



Latvijas Kultūras akadēmija
Kultūras socioloģijas un menedžmenta katedra

ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS RAKSTUROJUMS UN ANALĪZE
JAUNIEŠU ORGANIZĀCIJĀS LATVIJĀ

Bakalaura darbs

Autors/e:

Akadēmiskās bakalaura augstākās izglītības programmas “Mākslas”

Kultūras teorijas un vadzinības apakšprogrammas

4. kursa studente Zane Eihe

(ID Nr. 20100102)

Darba vadītāja:

Doc., Mg. Art Agnese Hermane

Rīga

2014

SATURS

IEVADS

1.	ORGANIZĀCIJAS KULTŪRA UN BŪTISKĀKIE TĀS ELEMENTI.....	6
1.1.	Organizācijas jēdziens.....	6
1.2.	Organizācijas kultūras jēdziena teorētiskais ietvars.....	10
1.3.	Organizācijas kultūras veidi	14
1.4.	Organizācijas kultūras elementu pētniecības metodes	22
1.5.	Organizācijas vērtības.....	28
2.	JAUNIEŠU ORGANIZĀCIJAS TO VEIDI UN DARBĪBAS RAKSTUROJUMS.....	35
2.1.	Jaunatnes jēdziena ietvars	35
2.2.	Formālu jauniešu organizāciju veidi un darbība.....	39
3.	TĒLS UN ORGANIZĀCIJAS VĒRTĪBAS JAUNIEŠU ORGANIZĀCIJĀS LATVIJĀ.....	49
3.1.	Pētījuma metodoloģijas apraksts	49
3.2.	Vērtības jauniešu organizāciju pārstāvju skatījumā – anketu apkopojums	52
3.3.	Jauniešu organizāciju kultūras iekšējās izpausmes	67
3.4.	Secinājumi	82
	NOBEIGUMS	85
	KOPSAVILKUMS // TĒZES.....	86
	IZMANTOTO AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS	89
	ANNOTATION.....	94
	PIELIKUMI	95

IEVADS

Latvijā un pasaulē darbojas daudz un dažādas jauniešu organizācijas, kurās darbojas jaunieši, kuri ir motivēti apgūt kaut ko jaunu, darboties kāda kopīga mērķa labā, ārpus skolas, iesaistoties šajās organizācijās un attīstot savas prasmes. Jauniešu organizācijas ir kā papildus skola, kurā iespējams attīstīt dažādas iemaņas. Viss atkarīgs no tā, kāda tipa organizācija tā ir. Jaunieši darbojas un iemācās jaunas lietas, organizācijā jaunieši apgūst tādas iemaņas kā darboties komandā, sadarboties, organizēt un piesaistīt citus jauniešus un sponsorus saviem projektiem. Jauniešu organizācijas ir kā darba skola – darbība organizācijās, kurās jaunieši iemācās dažādas turpmākajai dzīvei noderīgas prasmes. Jauniešu organizācijās dalībnieki vēl tikai apgūst iemaņas, kā strādāt organizācijās, viņi vēl rūdās šajā procesā, tāpat kā jebkurā citā organizācijā, cilvēki apgūst un pilnveido savas prasmes mūža garumā.

Jēdzienam “organizācijas kultūra” ir ļoti daudz un dažādas definīcijas, tāpēc raksturot organizācijas kultūru ar vienu definīciju ir pat ļoti grūti. Dažādās jomās ir dažādi organizācijas kultūras definējumi, katrs autors saskata organizācijas kultūrā kaut ko savu īpašu un universālu. Tādēļ autore savā bakalaura darbā aplūkos vairākās organizācijas kultūras definīcijas. Par darba izpētes pamatu tiks ņemta E. Šeina definīcija un organizācijas kultūras izpētes modelis, kā arī citu pētnieku organizācijas kultūru pētniecības metodes. Zināšanas par organizācijas kultūru var palīdzēt uzņēmumam attīstīt spēju analizēt un tikt galā ar apkārtējās vides un iekšējām pārmaiņām, uzlabot savstarpējo attiecību kvalitāti starp visu līmeņu darbiniekiem uzņēmumā biznesa stratēģijas ietvaros. Organizācijas kultūras izpratne palīdz apzināties esošo situāciju, vadīt konfliktus, veidot atklātāku komunikāciju un palīdz uzņēmumam atrast piemērotākos attīstības ceļus, gan individuālās pieejas, gan arī kopējā mērķa sasniegšanai. Organizācijas kultūras galvenais raksturlielums ir vērtības, kuras sevī iekļauj gan rituālus, gan tradīcijas, mītus, organizācijas valodu, misiju, vīziju un mērķus.

Bakalaura darba mērķis ir raksturot organizācijas kultūras elementu - vērtību izpausmes jauniešu organizācijās Latvijā un identificēt jauniešu organizāciju kultūras stiprās puses, izceļot šo organizāciju darbības nozīmību.

Galvenais pētnieciskais jautājums ir noskaidrot, vai ir iespējams runāt par organizācijas kultūru jauniešu organizācijās un vai tai ir kādas raksturojošas izpausmes, tendences attiecībā uz vērtību elementiem, vai tam, kas ir šo organizāciju kultūras stiprās puses.

Uzdevumi:

1. Skaidrot organizācijas kultūras jēdzienu, raksturot organizācijas kultūras veidus, pētniecības metodes, padziļinātāk analizēt būtisku organizācijas kultūras elementu, organizācijas vērtību izpausmes;
2. Sniegt jaunatnes jēdziena skaidrojumu, izpētīt jauniešu organizācijas darbības teorētisko ietvaru, jauniešu organizācijas specifiku un veidus, piemeklēt atbilstošu jauniešu organizācijas kultūras definīciju un analīzes metodi.
3. Empīriskajā daļā, izmantojot divu jauniešu organizāciju pieredzi, izpētīt jauniešu organizāciju kultūras tendences, analizējot organizācijas kultūras izpausmes veidu – vērtības, kuras apvieno organizācijas tradīcijas, mītus, stāstus un tradīcijas.

Darbu veido 3 nodaļas.

1. nodaļā tiek apskatīts organizācijas jēdziens dažādās nozarēs – menedžmentā, socioloģijā, vadībzinātnē, lai apskatītu, vai organizācija kā jēdziens visās zinātnēs tiek uztvers vienādi, vai ir kāds kopsaucējs šajās jomās. Raksturots organizācijas kultūras teorētiskais ietvars, koncepcija, izpausmes veidi. Darbā tiek apskatīti organizācijas kultūras veidi, kurus pētnieki definē dažādi, tomēr šie jēdzieni ir saskanīgi, kamēr vien uztver, ka organizācijas kultūra ir noteiktu vērtību sistēma. Kā arī tiek apskatītas organizācijas kultūras elementu pētniecības metodes, vērtību raksturojums un izvēlēta empīriskās daļas pētniecības metode.
2. nodaļā tiek apskatīts jaunatnes jēdziens, jauniešu līdzdalības iespējas sabiedriskajos procesos Latvijā un formālās jauniešu organizācijas līdzdalības iespējas. Kā arī Jauniešu organizāciju darbības specifika un aktivitāšu veidi, apskatot Latvijas organizāciju darbības jomas un piemērus. Šajā nodaļā tiek aprakstītas empīriskās daļas pētniecībai divas izvēlētas jauniešu organizācijas.
3. nodaļa ir empīrisko pētījumu daļa kurā tiek paskaidrota empīrisko pētījumu metodoloģija, apkopoti empīrisko pētījumu rezultāti, kā piemēru ņemot divas jauniešu organizācijas Latvijā. Pētniecībā izmantoti divi pētniecību veidi, kvantitatīvajā pētniecībā izmantotas divas aptaujas anketas organizācijas kultūras `iekšējai` pētniecībai. Kvalitatīvajā pētniecībā pielietota organizācijas kultūras izvērtēšanas metode, kas pielīdzināma padziļinātajai daļēji strukturētajai intervijai. Kā rezultātā noskaidrojot jauniešu organizāciju kultūras specifiku, lomu, vērtības un nozīmi šajā segmentā.

Izmantotie avoti: Grāmatas, elektroniskās grāmatas, elektroniskās rokasgrāmatas, elektroniskie informācijas avoti: publikācijas laikrakstos, normatīvie akti un politikas plānošanas dokumenti, jauniešu organizāciju mājas lapas, jauniešu organizāciju nolikumi, kā arī autores veiktās intervijas un aptaujas.

1. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRA UN BŪTISKĀKIE TĀS ELEMENTI

Latvijā un pasaulē darbojas daudz un dažādas jauniešu organizācijas, kurās darbojas jaunieši, kuri ir motivēti apgūt kaut ko jaunu, darboties kāda kopīga mērķa labā, ārpus skolas, iesaistoties šajās organizācijās un attīstot savas prasmes. Jauniešu organizācijas ir kā papildus skola, kurā iespējams attīstīt dažādas iemaņas. Viss atkarīgs no tā, kāda tipa organizācija tā ir. Jaunieši darbojas un iemācās jaunas lietas, organizācijā jaunieši apgūst tāds iemaņas kā darboties komandā, sadarboties, organizēt un piesaistīt citus jauniešus un sponsorus saviem projektiem. Jauniešu organizācijas ir kā darba skola – darbība organizācijās, kurās jaunieši iemācās dažādas turpmākajai dzīvei noderīgas prasmes. Jauniešu organizācijās dalībnieki vēl tikai apgūst iemaņas, kā strādāt organizācijās, viņi vēl rūdās šajā procesā, tāpat kā jebkurā citā organizācijā, cilvēki apgūst un pilnveido savas prasmes mūža garumā.

1.1. Organizācijas jēdziens

Katrai iestādei, uzņēmumam, bankai, pašvaldībai u.c. ir kaut kas kopējs, tās visas ir organizācijas, kurās darbojas cilvēki noteiktu mērķu sasniegšanai. Darba autore apskata organizācijas kultūras jēdzienu dažādās nozarēs, lai uzzinātu, vai organizācija kā jēdziens visās zinātnēs tiek definēts vienādi, vai ir kādas būtiskas atšķirības. Šāds salīdzinājums tiek veikts, lai noskaidrotu vairāku organizāciju pieredzi, pievērstoties menedžmenta būtībai un lietojumam.

Organizācija ir grieķu cilmes vārds *organon*, tulkojumā no grieķu valodas nozīmē – *instruments, ierocis*, bet franču vārds *organisation* nozīmē – *ierīkošana, sakārtošana* sistēmā.¹ Svešvārdu vārdnīcā vārds “organizācija” skaidrots kā personu, sociālu grupu, valstu apvienība, kurai ir kopīga darbības programma, kopīgs mērķis, uzdevums. Tā ir kopuma, veseluma daļu iekšējā saskaņotība un sakārtotība, ko nosaka veseluma struktūra.²

Socioloģijas skaidrojošajā vārdnīcā - organizācijas ir raksturotas kā grupa, kuras dalībnieku darbība un rīcība ir apzināti koordinēta un saskaņota. Organizācijai ir noteikta struktūra, kuru veido sociālo lomu kopums – katram cilvēkam tajā ir sava vieta, uzdevumi, un no viņa tiek gaidīta noteikta uzvedība, rīcība. Grupu par organizāciju var uzlūkot, ja 1) ir vismaz divi cilvēki, kuri sevi uzskata par grupas locekļiem; 2) šiem cilvēkiem ir vismaz viens

¹ Dubkēvičs Lotārs. *Organizācijas kultūra*. Rīga, Jumava. 2009.g. 11. lpp.

² Andersone Indra, Čerņevska Ilze, Inta Kalniņa.. *Svešvārdu vārdnīca. 25000 vārdu un terminu*. Rīga: Avots, 2008. 601. lpp.

kopīgs mērķis; 3) kopīgā mērķa sasniegšanas vārdā šie cilvēki darbojas kopā. Organizācija kopīgu centienu īstenošanai dod iespēju no haotiskas, nesaskaņotas un tāpēc neefektīvas rīcības pāriet uz noregulētu, sakārtotu, efektīvāku un rezultatīvāku rīcību. Organizācijas darbība ir sabiedriski nozīmīga.³

Organizācijas mūsdienu pasaulē spēlē lielu lomu. Organizācijas formas klātbūtne ietekmē katru nozari mūsdienu sociālajā dzīvē. Organizācijas veic konkrētas funkcijas, kuras kalpo, atšķir tās no citām sociālām formām. Lai saprastu konkrētu organizāciju, ir jāiepazīst organizācijas funkcijas kā tādas. Saprotot, kā darbojas rūpnīca, var iztēloties, kā darbojas slimnīca un zināšanas par parlamenta biroju var palīdzēt saprast savienības darbību. Dažādība parādās dažādās nozīmēs. Kaut arī organizācijā var būt kopēji, vispārēji raksturlielumi, tām piemīt satriecoša dažādība – izmēros, struktūrā un darbošanās procesā. Organizācijas darbību atspoguļo misija, mērķi un vērtības.⁴ Vīzija, misija un vērtības ir organizācijas vadīšanas pamata instrumenti.⁵

Ričards Skots grāmatā “Organizācijas. Racionālas, Dabīgas un Atvērtas sistēmas” no socioloģiskā viedokļa sniedz trīs dažādas organizācijas definīcijas – trīs veidu sistēmās. Kā pirmā tiek minēta racionālās sistēmas definīcija: “Organizācijas ir kolektīvi orientētas, lai sasniegtu konkrētus mērķus un uzrāda relatīvi augsti formalizētas sociālās struktūras.” Šī definīcija fokusējas netikai uz noteiktiem organizāciju raksturiem, bet arī uz normatīvo struktūru. Naturālās sistēmas definīcija: “Organizācijas ir noteikts kopums, kurās dalībnieki dalās ar kopējām interesēm, lai izdzīvotu sistēmā un kuri iesaistās kopīgās aktivitātēs, neformāli strukturētās, lai nodrošinātu sasniedzamo mērķi.” Šī definīcija uzsvāra liek uz tām vērtībām, ar kurām tās dalībnieki jeb kolektīvs dalās un fokusē uzmanību līdzīgai uzvedības struktūrai. Trešā definīcija ir atvērtās sistēmas definīcija, tas ir noderīgi, lai apskatītu organizācijas kā atvērtas sistēmas: “Organizācijas ir atklātas sistēmas ar savstarpēji saistītām aktivitātēm, kas apvieno dažādas dalībnieku koalīcijas jeb grupas; sistēmas ir iestrādātas – patiesas ar tieksmi turpināt apmaiņu un veidot to – vidē, kurā tās darbojas.”⁶

³ Zepa Brigita, Zobena Aija. *Socioloģijas skaidrojošā vārdnīca: skolām un pašmācībai*. Rīga: LU socioloģijas katedra. 1997. 61.lpp.

⁴ Scott W. Richard. *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 1.p.

⁵ Lūse Rūta, Kukule Ieva. *Misija, vīzija un vērtības – kāpēc svarīgi definēt un kāpēc tās jākomunicē darbiniekiem?* “Spring Valley” organizācijas attīstības cēns. Pieejams: <http://www.springvalley.lv/lv/publikacijas/spring-valley-publikacijas/misija-vizija-un-vertibas-ir-jakomunicē/> Skatīts: 01.04.2014./

⁶ Scott W. Richard. *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 22.-26.p.

Vadībzinības izpratnē organizācijas ir sociāli grupējumi, kas izveidoti, lai sasniegtu noteiktus rezultātus. Tās raksturo apzināta cilvēku darba izmantošana, uzdevumu sadalīšana un darba kontrole kopējo mērķu sasniegšanai, kā arī robežas, kas nošķir organizāciju no apkārtējās vides. Organizācija no grieķu valodas tulkojumā nozīmē līdzeklis. Visām organizācijām ir vairākas kopējas pazīmes:

- Organizācijas struktūra, kas izveidota, lai veicinātu efektīvu visu organizācijas rīcībā esošu resursu izmantošanu.
- Aktivitātes jeb darbības, kas kaut kādā veidā tiek grupētas, ko pārrauga un par ko lēmumus pieņem šim mērķim iecelts un pilnvarots vadītājs.
- Attiecības, kas tiek veidotas, lai veiktu noteiktas funkcijas, amatus, lomas u.tml.
- Uzdevumi, kas tiek sadalīti un deleģēti organizācijā strādājošajiem.⁷

Cits skatījums uz organizācijām attīstījies cilvēkresursu pieejas ietvaros, kuras pirmsākumi meklējami 20. gadsimta vidū, pateicoties vairākiem būtiskiem atklājumiem psiholoģijā. Piemēram, E. Meijo (*E. Mayo, 1933*) atklāja sociālo attiecību nozīmi darba attiecībās, A. Maslovs (*A. Maslow, 1954*) nāca klajā ar joprojām plaši izmantoto vajadzību hierarhiju. Šā virziena pārstāvji akcentē darbinieku un organizācijas mijiedarbību. Viņi meklē veidus, kā saskaņot darbinieku spējas, vajadzības un vērtības, no vienas puses, un organizācijas struktūru, amatus un attiecības organizācijā, no otras puses. Šā virziena pamatā ir pieņēmums, ka organizāciju veido cilvēki, kam piemīt vajadzības, jūtas, attieksmes, aizspriedumi u.tml. Katram cilvēkam ir savas stiprās puses jeb potenciāls un vājās puses jeb ierobežojumi. No cilvēkresursu pieejas viedokļa raugoties, organizācijas ir jāpielāgo cilvēkiem: tas nozīmē, ka ir jāmeklē tādas organizācijas darbības formas, kas sekmē darbinieku ieguldījumu mērķu sasniegšanā un stimulē darbinieku labsajūtu organizācijā. No iepriekšēiktā izriet, ka cilvēkresursu pieejas pārstāvji par svarīgākajiem organizācijas elementiem uzskata cilvēkus, viņu darba attieksmes un attiecības, kas veidojas starp cilvēkiem organizācijās. Pateicoties šai pieejai, organizāciju ikdienas darbā ienākusi darbinieku attieksmju pētījumi, piemēram, motivācijas un apmierinātības ar darbu izpēte.⁸

Kā viena no jaunākajām nozarēm ir menedžments, kur ir šāds organizācijas definējums: "Organizācija ir cilvēku grupa ar īpaši izveidotu struktūru, kas apzinīgi sadarbojas kopēja

⁷ Dāvidsone Gitāne. *Organizāciju efektivitātes modelis*. Rīga: Organization Development Academy, 2008. 13.lpp.

⁸ Dāvidsone Gitāne. *Organizāciju efektivitātes modelis*, 16.lpp.

mērķa sasniegšanai.”⁹ Taču jebkuru cilvēku kopu nevar uzskatīt par organizāciju. Lai cilvēku grupu uzskatītu par organizāciju, tai jāatbilst vairākiem kritērijiem: 1. Cilvēku grupas esamība, kuras dalībnieki strādā kopā, ar nodomu sasniegt kopēju mērķi. 2. Visiem ir viens mērķis (citiem vārdiem – vēlamais galīgais rezultāts), kuru visi grupas dalībnieki pieņem par kopēju.¹⁰ Šī definīcija ir attiecināma uz formālo organizāciju, kas nozīmē, ka pastāv arī neformālās organizācijas. Neformālās organizācijas ir spontāni izveidotas cilvēku grupas, kas regulāri sadarbojas. Šādas organizācijas praktiski pastāv jebkurā formālā organizācijā, varbūt izņemot ļoti mazā. Formālās organizācijas – ir pēc organizācijas īpašnieka vai vadītāja gribas izveidotas grupas, kuru uzdevums ir organizēt darbību izvirzītā mērķa sasniegšanai. Neformālas grupas var izveidoties stihiski, bez lēmuma organizācijas ietvaros. Gadās, ka neformālajām organizācijām ir ļoti liela ietekme, ar ko jāērēķinās.

Organizācijām ir dažādi mērķi. Piemēram, uzņēmumi ražo produkciju, bankas piedāvā finanšu pakalpojumus, skolas organizē izglītības procesu utt. Komerציālu organizāciju mērķis ir peļņa un ar to saistīti radītāji: rentabilitāte, darba ražīgums u.c. Valsts institūcijas, mācību iestādes, slimnīcas un tamlīdzīgas nekomerciālas organizācijas neuztrauc peļņas iegūšana, tām pamatā jādomā par izdevumu samazināšanu. Šīs organizācijas sniedz konkrētus pakalpojumus ierobežotu budžeta līdzekļu ietvaros. Jo sarežģītāka ir organizācija, jo vairāk tai ir savstarpēji saistītu mērķu. No organizāciju darbības varam arī secināt, ka katra organizācija darbojas ar saviem konkrētiem mērķiem, tomēr tām visām ir arī kopējs mērķis – apmierināt patērētāju vajadzības. Šajā gadījumā par patērētāju uzskatāms plašs un ar organizāciju cieši saistīts cilvēku loks.¹¹

Ja salīdzinām nozares, kurās tiek runāts par organizāciju kā funkcionējošu formālu sistēmu, tad visās nozarēs organizācija tiek definēta kā sociālu grupu kopums, kas tiecas uz kopīgu mērķi, veicot kopīgus uzdevumus tā sasniegšanai. Organizācijā būtiski ir cilvēki, mērķis, vīzija, misija un vērtības, tāpat arī uzdevumi – kā tiek sasniegti šie mērķi. Socioloģiskā un cilvēkresursu skaidrojumā organizācija tiek vērtēta vairāk pēc cilvēkiem, cilvēku darbības, tiek uzsvērtā to individualitāte veicamo darbu būtībā. Cilvēkresursu virziena pārstāvji akcentē darbinieku un organizācijas mijiedarbību, kur darbinieku raksturs veido un ietekmē organizāciju. Tomēr organizācija visu nozaru ietvaros ir cilvēku kopums, kuri darbojas noteiktu mērķu sasniegšanai, tā ievieš kārtību un stabilu procesu notikumu attīstībā

⁹ Praude Valērijs. *Menedžments*. Rīga: SIA “BURTENE”, 2012. 13.lpp.

¹⁰ Praude Valērijs. *Menedžments*. Rīga: SIA “BURTENE”, 2012. 13. - 14.lpp.

¹¹ Praude. *Menedžments*, 13. – 15. lpp.

organizāciju jeb cilvēku kopas ietvaros. Tāpat organizāciju teorijas skaidro, ka ir divu veidu organizācijas – neformālas un formālas. Neformālās organizācijas veidojas patstāvīgi, tās ir cilvēku grupas, kas sakopojas un izveidojas spontāni, kopīgi darbojoties, neformālas organizācijas var izveidoties un darboties gan formālu organizāciju ietvaros, gan patstāvīgi. Darba autore šajā darbā pievērsīsies formālajām organizācijām, kas ir kāda cilvēka vai cilvēku grupas izveidota kopa, sabiedrība, kur cilvēki darbojas kāda kopīga augstāka mērķa sasniegšanai. Kopumā visās nozarēs – socioloģijā, vadībzinātnē, no cilvēkresursu pieejas raugoties organizācija tiek uztverta un definēta vienādi vai līdzīgi.

1.2. Organizācijas kultūras jēdziena teorētiskais ietvars

Jēdzienam “organizācijas kultūra” ir ļoti daudz un dažādas definīcijas, tāpēc raksturot organizācijas kultūru ar vienu definīciju ir ļoti grūti. Dažādās jomās ir dažādi organizācijas kultūras definējumi, katrs autors saskata organizācijas kultūrā kaut ko savu īpašu un universālu. Tāpat arī katras organizācijas kultūra atšķiras no nacionālās kultūras¹², kas būtiski ietekmē izturēšanos, vērtības, kopējos mērķus u.c. faktorus, kas pastāv organizācijā. Darba autore šajā darbā neapskatīs nacionālās kultūras ietekmes uz organizācijas kultūru, jo izpēte tiks veikta latviešu jauniešu organizācijās, kuras darbojas latviešu nacionālās kultūras ietekmē. Tomēr ir nepieciešams atcerēties, ka mums katram ir sava kultūra, jo mēs katrs nākam no citas ģimenes, skolas, un mums katram dzīvē ir atšķirīga apkārtējā vide un cilvēku ietekme. Līdz ar to, līdzko mēs kļūstam, par kādas organizācijas kultūras sastāvdaļu, mēs to ietekmējam ar savu raksturu, ietekmējam kultūras vērtības un identitāti, jo organizācijas kultūra veidojas pati, to tikai virza organizācijas pamatnostādnes, vērtības un mērķi.

Organizācijas vai korporatīvās organizācijas kultūras* ir bijis aktuāls temats menedžmenta literatūrā kopš 80. gadiem. Tajā laikā autori sāka popularizēt apgalvojumu, ka lieliskas kultūras sevī ietver nostādnes, pēc kurām organizācijas dalībnieki ir iemācījušies domāt, just un izturēties atbilstoši noteiktās organizācijas kultūrai. Tagad organizācijas

¹² Organizācijas kultūra nepastāv izolēti, tā vienmēr ir iekļauta plašākā konkrētajam ģeogrāfiskajam reģionam un sabiedrībai raksturīgās kultūras kontekstā. (Reņģe Viesturs. *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC, 2007. 154.lpp.)

* Mūsdienu literatūrā ir pieņemts uzskatīt, ka korporatīvā kultūra ir tā, ko vadība apzināti un plānveidīgi veido ar mērķi saskaņot visu jaunievedumu būtību un savus vadības paņēmienus ar pastāvošajām darbinieku vērtībām un normām. Ikdienā vadītāji un speciālisti lieto abus – gan organizācijas, gan korporatīvā kultūra, abi termini ir pareizi un var tikt izmantoti. (Ešenalde Inese. *Pārmaiņu vadība*. 177. lpp.)

kultūras tiek lietots kā atsevišķs termins, kas daudzējādā ziņā atšķiras no nacionālās kultūras. Organizācija ir sociāla sistēma, kuras daba ir atšķirīga no nacionālās kultūras dabas, lielākoties tas ir tikai tādēļ, ka organizācijas biedri parasti tajā neizaug. Tieši pretēji – viņi iegūst noteiktu ietekmi lēmumu veidošanās procesā, lai pievienotos organizācijai, kā arī organizācijas kultūrā viņi ir iekļauti tikai darba dienās un darbinieki jebkurā laikā to var pamest.¹³

Organizācijas savā starpā ir vairāk līdzīgas, nekā atšķirīgas. Tām visām ir struktūra, procesi, vadības sistēmas u.t.t., tomēr nav divu vienādu vai pat līdzīgu organizāciju. Atšķirības parādās tieši organizācijas kultūrā. Katrai organizācijai ir sava kultūra un to var salīdzināt ar organizācijas rokrakstu. Jēdziens “organizācijas kultūra” pirmo reizi parādījās 20. gadsimta piecdesmitajos gados, taču ar to saistītā problemātika sāka pievērst pētnieku uzmanību tikai septiņdesmito gadu beigās. Vārdu “kultūra” organizācijas kontekstā pirmo reizi lietoja britu biznesa konsultants Čārlzs Hendijs (*Charles Handy*), kurš ir arī uzskatāms par apzīmējuma “organizācijas kultūra” autoru. 1982. gadā Terencs Dīls (*Terrence Deal*) un Aalans Kenedijs (*Allan Kennedy*) ieviesa korporatīvas kultūras jēdzienu. Kultūra organizācijā ir saistīta ar ilgtermiņa perspektīvu, tā ir organizācijas gaisotne, kas tiek pārņemta un ieviesta organizācijā no gada uz gadu. Latvijā “organizācijas kultūras” jēdziens kļuvis pazīstams pēdējo desmit gadu laikā.¹⁴

Kultūra organizācijas teorijas ietvaros ir tas, ko cilvēku grupa iemācās noteiktā laika periodā, risinot dažādas ārējās vides `izdzīvošanas` situācijas un risinot kopējās integrācijas problēmas. Šāda mācība vienlaikus ir uzvedības, domāšanas un emocionālais process. No funkcionālistu un antropoloģijas pārstāvju skatu punkta dziļākais kultūras līmenis ir kognitīvajā domāšanā, jo uztvere, valoda un domāšanas process, kurā grupa dalās būs galīgais jūtu, attieksmes, vērtību, atklātas uzvedības cēlonis.¹⁵ Kultūra ir personības pašapliecināšanās, pašizpaušmes veids. Šāda kultūras izpratne pēc būtības ir vienojoša dažādām zinātnēm, arī vadības zinātnei, kur kultūras izpratne ir cieši saistīta un līdzinās organizāciju kultūras izpratnei.¹⁶

¹³ Hofstede Gert, Hofstede Jan Gert. *Cultures and organizations. Software of the mind*. USA: McGraw-Hill, 2005. 36. p.

¹⁴ Dubkēvičs. Organizācijas kultūra, 27. lpp.

¹⁵ Schein H. Edgar. *Organizational culture. Third edition*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. American Psychologist. February 1990. 111. p. Pieejams:

http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/schein_1990_organizational_culture.pdf Skatīts: /27.04./

¹⁶ Dubkēvičs. Organizācijas kultūra, 24. lpp.

Ir vairāki desmiti organizācijas kultūras definīciju. Organizācijas kultūra tiek definēta atšķirīgi, bet ne pretrunīgi, minot dažādus organizācijas kultūras izpausmju aspektus:

- Darba grupas vērtības;
- Uzvedības stereotipi, paradumi, tradīcijas, rituāli, valoda;
- Spēles noteikumi;
- Psiholoģiskais klimats – jūtas, ko nosaka savstarpējā komunikācija organizācijā ar klientiem, citam personām;
- Uzvedības kodekss;
- Metaforas, integrēti simboli;
- Kultūra un organizācijas kultūra ir mehānisms, kas apvieno cilvēkus ar kopīgu vērtību sistēmu, valodu, idejām, kopīga mērķa sasniegšanai u.c.

Vairākums autoru vadības zinātnē organizācijas kultūru definē kā kopīgu vērtību, pieņemumu kopumu, sistēmu, iespējams, arī domāšanas sistēmu, kas raksturo organizāciju un tās biedrus. Organizāciju kultūru raksturo kolektīva uzvedība, tā ir diagnosticējama, to veido objektīvi fakti, kultūra nosaka organizācijas rezultātus.¹⁷

Pēc britu biznesa konsultanta Čārlza Hendija domām, kultūra ir organizācijā dziļi iesakņojusās pārlicības par to, kā vajadzētu organizēt darbu, kā sadalīt atbildību un pilnvaras, kā apbalvot savus darbiniekus un kā viņus motivēt un kontrolēt.¹⁸

Saskaņā ar organizāciju kultūras vadošo speciālistu Edgaru Šeinu (*Edgar Schein*), organizācijas kultūra ir visu organizācijā valdošo vērtību, galveno pieņemumu, paradumu un rituālu kopums, kas nosaka komunikācijas un sadarbības attīstību, līdz ar to pastiprināti ietekmē kompānijas rezultātus, veidojot darbinieku motivāciju, lojalitāti, gandarījumu darbā un piederības apziņu kompānijai. Organizācijas kultūra nosaka veidu, kā darbinieki apmainās ar jaunumiem un darbam nepieciešamo informāciju, tā determinē arī centības, lojalitātes un sadarbības līmeni komandā un sniedz skaidru organizācijas veiksmnieka jeb zvaigznes, kā arī zaudētāja jeb neveiksmnieka raksturojumu. Šeins runā arī par to, ka stipras kultūras nosacījums ir kopīga vēsture. Vēsture ir sakņu, vērtību apzināšanās.¹⁹ Šeins savu organizācijas kultūras definīciju veidojis balstoties uz vairākiem autoriem, kas ir speciālisti

¹⁷ Dubkēvičs. Organizācijas kultūra, 27. - 28. lpp.

¹⁸ Handy B. Charles. *Understanding Organizations*. Penguin Global pages: 1999. 50.p.

¹⁹ Schein H. Edgar. *Organizational culture.*, 111. p.

šajā jomā, līdz ar to radot savu izpratni par šo definīciju. Vērtības, normas, paradumi un artefakti, viņaprāt, ir organizācijas kultūras balsti.

Analizējot kultūru kādā konkrēta organizācijā, ir nepieciešams izšķirt trīs būtiskus līmeņus, kuros kultūra izpaužas kā: novērojami artefakti, vērtības un pamatpieņēmumi. Artefakti organizācijas kultūrā ir viss, kas saistās ar izkārtojumu, ģērbšanās stilu, organizācijas runas stilu – kā cilvēki savstarpēji kontaktējās, vietas smarža un sajūtas, ko tā rada, emocionālā intensitāte un citi fenomeni, līdz nonākam pie patstāvīgajiem darbiem, kā kompānijas reģistrs, produkti, filozofiski pārskati un ikgadējās atskaites. Kultūra un organizācijas kultūra nav viendabīgs fenomēns – tā sastāv un tajās eksistē, gan subkultūras, gan kontrkultūras.²⁰

Pēc organizācijas kultūras pētnieka Čārlza Hendija: “Organizācijas kultūra ir organizācijā esošo cilvēku/ darbinieku/ personāla izveidotu vai pārņemtu vērtību kopums, kurš organizācijā ir atzīts par pareizu esam, un, ja darbinieki seko šīm iestrādātajām vērtībām, normām un noteikumiem, tad tas ir pareizais veids, kā organizācijai vajadzētu darboties un attīstīties, tā ir kultūra, kuru darbinieki pārņem, pilnveido un attīsta. Kultūra ietekmē cilvēku domāšanas veidu un darbības, tieši tādēļ pievērsties kultūrai organizācijā ir ļoti būtiski. Ne velti mūsdienās organizācijās darbojas arī cilvēkresursu pārstāvji, kas motivē komandu, strādā ar katru cilvēku individuāli, meklējot katram cilvēkam savu pieeju.”²¹ Lai organizācija strādātu efektīvi, noteikti nevajadzētu organizācijas kultūru atstāt novārtā, jo kultūrai ir ietekme uz to, kā organizācija darbojas, kā tajā darbojas cilvēki, kāda mērķa vadīti. Čārlzs Hendijs savā grāmatā “Veiksmīgs darbs organizācijās” uzsver, ka organizācija būtībā ir cilvēka dabas sastāvdaļa, mūsu katra dzīvē ir organizācija, piemēram, tā ir ģimene, un kultūra ir šajā ģimenē valdošā noskaņa, vērtības, normas un paradumi, tieši tādēļ ir svarīgi organizāciju būvēt uz cilvēku spējām un prasmēm, pret organizācijas darbiniekiem ir jāizturas kā pret individualitātēm, nevis klonētam personām, kas tikai pilda noteiktas sistēmas jeb organizācijas darbinieka darbības. “Iekļauties kolektīvā kādreiz nozīmēja tikt vaļā no atšķirībām, mūsdienās tas nozīmē tās izmantot. It īpaši svarīgi tas ir, ja runājam par biznesa, biroja... vadīšanu,” tāpēc ir svarīgi ieraudzīt individualitāti darbiniekā un tā īpašās spējas jeb talants. “Bizness, kurā valda atšķirības, atzīst, ka talants cilvēkiem nobriest dažādā vecumā, ka darba grupām var būt nepieciešami atšķirīgi darba stili. *Sabiedrība*, kurā valda atšķirības,

²⁰ Dubkēvičs. *Organizācijas kultūra*, 27. - 28. lpp.

²¹ Hendijs Čārlzs. *Veiksmīgs darbs organizācijās. Divdesmit viena ideja menedžeriem*. Rīga: Zvaigzne ABC. 2009. 20. lpp.

pieņem faktu, ka panākumi var būt dažādi, ka sociālais slānis vai dzimšanas vieta ir maznozīmīgi faktori, ka jūsu gērbšanās vai dzīves stils ir jūsu darīšana – ar nosacījumu, ka no tā necieš līdzilvēki.”²² Organizācijas kultūra tiek veidota jeb veidojas nepazināti, balstoties uz organizācijas menedžmenta vērtībām vai arī organizācijas radītāja vērtībām.

