



**LATVIJAS**  
**UNIVERSITĀTE**  
ANNO 1919

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



PROFESIONĀLAJĀ IZGLĪTĪBĀ IESAISTĪTO  
VISPĀRIZGLĪTOJOŠO MĀCĪBU PRIEKŠMETU PEDAGOGU  
KOMPETENCES PAAUGSTINĀŠANA

*Asoc.prof. Daina Celma-Zīda, Dr.oec.*

## 3.MODULIS

### VISAPTVEROŠĀ KVALITĀTES VADĪBA

**3.tēma.** Vadītāja darbības ietekme uz organizācijas kultūras attīstību.

Materiāls izstrādāts

ESF Darbības programmas 2007. - 2013.gadam „Cilvēkresursi un nodarbinātība”  
prioritātes 1.2. „Izglītība un prasmes”

pasākuma 1.2.1. „Profesionālās izglītības un vispārējo prasmju attīstība”

aktivitātes 1.2.1.2. „Vispārējo zināšanu un prasmju uzlabošana”

apakšaktivitātes 1.2.1.1.2. „Profesionālajā izglītībā iesaistīto pedagogu  
kompetences paaugstināšana”

**Latvijas Universitātes realizētā projekta**

**„Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārīzglītojošo mācību priekšmetu pedagogu  
kompetences paaugstināšana”**

(Vienošanās Nr.2009/0274/1DP/1.2.1.1.2/09/IPIA/VIAA/003,

LU reģistrācijas Nr.ESS2009/88) īstenošanai.

Rīga, 2012

### 3. tēma Vadītāja darbības ietekme uz organizācijas kultūras attīstību:

- Organizācijas kultūras jēdziens
- Kā atpazīt vāju organizācijas kultūru
- Stipra organizācijas kultūra
- Kā uzlabot organizācijas kultūru
- Vertīborientētas organizācijas veidošana

**Asoc.prof. D.Celma-Zīda**

**Interaktīvā lekcija 1.st.**

**Praktiskais darbs 1.st.**

Lai meklētu arvien jaunus konkurētspējas elementus, organizācijās tiek veidotas klientu bāzes, ieviestas kvalitātes vadības sistēmas, jaunas tehnoloģijas, dažādas mārketinga stratēģijas, bet arvien grūtāk atrast atšķirīgo, īpašo ko nevar pārņemt konkurenti. Šī iemesla dēļ nākas no jauna izvērtēt, kas organizācijā uzskatāms par patiesu vērtību? Un nākas secināt, ka tā ir organizācijas kultūra, kas pastāv vārdos neizpaužamo zināšanu sfēru, ko nevar aizgūt un atdarināt.

Ar kultūru plašākā nozīmē mēs saprotam to, kā cilvēki darbojas apkārtējā realitātē (grupā, organizācijā, valstī), jo ir uzkrājuši noteiktu informāciju par to. Kultūra kalpo arī kā pieredzes nodošanas mehānisms. Organizācijas kultūras jēdzienu zinātnieki atzinuši par pietiekami sarežģītu un devuši tai vairāk kā 500 skaidrojumu. Organizācijas kultūras jēdziena vienotu definēšanu apgrūtinā tas, ka tās izpēte noteikt starpdisciplināri – to pēta sociālā psiholoģija, socioloģija, ekonomika, antropoloģija, vadībzinātne u.c. – katra zinātne no savām pozīcijām. Izglītības iestāžu kontekstā biežāk lieto jēdzienu „psiholoģiskais klimats”, „iekšējā vide”. Vairums pētnieku tomēr uzskata, ka organizācijas kultūra ir plašāks jēdziens, kas ietver visas organizācijas klimata sastāvdaļas, iekļaujot arī normas, vērtības un pamatpieņēmumus, kuri izveidojušies organizācijā un nosaka tās darbību.

Tā kā izglītības iestāžu vadītāju darbība vērsta uz ilgtspējīgas organizācijas veidošanu, kuras būtība sakņojas pamatvērtībās, kas nemainās laikā un pamato pastāvēšanas jēgu un nozīmi gan organizācijas darbiniekiem, gan sabiedrībai kopumā, tad izglītības iestādes kultūras raksturošanai piemērota varētu būt A.Šeina definīcija:

<p>„Kultūra – pamatpieņēmumu modelis – dotās grupas izdomāts, atklāts vai attīstīts, mācoties, kā tikt galā ar ārējās adaptācijas un iekšējās integrācijas procedūrām – kas darbojas pietiekoši labi, lai to atzītu par derīgu un tādēļ, lai to mācītu jauniem darbiniekiem” Schein, 1988</p>
---

Šeins nosaucis arī divas galvenās organizācijas funkcijas, kas cieši saistītas ar ikviena jauninājuma ieviešanu un iesakņošanu.

1. Pielāgošanās ārējai videi (nepieciešamība adaptēties) – šī funkcijas sevī ietver:

- Misijas un stratēģijas kopējo izpratni,
- Mērķu saskaņošanu šīs misijas īstenošanai,
- Mērķu sasniegšanas līdzekļu kopējo izpratni un saskaņotību,
- Vienošanos par mērķu sasniegšanas kritērijiem,
- Vienošanos par izmaiņām organizācijas stratēģijā, gadījumā, ja izraudzītie mērķi netiek sasniegti.

2. Iekšējās integrācija. Šajā kontekstā organizācijas kultūra nodrošina:

- Kopējas valodas lietošanu organizācijā,
- Vienošanos par robežām un kritērijiem cilvēka iekļaušanai vai izslēgšanai no grupas,
- Vienošanos par kritērijiem un likumiem, kā cilvēks var iegūt, pazaudēt vai paturēt varu,
- Vienošanos par uzvedības normām attiecībā uz savstarpējām attiecībām, apbalvojumiem un sodiem,
- Kopīgu „relīģiju”, kas ļauj organizācijas darbiniekiem izskaidrot dažādas netipiskas parādības un izvairīties no trauksmes.

A.Šeina definētajam kultūras funkciju raksturojumam, protams, rodas arī papildinājumi. Pie ārējām funkcijām tiek nosaukta arī orientācija uz patērētāju, organizācijas partnerorganizāciju regulēšana, pielāgošanās sabiedrības vajadzībām.

