

Latvijas Kultūras akadēmija
Kultūras socioloģijas un menedžmenta katedra

IEINTERESĒTO PUŠU IESAISTE KULTŪRAS PASĀKUMU MENEDŽMENTĀ
LATVIJĀ

Bakalaura darbs

Autors:

Akadēmiskās bakalaura augstākās izglītības programmas „Mākslas”
Kultūras socioloģijas un menedžmenta apakšprogrammas
4. kursa students Klāvs Balamovskis
(ID Nr. 20103401)

Darba vadītāja:

Mag.art. Agnese Hermane

Rīga,
2014

SATURS

IEVADS	3
1. PASĀKUMA JĒDZIENA SKAIDROJUMS UN IESPĒJAMIE PASĀKUMA KLASIFIKĀCIJAS VEIDI	5
2. KULTŪRAS PASĀKUMA MENEDŽMENTA SPECIFIKAS RAKSTUROJUMS	15
3. IEINTERESĒTO PUŠU JĒDZIENA IZPRATNE UN NOZĪME MENEDŽMENTĀ	23
3.1. Ieinteresēto pušu jēdziena skaidrojums	27
3.2. Ieinteresēto pušu pieejas nozīme organizāciju menedžmentā	28
3.3. Ieinteresēto pušu pieeja kultūras pasākumu menedžmentā	32
4. VIEDOKĻI PAR IEINTERESĒTO PUŠU NOZĪMI KULTŪRAS PASĀKUMU MENEDŽMENTĀ LATVIJĀ.....	37
KOPSAVILKUMS	50
ANOTATION	52
IZMANTOTO INFRMATĪVO AVOTU SARAKSTS:	53
PIELIKUMI	57
1. Pielikums. Guntara Ķirša intervijas transkripcija.....	57

IEVADS

Pasākumi ir mūsu ikdienas dzīves sastāvdaļa. Mēs apmeklējam teātri, operu, koncertus, izstādes, festivālus utt. Pasākumu veidi ir visdažādākie un šo pasākumu kopumu bieži apzīmē ar angļu vārdu *event*. Analizējot dažādu autoru darbus, darba autors skaidros, ko sociālo zinātņu literatūrā saprot ar vārdu *event* jeb pasākums. Darba autors sniegs skaidrojumu, kā autori ir klasificējuši pasākumus un kādi ir priekšnoteikumi veiksmīgai pasākuma organizācijai.

Lai pasākums tiktu veiksmīgi realizēts ir nepieciešams spēcīgs menedžments, kas ietver noteiktas darbības, kas var palīdzēt radīt kvalitatīvāku kultūras produktu. Tādēļ darbā tiks pievērsta uzmanība tam, ar ko kultūras pasākumu menedžments ir specifisks un, kas ir tās lietas, kas pasākumu organizatoriem būtu jāievēro.

Bakalaura darba galvenā nodaļa tiek veltīta ieinteresēto pušu jeb *stakeholder* jēdziena izpratnei un nozīmei kultūras pasākumu menedžmentā. 21. gadsimta sabiedrība dzīvo laikmetā, kas attīstās un mainās tik strauji kā nekad agrāk. Lai jebkurš cilvēks, uzņēmējs vai pasākuma organizators spētu tikt līdz šīm izmaiņām, viņam ir jāpiemīt spējai pielāgoties, cilvēkiem ir jābūt elastīgiem, atvērtiem dažādām idejām un gataviem meklēt jaunas sadarbības iespējas. Šo laikmetu raksturo globalizācija un informāciju tehnoloģiju dominance, kas izpaužas praktiski jebkurā jomā, tajā skaitā kultūras pasākumu menedžmentā. Mūsdienu mainīgajā vidē, kā arī pastāvīgajā konkurencē jebkurai organizācijai, kas veido kultūras pasākumus, ir jābūt gatavai reaģēt uz problēmām un sarežģījumiem, kas var rasties organizācijas iekšienē, kā arī uz faktoriem, kas to ietekmē no ārpuses. Ir ļoti grūti izveidot tādu menedžmenta stratēģiju, kas būtu universāla pie jeb kādiem apstākļiem un ļautu organizācijai sasniegt izvirzītos mērķus, izveidot kvalitatīvu kultūras produktu un vienlaikus nodrošināt organizācijas vai kāda konkrēta pasākuma ilgtspēju.

Kā jau minēju 21. gadsimts ir globalizācijas un straujas attīstības laikmets, kas katram uzņēmuma, organizācijai vai personai liek cīnīties par savu ideju un mērķi, taču milzīgajā konkurencē daudzas organizācijas, uzņēmumi un kultūras pasākumi izzūd, jeb nespēj nodrošināt kvalitatīvu produktu. Darba autors uzskata, ka ieinteresēto pušu pieeja ir veids, kā kultūras pasākums var izdzīvot mūsdienu mainīgajā vidē, ko pierāda arī vairāki piemēri Latvijas kultūras dzīvē.

Bakalaura darba pēdējā nodaļā tiek apkopota varāku kultūras pasākumu organizatoru pieredze sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm. Darba autors atklāj, kāda ir ieinteresēto pušu pieejas nozīme kultūras pasākumu menedžmentā Latvijā.

Darba mērķis bija noskaidrot, vai vai kultūras pasākumu organizatori pielieto ieinteresēto pušu pieeju un, cik nozīmīga, viņuprāt, ir sadarbība ar ieinteresētajām pusēm, kā arī, kā darbs ar ieinteresētajām pusēm ir ietekmējis organizācijas darbību vai konkrēta kultūras pasākuma norisi. Darba uzdevumi bija sniegt jēdziena ieinteresētā puse jeb *stakeholder* padziļinātu raksturojumu; raksturot kultūras pasākuma jēdzienu un kultūras pasākuma menedžmenta specifiku; Izpētīt, kā kultūras pasākuma organizācijas darbu ietekmē stakeholder pieejas pielietošana vai nepielietošana, kā arī Izzināt Latvijas kultūras pasākumu rīkotāju pieredzi ieinteresēto pušu menedžmentā veicot daļēji strukturētās dziļās intervijas un to analīze ar vairākiem kultūras pasākumu organizatoriem.

1. PASĀKUMA JĒDZIENA SKAIDROJUMS UN IESPĒJAMIE PASĀKUMA KLASIFIKĀCIJAS VEIDI

Cilvēki vienmēr ir atzīmējuši sev nozīmīgus notikumus, piemēram, gadalaiku maiņas, karnevālus, rituālus, kāzas, utt. Visu iepriekš minēto var apzīmēt ar vienu vārdu – *event* vai pasākums. Pasākums var būt Olimpiskās spēles, kā arī dzimšanas dienas svinības draugu lokā. Galvenais, kādu nozīmi šim notikumam piešķir pats cilvēks. Viens no populārākajiem un atzītākajiem pasākumu un tūrisma pētniekiem Donalds Gece (Donald Getz) saka, ka plānotu pasākumu pasaule ir daudzveidīga un aizraujoša, tajā ir gandrīz nebeidzams skaits pasākumu formu un jomu, kā arī no tiem mēs varam gūt visdažādāko pieredzi. Katrs mēs pasākumiem piešķiram atšķirīgu nozīmi, bet tie vienmēr ir bijuši svarīgi mūsu dzīvē, jo tie ir nozīmīgi mūsu kultūras, biznesa, un dzīvesveida sastāvdaļa.¹ Autors apgalvo, ka pasākumiem ir sākums un beigas un, ka tie ir īslaicīga parādība. Pasākumu programma un struktūra tiek plānota jau uz priekšu un pasākumi parasti ir ierobežoti ar kādu konkrētu vietu, kur tie notiek.²

Mūsdienās pasākums ir kļuvis par ļoti nozīmīgu kultūras dzīves sastāvdaļu un ne tikai. Valstis savas ekonomiskās attīstības stratēģijas priekšgalā izvirza pasākumu atbalstīšanu un veicināšanu. Dažādu veidu uzņēmumi izmanto pasākumus kā galveno elementu viņu mārketinga stratēģijā un uzņēmuma zīmola popularitātes veicināšanā. Daudzu valstu tūrisma attīstībai ir palīdzējis tas, ka šajā valstī notiek kāds plaša mēroga pasākums. Pasākumi ir visapkārt, mēs par tiem lasām avīzēs, žurnālos, internetā, redzam reklāmas televizorā, tie ir mūsu dzīves papildinoša sastāvdaļa.³ Principi, kurus var attiecināt uz visiem pasākumiem, ir tādi, ka tie ir īslaicīgi un, ka: „Katrs pasākums ir unikāls atkarībā no menedžmenta, programmas, vides un cilvēkiem.”⁴

Lai gan daudz pēdējā laikā tiek runāts par tehnoloģisko attīstību, tomēr tā nespēj aizstāt komandas darbu un komunikāciju starp cilvēkiem klātienē. Kopā sanākšana, lai

¹ Getz, Donald. *Event Studies*. Taylor and Francis, 2012. p. 37. (Turpmāk: Donald Getz).

² Turpat. p. 37

³ *Festival and Special Event Management*. 5th ed. Johnny Allen, William O’Toole, Robert Larriss etc. John Wiley & Sons, 2011. p. 11-12. Pieejams: http://books.google.lv/books?id=I25apopddNcC&printsec=frontcover&dq=special+event&hl=en&sa=X&ei=Nl18T4f6GseF4gTGvOHRDA&redir_esc=y#v=onepage&q=special%20event&f=false [skatīts 2014, 23. aprīlī]. (Turpmāk: *Festival and Special Event Management*).

⁴ *Events Management*. 3rd ed. Glenn Bowdin, Johnny Allen, William O’Toole etc. Taylor and Francis, 2010. p. 17. Citēts pēc: Getz, Donald. *Event Management and Event Tourism*. Cognizant Communication Corporation, 2005. p. 16. Pieejams: <http://books.google.lv/books?id=bs-TT6GQoAC&printsec=frontcover&dq=events&hl=lv&sa=X&ei=sEp8T-qhIo-K4gTvWZjiDA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=events&f=false> [skatīts 2014, 23. aprīlī]. (Turpmāk: *Events Management*).

sasniegtu vienotu mērķi, maina iesaistīto personu attieksmi un veido vidi, kas ietekmē viņus rīkoties vienoti. Termins „pasākums” apzīmē notikumu, kas apvieno kopā cilvēkus noteiktā vietā un noteiktā laikā īpašu iemeslu dēļ. Katrs notikums var tikt definēts citādāk, bet termins „pasākums” tiek lietots, lai tos raksturotu kopumā, jo mainās nosaukumi, bet nemainās plānošanas process. Atšķirības starp notikumiem ir tradicionālas – kāpēc tā dalībnieki sanāk kopā, kas ir dalībnieki, kāda tipa pasākums tiek organizēts, atrašanās vieta un sasniedzamie mērķi.⁵

Ir nozīmīgi saprast atšķirību starp plānotiem un neplānotiem pasākumiem, jo turpmāk tiks runāts tieši par apzināti plānotiem pasākumiem, kas prasa profesionālu pasākumu menedžmentu. Ikdienā, piemēram, skatoties televizoru, mēs nepievēršam uzmanību tam, vai šis pasākums, kas tiek rādīts pa televizoru, ir īpaši plānots vai nē, bet šāda veida pasākumi ir lielākā daļa. Ir neskaitāmi televīzijas kanāli, kas veltīti tieši sportam un izklaidei. Televīzijā tiek atspoguļoti dažādi politiskie notikumi, piemēram, konferences, privātie pasākumi, piemēram, slavenu personu kāzas utt. Lielākā daļa notikumu un pasākumu, kas tiek atspoguļoti televīzijā, ir plānoti. Ir daudz „neplānotu” pasākumu, kam mediji pievērš lielu uzmanību un var rasties iespaids, ka šos varētu saukt par plānotiem pasākumiem, taču tie var būt aģitācijas pasākumi, publicitātes veidotu aģentu vai sociālo aktīvistu veidoti pasākumi un tiem ir konkrēts mērķis, bet tos nevar likt zem kategorijas „pasākumu menedžments” vai „profesionāls pasākuma menedžments.” Robežas starp šiem divu veidu pasākumiem var būt neskaidras, tāpēc ir nozīmīgi ietvert un apskatīt abus. Piemērs neplānotiem pasākumiem, kas var tikt atspoguļoti televīzijā ir „Calgary Flames” hokeja komandas fānu sarīkotais gājiens „The Red Mile” Stenlija kausa izcīņas laikā 2003. gadā. Tūkstošiem hokeja līdzjutēji izgāja ielās un šis pasākums piesaistīja mediju uzmanību no visas Ziemeļamerikas un plaši tika atspoguļots ziņās.⁶ D. Gecs ir vienīgais autors, kura darbā sastapos ar šādu plānotu un neplānotu pasākumu pretstatīšanu, bet uzskatu, ka šis ir ļoti nozīmīgs aspekts, lai radītu vispārēju skaidrību par to atšķirību un, lai konkretizētu, par kādu pasākuma veidu tiks runāts darba turpinājumā. D. Gecs arī raksturo galvenās plānotu un neplānotu pasākumu atšķirības:⁷

Plānoti pasākumi ir profesionālu pasākumu dizaineru un menedžeru pasaule:

⁵ Kilkeny S. The complete guide to successful event planning. Atlantic Publishing Company, 2007. p. 29.

⁶ Donald Getz. p. 48.

⁷ Donald Getz. p. 48.

- Mērķis - mērķi ir skaidri, noteikti un pasākuma iznākums tiek paredzēts pasākuma producēšanas gaitā, kā arī tas tiek ietekmēts no ieinteresēto personu puses (*stakeholders*)
- Programma – pasākuma programma tiek izplānota līdz pat detaļām. Pasākuma dizaineri veido pasākumu tā, lai skatītāji un apmeklētāji gūtu pēc iespējas neaizmirstamāku pieredzi.
- Kontrole – pasākumi tiek kontrolēti no menedžeru, ieinteresēto personu un valdības puses.
- Atbildība – atbildību par pasākumu uzņemas producenti un menedžeri.

Neplānoti pasākumi ir neparedzētu notikumu un spontanitātes pasaule:

- Mērķis – mērķi ir pašnoteikti, dalībnieku nodoms var būt neskaidrs, pat pretrunīgs.
- Programma – spontānas aktivitātes. Notikumu gaita var kļūt neprognozējama.
- Kontrole – nedarbojas nekādas menedžmenta sistēmas, tikai cilvēka paškontrolē. Dažreiz ir nepieciešama policijas iejaukšanās.
- Atbildība – ne organizācijas vai valsts iestādes nav atbildīgas. Katrs cilvēks individuāli uzņemas atbildību par savu rīcību un ir pakļauts likuma varai.

Iespējamie pasākuma klasifikācijas veidi - pēc to izmēra, mēroga un satura.

Šķiet, ka pasākumi ir mums visapkārt, tie ir kļuvuši par augošu industriju. Šī termina robežas ir tik plašas, ka ir gandrīz neiespējami dot vienu definīciju. Pastāv vairāki pasākuma veidi, kā arī iespējas to kategorizēšanai. Daudzi autori ir aprakstījuši pasākumus, kā arī veidojuši to klasifikācijas. Donalds Gecs (Donald Getz) piedāvā vispārīgu plānotu pasākumu tipoloģijas veidu, kas palīdzēs izprast pasākumu daudzveidību:⁸

- Kultūras pasākumi – festivāli, kultūras mantojumu atceres dienas, karnevāli, reliģiskie rituāli, svētceļojums, parādes.
- Biznesa un tirdzniecības pasākumi – sanāksmes, konvencijas, gadatirgi, tirgi, izstādes, korporatīvie pasākumi, ar izglītību saistīti pasākumi, zinātniskie kongresi.
- Mākslas un izklaides pasākumi – koncerti, šovi, teātri, mākslas izstādes, instalācijas, balvu pasniegšanas ceremonijas.

⁸ Donald Getz. p. 41.

- Sporta un atpūtas pasākumi – dažādu līgu un čempionātu spēles, tūres, izklaides pasākumi, sporta festivāli.
- Politiskie un valsts pasākumi – samiti, karaliskās pieņemšanas, VIP vizītes, militārie pasākumi, politiskie kongresi.
- Privātie pasākumi – ballītes, salidojumi, kāzas.

Liela daļa autoru tomēr izmanto vienu klasifikācijas veidu – pēc pasākumu izmēra un mēroga. Tiek izdalīti īpašie pasākumi (special events), vietējie vai kopienas pasākumi (local or community events), vietai zīmīgi pasākumi (hallmark events), lielie pasākumi (major events) un mega pasākumi (mega-events)⁹

Īpašie pasākumi. Vispirms tiks apskatīts jēdziens - *special event*, jeb īpašais pasākums. Jēdzienu - īpašais pasākums lieto, lai aprakstītu specifiskus rituālus, prezentācijas, performances vai svinības, kas ir apzināti izplānotas un izveidotas, lai atzīmētu kādus īpašus notikumus vai, lai sasniegtu kādu īpašu kopēju, sociālu, vai ar kultūru saistītu mērķi. Tās var būt nacionālo svētku svinības, ar kultūru saistītas performances, lielākie sporta pasākumi, uzņēmumu veidoti pasākumi, tirdzniecības akcijas un jaunu produktu laišana apgrozījumā. Daudzi autori ir centušies nedefinēt, kas ir īpašs pasākums, piemēram, D. Gecs piedāvā divas definīcijas, vienu, izejot no pasākuma organizatoru skata punkta, bet otru, no apmeklētāja skata punkta.¹⁰

1. Īpašs pasākums ir vienreizējs vai tāds, kas notiek ļoti reti ārpus sponsoru vai organizatoru parastās darbības programmas.
2. Klientam vai viesim īpašs pasākums ir izdevība gūt atšķirīgu pieredzi no piedāvātām izvēles iespējām ikdienā.

Savukārt, A. Šouns (Anton Shone) un B. Perijs (Bryn Parry) savā grāmatā „Successful event management: a practical handbook” īpašo pasākumu definē, kā: „fenomenu, kas veidojies no tādiem ārpus rutīnas notikumiem, kuru kultūras, personiskie un organizatoriskie mērķi ir apgaismot, svinēt, izklaidēt, ļauties jaunas pieredzes izaicinājumam atšķirībā no parastas ikdienas dzīves aktivitātēm.”¹¹

⁹ Events Management. p. 19.

¹⁰ Festival and Special Event Management. p. 12

¹¹ Shone, Anton and Bryn Parry. Successful Event Management: A Practical Handbook. Thomson Learning, 2004. p. 3. Pieejams: <http://books.google.lv/books?id=xk1GSZKeN7IC&printsec=frontcover&dq=successful+event+management+a+practical+handbook&hl=en&sa=X&ei=3LZ9T6bOG-HT4QTLvqHgDA&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=successful%20event%20management%20a%20practical%20handbook&f=false> [Skatīts 2014, 24. aprīli].

Autori L. K. Jago un R. N. Shaw sarindojuši svarīgākos īpašā pasākuma nosacījumus:¹²

- tāds, kas ir neparasts vai unikāls
- tāds, kam ir nozīmīgs ekonomisks iespaids
- tāds, kas piesaista mediju uzmanību
- tāds, kas ceļ pašapziņu vai palielina tā publiskā tēla vērtību
- tāds, kas ir vienīgais vai ļoti rets
- tāds, kam ir ierobežots ilgums
- tāds, kas piedāvā sociālu pieredzi
- tāds, kas piesaista tūristus vai veicina tūrisma attīstību

Vietējie vai kopienas pasākumi. Lielākā daļa festivālu un pasākumu, kas ir pieskaitāmi pie šīs kategorijas, kā savu mērķauditoriju izvēlas vietējās auditorijas, piemēram, savas pilsētas vai rajona mērogā. Šāda veida pasākumi tiek rīkoti prieka un izklaides dēļ. Šie pasākumi vairo cilvēku saliedētību, kopības sajūtu, kā arī lepnumu par savu kopieni. Tie dod cilvēkiem iespēju gūt jaunu pieredzi un ģenerēt jaunas idejas, kā arī var iedrošināt sākt nodarboties ar sportu vai mākslu. Šo iemeslu dēļ, pašvaldības bieži atbalsta šādus pasākumus kā daļu no kultūras attīstības stratēģijas.¹³ B. P. Janiskī (Brian Paul Janiskee) definē local or community events kā: „Ģimenes izpriecu pasākumu, kas "pieder" sabiedrībai, jo tajos izmanto vietējo brīvprātīgo pakalpojumus, kā arī publiskas vietas, kā ielas, parkus, skolas un tie tiek veidoti vietējo pārvaldes aģentūru vai nevalstisko organizāciju (pakalpojumu klubi, publiskas drošības organizācijas vai biznesa asociācijas) vadībā.”¹⁴

Lielie pasākumi. Lielie pasākumi ietver internacionālus notikumus, kā koncertus ar roka un popa zvaigznēm no visas pasaules. Šādus pasākumus rīko arī lielās nevalstiskās organizācijas kā UNESCO, UNICEF u.c. Šajos pasākumos svarīgi ir nodrošināt drošības pasākumus, jo tas var ietekmēt organizācijas reputāciju.¹⁵ Šāda mēroga pasākums spēj piesaistīt ļoti lielu mediju uzmanību, kā arī ietekmēt valsts ekonomiku. Skatītāju skaits ir milzīgs visā pasaulē. Piemēram, Australian Open tennis tournament, Australian Formula

¹² Tassiopoulos, Dimitri and Greg Damster. Event Management: A Professional And Developmental Approach. 2nd ed. Juta Academic, 2005. p. 11. (Turpmāk: Tassiopoulos, Dimitri and Greg Damster).