1.3. Organizācijas kultūras veidi

Ir daudz organizācijas kultūru pētīšanas pieeju, jo, vērtējot organizācijas kultūru, par kritērijiem var pieņemt dažādus faktorus. Veidi, tā ir organizācijas kultūras klasifikācijas sastāvdaļa. Ņemot vērā, ka nepastāv viena organizācijas kultūras izpratne, tāpat arī organizācijas kultūras veidus dēvē dažādi, piemēram, Lotārs Dubkevičs veidus nodēvējis par tipoloģiju²³, Lerijs Konstantins dēvē tās par organizāciju paradigmām, kas ir gan kā organizāciju standartizēts modelis, gan pasaules modelis, kas mums izskaidro organizācijas realitāti jeb darba procesu/kārtību.²⁴ Tomēr viens paliek skaidrs, vai tie ir organizācijas kultūras veidi, tipoloģija vai paradigmas, organizācijas kultūra, vai organizācijas raksturs, šie jēdzieni ir saskanīgi, kamēr vien uztver, ka organizācijas kultūra ir noteiktu vērtību sistēma, jo šādi organizācijas kultūru formulē viens no pirmajiem pētniekiem Rodžers Harisons (*Harrison*), šis organizācijas kultūras definējums ir saglabājies arī mūsdienās.²⁵ Šādu formulējumu apstiprina arī T. Peters (*Tom Peters*) un R. Vattermens (*Robert Waterman*) 1982. gadā, kuri apgalvo, ka kompānijas kultūra ir būvēta uz vērtībām, ticību un organizācijas darbinieku rīcību un formu, kuru tie spēj sasniegt.²⁶ Lielākā daļa pētnieku šos organizāciju kultūras veidus dala četrās kategorijās, tomēr atšķirīgo nosaukumu dēļ, arī kategorijas nedaudz mainās. Tādēļ autore apskatīs vairāku autoru organizācijas kultūras klasifikāciju, kas cieši sasaistās un attīstās kopīgi arī ar organizācijas kultūras pētniecības metodēm.

Ikvienu organizāciju atšķiras cita no citas, tāpat kā ģimenes, bankas un skolas atšķiras citas no citas. Tomēr ne jau viss ir tik krāsains un dažāds, katrā organizācijā tomēr izpaužas arī savas pamatvērtības, kuras tad iespējams identificēt un savstarpēji organizācijās

²² Hendijs. *Veiksmīgs darbs organizācijās.*, 2009. 20. – 21. lpp.

²³ Dubkēvičš. *Organizācijas kultūra*, 143. lpp.

²⁴ Constantine Larry. *Work organizations: Paradigms for project management and organization*. 1993. 36.p. Pieejams: <http://pep-inc.com/downloads/Work%20Organization-%20Paradigms%20for%20Project%20Management%20and%20Organization.pdf>

²⁵ Dubkēvičš. *Organizācijas kultūra*, 148. lpp.

²⁶ Peters Tom, Waterman Robert. *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. 1982. 9.-11.p.

salīdzināt. **Čārlzs Hendijs** organizācijas veidus uzskata par kļāniem.²⁷ "Ikvienu organizācija patiešām ir citāda, bet tas, vienalga, ir četru klanu vai ģimeņu sajaukums." Č. Hendijs uzsver, ka organizāciju ir vieglāk saprast un analizēt, ja tiek izprasti četri kļāni, no kuriem tā sastāv. Č. Hendijs, pirms vēl atklāj savu klasifikāciju, uzsver, ka ir iespējamība, ka organizāciju pārstāv tikai viens kļāns, tomēr, ja organizācija pilda dažādas funkcijas, iesaistīti būs arī citi kļāni. Kā arī ir daudz vieglāk organizēt organizācijas darbību, ja ir zināms, kādam kļānam pieder organizācijas dalībnieki, darbība būs daudz efektīvāka, ja dalībniekiem ir vienādas vērtības un paradumi. "Jo lielāka organizācija, jo vairāk tur būs kļānu. "Tirdzniecības nodaļa" būs viens kļāns, "grāmatvedība" – cits "zēni X nodaļā" – vēl viens un "meitenes mārketinga daļā" – pavisam cits. Un visiem ir izteikta ģimenes piederības sajūta." Tomēr organizācijas ietvaros kļāni arī savā starpā komunicē un līdz ar to nākas atzīt, ka ikviens kļāns pieder pie viena no četriem kļānu tipiēm.²⁸

Č. Hendija organizācijas klasifikācijā pastāv lomu sadale, ko Č. Hendijs arī dēvē par kalniem, kā arī katrs kļāns pakļaujas kopējai "organizācijas idejai" – uzskatiem par vislabāko darba organizēšanas veidu, par attieksmi pret darbiniekiem un vispareizāko uzvedību. Četri kļāni pārstāv četras attiecīgas idejas:

1. Klubu kļāns – tas ir organizācijas dalībnieku klubš, kas koncentrējas ap vienu līderi. Organizācijas ideja šajā gadījumā ir kā centrālā persona, bieži vien kā dibinātāja papildinājums. Pozitīvais šim kļānam ir savstarpējā uzticēšanās un saziņa, līderis priekšroku dod sarunām – ciešajam kontaktam, lai sajūstu noskaņojumu un iepotētu entuziasmu un aizrautību, attiecības ir personiskas, netiek pievērsta uzmanība ieņemamajiem amatiem. Negatīvais ir tas, ka līderis uzņemas visu atbildību, caur šo personu kontaktējas visas pārējās personas, un bez līdera viss draud sabrukt. Līderis ir organizācijas atslēga, sirds un dvēsele, viss atkarīgs no līdera rakstura. Šādas organizācijas uzplaukst situācijās, kad būtiska loma ir personībai un reakcijas ātrumam, piemēram, dažādos biznesa darījumos, ar nosacījumu, ja līderis ir labs. Tas ir labākais uzņēmuma/organizācijas vadīšanas veids, ja uzņēmums ir mazs (līdz 20 cilvēkiem), un darbinieku darbavietas atrodas netālu cita no citas. Ja uzņēmums sāk palielināties, darbiniekos tas rada diskomfortu, jo tuvās attiecības sāk mainīties. Lai gūtu panākumus šādā organizācijā, nepieciešami spēcīgi cilvēki, kas prot strādāt patstāvīgi. Šādā kultūra daudz laika tiek tērēts tam, lai atrastu pareizākos un piemērotākos darbiniekus.

²⁷ Hendijs. *Veiksmīgs darbs organizācijās*, 137. lpp.

²⁸ Hendijs. *Veiksmīgs darbs organizācijās*, 137 - 138. lpp.

Klumbu organizācijās pastāv tendence atrast līdzīgus cilvēkus – raksturā, domāšanā, iespējams, tie pat ir ģimenes locekļi, lai klubs paliktu klubs.²⁹

2. Lomu klans – balstīta uz amatiem, amatu nosaukumiem, kur cilvēks, kas pilda šo amatu ir otršķirīgs, jo amats pastāvēs vienmēr, bet cilvēki nāk un iet. Lomas jeb amati savā starpā ir loģiski savienoti, lai spētu kopīgi veikt organizācijas darbu. Cilvēki ir 'lomu' izpildītāji ar darba aprakstiem, kas atspoguļo lomas darbības, izvirzītās prasības un mērķus. Komunikācija šādās organizācijās ir formāla un iet no lomas uz lomu. Šeit ir daudz dažādu kārtības noteikumu, rokasgrāmatas, novērtēšanas procedūras u.c., ko vada nevis līderis, bet gan menedžeris. Lomu organizācijās darbi ir noteikti un dažkārt ievēd rutīnā, tomēr lomu organizācijas attīstās tieši tad, kad pilda stabilu un nemainīgu ikdienas darbu, taču tām ir grūti tikt galā ar pārmaiņām vai atsevišķām izmaiņām. Šādā organizācijā cilvēkus var apmācīt, lai tie atbilstu lomai, līdz ar to varam novērot, ka lomu organizācija nevēlas pārāk lielu neatkarību vai iniciatīvu. Lomu organizācijas vēlas lomu izpildītājus, nevis individuālistus.³⁰

3. Uzdevumu klans – šīs organizācijas tipa galvenā doma ir projektos, problēmu vai uzdevumu risināšanai ir jāizmanto talantu un resursu grupa vai komanda. Šādā veidā izvairoties no standartizācijas. Grupas var mainīt, palielināt vai izjaukt, atkarībā no izmaiņām darba uzdevumā. Daudzi kompetenti cilvēki dod priekšroku uzdevumu klanam, viņi strādā grupās, apvienojot prasmes un dalot atbildību. Viņi nepārtraukti strādā ar jauniem izaicinājumiem, jo katrs uzdevums ir atšķirīgs, tādējādi visu laiku viņi paši attīstās un ir entuziasma pilni. Tā parasti ir draudzīga un pretimnākoša vide, jo ir uzbūvētā no draudzīgiem kolēģiem bez acīmredzamas hierarhijas. Šeit valda plāni, nevis instrukcijas, progresu izvērtējums, nevis darba kvalitātes. Tā ir filozofija ar skatienu nākotnē, kas pieder augošām organizācijām. Uzdevumu klans veidojas tad, ja galvenais darbs ir problēmu risināšana, piemēram, mesiju, reklāmas aģentūru, konsultāciju firmās u.c., kuras risināšanai ir nepieciešams vairāk kā viens cilvēks, kuru nevar iespiest procedūru rāmjos. Negatīvais – šādi klani ir dārgi, jo tajos darbojas kvalificēti cilvēki, kuri daudz laika pavada diskutējot, lai atrastu pareizo risinājumu.³¹

4. Personas klans – priekšplānā izvirza cilvēku, bet organizācija kļūst par indivīda talantu resursu. Šis klans ļoti atšķiras no iepriekšminētajiem mērķa virzības klaniem, kas kopumā virzījās uz mērķi un tikai pēc tam piesaistīja cilvēkus mērķa sasniegšanai. Šajā gadījumā

²⁹ Turpat, 138. – 140. lpp.

³⁰ Hendijs. *Veiksmīgs darbs organizācijās*, 141. – 142. lpp.

³¹ Turpat, 142. – 143. lpp.

galvenā ir viena persona. Uzskatāmākais piemērs ir ārsti, kuri apvienojas klīnikās, advokāti, arhitekti. Šādās struktūrās svarīgākais ir cilvēka talants, bet lai tas īstenotos aiz tā ir jābūt minimālai organizācijai. Uz cilvēku vērstām grupām patiesībā nelieto vārdu `organizācija1, bet gan izmanto alternatīvākus vārdus: klīnika, birojs, biedrība, fakultāte u.c. Profesionāļi parasti šajās organizācijās iegūst līdzīpašuma tiesības un attiecīgi var strādāt šajā vietā līdz pat pensijai. Menedžeriem jeb biroja administratoriem vairs nav kontroles un pat profesionāļu algu nosaka kāds augstāks ietekmes avots, piemēram, valdība. Šādu organizāciju ir ļoti grūti vadīt, speciālistus nākas turēt brīvā pavadā, viņu svar pārliecināt, motivēt, bet ne komandēt un ietekmēt. Tomēr arī šim klanam nav iespējams visu veikt vieniem, tādos gadījumos, kad nepieciešams specialistus apvienot veidojas lomu vai uzdevumu klani. Speciālisti nav atvērti kompromisiem un diskusijām, tieši tādēļ personu klans ir atšķirīgākais no pārējiem klaniem.³²

Citi pētnieki šādus organizācijas tipus definē atšķirīgi, kā arī nevajadzētu aizmirst to, ka nevienā organizācijā nevaldīs tikai viens vienīgs organizācijas tips. Tomēr šādu tipu sadalījumu ir jāņem vērā gan dzīvē, uzņemot organizācijā jaunus darbiniekus, lai izvairītos no liekiem konfliktiem un nesaprašanās, kā arī nekomfortablas sajūtas organizācijā, gan arī pētot organizāciju kultūras tipus ir jāzina, kādas virzības organizācijas tā ir.

Darba autore turpmāk pievērsies organizācijas kultūras tipu definējumiem dažu populārāko un atzītāko pētnieku vidū. Turpinājumā pirmie tiks apskatīti Čārlza Hendija organizācijas kultūras tipi, kurus viņš ir nodēvējis grieķu dievu vārdos. Č. Hendijs uzsver, ka nepastāv tikai viens pareizs vadības stils, eksistē vismaz četri, iespējams, pat daudz vairāk. Dievi Č. Hendija izpratnē ir adītāji un konkrēta dieva piekritēji ir organizācijas dalībnieki, šie abi kopā veido organizācijas kultūras tipus. Č. Hendija klasifikācijas pamatā ir varas sadale organizācijās, personības vērtību orientācijas, savstarpējās attiecības, organizācijas raksturojums dažādos tās attīstības posmos.

1. Zeva cilvēki – tā ir varas kultūra, jo Zeva cilvēki ir personības. Šāda tipa cilvēki ir pieraduši panākt savu ar personības, solījuma vai spēka palīdzību. Vara šajā organizācijā ir koncentrēta viena vai vairāku cilvēku rokās, šis cilvēks ap sevi veido paziņu loku, bieži runā pa telefonu, sanāksmes parasti ir ļoti īsas un beidzas ar lēmumiem, kurus gan parasti pieņem pats. Šie cilvēki priekšroku dod runāšanai, kā arī viņiem patīk, ka uz stāstīto ir sagaidāma un redzama reakcija. Zevs paļaujas, ka grupa, pār kuru viņš ir noteicējs un kam uzticas, izpildīs

³² Hendijs. *Veiksmīgs darbs organizācijās*, 143. – 145. lpp.

savus pienākumus. Darbs tiek paveikts tieši tā, kā viņš vēlas, lai tas tiktu pabeigts. Tādā veidā viss norisinās ātri, nepieciešama mazāka kontrole, mazāk papīru un sanāksmju. Cilvēki ir ļoti svarīgi šāda tipa cilvēkam, un Zevs līdzdarbojošos cilvēkus var izvēlēties pat ļoti ilgi – jo Zevs meklē cilvēkus, ar kuriem var sastrādāties un uz kuriem var paļauties, netikai nodot komandas. Sadarbība ar šāda tipa cilvēkiem balstīta uz uzticību, ja tādas nav, šie cilvēki kļūst agresīvi. Ja sastrādāsies ar Zevu, tad darbiniekiem tiks uzticēti pienākumi, labi rezultāti tiks atalgoti un kļūdas tiks piedotas. Tomēr, ja uzticība zudīs, darbinieki ātri tiek atstumti un atlaisti. Pie šāda cilvēka jādarbojas tiem, kuriem patīk riskēt.³³

2. Apollona tipa cilvēki – Apollons bija loģikas, harmonijas un saprāta dievs. Šādam organizācijas kultūras tipam atbilst sakārtotība, noteiktas lomas, stingra struktūra, hierarhija. Vara ir atkarīga no darbinieka pozīcijas organizācijā, kas ir darbinieka ieņemamais amats, Apollona tipa cilvēks uzskata, ka visiem ir jāzina viņa amata nosaukums, jo tas liecina par viņa vietu sabiedrībā. Šī tipa cilvēkiem ir raksturīga patika pret stabilitāti un paredzamību. Organizāciju vada un organizē augstākā vadības posma komanda, kuri paveic vissvarīgāko darbu organizācijā. Vērtību sistēma ir orientēta uz noteikumu, disciplīnas ievērošanu, precīzu lomas izpildi, drošību un stabilitāti. Negatīvais ir tas, ka šī tipa organizācijas cilvēki lēni reaģē uz pārmaiņām ārējā vidē, līdz ar to dažādi jauninājumi ieviešas ļoti lēnām. Šāda tipa organizācijas kultūrai atbilst grāmatvedības, ražotnes, noliktavas un banku darbinieki, respektīvi šīs organizācijas kultūras tips ir raksturīgs lieliem uzņēmumiem.

34

3. Atēnas tipa cilvēki – šī ir uz mērķi orientēta organizācijas kultūra. Atēna bija nenogurstošā ceļotāja un aizbildne, kā arī kara dieviete, kas iestājās par biedriskumu. Šīs organizācijas kultūras tipa cilvēki ir jaunatklājēji, viņiem patīk viss jaunais, interesē atšķetināt dažādas problēmas, darbojas projektu grupās, jo apzinās, ka sarežģītu problēmu risināšanai ir nepieciešami cilvēki ar dažādām spējām un talantiem. Līdz ar to šie ir komandas cilvēki, kuriem interesē saturīgas diskusijas un problēmu atrisināšana, visi gan zaudē, gan uzvar kopīgi šajā cīņā, jo komandā valda solidaritāte un vienlīdzība. Atēnas tipa organizācijas kultūras cilvēkam neinteresē tituls, ieņemamais amats vai darbošanās ilgums organizācijā, galvenais ir kompetence un atdeve darbam, lai sasniegtu mērķi, kas ir arī panākumu atslēga ikvienam šīs organizācijas dalībniekam. Mudinājums darboties ir pašu darbinieku spēku

³³ Hendijs Čārlzs. *Veiksmīgs darbs organizācijās*. 148. – 150. lpp.

³⁴ Turpat, 150. – 152. lpp.

pierādījums pārējiem, nevis darba pienākumu izpildes uzskaitījums, vai ciešāku attiecību nostiprināšana. Šādam organizācijas kultūras tipam raksturīgs radošums, jauneklība un enerģija, šāda tipa organizācijas ir reklāmas aģentūras, biznesa konsultāciju centri.

Dionīsa cilvēki – tas ir personību organizācijas kultūras tips. Dionīss bija vīna un baudas dievs, taču Hendijam pašam Dionīss asociējās ar personības jeb brīva gara dievu. Šī kultūras tipa pārstāvjiem nepatīk organizācijas, viņi tajās nonāk tikai, ja tas ir nepieciešams, lai paveiktu darbu, tāpat arī organizācijās viņus pacieš tikai šo cilvēku talanta un zināšanu dēļ. Dionīsa tipa cilvēki ir personības – cilvēki ar attīstītu talantu, kas nespēj sadarboties ar citiem, tie ir ārsti, juristi, arhitekti. Šī tipa cilvēkiem pats galvenais ir darba kvalitāte, brīvība tiktāl, kamēr viņi var veikt savus pienākumus pilnvērtīgi, jo šie cilvēki ir profesionāļi un ir kā apsēsti ar savu darbu. Šie cilvēki nevar tikt vadīti, viņi atzīst kolēģus, kas ir sava amata pratēji, taču viņiem nepastāv tāds jēdziens kā `priekšnieks`, viņus nevar vadīt ar ierastajiem paņēmieniem. Šiem cilvēkiem svarīgs respekts, ietekme un brīvība. Organizāciju pasaulē šādus cilvēkus pacieš tikai tamdēļ, ka viņi ir labi tajā jomā, kuru pārstāv.³⁵ *

Hendijs uzskata, ka varas un lomu kultūra ir visvairāk izplatītais kultūras tips, bet mērķa un personības kultūra ir nākotnes kultūras. Varas kultūra var pastāvēt kopā ar mērķa kultūru, ja to pieprasītu uzņēmējdarbības vide. Tāpat organizācija savā attīstībā var iziet cauri vairākiem kultūras tipiem.³⁶

Amerikas psihologs **Lerijs Konstantins** (L. Constantine) organizācijas kultūras veidus dēvē par paradigmām, kuru sasaista līdzīgi kā Č. Hendijs ar ģimenes tipu klasifikāciju. Katru organizācijas paradigmu raksturo noteikta uzvedība, komunikācijas modelis, vērtību sistēma, stratēģija. Konstantins izšķir šādas organizācijas kultūras paradigmas (jeb organizācijas kultūras tipus, pēc darba autores klasifikācijas):

1. **Slēgtā**, kuru raksturo tradicionālais varas sadalījums. Tradicionālais varas sadalījums nozīmē kārtību organizācijā un hierarhisku varas sadalījumu, kur katram darbiniekam ir savs amats un tas pilda amatu pienākumus. Šo kultūru L. Konstantins apzīmē ar piramīdas tipa hierarhiju, tā ir tipiskākā struktūra. Galvenā informācija un svarīgākie lēmumi pieņem cilvēki, kas atrodas augstākās amata pozīcijās. Slēgta tipa kultūras nozīme šeit ir iekšējās vides noslēgtībā, piemēram, bankas organizācijas kultūra ir noslēgta, jo tās klienti nezina darbinieku kārtības noteikumus. Šo kultūru raksturo vara, stabilitāte, lojalitāte, drošība.

³⁵ Hendijs. *Veiksmīgs darbs organizācijās*, 153. – 154. lpp.

* Čārlza Hendija Klasifikācija pamatojas uz lielāko ASV kompāniju pētījumu rezultātu analīzes.

³⁶ Turpat, 147. – 155. lpp.

iekšējā saskarsme ir formāla, saziņai tiek izmantoti e-pasti, nav attīstīta personiska iekšējā komunikācija. Šādas kultūras pēc Konstantinova domām nav atvērtas ārējās vides pārmaiņām, līdz ar to jauninājumi šādā organizācijas tipa kultūrā ienāk ļoti lēnām. Galvenokārt tā ir raksturīga lielām organizācijām – bankām, slimnīcām, augstskolām.³⁷

2. **Haotiskā** (*Random*), kuru raksturo patstāvību, radošums un tā ir organizācija, kura balstās uz nepārtrauktām pārmaiņām. Šo kultūru raksturo individualitātes, kuri patstāvīgi uzņemas iniciatīvu patstāvīgo darbu izpildē un lēmumu pieņemšanā. Šī kultūra ir dinamiska un to raksturo nepārtrauktas pārmaiņas, jaunievedumi un kreatīvi risinājumi. Nav izteiktas hierarhijas un kontrole tiek uztverta aizskaroši un personiski. Haotiskās organizācijas kultūras vērtību sistēmas centrā ir personība un kultūra ir neformāla. Lai adaptētos šāda kultūrā viss ir atkarīgs no cilvēka personības, vēlmes, spējām un radošumu. Šādas kultūras parasti ir nestabilas un tajās bieži notiek šķelšanās. Haotisko kultūru pārstāvji ir rakstnieku apvienības, arhitektu, juristu biroji, kā arī ārstu privātprakses.³⁸

3. **Atvērtā**, kuru raksturo adaptivitāte un atvērtība pārmaiņām. Šāds modelis ātri, stabili un elastīgi reaģē un ievieš pārmaiņas. Atvērtā organizācijas kultūru raksturo atvērti cilvēki, kuri ir individuālisti un kompetenti cilvēki, kuri spēj veidot konstruktīvas diskusijas, darboties komandā un rast kopīgus risinājumus problēmai vai uzdevumam. Šajā kultūrā lomas un atbildības tiek dalītas pēc iespējām, jo svarīgākā ir atbildība, uzticība un atvērtība pret pārējiem komandas locekļiem. Atvērtajā kultūrā ļoti būtiska ir iekšējā komunikācija, kuras dalībnieki viens pret otru izturas kā pret līdzīgu, jo šajā modelī uzsvars tiek likts uz komandas darbu. Atvērtā kultūra vēl raksturīga ar ātru jauno darbinieku adaptācijas procesu, jo vadības loma netiek izcelta un pastāv minimāla varas distance. Šāda organizācijas kultūra raksturīga nelielām organizācijām.³⁹

4. **Sinhronā** organizācijas paradigma, kuru raksturo harmoniskas attiecības un stingru lomu izpilde. Tā ir slēgta organizācijas kultūra, kura darbinieki darbojas sinhroni. Šajā kultūrā izteikta ir harizmātiska līdera loma, tieši līderis pieņem visus lēmumus un ir informācijas centrs, tieši līdera lēmumi, raksturs un emocijas ietekmē un attīsta organizāciju. Līderis ir ļoti būtisks, jo kāds būs līdera raksturs, tāda arī būs organizācijas kultūra. Pozitīvais ir tas, ka nav nepieciešama stingra darbinieku kontrole, jo tie ir motivēti pildīt nepieciešamos uzdevumus,

³⁷ Constantine L. Larry. *Work organization: Paradigms for project management and organization*. 1993. 36.-37.p. Pieejams: <http://goo.gl/e22Xvj>

³⁸ Turpat, 37.p.

³⁹ Turpat, 37.p.

kura pamatā ir harizmātisks līderis. Galvenās vērtības šādā kultūra ir lojalitāte, uzticība, fanātisms, atbildība un personiskā ieinteresētība. Šāds kultūras tips vairāk atbilst politiskajām partijām, reliģiskiem grupējumiem.⁴⁰

Tāpat kā Č. Hendijs arī L. Konstantins uzskata, ka organizācijas kultūras paradigmas, kuras tiek raksturotas un iedalītas četrās grupās, nav ar stingrām robežām nodalītas. Organizācijās kāds kultūras tips būs dominējošais, tomēr katrā organizācijā ir iespējama tipu pārklāšanās, vai citu organizācijas tipu parādīšanās, kā arī ietekme. Organizācijā dominējošais kultūras tips var arī nebūt spilgti izteikts.

Pēc **Edgara Šeina** kultūras tipoloģiju uzskatiem, katrā organizācijā ir iespējams noteikt kādu kultūras tipoloģiju, kaut vai starp tiem darbiniekiem, kuri vada konkrēto organizāciju, un tiem, kuri dara tās ikdienišķo darbu. Pētot vairākas organizācijas, E. Šeins atklājis, ka starp šīm grupām pastāv vēl viena vidusgrupa, kas it kā savieno vadītājus ar darbaspēku, tā ir 3. organizācijas kultūras tipoloģija, kas izveidojas. Šeins organizācijas kultūras veidus iedala 3 daļās:

1. Operatoru kultūra – tā ir cilvēku daļa, kura organizācijā paveic uzdotos darbus. Uz organizāciju balstīts kultūras veids, katras organizācijas darbība tiek vērtēta kā cilvēku darbība, līdz ar to organizācijas veiksmē balstās uz darbinieku zināšanām, prasmēm un iemaņām. Šīs prasmes savukārt ir balstītas uz organizācijas tehnoloģijām. Operatoriem ir jāspēj sekot norādēm, tomēr šādu cilvēku ikdienu sastāda pārmaiņas un šai sabiedrībai jāprot tām ātri pielāgoties. Lai risinātu šāda tipa pārmaiņas vai problēmas operatoru komanda ir saliedēta un starp tās biedriem jāvalda uzticībai, kas šajā grupā tiek ļoti augstu vērtēta.⁴¹

2. Inženieru kultūra – tie ir darbinieki, kuri vada, izdomā un kontrolē produktus un darba gaitu, šī organizācijas cilvēku daļa pievēršas jauninājumiem, domā par organizācijas uzlabošanu. Šie organizācijas kultūras pārstāvji ir ieinteresēti veikt to darbu, kuru tie ir uzsākuši. Tie ir atklājēji, kuri izmanto jaunākās tehnoloģijas un firmas iespējas jaunu lietu atklāšanā, šīs grupas pārstāvji ir nevis problēmu risinātāji, bet jauninājumu ieviesēji.

Ja tā ir augstāko tehnoloģiju kompānija, tad inženieri attīstīs savus pieņēmumus, izmantos savu inženieru izglītību, lai darbotos profesionāli pārstāvot savu profesiju un attīstītu organizāciju. Tādā organizācijā kā slimnīca operatori būtu māsiņas un ārsti, savukārt

⁴⁰ Constantine L. Larry. *Work organization...*, 37.p.

⁴¹ Schein H. Edvard. *Organizational culture and leadership*, 196. – 198.p.

tie ārsti kuri darbojas pētniecībā, būtu inženieri, jo šie cilvēki vairāk ir norūpējušies par jauniem izgudrojumiem un jaunām tehnoloģijām, nekā par pacientu ikdienišķu aprūpi.

3. Izpildītāju kultūra - šajā organizācijas kultūras daļā darbojas cilvēki, kuru galvenais uzdevums ir nodrošināt netikai to, ka uzņēmums izdzīvo un turpina būt efektīvs, bet arī šīs sadaļas cilvēkiem jābūt savienotājiem starp abām iepriekšējām organizācijas kultūras grupām, lai tās saprastos, vai vismaz ilgtermiņā strādātu efektīvi. Lielākoties šī grupa uzņēmumā atbild par finansēm.⁴²

Starp visiem organizācijas kultūras tipiem, šīs ir abstrakcijas, kas, protams, nederēs visiem gadījumiem, bet katrā organizācijā ir iespējams ieraudzīt katru vai vismaz vienu izpausmi no šīs organizācijas kultūras, kādas no grupām. Vislabāk, ja šīs trīs grupas organizācijā darbojas vienmērīgi un sabalansēti, tad uzņēmumam ir iespējams sasniegt vislielāko efektivitāti.⁴³ Pēc E. Šeina organizācijas kultūras tipoloģijas varam secināt, ka E. Šeins neizdala atsevišķi organizācijas grupas, kas pastāv dažādās organizācijās, bet gan vairāk pievērš uzmanību vienas organizācijas kultūras analīzei un dažādu cilvēku raksturu un grupu mijiedarbībai, labāko rezultātu sasniegšanai.

Lai veidotu šādas klasifikācijas, par kritērijiem pieņem dažādus faktorus, kas dažkārt sakrīt, tomēr dažkārt ir pilnīgi pretēji... Piemēram, Č. Hendijs par klasifikācijas pamatu ņem organizācijas struktūru, uz kuras būvē tipus, kuri vienas organizācijas ietvaros var mainīties vairākkārt, savukārt L. Konstantins par klasifikācijas pamatu pieņem, ka tā nav pati organizācijas struktūra, bet gan cilvēku subjektīva attieksme pret to, līdz ar to viņam ir svarīga personas attieksme un audzināšana. Neskatoties uz daudzajām atšķirībām, organizācijas kultūras tipus jeb veidus vieno arī savstarpēja saikne, kas balstās uz kultūras paradigmu īpašībām – pamatpieņēmumiem par cilvēka dabu un attieksmi pret organizācijas dažādām vērtībām. Kā lielākā saistošā vērtība starp organizāciju, organizācijas kultūru, cilvēkiem un kultūras klasifikāciju, gan organizācijas uzbūves, gan galamērķis ir organizācijas efektivitāte.

1.4. Organizācijas kultūras elementu pētniecības metodes

Edgars H. Šeins ir viena no vadošajām autoritātēm pasaulē organizāciju kultūras izpētes laukā, šajā jomā pētnieks darbojas jau vairāk kā 50 gadu. 1985. gadā E. Šeins prezentēja savu

⁴² Schein H. Edvard. *Organizational culture and leadership...*, 196. – 198.p.

⁴³ Turpat, 196. – 200.p.

teoriju par organizācijas kultūru un to raksturojošiem lielumiem.⁴⁴ E. Šeina organizācijas kultūras modeli veido trīs līmeņi, pēc kuriem ir iespējams analizēt organizācijas kultūru. Ar līmeņiem saprotot organizācijas kultūras vērtību, kas ir redzama apkārtējiem cilvēkiem. [1.Pielikums]⁴⁵

1. Artefakti – ārējais organizācijas kultūras līmenis. Šis līmenis iekļauj tādus organizācijas kultūras fenomenus, kurus var redzēt, dzirdēt un sajūst, tā ir daļa, kuru ir viegli saskatīt, taču grūti izskaidrot. Artefakti iekļauj grupas redzamo daļu, kā, piemēram, organizācijas arhitektūra, iekārtojums, tā ir arī valoda, kuru lieto organizācijas biedri, tehnoloģijas un produkti, stils, emocijas, mīti, vērtības un mērķi, kuri definēti organizācijas statūtos, un stāsti, kuri pastāsta par organizāciju, un daudzas citas organizācijas redzamās, sadzirdamās un nojaušamās vērtības.⁴⁶ E. Šeins uzskata, ka ir kļūdaini mēģinājumi identificēt organizācijas kultūru, analizējot tikai artefaktus. Artefaktu interpretācija pārvēršas par pētnieka personiskās reakcijas projekciju. Ir iespējams noteikt, ka kāda organizācija ir vairāk formāla un birokrātiska nekā citas organizācijas, tomēr tikai artefakti neparāda, kāpēc tas tā ir un ko tie nozīmē organizācijas dalībniekiem. Līdz ar to pētniekiem nepieciešams pievērsties arī organizācijas kultūras dziļākajiem līmeņiem, nojaušot dalībnieku vērtību asociācijas un veidojošos faktoros jeb pieņēmumus.⁴⁷

E. Šeina un arī citu vadošo pētnieku un teorētiķu koncepcijās organizācijas kultūras ārējo līmeni veido:

- Simboli – vārdi, zīmes, mākslinieciskie tēli, objekti, kas raksturo organizāciju, tās kultūru. Simboli ir logotipi, misijas – publiski vēstījumi, vērtības, kuras definētas organizāciju statūtos.⁴⁸ Simboli atspoguļo kultūras pamatvērtības un pamatpieņēmumus, tie pamato uzvedības normas organizācijā. Katram simbolam ir divas puses – viena ir redzamā, izmērāmā puse, un otra ir simbola nozīme, kuru nevar redzēt, bet tikai apzināt. Svarīgi simbola izpratnes nozīmē ir tas, ka simbolam var būt divas dažādas nozīmes, pat tādas, kuras ir pilnīgi pretējas. Tāpēc ir svarīgi novērtēt organizācijas kultūras dalībnieku attieksmi pret simbolu, lai patiešām noskaidrotu simbolu patieso vērtību organizācijas biedru vidū.⁴⁹

⁴⁴ Turpat, 25.p.

⁴⁵ Schein. H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership*., 25.-26.p.

⁴⁶ Turpat, 25.-26.p.

⁴⁷ Schein H. Edgar. *Organizational culture*. Sloan School of Manegement, 111. – 112. p.

⁴⁸ Dubkēvičs. *Organizācijas kultūra*, 120. lpp.

⁴⁹ Hatch Jo Mary. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. 1997. 216. – 220. p.

Misijas atspoguļo organizācijas nākotnes mērķus, pamatpieņēmumus, vērtības, ētiskos principus. Misija sniedz atbildi uz jautājumiem: ko organizācija vēlas sasniegt, kam tā vēlas kalpot. Misijās paustie labie nodomi bieži nesaskan ar organizācijas menedžmenta reālo praksi.⁵⁰

- Organizācijas rituāli – apzīmējums dažādiem ar darbu saistītiem pasākumiem: sapulcēm, apspriedēm, pieņemšanu darbā, paaugstināšanu amatā. Tas ir relatīvi rūpīgi izstrādātu, plānotu aktivitāšu tīkls. Rituāli definē noteiktus uzvedības modeļus, formāli konsolidē kultūru.

- Ceremonijas - neformāli pasākumi, neformāla komunikācija: jubileju atzīmēšanas, svētku svinēšana, dažādi citi kopīgi pasākumi. Tām ir intriģējoša nozīmē organizācijas kultūrā, iespējams, ka šādā nozīmē tās ir efektīvākas nekā rituāli. Praksē ceremonijām ne vienmēr tiek pievērsta vajadzīgā uzmanība.

- Katrai kultūrai, subkultūrai vai kontrkultūrai var būt arī sava valoda – žargons, kas nav saprotams ārpus šo kultūru konteksta, piemēram, dažādi saīsinājumi vai anglicismu lietojums organizācijas ietvaros.

- Stāsti – tie apraksta īpašu notikumus organizācijas dzīvē. Tie var būt reāli veiksmes stāsti, kā arī tie var izpausties mītiskā formā. Mīts ir realitātes spogulis. Ikvienas kultūras un organizācijas kultūras sastāvdaļa, tās raksturojošā pazīme ir mīti.⁵¹

Kā problēmu piemēram E. Šeins min organizācijas simbolus, kā, piemēram, logo, kurā ir izteiktas noteiktas organizācijas vērtības, tomēr problēma ir tajā, ka simboli ir divdomīgi. Tie atspoguļo kultūras pamatvērtības, uzvedības normas un vēlamo publisko vēstījumu, taču tas nenozīmē, ka organizācijas kultūra patiešām ir tāda, kāda ir simbolu noteiktā nozīme. Tāpēc, ja pētnieks grupā darbojas jau ilgāku laiku, tad artefakti pakāpeniski paliek skaidri, tomēr, ja nepieciešams tos izpētīt īsākā laika posmā, tad jāanalizē tās vērtības, normas un likumi, kuri organizācijā tiek lietoti dienu dienā un pēc kuriem organizācijas dalībnieki tiek vadīti. Līdz ar šādu analīzes izmantošanu iespējams nonākt pie nākošā E. Šeina organizācijas līmeņa.⁵²

2. Vērtības un attieksmes – stratēģijas, mērķi, filozofija. Vērtības un attieksmes E. Šeinam izriet no organizācijas pamatpieņēmumiem. Vērtības ir principi, pārliecība un pieņēmumi, kurus uzskatam par svarīgiem, nozīmīgiem un būtiskiem organizācijas darbinieku darba dzīvē. Vērtības ir tas, kas vada cilvēkus augšup, ļaujot atšķirt labu no ļauna,

⁵⁰ Dubkēičs. *Organizācijas kultūra*, 121. – 122. lpp.

⁵¹ Turpat, 121. – 122. lpp.