Daudz sīkāk zinātnieki apraksta organizācijas kultūras iekšējas vides funkcijas:

- **aizsargfunkcija**

*Organizācijas spēja aizsargāties no nevēlamām tendencēm un negatīvām vērtībām, kuras raksturīgas ārējai videi. Tas nozīmē, ka organizācijai ir savs klimats, specifisku vērtību, normu, noteikumu komplekss, kas ļauj atšķirties no citām organizācijām.*

- **integrējoša funkcija**

*Organizācijas indivīdu un grupu identitātes sajūta, kas ļauj labāk izprast mērķus, sevi kā vienotas sistēmas sastāvdaļu un noteikt savu atbildību tās priekšā.*

- **regulējošā funkcija**

*Ietver sevī nerakstītus noteikumus, kuri norāda uz to, kā darbiniekiem jāizturas darba*

procesā, norāda darba izpildes secību, informācijas apmaiņas formas utt.

- **adaptīvā funkcija**

Nodrošina un atviegla darbinieku pielāgošanos organizācijai un otrādi.

- **izglītojošā funkcija**

Paredz darbinieku sagatavošanu darba pienākumu veikšanai un izglītības pilnveidošanu – jo izglītotāks darbinieks, jo lielāks ieguvums organizācijai.

- **kvalitātes vadības funkcija**

Sekmē preču un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanos, vai citiem vārdiem sakot, darba un darba vides kvalitāte kļūst par produkcijas kvalitāti.

- **Motivējošā funkcija**

Rada motivatorus organizācijas efektīvai mērķu sasniegšanai.

- **Imidža funkcija**

Rada organizācijas tēlu sabiedrība. (Brawn, 1998)

Aktualizējot organizācijas kultūras funkcijas, nākas secināt, ka organizācijas kultūra ir mehānisms, kas kopīga mērķa sasniegšanai apvieno darbiniekus.

**Vadībzinātnē organizācijas kultūru varētu definēt kā stratēģisku instrumentu, kurš palīdz visu struktūrvienību darbiniekiem orientēties mērķu hierarhijā, tos izprast un sasniegt, nodrošinot organizācijas ilgtspējību.**

Lai spētu izvērtēt, kādas organizācijas kultūru, svarīgi apzināties A.Šeina definētos organizāciju kultūras līmeņus. Pirmais ir pamata līmenis (artefakti), zinātniskajā literatūrā saukts arī par *virspusējo arī fiziskās realitātes līmeni vai ārējo izpausmju līmeni*. Tieši ar organizācijas ārējo izpausmju līmeni, iepazīstoties ar organizāciju, sastopamies vispirms.

<b>1. LĪMENIS</b>	<b><u>ARTEFAKTI</u></b> Fiziskā vide, organizācijas darbinieku neslēptā uzvedība, tehnoloģijas, organizācijas gala produkti, pakalpojumi, cilvēku izskats, valoda, ceremonijas, rituāli, simboli utt.
-------------------	--

<b>2. LĪMENIS</b>	<b><u>VĒRTĪBAS</u></b> Organizācijā valdošā vērtību sistēma: sociālā atbildība, padomdošana, brīvprātīgais darbs, godīgums, saliedētība, patstāvīga izglītošanās, profesionālā izaugsme, atklātā komunikācija, konfliktu risināšana, iekšējā konkurence, sāncensība, piesardzība utt..
<b>3. LĪMENIS</b>	<b><u>PAMATPIENĒMUMI</u></b> Pamatpieņēmumi attiecībās, attieksmē pret cilvēkiem, darbu, dabu, sociālajām attiecībām, apkārtējo vidi, cilvēciskajām attiecībām.

### 1. Attēls **Organizācijas kultūras līmeņi**

Organizācijas vadošā vērtību sistēma un uz tās balstītās sociālās normas veido organizācijas otro kultūras līmeni.

**Vērtība ir noturīga pārliecība, ka noteikts rīcības veids vai eksistence galamērķis ir sociāli vēlamāks, salīdzinot ar citiem rīcības veidiem vai eksistences galamērķiem.**

(Rokeach M., 1973)

Vērtības organizācijā var būt atklātas un slēptas. Atklātās parasti deklarē vadība, tās parasti iekļautas dažādos stratēģiski svarīgos dokumentos, tādejādi, tās tiek atklātas plašākam sabiedrības lokam. Organizācijas vērtības var pārtransformēties par pamatpieņēmumiem. Vērtības, kuras tiek iedzīvinātas organizācijas filozofijā, ļauj paredzēt uzvedību, kuru var novērot artefaktu līmenī. *Piemēram*, cilvēku savstarpējo attiecību raksturu organizācijā atspoguļo arī darbinieku ārējais izskats, savstarpējas uzrunas formas, izturēšanās vienam pret otru, savstarpējā komunikācija. Liela nozīme organizācijas kultūras attīstīšanā ir dažādām ārējām izpausmēm: sapulcēm, pieņemšanai darbā, svinībām, svētkiem, jubileju kopīgai atzīmēšanai, kas var kļūt par organizācijas vērtību (normu) vai pamatpieņēmumu. Tas nozīmē, ka vērtības ietekmē darbinieku attieksmi pret darbu, līdzcilvēkiem tās rada vienotību un arī konfliktus.

Pamatpieņēmumi ir organizācijas kultūras vissvarīgākais līmenis. Ja kādas problēmas risinājuma veids atkārtoti dod labus rezultātus, tad tas tiek pieņemts kā patiesība. Ja kaut kas sākumā tiek uzskatīts kā pieņēmums, tad pēc atkārtotas apstiprināšanās pieņemts ka realitāte. Tā veidojas pamatpieņēmumi (atzītās organizācijas vērtības), jeb kultūras slēptais līmenis, ko var atklāt tikai ilgstoši strādājot vai citādi uzturoties organizācijā, pretējā

gadījumā par tiem var spriest tikai hipotētiski un meklēt izpausmes iepriekšējos kultūras līmeņos.

„Organizācijas kultūrai neko ne no viena nevajag, tai tāpat ir labi, savukārt, vadība bez atbalstošas organizācijas kultūras ir bezspēcīga, neefektīva un nespēj ieviest nekādus jauninājumus.”

(Ešenalde, 2004)

Taču organizācijas kultūra var pati cīnīties par organizācijas izdzīvošanu ārējā vidē, tad to var saukt par stipru jeb spēcīgu organizācijas kultūru.

„Spēcīga organizācijas kultūra strādā vadības interesēs un dara vadītāja darbus, tas ir, motivē, kontrolē, organizē un iedvesmo, darbinieki strādā, jo viņiem patīk tas, ko viņi dara.”