¹³ Events Management. p. 19.

¹⁴ Events Management. p. 19. Citēts pēc: Janiskee, Brian Paul. Remedies for the Diseases of Free Government: Bicameralism, Tricameralism, and Health Policy. Michigan State University. Department of Political Science, 1996. p. 404.

¹⁵ Chaturvedi A. Event Management: A Professional and Development Approach. India:GIP, 2009. p. 7

One Grand Prix. Kultūras pasākumi arī var pretendēt uz liela pasākuma statusu, piemēram, Sidnejas un Melburnas mākslas festivāli.¹⁶

Vietai zīmīgi pasākumi. Jēdziens „hallmark event” jeb vietai zīmīgi pasākumi attiecas uz tiem pasākumiem, kuru nosaukums ir kļuvis kā viens vesels ar pilsētas vai reģiona nosaukumu. Piemēram, karnevāls Rio de Janeiro, Oktoberfest Vācijā, Edinburgas festivāls Skotijā. Vietai zīmīgi pasākumi var kļūt pat par sinonīmu valsts nosaukumam, piemēram, Tour de France. D. Geecs (Donald Getz) vietai zīmīgus pasākumus definē tā: „Tie ir īpaši pasākumi, kas raksturo svarīgu notikumu, kam piemīt atraktivitāte, kvalitāte, publicitāte, un tas notiek pašu mājās vai citā vietā. Laika gaitā notikums un tā norises vieta var kļūt nesaraujami saistīti.”¹⁷ Šāda veida pasākumi, kas ir kā saauguši ar konkrēto vietu un tās iedzīvotājiem, piesaista milzīgu tūristu uzmanību, kā arī vairo nacionālās identitātes piederības sajūtu un internacionālu atpazīstamību.¹⁸ L. K. Jago un R. N. Shaw ir sarindojuši arī vietai zīmīgu (hallmark) pasākumu nosacījumus:¹⁹

- tie ir relatīvi lieli
- var būt organizēti starptautiskajā vai nacionālajā mērogā
- ir piesaistīti noteiktai vietai
- piesaista fondus attiecīgajam rajonam
- piesaista lielus pūļus
- nenotiek bieži
- ietver festivālus vai citus notikumus
- stimulē prasību pēc radniecīgiem pakalpojumiem
- aptver lielas izmaksas
- ietver prestižu un statusu
- ietver tradīcijas un simbolismu
- atstāj kādu vērtību vai rezultējas pilsētas atjaunošanā
- rezultātā vieta un notikums kļūst sinonīmi.

Mega pasākumi. Par mega pasākumiem var dēvēt tos pasākumus, kuri ir tik milzīgi, ka spēj nozīmīgi ietekmēt valsts ekonomiku un šis pasākums tiek atspoguļots visas pasaules medijos. Šādi pasākumi ir Olimpiskās spēles, FIFA pasaules kauss futbolā un

¹⁶ Festival and Special Event Management. p. 14.

¹⁷ Festival and Special Event Management. p. 13. Citēts pēc: Getz, Donald. Event Management and Event Tourism. Cognizant Communication Corporation, 2005. p. 16-17.

¹⁸ Turpat. p. 13.

¹⁹ Tassiopoulos, Dimitri and Greg Damster. p. 12.

pasaules mēroga izstādes. šāda veida pasākumi pasaulē nav daudz, kā arī sasniegt mega pasākuma statusu ir ļoti grūti.²⁰ D. Gecs (Donald Getz) savā darbā „Event Management and Event Tourism” saka, lai kāds pasākums sasniegtu mega pasākuma statusu, tam jāpārsniedz viens miljons skatītāju, kopējām pasākuma izmaksām jābūt vismaz 500 miljoni ASV dolāru un šī pasākuma reputācijai jābūt „must see” jeb obligāti jāredz.²¹ D. Gecs arī definē, kas ir mega pasākums: „Mega pasākumi pēc to apmēra un nozīmības, ir tie, kam piemīt ārkārtīgi augsts tūrisma līmenis, mediju daudzveidība, prestižs vai ekonomisks ieguldījums vietējai sabiedrībai, vietai vai organizācijai.”²² Savukārt, cita definīcija vēsta, ka: „Mega eventī ir tādi, kā Pasaules gadatirgi un izstādes, pasaules futbola kausa izcīņas fināls vai Olimpiskās spēles. Tie ir notikumi, kuru mērķi ir izvirzīti starptautiskajā tūrisma tirgū un tos var raksturot kā "mega" pēc to apmeklējuma, apgrozījuma, publisku finanšu ieguldījuma līmeņa, politiskas ietekmes, televīzijas apjoma, un ietekmes uz organizētāju sabiedrības ekonomiku un sociālo stāvokli.”²³ L. K. Jago un R. N. Shaw ir sarindojuši nosacījumus, lai pasākumu varētu saukt par mega pasākumu.²⁴

- ietver tradīcijas un simbolismu
- ietver prestižu stāvokli, parasti ,politisko lēmumu apstiprināšanā
- prasa lielas izmaksas
- iekļauj festivālus u.c. notikumus
- piesaista lielus pūļus (parasti vairāk, kā 1 milj. apmeklētāju)
- piesaista fondus rajonam
- ir liela apjoma
- tāds, kam ir reputācija - tas ir jāredz

Vēl viens plaši sastopams pasākumu kategorizēšanas veids ir pēc to satura. Piemēram, kultūras pasākumi, ieskaitot festivālus, ir kļuvuši par plaši sastopamu pasākumu veidu. Sporta pasākumi arī ieņem nozīmīgu vietu pasākumu industrijā. Tiek izdalīti arī biznesa pasākumi.²⁵

Kultūras pasākumi. Kultūras pasākumi var iekļauties arī lielo pasākumu kategorijā, piemēram, slaveni pasaules mūzikli, kā „Operas spoks,” „Mūzikas skaņas.” Arī

²⁰ Events Management. p. 21.

²¹ Events Management. p. 21. Citēts pēc: Getz, Donald. Event Management and Event Tourism. Cognizant Communication Corporation, 2005. p. 18.

²² Turpat. p. 21.

²³ Events Management. p. 21.

²⁴ Tassiopoulos, Dimitri and Greg Damster. p.13.

²⁵ Festival and Special Event Management. p. 15.

ikgadēji pasākumi kā Edinburgas festivāls. Kultūras pasākumi ir cieši saistīti ar tūrismu, kas rada nozīmīgus ieņēmumus gan organizatoriem, gan vietai, kur šis pasākums notiek. Tiek atbalstīts gan privātais, gan valsts sektors, kas apmierina dažādu tirgus pieprasījumu. Ir daudz dažādi ar kultūru saistīti festivāli, piemēram, liela mēroga džeza festivāli, operas festivāli, mūzikas, literatūras un zinātnes festivāli. Katram no šiem nosauktajiem pasākumiem ir iespējas pozicionēt sevi tūrisma tirgū, kā arī mākslas pasaulē.²⁶ Kultūras pasākumi bieži vien ietver sociālos, biznesa un izglītojošos aspektus.²⁷

Festivāli. Kopš pagājušā gada sešdesmitajiem gadiem visā pasaulē ir pieaudzis festivālu skaits. Daži festivāli ar ilgu vēsturi tiek jaunatklāti, jaunizgudroti un atjaunoti.²⁸ Kopumā Eiropā festivālu skaits ir trīskāršojies un festivālu organizētāji atbild, ka skaita palielināšanās ir atkarīga no pieprasījuma.²⁹ Festivāli ir ļoti nozīmīgs cilvēka sociālās un kultūras dzīves izteiksmes veids. Vispopulārākie mākslas festivāli ir mūzikas festivāli. Tie var būt visdažādākie – klasiskās mūzikas festivāli, rokmūzikas, džeza mūzikas, folk mūzikas, blūza festivāli u.c. Aizvien populārāki kļūst festivāli, kas saistīti ar ēdieniem un vīniem. Tie sastopami gan kā lieli festivāli galvaspilsētās, gan kā vietēja mēroga pasākumi reģionos. Piemēram, Sidnejas geju un lesbiešu festivāls tuvojas „hallmark” jeb vietai nozīmīga pasākuma statusam, kas nozīmē, ka šis pasākums jau kļūst par neatņemamu sastāvdaļu kādai konkrētai vietai, reģionam vai valstij. Arī reģionāla mēroga festivāli, kuri notiek gan lielākās, gan mazākās pilsētās, kļūst daudz biežāk sastopami. Festivāli ieņem nozīmīgu lomu mūsu kultūras dzīvē, kā arī pasākumu industrijā.³⁰ ”South East Arts” ir izstrādājuši septiņas kategorijas, kā iedalīt konkrēta reģiona festivālus, balstoties uz to mērķi un izmēru. Šīs kategorijas var pielietot arī klasificējot festivālus, kas notiek citā reģionā.³¹

1. Augsta līmeņa vispārīgi pasākumi veltīti mākslai - šie pasākumi cenšas sasniegt augstākos standartus, lai iegūtu lielu mediju uzmanību, plašu apmeklētāju loku un augstus ieņēmumus.

²⁶ Events Management. p. 22.

²⁷ Kilkenny S. The complete guide to successful event planning. Atlantic Publishing Company, 2007. p. 29.

²⁸ Picard, D. and M. Robinson. Festivals, tourism and social change: remaking worlds. Channel View Publications, 2006. p. 2-3.

²⁹ Sharma K. K. World Tourism Today. Sarup & Sons, 2004. p. 112. Pieejams:

http://books.google.lv/books?id=0LF_uzLZOOoC&printsec=frontcover&hl=lv&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Skatīts 2014, 2. maijā]

³⁰ Festivals and Special Event Management. p. 15.

³¹ Events Management. p. 23.

2. Festivāli, kas veltīti konkrētai vietai - šādu festivālu mērķis ir sapulcināt cilvēkus vienuviet, lai godinātu vietējo rajonu vai pilsētu. Tie var būt gan mazu ciematu, gan lielu pilsētu svētki.
3. Konkrētas mākslas formas festivāli - šie festivāli fokusējas un vienu specifisku mākslas formu, piedāvājot skatītājiem redzēt kādu īpašu darbu.
4. Festivāli, kas veltīti kādai konkrētai sabiedrības daļai - šādi festivāli izceļ specifisku cilvēku grupu darbu, piemēram, invalīdu, jaunu cilvēku vai sieviešu. Šādos festivālos tiek ņemta līdzdalība daudzos semināros un darbnīcās (Workshops).
5. Svētki, kas atkārtojas noteiktā datumā, bet laika gaitā un migrācijas rezultātā to svinēšanas veids mainās – tie var būt kultūras vai reliģiskie festivāli. Liela mēroga iezemiešu tradīcijas Anglijā ir izmirušas, bet Āzijas un Karību kopienas pārņēmušas karnevālus, veidojot Anglijas svētkus kā dažādu kultūru sajaukumu.
6. Amatieru mākslas festivāls - liels, bet ne plaši zināms sektors, kas ietver tūkstošiem cilvēku. Daudzi no šiem festivāliem ir konkurētspējīgi.
7. Komerciālās mūzikas festivāli - ļoti populāra parādība. Arī dažas vietējas varas iestādes vada brīvdabas popmūzikas festivālus.

Sporta pasākumi. Jau senās Grieķijas laikā sporta pasākumi bija populāri un iecienīti. Sporta pasākumi ir nozīmīga pasākumu industrijas daļa. Sporta pasākumiem piemīt spēja piesaistīt tūristus, mediju uzmanību, kā arī ekonomiskos labumus, līdz ar to, valstis šāda veida pasākumus atbalsta. Sporta pasākumi dod labumu ne tikai valdībai un sporta organizācijām, kas tos atbalsta, bet arī pašiem sportistiem, treneriem, tiesnešiem un, protams, skatītājiem. Sporta pasākumi var iekļauties jebkurā pasākumu kategorijā, kas balstīta uz pasākumu izmēru.³²

Biznesa pasākumi. Biznesa pasākumos ietilpst sanāksmes, konferences, izstādes un korporatīvie pasākumi. Tūrisma departaments biznesa pasākumus definē kā: „pulcēšanās, ieskaitot konvencijas, kongresus, seminārus, darbnīcas (workshops), konferences, kas pulcē cilvēkus ar kopīgu mērķi – dalīties ar informāciju.”³³ Ne visiem pasākumiem jābūt lieliem un labi apmeklētiem, ir pasākumi, kuriem atbilstošs ir tikai neliels cilvēku skaits, parasti ar viesu sarakstu. Parasti šādiem pasākumiem viesu saraksts ir pirmais pasākuma plānošanas posms un tikai tad seko budžeta plānošana. Korporatīvie pasākumi ir viens no svarīgākajiem organizācijas aspektiem, kas tiek ne tikai organizēti

³² Events Management. p. 24.

³³ Festival and Special Event Management. p. 16.

organizācijas ietvaros, bet arī tās klientiem. Tas ir tāpēc, ka viens no svarīgākajiem uzdevumiem ir veidot attiecības ar klientu.³⁴

Biznesa pasākumi piesaista ievērojamu daudzumu viesu no dažādām valstīm, kā arī ekonomiskos ieguvumus. *The Lions Club* starptautiskā konvencija, kas notika Sidnejā 2010. gadā, piesaistīja 25000 cilvēku no vairāk kā 100 dažādām valstīm un radīja vairāk kā 91. miljonu dolāru pilsētai. Tiek gaidīts, ka *The Rotary* starptautiskā konvencija, kas notiks Sidnejā 2014. gadā, piesaistīs 22000 delegātu un iepludinās 63,8 miljonus vietējā ekonomikā.³⁵ Izstādes ir nozīmīga un augoša biznesa pasākumu daļa. (Exhibition Liaison Council, 1995)?? izstādes definē kā: „produkta vai pakalpojuma prezentāciju aicinātai publikai ar mērķi kaut ko pārdot vai informēt apmeklētāju. Tā ir trīsdimensionāla produkta reklamēšana, ko daudzos gadījumos var redzēt. Šis produkts ir pieejams un dažos gadījumos to pat var saost un pagaršot.” Pētījums, ko veica audita kompānija ”KPMG” 2005. gadā pēc ”Events Industry Aliance” pasūtījuma, norādīja, ka izstāžu sektora vērtība ir 9,3 miljardi mārciņu un tas piesaista 17 miljonus cilvēku Apvienotajā Karalistē. ”The Exhibition Liaison Committee” izdala četras galvenās izstāžu kategorijas Apvienotajā Karalistē:³⁶

- Lauksaimniecības izstādes: notiek lauku reģionos atklātā vietā. Parasti notiek vienreiz gadā ar apmeklētību no 5000 līdz 200000 cilvēku lielākajos pasākumos laika periodā no vienas līdz piecām dienām.
- Patērētāju izstādes: mērķauditorija visa sabiedrība. Izstādes aptver tādas nozares kā dārzniecība, mājokļa interjers, autosports un mode.
- Specializētās tirdzniecības izstādes: produkti domāti konkrētai mērķauditorijai un apmeklētāju loks tiek kontrolēts un izvēlēts no organizatoru puses.
- Privātās izstādes: ietver jaunu produktu atklāšanu, kas ir ekskluzīvi noteiktai cilvēku grupai. Šādu izstāžu apmeklējums parasti ir ar ielūgumiem.

³⁴ Chaturvedi A. Event Management: A Professional and Development Approach. India:GIP, 2009. p. 4-6.

³⁵ Festival and Special Event Management. p. 16.

³⁶ Events Management. p. 26.

2. KULTŪRAS PASĀKUMA MENEDŽMENTA SPECIFIKAS RAKSTUROJUMS

Pasākumu industrija ir pasaules lielākais darba devējs ar pozitīvu ekonomisko atdevi. Pasākumu industrija nav tikai profesija, bet arī personīga misija dot pozitīvu ieguldījumu sabiedrībai. Tiek izdalītas sekojošas fāzes pasākuma menedžmenta procesā³⁷:

1. Sapņotāja fāzē iestāde, personu grupa vai labdarības institūcija pieņem lēmumu, lai veidotu pasākumu;
2. Organizācijas nodibināšanas fāzē tiek izveidota pagaidu iestāde vai vadības komiteja, organizācija vai asociācija ar kopēji vienojošām interesēm;
3. Plānošanas fāzē vīzija tiek pārveidota mērķos un uzdevumos, tiek sākts plānošanas process, tas turpinās, iekļaujot izpēti;
4. Finansiālajā fāzē tiek aprēķināti projektu plāni un tiek sagatavots biznesa plāns, novērtējot finansiālās iespējas, nepieciešamību pēc finansēm, sponsoru piesaistes, fonda avotiem un cenas;
5. Programmēšanas fāzē vienlaicīgi ar finansiālo plānošanu sākas arī pasākuma programmas izstrādāšana - cik, kad, kā;
6. Ieviešanas fāzē pasākumu organizācija iesaista visus organizācijas resursus, lai koordinētu visus procesus un panāktu vēlamu rezultātu;
7. Novērtējuma fāzē tiek veikts novērtējums pasākuma laikā un pēc pasākuma, iegūtie rezultāti parādīs, kādas kļūdas tika pieļautas un kas jāuzlabo, lai nākamais pasākums būtu vēl labāks.

Lai pasākuma menedžments noritētu veiksmīgi, nepieciešamas sarunu prasmes, radoša pieeja, pārliecināšanas spējas, plānošanas prasmes, izpildīšanas un īstenošanas prasmes. Pasākumu menedžments ir cilvēku industrija, kas nozīmē, ka viss balstās uz efektīgām komunikācijas prasmēm visos līmeņos.³⁸

Plānojot kādu pasākumu, organizatoriem ir jāpieņem lēmums – sākt šī projekta realizāciju vai nē. Šo lēmumu ir relatīvi viegli pieņemt, ja pasākums nav liels un tas notiek atkārtoti un ir iespējams balstīties uz iepriekšējo pieredzi. Tomēr šāda lēmuma pieņemšana var izrādīties sarežģīta un daudzšķautņaina. Lēmuma pieņemšanas fāze ietver četras noteiktas darbības - precizēt pasākuma mērķus, izveidot menedžmenta komandu, ieskicēt

³⁷ Tassiopoulos, Dimitri and Greg Damster. p. 97.

³⁸ Chaturvedi A. Event Management: A Professional and Development Approach. India:GIP, 2009. p. 2.

galvenos izpildes punktus, ieskaitot tirgus izpēti un sākotnējo finansiālo stāvokli, pieņemot lēmumu.³⁹

Tiek izdalīti sekojoši pasākumu menedžmenta soļi:

- Pasākuma vīzija – galvenie notikuma organizēšanas iemesli, pasākuma mērķis;
- Mērķis un uzdevums – katram pasākumam ir savs mērķis un uzdevums neatkarīgi no tā, vai tie tiek apspriesti un apstiprināti. Lieliem pasākumiem var būt vairāki mērķi un uzdevumi;
- Vietas izvēle;
- Veicināšana – ielūgumi vai ziņojums par pasākuma norisi ar datumu, laiku un atrašanās vietu, var arī būt iekļauts detalizēts apraksts;
- Dalībnieki un apmeklētāji – bez viņiem nav iespējams pasākums;
- Dienas kārtība – detalizēts apraksts par aktivitāšu norises laikiem;
- Budžets – nelieliem notikumiem budžeta sastādīšana arī ir nepieciešama, lai zinātu, cik par ko tiek tērēts, lieliem notikumiem budžeta sastādīšana ir obligāta;
- Laika grafiks – katram pasākumam ir noteikts sākums un beigas;
- Ēdiens un dzērieni – daļa no ikviena pasākuma, pat ja tas ir neliels un īss;
- Darbinieki – cik cilvēku vēl iesaistīties pasākuma plānošanā un organizēšanā, piemēram, mūziķi, oficianti, apkopēji, vakara vadītāji utt.⁴⁰

Pasākuma mērķu precizēšana.

Pasākuma mērķiem ir izšķiroša nozīme un tiem ir jābūt skaidriem, jo tie ietekmē daudzus pasākuma aspektus, piemēram, mārketingu un sponsorus. Pasākuma mērķis var sakrist un var nesakrist ar ieinteresēto personu un sponsoru mērķiem, jo pasākuma mērķi var būt dažādi. Tie var būt ekonomiski, sociāli un ar kultūru saistīti mērķi, kā arī politiski. Daļa pasākumu, kā savu mērķi izvirza ekonomiska labuma iegūšanu, kaut gan ne vienmēr tas ir galvenais mērķis un ,lielākoties, nosacījums ir „neiebraukt mīnusus.” Ekonomiskie mērķi var būt tieši un netieši, piemēram, nodarbojoties ar kāda konkrēta produkta vai kāda rajona ,vai pat valsts mārketingu. Mērķi var būt īstermiņa, kas attiecas uz peļņas iegūšanu vai sponsoru piesaistīšanu, vai arī ilgtermiņa, piemēram, veicot ieguldījumu, izveidojot

³⁹ Festival and events management. p. 16.