⁵² Schein. H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership. Third edition*, 26.-27.p.

pareizu no nepareiza. Līdz ar to, ja organizācijas biedrs maina darbavietu, tad nākas mainīt arī savas vērtības. Vērtības vistiešāk atspoguļo darbinieku pārlicību un pieņēmumus par to, kas organizācijai ir vēlams un labs un kas nē. Organizācijas kopējās un vēlamās vērtības formulē vadība, organizācijas līderis, projekta vai grupas līderis. Organizācijas vērtības var būt atklātas un slēptas. Atklātās vērtības parasti tiek deklarētas no vadības puses, nereti tās ir fiksētas arī organizācijas dokumentos, piemēram, statūtos vai ētikas kodeksos. Reizēm tās tiek atspoguļotas īsos saukļos vai devīzēs, kuri tiek izmantoti reklāmas nolūkos. Tomēr gan saukļi, gan statūti ne vienmēr atspoguļo organizācijas patiesās vērtības, kuras tiek slēptas (piemēram, organizācijas vājo pušu slēpšana, konkurentu izspiegošana u.c.) vai neparādās uz āru.⁵³ Vērtības nosaka to, ko vadītāji sagaida no saviem darbiniekiem, kolēģi no kolēģiem, darbinieki no vadītājiem, t.i., organizācijas sociālās uzvedības normas, arī savstarpējo attiecību raksturu. Darbiniekiem varbūt arī sava, neformāla vērtību sistēma, kura netiek atklāti pasludināta, bet var būt pretrunā ar organizācijā oficiāli pieņemto.⁵⁴

Ar intervijām, aptaujām vai pārskatiem ir iespējams iepazīt un uzzināt vērtības, normas, organizācijas ideoloģiju, raksturu un filozofiju, ko atbalsta organizācijas biedri un vērtības, kuras ir dokumentētas. Ar šādiem organizācijas kultūras novērojumiem ir iespējams uzzināt konkrētus organizācijas fenomenus, kuri norisinās organizācijā un kāpēc vērtības, normas u.t.t. ir tādas kādas tās ir. Atvērtās intervijas var būt ļoti noderīgas, lai uzzinātu ko šajā līmenī cilvēki jūt un domā.⁵⁵

3. Pamatpieņēmumi – tie ir neapzināti, pašsaprotami uzskati, domu un jūtu uztveres īpatnības (primārais vērtību un rīcības avots). Pamatpieņēmumi ir kā uzvedības likumi, kas iemieso vērtības un regulē, kādas darbības ir atļautas, kādas aizliegtas, kādas vēlamas un kādas nav vēlamas organizācijā. Pamatpieņēmumi nav acīmredzami un tas ir organizācijas kultūras dziļākais slānis. Pamatpieņēmumi ir lietas, kuras organizācijas dalībnieki domā un jūt, līdz ar to tie rodas no organizācijas vērtībām un artefaktiem, par pamatpieņēmumiem neviens nerunā, tos var tikai nojaust veicot organizācijas kultūras pētniecību.⁵⁶ E. Šeins izdala vairākas pamatpieņēmumu kārtas:

1. Organizācijas un vides savstarpējās attiecības (attieksme pret vidi);
2. Priekšstati par realitāti un patiesību organizācijā;

⁵³ Schein. H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership. Third edition*, 28.-30.p.

⁵⁴ Reņģe. *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*, 166. - 167.lpp.

⁵⁵ Schein H. Edgar. *Organizational culture*. Sloan School of Management., 112. p.

⁵⁶ Schein. H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership..*, 28.-31.p.

3. Pamatpieņēmumi par telpu;
4. Pamatpieņēmumi par laiku.

Organizācijas un vides savstarpējās attiecības, kur E. Šeins izceļ trīs kultūras tipus, pielietojot kritēriju – attieksme pret vidi. Organizācijas, kuras cenšas diktēt savus noteikumus ārējai videi – klientiem, piegādātājiem, konkurentiem, valsts politikai, arī dabai, kas ved pie neekoloģiskas domāšanas, uzvedības ar augstu ekoloģiskās katastrofas risku. Tā ir Rietumu kultūra, individuālisma kultūras tradīcija. Tās ir organizācijas, kuras orientējas uz abpusēju izdevīgumu dialogā ar ārējo vidi, arī ar dabu. Tā ir Austrumu, kolektīvisma kultūras tradīcija. Organizācijas, kuras orientējas uz sabiedrības, ekoloģiskās vides interesēm, lielākoties ir organizācijas ar misionārisma apziņu, piemēram, dažādas labdarības organizācijas, dabas aizsardzības organizācijas. E. Šeins to dēvē par Dienvidaustrumu kultūras tradīciju.⁵⁷

Priekšstati par realitāti un patiesību organizācijā. Tā kā realitāte ir daudzveidīga, tad E. Šeins uzsver trīs realitātes tipus. Tā ir fiziskā realitāte, kuru veido visi ārējie procesi. Sociālā realitāte, kura nav redzama, pierādāma, bet būtiski ietekmē cilvēkus, viņu domāšanu, uzskatus, darbību, piemēram, sociālā realitāte ir politika, reliģiskie priekšstati, priekšstati par dzīves jēgu. Individuālā realitāte – to veido cilvēku personiskā pieredze, kas ir atšķirīga un var izpausties kā citu cilvēku pieredzes noniecināšana un personiskās pieredzes pārspīlēšana. Ja ir jautājums par to, kas ir reāls, tad rodas arī jautājums, kas ir patiesība. Realitāte un patiesība ir pamatpieņēmumu pamats, tāpēc E. Šeins izšķir sešus patiesības tipus - dogma, kas balstās tradīcijās. Patiesība ir tas, jo teikušas izcilas personības, izcili līderi, autoritātes. Patiesība ir arī savstarpēja vienošanās. Patiesība ir tas kas dzimst, vai izdzīvo konfliktos, viedokļu konfrontācijās. Tas ir viss, kas derīgs (pragmatisma princips) un tas ir vienīgais kritērijs – tā ir zinātniski pierādāma. Organizācijas kultūra atšķiras ar šiem priekšstatiem. Tā ir šo kultūru izvēle.⁵⁸

Pastāv pamatpieņēmumi par telpu. Cilvēku savstarpējās attiecības vieno komunikatīvā distance. E. Holls izšķir telpiskās distances, kas raksturo savstarpējās attiecības, tie ir saskarsmes attālumi starp cilvēkiem, kas jāievēro. Intīmais attālums (0-0,5 m) – svarīgākais attālums, kurā kontaktējas tikai vistuvākie cilvēki, tā ir tuvība ar otru cilvēku jeb personiskās higiēnas distances attālums. Personiskais attālums (0,5-1,5 m) – mācību un darba attiecību attālums, attiecības ar kolēģiem. Tas ir lietišķo attiecību attālums. Sociālais attālums (1,5-3,5

⁵⁷ Dubkēvičs. *Organizācijas kultūra*. 130. – 131. lpp.

⁵⁸ Dubkēvičs. *Organizācijas kultūra*, 130. – 131. lpp.

m) – šajā attālumā cilvēki veido attiecības ar svešiniekiem, jauniem kolēģiem, epizodiskiem, vajadzīgiem cilvēkiem. Tas ir lietišķo attiecību attālums. Publiskais attālums (3,5 m un vairāk) – attālums, kad vēršas pie lielas ļaužu grupas, piemēram, publiskā lekcijā. Ja vēlamies, lai cilvēki mūsu klātbūtnē justos ērti, ir jāievēro cilvēku personiskās vēlmes un noteiktas attālums katrā situācijā. Īpaši uzmanīgiem ir jābūt ar pietuvošanos intīmajā attālumā, jo reti kurš cilvēks jutīsies komfortabli šajā mirklī.

Pamatpieņēmumi par laiku. Līdzīgi kā katrā kultūrā var būt atšķirīga laika izpratne, organizācijās – to kultūrā – var būt dažādas laika izpratnes un attieksmes pret to. E. Holls un E. Šeins izšķir `monohrono` un `polihrono` laika uztveri. Monohronā laika kultūrās laiks tiek plānots: stingri ievēro noteiktus grafikus, darba izpildes termiņus, augstāk tiek vērtēta precizitāte. Laika uztvere ietekmē arī personiskās attiecības: darba laikā cenšas citus netraucēt, ievērot noteikumus par neiejaukšanos citu cilvēku privātajā dzīvē. Laiks tiek uztverts kā neatgriezeniska vērtība, līdz ar to tam ir ļoti augsta vērtība, šādi cilvēki apzinās, ka `laiks ir nauda`. Monohronās kultūrās raksturīgs laika trūkums. Polihronajās jeb cikliskajās laika kultūrās laika plānošanai un precizitātei, prioritāšu stingras secības noteikšanai nav izšķirošas nozīmes, vienlaikus tiek darītas vairākas lietas. Plānus maina bieži un to īpaši nepārdzīvo. Šāda laika uztveres cilvēkiem vērojama tendence veidot ilgtermiņa attiecības. Cilvēki īpaši nenošķir privāto dzīvi no biznesa. Laika uztveres ietekme organizācijas kultūrā ir daudzveidīga un ļoti cieši saistīta ar citiem organizācijas kultūru raksturojošiem parametriem. E. Šeins uzskata, ka organizācijas kultūru veido un raksturo iekšējo komunikāciju sistēma, savstarpējās attiecības starp cilvēkiem (varas distance, dzimumu līdztiesības pakāpe, attiecību formalizācijas pakāpe), priekšstati par laiku, vērtības, vadība un līderi, ētiskā orientācija un motivācija, ārējā izskata noteikumi, pat ēšanas ieradumi, tradīcijas.⁵⁹

“Atšķirības dažādu autoru organizāciju kultūru koncepcijās visdrīzāk ir skaidrojamas ar atšķirīgu kritēriju izvēli pētniecībā un paša kultūras fenomena daudznozīmību.”⁶⁰ Organizācijas kultūras pētīšanai iespējams izvēlēties viena vai vairāku autoru ieteiktās pētniecības metodes, jo katrs no autoriem pievēršas savam fenomenam. Tādēļ darba autore savā darbā apskata E. Šeina organizācijas kultūras teoriju, pievēršoties arī citu pētnieku pētniecības metodēm, rodot kopsaucēju tajās. Nonākot pie secinājumu, ka tikai pēc vienas, tas ir, E. Šeina metodes ir ļoti grūti pētīt jauniešu organizāciju kultūru. Tādēļ jauniešu

⁵⁹ Dubkēvičs. *Organizācijas kultūra*, 131. – 138. lpp.

⁶⁰ Turpat, 138. lpp.

organizāciju kultūru pētniecībā autore izvēlas E. Šeina organizāciju kultūras teoriju – trīs pamatlīmeņus, kurus veido artefakti, vērtības un pamatpieņēmumi. Apzinot šos organizāciju kultūras līmeņus, to savstarpējo mijiedarbību, pētniecībā tiek ņemti vērā šie līmeņi. Kā arī E. Šeina pētniecības metodei tiek pievienota Lotāra Dubkēviča aprakstītā un tulkotā M. Lunga (*M. Lung*) un D. Braithvaita (*D. Braithwaite*) organizācijas tēla un organizācijas kultūras izpētes atvērtā - slēgtā (open - ended) intervijas metode.⁶¹ Kā rezultātu šāda intervija sniedz priekšstatu par organizācijas kultūru, līderības stilu, organizācijas iekšējo klimatu un organizācijas mērķiem. Jautājumi savukārt aptver pagātnes un nākotnes laikus. Tas ir ekspertu intervijas tips, kas neprasa lielu respondentu auditoriju.

1.5. Organizācijas vērtības

Pēc Ričarda Bareta pētniecības stratēģijas un grāmatas “Korporatīvās dvēseles atbrīvošana” izpētes un ideju papildināšanas, Barets atklāja, ka grāmatas galvenā ideja bija tāda, ka visveiksmīgākās organizācijas uz mūsu planētas ir tās, kuras ir mērķtiecīgas un vērtīborientētas. Rezultāti, kas gūti pēc vērtību apzināšanas vairāk nekā 500 uzņēmumos un 35 valstīs kopš 1977. gada, šo premisu apstiprina – vērtīborientētie uzņēmumi neapšaubāmi ir visveiksmīgākie uzņēmumi pasaulē.⁶² Tāpat arī Toms Peters (*Tom Peters*) un Roberts Watermens (*Robert Watermen*) 1982. gadā norāda, ka lieliski darbojošās kompānijas ir attīstījušas savu organizācijas kultūru, kurās tiek apvienotas organizācijas vērtības ar lielisku līderu darbību, tomēr šīs kopējās vērtības ir tās, kas izdzīvo gadiem ilgi, pat pēc firmas pirmā aizsācēja/vadītāja aiziešanas. Autori norāda arī uz to, ka kādā viņu uzņēmuma izpētes procesā viens no vadītājiem norādījis uz to, ka galvenā līdera patiesā loma ir pārvaldīt organizācijas vērtības.⁶³

Vērtības, pēc vairāku apskatīto pētnieku domām, ir uzskatāmas par organizācijas kultūras kodolu. Šī ir netverama un tiešā veidā neredzama organizācijas daļa, ko nav iespējams sataustīt un novērtēt. Tomēr pētījumi norāda, ka tieši skaidra organizācijas vērtību sistēma ir bijusi viens no tiem rādītājiem organizācijās, kas ir sekmējusi ilgstošu darbības efektivitāti un augstus finansiālos rezultātus. Vērtības ir objekti, kas nodrošina pastāvīgu pārliecību par rīcības vai mērķa prioritāti salīdzinājumā ar citu mērķi vai rīcības veidu. J.

⁶¹ Dubkēvičs. *Organizācijas kultūra*, 65. lpp.

⁶² Barets Ričards. *Vērtīborientētas organizācijas izveide: visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija*. Biedrība “Domas spēks”, 2008. 1. lpp.

⁶³ Peters Tom, Waterman Robert. *In Search of Excellence..*, 26.p.

Kolinss (*J. Collins*) un J. Poras (*J. Porras*) definē organizācijas pamatvērtības kā organizācijai būtiskus un noturīgus darbības principus. Vērtības sniedz atbildes uz diviem būtiskiem jautājumiem:

- Kas ir labi (pretstatā – kas ir slikti);
- Kas ir pareizi (pretstatā – kas ir nepareizi).⁶⁴

Vērtības ir principi, pārliecība un pieņēmumi, kurus uzskatam par svarīgiem, nozīmīgiem un būtiskiem savā darba dzīvē attiecīgajā kompānijā. Vērtības ir kā ticība, kā reliģija, kas vada cilvēkus to karjerā, ļaujot atšķirt labu no ļauna, pareizu no nepareiza.⁶⁵

Organizācijas vērtības nosaka kompānijas nemainīgo raksturu. “Tā ir kā līme, kas satur visu kopā, pat ja uzņēmums ir uz sagrūvuma robežas., tā ir nemainīgā identitāte, kas pārvar dažādus ražošanas ciklus, tehnoloģiskos atklājumus, vadības maiņu un individuālos līderus.”⁶⁶ Arī T. Peters un R. Watermans (atsaucoties uz lielu un internacionālu uzņēmumu pētniecību, norāda, ka labākās firmas ir tās, kuras balsta sevi uz dažādām kvalitatīvām vērtībām, daļa šo vērtību ietilpst uzņēmuma misijā, piemēram dāvanu karšu centra FromMe.lv misija ir “Dāvanas ar nozīmi”, savukārt sliktākus rezultātus uzrāda tās firmas, kuras raksturo tikai viena/ divas vērtības vai tādu nav vispār. Kā arī izkristalizējas tas, ka ne tikai vērtību izvēle un uzsvēršana, bet arī šo vērtību saturs (un iespējams arī veids kā tās pasniedz) uzlabo uzņēmuma darbību.⁶⁷

Vistipiskākās formas, kā vērtības manifestē organizācijā, ir darba sasniegumi, cilvēku kompetence, sacensības kāre, inovativitātes līmenis, klientu apkalpošanas līmenis, komandas sadarbības līmenis, darbinieku aprūpe un viņu viedokļa uzklauššana un respektēšana. Vērtības nežēlīgi atsijā visu neīsto, lieko un tikai uz papīra esošo. Ja, piemēram, kompānijā tiek ieviesta jauna struktūra, taču iet smagi un pēc atkārtotiem vadības pūliņiem šī struktūra tomēr reāli pastāv tikai viņu galvās un uz papīra, tad var secināt – tā konfliktē ar esošajām vērtībām – pierasto sadarbības kārtību un ērto, zināmo “mēs vienmēr darām tā” stāvokli. Šādā gadījumā var uzskatīt, ka praksē jaunā struktūra nepastāv, lai arī dokumentāri to var

⁶⁴ Dāvidsone. *Organizāciju efektivitātes modelis*, 230. lpp.

⁶⁵ Ešenvalde. *Pārmaiņu vadība*, 177. lpp.

⁶⁶ Stocker Debie. *Vision, values and purpose according to Collins and Porras*. Pieejams:

<http://www.stockerpartnership.com/blog/vision-values-and-purpose-according-to-collins-and-porras/> Skatīts: /15.05.2014./

⁶⁷ Peters Tom, Waterman Robert. *In Search of Excellence..*, 279. - 285.p.

pierādīt. Vērtības tiek tieši izpaustas darba dzīvē ar uzvedības un saskarsmes normām, kā arī artefaktiem.⁶⁸

Ir dažādas vērtību klasifikācijas. Organizāciju kontekstā svarīgi runāt par atsevišķu darbinieku kā indivīdu vērtībām un organizācijas kopējām vērtībām. M. Rokīčs (*M. Rokeach*) indivīda vērtību raksturošanai izmanto savu klasifikāciju – Terminālās un Instrumentālās vērtības. Terminālās vērtības, kas raksturo vēlamo galarezultātu vai stāvokli, uz ko cilvēks tiecas, piemēram, materiālā labklājība, dzīves mērķu sasniegšana, profesionālās autoritātes iegūšana u.c. Instrumentālās vērtības, kas vairāk raksturo uzvedību jeb darbības procesu, veidus, kā cilvēks izpauž sevi, var uzskatīt par līdzekļiem, lai sasniegtu vēlamo galarezultātu. Piemēram, godīgums, disciplīna, uzcītība.⁶⁹

Līdzīgi var aplūkot un analizēt organizācijas vērtības. Organizācijas terminālo vērtību piemēri ir reputācijas līderis, labākais darba devējs, augstas sociālās atbildības paraugs. Organizācijas instrumentālo vērtību piemēri: pastāvīgas inovācijas jaunu produktu veidošanā, rūpes par darbiniekiem, atklātība, savstarpējā uzticēšanās u.tml. No organizācijas viedokļa noderīgs ir skatījums uz vērtībām - vai tās ir nominālas vai reālas. Dažkārt šo vērtību veidu apzīmēšanai lieto arī nosaukumus `deklarētās` un `patiesās` vērtības. Nominālās jeb deklarētās vērtības ir tās, kas aprakstītas oficiālajos dokumentos, piemēram, uzņēmuma stratēģijā vai uzvedības ētikas kodeksā, un kas tiek paustas vadības paziņojumos gan uz āru – sabiedrībai, gan organizācijas darbiniekiem. Reālās jeb patiesās vērtības ir tās, kas parāda īstenos mērķus un centienus, parāda organizācijas praktisko darbu vērtību īstenošanā dzīvē.⁷⁰

Savukārt K. Vilbers (*K. Wilber*) ir izstrādājis jebkuras cilvēciskas sistēmas četru kvadrantu modeli [2.*Pielikums*], kuru papildinājis R. Bartes (*R. Barrett*), četri kvadranti atbilst četriem jebkuras cilvēciskas sistēmas aspektiem:

- Indivīda iekšējais – individuālās apziņas aspekts – personiskās vērtības un pārlicības.
- Indivīda ārējais aspekts – personiskā rīcība un uzvedība.
- Kolektīvi iekšējais – kolektīvās apziņas aspekts – kultūras vērtības un pārlicības.

⁶⁸ Ešenalde. *Pārmaiņu vadība*, 178. lpp.

⁶⁹ Dāvidsone. *Organizāciju efektivitātes modelis*, 230. - 231. lpp.

⁷⁰ Dāvidsone. *Organizāciju efektivitātes modelis*, 230. - 231. lpp.

- Kolektīvi ārējais aspekts – kolektīva sociālā struktūra, sistēmas, procesi, darbība un uzvedība.⁷¹

Līdz ar šo cilvēku vērtību salīdzinājumu iespējams novērot, ka cilvēciskās indivīda rīcības ir vienādas, kā arī kolektīvās rīcības ir vienādas vairāku autoru uzskatos.

“Mainoties cilvēku pārliecībai un tam, ko viņi atzīst par vērtību, mainās arī šo cilvēku rīcība un uzvedība. Ja sava vērtību sistēmu un pārliecību vienā virzienā maina cilvēku skaits, kas atbilst kritiskajai masai, mainās arī viņu kolektīva rīcība un uzvedība. Lai tas notiktu ir jāpanāk paralēlas pārmaiņas visos četros kvadrantos.”⁷² Līdz ar to, mainot jeb `spekulējot` ar cilvēku vērtībām vai organizācijas vērtībām, ir iespējams kontrolēt organizācijas darbinieku darbību, līdz ar to mainās arī organizācijas darbība vēlamajā virzienā. Ar to darba autore vēlas paskaidrot, ka organizācijas vērtības ir ļoti būtisks faktors organizācijas efektīvai darbībai.

No psiholoģiskā viedokļa skatoties, vērtības tāpat kā vajadzības virza cilvēka uzvedību. Vērtības var uzskatīt par principiem, kam atbilstoši dzīvo indivīdi un organizācijas. Gan individuālā, gan organizācijas līmenī vērtības veic trīs pamatfunkcijas.

- Vērtības ir motivācijas virzītājspēks.
- Vērtības nosaka vēlamās indivīda vai organizācijas uzvedības paraugus.
- Vērtības nosaka standartus, kam atbilstoši tiek novērtēta indivīdu vai organizāciju uzvedība.

Vērtības, precīzāk – darbinieku vērtību iekšējā sakritība, nosaka organizācijas kultūras stiprumu. Jo homogēnāki ir organizācijas darbinieku uzskati, jo spēcīgāka ir kultūra. Savukārt jo skaidrāku un stabilāku ir uzņēmuma vērtību sistēma, jo spēcīgāk tā ietekmē uzņēmuma darbību, vadītāju un darbinieku domāšanas veidu un lēmumu pieņemšanu.⁷³

T. Peters un R. Vattermens ir izpētījuši, ka labākās organizācijas apvieno kvalitatīvās vērtības un dara tās zināmas visiem uzņēmuma darbiniekiem. Bieži vien šauras darbības jomas uzņēmumiem, kuri parāda arī izcilus rezultātus, ir izstrādātas spēcīgas vērtību sistēmas, turklāt šādi uzņēmumi ietver tikai dažas no labākajām pamatvērtībām:

1. Ticība, ka esam labākie;
2. Ticība, ka katra izpildes detaļa ko uzņēmumā darbinieks pilda ir pati svarīgākā uzņēmuma darbībā, lai tas darbotos pilnvērtīgi;

⁷¹ Bartes. *Vērtīborientētas organizācijas izveide*, 3. – 5. lpp.

⁷² Bartes. *Vērtīborientētas organizācijas izveide*, 5. lpp.

⁷³ Dāvidsone. *Organizāciju efektivitātes modelis*, 231. - 232. lpp.

3. Ticība cilvēkiem kā individualitātēm;
4. Ticība, ka tieši viņu uzņēmums sniedz augstāko servisu un kvalitāti;
5. Ticība, ka katrs organizācijas biedrs ir izgudrotājs un, ka kļūdīties ir cilvēcīgi;
6. Ticība, ka ir svarīga neformāla gaisotne, lai uzlabotu komunikāciju uzņēmuma darbinieku vidū;
7. Skaidra ticība un atpazīstamība uzņēmuma ekonomiskajai izaugsmei un peļņai.⁷⁴

Vērtību sistēmas ieviešana ir būtisks solis uzņēmuma un organizācijas kultūras efektivitātes celšanai. Katrā uzņēmumā līderim būtu jāiedvesmo savi darbinieki ar vērtībām, kurām ir saprotams un pamatots saturs. Lielos un veiksmīgos uzņēmumos šis ir galvenais līderu uzdevums – motivēt darbiniekus, definējot organizācijas stiprākās vērtības un atklājot to nozīmi.⁷⁵ Arī E. Šeins pamatā runā par to, ka stipras kultūras nosacījums ir kopīga vēsture, vēsture ir sakņu, vērtību apzināšanās.⁷⁶ Vērtības, misiju nevar tikai proklamēt, izdomāt un ierakstīt, piemēram, organizācijas bukletos, kalendāros un/vai statūtos, ir jāpārlicinās vai tās tik tiešām tiek integrētas un realizētas organizācijas ikdienā, savstarpējās attiecībās un vai darbinieki patiešām saprot, ko nozīmē šīs organizācijas proklamētās vērtības.

Nīderlandiešu pētnieks Fons Trompenārs (*F. Trompenaars*) uzskata, ka organizācijas kultūras būtību raksturo cilvēku uzskati par organizāciju, tās misiju, mērķiem un savu vietu tajā. F. Hariss (*F. Hariss*) un Džeims P. Morens (*J. P. Moren*) sevis un savas vietas apzināšanos organizācijā min kā sevišķi svarīgu organizācijas kultūras pazīmi, jo kultūra dod cilvēkiem identitātes izjūtu. Šādas identitātes apziņu veido misijas un mērķu vērtību izpratne. Līdzīgi E. Šeinam viņi uzskata, ka organizācijas kultūru veido un raksturo iekšējo komunikāciju sistēma, savstarpējās attiecības starp cilvēkiem (varas distance, dzimumu līdztiesības pakāpe, attiecību formalizācijas pakāpe), priekšstati par laiku, vērtības, vadība un līderi, ētiskā orientācija un motivācija, ārējā izskata noteikumi, pat ēšanas ieradumi, tradīcijas. Atšķirības dažādu autoru organizācijas kultūru koncepcijās visdrīzāk ir skaidrojamas ar atšķirīgu kritēriju izvēli pētniecībā un paša kultūras fenomena daudznozīmību.⁷⁷

Lai veiksmīgi izvērtētu organizācijas kultūru, A. Brauns (A. Brown) 1998. gadā izveidoja anketu, kas sniedz priekšstatu par organizācijas kultūras stiprumu no "iekšpuses" – ņemot vērā darbinieku viedokli. Pēc aptaujas anketas organizācijas kultūra tiek izvērtēta artefaktu

⁷⁴ Peters Tom, Waterman Robert. *In Search of Excellence...*, 285. - 291.p.

⁷⁵ Turpat, 285. - 291.p.

⁷⁶ Schein H. Edgar. *Organizational culture*. 111. p.

⁷⁷ Dubkēvičs. *Organizācijas kultūra*, 136. - 138. lpp.

līmenī.⁷⁸ Aptaujas anketas galvenais koncepts sasaucas ar E. Šeina organizāciju kultūras pētniecības pamatlīmeņiem, līdz ar to darba autore šo anketu izmantos jauniešu organizāciju kultūras izpētei. 1. aptaujas anketa uzdod jautājumus par organizācijas iekšieni – vai organizācijai ir daudz labi zināmi savi īpašie stāsti, joki, vai organizācijā pastāv sava valoda, īpašie vārdi, žargons, vai tā iekļauj savus varoņus, vai pastāv daudz īpaši rituāli un vai organizācijai ir ilga un ievērības cienīga vēsture. Tāpat vai cilvēki organizācijā strādā ilgstoši, vai tā ir unikāla, vienreizēja, vai organizācijas biedriem ir skaidra misija, vai personiskais ieguldījums ir ļoti būtisks, vai cilvēki šajā organizācijā sevi uzskata par vienotu komandu ar stipram tradīcijām, savu filozofiju. Pēc anketas iespējams identificēt biedru labsajūtu organizācijā un to vērtību kopumu, kurš patiešām izpaužas biedru starpā, skat. pielikumu Nr.6.⁷⁹

Autore savā darbā iekļauj vēl vienu anketu, kuru aizpildot iespējams noteikt organizācijas kultūras entropijas līmeni jeb sakārtotības līmeni organizācijā. Šo anketu ir veidojis L. Dubkēvičs, balstoties uz R. Baretta teoriju. Biedriem no kopumā 34. klasiskām organizācijas kultūras izpausmes vērtībām ir jāizvēlas organizācijā dominējošās vērtības, kuru starpā atrodas organizācijas darbības potenciāli ierobežojošās vērtības. Atzīmējot organizācijā valdošās vērtības, pēc īpašas formulas ir iespējams identificēt, vai organizācijas kultūras entropijas līmenis ir zems, kas liecina par pozitīvu organizācijas kultūru, vai augsts, kas liecina par problemātisku organizācijas kultūru. Kā jau iepriekš norādīts entropija ir organizācijas `iekšienes` sakārtotība, vai darbinieki/ biedri organizācijā jūtas labi, skat. pielikumu Nr.7.⁸⁰

Organizācijas kultūras izpētei iespējams izmantot arī intervijas metodes, kas pielīdzināmas padziļinātajai daļēji strukturētajai intervijai. Šādu metodi piedāvā M. Lungs (*M. Lung*) un D. Braithvaits (*D. Braithwaite*). Intervija sniedz priekšstatu par organizācijas kultūru, līderības stilu, organizācijas iekšējo klimatu un organizācijas mērķiem. Jautājumi aptver pagātnes un nākotnes laikus. Tas ir ekspertu intervijas tips, kas neprasa lielu respondentu auditoriju.⁸¹

Darba autore šīs intervijas vadlīnijas izmantos darba empīriskajā daļā, lai analizētu jauniešu organizāciju raksturojošās iezīmes. Intervijas vadlīnijas ir ļoti apjomīgas, tās ietver

⁷⁸ Turpat, 138. - 139. lpp.

⁷⁹ Dubkēvičs. *Organizācijas kultūra*, 138. - 139. lpp.

⁸⁰ Turpat, 138. - 139. lpp.

⁸¹ Dubkēvičs. *Organizācijas kultūra*, 65. – 66. lpp.

35. jautājumus intervējamajiem. Darba autore sākotnēji respondentus lūdz būt atvērtiem, atbildēt uz jautājumiem ar pirmajiem iespaidiem un rosina uz atvērtu sarunu, ar aicinājumu justies ērti, jo jautājumi ir attiecināti uz biedru personīgajām atmiņām, pieredzi un vērtībām organizācijā. Intervijas vadlīnijas aptver tādus jautājumus kā darbības ilgumu organizācijā, darbības uzsākšanas pirmās atmiņas, nozīmīgu un īpašu notikumu rekonstrukciju, produkcijas jeb šajā gadījuma organizācijas pasākumu nozīmīgumu un esenci. Intervijas vadlīnijas iekļauj personiskās sajūtas, vērtības par sākotnējo un tagadējo respondenta darbību organizācijā, par organizācijas darbību, tās bijušajiem un esošajiem vadītājiem, mērķiem, misiju, vīziju, lomu sabiedrībā. Vadlīnijās ir iekļauti arī radoši jautājumi, kā, piemēram, “Ja šī organizācija būtu automašīna, kāda tā būtu?”, kas atraisa intervējamo un ir būtiski dažādu organizācijas vērtību atklāsmē. Tiks vaicāts par vadību, vadības darbību, organizācijas panākumiem, krīzēm, nozīmīgiem pagrieziena punktiem, organizācijas galveno jautājumu u.c., skat. pielikumu Nr.8.

2. JAUNIEŠU ORGANIZĀCIJAS TO VEIDI UN DARBĪBAS RAKSTUROJUMS

2.1. Jaunatnes jēdziena ietvars

„Jaunība – cilvēka mūža posms starp pusaudža un brieduma gadiem.”⁸² Saskaņā ar Jaunatnes likumu jauniešis ir persona vecumā no 13 līdz 25 gadiem. Jaunieši Latvijā ir daudzveidīga, dinamiska sociāli demogrāfiska iedzīvotāju grupa, kas īpaši pakļauta dažādiem riskiem un kura pārsvarā ir ekonomiski atkarīga no vecākiem, citiem pieaugušajiem vai valsts.⁸³ Taču pastāv arī Eiropas Savienības programma „Jaunatne darbībā”, kas paredzēta 13 – 30 gadus veciem jauniešiem, un ir balstīta uz neformālo izglītību. Pēc Latvija likumdošanas cilvēki vecuma posmā 25 – 30 gadi, vairs netiek pieskaitīti pie jauniešiem, taču pēc Eiropas Savienības likumdošanas jauniešis ir persona vecumā no 13 līdz 30 gadiem.

Jaunatne ir tikpat daudzveidīga kā sabiedrība, bet to vieno noteiktas vecuma robežas (Latvijā 13 – 25 gadi), pāreja no bērna uz pieaugušā statusu, un arī tās tēls Latvijā un pasaulē ir ļoti daudzveidīgs. Jauniešu integrācija sabiedrībā notiek iesaistoties skolas, savas organizācijas, dzīvesvietas, valsts mēroga aktivitātēs u.c. Kopā darbojoties, veidojas jauniešu piederības izjūta, kas ir viens no ļoti būtiskiem sociālās identitātes aspektiem. Darbībā un pieredzē veidojas jauniešu vērtības un izkristalizējas dzīves plāni. Arī sabiedrībai ir liela ietekme uz jauniešiem, tas ir būtisks faktors, kā jaunieši integrējas sabiedrībā, veicot savus pienākumus organizācijās, studijās, sociālajā dzīvē un ģimenē. Sabiedrība pret jauniešiem var censties būt pievilcīga, var radīt apstākļus, lai jaunieši vēlētos un varētu integrēties, bet jauniešiem ir izvēle – viņi var izvēlēties arī citas sabiedrības.⁸⁴ Tādēļ pēc darba autores uzskatiem ir ļoti svarīgi, lai pieaugušie spētu novērtēt un palīdzēt jauniešiem integrēties sabiedrībā, apkārtējai sabiedrībai mūsdienās ir jāsaprot, kas ir jaunieši un uz ko viņi ir spējīgi, to daļa vecākās paaudzes neapzinās. Tādēļ arī ir svarīgi, lai jaunieši darbotos, viņiem būtu kur darboties un viņus atbalstītu vecākās paaudzes jeb vecāki, pieaugušie, valsts, lai saskatītu jauniešos savus pēcnācējus, kas būs darboties spējīgi valsts, ģimenes un sevis labā.

Jaunatnes problēmu izpēte vienmēr bijusi sociologu uzmanības lokā. Mainoties sabiedrībai, mainās arī `jaunatnes jautājuma` uzstādījums un risinājumu meklējumi jauniešu

⁸² Bāliņa, Rīta, Ēdelmane Inese, Grase Ilga u.c.. *Latviešu valodas vārdnīca: 30 000 pamatvārdu un to skaidrojumu*. Rīga: Avots, 2006. 1210.lpp.

⁸³ Latvijas Republikas izglītības un zinātnes ministrija (LR IZM). *Jaunatne. Jauniešis*. Rīga, 2010. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/nozares-politika/jaunatne/7480.html> /Skatīts: 17.05.2014./

⁸⁴ Latvijas Universitātes Filozofijas un socioloģijas institūts, Latvijas Universitātes Vēstures un filozofijas fakultāte. *Latvijas jaunatnes portrets : integrācija sabiedrībā un marginalizācijas riski*. Rīga: LU akadēmiskais apgāds, 2009., 8. - 9. lpp.

problēmām. `Jaunatnes jautājums` ietver sevī sabiedrības un valdības skatījumu par to, kā notiek jaunu cilvēku iekļaušanās sabiedrībā. No vienas puses, vai šis process ir labvēlīgs pašiem jauniešiem un no otras vai tas nerada draudus sabiedrībai, tas ir jauniešu deviantā uzvedība neapdraud kārtību sabiedrībā. ‘Jaunatnes jautājuma’ uzstādījums atšķiras pēc tā, kāda loma šajā procesā tiek atvēlēta pašiem jauniešiem: ja akcents likts uz sabiedrības struktūrām, tad uzmanība pievērsta tam, kā jaunieši tiek iekļauti sabiedrībā; ja akcents likts uz indivīdiem, tad uzmanības lokā ir tas, kā jaunieši paši iekļaujas un risina savas dzīves jautājumus. Pirmajā gadījumā tiek uzsvērtā sabiedrības un institūciju atbildība, analizēti strukturālie faktori, kas ietekmē jauniešu iekļaušanos sabiedrībā. Otrajā gadījumā tiek uzsvērtā indivīda atbildība, analizēti biogrāfiskie faktori, subjektīvās izvēles un risinājumi, pārejot pieaugušā statusā. 20.gs. beigās vairāk dominēja sabiedrības struktūras balstītas pieejas, bet šodien arvien vairāk tiek uzsvērtā indivīda aktivitāte – jaunieši netiek integrēti sabiedrībā pēc vienotiem standartiem, bet izvēlas katrs savu individuālu ceļu.

Pēdējos gados jaunatne kā pārejas procesā esoša sociāla grupa piesaistījusi dažādu valstu sociologu uzmanību tieši kontekstā ar sabiedrībā notiekošajām pārmaiņām. Sabiedrības pārmaiņu ietekme uz jauniešu dzīvi kļuvusi par aktuālu izpētes tēmu.⁸⁵ Lai labāk izprastu, pamatotu un saprastu jaunatni, jaunatnes jēdzienu, to kopš 2008. gada paskaidro un jauniešus pārstāv Jaunatnes likums.