(Ešenalde, 2004)

Teorētiski izvērtējot organizācijas kultūras līmeņus, var raksturot **stipru organizācijas**

**kultūru:**

- apvienojoša organizācijas filozofija un misija;
- kopīga stratēģijas un mērķu izpratne;
- atvērti komunikācijas kanāli un pieeja vadībai;
- uzmanība darbiniekiem, darba procesam un klientiem;
- darbinieku apmierinātība ar darbu organizācijā;
- organizācijai raksturīgas ceremonijas, rituāli, simboli;
- labs emocionālais noskaņojums. (Armstrong, Shein, Brown)

**Vājai organizācijas kultūrai** raksturīgi:

- nav kopīgi veidotas stratēģijas un vērtību sistēmas;
- nevar vienoties par mērķu sasniegšanas stratēģijām;
- vadītāji neveicina kopīgu vērtību izpratni;
- organizācija pārāk daudz laika velta ikdienas problēmu risināšanai;
- darbinieki publiski kritizē savu organizāciju;
- ir dažādi uzvedības standarti;

- izzūd vai vāji attīstās tradīcijas un rituāli;
- stresa izpausmes darbiniekos. (Armstrong, Shein, Brown)

Konstatējot vājas kultūras iezīmes organizācijā, vadītājiem ir jāapsver iespēja par pakāpenisku kultūras attīstīšanu. Galvenās darbības organizācijas kultūras attīstīšanā varētu būt šādas:

- atbalstīt darbiniekus, kam ir idejas un inovatīvi risinājumi;
- pēc iespējas vairāk darbiniekus iesaistīt organizācijai svarīgu
- lēmumu pieņemšanā, stratēģijas veidošanā;
- pilnveidot darbinieku motivēšanas sistēmu;
- ieviest jaunus rituālus, simbolus;
- ja iespējams, veikt dažāda līmeņa vadītāju rotāciju.

Veicot uzlabojumus jāatceras, ka pārmaiņas organizācijas kultūrā ir ļoti nopietns un darbietilpīgs process, kurš sākas ar paša organizācijas vadītāja - līdera darbības maiņu un prasmi organizācijas kultūru attīstīt.

Ieteicams pirms ieviest kādas pārmaiņas organizācijas kultūrā, pārdomāt un izvērtēt trīs organizācijas kultūras izpausmes līmeņus, kuri cieši saistīti ar ikviena jauninājuma ieviešanu un tā institucionalizēšanos. Tikai tad organizācijas kultūra pati cīnīsies par izdzīvošanu apkārtējā vidē.

Tiecoties uz ideālu situāciju, ka izglītības iestādes kā mācīties spējīgu organizāciju vada pedagogu un organizācijas mācīšanās līderis, veicinot komandu un grupu sadarbību, svarīgi veikt organizācijas kultūras pašreizējā stāvokļa identificēšanu. Izglītības iestādes kultūras izpētei var izmantot L.Konstantīna (Constantine) teoriju par četriem organizācijas kultūras tipiem.

Slēgtā tipa organizācijas ir hierarhiskas organizācijas, kurās ir stingrs lomu sadalījums, izteikta varas hierarhija, stingri noteiktas varas funkcijas, tradicionālas darba metodes, izteikta varas autoritāte, direktīvs vadības stils. Šajā organizācijas tipā augstu vērtē lojalitāti, bezierunu pakļaušanos grupas interesēm, bet nepietiekami novērtē cilvēka talantu, spējas, intelektu.

Organizācijas vadītājam jābūt ar stingru nostāju, labam administratoram, ar augstu informācijas izmantošanas prasmi, izlēmīgam, ar stipru gribu, analītiskām spējām.

Haotiskā tipa organizācija ir pretēja slēgtā tipa organizācijai. Tai raksturīgas nepārtrauktas izmaiņas, jaunievedumi, bez izteiktas lomu hierarhijas. Lēmumus pieņem katrs darbinieks individuāli, darbības process ir svarīgāks nekā rezultāts. Visaugstāk vērtē oriģinalitāti, individualitāti, radošas spējas. Vadītājam ir jābūt augstas pakāpes speciālistam, un viņam niansēs jāizprot starppersonu attiecības. Darbiniekiem jābūt mērķtiecīgiem, neatkarīgiem spriedumos, oriģināliem, ar radošām spējām, spilgtām individualitātēm.

Atvērtā tipa organizācijām raksturīga sadarbība, kooperācija, atvērta komunikācija, lomas tiek sadalītas pēc brīvprātības principa, notiek bieža darbinieku rotācija. Lēmumus pieņem, izmantojot diskusijas, viedokļus, dialoga ceļā. Vadītājam jāprot konstruktīvi sadarboties, jābūt uzvedībā elastīgam, jāprot pozitīvi virzīt starppersonu attiecības, jābūt izjust komandas noskaņojumu.

Sinhronā tipa organizācijām raksturīga laba saskaņa, sadarbība un harmonija. Komandas locekļiem ir izteikta darbības mērķtiecība vienā virzienā. Kaut gan mērķis nav īpaši formulēts, tas ir ideāls, uz ko jātiecas. Vadītājs sinhronā organizācijā darbojas kā tēla radītājs un mazāk kā rīkotājs. Darbinieki paši zina, kas viņiem jā dara. Lomu sadalījums balstās uz savstarpēju vienošanos. Vadītājam jābūt харismātiskam līderim, ļoti sensitīvam, apveltītam ar intuīcijas spējam, jābūt kā indentifikācijas objektam, kam visi vēlas līdzināties. No darbiniekiem tiek gaidīta introversija, spēja identificēt sevi ar komandu, izteikta sensitivitāte (emocionāli labils, pastiprināt jūtīgums), bagātīga iztēle. (Constantine, 2001)

- Praktiskais darbs.           Izvērtēt savas izglītības iestādes kultūru.
- ✓ Iepazīties ar instrukciju un aizpildīt anketu
  - ✓ Aprēķināt vidējos rādītājus apgalvojumiem sadaļā A,B,C,D un iegūtos rādītājus ar dažādām krāsām atzīmēt organizācijas kultūras kartē, iegūstot esošo organizācijas kultūras stāvokli un vēlamo organizācijas kultūras stāvokli
  - ✓ Iepazīties ar L. Konstantīna organizāciju kultūras tipu raksturīgākajām iezīmēm un vadītāja darbību attiecīgajā kultūras tipā

Pāru darbs.