⁴⁰ Kilkeny S. The complete guide to successful event planning. Atlantic Publishing Company, 2007. p. 35-36.

stabilu festivālu, kas katru gadu nodrošinātu cilvēkus ar darba vietām, vai arī tieša ekonomiskā labuma iegūšana vietai vai pilsētai, kur notiek šis pasākums.⁴¹

Kultūras un sociālie mērķi fokusējas uz vietējo iedzīvotāju līdzdalības veicināšanu, lai palielinātu pilsoņu lepnumu, lai padarītu populārāku vietu, kur notiek pasākums, saglabātu tradīcijas. „Pasākumi var veicināt sabiedrības stiprināšanu brīvprātīgo darbā, sadarbību un starpkultūru sakarus.”⁴² Mākslas un mūzikas festivāli veicina kultūras attīstību, etniskie un multikulturālie pasākumi mazina sociālo spriedzi. Pasākumus var izmantot gan mikro, gan makro politiskajā līmenī. Tos var izmantot, lai stiprinātu viena vai vairāku cilvēku popularitāti un politisko varenību, kā arī, lai popularizētu valsti un pievērstu cilvēku uzmanību no visas pasaules.⁴³

Pasākuma mērķiem ir jāatbilst konkrētiem nosacījumiem – soļiem, kas jāveic, lai sasniegtu katru mērķi. Šos soļus var apzīmēt ar vārdu „SMART.” „Mērķiem jābūt specifiskiem katram pasākumam (*Specific to the event*), izmērāmiem kvantitatīvi (*Measurable quantitatively*), visiem, kas iesaistīti šī pasākuma veidošanā ir jāpiekrīt šiem mērķiem (*Agreed by those involved*), tiem jābūt reāliem attiecīgi pret pieejamajiem resursiem (*Realistic to the resources available*), izvietotiem pasākuma grafikā (*Timed around the event schedule*).”⁴⁴

Menedžmenta komandas izveide.

Menedžmenta komanda parasti izplāno, īsteno un novērtē pasākumu. Menedžmenta komandai jābūt daudzpusīgai. Visu menedžmentu var uzņemt arī viens cilvēks, bet tad šim cilvēkam jāprot darboties visos menedžmenta aspektos – mārketingā, finanšu menedžmentā, jurisprudencē, lai gan, bieži vien, menedžeri ir kompetenti vairākos aspektos. Var tikt pieaicināti arī dažādi speciālisti, lai palīdzētu dažādos jautājumos. Protams, lai darbs tiktu padarīts pēc iespējas efektīvāk, visiem ir jādarbojas kā vienotai komandai.⁴⁵

⁴¹ Festival and events management. p. 16-17.

⁴² Turpat. p. 17. Citēts pēc: Goldblatt, Joe Jeff. Special Events: Best Practises in Modern Event Management. John Wiley & Sons, 1997.

⁴³ Festival and events management. p. 17.

⁴⁴ Turpat. p. 17.

⁴⁵ Turpat.

Tirgus vai situācijas izpēte.

Mazam pasākumam tirgus izpēte var sastāvēt tikai no apjautāšanās kolēģiem, bet lielākiem pasākumiem, kam ir lielāks risks uz neveiksmi, daudz detalizētāka izpēte ir nepieciešama, lai varētu pieņemt lēmumu. „Tirgus izpēte var atvieglot lēmumu pieņemšanu, tā var būt potenciālas finansiālas veiksmes pierādījums, kas pārliecina, ka mērķi ir sasniegti, izplatot informāciju par potenciālā klienta raksturu, motivāciju, priekšrocībām, veiksmes priekšnosacījumiem.”⁴⁶ Tirgus izpēte var ietekmēt sponsoru izvēli, mārketinga stratēģiju, vietas izvēli un pasākuma sākuma datumu. Finances, kas ir atvēlētas pasākuma izveidei ietekmē to, kur notiks pasākums, kas tajā tiks iekļauts un, protams, biļešu cenas.⁴⁷

Lēmuma pieņemšana.

Lēmuma pieņemšana ir pēdējā fāze. Līdz šim brīdim ir jābūt apkopotai pilnīgi visi informācijai, vai var turpināt tālāku detalizētu pasākuma plānošanu. Iespējams, ir vajadzīgs kaut ko mainīt, piemēram, pasākuma norises vietu, tā apmēru vai biļešu cenas? Ja atbilde ir pozitīva, tad ir jā sagatavo detalizēts ziņojums par to, kādi iemesli traucēja turpināt sākotnējo ieceri, lai būtu pieejama informācija, ja līdzīga ideja tiek realizēta citreiz.⁴⁸

Pastāv vispārējs formulējums, ka kultūras menedžments ir spēja pavērt ceļu kultūrai, tomēr, šo formulējumu vajadzētu konkretizēt. Galvenā vērtība kādam mākslas darbam vai kultūras produktam ir mākslinieciskais un kultūras saturs, kura novadīšanai sabiedrībā ir būtiska nozīme. Menedžments rada nosacījumus kultūras un mākslas radīšanai. „Menedžments izveido komunikāciju starp sabiedrību un mākslu, neietekmējot tās saturu un līdz ar to neiespaidojot arī tās integrēšanos.”⁴⁹ Kultūras menedžments rada atbilstošu apkārtējo vidi kultūras produktam un pieņem to tādu, kāds tas ir. Tomēr, zināmā mērā tiek ietekmēts skatītājs, jo kultūras menedžmentam piedaloties šīs vides izveidē, tiek ietekmēts arī kultūras produkta saturs un vēstījums. „Tāpat kā skatuves dekorācijām, arī kultūras pasākuma apkārtējai videi piemīt jēgu skaidrojoša, interpretējoša loma publikas uztveres procesā.”⁵⁰ Kultūras menedžmenta uzdevums ir radīt tādu vidi, lai konkrētais kultūras pasākums iederētos tajā. Menedžerim ir jāņem vērā vietu, laiku un telpu, kādā ir radies konkrētais mākslas darbs, kādi sociālie aspekti ir ietekmējuši mākslas darba radītāju.

⁴⁶ Festival and events management. p. 18.

⁴⁷ Turpat. p. 18.

⁴⁸ Turpat.

⁴⁹ Bendikšens, Pēters. Ievads kultūras un mākslas menedžmentā. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2008. 163. lpp. (Turpmāk: Pēters Bendikšens).

⁵⁰ Pēters Bendikšens. 164. lpp.

To nevar izraut ārpus konteksta, jo tādējādi šis darbs zaudē daļu sava „stāsta”, piemēram, vērot kādu gleznu, kas atrodas senā baznīcā, ir pavisam savādāk, nekā apskatīties to datora ekrānā. Objekts un apkārtējā vide ir cieši saistīti viens ar otru.⁵¹

Lai gan kultūras menedžmentam vajadzētu pēc iespējas mazāk ietekmēt kultūras saturu, jāņem vērā vēl viens ietekmējošs faktors – bieži vien, kultūras produktam ir jāpielāgojas tam finansējumam, kāds ir pieejams, lai to realizētu. Pēters Bendiksens saka: „Nav iespējama neviena menedžmenta forma, kas kaut kādā veidā neskartu vai pat spēcīgi neietekmētu kultūras darba saturu.” Autors saka, ka: „Iespējams – un kultūras menedžmentā arī nepieciešams – ir apvērsums, ka mākslinieciskais vai kultūras tēls nosaka menedžmenta formu.”⁵²

Vēl viens iemesls tam, ka, bieži vien, kultūras produktam jāseko menedžmenta formas nosacījumiem, ir tas, ka tiek izmantotas uzņēmējdarbības menedžmenta metodes, jeb tā sauktās „menedžmenta pamatfunkcijas,” kas ir plānošana, organizēšana, vadība, kontrole un personāla vadība. Tomēr ne viss, kas der saimnieciskās darbības menedžmentā, ir pielietojams kultūras menedžmentā. Kultūras menedžmentu nevajadzētu veidot balstoties uz uzņēmējdarbības funkcijām, jo to mērķis ir iegūt pēc iespējas lielāku peļņu. „Kultūras menedžments ir darbība, kur saturam ir ļoti nozīmīga, ja ne dominējoša loma. Tāpēc konceptuāla balstīšanās uz ekonomiskās uzņēmējdarbības pamatprincipiem nav visai prātīga.”⁵³ Pastāv arī cita veida menedžmenta funkcijas, piemēram, atklāt, interpretēt, definēt, inspirēt, veidot un realizēt. Pēters Bendiksens šīs funkcijas, jeb darbības momentus menedžmenta praksē, sauc par atslēgas vārdiem menedžmentā kopumā un konkrēti kultūras menedžmentā. Pēters Bendiksens saka: „Katra no tām var ietvert sevī plānošanas, organizācijas, vadības, un kontrolinga momentus vai tehnikas (..) Atklāšana, interpretēšana, formulēšana, veidošana un realizēšana vienmēr attiecas uz kaut ko reālu, un tas ir kultūras saturs; par to tad runā kultūras menedžmentā.”⁵⁴ Tā kā kultūras menedžments ir daudz tiešāk saistīts ar saturu, nekā ekonomikas menedžments, tad iepriekš minētās funkcijas skaidrāk iezīmē saskarsmi starp menedžmenta formu un māksliniecisko vai kultūras saturu.⁵⁵

Kultūras pasākuma menedžerim vienmēr vajadzētu atcerēties to, ka galvenais ir, pēc iespējas mazāk ietekmēt kultūras produkta saturu, bet, kā jau iepriekš tika minēts, ir

⁵¹ Pēters Bendiksens 163-164. lpp.

⁵² Turpat. 110. lpp.

⁵³ Turpat. 113. lpp.

⁵⁴ Turpat. 115. lpp.

⁵⁵ Pēters Bendiksens. 113-115. lpp.

daudz faktoru, kas to ietekmē. Menedžerim ir jādomā par finansēm, par iespējamiem riskiem, mārketinga, publicitātes, juridiskajiem un vides jautājumiem, jāpiesaista sponsorus un pasākumam jānodrošina ienākumus. Šie visi faktori nevar neietekmēt kultūras produktu. Tomēr daudzi autori, kas aprakstījuši pasākumu menedžmentu, par vēl būtiskāku aspektu nekā to, ka menedžerim jānodod kultūras produkts skatītājiem tādu, kāds tas ir, uzsver to, ka menedžerim jābūt „vīzijai.” J. J. Goldblats (Joe Jeff Goldblatt) saka: „Ir pieci jautājumi, kurus ir sev ir jāuzdod un arī jāatbild uz tiem, pirms mēģinājuma izveidot kādu pasākumu: Kāpēc? Kurš? Kad? Kur? Ko?”⁵⁶ No šiem jautājumiem sastāv šī vīzija, bet ne tikai. Vispirms sev jāpaujā: Kas ir šī pasākuma mērķauditorija? Kur tas notiks? Cik liels apmeklētāju skaits ir paredzēts? Kāda ir mana iepriekšējā pieredze? Kas ir bijis labi, kas slikti? Ir ļoti nozīmīgi apzināties, kāpēc šāds pasākums ir vajadzīgs, kā arī, kādi ir mērķi. Jāizveido vērtību sistēma, pēc kuras vadoties, varētu novērtēt to, vai pasākums ir izdevies vai nē. Kopējam pasākuma plānam ir jābūt pilnīgi skaidram, pirms to var sākt realizēt.⁵⁷

J. J. Goldblats (Joe Jeff Goldblatt) pasākuma menedžeri raksturo kā: „Personu, kas ir atbildīga par pētīšanu, dizainu, plānošanu, koordinēšanu un pasākuma novērtēšanu, tomēr par pasākuma dizainu bieži tiek aizmirsts.”⁵⁸ Pasākuma dizaina nozīmību uzsver arī Dr. Stīvs Brovns (Steve Brown - Flinders University in Adelaide, South Australia, Head of Tourism and Course Coordinator of the Festival and Event Design and Management programmes). Viņš saka, ka pasākuma dizains ir pasākuma konceptuāla plāna izveide, izmantojot dažādus principus un tehnikas. Viņam ir vairāk kā 30 gadu pieredze pasākumu dizainā, menedžmentā un mārketingā. Šajā laikā viņš ir ieguvis pārlicēbi, ka, lai gan katra pasākuma izdošanās nosacījums ir spēcīgs tā menedžments, tomēr pats galvenais faktors ir labi izveidots pasākuma dizains. Pasākuma dizains sastāv no divām daļām: pirmā daļa ir pasākuma konceptuāla izveide un otrā daļa ir šī koncepta jeb plāna praktiskā pielietošana, lai maksimalizētu komunikāciju un pozitīvus iespaidus, ko no konkrētā pasākuma gūst apmeklētāji un dalībnieki. Lai pasākuma apmeklētājs iegūtu fantastisku pieredzi, vispirms ir jāizveido pasākuma dizains un tikai pēc tam jānodarbojas ar menedžmentu. Viņš uzsver,

⁵⁶ Festival and events management. Ian Yeoman, Martin Robertson, Jane Ali-Knight etc. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. p. 59. (Turpmāk: Festival and events management). Citēts pēc: Goldblatt, Joe Jeff. Special Events: Best Practises in Modern Event Management. John Wiley & Sons, 1997.

⁵⁷ Silvers Rutherford, Julia and Joe Goldblatt. Professional Event Coordination. New Jersey: Wiley & Sons, 2012. p. 7. Pieejams:

http://books.google.lv/books?id=TQ113CKiT_0C&printsec=frontcover&dq=event+design&hl=en&sa=X&ei=reuGT5LNFmQ4gShmZWw&ved=0CEAQ6AEwBA#v=onepage&q=event%20design&f=false

[Skatīts: 2014, 6. martā].

⁵⁸ Festival and events management. p. 55.

ka skatītājam ir jābūt uzmanības centrā un ka pasākuma dizains ir jāuztver kā vadlīnijas, kas jāievēro visa pasākuma laikā.⁵⁹ Arī grāmatā „festival and events management” ir norādīta pasākuma dizaina lielā nozīme. Dizains ir veiksmīga pasākuma atslēga, jo tas uzlabo pasākumu jebkurā tā šķautnē. Pasākums var būt labāks par kādu citu nevis tāpēc, ka tam būtu papildus resursi vai finansējums, bet tāpēc, ka tam ir bijis labs pasākuma dizains.⁶⁰ Nātans Šedrofs (Nathan Shedroff) definē, kas ir pasākuma dizains: „Dizains ir principu kopums, kas palīdz atrisināt problēmas, kas saistītas ar patērētāja vajadzībām (biznesa, ekonomiskām, vides, sociālām u.c.). Dizains bieži tiek lietots kā process, lai panāktu reālas izmaiņas sistēmā vai tirgū.”⁶¹

„Pastāv pieci dizaina principi – mērogs, forma, fokuss, laiks un uzbūve. Šos principus var pielietot veidojot un vadot jebkādu pasākumu.”⁶²

- Mērogs – pasākums ir jāveido tā, lai neatkarīgi no tā izmēra vai skatuves/aktivitātes zonas distances līdz skatītājiem, publika bez problēmām varētu redzēt un saprast visu notiekošo. Tas nozīmē, ka daudz vairāk būtu jāizmanto vizuālie nevis audio efekti, trīsdimensiju nevis divdimensiju attēli. Skatītājos ir jārada sajūta, ka viņi ir ierobežoti, bet nevis iežogoti.
- Forma – ir jāizprot publikas psiholoģija – kur viņi gribēs iet un kur pagriezties, ir jāizprot, kā cilvēki uztvers pasākuma norises vietas izkārtojumu. Visam jābūt vienkāršam, loģiskam, lai cilvēks intuitīvi varētu atrast vietu, kur vēlas nokļūt. Ja pasākums ir jāvēro sēžot, ir jānodrošina, ka skats uz skatuvi vai notiekošo nav aizsegts.
- Fokuss – pasākums jāveido tā, lai publika koncentrētos tieši uz to, ko organizatori ir vēlējušies. Ir jāizprot cilvēka psiholoģija un reakcija arī uz pasākuma apgaismojumu, kā arī to, kā ar gaismu palīdzību pievērst uzmanību tieši tam, kas ir svarīgākais.
- Laiks – visam jānotiek precīzi un laikā. Pasākuma programma jāveido pa sekundēm, radot cilvēkā spontānas sajūtas un plūstošu pasākuma gaitu. Tam tā jābūt, lai noturētu maksimālu cilvēku uzmanību. „Pasākuma laiks” atšķiras no īstā laika. Plānojot pasākuma dizainu, jāņem vērā vietējie sociālie, kultūras un vides nosacījumi. Vienmēr jāieplāno laiks arī neparedzētiem gadījumiem.

⁵⁹ Donald Getz. p. 223.

⁶⁰ Festival and events management. p. 59.

⁶¹ Donald Getz. p. 223

⁶² Festival and events management. p. 60.

- Uzbūve – ir jāizprot „pasākuma līkne.” Tas jāveido tā, lai grandiozitātē tas izaugtu, lai tas virzītos uz kulmināciju un arvien vairāk aizrautu skatītājus. Jāprot maksimāli labi izmantot pieejamos pasākuma un programmas resursus.

Šos piecus principus ir jāizprot un jāpieņem katram, kas ir iesaistīts pasākuma veidošanā, uzraudzīšanā un apkalpošanā. Pieņemot katru lēmumu, ir jābalstās uz šiem principiem. Principiem jābūt kā vadlīnijām.⁶³ Pasākuma dizains netiek veidots tikai tāpēc, lai organizatori sasniegtu uzstādītos mērķus, bet, galvenokārt, lai skatītājiem nodotu tādu pieredzi un sajūtas, kas viņus saviļņotu, fascinētu, aizkustinātu, pārliecinātu, saskumdinātu, iepriecinātu, radītu pacilātības sajūtu.⁶⁴

Nodaļas sākumā minēju, ka kultūras menedžmentam ir jābūt kā pārcēlājam vai ziņnesim, kas kultūras produktu nodod skatītājam, bet izdara to, neskarot tā saturu. Aprakstot pasākuma dizaina principus, varēja saskatīt līdzības. Šo principu galvenais mērķis ir skatītājam padarīt maksimāli baudāmu kādu kultūras produktu. Domāju, ka koncentrēšanās uz to, veicina pareiza „stāsta” nodošanu skatītājam un mazāku kultūras produkta satura ietekmi.

⁶³ Festival and events management. p. 61-62.

⁶⁴ Donald Getz. p. 223.

3. IEINTERESĒTO PUŠU JĒDZIENA IZPRATNE UN NOZĪME MENEDŽMENTĀ

21. gadsimta sabiedrība dzīvo laikmetā, kas attīstās un mainās tik strauji, kā nekad agrāk. Lai cilvēki spētu tikt līdz šīm izmaiņām, tiem ir jāpiemīt spējai pielāgoties, cilvēkiem jābūt elastīgiem, atvērtiem dažādām idejām, jo tikai tā ir iespējams tikt līdz laikam. Šo laikmetu raksturo globalizācija un informāciju tehnoloģiju dominance, kas izpaužas praktiski jebkurā jomā, tajā skaitā arī uzņēmējdarbībā. Pastāv uzskats, ka 21. gadsimta biznesa pasaule ļoti strauji mainās un, ka iepriekš dominējošais uzskats, ko raksturo kapitālisma idejas, ir novecojis.

Ieinteresēto un iesaistīto pušu menedžments ir kļuvis par svarīgu diskursu biznesa ētikas tulkošanai.⁶⁵ Ieinteresēto un iesaistīto pušu termins tika ieviests 1960. gadā Stenfordas pētniecības institūtā, lai izprastu akcionāru, darbinieku, aizdevēju un piegādātāju problēmas un izstrādātu mērķus, kurus ieinteresētās puses varētu atbalstīt.⁶⁶ Termins kļuva vēl populārāks pēc R. E. Frīmana (R. Edward Freeman) darba “Stratēģiskā vadība: ieinteresēto pušu pieeja” publicēšanas 1984. gadā, kurā viņš piedāvā visaptverošu un integrētu izpratni par ieinteresēto pušu jēdzienu. Šajā darbā viņš uzsver, ka uzņēmumam ir jāsadarbojas ar ieinteresētajām pusēm un analizēja, kā tas atspoguļojas praksē.⁶⁷

Frīmana iesaistīto pušu modeļa shēma vizuāli ilustrē attiecības starp dažādām grupām gan uzņēmumā, gan ap to un tā palīdz sasniegt uzņēmuma izvirzītos mērķus. Klasiskā modeļa versija (skat. 1.1. att.) sastāv no septiņām iesaistītajām pusēm – Frīmans vadības kapitālisma modelim, kas ietver ieinteresētās personas (vai finansistus), pircējus, piegādātājus un darbiniekus, pievienoja divas svarīgas ārējās iesaistītās puses – valdību un sabiedrību.⁶⁸

⁶⁵ Waxenberger, B. and L Spence. Reinterpretation of a metaphor: from stakes to claims. *Strategic Change*. 2003. p. 242.

⁶⁶ Hitt, M., Freeman, R. and Harrison, J. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Hoboken, NJ: Wiley, 2001. p. 26.

⁶⁷ Hult, M., Mena, J., Ferrel O., Ferrel L. Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *Academy of Marketing Science*, 2011. p. 48. Pieejams: <http://e-businessethics.com/wp-content/uploads/Stakeholder-marketing-a-definition.pdf> [Skatīts 2014, 12. maijā]

⁶⁸ Fasin, Y. The Stakeholder Model Refined. Ghent University, *Journal of Business Ethics*, 2008. p. 6.