Jaunatnes likums Latvijā tika izstrādāts 2008. gada 8. maijā, kas tagad jau ir nozīmīgs datums visiem jauniešiem, jo mūsdienās bez šī likuma jaunieši, jauniešu organizācijas savu dzīvi nevar iedomāties. „Jaunatnes likuma mērķis ir uzlabot jauniešu dzīves kvalitāti, veicinot viņu iniciatīvas, līdzdalību lēmumu pieņemšanā un sabiedriskajā dzīvē, atbalstot darbu ar jaunatni un nodrošinot jauniešiem vieglāku pāreju no bērna uz pieaugušā statusu, paredzot atbilstošas aktivitātes jaunieša personības attīstībai un attīstot pakalpojumus un aktivitātes, lai veicinātu jauniešu iekļaušanos sabiedrībā, darba tirgū un pāreju pieaugušā statusā.”⁸⁶ Jaunatnes politikas īstenošanā piedalījās daudz cilvēku, gan jaunieši, gan jaunatnes organizācijas, gan pašvaldības, gan ministrijas u.c., līdz ar to pirms radās Jaunatnes likums nebija saprotams, kāda ir katra loma. Līdz ar Jaunatnes likuma pieņemšanu tika sakārtota darba sistēma ar jauniešiem, tāda veidā definējot ikvienu iesaistīto pusi un institūciju

⁸⁵ Latvijas Universitātes Filozofijas un socioloģijas institūts. *Latvijas jaunatnes portrets*, Jaunatnes pētniecība Latvijā, raksta autori: Koroļeva, Ilze, Rungule Rītma, Trapenciēre Ilze. 11. – 12. lpp.

⁸⁶ LR IZM. *Jaunatne. Jaunatnes politika*. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/nozares-politika/jaunatne/7479.html> /Skatīts: 17.05.2014./

atbildību šajā procesā. „Tā ir labvēlīga vide jauniešiem, kas tiek nodrošināta ar šo likumu, tā dod iespēju jauniešiem būt līdzdalībniekiem lēmumu pieņemšanas procesos visos valsts pārvaldes līmeņos un tas ir atbalsts jauniešu organizāciju darbībai, kas nodrošina jauniešu pilnveidošanos, integrāciju sabiedrībā un jauniešu interešu pārstāvību.”⁸⁷ Jaunatnes likuma 2. panta 2. punkta minēts: „Šā likuma izpratnē darbs ar jaunatni ir uz jauniešiem orientēts plānotu praktisku pasākumu kopums, kas nodrošina jaunatnes politikas īstenošanu, jauniešu vērtīborientācijas veidošanos un vispārcilvēcisko vērtību nostiprināšanos.”⁸⁸ Kā jau autore minēja iepriekš, tad ir ļoti svarīgi, lai pieaugušie novērtētu jaunatnes centienus un to darbību asociētu ar pašizglītošanās nepieciešamību jauniešu tālākajā izaugsmes iespējā. Jauniešu likums ir viens no faktoriem, kas norāda uz to, ko jaunieši dara, var un grib darīt, veidojot savu sociālo dzīvi ne tikai skolas vai akadēmiskos ietvaros, bet arī socializējas un veic pašizglītības pienākumus valsts un pat pasaules līmenī.

Jaunatnes likums Eiropā pastāv jau kopš 2001. gada⁸⁹, kas nozīmē to, ka Jaunieši Eiropā tika ātrāk iesaistīti jaunatnes politikas īstenošanā un jauniešu interešu aizstāvībā, līdz ar to Eiropas jauniešu organizācijas ir pieredzes bagātākas un latviešu sabiedrības jauniešiem ir iespēja ņemt piemērus no Eiropas. Pēc autores uzskatiem, ļoti daudzas jauniešu organizācijas, kuras darbojas Latvijā ir savu pamatu veidojušas ņemot vērā Eiropas jauniešu organizāciju pieredzi, jo daudzu organizāciju pamatā ir starptautiskas sadarbības principi, un ir arī jauniešu organizācijas, kuras kā `filiāles` darbojas Latvijā, piemēram, jauniešu organizācija „BEST-Rīga”. Līdz ar to iespējams, mēs (latvieši) ejam citu pēdās, neradot neko jaunu. Taču šādai tēzei autore tomēr nepiekrīt, jo cik cilvēku, tik viedokļu, līdz ar to arī Latvijas jaunieši spēj radīt ko jaunu un oriģinālu.

Savukārt Jaunatnes likuma pakļautībā darbojas jaunatnes politika. Latvijā izpratne par jaunatnes politiku kā pilsoniskās sabiedrības un demokrātijas politikas jomu, ņemot vērā, ka mūsdienās vairs nedrīkst jauniešus uztvert tikai kā problēmgrupu, bet gan kā sabiedrības attīstības resursu, attīstās pakāpeniski. Vienlaikus jaunatnes politikai ir jānodrošina jauniešiem efektīva pāreja no bērna uz pieaugušā statusu, paredzot atbilstošas aktivitātes jaunieša personības attīstībai un attīstot pakalpojumus un aktivitātes, lai veicinātu jauniešu pilnvērtīgu iekļaušanos sabiedrībā, darba tirgū un pāreju pieaugušā statusā. Investējot bērnu

⁸⁷ Matisāne, Inese. *Ar likumu noteikts, kas ir jaunietis*. Latvijas Vēstneša portāls. Par Likumu un valsti. 2008. Pieejams: <http://www.lvportals.lv/likumi-prakse.php?id=179053> /Skatīts: 17.05.2014./

⁸⁸ Latvijas Vēstneša” tiesību aktu vortāls. *Jaunatnes likums*. Apstiprināts ar LR MK rīkojumu ("LV", 82 (3866), 28.05.2008.) Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=175920>/Skatīts: 17.05.2014./

⁸⁹ European Commission. *Youth. Policy*. Pieejams: <http://ec.europa.eu> Skatīts: 17.05.2014./

un jaunatnes personības attīstībā pēc iespējas agrīnā vecumā, ilgtermiņā palielinās jauniešu potenciāls un konkurētspēja, kas nepieciešama valsts stratēģisko dokumentu mērķu sasniegšanai, kā arī samazināsies nepieciešamība izmantot resursus sociālo seku un negāciju likvidēšanai.⁹⁰

Lai Jaunieši spētu aktīvi iesaistīties un sevi pilnveidot šīs pārejas posmā ir iespējami vairāki līdzdalības veidi, kas iedalās formālajos un neformālajos. Formālie līdzdalības veidi (nostiprināti tiesību aktos un kurus organizē valsts vai pašvaldības institūcijas):

- Skolēnu vai studentu pašpārvalde;
- Jauniešu dome;
- Konsultatīvā padome/komisija;
- Jauniešu forums;
- Strukturētais dialogs;
- Dalība vēlēšanās un referendumos;
- Brīvprātīgo darbs;
- Dalība politiķu sēdēs;
- Dalība nevalstiskajās organizācijās (piemēram, jaunatnes organizācija).

Neformālie līdzdalības veidi (neformāls dialogs ar lēmuma pieņēmējiem un sabiedrību):

- neformālas tikšanās ar politiķiem (piemēram, "kafija ar politiķiem");
- foto, video, teātra un cita radošo metožu izmantošana viedokļa paušanā;
- viedokļu paušana, izmantojot sociālos medijus;
- publiskas akcijas un kampaņas.⁹¹

Jauniešiem iesaistoties šādās neformālajās un formālajās aktivitātēs aug pieredze un spējas darboties, sadarboties, vadīt, būt līderiem dažādās dzīves situācijās. Tas attīsta jauniešus pilnvērtīgai to darbībai skolā, darbā, pilnvērtīgākai izpratnei par lietām, kas notiek viņiem apkārt, tā palīdzot iekļauties sociāli attīstītākā vidē un parādot plašākas iespējas, kuras sniedz pasaule. Jaunatnes likums savukārt tika izstrādāts, lai jauniešiem būtu šādas tiesības un iespējas darboties, lai valstiski tiktu finansēta viņu darbība, līdz ar to tas pierāda, ka darbošanās jauniešu organizācijās paņem daudz brīva laika un dažreiz arī resursus, ko

⁹⁰ LR MK (Latvijas Republikas Ministru kabinets). *Jaunatnes politikas pamatnostādnes. 2009. – 2018.gadam.* Apstiprināta ar LR MK rīkojumu Nr. 246 2009.g. 20. aprīlī. Pieejams:

http://izm.izm.gov.lv/upload_file/Normativie_akti/IZMpamn_021009.pdf /Skatīts: 17.05.2014./

⁹¹ Next Youth organisation. *Rokasgrāmata bērnu un jauniešu līdzdalības veicinātājiem „Mums ir ko teikt!”*. 2011. Pieejams: http://www.nextyouth.org/wp-content/uploads/2011/02/MUMS_IR_KO_TEIKT_lejupladei.pdf /Skatīts: 17.05.2014./

iespējams sniedz vecāki, taču tas viennozīmīgi attīsta jauniešu potenciālu un dažādu lietu izpratni gan pašvaldību, gan valsts, gan pasaules līmenī.

2.2. Formālu jauniešu organizāciju veidi un darbība

Jaunatnes politikai ir svarīga loma ikvienas jauniešu organizācijas pastāvēšanā, katrai organizācijai ir savs likums un reglaments kādā uzdevumā un kādiem mērķiem viņi darbojas un šie likumi tiek balstīti uz Jaunatnes politiku un Jaunatnes likumu. Līdz ar to ir svarīgi apzināties Jaunatnes politikas pamatnostādnes, kas nosaka jauniešu organizāciju darbības virzienus:

- Starptautiskās sadarbības iespējas jaunatnes jomā;
- Jauniešu līdzdalība lēmumu pieņemšanā;
- Jauniešu brīvprātīgais darbs;
- Bērnu un jauniešu nometnes;
- Jauniešu veselība;
- Jauniešu sports;
- Izglītošanas aspekti un mobilitātes programmas;
- Jauniešu nodarbinātība;
- Jauniešu uzvedības tiesiskie aspekti;
- Jauniešu sociālā aizsardzība.⁹²

Tieši uz šādiem principiem balstoties darbojas jauniešu organizācijas, lai izglītotu, attīstītu un padarītu jauniešus pilnvērtīgus sasniedzot brieduma gadus. Jauniešu organizācijas savā darbā ievēro un balstās uz Jaunatnes politikas pamatprincipiem:

- 1) līdzdalības princips – nodrošināt jauniešiem iespēju iesaistīties jaunatnes politiku ietekmējošu lēmumu pieņemšanā valsts un pašvaldību mērogā;
- 2) informācijas pieejamības princips – sekmēt jauniešu nodrošināšanu ar viņu vajadzībām un interesēm atbilstošu informāciju;
- 3) vienlīdzīgu iespēju princips – nodrošināt jauniešiem iespēju aktīvi piedalīties sabiedriskās, politiskās un ekonomiskās aktivitātēs bez jebkādas diskriminācijas;
- 4) jauniešu interešu ievērošanas princips – risinot jautājumus, kas saistīti ar jaunatni, izvērtēt viņu intereses, tiesības, vajadzības un iespējas.

⁹² LR MK. *Jaunatnes politikas pamatnostādnes. 2009. – 2018.gadam.* Pieejams: http://izm.izm.gov.lv/upload_file/Normativie_akti/IZMpamn_021009.pdf /Skatīts: 17.05.2014./

5) labvēlīgu sociālo un ekonomisko priekšnosacījumu princips – veicināt tādu sociālo un ekonomisko apstākļu veidošanos, kas nodrošinātu jauniešiem iespēju būt par patstāvīgiem Latvijas iedzīvotājiem, kuriem ģimene ir kā pamatvērtība;

6) jauniešu integrācijas veicināšanas princips – veicināt starpkultūru dialogu visos jaunatnes politikas izstrādes un īstenošanas posmos;

7) mobilitātes un starptautiskās sadarbības nodrošināšanas princips – nodrošināt iespēju jauniešu mobilitātei, zināšanu un prasmju apguvei ārpus viņu dzīvesvietas un veicināt citu valstu rekomendāciju un labās prakses apmaiņu un ieviešanu Latvijas jaunatnes politikā.⁹³

Tās ir jaunatnes darbības iespējas, kuras ir nepieciešamas jauniešu konkurētspējīgai integrācijai sabiedrībā, tās ir iespējas, kuras netiks mācītas skolās, tieši tādēļ vecākajam paaudzēm vajadzētu saprast to nozīmību un atbalstīt jauniešus, ka tas norādīts iepriekšminētajās Jaunatnes politikas pamatnostādņēs. Dažādas institūcijas veicot savas funkcijas, veic arī darbu ar jaunatni, ievērojot jaunatnes politikas pamatprincipus un valsts jaunatnes politikas attīstības plānošanas dokumentus, tādēļ tieši šie dokumenti arī jaunatnes attīstībā – organizāciju un dažādu biedrību veidošanā - ir ļoti svarīgi, kā rezultātā pētot šos dokumentus var saprast jauniešu organizāciju uzbūvi.

Šobrīd jauniešu līdzdalības iespējas sabiedrībā ir ļoti daudz un dažādas, galvenokārt autore šajā darbā apskatīs formālās līdzdalības iespējas:

Jaunatnes konsultatīva padome ir augstākā no visām padomēm un organizācijām, kas darbojas jauniešu interesēs un nodrošina jaunatnes politikas koordināciju, tā ir „padomdevēja institūcija, kuras mērķis ir veicināt saskaņotas jaunatnes politikas izstrādi un īstenošanu, kā arī veicināt jauniešu līdzdalību lēmumu pieņemšanā un sabiedriskajā dzīvē.” [3.*Pielikums*]⁹⁴ Jaunatnes organizāciju konsultatīvā komisija, kuras sastāvā ietilpst 12 jaunatnes organizāciju deleģēti pārstāvji, tādējādi nodrošinot viedokļu apmaiņu ar jaunatnes organizācijām.⁹⁵

Pašvaldību institūcijas (tās ir organizācijas, kuras darbojas konkrētā Latvijas pilsētā, īstenojot projektus un veidojot sadarbību pilsētas, reģiona, valsts un pasaules mērogā):

⁹³ Turpat, Pieejams: http://izm.izm.gov.lv/upload_file/Normativie_akti/IZMpamn_021009.pdf /Skatīts: 17.05.2014./

⁹⁴ Latvijas Republikas izglītības un zinātnes ministrija (LR IZM). *Jaunatne. Jaunatnes politika*. Rīga, 2010. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/nozares-politika/jaunatne/7479.html> /Skatīts: 17.05.2014./

⁹⁵ Latvijas Vēstneša” tiesību aktu vortāls. *Jaunatnes konsultatīvās padomes nolikums*. Apstiprināts ar LR MK rīkojumu ("LV", 190 (3974), 05.12.2008.) Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=184815> /Skatīts: 17.05.2014./

Jauniešu centri - viens no instrumentiem pašvaldības darbā ar jaunatni un institucionālās sistēmas sastāvdaļa darbam ar jaunatni. Centra mērķis ir veicināt attiecīgās pašvaldības jauniešu iniciatīvu, līdzdalību lēmumu pieņemšanā un sabiedriskajā dzīvē. Centrs jaunatnes jomā sadarbojas ar jaunatnes politikas īstenošanā iesaistītajām personām (tajā skaitā dažādām pašvaldību institūcijām, jaunatnes organizācijām, kā arī ar valsts pārvaldes iestādēm).⁹⁶ Jauniešu centri ir plašāka mēroga iestādes, kas darbojas un izklaidē jauniešus un bērnus ļoti daudzveidīgi, piemēram, jauniešiem un bērniem tiek piedāvāti dažādi pulciņi, kuros tiem iesaistīties u.t.t.

Savukārt Jauniešu centru un pašvaldību padotībā darbojas **Jauniešu domes vai Jauniešu klubi**, kas ir jauniešu organizācijas. Kuru darbības reglamentā un pienākumos ietilpst - organizēt dažādus pasākumus; izziņāt, pētīt un analizēt jauniešu intereses un problēmas; piedalīties un īstenot vietējus, valsts un starptautiska mēroga projektus, kas saistīti ar jaunatni; izteikt ierosinājumus un priekšlikumus, kas ir saistīti ar jauniešu interesēm un vajadzību īstenošanu konkrētajā pilsētā; veicināt sadarbību ar citām jauniešu domēm, institūcijām, organizācijām un iniciatīvu grupām Latvijā un pasaulē; piedalīties informācijas izplatīšanā par jauniešiem piedāvātajām iespējām; pārstāvēt Domes viedokli vietējā, valsts un starptautiskā mērogā.⁹⁷

Skolēnu un studentu pašpārvaldes, kas nodrošina skolēnu un studentu līdzdalību skolas lēmumu pieņemšanā, kā arī to interešu un tiesību aizstāvību, skolās darbojas skolēnu pašpārvalde, koledžās, universitātēs un akadēmijās darbojas studentu pašpārvaldes.

Jēdziena *izglītības iestādes pašpārvalde* vietā biežāk skolā tiek lietots nosaukums **Skolas dome vai Skolas padome**. Tā kā izglītības iestādes pašpārvaldē vienu trešdaļu ir skolēni, tad skolai jādomā par šīs pārstāvniecības nodrošināšanu. Visērtāk un efektīvāk šo uzdevumu iespējams veikt ar skolēnu pašpārvaldes palīdzību.

⁹⁶ Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija. *Jaunatnes politikas valsts programma 2009.-2013.gadam. Informatīvā daļa*. Apstiprināta ar LR MK rīkojumu Nr. 589 2009.g. 27. augustā. Pieejams: http://izm.izm.gov.lv/upload_file/jaunatne/IZMProg_270111_konsolideta.pdf /Skatīts: 17.05.2014./

Autores sastādīts pēc:

⁹⁷ Valmieras Jauniešu dome. *Nolikums*. Apstiprināts ar VJC „Vinda” direktora Dāvja Sirmā rīkojumu 2012. g. 9. septembrī. Pieejams: <http://www.valmiera.lv/zina/par-valmieru/valmieras-jauniesu-dome> /Skatīts: 17.05.2014./

Dobeles Jauniešu dome. *Dobeles Jauniešu domes mērķi*. Pieejams: <http://www.dobele.lv/page/299> /Skatīts: 17.05.2014./

Siguldas novada Jauniešu dome. *Siguldas novada Jauniešu domes nolikums*. Apstiprināts ar Siguldas BJIC lēmumu. Pieejams: www.sigulda.lv/public/download.php?id=348 /Skatīts: 17.05.2014./

Lai pilnībā saprastu skolēnu pašpārvaldes darbības un uzdevumus, tiek apskatītu četru skolu statūti, kur skolēnu pašpārvaldes uzdevumu lokā ietilpst: sadarboties ar Skolas administrāciju un pedagogiem; pārstāvēt skolēnu intereses sarunās ar Skolas administrāciju un pedagogiem; aktīvi piedalīties skolas mācību procesa attīstībā un pilnveidošanā; veicināt mācību procesa efektivitāti; iesaistīties mācību un sadzīves apstākļu uzlabošanā Skolā; apkopot skolēnu priekšlikumus un tos īstenot, veidojot Skolas sabiedrisko dzīvi; sekmēt skolēnu uzvedības atbilstību skolas organizētajos pasākumos un ārpus tās, atbilstoši vispārpieņemtām sabiedriskām normām; celt savas skolas prestižu sabiedrībā; sadarboties ar citu izglītības iestāžu pašpārvaldēm, pašvaldības, valsts institūcijām un sabiedriskajām organizācijām.⁹⁸

Studentu pašpārvaldes - Augstskolas vai koledžas studējošajiem ir sava pašpārvalde — vēlēta, neatkarīga studējošo tiesību un interešu pārstāvības institūcija augstskolā vai koledžā. Tā darbojas saskaņā ar nolikumu, ko izstrādā studējošie un apstiprina augstskolas senāts vai koledžas padome. Senāts vai koledžas padome var atteikt apstiprināšanu tikai tiesisku apsvērumu dēļ. Studējošo pašpārvalde: aizstāv un pārstāv studējošo intereses akadēmiskās, materiālās un kultūras dzīves jautājumos augstskolā un citās valsts institūcijās; reprezentē augstskolas studējošos Latvijā un ārvalstīs; nosaka kārtību, kādā studējošie tiek ievēlēti augstskolas koleģiālajās institūcijās.

Augstskolas un koledžas vadības institūciju pienākums ir atbalstīt un sekmēt studējošo pašpārvaldes darbību. Studējošo pašpārvaldi no augstskolas vai koledžas budžeta finansē apmērā, kas nav mazāks par vienu divsimto daļu no augstskolas vai koledžas gada budžeta. Šos līdzekļus studējošo pašpārvalde izmanto šā panta trešajā daļā minēto funkciju veikšanai.

Studējošo pašpārvaldei ir tiesības pieprasīt un saņemt informāciju un paskaidrojumus no augstskolas jebkuras struktūrvienības pilnvarotajiem pārstāvjiem visos jautājumos, kas skar studējošo intereses. Studējošo pašpārvaldes pārstāvjiem augstskolas senātā, fakultātes domē un satversmes sapulcē ir veto tiesības jautājumos, kas skar studējošo intereses. Pēc veto piemērošanas jautājumu izskata saskaņošanas komisija, kuru izveido attiecīgā vadības

⁹⁸ Rīgas 15. vidusskolas skolēnu pašpārvalde. *Reglaments*. Izdots saskaņā ar Izglītības likuma 55.panta 6.punktu un skolas Nolikumu. /Skatīts: 17.05.2014./

Ogres skolēnu pašpārvalde. *Reglaments*. Izdots saskaņā ar izglītības likuma 55.pantu. Ogres pamatskolas nolikuma 10.pantu. Rīga. Pieejams: www.r15vsk.edu.lv/JAUNS%20Pasparvaldes%20reglaments.doc /Skatīts: 17.05.2014./

Mežotnes pamatskolas pašpārvalde. *Reglaments*. Pieejams: <http://www.mezotnes-pamsk.lv/pasparvaldes-reglaments?p=11057> /Skatīts: 17.05.2014./

institūcija pēc paritātes principa. Saskaņošanas komisijas lēmumu apstiprina attiecīgā vadības institūcija ar klātesošo divu trešdaļu balsu vairākumu. Studējošo pašpārvaldes pārstāvjiem ir tiesības līdzdarboties augstskolas lēmēj institūcijās, kā arī tiesības piedalīties kā novērotājiem ieskaitēs un eksāmenos, ja to paredz augstskolas studiju kārtību reglamentējošie dokumenti.⁹⁹

Jauniešu organizācijas mūsdienā jauniešiem ir svarīga dzīves sastāvdaļa, lai arī daudzi no mums neizjūt šādu organizāciju darbības, jo tajās neiesaistās, tomēr, viss, kas tiek paveikts šajās jauniešu organizācijās ietekmē arī tos, kas tajās nedarbojas. Ietekmē – ar dažādiem pasākumiem, kurus ir iespējams apmeklēt, dažkārt iesaistīties kādā starpvalstu projektā piedāvā arī jauniešiem, kas nedarbojas attiecīgajā organizācijā, kā arī brīvprātīgā darba iespējas, kuras nereti organizē arī jauniešu organizācijas, kā arī šādas organizācijas palīdz sastādīt Jaunatnes likumu, kas kā iepriekš tika minēts palīdz jauniešiem integrēties sabiedrībā. Šie jaunieši pašizglītojas, ceļ savu līmeni nākotnes darba tirgū un veicina citu jauniešu integrēšanos pieaugušo dzīvē.

Kā aprakstīts portālā „Jaunatnes lietas” – informācijas portāls par un ap jauniešiem, tad Jaunatnes organizācija ir biedrību un nodibinājumu reģistrā reģistrēta biedrība un jaunatnes organizāciju sarakstā ierakstīta biedrība, kas veic darbu ar jaunatni un kuras statūtos viens no noteiktajiem darbības mērķiem ir veicināt jauniešu iniciatīvas un līdzdalības lēmumu pieņemšanā un sabiedriskajā dzīvē. Biedrība veic darbu ar jaunatni, un biedrības statūtos noteiktie darbības uzdevumi ir atbilstoši Jaunatnes likuma mērķiem, kurā vismaz divas trešdaļas biedru ir bērni un jaunieši vai arī vairākas biedrības, kurās kopā vismaz divas trešdaļas biedru ir bērni un jaunieši. Biedrības valdē jābūt nodrošinātai jauniešu līdzdalībai, un šīs līdzdalības kārtība noteikta biedrības statūtos.¹⁰⁰ Lai kāda biedrība kļūtu par jaunatnes organizāciju, tai jāaizpilda iesniegums un jāatbilst iepriekšminētajiem kritērijiem.¹⁰¹

Jaunatnes organizācijas viens no būtiskākajiem mērķiem ir radīt vidi, kurā jaunieši konkrētajā jomā var attīstīt savas prasmes un zināšanas, veicināt jauniešu aktivitāti un mobilitāti, līdzdalību jaunatnes brīvprātīgā darba, neformālās izglītības un jaunatnes informācijas programmās un projektos, attīstīt savu personību un atrast līdzgaitniekus,

⁹⁹ „Latvijas Vēstneša” tiesību aktu vortāls. *Augstskolu likums*. Apstiprināts ar LR MK rīkojumu ("LV", 179 (462), 17.11.1995.) Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=37967> /Skatīts: 17.05.2014./

¹⁰⁰ Jaunatnes lietas. Informācijas portāls par un ap jauniešiem. *Jaunatnes organizācijas*. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/lidzdaliba/jaunatnes-organizacijas> /Skatīts: 17.05.2014./

¹⁰¹ „Latvijas Vēstneša” tiesību aktu vortāls. *Jaunatnes likums*. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=175920> /Skatīts: 17.05.2014./

draugus. Darbojoties jaunatnes organizācijā, jauniešiem ir iespēja apgūt, piemēram, populārākais: projekta vadību, pasākumu organizēšanas pamatus, komunikācijas un prezentācijas prasmes, starpkultūru un starptautiskās attiecības, interešu aizstāvību u.tml. Šīs prasmes noderēs ikvienam jauniešim, meklējot darba vietu vai kļūstot pašam par darba devēju, jo īpaši jaunatnes organizācijas pievērš uzmanību arī jauniešu iniciatīvu veicināšanai un uzņēmīguma attīstībai.^{102 103} Jaunatnes organizācijas valstiski atzītas kā neatņemama sastāvdaļa pilsoniskās sabiedrības eksistencei.¹⁰⁴

Tieši tādēļ jauniešiem vajadzētu līdzdarboties dažādās Formālās Jauniešu līdzdalības iestādēs. Viena no plašākajām organizāciju jomām:

Jauniešu organizācijas un Jauniešu iniciatīvu grupas. Kā centrālā jauniešu nevalstisko organizāciju apvienība ir Latvijas Jaunatnes Padome (LJP), kas liecina par dalīborganizāciju interešu sfēru daudzumu.¹⁰⁵ Tā ir biedrība, kas brīvprātīgi apvieno biedrības un nodibinājumus un viens no mērķiem ir darbs ar bērniem vai jaunatni. LJP ir 1922. g. dibināta bērnu un jauniešu sabiedrisko organizāciju apvienība - platforma interešu aizstāvībai, organizāciju izaugsmei un informācijas aprītei. LJP apvieno organizācijas, kas darbojas dažādās interešu jomās, šīs organizācijas ir daudzveidīgas: vides, ekoloģiskās, kristīgās, politiskās, kultūras, veselīga dzīvesveida, sociālā darba, sporta un citas. LJP misija: "Jauniešu dzīves kvalitātes uzlabošana un interešu pārstāvēšana, sekmējot jaunatnes organizāciju nozīmību, veicinot to attīstību, sadarbību un iesaistīšanos sabiedriski politiskajos procesos, lai nodrošinātu demokrātiskas sabiedrības veidošanu Latvijā." LJP šīs misijas sasniegšanai un līdzdalības kvalitātes veicināšanai pārstāv dalīborganizāciju viedokļus un intereses dažādās institūcijās, veido daudzveidīgus projektus vietējā un reģionālajā līmenī, kā arī turpina strādāt nacionālajā un starptautiskajā līmenī. LJP ir Eiropas jaunatnes padomju un starptautisko jaunatnes organizāciju apvienības – Eiropas Jaunatnes foruma dalīborganizācija. Viens no daudzajām LJP biedru tiesībām ir piedalīties LJP darbā un tās rīkotajos pasākumos, kā arī palīdzēt šo pasākumu plānošanā un īstenošanā.¹⁰⁶

¹⁰² Jaunatnes lietas. *Jaunatnes organizācijas*. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/lidzdaliba/jaunatnes-organizācijas> /Skatīts: 17.05.2014./

¹⁰³ Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra. *Par aģentūru*. Pieejams: <http://www.jaunatne.gov.lv/lv/par-agenturu> /Skatīts: 17.05.2014./

¹⁰⁴ Latvijas Jaunatnes padome. *Mērķi*. Pieejams: <http://www.ljp.lv/info/merki> /Skatīts: 17.05.2014./

¹⁰⁵ LU Filozofijas un socioloģijas institūts. *Latvijas jaunatnes portrets.. „Jauniešu identitāte un līdzdalība”*, raksta autori Ilze Koroļeva, Ritma Rungule, Sigita Sniķere u.c., 175.lpp.

¹⁰⁶ Biedrība „Latvijas Jaunatnes padome.” Dib. 1922.g. Pieejams: www.ljp.lv /Skatīts: 17.05.2014./

Latvijā darbojas **Jaunatnes Starptautisko programmu aģentūra (JSPA)**, kas ir izglītības un zinātnes ministra pakļautībā esoša tiešās pārvaldes iestāde, kuras mērķis ir veicināt jauniešu aktivitāti un mobilitāti, līdzdalību jaunatnes brīvprātīgā darba, neformālās izglītības un jaunatnes informācijas programmās un projektos, kā arī veicināt jauniešu neformālo izglītību saistībā ar mūžizglītību. Aģentūra sniedz jauniešiem iespējas rakstīt projektus, izplata jauniešiem interesantu un noderīgu informāciju par viņu iespējām Eiropā, veicina pieredzes apmaiņu un nodrošina konsultācijas par projektu rakstīšanu.¹⁰⁷

Jauniešu iesaistītību nevalstisko organizāciju darbībā izšķir trīs veidos – biedrība, kad jaunietis līdzdarbojas organizācijā, būdams tās biedrs, brīvprātība, kad jaunietis darbojas organizācijā kā brīvprātīgais palīdzības sniedzējs, negūstot nekādu materiālu vai finansiālu labumu no savas darbības, un iesaistītība, kad līdzdalība organizāciju darbībā ir periodiska vai notiek, īstenojot vienu konkrētu projektu. Pēc 2009. g. datiem visvairāk ir jaunieši, kas nevalstiskās organizācijas darbojas uz vienkāršas iesaistītības pamata, neesot tās biedram. Būtiski ir tas, ka jaunieši var līdzdarboties vairākās organizācijās vienlaicīgi – vienā biedra statusā un, piemēram, citā, realizējot kādu konkrētu projektu.¹⁰⁸

Eiropas Savienības Jaunatnes stratēģija aptver dažādas Jaunatnes politikas jomas, kuras ietekmē jauniešu ikdienas dzīvi. Autores uzskatos šīs jomas ir ietekmējušas jaunatnes organizāciju darbības jomas un tādēļ tās ir svarīgi apzināties:

- Darbs ar Jaunatni: Jaunatne un pasaule; Izglītība un apmācības.
- Starpnozaru sadarbība: Nodarbinātība un uzņēmējdarbība; Radošums un kultūra; Veselība un labklājība.
- Uz faktiem balstītas Jaunatnes politikas plānošana: Brīvprātīgais darbs; Līdzdalība; Sociālā iekļaušana. [4.Pielikums]

Stratēģijas mērķis ir radīt vidi Eiropas Savienības dalībvalstu jauniešiem, lai tie varētu uzlabot prasmes, īstenot savu potenciālu, strādāt un aktīvi piedalīties sabiedrībā.¹⁰⁹ Arī Latvijā, lai jaunieši spētu aktīvi piedalīties sabiedrībā jauniešu iespējas iesaistīties jaunatnes organizācijās ir plaši pārstāvētas, to var manīt apskatot jaunatnes organizāciju un jauniešu iniciatīvu grupu esamību daudz un dažādās darbības jomās. Piemēru organizācijas, kuras

¹⁰⁷ Jaunatnes Starptautisko programmu aģentūra. Pieejams: <http://www.jaunatne.gov.lv/> /Skatīts: 17.05.2014./

¹⁰⁸ LU Filozofijas un socioloģijas institūts.. *Latvijas jaunatnes portrets.. „Jauniešu identitāte un līdzdalība”*, raksta autori Ilze Koroļeva, Ritma Rungule, Sigita Sniķere u.c., 177.lpp.

¹⁰⁹ Jaunatnes lietas. Informācijas portāls par un ap jauniešiem. *Jaunatnes politikas jomas*. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/jaunatnes-politika/jaunatnes-politikas-jomas/> /Skatīts: 17.05.2014./

ievietotas pie katras no organizāciju darbību jomām, var dublēt un tikt ievietotas arī citās kategorijās, jo tikai pāris organizācijas darbojas vienpusējā virzienā. Jebkurā gadījumā ir redzams plašs jauniešu organizāciju darbību spektrs, kurā sevi attīstīt, rakstīt, veidot projektus un pasākumus, braukt starpkultūru apmaiņās un iegūt starptautisku pieredzi. Kā arī līdzdalība ir iespējama trīs pakāpēs – biedrs, brīvprātīgais, iesaistītais, kurām vajadzētu sekmēt jauniešu dalību šādos projektos. Ir zināms, ka dažkārt tā ir liela problēma atrast jaunus, aktīvus jauniešus, kā līdzdalībniekus organizācijās, tādēļ, autore uzskata, ka Jauniešu organizācijām šīs līdzdalības pakāpes vajadzētu popularizēt vairāk, jo ne tikai biedrs var veidot projektus, bet arī jauniešu grupiņa, kas vēlas organizācijā iesaistīties tikai šā projekta ietvaros, ko daudzi pat neapzinās.

1. tabula – Jauniešu organizāciju darbības jomas [5. Pielikums]¹¹⁰

Jaunatnes organizāciju darbības specifika - Jaunatnes organizāciju darbība un pienākumi ir lietderīgas apmācības un jauno līderu treniņi, iespēja piedalīties starptautiskajos projektos, jauniešu apmaiņās, sociālajās un vides aizsardzības aktivitātēs un nometnēs. Jaunatnes organizācijas ir arī galvenie jauniešu līdzdalības veicinātāji, aicinot jauniešus arvien aktīvāk iesaistīties jauniešiem svarīgu jautājumu pieņemšanā, izsakot savu viedokli un dodot priekšlikumus. Jaunatnes organizācijas ir arī visizplatītākie brīvprātīgā darba organizētāji, daudzas piedāvājot arī Eiropas Brīvprātīgā darba iespējas kā nosūtītāju organizācijas. Jaunatnes organizācijas un citas nevalstiskās organizācijas palīdz veidot pilsonisko sabiedrību, kuras daļa ir katrs aktīvs un iesaistīts jauniešs.¹¹¹

Kā jau iepriekš tika norādīts, jauniešu organizācijas darbojas daudz un dažādās jomās, taču organizācijas iekšējās struktūras ir līdzīgas, savukārt šīs struktūras iedala organizāciju biedrus pēc to pienākumiem. Ja jauniešu organizācija ir biedrības statusā, tad pēc biedrību un nodibinājumu likuma, organizācijā darbojas prezidents, valde un biedri, kā arī asociētie biedri, tad kā viens no biedru pienākumiem ir piedalīties amatpersonu vēlēšanās, kas norāda uz to, ka katrā organizācijā, kas ir biedrība pastāv hierarhiska struktūra, kur vadību ieņem

¹¹⁰ Autore sastādīts pēc:

Jaunatnes lietas.. *Jaunatnes organizācijas*. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/lidzdaliba/jaunatnes-organizācijas> /Skatīts: 17.05.2014./

Latvijas Jaunatnes padome. Pieejams: <http://www.ljp.lv/> /Skatīts: 17.05.2014./

Jaunatnes lietas. Informācijas portāls par un ap jauniešiem. *Ceļa rādītājs*. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/cela-raditajs> - Jaunatnes organizācijas. /Skatīts: 17.05.2014./

¹¹¹ Jaunatnes lietas.. *Jaunatnes organizācijas*. Pieejams:

<http://www.jaunatneslietas.lv/lidzdaliba/jaunatnes-organizācijas> /Skatīts: 17.05.2014./

organizācijas prezidents, viceprezidents, darbojas ievēlēta valde, revidents u.c., ja tas nepieciešams. Organizācijas valdē var būt viens vai vairāki locekļi.¹¹²

Jauniešu organizācijās var tikt veidotas un darbojas arī dažādas darba grupas, neatkarīgi no tā, vai organizācija ir biedrības statusā jeb nē, kuras pārstāv organizācijas biedri un asociētie biedri, kā arī no organizācijas biedriem tiek izvēlēti pārstāvji, kuri veido sapulci dažādos ar organizācijas pārstāvību saistītos jautājumos. Šīs darba grupas var pārstāvēt tādas jomas kā ārlietu, uzņēmējdarbības, komunikācijas, izglītības, pasākumu organizēšanas u.c. darba grupas, kuras jaunieši pārstāv pēc spējām un pašu izvēles.