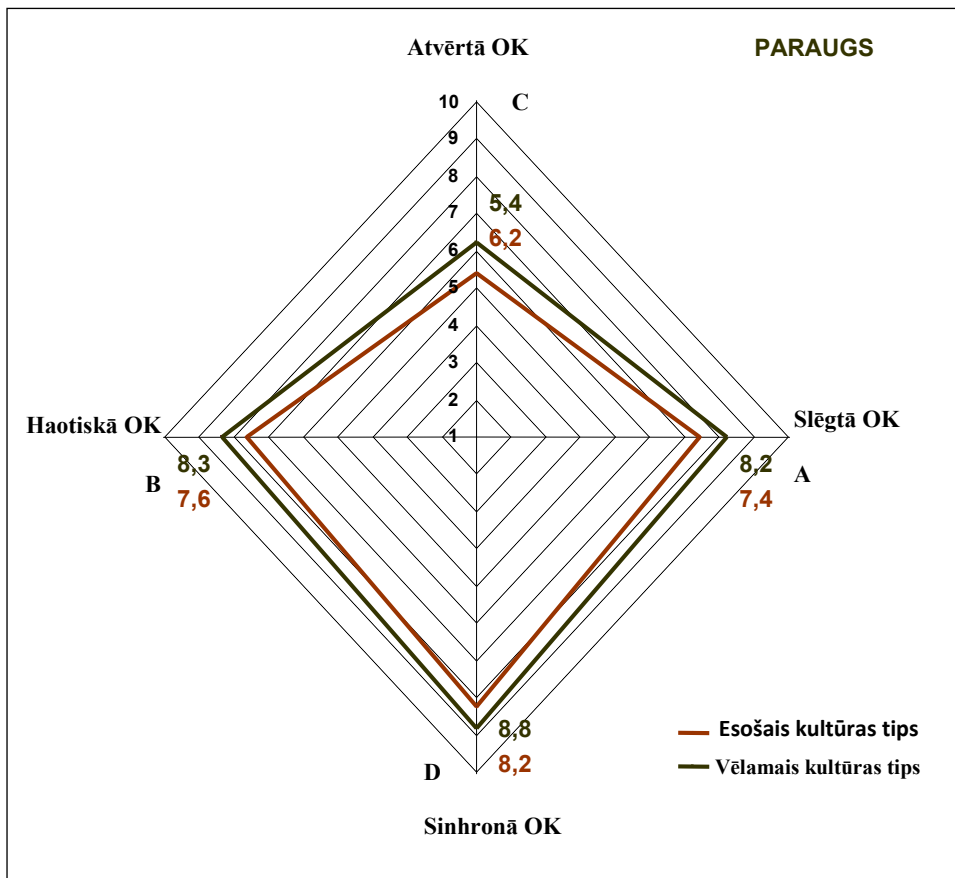
- ✓ Diskutēt par iegūtajiem datiem organizācijas kultūras kartē

**Instrukcija:**

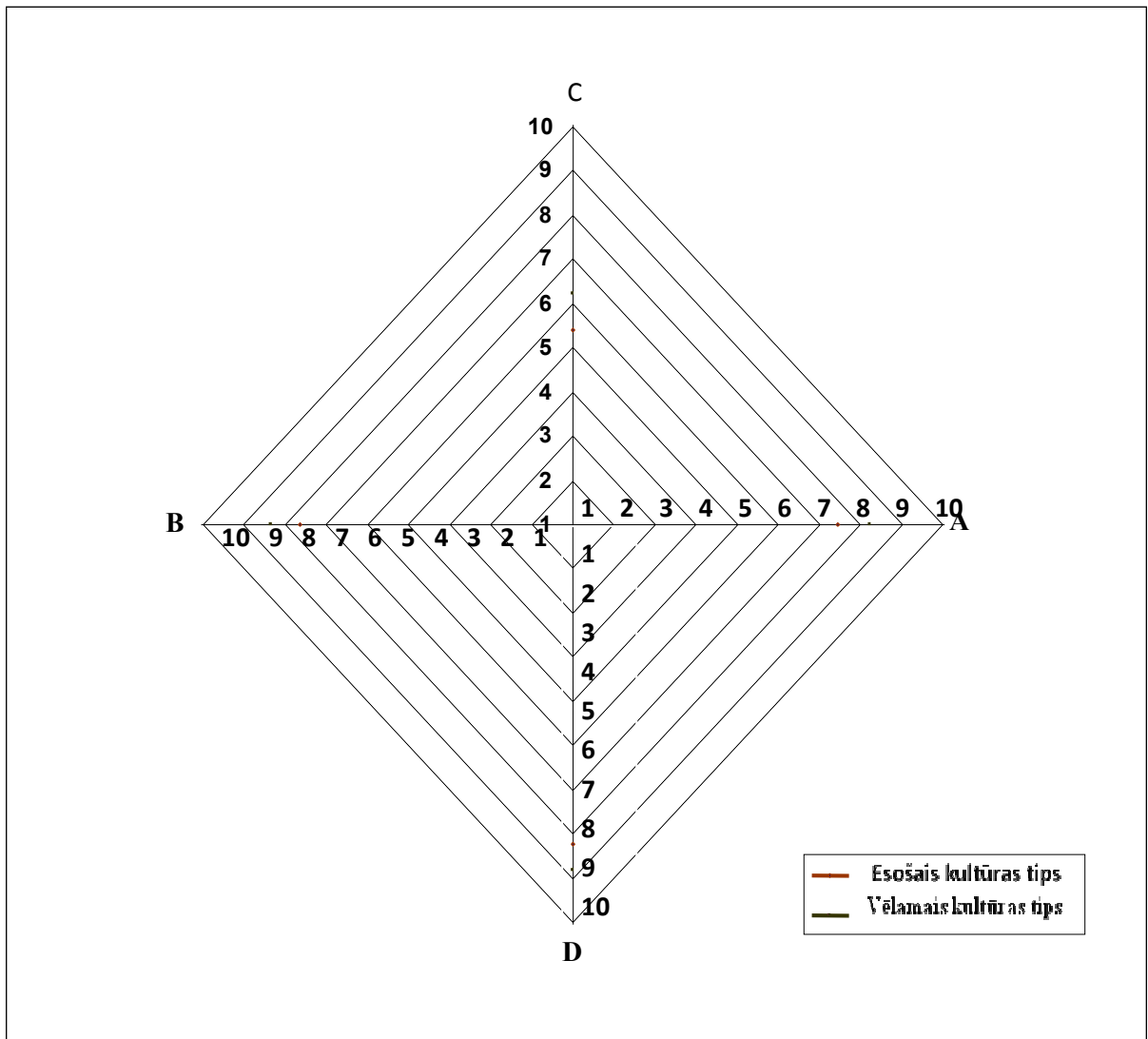
Atbildot uz anketas apgalvojumiem, izvērtējiet katru apgalvojumu no 1 līdz 10 punktu sistēmā, kur 1 punkts nozīmē - nav raksturīgs, bet 10 punkti, norāda uz ļoti raksturīgu apgalvojumu šai organizācijai. Katru apgalvojumu izvērtējiet divreiz; pirmo reizi - kā es patreiz redzu savu organizāciju, bet otrreiz - kādu es gribētu redzēt savu organizāciju.