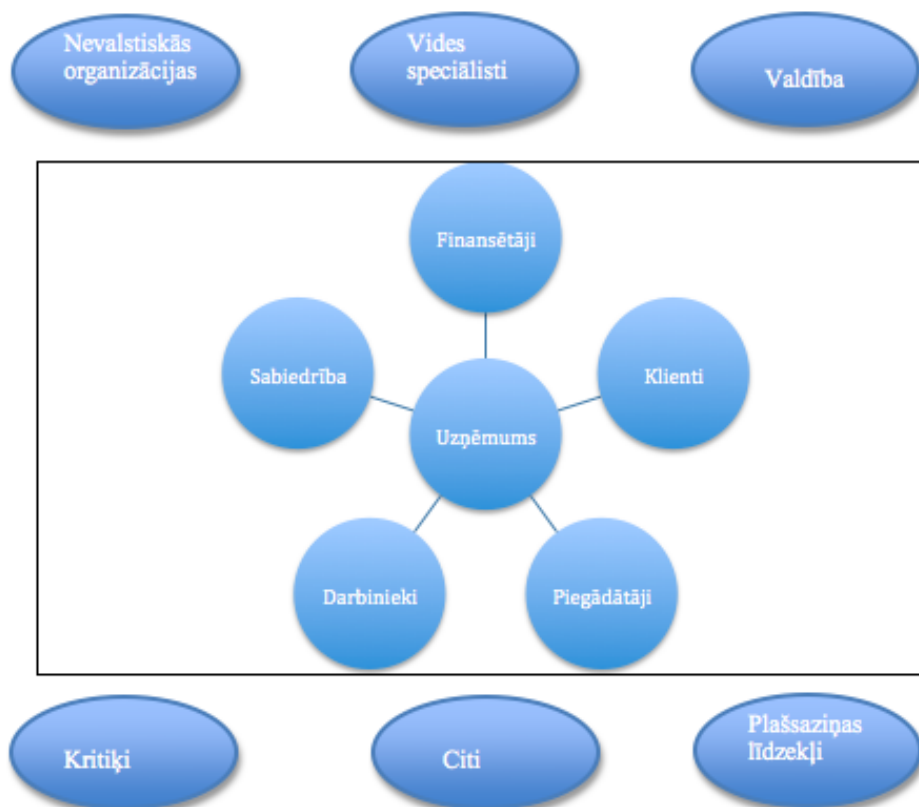


1.1.attēls. R. E. Frīmana klasiskais modelis⁶⁹

2003. gadā R. E. Frīmans izveidoja jaunu versiju ieinteresēto pušu modelim (skat. 1.2. att.), viņš sašaurināja shēmu, modeļa iekšienē atstājot tikai piecas ieinteresētās puses - finansētājus, klientus, piegādātājus, darbiniekus un sabiedrības, bet ap šīm piecām ieinteresētajām pusēm ieviesa sešas ārējās ieinteresētās puses - valdību, vides speciālistus, nevalstiskās organizācijas, kritiķus, plašsaziņas līdzekļus un citus.⁷⁰

⁶⁹Fasin, Y. The Stakeholder Model Refined. Ghent University, Journal of Business Ethics, 2008. p. 38.

⁷⁰Turpat. p. 6.



1.2. attēls. R. E. Frīmana paplašinātais modelis⁷¹

Ieinteresēto un iesaistīto pušu koncepcija tika radīta, lai mēģinātu atrisināt dažādas problēmas. Pirmo problēmu var definēt kā biznesa pasaules vērtību radīšana un tirdzniecība. Kā lai izprot biznesa vidi pasaulē, kurā notiek lielas pārmaiņas uzņēmējdarbības attiecībās un, kur šīs attiecības mainās atkarībā no valsts, industrijas un sociālā konteksta? Kā šādā vidē var radīt noteiktas vērtības un nodrošināt tirdzniecības iespējas? Bija skaidrs, ka izmantojot esošos pieņēmumus, problēmas nevarēja atrisināt. Lielākā daļa šo pieņēmumu, kas bija saistīti ar to, kā būtu jāfunkcionē biznesam, bija balstīti tikai uz ekonomisko sistēmu, kuras pamatā tādiem jēdzieniem, kā ,vērtību noteikšana un ētika, nebija nekāda nozīme.⁷² No tā izriet vēl viens aspekts, ko ieinteresēto pušu teorija mēģina risināt – to varētu definēt kā ētikas trūkumu kapitalismā kopumā. Laikā, kad kapitalisma idejas bija valdošās gan biznesa vidē, gan sabiedrībā, kļuva skaidrs, ka, koncentrējot uzmanību tikai uz kapitalisma ekonomisko ietekmi, tiek risināta tikai daļa no problēmas. Radās jautājums, kā izprast kapitalismu tā, lai visas tā ietekmes tiktu ņemtas vērā? Bieži vien biznesa pasaulē ar biznesu saistīti lēmumi tiek atdalīti no lēmumiem, kas saistīti ar ētikas jautājumiem, taču tos atdalīt nedrīkst. Tas spilgti iezīmējās uzņēmumu

⁷¹ Fassin, Y. The Stakeholder Model Refined. Ghent University, Journal of Business Ethics, 2008. p. 39.

⁷² Stakeholder Theory: The State of the Art. R. Edward Freeman, Jeffery S. Harrison, Andrew C. Wicks etc. New York: Cambridge University Press, 2010. p. 4.

vadības stilā kapitālisma dominances laikā, uzsvāru liekot tieši uz ekonomisko aspektu, neņemot vērā reālo apkārtējo vidi, tajā skaitā ignorējot daudzus ieinteresēto pušu pārstāvjus.⁷³

Uzņēmumu galvenais mērķis bija palielināt akcionāru guvumu, kas izpaužas kā ilgtermiņa peļņas, uzņēmuma izaugsmes un dividendžu palielināšana.⁷⁴ Agrākos laikos sabiedrības pamatvērtība bija kapitāls un sabiedrisko attiecību politika bija vērsta uz kapitāla vairošanu – indivīda vietu un ietekmi sabiedrības hierarhijā noteica tas, cik liels bija viņa individuālais kapitāls. Uzņēmumu vadība varēja domāt tikai par peļņas palielināšanu, par prioritāti izvirzot akcionāru vēlmis un nerēķinoties ar citu ieinteresēto pušu pārstāvjiem. Laika gaitā sabiedrībā aktualizējās jautājums par to, kā kapitālisms mijiedarbojas ar dažādām sabiedrības institūcijām.⁷⁵ Šāda veida uzņēmumu politika un kapitālisma idejas bija viens no iemesliem, kāpēc 1980. gadi ASV vēsturē ir iegājuši kā ekonomiskās krīzes un parādu krīzes gadi, kuru laikā bankrotēja daudz uzņēmumu. Ieinteresēto pušu koncepta un teorijas attīstība pēdējo 35 gadu laikā ir mēģinājums radīt alternatīvu šim dominējošajam domāšanas veidam – kapitālismam.

Šo gadu laikā akadēmiskajā laukā ir parādījis jēdziens – "ieinteresētā puse" "un ir tapuši daudz teorētisku darbu par "ieinteresēto pušu" pieeju. T. Donaldsons (T. Donaldson) un L. E. Prestons (L. E. Preston)⁷⁶ mēģinot izpētīt un kategorizēt "ieinteresētās puses" pieeju, izdala trīs teorijas:

- 1) Normatīvā ieinteresēto pušu teorija pēta, kā vadītājiem vajadzētu rīkoties un kā vajadzētu izprast organizācijas mērķi, balstot to uz ētikas principiem;
- 2) Aprakstošā ieinteresēto pušu teorija pēta, kā organizāciju vadītāji, pasākumu organizatori un ieinteresēto pušu pārstāvji patiesībā uzvedas un kā viņi uztver savu darbību un lomas;
- 3) Instrumentālā ieinteresēto pušu teorija pēta, kā menedžeriem vajadzētu rīkoties, piepildot savas intereses vai organizācijas intereses, kas parasti izpaužas kā ilgtermiņa peļņas palielināšana vai akcionāru guvuma palielināšana. Šī stratēģiskā pieeja tiek parasti balstīta uz instrumentālo ieinteresēto pušu teoriju. Šī teorija vēsta, ka, ja

⁷³ Stakeholder Theory: The State of the Art. R. Edward Freeman, Jeffery S. Harrison, Andrew C. Wicks etc. New York: Cambridge University Press, 2010. p. 4. – 6.

⁷⁴ Friedman, L. Andrew, Samantha Miles. Stakeholders: Theory and Practice. New York: Oxford University Press Inc., 2006. p. 3.

⁷⁵ Stakeholder Theory: The State of the Art. R. Edward Freeman, Jeffery S. Harrison, Andrew C. Wicks etc. New York: Cambridge University Press, 2010. p. 4.

⁷⁶ Donaldson, T. and L. E. Preston. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, 1995. p. 33.

menedžeri attiecas pret ieinteresētajām pusēm sekojot ieinteresēto pušu pieejai, tad organizācija būs veiksmīgāka un tai ir lielāka varbūtība būt ilgtspējīgai.⁷⁷

3.1. Ieinteresēto pušu jēdziena skaidrojums

Ieinteresēto pušu jēdziens ir ieņēmis nozīmīgu vietu sabiedrības un vadības teorijā un praksē pēdējo 30 gadu laikā, jo īpaši pēdējos gados. Jēdziens tiek attiecināms uz personām, grupām un organizācijām, kas kaut kādā veidā saistītas ar vadītājiem, vadības līmeņa darbiniekiem.

Ar tradicionālo stratēģisko menedžmenta sistēmu palīdzību nebija iespējams izveidot jaunus organizācijas darbības virzienus, kā arī šīs sistēmas nepalīdzēja izprast, kādas vispār ir organizācijas attīstības iespējas. Bija nepieciešams jauns menedžmenta pieejas koncepts. Vārds *stakeholder* ir cēlies no angļu valodas vārda *stockholder* jeb *shareholder*, tomēr jēdziena *stakeholder* nozīme ir daudz plašāka. *Stakeholder* pieeja jeb ieinteresēto pušu pieeja ir mēģinājums paplašināt stratēģiskā menedžmenta pieejas izpratni, kas pamatā balstījās uz ekonomisko ietekmi. Menedžmenta kontekstā jēdzienu ieinteresētā puse var definēt kā "jebkuru indivīdu vai grupu, ko ietekmē, kā arī, kas spēj ietekmēt organizācijas izvirzītos mērķus."⁷⁸

Tradicionālā definīcija, ko izstrādājis R. E. Frīmans, ir "ieinteresētās puses ir jebkura persona vai grupa, kura var ietekmēt vai ietekmē uzņēmuma mērķu sasniegšanu." Literatūrā atrodami vēl citi skaidrojuma varianti: "visas puses, kas ietekmē vai ietekmēs uzņēmuma stratēģiju"⁷⁹; "jebkura persona, grupa vai organizācija, kas var pieprasīt atskaiti par organizācijas darbību, resursiem vai produkciju, vai kas ir saistīts ar šo produkciju"⁸⁰; "cilvēki vai nelielas grupas ar ietekmi mainīt uzņēmuma stratēģisko nākotni"⁸¹; indivīdi vai grupas, kas ir atkarīgi no organizācijas, lai sasniegtu savus izvirzītos mērķus un no kuriem organizācija ir atkarīga⁸².

⁷⁷ Friedman, L. Andrew and Samantha Miles. Stakeholders: Theory and Practice. New York: Oxford University Press Inc., 2006. p. 2.

⁷⁸ Freeman, R. Edward and John McVea. A Stakeholder Approach to Strategic Management. 2001. p. 4. Pieejams: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 [Skatīts 2014, 2. maijā]

⁷⁹ Nutt, P. and R. Backoff. Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook For Leaders. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992. p. 439.

⁸⁰ Bryson, J. Strategic Planning for Public And Nonprofit Organizations. SanFrancisco, CA: Jossey-Bass, 1995. p. 27.

⁸¹ Eden, C and F. Ackermann. Making Strategy: The Journey of Strategic Management. London: Sage Publications, 1998. p. 117.

⁸² Johnson, G. and K. Scholes. Exploring Corporate Strategy. Harlow, England: Pearson Education, 2002. p. 206.

Pasākumu menedžmentā ieinteresētās puses tiek definētas kā tie cilvēki un grupas, kam pieder daļa no pasākuma un tās rezultātiem, tostarp tās grupas, kas piedalās pasākuma veidošanā, sponsori un sabiedrības pārstāvji u.c., kas ietekmē pasākuma veidošanu un norisi. Ieinteresētām pusēm pieder vara un ietekme uz pasākumu organizēšanu, un uz izvirzīto mērķu sasniegšanu. Savukārt, festivāla organizatoriem jāpanāk, lai viņi būtu mazāk atkarīgi no ieinteresētajām pusēm. Ieinteresēto pušu identifikācija un klasifikācija ir būtiska pasākumu stratēģiskajā pozicionēšanā.⁸³

Galvenā ieinteresēto pušu pieejas ideja ir uzņēmuma pārdefinēšana. Pieeja ir balstīta uz to, kādam uzņēmumam jābūt un kā tam jābūt konceptualizētam. Pats uzņēmums jāuztver kā sargrupētas ieinteresētās puses, savukārt uzņēmuma mērķis ir pārvaldīt tā intereses, vajadzības un viedokļus. Šis ieinteresēto pušu menedžments ir jānodrošina uzņēmuma vadībai. Vadībai, no vienas puses, jādarbojas ieinteresēto pušu interesēs, no otras puses - jānodrošina savas tiesības un līdzdalība lēmumu pieņemšanā.⁸⁴

Ieinteresēto pušu pieeja ir radījusi vairāk kā 50 definīciju un katra no tām ir mazliet atšķirīga, tomēr kopumā tās visas atspoguļo ieinteresēto pušu koncepta būtību. Tās parāda saistības būtību starp organizāciju un ieinteresēto, iesaistīto pušu pārstāvjiem. Bieži vien tas var būt viens vārds, kas izsaka konkrētās definīcijas būtību, tā, piemēram, saistošais vārds definīcijā, ko minēju iepriekš ir - ietekme. Citas definīcijas ietver tādu vārdus, kā atbildība, atbalsts, atkarīgs no, piešķirt nozīmi, investēt, kaitējums un ieguvums.⁸⁵ Tas norāda, ka organizācijas sadarbība ar ieinteresētajām un iesaistītajām pusēm var izpausties ļoti dažādi. Katrai organizācijai ir arī dažādi ieinteresēto pušu pārstāvji.

3.2. Ieinteresēto pušu pieejas nozīme organizāciju menedžmentā

Viens no svarīgākajiem uzdevumiem menedžmenta stratēģijā ir nodrošināt starp daudzām (bieži konkurējošām) uzņēmuma iesaistītajām un ieinteresētajām pusēm vienotību attiecībā uz stratēģiskajiem mērķiem.⁸⁶ Mūsdienās organizācijām ļoti svarīgi ir meklēt jaunas sadarbības iespējas un partnerus, kā arī apzināties, kas ir organizācijas esošās ieinteresētās un iesaistītās puses. Organizācijas vadībai ir jābūt skaidrībai par to, ko vēlas akcionāri, darbinieki, klienti, piegādātāji un pat sabiedrība kopumā, lai spētu izstrādāt

⁸³ Presenza, A. and S. Iocca. The weight of stakeholders on festival management. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 10, No 2. Special Issue, p. 27. Pieejams:

http://www.pasosonline.org/Publicados/10212special/PS0212_04.pdf [Skatīts 2014, 10. maijā]

⁸⁴ Fontaine, Ch., A. Haarman and S. Schmid. *The Stakeholder Theory*, 2006. p. 15.

⁸⁵ Friedman, L. Andrew and Samantha Miles. *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press Inc., 2006. p. 11.

⁸⁶ Ackermann, F. And C. Eden. *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. Elsevier, 2011. p. 179. Pieejams: <http://hadjarian.net/estrategic/tarjomeh/2-90/khamesi.pdf> [Skatīts 2014, 10. maijā]

tādus organizācijas mērķus un uzdevumus, ko iesaistīto un ieinteresēto pušu pārstāvji varētu atbalstīt. Jāuzsver, ka šis atbalsts ir nepieciešams, lai visas iesaistītās puses gūtu ilgtermiņa labumu.⁸⁷

Uzņēmumā tiek pārstāvētas dažādas ieinteresēto pušu grupas dažādos līmeņos⁸⁸:

- visi darbinieki;
- stratēģiskā vadība - dominējošā koalīcija, augstākā vadība vai stratēģiskie vadītāji (augstākā līmeņa vadības komanda);
- *day-to-day* vadība - uzraugi, vidējā līmeņa vadītāji vai līniju vadītāji (direktori, departamentu vadītāji, komandas līderi, nodaļa vadītāji, tiešie vadītāji);
- darba grupas (departamenti, nodaļas);
- projektu komandas.

Ieinteresēto pušu pieejas izmantošana stratēģiskajā menedžmentā nozīmē to, ka organizācijas vadībai vai kultūras pasākuma organizatoriem ir jāizstrādā un jāīsteno tāda menedžmenta stratēģija, kas spētu apmierināt visu ieinteresēto pušu pārstāvjus. Galvenais uzdevums šajā procesā ir pārvaldīt un spēt savienot akcionāru, darbinieku, klientu un citu grupu intereses tā, lai tiktu nodrošināti organizācijas ilgtermiņa panākumi. Ieinteresēto pušu pieeja uzsvēr aktīva un daudzpusīga biznesa vides un attiecību menedžmenta nozīmi, kā arī dažādu ieinteresēto pušu kopīgu interešu radīšanu. Bieži vien tiek izvēlēta tāda organizācijas menedžmenta stratēģija, kas ignorē dažādas ieinteresētās puses, jeb nostāda kādas konkrētas grupas intereses augstāk par citām. Organizācijas ar šādu stratēģiju var veiksmīgi pastāvēt pie nosacījuma, ka nenotiek krasas izmaiņas organizācijas iekšējā vai ārējā vidē, taču ņemot vērā mūsdienu mainīgo vidi un faktorus, kas var negatīvi ietekmēt organizāciju, šāda menedžmenta pieeja var nebūt spējīga nodrošināt organizācijas vai kultūras pasākuma ilgtspēju.⁸⁹

Tiek izdalīti četri līmeņi ieinteresēto pušu pieejai organizāciju menedžmentā⁹⁰:

1. līmenis – pamatvērtību plāns. Šajā pamat līmenī uzņēmējam vai vadītājam ir nepieciešams saprast, kā uzņēmums var vislabāk palīdzēt klientam, vienlaikus piedāvājot pievilcīgas vērtības darbiniekiem, piegādātājiem, sabiedrībai un finansētājiem;

⁸⁷ Freeman, R. Edward and John McVea. A Stakeholder Approach to Strategic Management. 2001. p. 5. Pieejams: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 [Skatīts 2014, 10. maijā]

⁸⁸ Welch, M. And R. P. Jackson. Rethinking internal communication: a stakeholder approach, An International Journal Vol. 12, No. 2, 2007. p. 184.

⁸⁹ Freeman, R. Edward and John McVea. A Stakeholder Approach to Strategic Management. 2001. p. 10-13. Pieejams: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 [Skatīts 2014, 10. maijā]

⁹⁰ Freeman, R. E., S. R. Velamuri and B. Moriarty. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006. p. 6.

2. līmenis - ilgstoša ieinteresēto pušu sadarbība. Konkurētspējīga, makroekonomiska, un politiska vide pieprasa regulāri pārskatīt sākotnējo ieinteresēto pušu vienošanos. Būtiski noskaidrot, kādi ir principi un vērtības, uz kurām tiek balstīta ikdienas sadarbība ar ieinteresētajām pusēm;

3. līmenis - izpratne par plašākiem sabiedrības jautājumiem Mūsdienu vadītājiem ir jāatpazīst un jāreaģē uz pieaugošo starptautisko problēmu skaitu, vadītājiem var būt nepieciešamība pieņemt lēmumus, kas nav saistīti tikai ar biznesu.

4. līmenis - ētiska vadība. Nesenie pētījumi pierāda saistību starp ētiskām vērtībām un uzņēmuma pozitīvajiem rezultātiem. Proaktīva ētiska vadība ir iespējama tikai tad, ja pastāv dziļa izpratne par interesēm, prioritātēm, un rūpēm par ieinteresētajām pusēm.

Ieinteresēto pušu menedžmenta pieejai ir vairākas raksturīgas iezīmes⁹¹:

Pirmkārt, ieinteresēto pušu pieeja ir paredzēta vienotas stratēģiskās sistēmas nodrošināšanai, kas ir pietiekami elastīga, lai spētu pielāgoties dažādām vides izmaiņām un, lai organizācijas vadībai nebūtu regulāri jāievieš jaunas stratēģiskas paradigmas. Bieži vien organizācijas nonāk "apburtajā lokā", kad notiek izmaiņas apkārtējā vidē, kas noved pie jaunas stratēģiskās problēmas -> jaunas stratēģiskās sistēmas izveides -> pielāgošanās jaunajai stratēģiskajai praksei -> izmaiņas apkārtējā vidē -> jauna problēma. Ieinteresēto pušu menedžmenta koncepta pielietošana organizācijas stratēģijā ir veids, kā izvairīties no šādām problēmām.

Otrkārt, šī pieeja ir kā stratēģiskā menedžmenta process, nevis stratēģiskās plānošanas process. Tas nozīmē, ka šī pieeja nemēģina paredzēt nākotnes vides izmaiņas un tikai tad izstrādāt organizācijas stratēģiju, bet tas nozīmē, ka aktīvi tiek meklēti jauni virzieni un sadarbības iespējas, apsverot, kā tas varētu ietekmēt vidi ārpus organizācijas, kā arī to, kā vide var ietekmēt organizāciju vai konkrētu kultūras pasākumu.

