

ESF projekts „Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārizglītojošo mācību priekšmetu pedagoģu kompetences paaugstināšana”  
(vienošanās Nr.2009/0274/1DP/1.2.1.1.2/09/IPIA/VIAA/003

## 3.Tēma. Vadītāja darbības ietekme uz organizācijas kultūras attīstību.



Ilgtermiņa panākumiem ir nepieciešams stabils pamats, proti, VĒRTĪBAS, kas vieno visus organizācijas locekļus.

*(Makfārleins Dž, 2002.)*



VĒRTĪBA – noturīga pārlicība, ka noteikts rīcības veids vai eksistences galamērķis ir sociāli vēlamāks, salīdzinot ar citiem rīcības veidiem vai eksistences galamērķiem.

*(Rokeach, 1973)*



Ar kultūru plašākā nozīmē saprotam, kā cilvēki darbojas apkārtējā realitātē (grupā, organizācijā, valstī), jo ir uzkrājuši noteiktu informāciju par to.



# Organizācijas kultūra – konkurētspējas elements

“**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)*



# Organizācijas kultūras līmeņi (*pēc Shein*)

<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 (slēptās)</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>PAMATPIEŅĒMUMI (atzītās vērtības)</u></b> Pamatpieņēmumi attiecībās, attieksmē pret cilvēkiem, darbu, dabu, sociālajām attiecībām, apkārtējo vidi, cilvēciskajām attiecībām.

# Organizācijas kultūras funkcijas

Pielāgošanās ārējai videi 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



# Organizācijas kultūras funkcijas

Iekšējā integrācija ietver:

- Kopējās 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





# Organizācijas kultūra

“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”

*(Ešenvalde, 2007)*



# Organizācijas kultūra

“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, 2007)*



# Kā atpazīt vāju kultūru?

- Nav kopīgi veidotas stratēģijas, mērķu un vērtību sistēmas.
- Nevar vienoties par mērķu sasniegšanas stratēģijām.
- Vadītāji neveicina organizācijas 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 M., 1999. Bronh A., 1998. Ešenvalde I., 2007. Schein E., 1998.)*



# Kā attīstīt organizācijas kultūru?

- 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.
- Veikt visas kultūras sistēmas transformāciju.

*(Armstrong M., 1999. Bronh A., 1998. Ešenvalde I., 2007. Schein E., 1998.)*



# VĒRTĪBORIENTĒTA ORGANIZĀCIJA



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

*D.Kārteris*



Kultūra var tikt attīsta 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. Pārmaiņām jā sākas ar vadītāju personisko transformāciju.
2. Organizācijas parastajai kārtībai jebkurā tās aspektā ir jā atbilst šīs organizācijas vīzijai, misijai, vērtībām un uzvedībai.
3. Lai nodrošinātu organizācijas ilgtspējīgu darbību, visi tās kultūras aspekti jā kontrolē ar individuālās un kolektīvās darbības rādītāju (vērtības un uzvedības) palīdzību.



**Vērtīborientētās organizācijas koncepts** ir pamatots ar atziņu, ka jebkuras vērtības un jebkuru uzvedības stilu var attiecināt uz vienu no septiņiem apziņas līmeņiem.

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
7	Kalpošana	Savu mūžu veltīt pašai, nesavtīgi 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

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

	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, apņēmtība, godīgums, saliedētība, entuziasms	—
	4.	Transformācija	Iesaistīt 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, darbnieku veselība	Kontrole, haoss, piesardzība, stabils (nodrošināts) darbs

*Septiņas grupas apziņas stadijas, vērtību un uzvedības stilu atbilstība (Barrett, 2008)*

<b>Pirmais līmenis</b>	<b>apgūst, gādājot par savu finansiālo stabilitāti un darbinieku drošību</b>
Otrais līmenis	apgūst, nodrošinot atklātu komunikāciju, cieņu pret cilvēkiem un klientu apmierinātību
Trešais līmenis	apgūst, koncentrējoties un darbību, tās rezultātiem un labākās prakses ieviešanu
Ceturtais līmenis	apgūst, koncentrējoties uz adaptācijas spējas paaugstināšanu, inovācijām, darbinieku rīcības brīvību un atbildību, kā arī pastāvīgu izglītošanos
Piektais līmenis	apgūst, attīstot vienotu kultūru, kas balstās uz kopēju nākotnes vīziju un kopējām vērtībām un palīdz uzlabot kopējās rīcības efektivitāti
Sestais līmenis	apgūst, veidojot stratēģiskas apvienības ar līdzīgi domājošiem partneriem, nodrošinot vērtīgus padomus un treniņus saviem vadītājiem un menedžeriem, kā arī rūpējoties par vidi
Septītais līmenis	apgūst, koncentrējoties uz sociālo atbildību, ētiku, globālu domāšanu, kā arī sava biznesa ilgtermiņa perspektīvu ietekmi uz nākamajām paaudzēm



2013, PĀRMAIŅU UN KVALITĀTES VADĪBA  
IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒ, Daina Celma-Zīda

# DISKUSIJA

- Kādā apziņas līmenī darbojas mūsu struktūrvienības (grupas)?
- Kā apgūt visus grupas (organizācijas) apziņas līmeņus?