	Apgalvojumi	Ir pašreiz	Vēlētos
A	1 Organizācija savā darbā balstās uz tradicionālām un ierastām darba metodēm.		
	2 Visus jautājumus izlemj augstāk stāvošās personas, kuras dod rīkojumu padotajiem.		
	3 Katrs saņem tikai to informāciju, kuru vadība uzskata par vajadzīgu.		
	4 Vadība nosaka darbības mērķus un līdzekļus to sasniegšanai.		
	5 Organizācijā augstu vērtē darbinieku lojalitāti un ilgu stāžu darba vietā.		
B	6 Organizācijā augstu tiek vērtētas izmaiņas, pārkārtojumi un jaunievedumi.		
	7 Organizācija ņem vērā katra darbinieka interesi un izvēli.		
	8 Vadītāji atbalsta darbinieku jaunradi, organizācijā ir maz ierobežojumu to sasniegšanai		
	9 Jautājumus, kuri skar konkrētu darbu, izlemj paši cilvēki, kuri veic šo darbu.		
	10 Augstu tiek vērtēta darbinieku izdoma un oriģinalitāte.		
C	11 Organizācija orientējas uz konkrētu rezultātu sasniegšanu, veicot daudz laika informācijas analīzi un dažādu jautājumu apspriešanu		
	12 Organizācija vienmēr ir gatava pārskatīt savas darbības mērķus un metodes.		
	13 Tiek izmantoti gan veci, gan jauni darba paņēmieni, par labu tiek atzīts viss, kas ved pie mērķu sasniegšanas.		
	14 Konkrētu mērķu sasniegšanai bieži tiek izveidotas darba grupas, kuru vadītāji var mainīties, atkarībā no veicamā uzdevuma.		
	15 Vadība vairāk cenšas atvieglot cilvēku darbu organizācijā, nekā pieņemt lēmumus un dot rīkojumus.		
D	16 Darbs organizācijā norit it kā pats no sevis, bez īpašu problēmu risināšanas un apspriešanas		
	17 Šķiet, ka vadība nav īpaši nepieciešama, jo katrs darbinieks zina, kas ir jādara un to dara.		
	18 Darba virzību nosaka ne tik daudz dotie rīkojumi, kā kopējā mērķa izjūta un apziņa		
	19 Lēmumus var pieņemt patstāvīgi, bet tie atbilst kopējiem organizācijas mērķiem.		
	20 No darbiniekiem gaida to, ka tie izpratīs organizācijas mērķus un darbosies saskaņā ar tiem.		

### Organizācijas kultūras karte



### Organizācijas kultūras karte



**L. Konstantīna organizāciju kultūras tipu raksturīgākās iezīmes un kādam jābūt vadītājam**

<b>Organizāciju kultūras tips</b>	<b>Raksturīgākās iezīmes</b>	<b>Kādam jābūt vadītājam?</b>
Slēgtā	<ul style="list-style-type: none"> <li>*hierarhiska organizācija</li> <li>*birokrātija</li> <li>*stīgri lomu sadalījums</li> <li>*izteikta varas hierarhija un autoritāte</li> <li>*direktīvs vadības stils</li> <li>*tradicionālas darba metodes</li> <li>*augstu vērtē lojalitāti</li> <li>*bezierunu pakļaušanās</li> <li>*nepietiekama cilvēka talanta, spēju, intelekta novērtēšana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*ar augstu intelekta līmeni</li> <li>*labs administrators</li> <li>*izlēmīgs</li> <li>*ar stipru gribu</li> <li>*ar augstu profesionālās kompetences līmeni</li> <li>*ar analītiskām spējām</li> <li>*jāprot uz klausīt darbiniekus</li> </ul>
Haotiskā	<ul style="list-style-type: none"> <li>*radoša organizācija</li> <li>*bez izteiktas lomu hierarhijas</li> <li>*raksturīgi radoša atmosfēra, ideju radīšana un atbalstīšana</li> <li>*svarīgs pats darba process</li> <li>*visaugstāk vērtē mērķtiecību, oriģinalitāti, individualitāti, radošas spējas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*autoritātei</li> <li>*ar radošām spējām</li> <li>*ar personīgiem sasniegumiem attiecīgajā jomā</li> <li>*niansēs jāizprot starppersonu attiecības</li> </ul>
Atvērtā	<ul style="list-style-type: none"> <li>*minimāla varas distance</li> <li>*sadarbība</li> <li>*savstarpējs atbalsts</li> <li>*atvērta komunikācija</li> <li>*lēmumus pieņem, izmantojot diskusijas, viedokļus, dialogus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*komunikablam</li> <li>*ar labu intuīciju un situācijas izjūtu</li> <li>*elastīgam</li> <li>*jāmāk izjust komandas noskaņojumu</li> <li>*jāprot pozitīvi virzīt starppersonu attiecības</li> </ul>
Sinhronā	<ul style="list-style-type: none"> <li>*izteikta darbības mērķtiecība vienā virzienā</li> <li>*kopīga mērķa izjūta un jeb vīzija</li> <li>*laba saskaņa, sadarbība, harmonija</li> <li>*darbinieki paši zina, kas jādara</li> <li>*no darbiniekiem tiek gaidīta intraversija, spēja sevi identificēt ar komandu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*harizmātiskam līderim – absolūtai autoritātei</li> </ul>

Transfromācija noteik tad, kad kāpurs  
pārvēršas par tauriņu – kad to, kas ir radies no tā,  
kas bija iepriekš, vairs nevar ne pazīt

D.Kārteris

„Veiksmīgākās organizācijas uz mūsu planētas ir tās, kuras ir mērķtiecīgas un vērtīborientētas. Rezultāti, kas gūti pēc vērtību apzināšanas vairāk nekā 500 uzņēmumos un 35 valstīs to apstiprina. Vērtīborientētie uzņēmumi neapšaubāmi ir veiksmīgākie uzņēmumi pasaulē”, apgalvo R.Barret, J. Collins - zinātnieki, kas šos pētījumus veikuši. Ilgtermiņa panākumiem ir nepieciešams stabils pamats, proti, principi un vērtības, kas vieno visus organizācijas darbiniekus, tātad stipra organizācijas kultūra.

Kultūras var tikt attīstās galvenokārt ne tikai ar mācībām un izglītošanu ne ar varas palīdzību, bet pārveidojot organizāciju. Ar laiku attiecīgā organizācija radīs pati savu kultūru. Tā būs kultūra, kurā cilvēku uzvedība attīstīs paredzamus modeļus

Barret (2008)

Lai visas sistēmas pārveide būtu veiksmīga, visai organizācijas darbībai ir jābalstās uz vērtībām. Tām jāregulē visi lēmumu pieņemšanas aspekti un jāatspoguļojas vadītāju, menedžeru un darbinieku personiskajā un organizācijas kolektīvajā uzvedībā. Vērtībām jāklūst par organizācijas kultūras DNS sastāvdaļu.