Viens no būtiskākajiem ieguvumiem ir tas, ka ieinteresēto pušu pieeja ļauj nodrošināt organizācijas vai kultūras pasākuma ilgtspēju, taču šī ilgtspējas nodrošināšana izpaužas caur organizācijas mērķu sasniegšanu. Lai organizācija izdzīvotu mūsdienu mainīgajā vidē, ir jābūt skaidri noteiktiem mērķiem un darbības virzieniem, kas ir balstīti uz visu ieinteresēto pušu interesēm un mērķiem. Lai, vajadzības gadījumā, organizācija veiksmīgi spētu mainīt savu darbības virzienu vai mērķus, ir vajadzīgs atbalsts no ieinteresētajām pusēm, kā organizācijas pārstāvjiem, kas spēj ietekmēt tās vidi, kā arī izprast, kā organizācija spēj ietekmēt citus. Ieinteresēto pušu attiecību izpratne ir, vismaz,

⁹¹ Freeman, R. Edward and John McVea. A Stakeholder Approach to Strategic Management. 2001. p. 10-13. Pieejams: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 [Skatīts 2014, 10. maijā].

jautājums par organizācijas mērķu sasniegšanu, kas, savukārt, ir organizācijas izdzīvošanas jautājums. Ieinteresēto pušu pieeja nebalstās uz vienu noteicošu un nelokāmu organizācijas pārvaldības mērķi attiecībā uz visiem lēmumiem. Organizācijas darbības mērķis nav palielināt akcionāru peļņu, kā tas tradicionāli ir pieņemts, gluži pretēji, ieinteresēto pušu pieeja noraida vienas ieinteresētās personas vai grupas interešu izcelšanu kā organizācijas menedžmenta stratēģiju. Ieinteresēto pušu menedžments ir kā nebeidzams process, kas mēģina sabalansēt un integrēt dažādu ieinteresēto pušu vēlmes.

Ceturtkārt, ieinteresēto pušu pieeja iedrošina organizāciju skatīties ārpus tās robežām un meklēt, identificēt, kā arī investēt dažādu attiecību veidošanā, kas varētu nodrošināt organizācijas ilgtermiņa panākumus. Raugoties no šīs perspektīvas, ļoti liela nozīme ir organizācijas iekšējo vērtību radīšanai un uz šīm vērtībām balstīts menedžments, kas ir pamatā organizācijas biznesa stratēģijai. Dažādas ieinteresētās puses var veiksmīgi līdzdarboties tikai ilgtermiņā, ņemot vērā to atšķirības, tomēr, ja tām ir kopīgas, organizācijas noteiktas pamatvērtības, tad ir iespējama veiksmīga sadarbība.

Visbeidzot, ieinteresēto pušu menedžmentam ir jāatrod veids, kā apmierināt dažādu ieinteresēto pušu vēlmes vienlaicīgi. Veiksmīga menedžmenta stratēģija spēj integrēt vairāku ieinteresēto pušu perspektīvas vienā veselumā. Tas, protams, nenozīmē to, ka ieinteresēto pušu pieeja vienmēr spēs nodrošināt kompromisu katrā nesaskaņu situācijā. Jāuzsver, ka visas ieinteresētās puses negūst labumu visu laiku, kā arī nav garantiju, ka kāda no ieinteresētajām pusēm var negatīvi ietekmēt kultūras pasākuma veiksmīgu realizāciju. Ieinteresēto pušu pieeja ir balstīta uz ilgtermiņa sadarbību un tikai ilgtermiņā var objektīvi novērtēt konkrētas ieinteresētās puses ietekmi uz kādu konkrētu kultūras pasākumu vai organizācijas darbību kopumā.

J. Frūmens⁹² (J. Frooman) savā grāmatā "Stakeholder influence strategies" izdala trīs ieinteresēto pušu stratēģiskās pieejas, pirmā palīdz identificēt ieinteresēto pušu raksturīgās pazīmes (kas viņi ir?); otrā vērsta uz ieinteresēto pušu mērķiem (ko viņi vēlas?) un trešā teorija vērsta uz ieinteresēto pušu ietekmes stratēģiju (kā viņiem izdodas to panākt?).

⁹² Frooman, J. Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review. 1999. p. 193.

3.3. Ieinteresēto pušu pieeja kultūras pasākumu menedžmentā

Nemot vērā ekonomiskos un sociālos faktorus, organizējot kultūras pasākumus, ir sevišķi, ja tas ir liela mēroga pasākums, ir jāveido sadarbība ar visdažādākajiem cilvēkiem, organizācijām, valdību, sponsoriem utt. S. Reids (S. Reid un C. Arkodija (C. Arcodia) apgalvo, ka galvenās partnerattiecības pastāv starp primārajiem ieinteresēto pušu pārstāvjiem (darbinieki, brīvprātīgie, sponsori, piegādātāji, skatītāji un dalībnieki). Ir jāveido komunikācija arī ar sekundārajiem ieinteresēto pušu pārstāvjiem (kopiena vai sabiedrība, kurā notiek pasākums, valdība, tūrisma biroji, dažādi privāti uzņēmumi un korporācijas).⁹³ Savukārt, Donalds Gecs piedāvā atšķirīgu ieinteresēto pušu modeli, kur tiek izdalīti nodrošinātāji (serviss, pakalpojumu sniedzēji), regulatori (valsts aģentūras), sadarbības partneri (dažādas organizācijas un grupas, kas ir iesaistītas organizēšanas procesā), netieši iesaistītie sadarbības partneri (tūrisma aģentūras).⁹⁴

Ieinteresētās puses var krasi atšķirties viena no otras. Tas saistīts ar ietekmi un tā, cik nozīmīga šī konkrētā puse ir kultūras pasākuma veiksmīgai realizēšanai. Sadarbības veidošana ir mehānisms, kas neorganizētu sistēmu, kurā ieinteresētās puses darbojas neatkarīgi viena no otras, pārvērš sadarbības procesā, kura pamatā ir vienošanās par kopīgiem mērķiem un attīstības virzieniem. Veiksmīgas sadarbības rezultātā visas ieinteresētās puses strādā vienas idejas vārdā.⁹⁵ Svarīgs uzdevums ir nepārtraukti atjaunināt un pielāgot pasākuma konceptu, kas nozīmē pasākuma menedžmenta komandas sarunas/darbu ar ieinteresēto pušu pārstāvjiem. Pasākuma organizēšanas gaitā var rasties gan mazākas, gan lielākas izmaiņas saturā, konceptā, utt., taču šie ieinteresēto pušu pārstāvji ir tie, kas bieži vien atbalsta pasākumu finansiāli, kā arī jebkādā citā veidā, tādēļ komunikācija un spēja vienoties ir ļoti nozīmīga.⁹⁶

Ieinteresēto pušu analīzi un menedžmentu var izmantot, lai veidotu efektīvāku pasākuma zīmolu. Identificējot ieinteresētās puses, tās veido nozīmīgu attiecību klātbūtni pasākuma menedžmentā.⁹⁷

⁹³ Rojek, Chris. *Event Power: how global events manage and manipulate*. London: SAGE Publications, 2013. p. 72.

⁹⁴ Turpat. p. 72.

⁹⁵ Quinn, Bernadette. *Key Concepts in Event Management*. London: SAGE Publications, 2013. p. 139.

⁹⁶ Rojek, Chris. *Event Power: how global events manage and manipulate*. London: SAGE Publications, 2013. p. 72.

⁹⁷ Presenza, A. and S. Iocca. The weight of stakeholders on festival management. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 10, No 2. Special Issue, p. 27. Pieejams: http://www.pasosonline.org/Publicados/10212special/PS0212_04.pdf [Skatīts 2014, 12. maijā].

Katra kultūras pasākuma norises vieta atšķiras pēc izmēra, ģeogrāfiskā novietojuma, konkrētās vietas iedzīvotāju skaita, pieejamajiem resursiem un citiem faktoriem, tāpēc ieinteresētās puses katram pasākumam var būt dažādas. Ieinteresētās puses var kategorizēt trīs grupās – primārie ieinteresēto pušu pārstāvji, sekundārie un ārējie ieinteresēto pušu pārstāvji. Primārie ieinteresēto pušu pārstāvji ir tie indivīdi un cilvēku grupas, uzņēmumi vai organizācijas, uz kurām konkrētais kultūras pasākums var atstāt ietekmi. Sekundāri ieinteresēto pušu pārstāvji ir tie, kas darbojas kā starpnieki kāda kultūras pasākuma organizācijas procesā. Ārējie ieinteresēto pušu pārstāvji ir tie, kas nav formāli iesaistīti projektā, bet, kuri var ietekmēt un kurus var ietekmēt kāds pasākums. Var izdalīt 10 galvenās ieinteresēto pušu grupas, kas ir ļoti nozīmīgas katram kultūras pasākumam:⁹⁸

- Rīkotāj organizācija – organizācija, kas ir atbildīga par pasākuma organizēšanu;
- Darbinieki – pasākuma organizēšanā iesaistītie darbinieki un brīvprātīgie, kas nodrošina pasākuma veiksmīgu realizāciju;
- Vietējie uzņēmēji, kas gūst ienākumus tiešā vai netiešā veidā no konkrētā pasākuma;
- Pasākuma norises vietas iedzīvotāju kopiena;
- Mediji, kas informē sabiedrību par pasākumu, kā arī reklamē to;
- Dalībnieki un apmeklētāji;
- Neatliekamās palīdzības un drošības dienesti, kas nodrošina pasākuma dalībniekiem un apmeklētājiem drošu vidi;
- Vietējās pilsētas pašvaldība, kas reglamentē un nosaka pamatnostādnes, kuru ietvaros kultūras pasākums var tikt realizēts;
- Sponsori, kas nodrošina pasākumu ar finansiālu vai kāda cita veida atbalstu;
- Tūrisma organizācijas, kas var veicināt pasākuma popularitāti dažādos tirgos.

Tiek izdalīti pieci posmi ieinteresēto pušu kultūras pasākumu menedžmentā⁹⁹:

1. Apspriešanās. Būtiski ar ieinteresētajām pusēm sazināties pirms pasākuma jau krietni iepriekš, lai būtu pietiekami daudz laika, lai sniegtu konsultācijas un iegūtu visas atļaujas, kas varētu būt nepieciešamas. Parasti tiek iegūts lielāks atbalsts un veiksmīgāka sadarbība, ja ieinteresētās puses tiek iesaistītas pirmajos plānošanas posmos.

⁹⁸ Presbury, R. and Deborah Edwards. Sustainable Festivals, Meetings and Event Management. Sydney: University of Western Sydney. p. 25-26. Pieejams: http://www.mekongtourism.org/site-t3/uploads/media/BEST_EN_Sustainable_Festivals_Meetings_and_Event_Management.pdf. [Skatīts 2014, 12. maijā]

⁹⁹ A Planning Guide For Event Management, Departamnet of Tourism, Sport and Racing, Liquor Licensing Division, 1999. p. 11.

2. Plānošanas sanāksmes. Arī plānošanas sanāksmes jāveic kopā ar galvenajām ieinteresētajām pusēm. Tās jāveic krietnu laiku pirms pasākuma, lai dotu pietiekamu laiku jebkādam plānošanas izmaiņām.

3. Instruktaža pirms pasākuma. Ir svarīgi aicināt visus dalībniekus sadarboties, lai veiktu pirmspasākuma instruktažu .

4. Pārskats. Pēc pasākuma nepieciešams veikt formālu pārskatu ar galvenajām ieinteresētajām pusēm Būtiski, lai visa informācija tiek dokumentēta. Pasākuma novērtējums būs noderīgs, lai noteiktu, kas no visa paveiktā bijis veiksmīgs, kas nē un meklēt iemeslus kāpēc.

5. Noslēguma posms. Nepieciešams dokumentēt visus datus, kontaktus, kas būs noderīgi turpmākajiem pasākumiem.

Dažādas ieinteresētās puses vienu un to pašu pasākumu var uztvert atšķirīgi, atkarībā no to interesēm, konkrētā brīža prioritātēm un pagātnes pieredzes sadarbojoties pasākuma organizēšanā. Lai pārvaldītu ieinteresētās puses pēc iespējas efektīvāk, ir svarīgi izprast to mērķus; paredzēt, kāda varētu būt sagaidāmā sadarbība; kādu iesaistītu konkrētais kultūras pasākums varētu atstāt (pozitīvu vai negatīvu) un kāds varētu būt ieinteresētās puses iesaistes līmenis.¹⁰⁰

Ļoti svarīgi ir identificēt ieinteresētās puses un radīt vidi, kurā visas ieinteresētās puses var izteikt savu viedokli, intereses un iespējamās sadarbības modeļus. Kultūras pasākumu organizatoriem ir laicīgi jāveido sapulces, kuru ietvaros tiek identificēti šie ieinteresēto pušu pārstāvji. Veicot pārrunas ar ieinteresētajām pusēm ir jāizprot to vēlmes, kāda veida pienesumu tie pasākumam varētu sniegt, kā arī, kādas problēmas varētu rasties. Kombinējot šo informāciju ar izpratni par to, cik cieši katra ieinteresētā puse ir gatava sadarboties, ir iespējams noteikt dažādus veidus un pieejas, kā labāk uzsākt sadarbību ar ieinteresētajām pusēm.¹⁰¹

- Ieinteresētās puses, kas tiek identificētas kā tādas, kas pasākumam spēj sniegt nozīmīgu atbalstu, kā arī ir ļoti svarīgas, ir cieši jāiesaista komandas darbā un pasākuma organizācijā.

¹⁰⁰ Presbury, R. and Deborah Edwards. Sustainable Festivals, Meetings and Event Management. Sydney: University of Western Sydney. p. 27. Pieejams: http://www.mekongtourism.org/site-t3/uploads/media/BEST_EN_Sustainable_Festivals_Meetings_and_Event_Management.pdf. [Skatīts 2014, 14. maijā]

¹⁰¹ Turpat. p. 28.

- Ieinteresētās puses, kas tiek identificētas, kā tādas, kas pasākumam ir ļoti svarīgas, bet nespēj sniegt atbalstu, ir rūpīgi jāuzrauga un jāstrādā pie tā, lai palielinātu tās iespējamo atbalstu pasākuma realizācijai.
- Ieinteresētās puses, kas tiek identificētas, kā tādas, kas pasākumam spēj sniegt atbalstu, bet nav ļoti svarīgas konkrētajam pasākumam, ir jāiesaista pasākuma organizācijas darbā, taču nepārspīlējot to nozīmi projekta veiksmīgai realizācijai.
- Ieinteresētās puses, kas tiek identificētas, kā tādas, kas pasākumam nespēj sniegt ne atbalstu, ne ir svarīgas, ir jāuzrauga, lai pārliecinātos, ka to nozīme attiecībā pret pasākumu nepalielinās.

Kad ir noteikts ieinteresēto pušu iesaistes līmenis, ir jāsāk pārvaldīt to attiecības, lai nodrošinātu veiksmīgu pasākumu. Ir vairāki galvenie elementi, kam organizatoriem jāpievērš uzmanību, veicinot pozitīvas ieinteresēto pušu attiecības, tostarp:¹⁰²

- Pasākuma organizatoriem un ieinteresētajām pusēm jābūt vienotai vīzijai un filozofijai par pasākumu;
- Ir jāvienojas par nozīmi strādāt kopīgi, lai sasniegtu pēc iespējas labākus rezultātus;
- Ir jāveido sapulces, kurās tiek izrunātas galvenās projekta vadlīnijas, veiksmes kritēriji, kā arī potenciālie sarežģījumi un draudi;
- Jāpārskata un jāvienojas par projektam nozīmīgiem jautājumiem;
- Regulāri jāinformē par pasākuma attīstības progresu;
- Laicīgi jākonstatē un jārisina dažādas problēmas.

Ir jāievēro četri soļi, lai veicinātu ilgtspējīgu ieinteresēto pušu attiecību menedžmentu. Vispirms ir jāveic potenciālo iesaistīto pušu izpēte un analīze, lai kultūras pasākuma rīkotājorganizācija spētu izprast to vajadzības, identificēt konkrētās ieinteresētas puses saderību ar kultūras pasākuma vai organizācijas mērķiem, kā arī identificēt iespējamās problēmas, kas var rasties veidojot sadarbību. Otrais solis ir sadarbības modeļa izveide – organizācijas vai kultūras pasākuma vīzijas un mērķu sasaiste ar ieinteresēto pušu pārstāvjiem, kā arī vienošanās par piemērotu komunikācijas stratēģiju. Trešais solis sevī ietver attiecību uzraudzību, ko nodrošina regulāru pasākuma attīstības gaitas jauninājumu apspriešanu un savlaicīgu problēmu un sarežģījumu noteikšanu, kā arī šo problēmu risināšanu. Ceturtais solis ir ieinteresēto pušu iesaistes novērtējums. Uzmanība ir jāpievērš

¹⁰² Presbury, R. and Deborah Edwards. Sustainable Festivals, Meetings and Event Management. Sydney: University of Western Sydney. p. 29. Pieejams: http://www.mekongtourism.org/site-t3/uploads/media/BEST_EN_Sustainable_Festivals_Meetings_and_Event_Management.pdf. [Skatīts 2014, 14. maijā]

tam, kādu ietekmi konkrētā ieinteresētā puse ir atstājusi uz kultūras pasākumu. Šī ietekme var izpausties kā finansiāls labums vai kāda cita veida ieguvums, taču jāuzsver, ka ne vienmēr sadarbība ar ieinteresētajām pusēm var sniegt pozitīvu pienesumu.¹⁰³

Pasākumi ir atkarīgi no dažādiem tirgus dalībniekiem. Daži ir kļuvuši par nozīmīgiem partneriem, kas var ietekmēt pasākuma attīstību. Daži ir tik nozīmīgi, ka tos grūti aizstāt īstermiņa vai ilgtermiņa laika perspektīvā. Viens no visbiežākajiem iemesliem pasākuma neveiksmēs ir nepietiekami resursi. Konkurences apstākļos arvien grūtāk ir piesaistīt sponsorus un ziedotājus, no kā ir atkarīga pasākuma nākotne. Tāpēc ņemot vērā strauji mainīgo vidi, bieži vien ierobežotos finansiālos līdzekļus un pastāvīgi pieaugošo konkurenci, darbs ar ieinteresētajām pusēm ir ļoti nozīmīgs un ļauj organizācijai vai kultūras pasākumam būt dzīvotspējīgam.

¹⁰³ Presbury, R. and Deborah Edwards. Sustainable Festivals, Meetings and Event Management. Sydney: University of Western Sydney. p. 29. Pieejams: http://www.mekongtourism.org/site-t3/uploads/media/BEST_EN_Sustainable_Festivals_Meetings_and_Event_Management.pdf. [Skatīts 2014, 14. maijā]

4. VIEDOKĻI PAR IEINTERESĒTO PUŠU NOZĪMI KULTŪRAS PASĀKUMU MENEDŽMENTĀ LATVIJĀ

Lai atklātu vai un kā kultūras pasākumu menedžmentā Latvijā tiek pielietota ieinteresēto pušu pieeja un kādu ietekmi tas atstāj uz organizāciju vai kultūras pasākumu, tika veiktas intervijas ar vairākiem organizāciju vadītājiem un kultūras pasākumu organizatoriem.

SIA „Latvijas Koncerti” - "Latvijas Koncertu" darbība ir vērsta uz valsts kultūras, sociālās un reģionālās attīstības, kā arī ārējās un iekšpolitikas nostādņu īstenošanu; "Latvijas Koncerti" ir viena no būtiskākajām valsts iekšējās un ārējās kultūrpolitikas mārketinga sastāvdaļām. "Latvijas Koncerti" regulāri sadarbojas ar Latvijas pašvaldībām mūzikas festivālu un atsevišķu koncertu rīkošanā. Ik gadu visā Latvijā notiek apmēram 400 "Latvijas Koncertu" rīkotu pasākumu. "Latvijas Koncerti" pārstāv Latvijas profesionālo mūziķu radošo izpausmju intereses Latvijā un ārvalstīs.¹⁰⁴ **(Intervija tika veikta ar SIA „Latvijas Koncerti” valdes locekli un uzņēmuma vadītāju Guntaru Ķirsi).**

Pilna servisa pasākumu aģentūra **SIA „Pareizā ķīmija”** – nodrošina projektu koordinēšanu: tehniskos un konceptuālos risinājumus; finanšu, sabiedrisko attiecību un reklāmas kampaņu vadību. Starptautiskās pozitīvās mūzikas festivāla „LabaDaba” organizatori.¹⁰⁵ **(Intervija tika veikta ar SIA „Pareizā ķīmija” radošo direktori Lienīti ormani).**

„Kaņepes Kultūras centrs” – „Kaņepes Kultūras centra” misija ir analizēt “latvietību”, tās atslēga - multikulturālisms kā retā recepte informācijas laikmeta plūsmā spēt ieraudzīt sevī atšķirīgo, tātad svarīgo pasaules mērogā. Atskatoties uz kopējo notikumu klāstu un straujo virzību, ticam, ka esam nepieciešama kultūras iniciatīva, kura ir būtisks Rīgas kultūras dzīves vaibsts. KKc darbības mērķis ir izcelt no pamestības un renovēt skaisto ēku Skolas ielā 15, saglabājot tās vēsturiskās un saturiskās vērtības, un atgriezt Rīgai un rīdziniekiem publiski pieejamu zaļu oāzi pilsētas centrā Skolas un Lāčplēša ielas krustojumā.¹⁰⁶ **(Intervija tika veikta ar „Kaņepes Kultūras centra” kultūras programmu vadītāju Lauru Adamoviču).**

Biedrība **„KIM?”** - *kim?* jeb "kas ir māksla?" Laikmetīgās mākslas centrs kopš 2009. gada atrodas 19. gadsimta spīķerī joprojām kolorītā Rīgas Centrāltirgus tuvumā.