Jauniešu līdzdalība organizācijās ir populāra aktīvo jauniešu vidū, kuri meklē jaunus piedzīvojumus un pieredzi projektu veidošanā, sadarbībā ar citiem Latvijas un Eiropas jauniešiem. Kā piemēru darba autore apskatīs divu Jauniešu organizāciju darbību, šo organizāciju kultūru, mērķus, vērtības un organizācijas iekšējā tēla izpausmes. Autore pētniecībai izvēlas: studentu organizāciju „BEST-Rīga” un jaunatnes sabiedrisko organizāciju - Klubs „Māja”.

„BEST-Rīga” ir Eiropas studentu organizācijas Board of European Students of Technology (BEST) lokālā grupa Rīgā. BEST darbojas 96 universitātēs 33 Eiropas valstīs. BEST ir bezpeļņas, nepolitiska studentu organizācija. BEST-Rīga misija ir attīstīt studentus un prioritāte - piedāvāt augstas kvalitātes pakalpojumus studentiem visā Eiropā, apvienojot visas trijstūra "students - uzņēmums - universitāte" iesaistītās puses. BEST-Rīga veido 40 aktīvi RTU studenti, kuri vēlas savu brīvo laiku pavadīt, organizējot pasākumus citiem studentiem gan Latvijas, gan Eiropas mērogā. BEST-Rīga ir kļuvusi par atzītu studentu organizāciju Latvijas vadošo uzņēmumu vidū, pateicoties organizētajiem pasākumiem un brīvprātīgai iniciatīvai. Šobrīd BEST-Rīga organizācijā darbojas 40 aktīvi RTU studenti, pārstāvot gandrīz visas fakultātes - atšķirīgi savos uzskatos, domāšanā, pieredzē un tajā, ko studē. Visus vieno viens kopīgs mērķis - BEST-Rīga. BEST-Rīga ir kas vairāk par vienkāršu studentu organizāciju. 20 gadu laikā tā ir kļuvusi par sava veida skolu, kurā mācoties un darbojoties iegūtā pieredze ir neatsverama turpmākajā dzīvē ikvienam no BESTiešiem!

- 2006. gadā BEST-Rīga piešķirts sabiedriskā labuma statuss.

¹¹² „Latvijas Vēstneša” tiesību aktu vortāls. *Biedrību un nodibinājumu likums*. Apstiprināts ar LR MK rīkojumu ("LV", 204 (4602), 29.12.2011.) Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=81050> /Skatīts: 17.05.2014./

- 2010. un 2012.gadā biedrība kļuva par Eiropas jaunatnes Kārļa Lielā balvas konkursa laureātiem, gūstot Eiropas Parlamenta atzinību par ieguldīto darbu Eiropas tehnisko zinātņu popularizēšanā un vispārējā Eiropas identitātes stiprināšanā.¹¹³

Klubs „Māja”, saukts arī par Hausu, ir vienīgā jaunatnes sabiedriskā organizācija Latvijā, kas informē un izglīto jauniešus par Eiropas Savienību. Kluba “Māja” mērķis ir popularizēt Eiropas vienotības ideju, veicinot demokrātiju, iecietību, toleranci un cilvēktiesību ievērošanu. Citiem vārdiem sakot, mērķis ir rosināt jauniešus nebūt vienaldzīgiem un pašiem iesaistīties savas un savas valsts nākotnes veidošanā. Klubs „Māja” ir arī starptautiskās organizācijas „Jaunie Eiropas Federālisti” (JEF) pārstāvniecība Latvijā, kas dod mums iespēju vairāk izprast, ko domā un dara jaunieši visā Eiropā. Organizācijā darbojas brīvprātīgi jaunieši, kas organizē seminārus, lekcijas, konferences, nometnes, konkursus, tematiskos tējas vakarus un citus pasākumus, lai mūsu vienaudži uzzinātu ko vairāk par vienotās Eiropas institūcijām, Eiropas kultūru, vēsturi, tradīcijām, sociālajiem un politiskajiem procesiem.¹¹⁴

Šajās visās organizācijās darbojas jaunieši, kas mācās efektīvi plānot savu laiku, noteikt prioritātes un veiksmīgi vienlaikus tikt galā ar vairākiem uzdevumiem, kā veidot projektus un organizēt pasākumus - jauniešu organizācijas, Latvijas un Eiropas mērogā. Jauniešu organizācijā jaunieši darbojas un iemācās jaunas lietas, apgūst iemaņas kā strādāt organizācijās, darboties komandā, sadarboties, organizēt un piesaistīt citus jauniešus un sponsorus saviem projektiem. Jauniešu organizācijas ir kā darba skola – darbība organizācijās, kurās jaunieši iemācās dažādas turpmākajai dzīvei noderīgas prasmes. Jauniešu organizācijās dalībnieki vēl tikai apgūst iemaņas kā strādāt organizācijās, viņi vēl rūdās šajā procesā, tāpat kā jebkurā citā organizācijā, cilvēki apgūst un pilnveido savas prasmes mūža garumā.

Jauniešiem mācoties darboties organizācijās nākas sastrādāties ar sev līdzīgajiem aktīvajiem jauniešiem, veidojot dažādas komandas, grupas, savienības un organizācijas, kuras darbojas vienota kopīga mērķa sasniegšanā. Ņemot vērā, ka organizācijas kultūra veidojas, ja noteikta cilvēku grupa darbojas kopīga mērķa sasniegšanā, tad arī jauniešu organizācijās pastāv organizācijas kultūra, kuru darba autore raksturo un analizē šajā darbā, apskatot divas Latvijas jauniešu organizācijas, mēģinot atklāt jauniešu organizāciju kultūru attiecībā uz tēlu un vērtību elementiem, kas ir šo organizāciju kultūras stiprās puses.

¹¹³ BEST-Rīga. Pieejams: <http://best.rtu.lv/lv/content/best-riga/> /Skatīts: 18.05.2014./

¹¹⁴ Klubs “Māja”. Dib. 1995.g. Pieejams: <http://www.klubsmaja.lv/index.php/2012-03-13-18-46-09/par-mums/> /Skatīts: 18.05.2014./

3. TĒLS UN ORGANIZĀCIJAS VĒRTĪBAS JAUNIEŠU ORGANIZĀCIJĀS LATVIJĀ

3.1. Pētījuma metodoloģijas apraksts

Empīriskā pētījuma mērķis ir analizēt un raksturot divu jauniešu organizāciju iekšējo kultūru, konstatējot, vai iezīmējas kādas noteiktas tendences, ko varētu uzskatīt par jauniešu organizācijas kultūrai raksturīgu. Vai iespējams identificēt noteiktas pazīmes, ko varētu uzskatīt par jauniešu organizācijas kultūras stipro pusi. Lai iegūtu atbildes uz minētajiem jautājumiem, kā piemērotākā pētniecības metode tiek izvēlēta M. Lunga un D. Braithvaita organizācijas kultūras izvērtēšanas metode, kas pielīdzināma padziļinātajai daļēji strukturētajai intervijai. Intervija sniedz priekšstatu par organizācijas kultūru, līderības stilu, organizācijas iekšējo klimatu un organizācijas mērķiem. Jautājumi aptver pagātnes un nākotnes laikus. Tas ir ekspertu intervijas tips, kas neprasa lielu respondentu auditoriju. [8. *Pielikums*]¹¹⁵ Intervijas laikā tika izmantoti diezgan plaši atvērti jautājumi, kas tomēr tika virzīti noteiktā tematā. Neliels skaits vispārīgo jautājumu vai ievirzošie norādījumi, arī tika lietoti, lai pieturētu respondentus pie interesējošā temata. Intervijas tika ierakstītas diktofonā, pēc tam veikta to apstrāde. Ar M. Lunga un D. Braithvaita intervijas palīdzību tika noskaidrots priekšstats par organizācijas kultūru, līderības stilu, organizācijas iekšējo klimatu un organizācijas mērķiem no organizācijas iekšpuses, to darbinieku skatījumā.

Respondentu atlases kritēriji:

Pētījuma ietvaros tika intervēti 6 cilvēki, kuri pārstāvēja divas formālās jauniešu organizācijas – RTU jauniešu organizācija “BEST-Rīga” un vienīgā jaunatnes sabiedriskā organizācija Latvijā Klubs “Māja”, no katras organizācijas tika intervēti trīs biedri. Abas jauniešu organizācijas pārstāv dažādas darbību jomas (skat. pielikumu Nr. 5), tādēļ kritēriji bija, lai šīs organizācijas ir formālas, nevalstiskas un šīm organizācijām būtu dažādas darbības jomas, plašs skatījums uz notiekošo valstī un pasaulē. Kaut arī organizācijas kultūru parasti vērtē vienas organizācijas ietvaros, divas jauniešu organizācijas tiek izvēlētas, lai būtu iespējams veikt salīdzinājumu, vai starp tām organizācijas kultūras līmenī ir plašas atšķirības, kā arī, lai iegūtu atziņas par organizācijas kultūras stiprajām pusēm. Tomēr, tā kā organizācijas kultūra ir arī daļēji subjektīvi vērtējama, no katras organizācijas tika intervēti trīs cilvēki, prezidents, atbildīgais cilvēkresursu jautājumos un viens aktīvais organizācijas biedrs, tādējādi nodrošinot objektīvāku katras organizācijas kultūras elementu raksturojumu.

¹¹⁵ Dubkēvičs Lotārs. *Organizācijas kultūra*. 65. – 66. lpp.

Intervijas tika veiktas 2014. gadā, laikā periodā no 17. – 20. maijam. Trīs intervijas ar Rīgas Tehniskās Universitātes jauniešu organizācijas “BEST-Rīga” aktīvajiem biedriem, prezidenti – Zani Feldmani, viceprezidentu cilvēkresursu jautājumos – Dārtu Dimanti un “BEST-Rīga” vienu no aktīvajiem biedriem, kura vēlējās palikt anonīma (turpmāk tekstā: *Anonīmais biedrs*). Savukārt pārejās trīs intervijas tika veiktas ar jaunatnes sabiedrisko organizāciju Klubs “Māja” aktīvajiem biedriem, prezidentu – Eduardu Gauši, Rīgas vienības vadītāju Zani Kubuliņu un organizācijas `sirdsapziņu` (valdes locekle, kas uzrauga un ir atbildīga par to, lai tiktu ievērotas tradīcijas organizācijas biedru starpā) – Paulu Zbitkovsku. Intervijas norisinājās darba autores izvēlētajās telpās – publiskajās kafejnīcās, savukārt viena intervija ar Eduardu Gauši (Klubs “Māja”), norisinājās organizācijas birojā. Katras intervijas garums bija no 40 – 55 minūtēm. Intervējamo raksturojums un pārstāvētās organizācijas darbības joma un īss raksturojums:

- Zane Feldmane: BEST-Rīga prezidente 2013./2014. gada periodā, organizācijā darbojas jau 2 gadus. „BEST - Rīga” ir Eiropas studentu organizācijas Board of European Students of Technology (BEST) lokālā grupa Rīgā. BEST-Rīga misija ir attīstīt studentus un prioritāte - piedāvāt augstas kvalitātes pakalpojumus studentiem visā Eiropā, apvienojot visas trijstūra "students - uzņēmums - universitāte" iesaistītās puses.¹¹⁶ Tā ir organizācija, kas darbojas kā biedrība un tajā darbojas jaunieši vecumā no 18 – 27 gadiem.

- Dārta Dimante: BEST-Rīga viceprezidente Cilvēkresursu jautājumos, valdes pārstāve 2013./2014. g. Organizācijā darbojas gandrīz 3 gadus, aktīvi 2 gadus.

- “Anonīmais biedrs”: BEST-Rīga aktīvais biedrs, kurš organizācijā darbojas gandrīz gadu, kopš 2013. gada augusta.

- Eduards Gaušis: Klubs “Māja” jeb organizācijas biedru starpā saukta par `Hausu` prezidents 2012./2014. gada periodā, organizācijā darbojas jau 5 gadus. Tā ir vienīgā jaunatnes sabiedriskā organizācija Latvijā, kas informē un izglīto jauniešus par Eiropas Savienību. Kluba “Māja” mērķis ir popularizēt Eiropas vienotības ideju, veicinot demokrātiju, iecietību, toleranci un cilvēktiesību ievērošanu. Citiem vārdiem sakot, mērķis ir rosināt jauniešus nebūt vienaldzīgiem un pašiem iesaistīties savas un savas valsts nākotnes veidošanā. Organizācijā darbojas brīvprātīgi jaunieši, kas organizē seminārus, lekcijas, konferences, nometnes, konkursus, tematiskos tējas vakarus un citus pasākumus, lai mūsu vienaudži uzzinātu ko vairāk par vienotās Eiropas institūcijām, Eiropas kultūru, vēsturi,

¹¹⁶ BEST-Rīga. Pieejams: <http://best.rtu.lv/lv/content/best-riga> /Skatīts: 18.05.2014./

tradīcijām, sociālajiem un politiskajiem procesiem.¹¹⁷ Tā ir organizācija, kas darbojas kā biedrība un tajā darbojas jauniešu vecumā no 13 – 27 gadiem.

- Zane Kubuliņa: Klubs “Māja” Rīgas vienības vadītāja, valdes pārstāve 2013./2014. gadā, organizācijā darbojas gandrīz 2 gadus.
- Paula Zbitkovska: Klubs “Māja”, `sirdsapziņa`, valdes pārstāve 2012./2014. gadā, organizācijā darbojas 4 gadus, aktīvi 2 gadus. *

Papildus tēmas izpētei darba autore veic jauniešu organizāciju biedru anketēšanu, lūdzot biedrus aizpildīt divas anketas. Aptaujas anketas tika veiktas, lai analizētu un raksturotu jauniešu organizāciju biedru viedokli, kas sniedz priekšstatu par organizācijas kultūras stiprumu no “iekšpuses”, ņemot vērā biedru viedokli, kur organizācijas kultūra tiek izvērtēta artefaktu līmenī. Izpētei tiek izvēlētas divas organizāciju kultūras izpētei izveidotas aptaujas anketas A. Brauna (A.Brown) organizācijas kultūras pētniecības anketa un R. Baretā (R.Baret) organizācijas kultūras entropijas analīze, kas raksturo biedru kultūras vērtības un organizācijas stiprumu no iekšpuses, (skat. pielikumus Nr.6. un 7.). Organizāciju ietvaros tika veikta visu biedru anketēšana, mērķis bija aptaujāt 70% no katras organizācijas biedriem, lai saprastu organizācijas biedru vairākuma viedokli, un tas arī tika sasniegts.

Vadoties pēc minēto autoru radītā aptaujas anketas parauga, tika izveidotas to elektroniskās versijas un ievietotas interneta vietnē docs.google.com, kā arī izsūtītas uz kopējo listi organizācijām BEST-Rīga un Klubs “Māja”, lai varētu veikt organizāciju biedru anketēšanu. Kopumā abās organizācijās tika apkopotas atbildes no 81 respondenta jeb organizācijas biedra, kā rezultātā tika iegūtas 162 anketu atbildes, jo katram biedram bija jāatbild uz divām anketām. Organizācijā BEST-Rīga darbojas 40 aktīvie biedri, no kuriem bija 39 biedru iesaiste (par vienu anketu), kopā 78 atbildes. Organizācijā Klubs “Māja” darbojas 60 aktīvie biedri, no kuriem bija 42 biedru iesaiste, kopumā 84 atbildes, par abām aptaujas anketām. Var teikt, ka lielāks atbilžu skaits ir pamatots, jo šī organizācija ir lielāka nekā BEST-Rīga. Atbilžu salīdzinājums abu organizāciju starpā netika veikts, tika novērtētas kopējās tendences, kuras varētu uzskatīt par jauniešu organizāciju kultūrai raksturīgām.

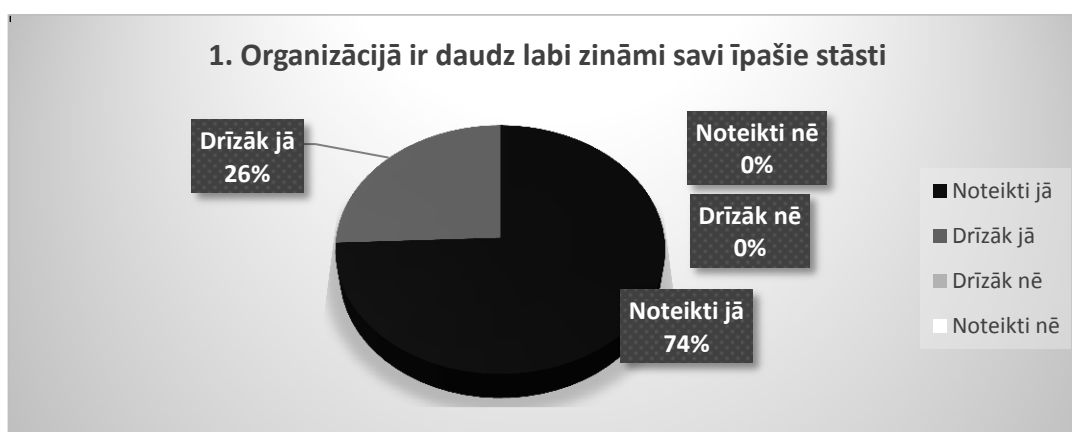
¹¹⁷ Klubs “Māja”.Dib. 1995.g. Pieejams: <http://www.klubsmaja.lv/index.php/2012-03-13-18-46-09/par-mums/Skatits:18.05.2014./>

*Dati par darbības ilgumu iegūti no interviju 1. jautājuma.

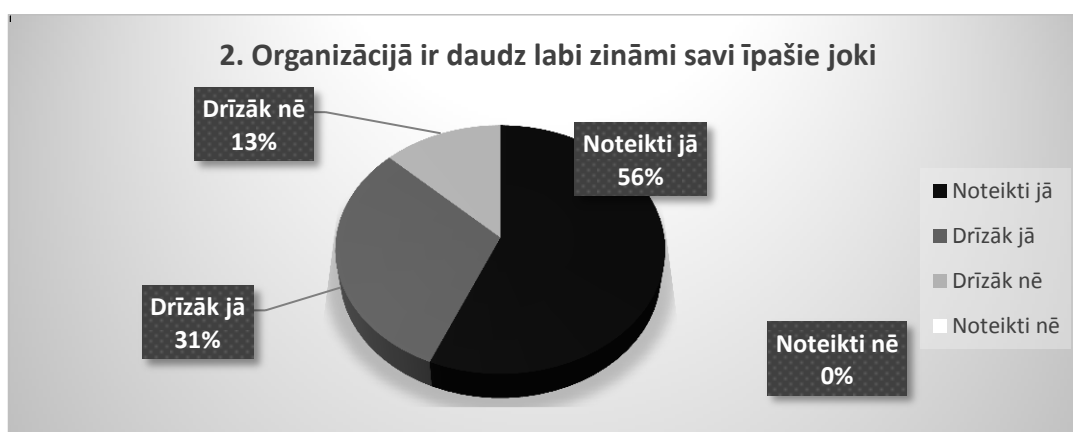
3.2. Vērtības jauniešu organizāciju pārstāvju skatījumā – anketu apkopojums

Aptaujas anketas sniedz priekšstatu par organizācijas kultūras stiprumu no “iekšpuses” – ņemot vērā organizācijas biedru viedokli. Organizācijas kultūra tiek izvērtēta artefaktu līmenī. [6. Pielikums] Uz visiem 15. apgalvojumiem jeb jautājumiem respondentiem bija jāatbild ar vienu no četriem iespējamajiem atbilžu variantiem – “Noteikti jā”, “Drīzāk jā”, “Drīzāk nē”, “Noteikti nē”.

BEST-Rīga biedru aptaujas anketas atbildes.



1. Apgalvojums *Organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie stāsti*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 10 respondenti par to, vai organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie stāsti, uzskata, ka “Drīzāk jā”, pārējie 29 respondenti apgalvo, ka organizācijā noteikti ir zināmi daudzi savi īpašie stāsti.



2. Apgalvojums *Organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie joki*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 22 respondenti uzskata, ka organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie joki, 12

respondenti uzskata, ka "Drīzāk jā", savukārt 5 no respondentiem uzskata, ka organizācijā drīzāk nav zināmi savi īpašie joki.



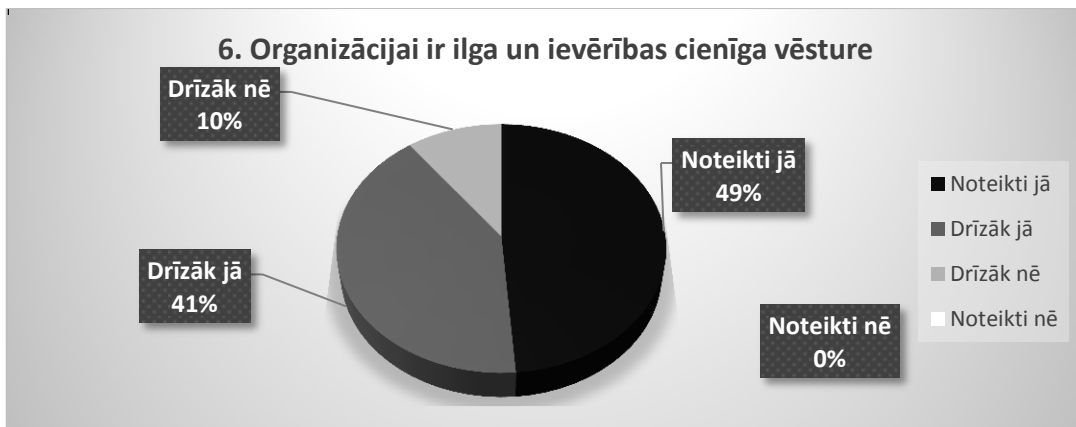
3. Apgalvojums *Organizācijā ir sava valoda, īpašie vārdi, žargons*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 31 respondents uzskata, ka organizācijā noteikti ir sava valoda, īpašie vārdi, žargons, savukārt 9 respondenti uzskata, ka drīzāk jā.



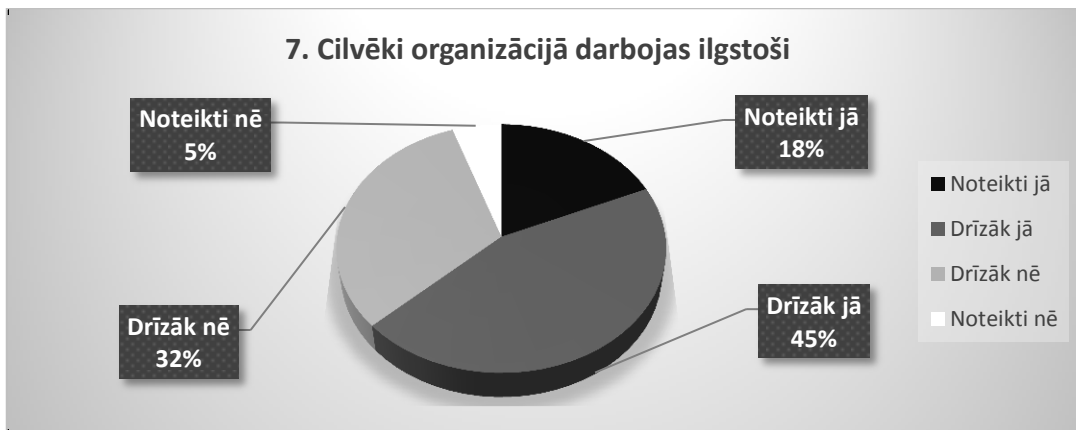
4. Apgalvojums *Organizācijā ir savi varoņi*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 13 respondenti uzskata, ka organizācijā noteikti ir savi varoņi, 13 respondenti uzskata, ka "Drīzāk jā", savukārt 5 no respondentiem uzskata, ka organizācijā drīzāk nav zināmi savi varoņi.



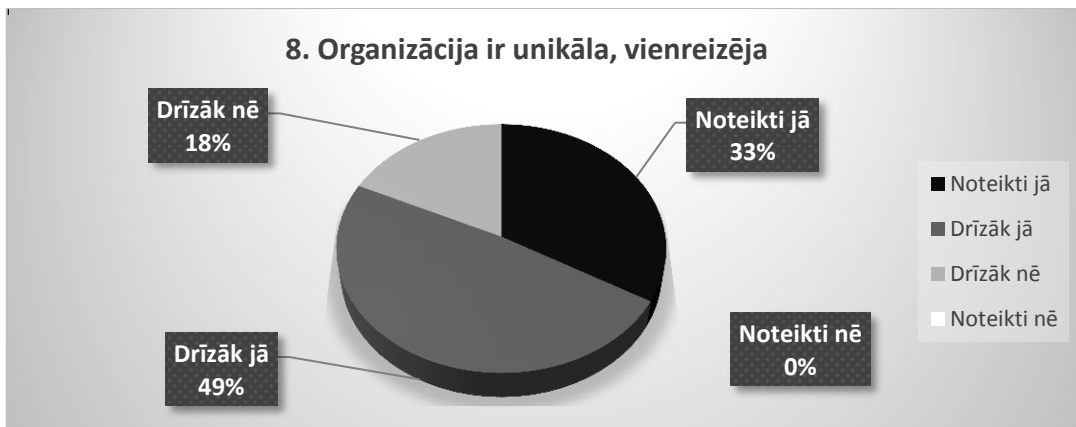
5. Apgalvojums *Organizācijā ir daudz savi īpašie rituāli*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 25 respondenti uzskata, ka organizācijā noteikti ir daudz savi īpašie rituāli, 13 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt tikai 1 no respondentiem uzskata, ka organizācijā drīzāk nav zināmi savi īpašie joki.



6. Apgalvojums *Organizācijā ir ilga un ievēribas cienīga vēsture*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 19 respondenti uzskata, ka organizācijā noteikti ir ilga un ievēribas cienīga vēsture, 16 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt tikai 4 no respondentiem uzskata, ka organizācijai drīzāk nav ilga un ievēribas cienīga vēsture.



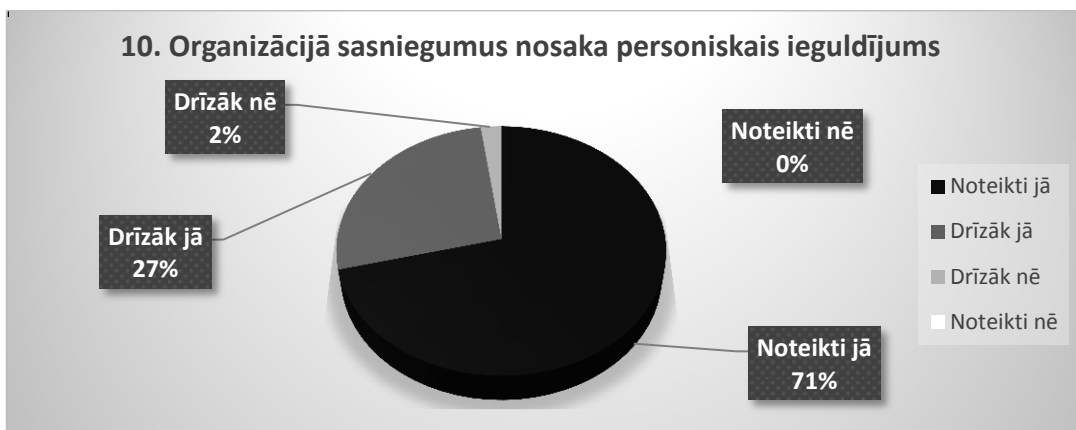
7. Apgalvojums *Vai organizācijā cilvēki darbojas ilgstoši*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 7 respondenti uzskata, ka organizācijā cilvēki darbojas ilgstoši, 17 respondenti apgalvo, ka “Drīzāk jā”, savukārt 12 respondenti uzskata, ka cilvēki organizācijā drīzāk nedarbojas ilgstoši, 2 respondenti uzskata, ka organizācijā cilvēki noteikti nedarbojas ilgstoši.



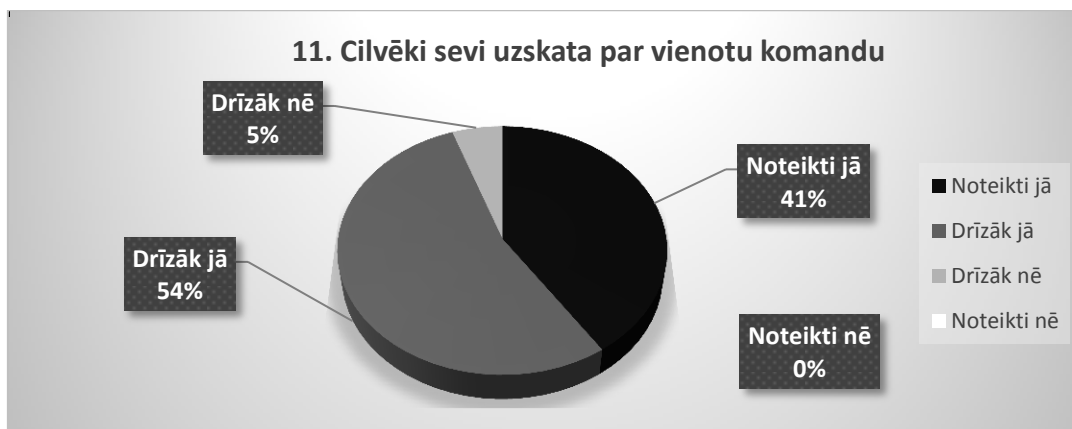
8. Apgalvojums *Organizācijā ir unikāla, vienreizēja* respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 13 respondenti uzskata, ka organizācija ir unikāla, vienreizēja, 19 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 7 no respondentiem uzskata, ka organizācija drīzāk nav unikāla, vienreizēja.



9. Apgalvojums *Organizācijai ir skaidra misija*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 25 respondenti uzskata, ka organizācijai noteikti ir skaidra sava misija, 14 respondenti uzskata, ka "Drīzāk jā".



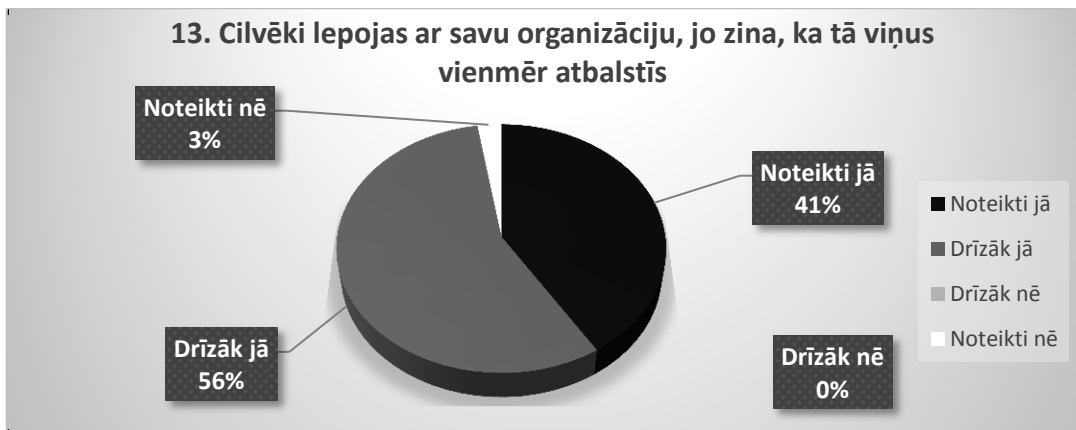
10. Apgalvojums *Organizācijā sasniegumus nosaka personiskais ieguldījums*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 32 respondenti uzskata, ka organizācijā noteikti sasniegumi ir atkarīgi no personiskā ieguldījuma, 12 respondenti uzskata, ka "Drīzāk jā", savukārt tikai 1 no respondentiem uzskata, ka organizācijā sasniegumus nenosaka personiskais ieguldījums.



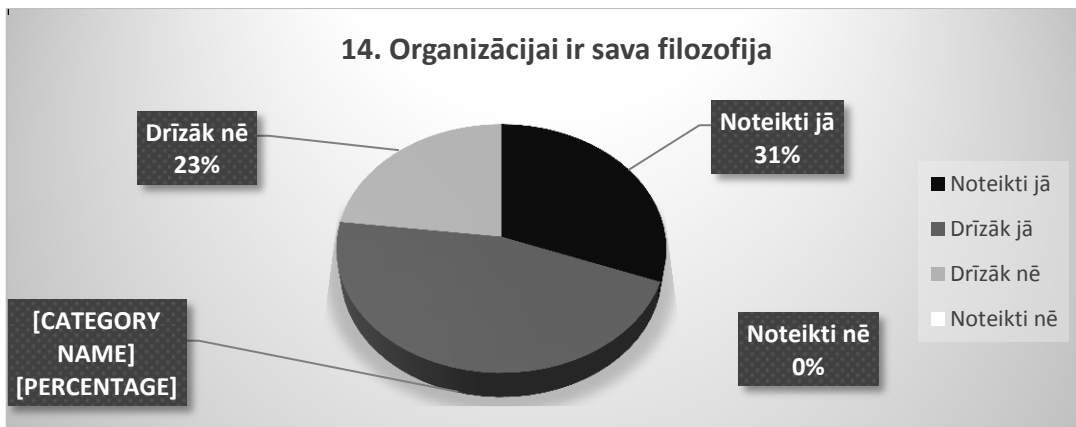
11. Apgalvojums *Cilvēki sevi uzskata par vienotu komandu*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 15 respondenti uzskata, ka organizācijā ir vienota cilvēku komanda, 20 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 2 no respondentiem uzskata, ka organizācijā drīzāk nav vienota komanda.



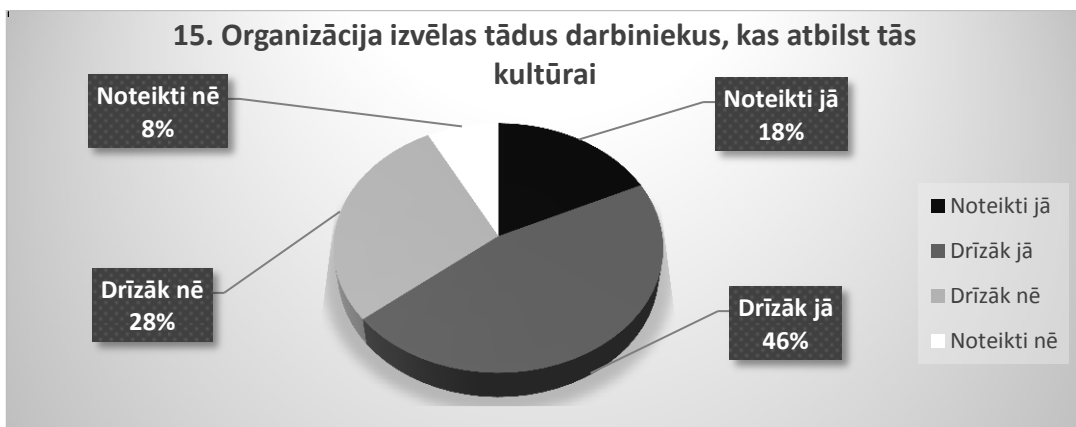
12. Apgalvojums *Organizācijā ir stipras tradīcijas* respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 15 respondenti uzskata, ka organizācijā ir stipras tradīcijas, 22 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 2 no respondentiem uzskata, ka organizācijā drīzāk nav stipras tradīcijas.



13. Apgalvojums *Cilvēki lepojas ar savu organizāciju, jo zina, ka tā viņus vienmēr atbalstīs*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 16 respondenti uzskata, ka “Noteikti jā”, 22 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt tikai 1 no respondentiem nepiekrīt šim apgalvojumam.



14. Apgalvojums *Organizācijā ir sava filozofija*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 12 respondenti uzskata, ka organizācijā ir sava filozofija, 18 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 9 no respondentiem uzskata, ka organizācijai drīzāk nav sava filozofija.