Barret (2008)

Veiksmīgai visas sistēmas pārveidei ir trīs galvenie priekšnosacījumi.

1. Pārmaiņu process ir jāvada grupas vadītājiem. Viņiem jābūt uzticīgiem attiecīgās grupas vīzijai, misijai, vērtībām, uzvedībai un pašiem šajā ziņā jākalpo par paraugu, viņu darbiem jāskaidro ar vārdiem. Pārmaiņām jāskaidro ar vadītāja personisko transformāciju.
2. Vīzijai, misijai, vērtībām, kā arī tām atbilstošai uzvedībai ir jāiespaido jebkuri lēmumi. Vērtībām un tām atbilstošai uzvedībai ir jāatspoguļojas jebkurā grupas sturktūru, sistēmu un procesu aspektā. Piemēram, organizācijas akceptētajām vērtībām un uzvedībai jāspoguļojas tās darbinieku izraudzīšanas kārtībā, jauno darbinieku izglītošanā, vadītāju kvalifikācijas paaugstināšanas programmās, darbinieku motivēšanas kritērijos. Organizācijas parastajai kārtībai jebkurā tās aspektā ir jāatbilst šīs organizācijas vīzijai, misijai, vērtībām un uzvedībai.
3. Lai nodrošinātu organizācijas ilgtspējīgu darbību, visi tās kultūras aspekti jākontrolē ar individuālās un kolektīvās darbības rādītāju (vērtības un uzvedības) palīdzību. Viens no galvenajiem iemesliem, kuru dēļ organizācijas nespēj pilnībā atrisināt savu

potenciālu vai ciešs neveiksmi, ir tas, ka tās nekontrolē savu kultūru. Tāda brīdināšanas sistēma, kas norādītu uz kultūras entropijas pastiprināšanos vai kultūras elastīguma samazināšanos vēl nav izgudrota.

1. Tabula. Vērtību sistēma organizācijā (Barret)

7	Sociālā atbildība Rūpes par nākamajām paaudzēm Līdzjūtība	
6	Padomdošana Brīvprātīgais darbs Rūpes par vidi	
5	Uzticība Aņņēmība Godīgums Saliedētība Entuziasms	
4	Adaptācijas spēja Patstāvīga izglītošanās Atbildība	
3	Produktivitāte Efektivitāte Personāla izaugsme	
2	Atklāta komunikācija Klientu apmierinātība Konfliktu risināšana	
1	Finansiālā stabilitāte Darbinieku veselība Peļņa	

Praktiskais darbs.

- ✓ Iepazīties ar vērtību sistēmu organizācijā (1. tabula)
- ✓ Izvēlēties vienu no septiņiem vērtību līmeņiem, kurš šobrīd jūsu vadības grupai ir visraksturīgākais

Visu organizācijas pārveides procesu pēc Barreta izstrādātās metodikas turpmāk pēc autora ieteikuma tiks saukta par „struktūru”.

Visas sistēmas pārveides procesa struktūras vai galvenās stadijas ir relatīvi labi noteiktas un fiksētas. Tācu šajās struktūrās ietilpstošie paņņēmieni ir mainīgi un nepatstāvīgi – atkarīgi no vadītāju, menedžeru vai darbinieku apziņas līmeņa, pasaules uzskata un motīviem.

Metodēm un paņņēmieniem, kas tiek izmantoti visas sistēmas pārveides procesā, ir jāatbilst un jābūt pieņņemamiem tajā iesaistīto cilvēku apziņas līmenim, pasaules uzskata un motīviem.

Piemēram. Vadītāji savu personīgo motīvu dēļ nevēlas iesaistīt savus darbiniekus organizācijas vīzijas, misijas un vērtību noteikšanā. Galvenais šādas situācijas cēlonis ir tas, ka viņi darbojas tādā apziņas līmenī, kas liek viņiem pašiem visu stingri kontrolēt. Viņi necieš nenoteiktību, viņiem grūti uzticēties citiem cilvēkiem. Šī iekšējā nepieciešamība paturēt stingru kontroli nav ne pareiza ne nepareiza. Tas vienkārši jāņem vērā tiem, kas vada pārmaiņu procesu, jo būs metodes, kas nebūs piemērotas, piemēram, „atzinīgā iztaujāšana”, „atvērtā telpa”. (Barret)

Lai pārmaiņu vadītājs (izglītības iestādes direktors) varētu veiksmīgi izstrādāt visas sistēmas pārveides procesu ir ļoti svarīgi noskaidrot (zināt) darbinieku apziņas līmeni un pasaules uzskatus, kas diktē viņu rīcību.

Personiskās apziņas attīstībā var izšķirt septiņas skaidri definētas stadijas. Katrā stadijā cilvēkam ir aktuāla sava konkrēta, viņa stāvoklim atbilstoša un vitāla vajadzība. Septiņas vitālās vajadzības ir galvenie motivējošie spēki, kas nosaka ikviena cilvēku rīcību. Cilvēks savu apziņu attīsta, mācoties šīs vajadzības apmierināt, nekaitējot citiem cilvēkiem vai nedarot tiem pāri, rīkojas pilna spektra apziņas vadīti. *Viņi ir gatavi pareizi reaģēt uz visiem dzīves izaicinājumiem.*

Līmenis	Motivācija	Mērķis
7	Kalpošana	Savu mūžu veltīt pašaizliedzīgai, nesavtīgai kalpošanai
6	Pārveide	Ieviest pasaulē pozitīvas pārmaiņas
5	Iekšējā saskaņa	Atrast savas dzīves jēgu
4	Transformācija	Iegūt brīvību, atmetot bažas par izdzīvošanu, līdzcilvēku mīlestību un cieņu
3	Pašcieņa	Apzināties savu vērtību
2	Attiecības	Justies droši, būt cienītam un mīlētam
1	Izdzīvošana	Apmierināt savas fiziskās vajadzības

2.attēls. Personīgās apziņas stadijas (Barret)

„Zemākās” jeb pamata vajadzības (1.-3. līmenis) attiecas uz cilvēku fizisko izdzīvošanu, fizisko un emocionālo drošību, kā arī emocionālo pašapziņu. „Augstākās” vajadzības (5.-7. līmenis) ir garīgās vajadzības un attiecas uz mūsu dzīves jēgas atrašanu, sabiedrības pārveidošanu un kalpošanu.

Pirmajos trijos līmeņos dominē personiskais labums un tiek apmierinātas savas ego vajadzības. Trijos augstākajos līmeņos galvenais ir vispārības labums un tiek apmierinātas garīgās vajadzības.