¹⁰⁴ <http://www.latvijaskoncerti.lv/lv/lk> [Skatīts: 2014, 17. maijs]

¹⁰⁵ <http://www.kimija.lv/> [Skatīts: 2014, 17. maijs]

¹⁰⁶ <https://www.facebook.com/Zoo.KKc/info> [Skatīts: 2014, 17. maijs]

Caur piedāvātajām noteikta žanra laika pavadīšanas iespējām – izstādēm, lekcijām, diskusijām, lasītavu, publikācijām – domājam par vārdu "konteksts" un "diskurss" labskanības un jēgas celšanu iespējami dažādos mērogos. Sabiedrībai piemītoši uzskati, idejas un paši to paudēji – mākslinieki, teorētiķi, kuratori, tulki, filozofi un muzeji – ir neatņemami komponenti *kim?* mākslas, teorijas un diskusiju rosinošo pasākumu veidošanā. Kopš 2009. gada ir organizētas pāri par 100 latviešu un ārvalstu mākslinieku izstādes, kā arī tiek kopta tradīcija rīkot regulāras, ieinteresētai auditorijai atvērtas lekcijas, seminārus, lasījumus un performances gan spīķera sienās, gan ārpus tām. Izstādes un saistīto notikumu programma tiek veidota sadarbojoties ar vies kuratoriem un citām institūcijām.¹⁰⁷

(Intervija tika veikta ar „KIM?” izpilddirektori Lindu Pavļutu).

Biedrība „**MakeArt**” – nodrošina pilna servisa pasākumu producēšanu un koordinēšanu (mākslas pasākumi, koncerti, festivāli, izstādes, uguns, ledus un smilšu skulptūras). „**Magic Sand Art Riga 2012**” organizatori.¹⁰⁸ **(Intervija tika veikta ar biedrības „MakeArt” valdes locekli un producentu Reini Druvieti).**

¹⁰⁷ http://www.kim.lv/lapa/185/Par_mums [Skatīts: 2014, 17. maijs]

¹⁰⁸ <https://www.facebook.com/MakeArtRiga/info> [Skatīts: 2014, 17. maijs]

Interviju analīze

Jēdziens ieinteresētā puse ir ļoti plašs, kā arī katras organizācijas vai kultūras pasākuma kontekstā tas var tikt uztverts atšķirīgi. Tāpēc vēlējos noskaidrot, vai un kā katrs respondents savā darbā lieto un izprot šo jēdzienu.

„Darbs sastāv tikai no šāda jēdziena, jo vienmēr ir kāda ieinteresētā puse, it sevišķi festivāla ietvaros. Protams, ir galvenā radītāju grupa, kas nosaka to virzienu, bet festivāls tā ir ļoti atvērta platforma dažādām radošām izpausmēm. Visas Ieinteresētās puses veido vienus svētkus – festivālu.” (L.O.)

Jēdzienu ieinteresētā puse visi respondenti izprot līdzīgi, taču katrā organizācijā tas apzīmē atšķirīgus ieinteresēto pušu pārstāvjus, kā arī to, kā katra organizācija uztver un pielieto šo pieeju.

„Tā es arī viņu saprotu, kā jebkāda veida vienība vai organizācija, vai kustība, kas spēj ietekmēt vai spēj ieņemt pietiekami lielu lomu kaut kādos procesos.” (L.P.)

„Mēs varētu distancēties no indivīdiem un runāt par organizācijām, kuras ir ieinteresētas. Konkrēti, lai mūsu uzņēmums būtu veiksmīgs, lai viņš būtu moderns. Tie ir tie mūsu sadarbības partneri. (..) Piemēram, kāpēc mums ir svarīgi sadarboties pildot ne tikai kaut kādus valstiski svarīgus uzdevumus ar šīm te valsts institūcijām, kas ir Kultūras ministrija, citas ministrijas, prezidenta kanceleja, Saeima, Ministru kabinets, tad tas ir svarīgi, jo šie cilvēki veido viedokli - ja viņiem ir jāpieņem budžets un viņi īsti nezina, kas ir "Latvijas koncerti", ir ārkārtīgi sarežģīti izdarīt objektīvu izvēli. Tā kā šie ir tie, no kā mēs esam atkarīgi, bet faktiski arī no mūsu darbības viņu darbība ir atkarīga. Varbūt tādā citā lokā mēs varētu likt profesionālās organizācijas, ar kurām mēs sadarbojamies – "Nacionālā Opera", "Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris", "Liepājas Simfoniskais orķestris", kur arī mūsu starpā nav attiecības, ka mēs pērkam un pārdodam, mēs savstarpēji veicam šo kopīgo uzdevumu. Tas mūsu business šajā gadījumā ir, ka mēs apvienojam līdzekļus, lai veiktu tos uzdevumus, kas mums ir kopīgi – tas ir nodrošināt pieejamību klausītājam profesionālajā mākslā. Tātad šeit arī šis- ir tādas organizācijas, bez kurām mēs nevaram, bet arī, kuras bez mums nevar.” (G.Ķ.)

„Sākumā no pašvaldības mēs nesauņēmām nekādu atbalstu kultūras pasākumu nodrošināšanai. Tāpēc šajā gadījumā stakeholderi (ieinteresētās puses) bija privātie investori. (..) Bet mēs esam attīstījuši tālāk šo sadarbību ar dažādām institūcijām, sabiedriskajām organizācijām un neatkarīgajiem producentiem, kam ir interese ar mums ilgstoši uzturēt attiecības. Šajā gadījumā ieinteresētās puses ir tās, kas ir ieinteresētas ar

mums sadarboties ilgtermiņā un šos sadarbības projektus veikt maksimāli efektīvus.”
(L.A.)

„Ar tādu jēdzienu, kā stakeholder līdz šim es nebiju iepazinies, kamēr mans kolēģis ar to neiepazīstināja, bet strādājot šajā pasākumu biznesā es saprotu, ka šīm personām, kopienām, ieinteresētajām pusēm ir izšķiroša nozīme šādu ilgtermiņa, daudpusīgu projektu veidošanā.” (R.D.)

Katrai organizācijai vai kultūras pasākumam uzsākot savu darbību ir nepieciešams apzināt potenciālo ieinteresēto pušu loku, kā arī jāveic to analīze, lai izprastu ieinteresēto pušu vajadzības, kā arī spētu identificēt konkrētās ieinteresētās puses saderību ar organizācijas vai kultūras pasākuma mērķiem. Atklājot respondentu pieredzi, var secināt, ka šis ieinteresēto pušu identificēšanas un sadarbības veidošanas process ir atkarīgs no katras organizācijas mērķiem, vīzijas un kopējās organizācijas nostājas.

„Jāsaka, ka pirmajos gados tas bija darbs pašiem, jo, protams, kamēr festivāls ir jauns un ne tik zināms, mēs ar kolēģiem meklējām māksliniekus, organizācijas, kas likās piemērotas tieši šai galvenajai idejai. (..) Ar gadiem darba ir mazāk, jo organizācijas jau pašas piesakās, arī šie radošie cilvēki. Tās visas ir ieinteresētās puses, jo viņi katrs strādā savā laukā. Protams, katram ir varbūt kāda personīgā interese, bet tas viss tur saplūst un veido to unikālo atmosfēru – festivālu ”LabaDaba”, kas top pateicoties visām šīm iesaistītajām pusēm.” (L.O.)

„Mēs atsaucamies, faktiski, gandrīz visiem. Piemēram, ja mūs uzmeklē medijs, mēs atsaucamies, ja mēs vispār esam spējīgi tajā laikā saražot kaut kādu informāciju. (..) Attiecībā uz māksliniekiem, piemēram, ļoti daudzi piesakās, kas vēlas sadarboties, bet mums, protams, ir tehniski ierobežojumi, skatāmies, kas tiek piedāvāts, ejam cauri mūsu mērķiem, ko mēs izstādām savās galerijās un tad skatāmies, vai tas iet kopā ar mūsu ilgtermiņa mērķiem un vīziju. (..) Katrā situācijā ir jāskatās, kādi ir šie sadarbības nosacījumi. Bet mēs ļoti skatāmies, kāds ir mūsu mērķis, kas arī ir noteikts statūtos. Mums ir sava vīzija un mēs sekojam līdzī, lai šīs ieinteresētās puses, sadarbības partneri un dažādi projekti atbilstu tam mūsu uzstādījumam. (..) Analītika noteikti notiek, mums ir sava konsultatīvā padome, kam mēs atsevišķās situācijās prasām padomu, lai pēc iespējas labāk varētu izvērtēt iespējamo sadarbību.” (L.P.)

„Latvija jau ir ļoti maza. “Nemot vērā, ka mēs esam vadošā koncertu organizācija Latvijā, līdz ar to mums pilnīgi skaidrs ir viss par visām organizācijām un tur nekāda papildus izpēte nav vajadzīga, jo viņas jau nav daudz.” (G.K.)

„Tas, ko vajadzētu saprast mūsu darbības kontekstā ir tas, ka mēs savā ziņā strādājam ne ar klasiskām darba metodēm un mūsu pieeja ir tāda, ka, lielākoties, mūs uzrunā kā iespējamus sadarbības partnerus. Tas ir pateicoties tam, ka pirmais gads bija salīdzinoši neatkarīgs un brīvs. Tādi ir tie mūsu principi, pēc kuriem mēs darbojamies. Tas mums ir ļāvis savā ziņā veidot tādu savu "PR" (sabiedriskās attiecības) ļoti brīvā formā, kas, savukārt, iesaistītajām pusēm liek nojaust, vai tas viņiem būs pieņemams vai nē.”
(L.A.)

Katra organizācija vai kultūras pasākums ar kaut ko atšķiras, tieši tāpat katrai organizācijai ir savi specifiski ieinteresēto pušu pārstāvji, ko arī apliecināja respondenti, atbildot uz jautājumu par katras organizācijas tipiskākajām ieinteresētajām pusēm, tomēr bija arī vairākas līdzības.

(..) „Viens no virzieniem ir tā "eko" domāšana – dabas saudzēšana un mīlēšana un cilvēku izglītošana šajā jautājumā. Bet tas arī ir izklaides festivāls, tāpēc otrs virziens bija meklēt jauniešus, kas ir labdabīgi savā būtībā un radoši izpaužas, tad nu mēs šādus cilvēkus aicinājām piedalīties festivālā un parādīt savas radošās izpausmes. Trešais, mēs ļoti domājām par ģimenēm ar bērniem, jo laimīga sabiedrība ir tāda, kurā ģimene ir augstākā vērtība. Mēs festivālā mēģinājām izveidot tādu vidi, kas ir draudzīga ģimenēm. Katru gadu mums arī ir sadarbība ar suņu patversmi, tāpat arī par šādām lietām mēs domājam, kā arī sporta pasākumi ir festivāla sastāvdaļa. Īsāk sakot, šie visi galvenie virzieni, plus vēl organizācijas, kas pietāv vienam vai otram virzienam, piemēram, organizācijas, kas cīnās pret AIDS vai, kas mudina cilvēkus nodot asinis. Bet katru gadu šīs organizācijas mainās, kas tādu izglītojošo pamatu sniedz.” (L.O.)

„Liela daļa ir nevalstiskās organizācijas, kas nodarbojas ar kultūras pasākumu organizēšanu un producēšanu – tie ir mūsu galvenie sadarbības partneri. Šī ir viena tāda sadaļa vai bloks. Vēl ir tāds bloks kā neatkarīgie producenti un kuratori, ar kuriem tiek veidota regulāra sadarbība. Viņi palīdz arī veidot saturu un papildina programmas, ņemot vērā, ka savā jomā viņi ir profesionāļi, mēs izmantojam iespēju ņemt viņu informācijas un zināšanu bāzi. Pirmo gadu mūs atbalsta arī Rīgas Dome – mēs esam iekarojuši viņu uzticību, lai gan simboliski, bet viņi atbalsta mūsu kultūras programmas darbību ar 2000 EUR. Mēs varam nosegt pāris projektus, bet, kā jau minēju iepriekš, šajā gadījumā tas ir kā formāls atbalsts mums kā iniciatīvai un tam, ka mēs esam pietiekoši nopietns spēlētājs kultūras dzīvē. Mūs atbalsta valsts Kultūrkapitāla fonds, kas ir sniedzis atbalstu vairākos nozīmīgos projektos.” (L.A.)

„Ieinteresētās puses ir ļoti plašs jēdziens un patiesībā arī valsts un pašvaldību atbalsts, ko mēs iegūstam tikai no konkursiem, bet jebkurā gadījumā, mēs esam partneri konkrēta projekta ietvaros - tā arī ir ieinteresēta puse, jo viņiem, manuprāt, ir liela spēja ietekmēt produkta saturu. Tā, piemēram, ja valsts Kultūrkapitāla fonds sniedz finansējumu dažādās kultūras nozarēs varbūt viņi nenosaka konkrētus mērķus, tomēr tur jau ir tas inovatīvais vai kāda cita veida uzstādījums, kas ir jāizpilda, lai iegūtu šo finansējumu. Tātad, viena puse būtu valsts Kultūrkapitāla fonds, faktiski valsts finansējums, kā arī pašvaldības finansējums. Tad otrs varētu būt ārlietu konsulārais loks – vēstniecības, kā arī citu valstu pārstāvniecības, ar kurām arī mēs sadarbojamies. Tad vēl dažādi fondi, kas ir nodibināti Latvijā, kā arī ārvalstīs. Nu un, protams, privātie atbalstītāji, kā arī ziedotāji. Nevar arī nepieminēt dažādas ar mākslu saistītas organizācijas, ar kurām mēs ļoti daudz sadarbojamies gan Latvijā, gan ārvalstīs.” (L.P.)

Jautājot, kā notiek sadarbības modeļa izveide un, kā notiek organizācijas vai kultūras pasākuma vīzijas un mērķu sasaiste ar ieinteresētajām pusēm, kā arī, kā rīkoties, ja šie mērķi nesakrīt, visi respondenti minēja, ka visa pamatā ir komunikācija ar cilvēku un katras organizācijas vēlme sadarboties.

„Visa pamatā jau ir cilvēks, zem jebkuras organizācijas ir cilvēks, kuram ir priekšstats par to, kā viņš redz savas organizācijas darbu. Protams, ir gadījumi, ka mēs redzam, ka sadarbība būtu lietderīga, bet ja pretim ir pilnīga neieinteresētība, tad, acīmredzot, tur nekas nevar sanākt. Tādi gadījumi ir bijuši, bet tas jau ir normāls process.” (G.Ķ.)

„Ja nesakrīt, mēs vienkārši nesadarbojamies festivāla ietvaros. Tas viss ir intuitīvi, kā arī ilgu gadu pieredzes rezultātā ir izveidojies priekšstats par daudzām lietām, tur pat nevajag veikt ļoti lielu izpēti, lai tu saprastu, vai šī organizācija pietāv mums vai nepietāv. Vai nu mēs gūsim abpusēju labumu ejot uz kopīgu mērķi vai nē.” (L.O.)

„Var, protams, arī gadīties tā, ka tā vēlme sadarboties ir liela, bet kaut kas tā kā nesakrīt ar mērķiem vai vīziju un tad, ja šī vēlme patiešām ir liela, tad mēs mēģinām atrast dažādus rakursus un iespējas sadarboties. Ir jāmeklē vidusceļš ar organizācijām, kas mums ir svarīgas. Ir gadījumi, kad kāda sadarbība tiek atlikta, piemēram, uz 3 mēnešiem, bet tad, atkal, pēc kāda laika šīs attiecības tiek paceltas un piemērotā brīdī vai projektā sadarbība izveidojas ļoti veiksmīgi, vienkārši šīs attiecības un kontakts ir jāuztur.” (L.P.)

„Galvenais nosacījums, mēs vēlamies, lai maksimāli tiktu nosegtas visas interešu grupas, lai šie pasākumi būtu pieejami, lai tiem būtu piekļuve dažādām vecuma grupām, līdz ar ko ir pilnīgi normāli ja man šobrīd neinteresē veidot Argentīnas tango deju

nodarbības "KKC" (Kaņepes kultūras centrs) telpās, bet šis konkrētais neatkarīgais producents – deju pasniedzējs Aigars Stirna zina, ka šī ir aktuāla lieta un, ka cilvēki nāks un tādā veidā iepazīs mūs kā kultūras centru, tad nu vienkārši ir jāuzticas. Šis ir viens no projektiem, kas ir aizsācies no "KKC" pirmsākumiem un šī sadarbība turpinās vēl šobrīd. (..) *Atvērtība un pieejamība ir galvenais vadmotīvs visai mūsu darbībai.*" (L.A.)

Būtisks aspekts sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm ir ieinteresēto pušu un organizācijas attiecību menedžments, ko apstiprināja visi respondenti, taču ieinteresēto pušu attiecību uzraudzība katrā organizācijā ir ļoti atšķirīga, ko var skaidrot ar dažādu komunikācijas veidu pielietošanu.

(..) *„Galvenais, kā mēs uzturam šīs attiecības, ir kopīgi veidotie pasākumi - kopīgi veidotie notikumi arī veido attiecības, jo, ja nebūtu šo notikumu, tad tā varētu būt tikai teorētiska ieinteresētība vienam par otru.”* (G.Ķ.)

(..) *„Protams, notiek komunikācija par praktiskām lietām. Ko es varu pastāstīt, tas nav noslēpums, ka, ja organizācija ir ar cēliem mērķiem, tātad sabiedriskā labuma organizācija, kas izglīto un stāsta, piemēram, par dabu, veselību, utt., tad šādām organizācijām mēs festivālu dodam kā platformu par velti. Protams, tiek atrunāts, ko katra no iesaistītajām pusēm darīs festivālā, bet lielākoties tas notiek caur e-pastiem, jo ieinteresēto pušu skaits ir ļoti liels.”* (L.O.)

„Komunikācija notika, katra saektora atbildīgais, tātad vai mārketinga cilvēks vai tehniskais cilvēks vadīja šo komunikāciju. Ar katru no ieinteresētajām pusēm tiek veidota komunikācija, kā arī tiek slēgti līgumi, tiek fiksētas e-pastu sarakstes. Tika rīkotas arī kopīgas sapulces. Notika arī speciāli pasākumi parka teritorijā, kur tika izspēlētas dažādas loterijas, notika aktivitātes, kas bija vērstas tieši uz atsvišķām ieinteresētajām pusēm, tātad šādā veidā arī notika komunikācija. Tā ir tā ieinteresēto pušu specifika, ka tas ir ilgtermiņa process. Daudz tika runāts par turpmākajām sadarbībām un parka attīstību nākotnē.” (R.D.)

„Pamatā tas ir darbs ar informēšanu par pasākumiem, kuros tieši šie sadarbības partneri vai ieinteresētās puses ir aicināti atnākt. Tas nenozīmē, ka mēs nepārtraukti sūtām informāciju par jebkuru pasākumu, mēs aicinām uz tādiem pasākumiem, kur šīm ieinteresētajām pusēm būtu interese atnākt un satikt citus ieinteresēto pušu pārstāvjus. Mēs veidojam pusotru reizi mēnesī tādus slēgtos pasākumus ar mērķi, ka mēs aicinām ieinteresētās puses un dodam iespēju satīties ar mūsu mākslas profesionāļiem aci pret aci. Mēs radām vidi, lai viņi atnāktu un gūtu labumu satiekot kādus citus cilvēkus.” (L.P.)

(..) „Mēs ļaujām procesiem risināties, bet, protams, ir kontrole no mūsu puses. Mēs mēģinām turēt roku uz pulsa. (..) Es pieņemu, ka lielu daļu kaut kādas negācijas vai problēmas mēs spējam diezgan ātri noteikt un attiecīgi reaģēt. Mēs paši to saucam par "paredzamo neparedzamību", jo ir dažādi komunikācijas veidi un katrs partneris ir mazliet atšķirīgs. (..) Galvenā atslēga ir ļoti atvērta, ļoti tieša, bet tajā pašā laikā draudzīga komunikācija. (..) Tieši šī atvērtā komunikācija mums ļauj vienam otru uzslavēt, bet tajā pašā laikā norādīt uz lietām, kas nav izdevušās.” (L.A.)

Darbs ar ieinteresētajām pusēm ir ilgtermiņa sadarbības process un ir jāpievērš uzmanību tam, kādu ietekmi konkrētā ieinteresētā puse ir atstājusi uz organizāciju vai kultūras pasākumu. No respondentu atbildēm vēlējos noskaidrot vai un kā notiek ieinteresēto pušu iesaistes novērtējums.

„Es nesauktu tās par atskaitēm, bet mēs cenšamies dokumentēt un pierakstīt pasākumus un projektus, veidot tādu kā pārskatu. Šeit tiek iekļautas vairākas pozīcijas – sausie statistikas dati, par apmeklējumu, budžetu, ieejošajām un izejošajām izmaksām, iesaistītajām pusēm. Novērtējam, vai izvirzītie mērķi ir sasniegti un vai ieguldītie līdzekļi to attaisno, kā arī ieskicējam to, kā varētu risināties turpmākā sadarbība.” (L.A.)

(..) „Bet runājot par novērtējumu, nav tādas vienas tabulas vai sistēmas, pēc kā tiek vērtētas šīs sadarbības, tas viss arī ir labi redzams un jūtams. Lai gan, ja mēs runājam par tirgotājiem festivālā, tad tur ir konkrēti atlases kritēriji – ēdieniem jābūt kvalitatīviem, ļoti dažādiem, piemērotiem veģetāriešiem, veciem cilvēkiem, bērniem, kā arī jābūt maksimāli labai cenai.” (L.O.)