15. Apgalvojums *Organizācija izvēlas tādus darbiniekus, kas atbilst tās kultūrai*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 39 respondentiem jeb 98% no kopējā biedru skaita 7 respondenti uzskata, ka organizācijai izvēlas tādus darbiniekus, kas atbilst tās kultūrai, 18 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 11 no respondentiem uzskata, ka “Drīzāk nē” un 3 no respondentiem apgalvo, ka organizācija noteikti neizvēlas tādus darbiniekus, kas atbilst tās kultūrai.

Ņemot vērā BEST-Rīga biedru aptaujas anketas atbildes ir iespējams novērot organizācijas kultūras stiprumu no `iekšpuses`, izvērtējot to artefaktu līmenī. Pēc atbildēm varam novērot, ka BEST-Rīga organizācijas kultūra izpaužas spēcīgi, jo lielākoties uz visām apgalvojumu atbildēm no respondentiem ir pozitīvas atbildes “Noteikti jā” un “Drīzāk jā”, kas liecina par patstāvīgu artefaktu un vērtību klātbūtni organizācijā. Piemēram, 29 no 39 respondentiem apgalvo, ka organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie stāsti, savukārt 10 no tiem piekrīt ar apgalvojumu “Drīzāk jā”, tāpat arī lielākā daļa uzskata, ka organizācijā ir zināmi savi joki, ka organizācijā ir sava valoda, īpašie vārdi, žargons, arī savi varoņi un daudz īpašu rituālu, organizācijai ir ilga un ievērojama cienīga vēsture (Noteikti jā – 25; Drīzāk jā – 13; Drīzāk nē – 1), skaidra misija, organizācijas sasniegumu pamatā ir personiskais ieguldījums, cilvēki sevi uzskata par vienotu komandu, kā arī lielākā daļa biedru uzskata, ka organizācijai ir stipras tradīcijas (Noteikti jā – 25; Drīzāk jā – 13; Drīzāk nē – 1), zina, ka organizācija vienmēr atbalstīs, un tāpēc lepojas ar to.

Gandrīz katrā no apgalvojumiem ir kāds, kas “Noteikti jā”, “Drīzāk jā” vietā, atbildējis “Drīzāk nē”, “Noteikti nē”, kas liecina par to, ka kāds no organizācijas biedriem, iespējams, nejūtas labi esošajā organizācijas kultūrā un vēlētos pārmaiņas, vai varbūt arī kāds no organizācijas biedriem tajā vēl nav pietiekami iedzīvojies. Savukārt četros no 15 jautājumiem gandrīz 30 % (~18 respondenti) sastādīja atbildes “Drīzāk nē” un “Noteikti nē”, kas liecina par nelielu nesaskaņu dažos organizācijas kopējos jautājumos, piemēram, apgalvojumā par to, vai organizācijai ir sava filozofija, deviņi respondenti atbildējuši, ka organizācijai nav savas filozofijas.

Pēc kultūras entropijas analīzes (skat. pielikumu Nr. 7.) jeb organizācijas iekšējas kārtības un vērtību mēra analīzes, respondentiem tika izsūtīta kultūras entropijas aptaujas anketa, kuru aizpildīja 39 respondenti, 98 % no BEST-Rīga biedriem (39 biedri). Organizācijā par visām vērtībām atdoto balsu skaits bija 364, tajā skaitā atdoto balsu skaits par

ierobežojošām vērtībām – 32. Tādējādi organizācijas kultūras entropijas līmenis ir 8,2 %. Tas ir zems līmenis un liecina par pozitīvu organizācijas kultūru.

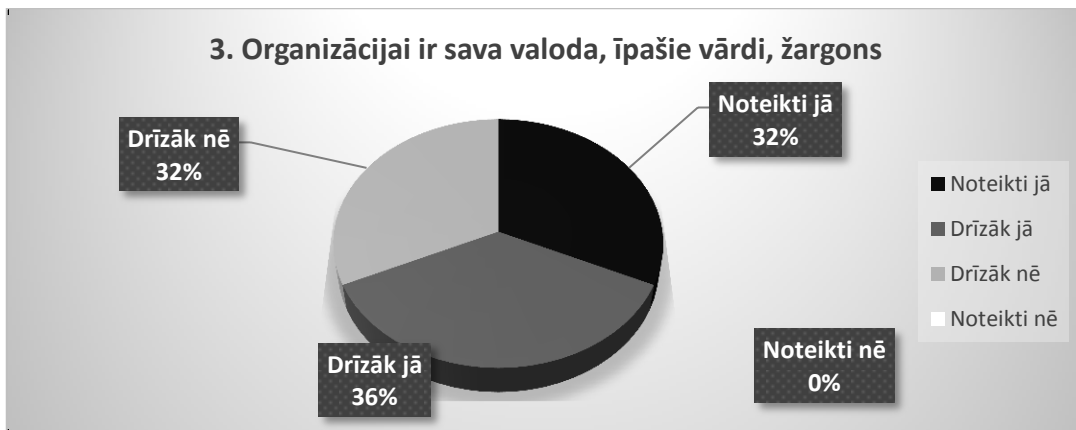
Klubs “Māja” biedru aptaujas anketas atbildes.



1. Apgalvojums *Organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie stāsti*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem jeb 70% no kopējā biedru skaita 13 respondenti par to, vai organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie stāsti, uzskata, ka “Drīzāk jā”, pārējie 23 respondenti apgalvo, ka organizācijā noteikti ir zināmi daudzi savi īpašie stāsti.



2. Apgalvojums *Organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie joki*, bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem jeb 70% no kopējā biedru skaita 14 respondenti uzskata, ka organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie joki, 23 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 7 no respondentiem uzskata, ka organizācijā drīzāk nav zināmi savi īpašie joki.



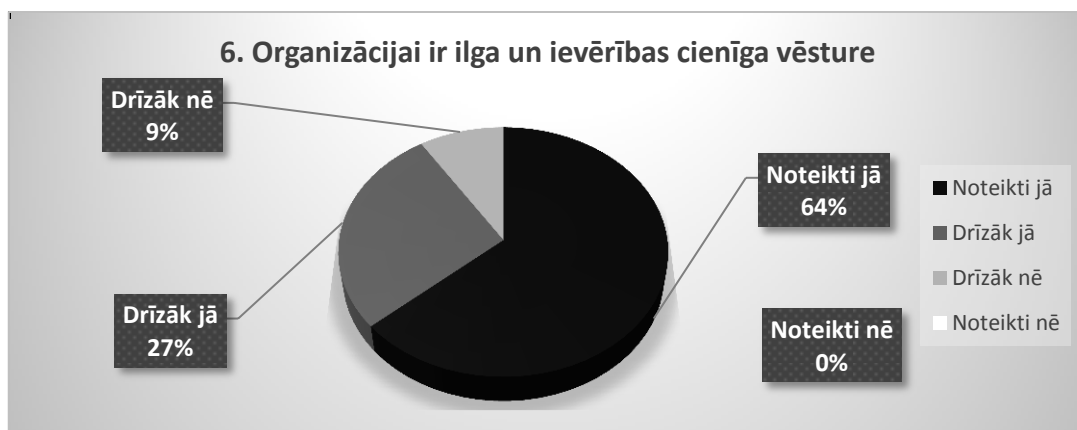
3. Apgalvojums *Organizācijā ir sava valoda, īpašie vārdi, žargons*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem jeb 70% no kopējā biedru skaita 14 respondents uzskata, ka organizācijā ir sava valoda, īpašie vārdi, žargons, 16 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 14 respondenti uzskata, ka drīzāk nē.



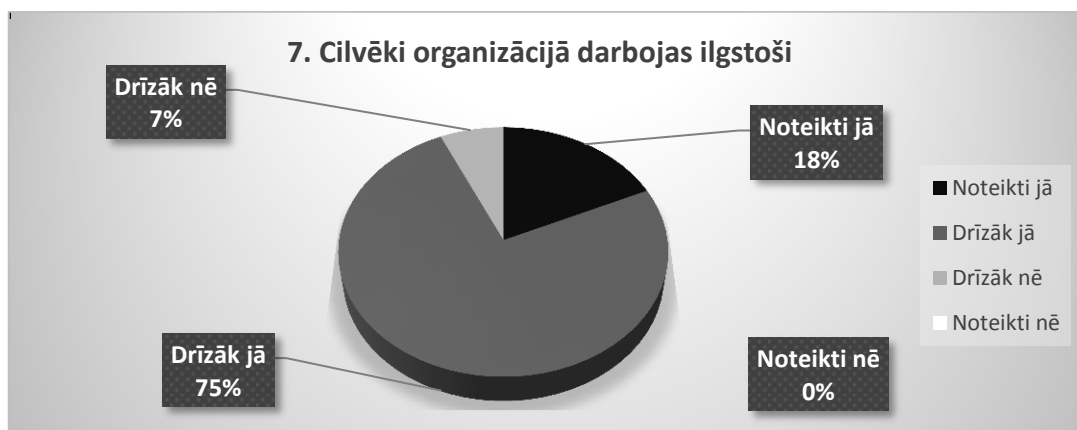
4. Apgalvojums *Organizācijā ir savi varoņi*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem jeb 70% no kopējā biedru skaita 4 respondenti uzskata, ka organizācijā noteikti ir savi varoņi, 30 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 8 no respondentiem uzskata, ka organizācijā drīzāk nav zināmi savi varoņi.



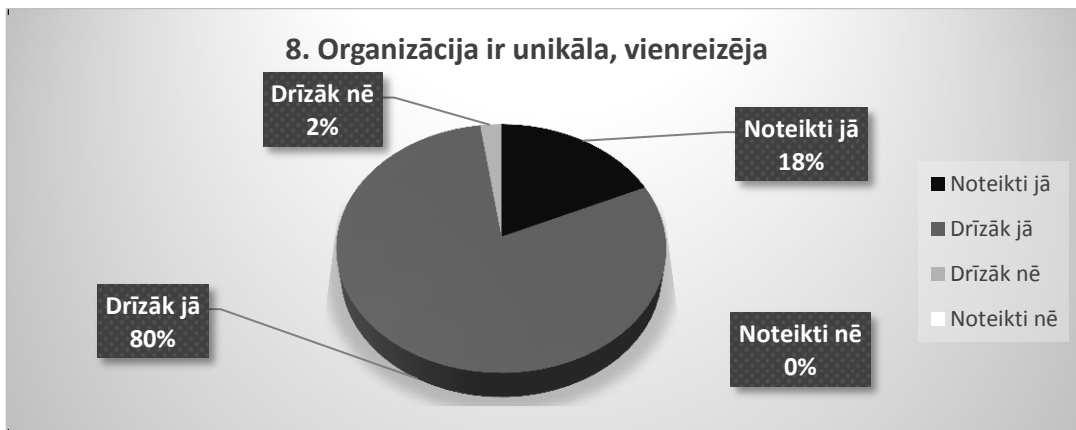
5. Apgalvojums *Organizācijā ir daudz savi īpašie rituāli*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem jeb 70% no kopējā biedru skaita 30 respondenti uzskata, ka organizācijā noteikti daudzi savi īpašie rituāli, 9 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt tikai 3 no respondentiem uzskata, ka organizācijā drīzāk nav zināmi savi īpašie rituāli.



6. Apgalvojums *Organizācijā ir ilga un ievēribas cienīga vēsture*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem jeb 70% no kopējā biedru skaita 28 respondenti uzskata, ka organizācijā noteikti ir ilga un ievēribas cienīga vēsture, 12 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt tikai 2 no respondentiem uzskata, ka organizācijai drīzāk nav ilga un ievēribas cienīga vēsture.



7. Apgalvojums *Vai organizācijā cilvēki darbojas ilgstoši*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem, jeb 70% no kopējā biedru skaita 8 respondenti uzskata, ka organizācijā cilvēki darbojas ilgstoši, 33 respondenti apgalvo, ka “Drīzāk jā”, savukārt 3 respondenti uzskata, ka cilvēki organizācijā drīzāk nedarbojas ilgstoši.



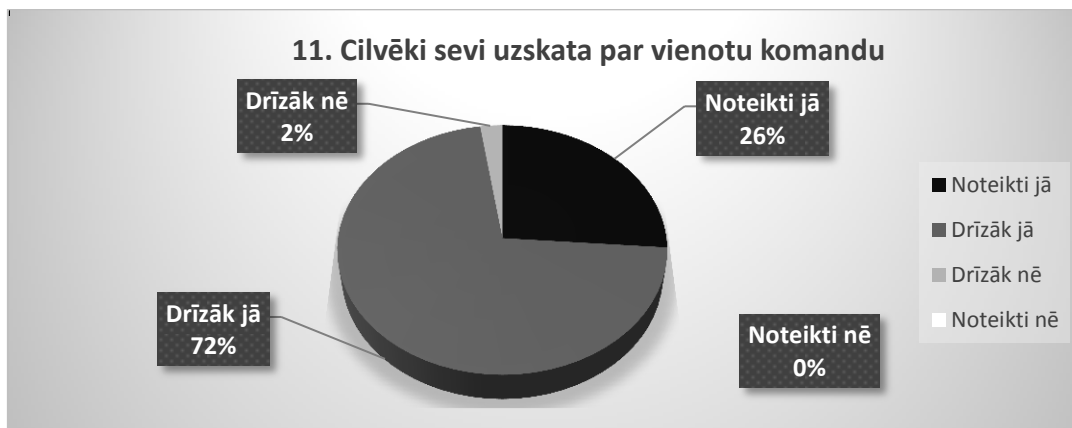
8. Apgalvojums *Organizācijā ir unikāla, vienreizēja*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem, jeb 70% no kopējā biedru skaita 8 respondenti uzskata, ka organizācija ir unikāla, vienreizēja, 35 respondenti uzskata, ka "Drīzāk jā", savukārt 1 no respondentiem uzskata, ka organizācija drīzāk nav unikāla, vienreizēja.



9. Apgalvojums *Organizācijai ir skaidra misija*, bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem, jeb 70% no kopējā biedru skaita 14 respondenti uzskata, ka organizācijai noteikti ir skaidra sava misija, 25 respondenti uzskata, ka "Drīzāk jā", savukārt 3 respondenti uzskata, ka organizācijai nav skaidras misijas.



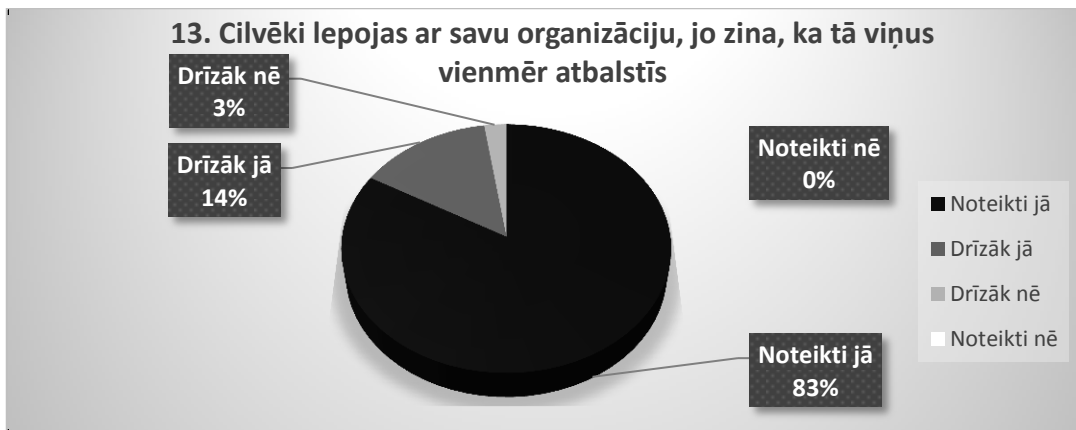
10. Apgalvojums *Organizācijā sasniegumus nosaka personiskais ieguldījums*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem jeb 70% no kopējā biedru skaita 20 respondenti uzskata, ka organizācijā noteikti sasniegumi ir atkarīgi no personiskā ieguldījuma, 22 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”.



11. Apgalvojums *Cilvēki sevi uzskata par vienotu komandu*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem jeb 70% no kopējā biedru skaita 11 respondenti uzskata, ka organizācijā ir vienota cilvēki komanda, 30 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 1 no respondentiem uzskata, ka organizācijā drīzāk nav vienotu cilvēku komanda.



12. Apgalvojums *Organizācijā ir stipras tradīcijas*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem, jeb 70% no kopējā biedru skaita 38 respondenti uzskata, ka organizācijā ir stipras tradīcijas, 4 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”.



13. Apgalvojums *Cilvēki lepojas ar savu organizāciju, jo zina, ka tā viņus vienmēr atbalstīs*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem, jeb 70% no kopējā biedru skaita 35 respondenti uzskata, ka “Noteikti jā”, 6 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt tikai 1 no respondentiem nepiekrīt šim apgalvojumam.



14. Apgalvojums *Organizācijā ir sava filozofija*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem, jeb 70% no kopējā biedru skaita 5 respondenti uzskata, ka organizācijā ir sava filozofija, 30 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 7 no respondentiem uzskata, ka organizācijai drīzāk nav savas filozofijas.



15. Apgalvojums *Organizācija izvēlas tādus darbiniekus, kas atbilst tās kultūrai*, respondentiem bija jāizvēlas starp četriem dotajiem atbilžu variantiem. No 42 respondentiem jeb 70% no kopējā biedru skaita 2 respondenti uzskata, ka organizācija drīzāk izvēlas tādus darbiniekus, kas atbilst tās kultūrai, 32 respondenti uzskata, ka “Drīzāk jā”, savukārt 8 no respondentiem uzskata, ka “Drīzāk nē”.

Ņemot vērā Klubs “Māja” biedru aptaujas anketas atbildes, ir iespējams novērot organizācijas kultūras stiprumu no `iekšpuses`, izvērtējot to artefaktu līmenī. Pēc atbildēm varam novērot, ka Klubs “Māja” organizācijas kultūra izpaužas spēcīgi, organizācijā pastāv daudz un dažādi artefakti, jo lielākoties uz visām apgalvojumu atbildēm no respondentiem ir pozitīvas atbildes “Noteikti jā” un “Drīzāk jā”, kas liecina par pastāvīgu artefaktu un vērtību klātbūtni organizācijā. Piemēram, 38 no 42 respondentiem apgalvo, ka organizācijā ir stipras tradīcijas, savukārt 4 no tiem piekrīt ar apgalvojumu “Drīzāk jā”, tāpat arī lielākā daļa uzskata, ka cilvēki lepojas ar savu organizāciju, jo zina, ka tā viņus vienmēr atbalstīs (Noteikti jā – 35; Drīzāk jā – 6; Drīzāk nē – 1), kā arī ar “Noteikti jā” un “Drīzāk jā” to, ka organizācijas sasniegumus nosaka personīgais ieguldījums, skaidra ir organizācijas misija, organizācija ir unikāla, vienreizēja, organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie stāsti, joki, daļēji ir zināmi arī organizācijas varoņi (Noteikti jā – 4; Drīzāk jā – 30; Drīzāk nē – 8), organizācijā ir daudz savi īpašie rituāli, organizācijai ir ilga un ievērojama cienīga vēsture, arī cilvēki šajā organizācijā uzskata, ka strādā/darbojas ilgstoši (Noteikti jā – 8; Drīzāk jā – 33; Drīzāk nē – 3), lai arī, kā zināms, brīvprātīgajās organizācijās vērojama bieža `kadru mainība`, cilvēki sevi uzskata par vienotu komandu, organizācijai ir sava filozofija. Tikai uz diviem no apgalvojumiem viedokļi dalās vairāk kā atbildes uz citiem apgalvojumiem – organizācija izvēlas tādus darbiniekus, kas atbilst tās kultūrai (Noteikti jā – 2; Drīzāk jā – 28; Drīzāk nē – 12), tāpat arī vairāk viedokļi dalās – organizācijai ir sava valoda, īpašie vārdi, žargoni (Noteikti jā – 14; Drīzāk jā – 16; Drīzāk nē – 14). Iespējams biedru uzņemšanu nenosaka visi organizācijas biedri, bet gan konkrēti pārstāvji, tādējādi, ne visiem ir zināms, ka patiesībā visi cilvēki, kuri vēlas, pat nevar darboties šajās organizācijās, ja tie neatbilst tās vērtībām un kultūrai. Tāpat arī iespējams, ka vārdi un žargoni organizācijas ietvaros tiek sākti lietot, ilgāku laiku pavadot organizācijā, bet jaunākie biedri vēl tos nezina, vai iespējams ir dažāda izpratne, kas ir sava valoda, vārdi un žargoni.

Tāpat kā jauniešu organizācijā BEST-Rīga, arī šīs organizācijas aptaujas anketas atbildēs manāms, ka ir pāris respondenti, kuri atšķiras ar atbildēm no pārējiem, gandrīz katrā apgalvojumā ir kāds, kas “Noteikti/Drīzāk jā” vietā atbildējis “Drīzāk nē”, kas, iespējams, ir kāda jaunbiedra vai biedra dēļ, kurš organizācijā nav iejuties vai nespēj iejusties esošajā organizācijas kultūrā.

Pēc kultūras entropijas analīzes (skat. pielikumu Nr. 7.) jeb organizācijas iekšējas kārtības un vērtību mēra analīzes, respondentiem tika izsūtīta kultūras entropijas aptaujas anketa, kuru aizpildīja 42 respondenti, 70% no Klubs “Māja” biedriem (42 biedri). Organizācijā par visām vērtībām atdoto balsu skaits bija 412, tajā skaitā atdoto balsu skaits par ierobežojošām vērtībām – 15. Tādējādi organizācijas kultūras entropijas līmenis ir 3,7 %. Tas ir zems līmenis un liecina par pozitīvu organizācijas kultūru.

Kopumā pēc dalībnieku aptaujas anketām organizāciju kultūra artefaktu līmenī, tās vērtības un entropijas līmenis organizācijās ir vērtējams pozitīvi, paužot spēcīgu organizācijas kultūras vērtību apzināšanos biedru starpā. Kultūras entropijas aptaujas anketas dati liecina par to, ka organizācijā ir zems entropijas līmenis, kas liecina par pozitīvām organizācijas kultūrām abu organizāciju ietvaros.

3.3. Jauniešu organizāciju kultūras iekšējās izpausmes

Jautājumi organizācijas kultūras izvērtēšanai pēc M. Lunga (*M. Lung*) un D. Braithvaita (*D. Braithwaite*) metodes, kas pielīdzināmi padziļinātajai daļēji strukturētai intervijai, tādēļ arī respondentu atbildes atspoguļotas atbilstoši šīs metodes pieejai. Ņemot vērā jautājumu skaitu, atbildes uz tiem apkopotas pa diviem saskanīgiem jautājumiem:

1. Cik ilgi jūs šeit strādājat?

Jautājuma rezultāti apkopoti metodoloģiskajā aprakstā.

2. Vai atceraties pirmos iespaidus, kad sākāt darboties organizācijā? Pastāstiet par tiem!

3. Vai bija kāds notikums, kas jums šķiet īpaši nozīmīgs?

Attiecībā par pirmajiem iespaidiem organizācijas dzīvē vienmēr, tie ir bijuši nozīmīgi, jo tie norāda uz organizācijas atvērtību, vērtībām, iekšējo tēlu un organizācijas biedru spēju pielāgoties jauniem notikumiem. Skatoties uz šiem jautājumiem no šāda skatupunkta, arī visi intervējamie norāda tieši uz sajūtam, kādas radās pirmo reizi nonākot konkrētajā organizācijā.

Pirmā sajūta bija traki dīvaina, dīvaini cilvēki, bet intrigējoši bija uzdevumi, kuri jāpilda, lai tiktu uzņemts organizācijā, man bija jāizpilda mērķis, ko man uzstādīja. Es redzēju, ka tā ir kā liela ģimene, bet manī neradās tā ģimeniskuma sajūta un sākotnēji bija ļoti grūti iejusties, bet tas ir tā ļoti individuāli, katrā ziņā, tas prasīja laiku, (Dārta Dimante).

Es atceros pirmo sēdi, kas notika ārā, kas nav pati ierastākā lieta. Bet bija atvērti cilvēki, visi draudzīgi, visi paskaidro neskaidrās lietas, atvērti cilvēki. Anonīmais biedrs, min: pirmā sēde bija patīkama, cilvēki nāk klāt, runājas, viss ir forši, visi strādā un darbojas, ļoti patīkami, (Zane Feldmane).

Arī organizācijas Klubs "Māja" respondentu atbildes saistās ar prieku, ģimeniskumu.

Sākumā bija iespaids, ka visi ir ļoti draudzīgi, ļoti atvērti un, ka tā ir milzīga organizācija vispārībā, (Zane Kubuliņa).

Līdz ar to var redzēt, ka katram tā ģimeniskuma sajūta patiešām rodas ļoti individuāli, bet lielākoties organizāciju biedri ir atvērti, kas liecina par to, ka organizācija ir fleksibla un kultūra ir radīt draudzīgumu, mājīgumu, lai, darbojoties brīvprātīgi, ir patīkami iesaistīties. Tāpat arī notikumi, kas šķiet bijuši nozīmīgākie, tiek asociēti ar tādām īpašībām kā draudzīgums, saliedēšanās un izaugsmes iespējas, darbojoties organizācijā.

Viens no foršākajiem bija divu nedēļu brauciens uz Strastbūru ar autobusu. Tas bija saliedējošs pasākums, jo braucām autobusā visi kopā divas dienas, (Paula Zbitkovska)

Citi savukārt jūtas lepnī par to, ka ir spējuši atjaunot tradīcijas, vai lieliski noorganizēt kādu pasākumu. *Vasaras nometnes ir sena tradīcija, taču pēdējos gados tās netika organizētas un pirms pāris gadiem izdevās atjaunot šo tradīciju, un tā bija ļoti forša sajūta, ka varu atjaunot šo tradīciju, (Eduards Gaušis).*

4. Kā izjūtat šo organizāciju šobrīd?

5. Vai šeit jūtaties kā mājās?

Svarīgs ir jautājums par sajūtām, kuras izraisa darbība organizācijā, tās ir tik svarīgas, jo laba sajūta organizācijā dod lielāku motivāciju tajā darboties. Līdz ar to apkārtējā vide ir ļoti svarīga. Lielākā daļa respondentu (četri) uz jautājumu, kā izjūtat organizāciju šobrīd, uzsvēra, ka organizācijā jūtas ļoti labi. Biedri jūtas kā mājās, kā ģimenē, kopības sajūta ir nozīmīgākā, jo tad ir zināms, ka kāds vienmēr tevi atbalstīs, ja kaut kas nepadodas vai netiec ar kaut ko galā.

Pozitīvi! Mēs šobrīd diezgan daudz ko darām dažādos virzienos, tāpēc tā kopīgā iezīme ir ļoti laba, (Eduards Gaušis)

Galvenais iemesls un labākais ir tur darbojošies cilvēki. Jūtos organizācijā kā mājās, jo mēs jebkurā laikā varam doties uz biroju un justies kā mājās, darboties organizācijas labā vai darīt lietas priekš sevis. Tēja un cepumi ir simboli – kas dod arī to mājīguma sajūtu, (Paula Zbitkovska).

Arī BEST-Rīga biedri uzsver, ka ir patīkami būt starp labiem cilvēkiem un organizācijā jūtas kā mājās. Protams aktīva darbība organizācijā ietekmē arī personīgo dzīvi, bet tas nemazina prieku un sajūtas esot organizācijā

Jā jūtos pat pārāk kā mājās, pilnīgi noteikti. Pagājušogad bija pārmetumi par lielo aktivitāti organizācijā, atstāju savus draugus novārtā, bet šobrīd tas ir mainījies un ir vēl lielāka motivācija darboties – organizācijas attīstībā un darbībā. Īstie draugi neskatoties neuzko vienmēr paliks, (Dārta Dimante).

Savukārt 2 respondenti saistībā ar sajūtām organizācijā šobrīd uzsver, ka cilvēki tomēr ir paši svarīgākie organizācijas dalībnieki, līdz ar to organizācijā jūtas daļēji kā mājās. *Nav nekur pazudusi sajūta, ka tas viss ir par un ap cilvēkiem un ka mēs darām to, kas mums patīk. Organizācijā jūtos kā mājas daļēji, jo īstenībā mājās tu jūties labi ar tiem cilvēkiem, ar kuriem tu pavadi kopā visvairāk laika, taču organizācijā ir daudz biedru un ar visiem nesanāk pabūt kopā, bet tomēr vairāk jā, galvenais, ka tu jūties brīvi, (Zane Feldmane).*

Iepriekš bija labāka sajūta par šo visu, bet tad ir tas, ka iepazīsti cilvēkus tuvāk un nav tas, ka visi brīvprātīgi visu pildītu, darītu, tas ir kā papildus ikdienišķajam. Tomēr savā ziņā tas ir saprotami, jo organizācija nav tas pats vitāli svarīgākais, ko biedri dara savā dzīvē, (Anonīmais biedrs).

Līdz ar šīm atbildēm varam novērot, ka biedriem ir tieksme justies organizācija labi, lai tajā darbotos un atgrieztos ik reiz, kad ir brīvs laiks. Protams, dzīvē ir dažādas situācijas, citi iejūtas mazāk, citi vairāk, citi komunicē ar visiem biedriem, citi tikai ar pāris pārstāvjiem, līdz ar to ģimeniskums izriet no paša cilvēka. Tomēr jauniešu organizācijām ir liela tendence radīt labas sajūtas, pozitīvu attieksmi un saliedētību organizācijas biedru starpā.

6. Vai organizācijas darbība vai kaut kas no produkcijas, ko tā ražo, jums šķiet nozīmīga?

Visi respondenti kā viens atbildēja, ka, protams, viss, kas organizācijā tiek darīts, ir nozīmīgs, jo savādāk jau neiesaistītos, tā tomēr ir brīvprātīgā organizācija, kurā cilvēki darbojas entuziasma vadīti.

Jā, protams, rīkojam tagad gan EBEC (Eiropas Inženieru sacensības), manuprāt, jebkurš pasākums ir nozīmīgs, mēs iegūstam pasākumu rīkošanas pieredzi, tu esi spiests ar cilvēkiem

sazināties un sarunāties. Tā pieredze ir vajadzīga jebkurā darbā, kad sāk kaut ko darīt, ir jauki, ka cilvēki piedalās, dara kaut ko jaunu. Cilvēki paplašina savu redzeslauku, ja tas nebūtu nozīmīgi, tad jau mēs nedarbotos šajā laukā, (Anonīmais biedrs).

Arī BEST-Rīga prezidente Zane Feldmane uzsver, ka, protams, ja tā nebūtu, es nedarbotos. Galvenais, ka mēs parādām studentiem iespējas, ka tas notiek ne tikai organizācijas ietvaros, bet iet arī uz āru. Tas, ko biedri iegūst, organizējot treniņus (BEST-Rīga organizē personīgās izaugsmes treniņus gan organizācijas biedriem, kas ir iekšējie pasākumi, gan jebkurai RTU studentam ir iespēja tajos iesaistīties) un dažādus pasākumus, ir nenovērtējami, (Zane Feldmane).

Jā, pilnīgi viss ir nozīmīgs. Visvairāk tie ir ārējie pasākumi, kas tiek vērsti uz studentiem, (Dārta Dimante).

Jā, protams, viss ko darām ir nozīmīgi, jo Klubs "Māja" nes ideju par Eiropas Savienību, kādas iespējas viņi piedāvā, te iemāca, kādi ir plusi un mīnusi, iemāca domāt kritiski, tajā pašā laikā parāda to cik daudz iespējas piedāvā Eiropas Savienība - ceļošana, izglītība, apmaiņas projekti, Erasmus u.c. Parāda arī iniciatīvas projektus kurus var īstenot. Visvairāk man patīk tas, ka Klubs "Māja" izglīto jauniešus tieši par to, ko viņi dzīvē var paveikt, ko viņi var netikai paveikt ar ES, bet atver arī jaunas durvis, jo ļoti daudzi nemaz nenojauš kādas ir tās iespējas, ko viņi var darīt brīvajā laikā, ka viņi var mainīt savu vidi apkārt un kā vispār atrast to aktivitāti, kas ir atbilstoša viņu interesēm, (Zane Kubuliņa).

Viss! Klubs "Māja" vienīgā informē par Eiropas Savienību. Forši ir tas, ka jebkurš cilvēks, kurš vēlas kaut ko darīt, atrod iespējas un darbiņus pie mums, vai tā ir žurnālistika, vai lekciju vadīšana, projektu/pasākumu organizēšana, vai jebkas cits, (Paula Zbitkovska).

Ar šīm atbildēm visi respondenti vēlējās uzsvērt to, ka, protams, viņiem šķiet nozīmīgi darboties esošajā organizācijā, kā arī paši negaidīti uzsvēra to organizāciju nozīmību un būtību, ka tā ir jauniešu/studentu iniciatīva un jauniešu/studentu iesaiste, kas ir būtiska gan iekšējos pasākumos, gan uz āru vērstos pasākumos. Tā ir iespēja izglītoties neformāli, kas noder jebkurā nākošajā dzīves pieredzē, darbā.

7. Kad un kāpēc šī organizācija izveidojās?

8. Kā tā uzsāka darbību?

Šādi jautājumi intervijā iekļauti, lai noskaidrotu organizācijas biedru kopējās vērtības, tradīcijas un stāstus. Jautājums nav jāuztver burtiski, bet gan jāskatās tajā, vai biedri savā starpā runā par vienām un tām pašām tradīcijām, vai organizācijai ir spilgtas, kopīgas

vērtības, stāsti, joki un sapratne par organizācijas vēsturi, vai tai tiek pievērsta uzmanība kā vienojošajam faktoram. Visi organizāciju biedri pārzināja savu vēsturi un organizācijas izveidošanos iemeslus, ko ir būtiski zināt, jo tādā gadījumā ir pārlicība, ka biedri apzinās organizācijas galveno radīšanas mērķi. Kā jau iepriekš teorētiskajā daļā tas tika minēts, tad mērķa, vīzijas un misijas apzināšanās ir ļoti būtisks virzītājspēks veiksmīgas organizācijas darbībai. Visi Klubs "Māja" biedri pastāstīja stāstu par to, kā 1995. gadā tika veidota organizācija, balstoties uz žurnālu, tieši ar šādu nosaukumu. Katrs biedrs, apzinājās kopējo rašanās veidu, kas liecina par vēstures cienīšanu un uz mērķiem orientētu organizāciju.

Tas bija 95. gads, tajā laikā bija tāds jauniešu žurnāls, kas tā arī saucās Klubs "Māja", kuru veidoja vecās Eiropas jaunieši, satiekoties konferencēs, gada laikā tika uztaisīti daži žurnāli. Līdz ar to arī Latvijā parādījās 10 cilvēki, kuri vēlējās šādu žurnālu uztaisīt, un, lai tādu izveidotu, viņiem bija jādibina organizācija, kuru tad viņi arī nodibināja, izveidoja arī konferenci žurnālam. Kā pamatmērķis līdz 2004. gadam bija veicināt Latvijas integrāciju Eiropas Savienībā, virzot Latviju uz to, līdz ar to pēc 2004. gada tika mainīts mērķis – tīri uz jauniešu informēšanu par iespējām Eiropas Savienībā, (Eduards Gaušis).

Arī visi BEST-Rīga intervējamie bija informēti par organizācijas izveidi, tās sākotnējiem mērķiem un iemesliem.

Organizācija izveidojās 1987. gadā Zviedrijā... Tā ir kā leģenda, kura visiem, ne tikai Rīgas, bet visas Eiropas BESTiešiem tiek stāstīta, ienākot organizācijā un kļūstot par pilntiesīgu organizācijas biedru. Tā ir mūsu tradīcija, kura būtu jāzina visiem pieredzējušajiem biedriem. Savukārt šī ir vispār lielā BEST izveides tradīcija. Savukārt Rīgā mēs izveidojāmies pirms 20 gadiem, ir aptuvena nojausma, ka organizācija izauga sākotnēji no Studentu Parlamenta, pēc tam tā auga un atdalījās un sāka darboties kā atsevišķa RTU organizācija, (Dārta Dimante).

Zane Feldmane: Organizācija savu darbību uzsāka ar pirmo valdi, kurā bija 2 cilvēki (šobrīd valdē ir 6 cilvēki), tā darbību uzsāka ar ļoti nelieliem cilvēkresursiem, bet, tā kā bija jau BEST grupas citās valstīs, tad tai bija vieglāk attīstīties, ņemot piemēru no citiem. Organizācija kopumā izveidojās, lai dotu studentiem iespēju mācīties un attīstīt sevi, attīstīt kultūru sev apkārt, ceļot, iepazīt Eiropu, veidot starpkultūru sakarus un pieredzes apmaiņu.