Ceturtajā līmenī aktuāla ir transformācija – pašorientēšanās no personiskā labuma uz vispārējo labumu. Ja cilvēks koncentrējas tikai uz savu zemāko vajadzību apmierināšanu, viņa dzīve ir egocentriska, sekla un tajā vienalga, vai cilvēks pats to apzinās vai nē – dominē ego bailes. Ego baidās un liek arī mums noticēt, ka visa tā, kas ir vajadzīgs, mums ir par maz. Tāpēc mēs nekad neesam pilnīgi laimīgi, jo nepietiek naudas, mīlestības utt. Ja šīs vajadzības nav apmierinātas, mēs savu iekšējo tukšumu cenšamies aizpildīt ņemdami to, ko mums gribas no ār pasaules. Tā ir atkarīgā eksistence. Mēs esam atkarīgi no citiem cilvēkiem. Brīvi mēs kļūstam tikai, tad, kad atsvabināmies no sava ego, kas tur mūs šai atkarībā.

Cilvēkiem, kuri koncentrējas *tikai* uz augstāko vajadzību apmierinājumu, parasti trūkst nepieciešamo iemaņu efektīvai darbībai fiziskajā pasaulē. Tie ir nepraktiski cilvēki (tā viņus dēvē citi).

Ja gribam gūt panākumus, mums jāiemācās apmierināt visas savas vajadzības, lai varētu darboties ar pilna spektra apziņu. Īpaši nozīmīgs ir ceturtais personiskās apziņas līmenis, kurā no pozīcijas „kāds man no tā labums” pārejām uz pozīciju „kā būtu labāk visiem”.

Septiņu personiskās apziņas līmeņu modelis piemērojams arī grupu apziņas attīstībai organizācijā, jo grupas veidojas un attīstās tāpat kā indivīdi (darbinieki) – mācoties apmierināt savas vajadzības. Vislielākos panākumus gūst grupas, kuras attīsta apziņu līdz pilnam spektram un prot apmierināt katram apziņas līmenim atbilstošās vajadzības. Tad tās var adekvāti reaģēt uz visiem ārējās vides izaicinājumiem.

Līmenis	Motivācija	Mērķis
7	Kalpošana	Rūpēties par cilvēci, nākamajām paaudzēm un planētu
6	Pārveide	Sadarboties ar citām grupām un veidot plašākas savienības
5	Iekšējā saskaņa	Vienot grupas locekļus uz kopējās vīzijas, misijas un vērtību pamata
4	Transformācija	Iesaistīt grupas locekļus un dot viņiem balsstiesības lēmumu pieņemšanā
3	Pašcieņa	Panākt tādu kārtību, darbību un efektivitāti, kas grupai nodrošina ārēju cieņu un iekšēju lepnumu
2	Attiecības	Veidot harmoniskas iekšējās attiecības, kas nodrošina piederības sajūtu
1	Izdzīvošana	Radīt grupas locekļu finansiālajai stabilitātei un drošībai nepieciešamos apstākļus

3.attēls. Grupas apziņas stadijas (Barret)

Grupas pirmo līmeni apgūst, attīstot fiziskajai un finansiālajai izdzīvošanai nepieciešamās prasmes un iemaņas, otro līmeni attīstot iemaņas un spējas veidot harmoniskas attiecības, kas grupas biedriem rada piederības un savstarpējās drošības sajūtu. Trešo līmeni grupa apgūst izstrādājot dažādus noteikumus, likumus, sistēmas, procesus un struktūras, nodrošinot tādu kārtību, kas ļauj efektīvi un pārlicinoši darboties. Ceturto līmeni apgūst, līdzsvarojot grupas ego vajadzības (lēmējinstiūcijas intereses) ar grupas locekļu vajadzībām (grupas kopējās intereses). Lēmējinstiūcija dod grupas dalībniekiem iespēju

piedalīties lēmumu pieņemšanā, piešķirot balstiesības. Ja grupas locekļiem šāda iespēja netiek dota un tie nevar piedalīties lēmumu pieņemšanā, tad grupa ceturto apziņas līmeni nevar sasniegt un pārorientācija no pašlabuma uz kopējo labumu nav iespējama. Piekto līmeni grupa apgūst, saskaņojot visu savu locekļu vērtības un motīvus ar grupas vīziju, misiju un atbalstītām vērtībām. Šis skaņošanas rezultāts ir iekšējā saliedētība un lielāka rīcībspēja. Sesto līmeni grupa apgūst, veidojot stratēģiskas apvienības ar citām līdzīgi noskaņotām grupām, kurām ir līdzīga vērtību sistēma, motivācija un attieksme, kā arī padziļinot grupas locekļu iekšējo saskaņu, šajā nolūkā nodrošinot padomdošanu, rūpes par visu grupas locekļu personisko gandarījumu. Septīto līmeni grupa apgūst vēl vairāk padziļinot savu iekšējo saskaņu un paplašinot arī ārējo saskaņu veidojot apvienības ar citām grupām uz kopēju vērtību un kopējas nākotnes vīzijas pamata.

Septiņu grupas apziņas līmeņu modelis nosaka visu grupas apziņas attīstību. Pirmie trīs grupas apziņas līmeņi ir grupas ego (lēmēj institūcijas) veidošanās un attīstības stadijas, bet trīs - grupas „dvēseles” (visu grupas locekļu kopējo interešu) izaugsmes un attīstīšanās stadijas. Grupas apziņas ceturtajā līmenī grupa mācās saskaņot sava ego vajadzības ar savas „dvēseles” vajadzībām t.i. vadošo darbinieku intereses saskaņot ar visu grupas locekļu interesēm. Tieši šajā līmenī notiek grupas apziņas stransformācija un vairs nenotiek vadoša darbinieku konfrontācija ar grupas locekļiem. Šajā līmenī var sākt runāt par demokrātiju – sistēmu, kuras mērķis ir nodrošināt to, ka grupas lēmēj institūcijas apziņa vienmēr saskan ar grupas locekļu apziņu. Ja lēmēj institūcija (vēlētās amatpersonas) neņem vērā grupas locekļu vajadzības, tās zaudē varu, jo atkārtoti netiek ievēlēta.

Vērtīborientētās organizācijas koncepts ir pamatots ar atziņu, ka jebkuras vērtības un jebkuru uzvedības stilu var attiecināt uz vienu no septiņiem apziņas līmeņiem. Viss uz ko mēs koncentrējamies savā personīgajā dzīvē ir mūsu personiskā apziņas atspulgs. Viss, uz ko koncentrējamies organizācijā, ir šīs organizācijas kolektīvās apziņas atspulgs. Ja var identificēt konkrētās personu grupas akceptētās vērtības un uzvedības stilus, tad sadalot šīs vērtības un uzvedības stilus pa septiņiem apziņas līmeņiem var novērtēt grupas jeb kolektīvo apziņu.