„Pilnīgi noteikti, dažas sadarbības, varbūt, mums rada finansiālus zaudējumus, bet šai sadarbībai ir sabiedriska rezonanse un tad tas liek kādam zināt par mums, ar citu sadarbojoties tiek stiprinātas profesionālās iemaņas, kas arī ir būtiski, ar citiem sadarbojoties iespējams gūt finansiālus ieguvumus, tā kā tiešām tas viss tiek izvērtēts.” (G.Ķ.)

„Tas, protams tiek vērtēts tajā kontekstā, nu tātad kvantitatīvie, kvalitatīvie un ilgtermiņa kritēriji. Pamatā mūsu mērķis bija palielināt cilvēku plūsmu un finansu plūsmu, tātad šīs lietas bija galvenās, kas tika izvērtētas.” (R.D.)

„Šīs sadarbības tiek izvērtētas. Ir, teiksim, tādi partneri, ar kuriem mēs sadarbojamies reizi gadā, ir tādi sadarbības partneri, kur šis cikls ir divreiz gadā. Tad nu, kad šis posms vai pasākums ir noslēdzies, mēs apskatāmies, kāda tad šī sadarbība bija, kā bija organizatoriski sadarboties, kādas bija prasības vienam pret otru, kāds bija finansiālais izdevīgums, mēs izvērtējam, cik tas no mums prasīja, ne tikai finansiāli, bet

darba resursu ziņā, nervu ziņā, emocionālā ziņā un reputācijas ziņā. Tad nu pie nākamās sadarbības mēs ņemam vērā dažādus aspektus un meklējam veidus, kā vēl labāk veidot sadarbību.” (L.P.)

Aprakstot, kādas ir galvenās grūtības darbā ar ieinteresētajām pusēm, respondenti minēja vairākas un atšķirīgas problēmas:

„Nu galvenā problēma ir tas pats manis pieminētais cilvēks – no tā arī viss ir atkarīgs, jo, ja cilvēks ir vērst uz sadarbību un ir pietiekami darba spējīgs un atvērts, un kaut vai operatīvi pasaka, ko viņš negrib, tad tas ir daudz labāk. Bet tā lielākā problēma jau ir saņemt šo skaidro atbildi no partnera – vai tu gribi vai negribi. (..) Ir pilnīgi acīm redzams, ka vienus un tos pašus jautājumus ar organizācijām var kārtot dažādi, kur vieniem ir milzu problēmas, tas otrs izdara vienā acu mirklī, tā kā es domāju, tas tā ir visās jomās.” (G.Ķ.)

„Varbūt tas, kamēr tu iepazīsti šo konkrēto ieinteresēto pusi, kādi ir viņu mērķi un intereses, bet grūti to nosaukt par grūtību, tas ir darba process. Tas ir viens, bet runājot par tirgotājiem, galvenā lieta ir saprast vai tas, ko viņš uzraksta piedāvājumā, atbilst realitātē tam, kas tiek pēc tam festivālā piedāvāts. Ir bijušas situācijas, ka tiek sasolīts vairāk nekā ir pēc tam. Bet ar katru gadu tas tiek arvien vairāk kontrolēts, kā arī tiek atrunāts līgumos.” (L.O.)

„Galvenais, laikam būtu neprofesionalitāte daudzos jautājumos. Jo, piemēram, ēdināšanas pakalpojumu sniedzēji dzīvo pa savējo, kuģīši pa savējo. Ar augstu biznesa komunikācijas līmeni es saskāros tikai sadarbībā ar atbalstītājiem un pilsētu, takā daudziem ir savi iekšējie standarti un veidojās šī standartu nesakritība. Bieži vien mēs tikām pievilti. It kā ir vēlme sadarboties, bet beigu beigās laiku un finansu resursi no viņu puses ir nepietiekami.” (R.D.)

„Mēs, kā neliela kultūras organizācija vispār esam ļoti atkarīgi no atbalsta un projektiem, jo mēs paši neģenerējam naudu vai finanses. Tādēļ, jo vairāk projekti un vairāk iesaistīto pušu, jo labāk – mums ir vairāk apgrozījumā izstādes un notikumi, tajā pašā laikā, jo vairāk, jo arī dažādāk, tad šī arī ir tā grūtība, ka ir ļoti dažādas šīs ieinteresētās puses. Es pat neteiktu, ka tā ir grūtība, tas ir izaicinājums. Katram ir dažādas prasības, līdz ar to ir jāatrod pareizā pieeja. Tas prasa lielu piepūli izvērtēt, kā labāk rīkoties un komunicēt, lai šīs attiecības saglabātu un uzturētu.” (L.P.)

„Man liekas, ka nereti ir uzstādījums, ka mēs esam izpildītāji un viņi ir pasūtītāji. Šo mēs cenšamies diezgan ātri noreducēt līdz partnerībai, kas ir vienādā līmenī. Mēs gribam būt vienlīdzīgi partneri, tāpēc, ka katru reizi tā rocība ir cita – citreiz mēs varam

mazāk iesaistīties, bet citreiz mēs tieši vairāk varam uzņemties darīt un uzņemties lielāku atbildību.” (L.A.)

Sadarbībai ar ieinteresētajām pusēm var būt gan pozitīvi, gan negatīvi aspekti, kas ietekmē organizāciju, tomēr, gandrīz visi respondenti min piemērus, kas pozitīvi ir ietekmējuši organizācijas vai kultūras pasākuma veidošanas darbu.

„Par konkrēto pasākumu jau stāstīju sākumā – viss pasākums tiek veidots sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm. (..) Nekad mūžā mēs nevarētu noalgot cilvēku, kurš pastāsta par veselīgu dzīvesveidu, tad vēl vienu, kurš savā būdiņā taisa rokassprādzes un trešo, kurš dara vēl ko citu.” (L.O.)

„Pamatā, kā jau minēju visas ieinteresētās puses gribēja ļoti sadarboties, bet problēma bija tā, ka viņi gribēji tikai iegūt no šī projekta, bet tā atdeve no viņu puses bija nepietiekama, līdz ar to bieži vien šī ietekme uz mūsu projektu bija negatīva. (..) Tika likta pārāk liela cerība uz daudzām ieinteresētajām pusēm, ka visiem tas patiks un būs vajadzīgs, bet acīm redzot netika pietiekami nopietni izpētītas šīs ieinteresētās puses un tas, kāda veida šīs sadarbības varētu būt. Ir mērķtiecīgi jāstrādā uz to, kas tad ir tā sadarbība.” (R.D.)

„Nu es pat īsti par tādiem negatīviem aspektiem pat nevaru tā teikt. Par pozitīvajiem es varētu diezgan daudz ko teikt. Mēs nepārtraukti dzīvojam tādā mainīgā pasaulē un it sevišķi radošā vidē tas process ir vēl izteiktāks. Parādās jaunas idejas, kaut ko gribas pamēģināt un tāpēc tas pozitīvais ir noteikti tas, ka mēs nepārtraukti gūstam jaunu pieredzi tieši radoši, ir iespējams radīt jaunas lietas – jaunus uzvedumus, izrādes, festivālus un ļoti reti jau tā ir, ka mākslā viens cilvēks sēžot tumšā istabā, nekontaktējoties ar ār pasauli, rada kaut ko ģeniālu – tā nemēdz būt, jo māksla rodas tikai kaut kādā mijiedarbībā. Tas ir tas pozitīvākais, ko dod šī te sadarbība un te es nerunāju tikai par sadarbību ar mūzikas vai mākslas kolektīviem, bet arī, piemēram, sadarbojoties ar finanšu ministriju, ārlietu ministriju, tā ir unikāla pieredze. Mēs kopīgi veidojām Šanhajā ”EXPO Latvijas dienu”. Tā ir iespēja iepazīt, kā strādā citi un ļoti daudz un labas lietas var iemācīties. Pieredze ir vislielākais ieguvums, arī tīri praktiski, jo sarežģītāks un komplicētāks ir uzdevums, jo arī darbinieki to savu profesionālo varēšanu var celt. (..) Tā otra lieta, ko ”Latvijas koncertiem” dod šī sadarbība ar augstākajām institūcijām, arī ar reģionālajām institūcijām, ir atpazīstamība. Tad, kad mēs sākām, praktiski neviens nezināja par mums. Tagad tāds neviens nopietns valstiski nozīmīgs pasākums neiztiek bez mūsu līdzdalības. Tie, protams, neslēpsim ir arī privātie kontakti, jo lai kā mums censtos

stāstīt, bet pamatā korporatīvās attiecības ir, viņas eksistē un es domāju, ka tas arī ir labi.” (G.Ķ.)

„Īstenībā visas iesaistītās puses un sadarbības partneri veido mūsu tēlu – jo viņi ir zināmāki, respektablāki, jo arī mēs kā partneris gūstam novērtējamu un atpazīstamību. Tas uzreiz mums dod nopietna spēlētāja statusu. Es domāju, ka mūsu gadījumā, mums ir ļoti jā rūpējas un jākopj šīs te attiecības, jo uzmanību var zaudēt ātri.” (L.A.)

„Nu tā pozitīvā ietekme ir tas fakts, ka jebkura ieinteresētā puse sadarbojoties dod šo te ieguldījumu organizācijas pamatdarbības attīstībā. Notiek attīstība – mēs mācāmies caur visiem šiem izaicinājumiem, mēs mācāmies, kā notiek korporatīvā vidē attiecības. Tas ir milzīgs ieguldījums, ka mēs profesionāli augam. Mēs stiprināmies ar katru attiecību veidošanu. Otra lieta, protams, ir kaut kāds finansiālais un materiālais atbalsts, kas mums ir ļoti būtisks. Pozitīvais ir arī tas, ka šīs ieinteresētās puses it kā uzrauga dažādus procesus, nevis saturiski, bet, teiksim, seko līdzi, lai viss tiktu darīts norunātajos termiņos utt. Tie varētu būt tie pozitīvie ieguldījumi.” (L.P.)

Viens no būtiskākajiem ieguvumiem ,veidojot sadarbību ar ieinteresētajām pusēm, ir tas, ka šīs pieejas izmantošana organizācijas menedžmentā ļauj nodrošināt organizācijas vai kāda konkrēta kultūras pasākuma ilgtspēju, ko viennozīmīgi apstiprināja četri no pieciem respondentiem.

„Jā, es pilnīgi piekrītu, tas ir jau tas, ko pieminēju, ka tā ir tāda droša bāze, sadarbība, kas ir izveidojusies ar gadiem. Cilvēkiem nepatīk, ka viena lieta garšo tā un tad nākamajā dienā pavisam citādi, tās ir tās ilgtermiņa attiecības. Tas ir vajadzīgs pasākumam, lai viņš būtu dzīvotspējīgs.” (L.O.)

„Es piekrītu, tas jau tīri ir tāds finansiāls jautājums. Ja apvieno resursus, var veidot labāku produktu, protams, tas nodrošina ilgtspēju, jo arī katrai šai ieinteresētajai pusei ir savs plašāks loks, ar ko sadarboties, līdz ar to plašāks loks, kas uzzina par kādu pasākumu. Ja mēs veidojam koncertus ar manis pieminētajiem kolektīviem, tad saliekot šīs publikas kopā, šis pieprasījums ir lielāks.” (G.Ķ.)

„Es domāju, ka tā ir taisnība lielā mērā, jo tas, ko es minēju iepriekš, tā profesionālā sadarbība un organizatoriskās pieredzes nodošana , tā liek domāt ilgtermiņā, jo visas šīs sistēmas un modeļi, ko viņi piedāvā, ir gadiem tradīcijās iedibināti. Mēs esam jauna organizācija, tad viņi, protams, mudina, lai tas viss ir ilgtspējīgāk, nu, piemēram, viņi mudina, ka vajag izdot paralēli grāmatu kādam projektam, jo projekts vai izstāde reiz beidzas, taču šī grāmata ir kā turpinājums. Šīs attiecības mudina domāt gan par organizācijas, gan par konkrētu pasākumu ilgtspēju.” (L.P.)

„Bet, protams, piemēram runājot par nākamajiem gadiem saistībā ar smilšu parku, pilsēta zin un ir rezervējusi šo vietu uz AB dambja mums, kā pirmajiem, kas var veidot kādas aktivitātes, tieši tā pat veidojot sadarbību ar lielajiem atbalstītājiem kā "Lattelecom" līgumā jau tiek atrunāts tas, ka šī sadarbība ir ilgtermiņa un, ka nākamie smilšu parki arī taps sadarbībā ar viņiem.” (R.D.)

„Jā un nē. Es domāju, ka tas ir atkarīgs no šīs te sadarbības formas un iesaistītajiem resursiem, gan cilvēku, gan finansiālajiem līdzekļiem. Jo nereti ir tāds formāls atbalsts un tas var neglābt situāciju, kad ir vajadzīga palīdzība. Mēs, kā institūcija, esam ļoti neērtā situācijā, jo mēs atrodamies pašā centrā, mums blakus ir dzīvojamās ēkas, kā arī Igaunijas vēstniecība un vakaros ir salīdzinoši liela apmeklētība. Līdz ar to, ja ir kādi mūzikas pasākumi, cilvēki trokšņo un mēs mēdzam būt skaļi. Nereti mums nākas saskarties ar pašvaldības policiju. Man vienkārši šķiet jocīgi, ja mūs Rīgas Dome finansiāli atbalsta "Baltās nakts" pasākumu ietvaros, bet šī pasākuma laikā atbrauc policija un uzliek mums sodu. Šajā gadījumā mēs gribam, lai pilsēta mums palīdz risināt šīs problēmas daudz ātrāk un efektīvāk. Šajā situācijā es neredzu, kā šī ieinteresētā puse mūs atbalsta. Līdz ar to par to ilgtspēju es vienlaicīgi piekrītu un nepiekrītu, jo mums ir bijuši precedenti, kad šīs formālais atbalsts ir ļoti svarīgs, bet nereti tas neko nedod.” (L.A.)

Visi respondenti apstiprināja to, ka darbs ar ieinteresētajām pusēm ir ļoti nozīmīgs – tas organizācijai vai konkrētam kultūras pasākumam sniedz daudz un dažādus ieguvumus, kas atspoguļojas veiksmīgākā organizācijas turpmākajā darbībā vai kvalitatīvāka kultūras pasākuma izveidē.

„Viena daļa, kas ir ļoti svarīgi, ir šī sadarbība ar ieinteresētajām pusēm, kas ir kā festivāla līdz veidotāji materiālā ziņā – viņi dod naudu, bet viņiem ir platforma, kur sevi reklamēt. Tas ir ļoti svarīgi, lai ir šī materiālā bāze un visu nepieciešamo festivālam būtu iespējams nodrošināt, tie ir vairāk kā 60 mūziķu kolektīvi, sešas skatuves, apsardze, gari žogi un citas lietas. (..) Tā kā, nozīme, protams, ir liela un ne tikai sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm, kas sniedz kādu finansiālu atbalstu, bet arī ar šīm organizācijām, māksliniekiem, radošajiem cilvēkiem, par kuriem jau minēju iepriekš.” (L.O.)

(..) „Mums kā organizācijai ir ļoti nozīmīga šī partnerība, kas mums dod statusu kā nopietnam spēlētājam. Ņemot vērā to mūsu publisko lomu, es domāju, ka gan mums ir izdevīgas šīs sadarbības ar ieinteresētajām pusēm, gan viņiem, ņemot vērā mūsu, tā saukto, aktīvo balsi.” (L.A.)

„Es teiktu, ka, protams, tas ir ļoti nozīmīgs, jo vieni paši mēs te varētu kulties un nevienam tas nebūtu vajadzīgs. Mēs arī kā nevalstiska organizācija piederam biedriem vai piederam sabiedrībai, tādā ziņā, mums ir jābūt ļoti atvērtiem, tajā skaitā- studentiem, sabiedrībai, projektiem, sadarbības partneriem, fondiem, utt., jo tas ir tas, kas mēs esam.”
(L.P.)

„Es atzīmēju, ka viņš viennozīmīgi ir svarīgs. Lai nodrošinātu produktu ir jāstrādā ar lielu ieinteresēto pušu skaitu.” (R.D.)

„Protams, tā ir cita pieredze, tā ir savu iemaņu pārbaudīšana un arī galu galā prasme sadarboties, tas arī ļoti būtisks aspekts. Īstenībā, tā prasme sadarboties - viņa nodē, katrā ziņā. Tā kā tur viss pēc kārtas - gan finansiāli, gan politiski, gan stratēģiski, ir visvisādi ieguvumi, es neredzu nekādu trūkumu sadarbībai ar iesaistītajām pusēm. Tas laiks, kad sākām strādāt 2005. gadā, tas, ko es nevarēju saprast, kādēļ katrs mēģina izcīnīt savu mazo uzvaru un ļoti grūti cilvēkus bija pierunāt uz sadarbību, bija nostāja, ka visi ir konkurenti konkrētajā jomā, taču šobrīd tā vairs nav. Jo kultūras jomā mums nav konkurentu, nevis tāpēc, ka mēs esam aroganti, bet tāpēc, ka mūsu visu kopīgais konkurents ir pilnīgi cits segments.” (G.Ķ.)

Respondentu atbildes uz atsevišķiem jautājumiem, kas skāra to, kā notiek potenciālo ieinteresēto pušu izpēte, kā tiek veidotas attiecības ar ieinteresētajām pusēm, kā arī, kā notiek sadarbības izvērtējums bija ļoti dažādas. Tas ir skaidrojams ar katras organizācijas darbības specifiku, tomēr kopumā visi respondenti uzsvēra to, ka darbs ar ieinteresētajām pusēm ir nozīmīgs, kā arī minēja daudz pozitīvus un dažādus piemērus, kā šī sadarbība ir veicinājusi organizācijas vai kultūras pasākuma attīstību. Visi respondenti arī apstiprināja to, ka šīs pieejas izmantošana menedžmentā ir veids, kā var nodrošināt organizācijas vai kultūras pasākuma ilgtspēju. Daži respondenti minēja arī vairākus negatīvus aspektus sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm, bet kopējā respondentu nostāja liecina, ka, ja tiek ieguldīts mērķtiecīgs darbs un katra no ieinteresētajām pusēm tiek uztverta līdzvērtīgi, tad šīs sadarbības var sniegt neskaitāmus ieguvumus organizācijai vai kādam konkrētam kultūras pasākumam.

KOPSAVILKUMS

Literatūras avoti un informācija, kur tiek skaidrots pasākuma jeb *event* jēdziens, kā arī literatūras avoti par kultūras pasākumu menedžmentu ir pieejami diezgan plaši. Tieši tāpat izdevās piekļūt vairākiem nozīmīgu autoru darbiem, kas pēta ieinteresēto pušu jeb *stakeholder* pieejas izmantošanu organizācijas un kultūras pasākumu menedžmentā.

Lielākā daļa autoru pasākuma jēdzienu skaidro un izprot līdzīgi, tomēr visi atzīst, ka nav iespējams izveidot vienu kopēju definīciju, jo pasākuma jeb *event* jēdziens ir ļoti plašs. Taču lielākā daļa autoru lieto vienādus pasākumu klasifikācijas veidus – pēc to izmēra, mēroga un satura. Daudzkārt tiek uzsvērtā pasākumu lielā sociālekonomiskā vērtība, ko, manuprāt, neapzinās vai nespēj novērtēt ne Latvijas sabiedrība, ne valsts. Autori min neskaitāmus piemērus, kā pasākums var kļūt par nozīmīgu valsts ienākumu avotu, iespēju tūrisma attīstībai, kā arī spēj nodrošināt valsts vārda popularizēšanu pasaulē.

Aprakstot kultūras pasākumu menedžmenta specifiku darba autors norādīja, ka kultūras pasākumu organizēšana prasa īpašu pieeju. Īpaša pieeja ir vajadzīga, jo, veidojot kultūras pasākumu, galvenais mērķis ir pēc iespējas mazāk ietekmēt kultūras produkta saturu. Tomēr, ne mazāk nozīmīgi ir veikt rūpīgu pasākuma plānošanas procesu, kā arī izveidot pasākuma dizainu, kas ļauj skatītājam iegūt pēc iespējas labāku un baudāmāku pieredzi.

Ieinteresēto pušu jēdziens tiek lietots jau varāk, kā 30 gadus, taču pēdējo gadu laikā tas ir kļuvis īpaši aktuāls. Top daudz jaunu darbu, kā arī par šo jēdzienu tiek runāts ne tikai akadēmiskajā vidē, bet tas ieņem nozīmīgu lomu kultūras pasākumu menedžmenta kontekstā. Ieinteresēto pušu pieeja ir mūsdienīgs menedžmenta pieejas koncepts, kas ir spējīgs pielāgoties dažādām vides izmaiņām un problēmām, ar ko saskaras kultūras pasākumu organizatori.

Katrai organizācijai ir savi mērķi, vīzija un darbības principi, kas to padara unikālu. Tieši tā pat, katrai organizācijai vai kultūras pasākumam ir savs ieinteresēto pušu loks, kā arī veids, kā tiek veikta potenciālo ieinteresēto pušu izpēte, kā notiek ieinteresēto pušu attiecību menedžments un, kā tiek izvērtēta sadarbība ar ieinteresēto pušu pārstāvjiem.

Viens no būtiskākajiem ieguvumiem, ko dod ieinteresēto pušu pieejas izmantošana menedžmentā ir tas, ka šī sadarbība ar ieinteresētajām pusēm ļauj nodrošināt organizācijas vai kultūras pasākuma ilgtspēju, ko apstiprināja visi intervētie kultūras pasākumu organizatori. Tas ir izšķiroši svarīgi mūsdienu mainīgajā vidē un pieaugošajā konkurencē. Respondenti min ļoti daudz un dažādus piemērus, kā ieinteresēto pušu pieeja

ir pozitīvi ietekmējusi organizācijas vai kultūras pasākuma darbību. Kā arī viennozīmīgi apstiprina, ka sadarbība ar ieinteresētajām pusēm ir nozīmīga. Tas ļauj secināt, ka šīs pieejas izmantošana menedžmentā ir veids, kā uzlabot organizācijas darbību un kultūras pasākumu norisi.