9. Kuras, jūsuprāt, bijušas spilgtākās personības/vadība?

Spilgtas personības un/vai vadība arī ir nozīmīga organizācijas sastāvdaļa. Spilgtas personības un stāsti var būt iedvesmas avots esošajiem vai jaunajiem biedriem. Pēc respondentu atbildēm vērojams, ka par to daudz organizācijā netiek runāts, tomēr šad tad,

kā atzina Dārta Dimante – *organizācijai grūtos brīžos tiek stāstīti stāsti par šādām personām, lai iegūtu motivāciju tālākai darbībai.*

2008. gadā bija neliela organizācijas krīze, bet šķiet, ka tad organizācijas dzīvē ienāca spēcīga valdes, saukta par “Girl Power”, kas izglāba šo organizāciju no tas bojāejas, meitenes ieguldīja ļoti daudz personīgā laika, spējas un pat savu budžetu. Arī nākošajā gadā bija spēcīga valdes pārstāve – Lāsma, organizācijas prezidente. Šī ir persona, kas bija ļoti iedvesmojoša valdes pārstāve, un vēl joprojām šis cilvēks iedvesmo un pie viņa var doties pēc padoma, (Dārta Dimante). Zane Feldmane, arī uzsvēra pāris spēcīgus cilvēkus, minot to pašu 2008. gada valdi “Girl Power” un citus.

Tomēr ļoti grūti ir, protams, runāt par personībām, kuras neesi saticis, jo paaudzes mainās katru gadu un ir palikuši tikai zīmīgi nostāsti, kas ne visus tomēr iedvesmo, jo cilvēks nav satikts personīgi, (Anonīmais biedrs).

Arī Klubs “Māja” organizācijas biedru starpā vēl kļūst leģendas par bijušajiem prezidentiem, līderiem. Eduards Gaušis un Zane Kubuliņa min vairākus prezidentu vārdus, kā arī ir pat cilvēki, kas ir turpinājuši attīstīt savu karjeru šajā jomā, kļūstot par citu organizāciju koordinatoriem.

Ir vēl stāsti par Rinaldu, kurš kādreiz ir bijis Klubs “Māja” prezidents, bet viņam ir mainīts uzvārds. Tagad viņš ir Rīgas jauniešu centra “Kaņieris” vadītājs. Ir stāsti par viņu, par to, ka viņš organizācijā ir spilgti darbojies, (Zane Kubuliņa).

10. Vai šobrīd organizācijā ir spilgtas personības/vadība?

Eduards – esošais prezidents, viņš ir tāds, kas satur visu kopā, vieno grupu un viņam vienmēr var jautāt padomu, (Paula Zbitkovska). Vēsture rādīs, (Edgars Gaušis).

Mēs visi. Nevaru nosaukt vienu konkrētu, jo visi ir aktīvi, un tiem, kas darbojas, katram ir sava nozare, intereses un katrs darbojas ar labākajiem nodomiem šīs organizācijas labā, (Zane Kubuliņa).

BEST-Rīga prezidente Zane Feldmane: Ļoti gūti no sava puses tā pateikt, kuras šobrīd būtu spilgtas personības. Katrā ziņā tādas ir, jo mēs katrs esam savādāki, katram ir savs skatījums, kas noteikti ir ļoti būtiski šajā organizācijā. Arī ne tikai par vadību, bet jauni cilvēki, kas atnāk, tie arī ir spilgti un var just, ka viņi ir entuziasma pilni un vēlas darīt lietas.

Jā, es. (smejas). Grūti pateikt, liekas, ka šogad vairs nav spilgtas personības, jo iespējams tas ir salīdzinājums ar iepriekšējiem gadiem, kad bija labākas valdes, grūti vērtēt

objektīvi, jo pati esmu valdē, bet es uzskatu, ka spēju iedvesmot cilvēkus un ka arī mēs esam pietiekoši spilgtas personības, (Dārta Dimante).

Līdz ar šo atbilžu izvērtējamu secināms, ka spilgtas personības ir organizācijas katrā sastāvā, cita varbūt izpaužas mazāk, cita vairāk, bet tādi cilvēki ir un katrs iedvesmo savā ziņā darboties tālāk.

11. Vai bijuši nozīmīgi notikumi, krīzes? Kā tie, jūsuprāt, ietekmēja organizācijas attīstību?

12. Vai jūs nākotnē saskatāt nozīmīgus notikumus vai krīzes organizācijas dzīvē? Kāpēc tā domājat?

Runājot par nozīmīgiem notikumiem un krīzēm, organizāciju biedri min piemērus, identificē tos un uzskaita iemeslus, tāpat arī norādot uz to, ka pēc lielākām krīzēm vai nozīmīgiem notikumiem tie ir jāanalizē, lai augtu tālāk. Tomēr daži respondenti bija optimistiski un krīzes neminēja vispār, daži minēja nākotnes krīzes. Galvenais ir tas, ka cilvēki par tām domā un runā, jo nozīmīgi notikumu un/vai krīzes ir tie, no kuriem noteikti var ņemt labu piemēru – kā darīt, vai nedarīt turpmāk.

BEST-Rīga viceprezidente cilvēkresursu jautājumos norāda uz to, ka nākotnē organizāciju sagaida krīze, jo būs liela paaudžu maiņa. *Mums šogad ir liels notikums EBEC (Eiropas Inženieru sacensības) un pēc tam ir iespējama krīze, kas noteikti ieviesīs pārmaiņas, cilvēki, kas aktīvi iesaistījušies līdz šim būs panākušo savu mērķi, jo šis ir lielākais notikums mūsu organizācijas ietvaros, un vairs nevēlēsies darboties organizācijā, savukārt jaunie nebūs pietiekami pieredzējuši, līdz ar ko iestāsies paaudžu nomaiņas krīze. Šajā gadījumā tiešām ir ļoti svarīgi gana daudz entuziasti un līderi, lai pēc tam to izvirzītu un izbīdītu. Tomēr uzskatu, ka krīzes ir nepieciešamas un tas ir pilnīgi normāli, ir jāiemācas nebīties un darīt, (Dārta Dimante).*

No kļūdām ir jāmācās un nozīmīgi notikumi ir jāprot izanalizēt, uz ko arī tiecas visu organizāciju biedri.

13. Kā jūs formulētu organizācijas pašreizējās darbības mērķi?

14. Kāda ir organizācijas loma sabiedrībā?

Šādi jautājumi tika uzdoti, lai saprastu, vai organizācijas biedriem ir skaidrs un labi saprotams pašreizējās darbības mērķis un organizācijas loma sabiedrībā, jo tieši šādu lietu nezināšana vai zināšana ietekmē gan organizācijas kultūru, gan organizācijas veiksmīgu darbību. Ja cilvēki zina kādu mērķu vārdā tie darbojas, tad arī šī darbība būs veiksmīgāka.

Lielos vilcienos darba autore konstatēja, ka jauniešu organizāciju biedri šos mērķus un lomu sabiedrībā apzinās. Kādam izpratne par mērķiem ir lielāka, kādam mazāka, tomēr pamatmērķis ir skaidrs.

Attīstīt studentus un ieviest dažādību, uzturēt visas funkcijas, kas ir paredzētas šai grupā, turpināt to attīstību, (Anonīmais biedrs).

Attīstīt studentus – vispārīgais mērķis. Universitāšu studentu iesaiste, (Zane Feldmane).

Mērķu formulējumā biedri izvēlas īsu definīciju, tomēr formulējot organizācijas lomu sabiedrībā, formulējums paplašinās, līdz ar ko ir skaidrs, ka tas nav tikai vispārējs mērķis, kas ir iekalts no galvas, bet gan ir arī izpratne par galvenajām funkcijām un darbību.

Popularizēt inženiertehniskās zinātnes, popularizēt studentu aktīvo darbību, arī internacionālo domāšanu, savienot uzņēmumus ar akadēmisko vidi, mazināt plaisu starp studentiem, uzņēmumiem un akadēmisko personālu – jo ļoti bieži ir tā, ka tas nestrādā un mēs mēģinām to labot, uzlabot, mainīt – liela daļa novērtē to, ko mēs darām, (Dārta Dimante).

Loma – empower diversity^{118} – iemāca sadarboties, pieņemt dažādo, paskatīties uz lietām no dažādam pusēm, (Zane Feldmane).*

Klubs “Māja” mērķi ir popularizēt jauniešiem iespējas ES, loma sabiedrībā - izglītot jauniešus, informēt, likt viņiem domāt līdzīgi un pašiem iesaistīties, (Zane Kubuliņa).

Informēt par to, kas ir Eiropas Savienība. Palīdzēt jauniešiem apzināties, kādas ir viņu iespējas. Motivēt jauniešus izmantot šīs piedāvātās iespējas. Galvenais ir tas, ka strādājam uz jauniešiem, (Eduards Gaušis).

15. Kuri ir organizācijas nozīmīgākie partneri, klienti?

Jauniešu organizāciju nozīmīgākie partneri ir citas nevalstiskās organizācijas, augstskolas, ja organizācija darbojas universitātē, kā, piemēram, BEST-Rīga, kas ir RTU studentu organizācija. Klubs “Māja” sadarbojas ar ES institūcijā – ES pārstāvniecību Latvijā, ES parlamenta biroju, Latvijas prezidenta sekretariātu, kā arī ir noslēgti sadarbības līgumi ar izglītības un zinātnes ministriju un Rīgas domi. BEST-Rīga sadarbojas ar RTU un uzņēmumiem, kuri ir gan patstāvīgie projektu sponsori, gan uzņēmumi, kas tiek piesaistīti vienam konkrētam projektam. BEST atbalsta uzņēmumi visā Eiropā. Mērķauditorija ir RTU – gan studenti, gan akadēmiskais personāls. Abu organizāciju nozīmīgākie klienti ir jaunieši, gan

¹¹⁸ *Apvienot dažādo

jaunieši ārpus organizācijas, gan arī paši organizācijas biedri ir sava veida klienti, jo arī biedri, darbojoties organizācijā, pārstāv jauniešu vecuma grupu un tiek izglītoti.

16. Kas organizācijas darbībā ir svarīgākais: partneri, klienti vai strādājošie?

5 no 6 respondentiem atbildēja, ka nozīmīgākie ir organizācijas biedri, jo tie ir tie cilvēki, bez kuriem vispār organizācija nepastāvētu.

Tas iet roku rokā, bet principā tie ir biedri. Ja nav aizrautība no biedru puses, tad pārējam pat nav nozīmes, jo tam zūd jēga, jo visiem servisiem, kurus mēs piedāvājam studentiem, tiem nav jēgas. Tad mēs kļūstam jau par korporatīvu biedrību vai uzņēmumu, kas vienkārši atnāk, izdara savas lietas un iet mājās, bet tas, kas mūs vieno ir mūsu `spirits` jeb gars un gaisotne un tas, kas mēs esam un tāpēc mums gribās nākt un darīt lietas, tas pilnīgi noteikti ir svarīgāks par visu, (Dārta Dimante). Arī Zanei Feldmanei un Anonīmajam biedram sakrīt domas par to, ka biedri ir svarīgākais organizācijas darbībā.

Klubs "Māja" organizācijas respondenti arī atbildēja, ka nozīmīgākie ir biedri, taču šajā gadījumā tas ir citā līmenī – tie biedri, nevis tikai kā izpildītāji un organizētāji, bet arī tie ir biedri, kurus izglīto, līdz ar to šīs organizācijas pārstāvji ir uzsvēršu biedrus kā svarīgākos tieši no šī aspekta.

Svarīgākais ir organizācijas biedri, jo jebkurš pasākums tiek rīkots priekš biedriem, (Paula Zbitkovska).

Biedri – jo ES temati ir sarežģīti, un vieglāk ir strādāt ar jauniešiem, kas ir iesaistījušies, vispirms mēs koncentrējamies uz iekšējo izpratni, (Edgars Gaušis).

Vienīgi Zane Kubuliņa uzsver jauniešus kā svarīgāko organizācijas sastāvdaļu: *jaunieši, jo viss ir atkarīgs no viņiem, jaunieši aug kopā ar mums, savukārt koordinatori veido organizāciju.*

Tas ir ļoti pozitīvi, ka organizācijas par svarīgāko sastāvdaļu uzskata biedrus, jo darbojoties organizācijās, veicinot organizācijas kultūras labsajūtu, celsies arī projekta kvalitāte, jo pie tā strādās laimīgi cilvēki, bez regulāriem kašķiem organizācijas iekšienē.

17. Iedomājieties, ka direktors uzstājas personāla sapulcē ar runu.

Par ko viņš vai viņa runātu:

- **Par uzdevumiem;**
- **Par klientiem;**
- **Par bažām, draudiem.**

Pareizāk būtu runāt par uzdevumiem, jo uzdevumi virza organizāciju uz priekšu. Savukārt bažas un draudi kavē organizācijas attīstību. Darba autore uzskata, ka organizācijas, kuras ir orientētas uz bažām un draudiem, attīstās daudz lēnāk un tām ir lielāka iespēja saskarties ar neveiksmi organizācijas ietvaros. Toties organizācijas, kuras ir uz uzdevumu orientētas, domā vairāk par uzdevumiem un cenšos tos izpildīt pēc iespējas labāk un kvalitatīvāk.

Abas intervētās organizācijas ir ar savam vērtībām, ikdienas pienākumiem un darbu izpildes veidu, līdz ar to šajā punktā abas organizācijas ir pretējas, viena pēc respondentu teiktā ir uz uzdevumiem orientēta organizācija, tā ir organizācija Klubs "Māja", savukārt BEST-Rīga ir uz bažām un draudiem orientēta organizācija.

Šajā gadījumā varam izdarīt secinājumi, ka organizācijai BEST-Rīga būtu jācenšas mainīt savas pieejas un jāvirzās uz uzdevuma organizācijas kultūru.

18. Iedomājieties, ka jūs lasāt avīzi un pēkšņi redzat virsrakstu par organizāciju. Kāds tas būtu?

Šis tika uzdots kā radošais jautājums, kas parāda respondentu tieksmi uz organizācijas attīstību, tas parāda, vai mēs raugāties uz lietām reāli vai sapņaini, tomēr, ja virsraksti ir arī ļoti sapņaini, tas tomēr norāda uz to, ka mēs tiecamies tālāk un lielākā daļa tieši tiecoties tālāk aizsniedz gaidīto.

BEST-Rīga virsraksti: *"BEST-Rīga rīko Eiropas inženieru sacensības"- par tekošajiem projektiem, (Anonīmais biedrs).*

BEST Rīga pulcē simtiem Eiropas studentu" – galvenais, ka tas būtu kaut kas pozitīvs, (Zane Fledmane). "BEST Rīga veiksmīgi uzrīkojusi vērienīgākās inženieru sacensības", (Dārta Dimante) – orientācija uz nākotni, veiksmīgi paveiktiem darbiem.

Klubs "Māja" virsraksts: *"Klubs "Māja" gāž kalnus", (Zane Kubuliņa).*

Tas būtu aicinājums kaut ko darīt, piedalīties aktuālajos notikumos, darboties "Klubs "Māja" aicina uz skolu", (Paula Zbitkovska).

Kaut kas pozitīvs par Eiropas Savienību, jo lielākoties tās ir sliktas ziņas, kas tiek publicētas internetā, (Eduards Gaušis).

19. Izstāstiet joku vai stāstu, kas ir organizācijas "iekšējās dzīves sastāvdaļa" vai biežāk tiek stāstīts.

Joki un stāsti pastāv abās organizācijās, vairāk gan respondenti ieslīkst tradīciju pieminēšanā, taču joki un stāsti arī pastāv, kas liecina par jauniešu organizāciju pastāvīgajām un nemainīgajām vērtībām.

20. Nosauciet divas nozīmīgākās sapulces.

21. Kāds bija to mērķis/mērķi?

22. Ja jūs nākamajā mēnesī ielūgtu apmeklēt tikai vienu sapulci, kura tā būtu? Kāpēc?

Sapulču apmeklēšana kā biedram abās organizācijās ir ļoti nozīmīga. Organizāciju statūtos ir ierakstīts, ka sapulces ir jāapmeklē, līdz ar to šie statūtu pienākumi tiek pildīti, organizācijās ir noteikumi, kurus jāievēro un kuri tiek ievēroti. Abās organizācijās respondenti lielākoties minēja līdzīgus sapulču veidus, kuras jāapmeklē. Galvenokārt, nozīmīgākās sapulces ir tās, kuras iespējams satikt lielāko daļu biedru – tās ir valdes pārvēlēšanas, ikmēnešu sapulces, pusgada pārskata sanāksme, valdes sanāksme. Šīs ir 4 dominējošās sapulces, kuras minēja visi respondenti. Ja būtu jāizvēlas viena, tad Klubs "Māja" dalībniekiem tās būtu lielākoties valdes sēdes vai jaunās valdes ievēlēšanas sapulces, savukārt BEST-Rīga pārstāvjiem tās būtu ikmēneša sapulces vai valdes ievēlēšanas sapulce. (N.B. Katrai organizācijai šādam sapulcēm ir savi nosaukumi, tomēr darba autore tos neminēs, jo šobrīd paši nosaukumi nav būtiski, lai tos apskatītu šajā darbā).

23. Ja šī organizācija būtu dzīvnieks, kāds tas būtu? Aprakstiet to!

24. Ja šī organizācija būtu automašīna, kāda tā būtu? Aprakstiet to!

25. Ja šī organizācija būtu gadalaiks, kurš tas būtu? Aprakstiet to!

Jautājumi atklāja respondentu attieksmi pret organizāciju, jo, raksturojot šīs it kā nebūtiskās lietas, tika izteiktas daudzas rakstura iezīmes, kas atbilst organizācijas kultūrai.

Klubs "Māja": *Kaķis - omulība, darbīgums. Bušiņš – ietilpība, kopā būšana, lai varētu kopīgi baudīt burvīgu atmosfēru, izbraukāt Latvijas skolas, apciemot tās un informēt skolēnus, krāsainība un prieks, (Eduards Gaušis).*

Kaķis - omulība, mājas, siltums. Autobuss - daudz vietas transportā, ar kuru var kopīgi braukāt uz nozīmīgiem notikumiem un saliedēties, (Paula Zbitkovska).

Susliks - aktīvi, darbīgi, tādi, kas nepārtraukti kustas. Busiņš - moderni, spilgti, ātri un skaisti, oranži (jo logo krāsa). Vasara - radoši, atbrīvoti, atvērti, (Zane Kubuliņa).

BEST-Rīga: *Hameleons – pielāgošanās (viena no organizācijas oficiālajām vērtībām), bet ātrie hameleoni. Automašīna – vienkārša, paredzēta ceļošanai, tāda, kas labi iestrādājusies un darbojas, (Anonīmais biedrs).*

Kāmis – jo organizācijas talismans ir kāmis, tomēr tam ne gluži atbilstam, jo kāmis ir slinks, tomēr mēs galīgi nē. Tas būtu čakls dzīvnieciņš, darbīgs, dara visu, ko var. Volkswagen busiņš – ietilpīgs, lai visiem vietas, elegants, uzticams, krāsains. Pavasaris – plaukšana, mainība, attīstība, (Zane Feldmane).

Lapsa - viltīga, izveicīga, bet tajā pašā laikā pūkaina, jauka un arī sabiedriska, viņa varētu mainīt savu tēlu, tajā pašā laikā viņa zina savu identitāti, apzinās būtību un var paveikt daudz. Volkswagen busiņš – pamatidentitātes krāsās – oranžs, zils, zaļš, kas simbolizē mūsu logo krāsas, paredzēts, lai apbraukātu visu Eiropu un saliedētos, tajā valdītu mūzikas dažādība, ēstu maksimāli maz degvielas un tajā būtu krāsainas lampiņas. Vasara – aktīvs periods, kad studentiem ir vairāk brīvā laika, kas tiek pavadīts, darbojoties organizācijā, (Dārta Dimante).

26. Iedomājieties, ka esat viesībās. Jūs dzirdat, ka daži viesi, kurus nepazīstat, runā sliktu par jūsu organizāciju. Kā jūs reaģētu un kāpēc?

Nevieni no organizācijas biedriem neiejauktos ar savu pareizo viedokli, bet gan uzkaitītu visus faktus un pastāstītu savu viedokli, neuzbāžoties, nemēģinot pārliecināt, bet gan informējot. Klubs "Māja" biedri vēl padomātu par to, kā mainīt šādu viedokli, vai tas būtu jāmaina un kas būtu šo slikto lietu cēlonis.

Es censtos noskaidrot iemeslus, pajautātu cilvēkiem, kas ir neapmierinātības iemesls, iespējams par to runātu nākošajā sēdē, lai analizētu. Un tad domātu, vai tā ir mūsu vaina vai kaut kāda cilvēku negatīva attieksme, (Paula Zbitkovska).

Katrā ziņā visi respondenti nepaliktu vienaldzīgi, ieklausītos un risinātu šādu attieksmi, ja tā būtu pamatota.

27. Ja organizācijai piešķirtu balvu (līdzīgu "Oskaram"), par ko šo balvu, jūsuprāt, piešķirtu?

Arī šajā jautājuma tiek izziņāts biedru viedoklis par organizāciju, par tās vērtībām, kuras paši organizācijas biedri vēlas izcelt.

Par pozitīvismu, biedru piesaisti, (Paula Zbitkovska). Iegūtu šādu balvu ar filmiņu par un ap neformālo izglītību. Anonīmais biedrs: Gribētu, lai piešķir balvu par lielisku pasākuma organizēšanu, par motivētiem cilvēkiem, kas dara un dara to ar prieku, (Edgars Gaušis).

Gribētos, lai piešķir balvu par studentu daudzpusīgu attīstību. Vai arī par inovācijas ieviešanu, vai tas būtu jauns pasākums vai organizācijas darbības sistēma. Noteikti gribētu, lai tas būtu par inovāciju! (Zane Feldmane)

Par izcili noorganizētiem akadēmiskajiem kursiem vai izglītības simpoziju, ar pamatojumu, ka šis projekts patiešām ir kaut ko mainījis un ietekmējis esošajā izglītības sistēmā, (Dārta Dimante).

Vērtības ir ļoti dažādas, kā redzams pēc šīm atbildēm, tomēr mērķis ir viens - būt atzītiem citu cilvēku vidū un darboties tā, lai tas noderētu mērķauditorijai jeb jauniešiem.

28. Ja šī organizācija būtu kā kuģis un sāktu grimt, ko vispirms jūs glābtu?

Primārās vērtības, kuras glābtu, būtu vērtības – pieredze, kas ir dokumentēta, dažādi dokumenti, papīri un resursi jeb finanses, kā arī, protams, biedri.

Biedri – tie ir vissvarīgākais, uz ko mēs orientējamies. Eduards Gaušis: *(klusām) grāmatvedību. Bet vispār pieredzes lietas,* (Paula Zbitkovska).

Pēc loģikas vajadzētu glābt cilvēkus un dokumentus. Anonīmais biedrs: *Nav jau ko glābt, jo mums, BEST-Rīga, nav sava ofisa. Bet tā, protams, vispirms glābtu cilvēkus, datubāzes un tādas noderīgas un ilgi vāktas, un glabātas lietas,* (Zane Kubuliņa).

Vērtslietas – dokumentus, iekrātos finanšu līdzekļus, visu, kas organizācijā būtu vērtības, visa veida uzkrātās zināšanas, kas ir uzrakstītas un kaut kur noglabātas, (Dārta Dimante).

Vērtības, kas ir, lai tās nepazūd, lai paliek mērķis un vērtības, jo tās ir tās lietas, kuras tiek nodotas no paaudzes paaudzē, un tas ir būtiski, lai organizācija darbotos, (Zane Feldmane).

29. Iedomājieties, ka tuvam draugam ir izteikts piedāvājums strādāt šajā organizācijā.

Kādus divus padomus jūs viņam dotu un kāpēc?

Respondenti uzsver, ka, iesaistoties organizācijā, būtu jāizmanto tās iespējas, kas tiek dotas, maksimāli daudz un nevajadzētu baidīties kļūdīties, jo jauniešu organizācija ir vieta, kur cilvēki pilnveidojas un mācās.

1. Būt atvērtam, komunikablam, šajā organizācijā nevajag baidīties tādām būt, jo visi ir ļoti atsaucīgi. 2. Ņemt maksimāli tik daudz, cik iespējams – doties uz pasākumiem, apmeklēt personīgās izaugsmes treniņus, nedomāt par laika trūkumu, jo šī ir organizācija, kas iemāca menedžēt (plānot) savu laiku, (Dārta Dimante).

1. Ķert visas iespējas. 2. Galvenais ir nebaidīties darīt, jo aiz tevis ir komanda, kas vienmēr palīdzēs, ja kaut kas nesanāks, (Zane Feldmane).

Lai droši piesakās un nebaidās, ka sākumā ir nesapratne par organizācijas darbību. Nebaidīties riskēt un pašam uzņemties savus pienākumus, jo visi vienmēr palīdzēs, (Zane Kubuliņa).

Nākt uz valdes sēdēm, lai būtu darbībā un redzētu, kā lietas notiek, kas tiek runāts. Pieteikties darboties, palīdzēt – teikt jā šiem piedāvājumiem un nākt uz pasākumiem, (Paula Zbitkovska).

Dotu ieteikumus par konkrētiem projektiem, kuros līdzdarboties. Vēlreiz papildus pastāstītu par to, kā darbojas organizācija, (Eduards Gaušis).

30. Nosauciet divas lietas, no kurām organizācijai vajadzētu atbrīvoties un kāpēc?

Organizācijas biedri neuzsver daudz lietu, no kurām būtu nepieciešams atbrīvoties, tomēr šīs tas ir. Piemēram, Klubs "Māja" vēlētos atbrīvoties no birokrātiskās sistēmas, kuru pieprasa valsts, dažādu dokumentu pildīšanas un īsto cilvēku uzrunāšanas.

Vajadzētu atbrīvoties no kaut kādam atsevišķām procesu organizācijas lietām, kuras ir birokrātiskas. Ar ko, kur jārunā, (Eduards Gaušis).

Atbrīvoties no visādiem papīriem un dokumentiem, kurus pieprasa augstāk stāvošie, piemēram, Rīgas Dome, (Zane Kubuliņa).

Savukārt BEST-Rīga pārstāvji vairāk uzsver tādas iekšējās lietas, kuras vajadzētu mainīt.

Jāatbrīvojas no tā, ka mēs darām visu pēdējā brīdī, jo tas ir stress un no tā cieš arī darāmo darbu kvalitāte. Kā arī pārāk daudz ir `over analyzing things`, nevajadzētu tik daudz runāt un analizēt visas lietas, bet gan vairāk darīt un darboties, (Zane Feldmane).

Vajadzētu atbrīvoties no diviem pieņēmumiem: iepriekšējā valde – nesatiek ar nākamo valdi, jaunie, nedomāt par to, ka jaunie neņems vēra padomus, jo tad komunikācija pasliktinās – no tā vajadzētu noteikti atbrīvoties, vajadzētu vēl vairāk iedrošināt jaunos uz padomu pieņemšanu. Kā arī organizācijas biedru starpā pastāv līdzatbildības trūkums: Lai arī visiem ir kopējs mērķis un vīzija, tomēr lielākā daļa neuzņemsies atbildību par neko, bet vajadzētu tam pārkāpt un uzņemties atbildību, un, ja tu esi biedrs, tad vajadzētu arī uzņemties savu atbildību pret organizācijas pienākumiem, (Dārta Dimante).

31. Kāds ir organizācijas nākotnes galvenais jautājums?

Kaut kādā punktā ikviens līderis apstājas pie jautājuma: “Bet ko darīt tālāk?”, tādēļ, lai iepazītu jauniešu organizācijas vēl vairāk, darba autore uzdeva šādu jautājumu, atļaujot brīvi domāt jebkādā virzienā.

Tas ir jautājums par proporcionalitāti, kam mēs īsti piedāvājam savus pamatresursus un servīsus, vai tie ir iekšējie pasākumi – kam mēs īsti to visu veidojam. Vai tie ir savstarpējie organizācijas biedri, Eiropas līmenī, vai tie ir RTU studenti, tas ir tiešām tas, ko būtu nepieciešams nodalīt, uz ko organizācija koncentrējas, kam mēs visu ko mēs darām, kam mēs to piedāvājam, (Dārta Dimante).

Zanei Feldmanei šobrīd šķiet aktuāls jautājums par organizācijas struktūru: *Tas ir jautājums par struktūru, kā mēs gribam darboties, kā būtu veiksmīgāk, vai būtu labāk mainīt struktūru un orientēties uz organizācijas mērķiem un uzdevumiem, vai tomēr palikt par uz projektu orientētu grupu – tas ir šī brīža aktuālākais jautājums.*

Klubs “Māja” Zanes Kubuliņas galvenais jautājums: *Kā padarīt jauniešus aktīvākus? Kā likt viņiem atiet no datora un darboties.*

Jautājumi ir gan filozofiski, gan saistīti tiešā saskare ar organizācijas darbību, galvenais ka jautājumi ir un ir jāmeklē risinājums, jo tikai risinājumu meklēšana dos organizācijas virzību.

32. Jūs nedēļu esat slims. No kā jūs visvairāk saņemt labāko informāciju par to, kas notiek organizācijā?

Tas ir veids, kā noskaidrot tuvākās uzticamības personas un saziņas veidu organizācijas biedru starpā. 5 no 6 respondentiem kā labāko šādu jaunumu uzzināšanas veidu atzīst tiešu kontaktu – zvanot vai rakstot valdes locekļiem, kuriem tīri teorētiski vienmēr būtu jābūt par visu lietas kursā. Tika minētas arī iekšējās sistēmas darbība – jeb iekšējās e-pastu listes, no kurām var uzzināt visu jaunāko informāciju, jo tieši tur notiek patstāvīgas sarunas un ziņu atjaunošanu organizācijas darbības aktīvākajā periodā.

33. Ja būtu iespējas investēt naudu šajā organizācijā, jūs to darītu?

Ja būtu lieki līdzekļi vai varētu investēt naudu ar uzņēmuma starpniecību, tad visi respondenti atzina, ka noteikti investētu naudu, jo tas ir kaut kas tāds, kas viņiem patiešām rūp un interesē.

Es domāju, ka jā, vecbiedri tā dara, ka finansiālai atbalsta organizāciju, piemēram, dažādiem projektiem, (Paula Zbitkovska).

Protams. Būtu gatava atdot 70% savas algas organizācijai, (Dārta Dimante).

34. Ja jūs būtu es, jūs velētos pajautāt vēl kādu jautājumu? Ja "jā", kāds tas būtu?

Šīs intervijas vadlīnijas tika izmantotas, lai uzzinātu organizācijas deklarētās vērtības, tradīcijas, mītus, artefaktus, darbības principus, kā rezultātā šādas intervijas palīdz ne tikai pētniekam pētīt organizāciju, bet gan tas liek organizācijas biedram pašam aizdomāties par jaunām iespējām, esošajiem jautājumiem un uzdevumiem. Tādēļ pēdējā jautājuma būtība ir tāda, ka organizācijas pārstāvis var pastāstīt kaut ko vēl, kas šķiet būtisks faktors organizācijā, kas līdz šim vēl netika pieminēts. Šādu iespēju izmantoja 3 no 6 respondentiem.

"Kā tu redzi mūsu organizāciju pēc 5 gadiem?" Redzu mūs kā organizāciju ar patstāvīgu ofisa jeb biroja vietu (šobrīd tādas nav), ar 50 biedriem, kas tiešām aktīvi iesaistās un darbojas organizācijas dzīvē. Servisi mainīsies – būs jauni, nebūs tikai vecie pasākumi, notikumi u.c., kas tiek organizēti pēc tradicionālajām nostādņēm, (Dārta Dimante).

Zanei Feldmanei aktuālais jautājums: *"Kas motivē biedrus darboties organizācijā?" Kopā būšana, sevis attīstīšana, ceļošana pa Eiropu, organizācijas attīstība, virzība, bet šie ir tikai aptuvenie mērķi, kas ir izskanējuši, būtu ievērojami, ja šis aspekts tiktu plaši izanalizēts.*

"Vai tu uzskati, ka arī man būtu jāiesaistās šajā organizācijā?" Jā, noteikti, tev būtu iespēja izpaust savas idejas, rīkoties tā, lai uzlabot apkārtējiem vidi un padarītu daudz interesantāku dzīvi un ieraudzītu to no cita skatu punkta, (Zane Kubuliņa).

3.4. Secinājumi

Organizācijas kultūras pētniecība un identificēšana ir sarežģīts process, kura laikā respondentiem tiek uzdoti dažādi jautājumi, lai atklātu organizācijas īsto pusi, lai panāktu respondentu atvērtību un patiesu emociju paušanu. Intervijas procesā tika izmantoti dažādi tiešie jautājumi, slēgtie jautājumi, atvērtie, radošie jautājumi. Kā rezultātā respondents sāk atslābināties un iejusties sarunā, pastāstot nozīmīgus faktus un atklājot nozīmīgas vērtības, kuras pauž gan organizācijas, gan intervējamās personas, gan kopējās organizācijas biedru vērtības.

Izvērtējot aptaujas anketas un intervējamo sniegtās atbildes, darba autore secina, ka noteikti var runāt par patiesu jauniešu organizāciju kultūru, kurās izpaužas daudz un dažādas vērtības, tradīcijas, stāsti, mīti, artefakti, misija un vīzija. Organizācijas kultūra pastāv jauniešu organizācijās, jo tajās esošie biedri darbojas viena kopīga mērķa vārdā, paužot savas

vērtības un cenšoties attīstīt arī pārējos jauniešus, jo tieši šāda ir formālu jauniešu organizāciju loma – izglītēt, iesaistīt un padarīt jauniešus aktīvus sociālajā dzīvē. Pēc 1. aptaujas, kura tika iesniegta organizācijas biedru aizpildīšanai, ir iespējams novērot, ka saistībā ar jautājumiem par organizācijas kultūras ietilpstošajiem pamatpieņēmumiem un vērtībām, lielākā daļa organizācijas biedru vērtības identificē un atzīst savā organizācijā, jo lielākā daļa aptaujas anketas apgalvojumu ir atzīmēti ar “Noteikti jā” vai “Drīzāk jā” terminiem, kas liecina par organizācijas kultūras esamību. Savukārt 2. aptaujas anketas dati norāda uz zemu kultūras entropijas līmeni organizācijā, kas ir vērtējams ļoti pozitīvi. Kultūras entropija parāda, cik labi organizācijas dalībnieki jūtas organizācijā un vai pozitīvas vērtības dominē pār negatīvajām. Apzinot BEST-Rīga biedru vērtības, tika konstatēts, ka kultūras entropijas līmenis ir zems jeb 8,3%, kas ir vērtējams pozitīvi, savukārt jauniešu organizācijas Klubs “Mājas” kultūras entropijas aptaujas anketas rezultāti uzrādīja 3,7%, kas ir zems kultūras entropijas līmenis, un ir vērtējams pozitīvi.

Analizējot intervējamo sniegtās atbildes, darba autore apskata respondentu priekšstatu par organizācijas kultūru, līderības stilu, organizācijas iekšējo klimatu un organizācijas mērķiem. Pēc respondentu atbildēm jauniešu organizācijas kultūra ir pozitīva, tajā izpaužas daudz un dažādas vērtības, kuras ietver arī pamatpieņēmumus un artefaktu līmeni – tradīcijas, jokus, savu valodu, žargonu, vēsturiskus faktus, leģendas par citiem vadītājiem un spilgtām personībām. Organizācijā tiek runāts arī par nozīmīgiem notikumiem un krīzes situācijām, apzinoties šo nozīmīgo notikumu plusus un mīnus, iespējams vieglāk izvairīties un apzināties problēmas, kuras valda organizācijā.

Jauniešu organizācijas ir atvērtas sistēmas, kurās lielāko efektivitāti darbu gaitā rada organizācijas kultūras atvērtība, biedru ģimeniskuma, tuvības sajūta un visnotaļ draudzīgums. Jauniešu organizācijās jaunieši darbojas brīvprātīgi, sava entuziasma vadīti, svarīgas ir sajūtas, kuras rada jauniešu organizācija. Apkārtējai videi un aurai organizācijā, kurā tie darbojas, ir jābūt labai un draudzīgai, kuru tā var raksturot, ja atskatās uz intervijas atbildēm, kurās respondenti pauž, ka šī brīža situāciju organizācijā uztver pozitīvi. Uzdevumi, kurus veic organizāciju pārstāvji, ir nozīmīgi visiem tās biedriem, vispār jau viss, kas organizācijā tiek darīts ir nozīmīgs, jo savādāk jau nebūtu tā motivācija darboties. Arī mērķi, vīzija un misija organizācijas kultūras ietvaros tiek nodota no paaudzes paaudzē, tā attīstot spēcīgu organizāciju, kura zina to, uz ko tā tiecās un ar kādiem līdzekļiem panākumus ir iespējams sasniegt.