	Līmenis	Motivācija	Mērķis	Pozitīvās vērtības/ uzvedības stili (P)	Potenciāli ierobežojošas vērtības/ uzvedības stili (L)
Izaugsmes un attīstības stadijas	7.	Kalpošana	Rūpēties par cilvēci, nākamajām paaudzēm un planētu	Sociālā atbildība, rūpes par nākamajām paaudzēm, līdzjūtība	—
	6.	Pārveide	Sadarboties ar citām grupām, veidot plašākas apvienības	Padomdošana, brīvprātīgais darbs, rūpes par vidi	—
	5.	Iekšējā saskaņa	Vienot grupas locekļus uz kopējas vīzijas, misijas un vērtību pamata	Uzticība, apņēmība, godīgums, saliedētība, entuziasms	—
	4.	Transformācija	Iesaisīt grupas locekļus, dot viņiem balsstiesības lēmumu pieņemšanā	Adaptācijas spēja, pastāvīga izglītošanās, atbildība	—
Grupās veidošanās un attīstības st.	3.	Pašcieņa	Panākt tādu kārtību, darbību un efektivitāti, kas grupai nodrošina ārēju cieņu un iekšēju lepnumu	Produktivitāte, efektivitāte, profesionālā izaugsme	Birokrātija, augstprātība, imidžs, informācijas slēpšana
	2.	Attiecības	Veidot harmoniskas iekšējās attiecības, kas nodrošina piederības sajūtu	Atklāta komunikācija, klientu apmierinātība, konfliktu risināšana	Vainas apziņa, iekšējā konkurence, sāncensība, manipulācija
	1.	Izdzīvošana	Rādīt grupas locekļu finansiālajai stabilitātei un drošībai nepieciešamos apstākļos	Finansiālā stabilitāte, peļņa, darbinieku veselība	Kontrole, haoss, piesardzība, stabils (nodrošināts) darbs

4.attēls. Septiņas grupas apziņas stadijas, vērtību un uzvedības stilu atbilstība (Barrett, 2008)

Praktiskais darbs.

- ✓ Pēc iepriekš izvērtētā vērtību līmeņa novērtēt, kurš apziņas līmenis vadības grupai pašreiz ir raksturīgs.

Organizācija aug un attīstās tāpat kā cilvēki to attīstībā ir skaidri izšķiramas septiņas stadijas. Katrā stadijā priekšplānā izvīzās sava konkrēta un vitāla *visām* cilvēku grupām un struktūrām kopēja vajadzība. Organizācijas aug un attīstās, mācoties apmierināt šīs dažāda līmeņa vajadzības. Organizācijas, kas mācās apmierināt visas septiņas vajadzības, darbojas atbilstoši savai pilnvērtīgai jeb pilna spektra apziņai un tieši šādas organizācijas ir izdzīvot spējīgākās.

Kalpošana	<b>7</b>	Kalpošana cilvēci
Pārveide	<b>6</b>	Stratēģiskas apvienības un partnerības
Iekšējā saskaņa	<b>5</b>	Spilgti izteikta un vienota kultūra
Transformācija	<b>4</b>	Pastāvīga atjaunošanās un izglītošanās
Pašcieņa	<b>3</b>	Perfektas darbības sistēmas un procesi
Attiecības	<b>2</b>	Organizāciju atbalstošas attiecības

Izdzīvošana	1	Peļņa un akcionāru uzņēmumu vērtība
-------------	---	-------------------------------------

5.attēls. Organizācijas apziņas stadijas

Organizācijām, kuras grib gūt panākumus un saglabāt savu vitalitāti, ir jāapgūst visi apziņas līmeņi.

- ✓ Pirmo līmeni tās apgūst, gādājot par savu finansiālo stabilitāti un darbinieku drošību
- ✓ Otro līmeni tās apgūst, nodrošinot atklātu komunikāciju, cieņu pret cilvēkiem un klientu apmierinātību
- ✓ Trešo līmeni tās apgūst, koncentrējoties un darbību, tās rezultātiem un labākās prakses ieviešanu
- ✓ Ceturto līmeni tās apgūst, koncentrējoties uz adaptācijas spējas paaugstināšanu, inovācijām, darbinieku rīcības brīvību un atbildību, kā arī pastāvīgu izglītošanos
- ✓ Piekto līmeni tās apgūst, attīstot vienotu kultūru, kas balstās uz kopēju nākotnes vīziju un kopējām vērtībām un palīdz uzlabot kopējās rīcības efektivitāti
- ✓ Sesto līmeni tās apgūst, veidojot stratēģiskas apvienības ar līdzīgi domājošiem partneriem, nodrošinot vērtīgus padomus un treniņus saviem vadītājiem un menedžeriem, kā arī rūpējoties par vidi
- ✓ Septīto līmeni tās apgūst, koncentrējoties uz sociālo atbildību, ētiku, globālu domāšanu, kā arī sava biznesa ilgtermiņa respektīvu ietekmi uz nākamajām paaudzēm.

Organizāciju vadītājiem, kuri nolēmuši veidot vērtīborientētu organizāciju ieteicams sākt ar savu vērtību apzināšanu – mainīties pašiem, kamēr pārējie darbinieki vēl nav iesaistīti vērtību novērtēšanā.

Kultūras vērtību novērtēšanas procesu ieteicams sākt izveidojot vērtību šablonus – vērtību sarakstus. Nepieciešami divi šabloni – personisko vērtību šablons – to vērtību apzināšanai, kuras ir svarīgas darbiniekiem viņu personīgajā dzīvē un organizācijas vērtību šablonu – organizācijas pašreizējās un vēlamās kultūras vērtību apzināšanai.

## Literatūra

1. Armstrong M., (1999.), Handbook of Human Resources Practice. London, Dover:Kogan Page
2. Barets R., (2008.), Vērtīborientētas organizācijas izveide. R.:Domas spēks
3. Brown A., (1998.), Organizational culture. London, Hong Kong: Financial Pitman Publishing
4. Constantine L.L., (2001.), Beyond Chaos: the expert Edge in managing software development. Addison – Wesley professional
5. Ešenvalde I., (2007.), Pārmaiņu vadība. Rīga: Jāņa Rozes apgāds
6. Rokeach M., (1973.), Nature human values, New York:Free press
7. Schein E., (1998.), Organizational culture and leadership. San-Francisko, London:Jorsey – Bass publishers.