ANOTATION

This bachelor's thesis explains the meaning of an event and the ways how authors have classified different events. Majority of researchers comprehend and explain the meaning of the term event similarly, although they admit that it is impossible to produce a general definition for events as it is a very broad concept.

This paper also explains the specific details of culture event management by giving information about the rules that should be followed by such event managers.

The main part of this bachelor's thesis is devoted to explanation of the concept stakeholder and exploration of his impact on cultural events. The concept stakeholder has been used for more than 30 years but only in recent years it has become especially topical.

The last chapter of this paper summarizes the experience of working with stakeholders from several professionals in this field. The author discovers the importance of stakeholder accessibility for culture event management in Latvia. The author concludes that stakeholders can improve organizations activities and the management of cultural events.

IZMANTOTO INFRMATĪVO AVOTU SARAKSTS:

1. Ackermann, F. and C. Eden. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Elsevier, 2011. Pieejams: <http://hadjarian.net/esterategic/tarjomeh/2-90/khamesi.pdf> [Skatīts 2014, 10. maijā].
2. A Planning Guide For Event Management, Departamnet of Tourism, Sport and Racing, Liquor Licensing Division, 1999.
3. Bendikšens, Pēters. Ievads kultūras un mākslas menedžmentā. Rīga: Jāņa Rozes apgāds, 2008.
4. Bryson, J. Strategic Planning for Public And Nonprofit Organizations. SanFrancisco, CA: Jossey - Bass, 1995.
5. Chaturvedi A. Event Management: A Professional and Development Approach. India:GIP, 2009.
6. Donaldson, T. and L. E. Preston. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, 1995.
7. Eden, C and F. Ackermann. Making Strategy: The Journey of Strategic Management. London: Sage Publications, 1998.
8. Events Management. 3rd ed. Glenn Bowdin, Johnny Allen, William O'Toole etc. Taylor and Francis, 2010.
9. Fasin, Y. The Stakeholder Model Refined. Ghent University, Journal of Business Ethics, 2008.
10. Festival and events management. Ian Yeoman, Martin Robertson, Jane Ali-Knight etc. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
11. Festival and Special Event Management. 5th ed. Johnny Allen, William O'Toole, Robert larris etc. John Wiley & Sons, 2011. Pieejams: http://books.google.lv/books?id=I25apopddNcC&printsec=frontcover&dq=special+event&hl=en&sa=X&ei=N118T4f6GseF4gTGvOHRDA&redir_esc=y#v=onepage&q=special%20event&f=false [skatīts 2014, 23. aprīlī].
12. Fontaine, Ch., A. Haarman and S. Schmid. The Staakeholder Theory, 2006.
13. Freeman, R. E., S. R. Velamuri and B. Moriarty. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006.

14. Freeman, R. Edward and John McVea. A Stakeholder Approach to Strategic Management. 2001. Pieejams: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 [Skatīts 2014, 2. maijā]
15. Friedman, L. Andrew, Samantha Miles. Stakeholders: Theory and Practice. New York: Oxford University Press Inc., 2006.
16. Frooman, J. Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review. 1999.
17. Getz, Donald. Event Management and Event Tourism. Cognizant Communication Corporation, 2005. Pieejams: <http://books.google.lv/books?id=bs-TTa6GQoAC&printsec=frontcover&dq=events&hl=lv&sa=X&ei=sEp8T-qhIo-K4gTvwZjiDA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=events&f=false> [skatīts 2014, 23. aprīlī].
18. Getz, Donald. Event Studies. Taylor and Francis, 2012.
19. Hitt, M., Freeman, R. and Harrison, J. The Blackwell Handbook of Strategic Management. Hoboken, NJ: Wiley, 2001.
20. Hult, M., Mena, J., ferrel O., Ferrel L. Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. Academy of Marketing Science, 2011. Pieejams: <http://e-businessethics.com/wp-content/uploads/Stakeholder-marketing-a-definition.pdf> [Skatīts 2014, 12. maijā].
21. Janiskee, Brian Paul. Remedies for the Diseases of Free Government: Bicamerlaim, Tricameralism, and Health Policy. Michigan State University. Department of Political Science, 1996.
22. Johnson, G. and K. Scholes. Exploring Corporate Strategy. Harlow, England: Pearson Education, 2002. p.
23. Kilkenny S. The complete guide to successful event planning. Atlantic Publishing Company, 2007.
24. Nutt, P. and R. Backoff. Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook For Leaders. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
25. Picard, D. and M. Robinson. Festivals, tourism and social change: remaking worlds. Channel View Publications, 2006.
26. Presbury, R. and Deborah Edwards. Sustainable Festivals, Meetings and Event Management. Sydney: University of Western Sydney. Pieejams: http://www.mekongtourism.org/site-t3/uploads/media/BEST_EN_Sustainable_Festivals_Meetings_and_Event_Management.pdf. [Skatīts 2014, 12. maijā].

27. Presenza, A. and S. Iocca. The weight of stakeholders on festival management. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 10, No 2. Special Issue. Pieejams: http://www.pasosonline.org/Publicados/10212special/PS0212_04.pdf [Skatīts 2014, 10. maijā].
28. Quinn, Bernadette. *Key Concepts in Event Management*. London: SAGE Publications, 2013.
29. Rojek, Chris. *Event Power: how global events manage and manipulate*. London: SAGE Publications, 2013.
30. Sharma K. K. *World Tourism Today*. Sarup & Sons, 2004. Pieejams: http://books.google.lv/books?id=0LF_uzLZOOoC&printsec=frontcover&hl=lv&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Skatīts 2014, 2. maijā].
31. Shone, Anton and Bryn Parry. *Successful Event Management: A Practical Handbook*. Thomson Learning, 2004. Pieejams: <http://books.google.lv/books?id=xk1GSZKeN7IC&printsec=frontcover&dq=successful+event+management+a+practical+handbook&hl=en&sa=X&ei=3LZ9T6bOG-HT4QTLvqHgDA&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=successful%20event%20management%20a%20practical%20handbook&f=false> [Skatīts 2014, 24. aprīli].
32. Silvers Rutherford, Julia and Joe Goldblatt. *Professional Event Coordination*. New Jersey: Wiley & Sons, 2012. Pieejams: http://books.google.lv/books?id=TQ113CKiT_0C&printsec=frontcover&dq=event+design&hl=en&sa=X&ei=reuGT5LNFmG4gShmZWrBw&ved=0CEAQ6AEwBA#v=onepage&q=event%20design&f=false [Skatīts: 2014, 6. martā].
33. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. R. Edward Freeman, Jeffery S. Harrison, Andrew C. Wicks etc. New York: Cambridge University Press, 2010.
34. Tassiopoulos, Dimitri and Greg Damster. *Event Management: A Professional And Developmental Approach*. 2nd ed. Juta Academic, 2005.
35. Waxenberger, B. and L Spence. *Reinterpretation of a metaphor: from stakes to claims. Strategic Change*. 2003.
36. Welch, M. And R. P. Jackson. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, *An International Journal* Vol. 12, No. 2, 2007.

Elektroniskie informācijas avoti

37. <http://www.latvijaskoncerti.lv/lv/lk> [Skatīts: 2014, 17. maijs]
38. <http://www.kimija.lv/> [Skatīts: 2014, 17. maijs]
39. <https://www.facebook.com/Zoo.KKc/info> [Skatīts: 2014, 17. maijs]
40. http://www.kim.lv/lapa/185/Par_mums [Skatīts: 2014, 17. maijs]
41. <https://www.facebook.com/MakeArtRiga/info> [Skatīts: 2014, 17. maijs]

PIELIKUMI

1. Pielikums. Guntara Ķirša intervijas transkripcija.

Dziļā intervija ar Guntaru Ķirsi tika veikta 2014. gada 7. maijā, Rīgā, SIA "Latvijas koncerti" telpās, plkst. 16.00 un ilga 25 minūtes.

Intervētājs - Klāvs Balamovskis (K)

Respondents - Guntars Ķesteris (G.Ķ.)

K: Labdien, iepazīstiniet, lūdzu, ar sevi, kā arī pastāstiet par savu darba pieredzi organizācijā, cik ilgi strādājat un, kas ir galvenie darba pienākumi?

G: Šobrīd tieši šajā organizācijā es esmu valdes loceklis, vienīgais valdes loceklis un vadu kapitālsabiedrības darbu. Šajā organizācijā strādāju kopš 2005. gada.

K: Vai savā darbā Jūs lietojat un esat saskāries ar jēdzienu stakeholder jeb ieinteresētā puse un, ko Jūs ar to saprotat?

G: Mēs varētu distancēties no indivīdiem un runāt par organizācijām, kuras ir ieinteresētas, konkrēti, lai mūsu uzņēmums būtu veiksmīgs, lai viņš būtu moderns, tie ir tie mūsu sadarbības partneri. Arī šī atgriezeniskā saite, sadarbojoties ar viņiem, viņu darbinieku un vadītāju viedokļi ir tas, kas nosaka mūsu pastāvēšanu, jo, ja, piemēram, kāpēc mums ir svarīgi sadarboties pildot ne tikai kaut kādus valstiski svarīgus uzdevumus ar šīm te valsts institūcijām, kas ir Kultūras ministrija, citas ministrijas, prezidenta kanceleja, Saeima, Ministru kabinets, tad tas ir svarīgi, jo šie te cilvēki veido viedokli - ja viņiem ir jāpieņem budžets un viņi īsti nezin, kas ir "Latvijas koncerti", ir ārkārtīgi sarežģīti izdarīt objektīvu izvēli. Takā šie ir tie, no kā mēs esam atkarīgi, bet faktiski arī no mūsu darbības viņu darbība ir atkarīga. Varbūt tādā citā lokā mēs varētu likt profesionālās organizācijas, ar kurām mēs sadarbojamies – "Nacionālā Opera", "Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris", "Liepājas Simfoniskais orķestris", kur arī mūsu starpā nav attiecības, ka mēs pārkam un pārdodam, mēs savstarpēji veicam šo kopīgo uzdevumu, tas mūsu business šajā gadījumā ir, ka mēs apvienojam līdzekļus, lai veiktu tos uzdevumus, kas mums ir kopīgi – tas ir nodrošināt pieejamību klausītājam profesionālajā mākslā. Tātad šeit arī šis ir tās organizācijas bez kurām mēs nevaram bet arī, kuras bez mums nevar.

K: Vai un kā Jūsu organizācija veic potenciālo ieinteresēto pušu izpēti un analīzi, lai spētu izprast to vajadzības, identificēt konkrētās ieinteresētās puses saderību ar organizācijas mērķiem, kā arī identificēt iespējamās problēmas, kas var rasties veidojot sadarbību?

G: Latvija jau ir ļoti maza, takā ņemot vērā, ka mēs esam vadošā koncertu organizācija Latvijā, līdz ar to mums pilnīgi skaidrs ir viss par visām organizācijām un tur nekāda papildus izpēte nav vajadzīga, jo viņas jau nav daudz. Bet tas, ko mēs meklējam ir ieinteresētas puses ārpus Latvijas robežām. To mēs esam meklējuši un atraduši, tas ir šis Baltijas jūras reģions. Mūsu kopējais mērķis, kā mēs viens otram palīdzam sadarbojoties ir šo reģionu padarīt interesantu un padarīt tūristiem pievilcīgu, arī tiem, kas apmeklē koncertus un parādīt, ka šis reģions ir īpašs saistībā tieši ar mūziku – pāraks par citiem Eiropas reģioniem. Tādēļ mēs esam apzinājuši šis ieinteresētās puses – mēs mēģinām tuvojies festivāliem vai citām organizācijām, tā iemesla dēļ mēs esam izveidojuši Baltijas un ziemeļvalstu starptautisko konforence.

K: Kā notiek sadarbības modeļa izveide – kā notiek organizācijas vai kultūras pasākuma vīzijas un mērķu sasaiste ar ieinteresēto pušu pārstāvjiem, kā arī kā rīkoties, ja šie mērķi nesakrīt?

G: Visa pamatā jau ir cilvēks, zem jeb kuras organizācijas ir cilvēks, kuram ir priekšstats par to, kā viņš redz savas organizācijas darbu. Protams, ir gadījumi, ka it kā mēs redzam, ka tā sadarbība būtu lietderīga, bet ja pretim ir pilnīga neieinteresētība, tad acīmredzot tur nekas nevar sanākt. Tādi gadījumi ir bijuši, bet tas jau ir normāls process. Bet ar jeb kuru no ieinteresētajām pusēm, kuras es arī minēju, nav bijis tāds gadījums, kur būtu ļoti kategorisks uzstādījums, ka tikai tā un nekā savādad, jo parasti mēs diezgan daudz diskutējam, par to kā attīstās lietas, ko darīt. Protams, tas ne vienmēr ir vienkārši, bet tas ir interesants process.

K: Būtisks aspekts sadarbībā ar ieinteresētajām pusēm ir ieinteresēto pušu un organizācijas attiecību menedžments. Kā norisinās darbs ar ieinteresētajām pusēm, vai tiek veidotas sapulces par organizācijas attīstības gaitas jauninājumiem, vai notiek savlaicīga problēmu un sarežģījumu noteikšana, kā arī šo problēmu risināšana?

G: Protams, kā jau es minēju, mēs dzīvojam tik šaurā vidē, ka tie cilvēki un organizācijas ir tik maz, ka mēs viens otru zinām, protams, ka galvenais, kā mēs uzturam šīs attiecības ir kopīgi veidotie pasākumi - kopīgi veidotie notikumi arī veido attiecības, jo ja nebūtu šo notikumu, tad tā varētu būt tikai teorētiska ieinteresētība vienam par otru.

K: Darbs ar ieinteresētajām pusēm ir ilgtermiņa sadarbības process. Ir jāpievērš uzmanību tam, kādu ietekmi konkrētā ieinteresētā puse ir atstājusi uz organizāciju vai kultūras pasākumu. Šī ietekme var izpausties kā finansiāls labums vai kāda cita

veida ieguvums, taču jāuzsver, ka ne vienmēr sadarbība ar ieinteresētajām pusēm var sniegt pozitīvu pienesumu. Vai un kā notiek ieinteresēto pušu iesaistes novērtējums?

G: Pilnīgi noteikti, dažas sadarbības, varbūt, mums rada finansiālus zaudējumus, bet šai sadarbībai ir sabiedriska rezonanse un tad tas liek kādam zināt par mums, ar citu sadarbojoties tiek stiprinātas profesionālās iemaņas, kas arī ir būtiski, ar citiem sadarbojoties iespējams ir gūt finansiālus ieguvumus, takā tiešām tas viss tiek izvērtēts un tajā visā mūsu sadarbības lokā ir šīs te pazīmes – pilns spektrs, gan tas, ko es minēju šīs ieinteresētās puses, kas darboja kā medijs, lai cilvēki zinātu, ar ko mēs nodarbojamies un viņiem rastos pozitīvs iespaids, ir profesionālās organizācijas, kas ir kā sadarbības partneri, kas mums kā organizācijai ir interesanti.

K: Kādas ir galvenās grūtības darbā ar ieinteresētajām pusēm?

G: Nu galvenā problēma ir tas pats manis pieminētais cilvēks – no tā arī viss ir atkarīgs, jo, ja cilvēks ir vērsts uz sadarbību un ir pietiekami darba spējīgs un atvērts, un kaut vai operatīvi pasaka, ko viņš negrib, tad tas ir daudz labāk. Bet tā lielākā problēma jau ir saņemt šo skaidro atbildi no partnera – vai tu gribi vai negribi. Paldies Dievam tas nav bieži, tās ir retas parādības, bet tas ir tikai un vienīgi cilvēciskais faktors, jo mūsu likumdošana pieļauj ļoti elastīgas sadarbības iespējas un ar jeb ko. Ir pilnīgi acīm redzams, ka vienus un tos pašus jautājumus ar organizācijām var kārtot dažādi, kur vieniem ir milzu problēmas, tad otrs izdara vienā acu mirklī, tākā es domāju tas tā ir visās jomās.

K: Kādu ietekmi sadarbība ar ieinteresētajām pusēm atstāj uz organizāciju? Lūdzu, raksturojiet galvenos ieguvumus pozitīvas sadarbības gadījumā, kā arī negatīvos aspektus.

G: Nu es pat īsti par tādiem negatīviem aspektiem pat nevaru tā teikt. Par pozitīvajām es varētu diezgan daudz ko teikt. Mēs nepārtraukti dzīvojam tādā mainīgā pasaulē un it sevišķi radošā vidē tas process ir vēl izteiktāks. Parādās jaunas idejas, kaut ko gribas pamēģināt un tāpēc tas pozitīvais ir noteikti tas, ka mēs nepārtraukti gūstam jaunu pieredzi tieši radoši, ir iespējams radīt jaunas lietas – jaunus uzvedumus, izrādes, festivālus un ļoti reti jau tā ir, ka mākslā viens cilvēks sēžot tumšā izstābā, nekontaktējoties ar ārpusaule rada kaut ko ģeniālu – tā nemēdz būt, jo māksla rodas tikai kaut kādā mijiedarbībā. Tas ir tas pozitīvākais, ko dod šī te sadarbība un te es nerunāju tikai par sadarbību ar mūzikas vai mākslas kolektīviem, bet arī, piemēram, sadarbojoties ar finanšu ministriju, ārlietu ministriju, tā ir unikāla pieredze. Mēs kopīgi veidojām Šanhajā ”EXPO Latvijas dienu”. Tā ir iespēja iepazīt, kā strādā citi un ļoti daudz un labas lietas var iemācīties. Pieredze ir vislielākais ieguvums, arī tīri praktiski, jo sarežģītāks un komplicētāks ir uzdevums, jo arī

darbinieki to savu profesionālo varēšanu var celt, tas tajā ziņā ir ļoti labi, jo viena lieta ir teorētiski kaut ko apgūt, bet ja tev ie iespējā pamēģināt kaut ko, kas ir atšķirīgs no ikdienas darba, tas ir ļoti pozitīvi. Tā otra lieta, ko "Latvijas koncertiem" dod šī sadarbība ar augstākajām institūcijām, arī ar reģionālajām institūcijām ir atpazīstamība. Tad, kad mēs sākām praktiski neviens nezināja par mums, tad tagad tāds neviens nopietns valstiski nozīmīgs pasākums neiztieks bez mūsu līdzdalības. Tie, protams, neslēpsim ir arī privātie kontakti, jo lai kā mums censtos stāstīt, bet pamatā korporatīvās attiecības ir, viņas eksistē un es domāju, ka tas arī ir labi.

K: Kā Jūs komentētu izteikumu, ka viens no būtiskākajiem ieguvumiem veidojot sadarbību ar ieinteresētajām pusēm ir tas, ka šīs pieejas izmantošana organizācijas menedžmentā ļauj nodrošināt organizācijas vai kāda konkrēta kultūras pasākuma ilgtspēju?

G: Es piekrītu, tas jau tīri ir tāds finansiāls jautājums. Ja apvieno resursus var veidot labāku produktu, protams, tas nodrošina ilgtspēju, jo arī katrai šai ieinteresētajai pusei ir savs plašāks loks, ar ko sadarboties, līdz ar to plašāks loks, kas uzzin par kādu pasākumu. Ja mēs veidojam koncertus ar manis pieminētajiem kolektīviem, tad saliekot šīs publikas kopā šis pieprasījums ir lielāks.

K: Vai uzskatat, ka darbs ar ieinteresētajām pusēm ir nozīmīgs un kāpēc?

G: Protams, tā ir cita pieredze, tā ir savu iemaņu pārbaudīšana un arī galu galā prasme sadarboties, tas arī ļoti būtisks aspekts. Īstenībā tā presme sadarboties - viņa noder, katrā ziņā. Takā tur viss pēc kārtas, gan finansiāli, gan politiski, gan stratēģiski, ir visvisādi ieguvumi, es neredzu nekādu trūkumu sadarbībai ar iesaistītajām pusēm. Tas laiks, kad sākām strādāt 2005. gadā, tas, ko es nevarēju saprast, kādēļ katrs mēģina izcīnīt savu mazo uzvaru un ļoti grūti cilvēkus bija pierunāt uz sadarbību, bija nostāja, ka visi ir konkurenti konkrētajā jomā, taču šobrīd tā vairs nav. Jo kultūras jomā mums nav konkurentu, nevis tāpēc, ka mēs esam *aroganti*, bet tāpēc, ka mūsu visu kopīgais konkurents ir pilnīgi cits segments.

Bakalaura darbs

“IEINTERESĒTO PUŠU IESAISTE KULTŪRAS PASĀKUMU MENEDŽMENTĀ
LATVIJĀ”

izstrādāts Latvijas Kultūras akadēmijas kultūras socioloģijas un menedžmenta katedrā

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

Autors: _____ .2014.

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: _____ .2014.
Akadēmiskais amats, grāds, vārds, uzvārds Paraksts

Recenzents: _____
Akadēmiskais amats, grāds, vārds, uzvārds

Darbs iesniegts ____ . ____ .2014.

Studējošo servisa speciālists : _____
Vārds, uzvārds Paraksts

Darbs aizstāvēts LKA _____ gala pārbaudījumu komisijas sēdē
Bakalaura, maģistra

____ . ____ .2014. prot. Nr. _____ vērtējums _____

Komisijas sekretārs: _____
Vārds, uzvārds Paraksts