Protams, kā jau katrai organizācijai, jauniešu organizācijām ir arī savas problēmas. Šajā gadījumā tā ir biedru mainība, paaudžu diskomforts un plaša, kas nošķir organizācijas veco un jauno paaudzi. Liela problēma ir biedru pieejamība, jo organizācija nav visiem primārā lieta, studentiem ir arī universitāte, lekcijas, daudzkārt pat darbs un varbūt pat vēl kāds cits hobijs, līdz ar to dažkārt svarīgos momentos organizācija tiek arī atstāta novārtā. Kā arī jauniešu organizācijas biedri vēl tikai mācās dažādas līderības, pasākumu organizēšanās, komunikācijas, problēmu risināšanas prasmes. Bet neko no šī nevajadzētu uzskatīt par šķērslī un kāpt tam pāri, jo šīs lietas ir nemainīgas, ne tikai brīvprātīgajās organizācijās, bet arī dažādos uzņēmumos. 1. Noteikti studentiem, kas ir iesaistīti, vajadzētu no organizācijas ņemt maksimāli to, ko tā dod, izmantot piedāvātas iespējas – ceļošana, apmācības, personīgās izaugsmes treniņi. 2. Galvenais ir nebaidīties un darīt, jo šī ir tā vieta, kur vēl aiz tevis stāv komanda, kas krīzes brīžos vai neveiksmīgās darbības noteikti palīdzēs kopīgi rast risinājumu, nenosodot darbības, kurās esi kļūdījies. Jauniešu organizācijās ir spēcīga kultūra, saliedētības gars, kuru arī uzņēmumiem vajadzētu ņemt kā pozitīvu piemēru savas iekšējās darbības uzlabošanā.

NOBEIGUMS

Jaunieši mūsdienās ir daudzveidīga, dinamiska sociāli demogrāfiska iedzīvotāju grupa, kas īpaši pakļauta dažādiem riskiem un kura pārsvarā ir ekonomiski atkarīga no vecākiem, citiem pieaugušajiem vai valsts. Jauniešu integrācija sabiedrībā notiek iesaistoties skolas, savas organizācijas, dzīvesvietas, valsts mēroga aktivitātēs u.c. Jaunieši, kuri aktīvi darbojas jauniešu organizācijās, veicina savu neformālo izglītību, veido projektus vai pasākumus, kurus ir iespējams apmeklēt citiem jauniešiem, līdz ar to sniedzot iespēju izglītoties arī citiem jauniešiem, vai arī motivējot viņus iesaistīties organizācijā vai aktīvā sociālajā dzīvē. Lai jauniešu organizācijas darbotos veiksmīgi, ir svarīgi, kādas ir to vērtības, simboli, pamatpieņēmumi un cik atvērta organizācijas kultūra ir jauniešu organizācijās.

Ja jauniešis ir izvēlējies iesaistīties formālajās jauniešu organizācijās, tad jauniešim tiek dota iespēja iegūt pieredzi projektu veidošanā, attīstīt savas prasmes, piedalīties un iekļauties organizācijas iekšējās kultūras veidošanā - vērtību sistēmā. Šāda pieredze noder ikvienam jauniešim, uzsākot savas darba gaitas, kaut vai tā ir pārliecība par savām spējām, tad tas vien ir bijis labs organizācijas ieguldījums jauniešu attīstībā. Lai komanda varētu produktīvi darboties, tai ir jābūt saliedētai, jābūt brīvai komunikācijai gan komandas biedru, gan arī komandas un vadītāja starpā. Tieši atklāta komunikācija, plānu veidošana, draudzīgums, mājīguma un ģimeniskuma sajūta ir tas, kas veicina organizācijas darbību.

Diemžēl ir tā, ka viena no problēmām jauniešu organizācijās ir kadru mainība un pieredzes trūkums, un paaudžu maiņa. Tomēr šīs problēmas netraucē attīstīties organizācijas kultūrai, kas veidojas kā spēcīgs pamats, uz kuru balstīties jauniešiem. Jauniešu organizācijām ir stipras tradīcijas, parasti organizācijas vēsture ir labi zināma, regulāri tiek atgādināta organizācijas misija, mērķi un vērtības, un, tā kā misija un mērķi ir svarīgs organizācijas veiksmes virzītājspēks, tad jaunieši veiksmīgi tos prot izmantot. Jauniešu organizācijas ir ļoti dažādas, ir daudzas darbības jomas, kuras tās pārstāv, tomēr, pētot šīs divas organizācijas, darba autore ir novērojusi, ka teorētiskajā daļā pieminētie organizāciju/uzņēmumu darbības principi, lomas un kultūras, kas veidojas, ir tādas pašas kā jauniešu organizācijā.

KOPSAVILKUMS // TĒZES

1. Latvijā un pasaulē ir daudz un dažādas jauniešu organizācijas, kurās darbojas jaunieši motivācijas un entuziasma pilni, lai apgūtu kaut ko jaunu un atšķirīgu, nekā viņiem piedāvā skolas un augstskolas. Tie ir jaunieši, kuri ir gatavi darboties kāda kopīga mērķa labā.
2. Jaunība – cilvēka mūža posms starp pusaudža un brieduma gadiem. Saskaņā ar Jaunatnes likumu jauniešs ir persona vecumā no 13 līdz 25 gadiem.
3. Organizācija ir cilvēku grupa ar īpaši izveidotu struktūru, kas apzinīgi sadarbojas kopēja mērķa sasniegšanai.
4. Jēdzienam “organizācijas kultūra” ir ļoti daudz un dažādas definīcijas, tā tiek definēta atšķirīgi, bet ne pretrunīgi.
5. Organizācijas kultūra ir visu organizācijā valdošo vērtību, galveno pieņēmumu, paradumu un rituālu kopums, kas nosaka komunikācijas un sadarbības attīstību, līdz ar to pastiprināti ietekmē kompānijas rezultātus, veidojot darbinieku motivāciju, lojalitāti, gandarījumu darbā un piederības apziņu organizācijai.
6. Ir daudz organizācijas kultūru pētīšanas pieeju, jo, vērtējot organizācijas kultūru, par kritērijiem var pieņemt dažādus faktoros, piemēram, veidus, vai vērtēt organizācijas kultūras artefaktu, pamatpieņēmumu vai vērtību līmeni.
7. Amerikāņu psihologs Lerijs Konstantins organizācijas kultūras veidus dēvē par paradigmām, kuru sasaista līdzīgi kā Čārlzs Hendijs ar ģimenes tipu klasifikāciju. No kā izriet četras organizācijas kultūras paradigmas: Slēgtā, Haotiskā, Atvērtā, Sinhronā.
8. Neskatoties uz daudzajām atšķirībām, organizācijas kultūras veidus vieno arī savstarpējā saikne, kas balstās uz kultūras paradigmu īpašībām – pamatpieņēmumiem par cilvēka dabu un attieksmi pret organizācijas dažādām vērtībām.
9. Edgara H. Šeina organizācijas kultūras modeli veido trīs līmeņi, pēc kuriem ir iespējams analizēt organizācijas kultūru: 1. Artefakti; 2. Vērtības un attieksmes; 3. Pamatpieņēmumi.
10. Atšķirības dažādu autoru organizāciju kultūru koncepcijās visdrīzāk ir skaidrojamas ar atšķirīgu kritēriju izvēli pētniecībā un paša organizācijas kultūras fenomena daudznozīmību.

11. Vērtības, pēc vairāku apskatīto pētnieku domām, ir uzskatāmas par organizācijas kultūras kodolu. Vērtības ir principi, pārlicība un pieņēmumi, kurus uzskatām par svarīgiem, nozīmīgiem un būtiskiem savā darba dzīvē attiecīgajā kompānijā.
12. Kvantitatīvai organizācijas kultūras izvērtēšanai darba autore izmanto A. Brauna un R. Baretta organizācijas biedru aptaujas anketas – divas aptaujas anketas, kas raksturo jauniešu organizāciju biedru viedokli, kas sniedz priekšstatu par organizācijas kultūras stiprumu no “iekšpuses”, ņemot vērā biedru viedokli, kur organizācijas kultūra tiek izvērtēta artefaktu līmenī.
13. Darba autore jauniešu organizāciju kvalitatīvai izpētei izmanto Lotāra Dubkēviča aprakstīto un tulkoto M. Lunga un D. Braithvaita organizācijas tēla un organizācijas kultūras izpētes metodi – noteiktas intervijas vadlīnijas.
14. Latvijā darbojas Jaunatnes likums, kas tika izstrādāts 2008. gada 8. maijā, tā mērķis ir uzlabot jauniešu dzīves kvalitāti, veicinot viņu iniciatīvu, līdzdalību lēmumu pieņemšanā un sabiedriskajā dzīvē.
15. Lai jaunieši spētu aktīvi iesaistīties sabiedriskajos procesos Latvijā, ir iespējami vairāki līdzdalības veidi, kuri iedalās formālajos un neformālajos.
16. Šobrīd jauniešu līdzdalības iespējas sabiedrībā ir ļoti daudz un dažādas, tādēļ tiek apskatītas jauniešu formālās līdzdalības iespējas: jauniešu organizācijas un jauniešu iniciatīvu grupas.
17. Jauniešu līdzdalība organizācijās ir populāra aktīvo jauniešu vidū, kuri meklē jaunus piedzīvojumus un pieredzi projektu veidošanā, sadarbībā ar citiem Latvijas un Eiropas jauniešiem.
18. Darba autore darbā analizē un raksturo organizācijas kultūru divās jauniešu organizācijās Latvijā, mēģinot atklāt jauniešu organizāciju kultūru attiecībā uz vērtību elementiem, kas ir šo organizāciju kultūras stiprās puses.
19. Bakalaura darba ietvaros empīriskajā daļā atklājas formālu jaunatnes organizāciju vērtību elementu raksturojums un analīze, identificējot jauniešu organizācijas kultūras izpausmes tendences.
20. Kopumā pēc dalībnieku aptaujas anketām organizāciju kultūra artefaktu līmenī, tās vērtības un entropijas līmenis organizācijās ir vērtējams pozitīvi, paužot spēcīgu organizācijas kultūras vērtību apzināšanos biedru starpā.

21. Analizējot intervējamo sniegtās atbildes, darba autore apskata respondentu priekšstatus par organizācijas kultūru, līderības stilu, organizācijas iekšējo klimatu un organizācijas mērķiem.
22. Darba ietvaros tiek konstatēts, ka jauniešu organizācijās pastāv organizācijas kultūra, jo tā ir vienota darbība un tieksme uz mērķiem, izvirzot vīziju, misiju un vērtības, tāpat jauniešu organizācijās izpaužas arī tradīcijas, stāsti, mīti un artefakti.
23. Protams, kā jau katrai organizācijai, jauniešu organizācijām ir arī savas problēmas. Šajā gadījumā tā ir biedru mainība, paaudžu diskomforts un plaša, kas nošķir organizācijas veco un jauno paaudzi, liela problēma ir biedru pieejamība.
24. Izvērtējot aptaujas anketas un intervējamo sniegtās atbildes, darba autore secina, ka noteikti var runāt par patiesu jauniešu organizāciju kultūru, kurās izpaužas vērtības, tradīcijas, stāsti, mīti, artefakti, misija un vīzija. Organizācijas kultūra pastāv jauniešu organizācijās, jo tajās esošie biedri darbojas viena kopīga mērķa vārdā, paužot savas vērtības un cenšoties attīstīt arī pārējos jauniešus.

IZMANTOTO AVOTU UN LITERATŪRAS SARAKSTS

Grāmatas

1. Argenti Paul, Forman Janis. *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. McGraw-Hill. 2007.
2. Andersone Indra, Čerņevska Ilze, Inta Kalniņa u.c. *Svešvārdu vārdnīca. 25000 vārdu un terminu*. Rīga: Avots, 2008.
3. Bartes R. *Vērtīborientētas organizācijas izveide: visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija*. Rīga: Biedrība Domas spēks. 2008.
4. Bāliņa Rita, Ēdelmane Inese, Grase Ilga u.c.. *Latviešu valodas vārdnīca: 30 000 pamatvārdu un to skaidrojumu*. Rīga: Avots, 2006. 1210.lpp.
5. Belbins R.Meredits. *Jaunās organizācijas*. Rīga, Lietišķās informācijas dienests. 2009.
6. Bērziņš Ivars, Nēbels Klauss Pēters. *Cilvēku, zīmolu, mediju un kultūras menedžments*. Rīga: Jāņa Rozes apgāds. 2006.
7. Brown Andrew. *Organizational Culture*. New York: Prentice-Hall. 1998.
8. Buchan David, Huczynski Andrzej. *Organizational behaviour an introductory text. Third edition*. British Library. 1997.
9. Constantine Larry. *Work organizations: Paradigms for project management and organization*. 1993. Pieejams: <http://pep-inc.com/downloads/Work%20Organization-%20Paradigms%20for%20Project%20Management%20and%20Organization.pdf>
10. Dāvidsone Gitāne. *Organizācijas efektivitātes modelis*. Jelgavas tipogrāfija. 2008.
11. Dubkēvičs Lotārs. *Organizācijas kultūra*. Rīga, Jumava. 2009.
12. Ešenalde Inese. *Pārmaiņu vadība*. Jelgava, Jāņa Rozes apgāds. 2007.
13. Handy B. Charles. *Understanding Organizations*. Penguin Global pages: 1999.
14. Hatch Marry Jo. *Organization theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. 1977.
15. Hendijs Čārlzs. *Veiksmīgs darbs organizācijās. Divdesmit viena ideja menedžerim* Rīga, Zvaigzne ABC. 2009.
16. Hofstede Gert. *A Culture and Organizations*. Great Britain: McGraw-Hill Internationa (UK) Limited. 1991.

17. Hofstede Gert, Hofstede Jan Gert. *Cultures and organizations. Software of the mind*. USA: McGraw-Hill, 2005.
18. Latvijas Universitātes Filozofijas un socioloģijas institūts, Latvijas Universitātes Vēstures un filozofijas fakultāte. *Latvijas jaunatnes portrets : integrācija sabiedrībā un marginalizācijas riski*. Rīga: LU akadēmiskais apgāds, 2009.
19. Lūse Rūta, Kukule Ieva. *Misija, vīzija un vērtības – kāpēc svarīgi definēt un kāpēc tās jākomunicē darbiniekiem? "Spring Valley" organizācijas attīstības cents*.
Pieejams: <http://www.springvalley.lv/lv/publikacijas/spring-valley-publikacijas/misija-vizija-un-vertibas-ir-jakomunice>
20. Next Youth organisation. *Rokasgrāmata bērnu un jauniešu līdzdalības veicinātājiem „Mums ir ko teikt!”*.2011. Pieejams: http://www.nextyouth.org/wp-content/uploads/2011/02/MUMS_IR_KO_TEIKT_lejupladei.pdf
21. Payne R. *Organizations as Psychological Environments*. In: *Psychology at Work*. London: Penguin Books. 2002.
22. Peters Tom, Waterman Robert. *In Search of Excellence. Lessons from America`s Best-Run Companies*. 1982.
23. Praude Valērijs. *Menedžments*. Rīga, SIA "BURTENE", 2012.
24. Reņģe Viesturs. *Mūsdienu organizāciju psiholoģija*. Rīga, Zvaigzne ABC. 2007.
25. Barets Ričards. *Vērtīborientētas organizācijas izveide: visas sistēmas kultūras transformācijas koncepcija*. Biedrība "Domas spēks", 2008.
26. Robins P. Stephen, Judge A. Timothy. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey, Pearson, 2010.
27. Rudzītis Viesturs., Plaude R. Ieva. *Uzņēmums kā cilvēcīga sistēma. Biznesa psiholoģija*. Aprīlis-Maijs, 2007.
28. Schein H. Edgar. *Organizationa culture and leadership. Third edition*. USA, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2004.
29. Schein H. Edgar. *Organizational culture. Third edition*. Sloan School of Manegement, Massachussets Institute of Technology. American Psychologist. February 1990. Pieejams: http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/schein_1990_organizational_culture.pdf
30. Scott W. Richard. *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

31. Smith Mike. *Analysing organizational behaviour*. Macmillan, 1991.
32. Sutherland Jon, Canwell Diane. *Organisation structures and processes*. Pitman Publishing, 1997.
33. Williamson Oliver. *Organization theory*. New York. Oxford University Press, 1993.

Elektroniskie informācijas avoti

Normatīvie akti un politikas plānošanas dokumenti

34. European Commission. *Youth. Policy*. Pieejams: <http://ec.europa.eu>
35. Latvijas Republikas izglītības un zinātnes ministrija (LR IZM). *Jaunatne. Jaunietis*. Rīga, 2010. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/nozares-politika/jaunatne/7480.html>
36. Latvijas Republikas izglītības un zinātnes ministrija (LR IZM). *Jaunatne. Jaunatnes politika*. Rīga, 2010. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/nozares-politika/jaunatne/7479.html>
37. Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija. *Jaunatnes politikas valsts programma 2009.-2013.gadam. Informatīvā daļa*. Apstiprināta ar LR MK rīkojumu Nr. 589 2009.g. 27. augustā. Pieejams: http://izm.izm.gov.lv/upload_file/jaunatne/IZMProg_270111_konsolideta.pdf
38. „Latvijas Vēstneša” tiesību aktu vortāls. *Augstskolu likums*. Apstiprināts ar LR MK rīkojumu ("LV", 179 (462), 17.11.1995.) Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=37967>
39. „Latvijas Vēstneša” tiesību aktu vortāls. *Jaunatnes likums*. Apstiprināts ar LR MK rīkojumu ("LV", 82 (3866), 28.05.2008.) Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=175920>
40. „Latvijas Vēstneša” tiesību aktu vortāls. *Jaunatnes konsultatīvās padomes nolikums*. Apstiprināts ar LR MK rīkojumu ("LV", 190 (3974), 05.12.2008.) Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=184815>
41. „Latvijas Vēstneša” tiesību aktu vortāls. *Biedrību un nodibinājumu likums*. Apstiprināts ar LR MK rīkojumu ("LV", 204 (4602), 29.12.2011.) Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=81050>
42. LR MK (Latvijas Republikas Ministru kabinets). *Jaunatnes politikas pamatnostādnes. 2009. – 2018.gadam*. Apstiprināta ar LR MK rīkojumu Nr. 246 2009.g. 20. aprīlī. Pieejams: http://izm.izm.gov.lv/upload_file/Normativie_akti/IZMpamn_021009.pdf

Publikācijas laikrakstos

43. Matisāne, Inese (2008.). Ar likumu noteikts, kas ir jauniešis. *Latvijas Vēstneša portāls. Par Likumu un valsti*. Pieejams: <http://www.lvportals.lv/likumi-prakse.php?id=179053>
44. Stocker Debie. *Vision, values and purpose according to Collins and Porras*. Pieejams: <http://www.stockerpartnership.com/blog/vision-values-and-purpose-according-to-collins-and-porras/>

Jauniešu Organizāciju mājaslapas

45. Biedrība „Latvijas Jaunatnes padome.” Rīga, Dib. 1922.g. Pieejams: www.ljp.lv
46. BEST-Rīga. Pieejams: <http://best.rtu.lv/lv/content/best-riga>
47. Jaunatnes lietas. Informācijas portāls par un ap jauniešiem. Rīga. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/>
48. Jaunatnes lietas. *Jaunatnes organizācijas*. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/lidzdaliba/jaunatnes-organizacijas>
49. Jaunatnes lietas. Informācijas portāls par un ap jauniešiem. *Ceļa rādītājs*. Rīga. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/cela-raditajs> - Jaunatnes organizācijas
50. Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra. Rīga. Pieejams: <http://www.jaunatne.gov.lv/>
51. Klubs “Māja”. Dib. 1995.g. Pieejams: <http://www.klubsmaja.lv/index.php/2012-03-13-18-46-09/par-mums>

Jauniešu organizāciju nolikumi

52. Dobeles Jauniešu dome. *Dobeles Jauniešu domes mērķi*. Pieejams: <http://www.dobele.lv/page/299>
53. Mežotnes pamatskolas pašpārvalde. *Reglaments*. Pieejams: <http://www.mezotnes-pamsk.lv/pasparvaldes-reglaments?p=11057>
Rīgas Stradiņu universitātes Sarkanā Krusta medicīnas koledža. *Studentu pašpārvaldes nolikums*. Rīga, 2010.

Pieejams: http://www.rcmc.lv/uploads/Nolikumi/SP_nolikums.pdf

54. LSPA (Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmijas) Senāts. *LSPA Studentu pašpārvaldes nolikums*. Rīga, 2010.

Pieejams:

http://www.lspa.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=338&Itemid=201

55. LU SZF (Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes) Studentu pašpārvalde. *LU SZF Studējošo pašpārvaldes nolikums*.

Pieejams: <http://www.szf.lu.lv/lat/studentiem/studentu-dzive/studentu-pasparvalde/>

56. Rīgas 15. vidusskolas skolēnu pašpārvalde. *Reglaments*. Izdots saskaņā ar Izglītības likuma 55.panta 6.punktu un skolas Nolikumu.

57. Ogres skolēnu pašpārvalde. *Reglaments*. Izdots saskaņā ar izglītības likuma 55.pantu.

Ogres pamatskolas nolikuma 10.pantu. Rīga. Pieejams: www.r15vsk.edu.lv/JAUNS%20Pasparvaldes%20reglaments.doc

58. Siguldas novada Jauniešu dome. *Siguldas novada Jauniešu domes nolikums*.

Apstiprināts ar Siguldas BJIC (Bērnu un jauniešu interešu centrs) lēmumu. Pieejams: www.sigulda.lv/public/download.php?id=348

59. Valmieras Jauniešu dome. *Nolikums*. Apstiprināts ar VJC (Valmieras Jaunatnes centrs)

„Vinda” direktora Dāvja Sirmā rīkojumu 2012. g. 9. septembrī. Pieejams: <http://www.valmiera.lv/zina/par-valmieru/valmieras-jauniesu-dome>

ANNOTATION

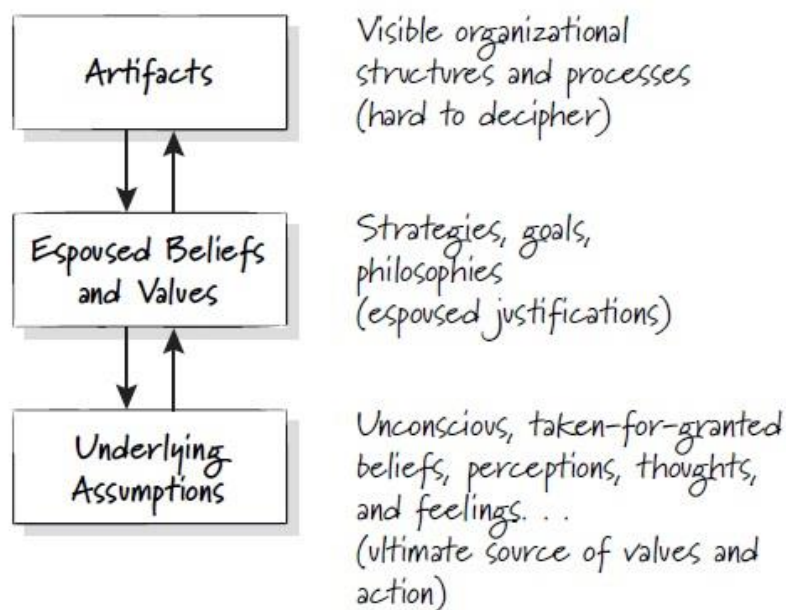
CHARACTERISTICS AND ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN YOUTH ORGANIZATIONS IN LATVIA

The aim of the thesis is to characterize organizational culture in youth organizations in Latvia and to identify the strong sides of these organizations in order to highlight the meaning of their work.

In order to work successfully it is highly important that there are the core values, symbols and basic assumptions of organization. It is also crucial, that the organizational culture is in youth organizations and it is open.

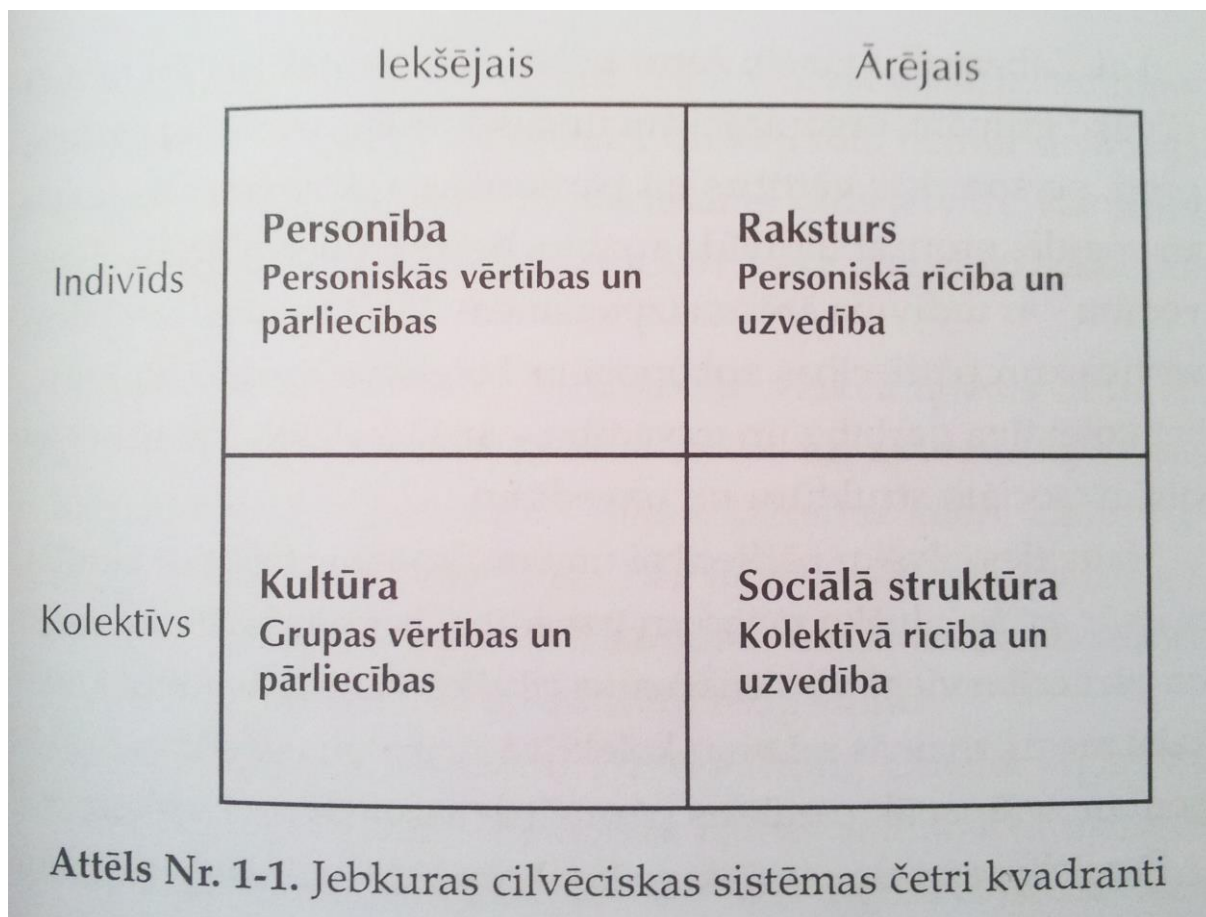
In order to work productively the team in organization must be united, communication between team members and also team and its manager must be well managed. Open communication, planning, friendship and family atmosphere ensures successful work of the youth organization. Unfortunately, one of the biggest problems in youth organizations are frequent change of members and generations and lack of experience. Despite these issues, youth organizations have strong traditions, history of the organization is submitted to new members and mission, aims and values are constantly reminded, therefore members of the youth organization understand how to use them to ensure successful work and cooperation.

Figure 2.1. Levels of Culture.



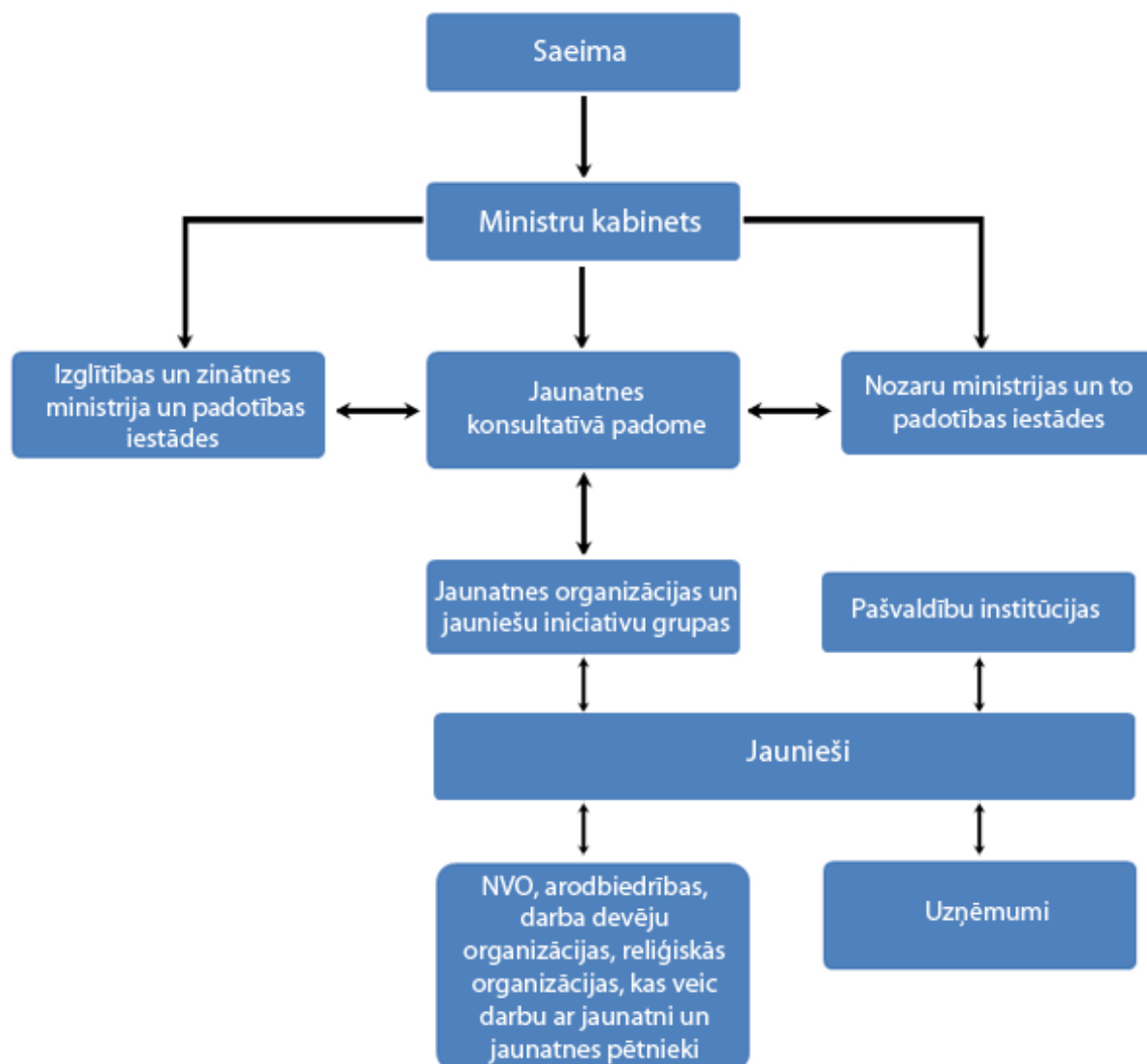
1.1. Att. Edgara H. Šeina "Organizācijas kultūras līmeņi un to mijiedarbība" (23. lpp.)¹¹⁹

¹¹⁹ Schein. H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership. Third edition.* USA, Jossey-Bass, A Wiley Imprint. 2004. 26.p.



1.2. Att. Kena Vilbera (*Ken Wilber*) "Jebkuras cilvēciskas sistēmas četri kvadranti" (30. lpp.)¹²⁰

¹²⁰ Bartes Ričards. *Vērtīborientētas organizācijas izveide*. 3. lpp.



1.3. Att. Izglītības un zinātnes ministrijas Jaunatnes politika (40. lpp.)¹²¹

¹²¹ Latvijas Republikas izglītības un zinātnes ministrija (LR IZM). *Jaunatne. Jaunatnes politika*. Rīga, 2010. Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/nozares-politika/jaunatne/7479.html> /Skatīts: 17.05.2014./



1.4. Att. Eiropas Savienības jaunatnes stratēģija. (45. lpp.)¹²²

¹²² Jaunatnes lietas. Informācijas portāls par un ap jauniešiem. *Jaunatnes politikas jomas*. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/jaunatnes-politika/jaunatnes-politikas-jomas/> /Skatīts: 17.05.2014./

Darbības jomas:	Organizāciju piemēri:
<ul style="list-style-type: none"> • Neformālā izglītība; 	<p>Latvijas Jauniešu kustība „Tellus” - Eiropas Jauniešu Parlaments un treniņsemināru organizēšana. Organizācijas mērķis ir padarīt Latvijas jauniešu darbu par paraugu pasaulē!</p> <p>„Latvijas Transatlantiskā Organizācija” - LATO - nevalstiska sabiedriska organizācija. Tā apvieno domubiedrus, kas vēlās veicināt Latvijas dalību NATO. Latvijas Transatlantiskais Jauniešu klubs apvieno LATO jauniešus.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Starptautiska sadarbība; 	<p>Biedrība „Junior Achievement – Latvija” (JAL) ir ekonomiskās izglītības līderi un novatori, kas jau vairāk kā 16 gadus nodrošina pilnu biznesa izglītības servisu un praktiskās darbības pieredzi Latvijas skolu jaunatnei.</p> <p>Rīgas Tehniskās Universitātes jauniešu organizācija “BEST-Rīga”</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Informācijas izplatīšana; 	<p>E.L.P.A. - mērķis ir palīdzēt jauniešiem izvairīties no šim vecumam tipiskām attiecību problēmām, pusaudžu krīzes un parādīt, kā veselīgi pavadīt savu brīvo laiku, kas būtu kā alternatīva visiem tiem izklaides veidiem, kas jauniešus sagrauj - atkarību izraisošu vielu lietošana, azartspēļu un datoru atkarība, nakts uzdzīve.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mācības ārzemēs; 	<p>„AFS Latvija” - studentu, dažādu profesiju pārstāvju un ģimeņu apmaiņas programmu palīdzību visā pasaulē.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Starpkultūru pieredze; 	<p>Jaunatnes organizāciju apvienība IMKA Latvija - atvērta jaunatnes organizāciju apvienība, kura, balstoties uz kristīgiem principiem, veicina vispusīgu personības attīstību un nostiprina vērtību sistēmu, strādājot sabiedrības labā.</p> <p>Biedrības biedri ir 7 juridiskas personas (IMKA Rīga, IMKA Liepāja, IMKA Līvāni, IMKA Salgale, IMKA Jaunsvirlauka, IMKA Sigulda, IMKA Tetele un interešu grupas Talsos un Viesītē).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sports; 	<p>„Avantis” - popularizēt radoši aktīvu un sportisku dzīves stilu jauniešu vidū.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Jaunatnes interešu aizstāvība; 	<p>„Latvijas Jaunatnes padome” - bērnu un jauniešu sabiedrisko organizāciju apvienība - platforma interešu aizstāvībai, organizāciju izaugsmei un informācijas aprītei.</p> <p>„Latvijas Studentu apvienība” (LSA) - brīvprātīga personu apvienība, kas apvieno Latvijas akreditēto augstākās izglītības</p>

	<p>institūciju studējošo pašpārvaldes. LSA biedri ir 29 augstskolu studējošo pašpārvaldes. LSA darbības mērķis ir pārstāvēt Latvijas studentus un cīnīties par viņu tiesībām un interešu ievērošanu nacionālā un starptautiskā mērogā.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Apmaiņas; 	<p>Biedrības "Latvijas pieredzes izglītības centrs" (LPIC) misija ir pieredzes izglītības popularizēšana Latvijā un pasaulē.</p> <p>„Youth For Understanding Latvija” (YFU) – saprašanās veicināšana pasaulē ar dažādu valstu jaunatnes izglītojošo apmaiņas programmu palīdzību; sniegt apmaiņas programmu dalībniekiem pašizaugsmes iespēju un ar programmu palīdzību attīstīt viņos cieņu pret kultūras daudzveidību; sekmēt, lai ar stipendiju vai ar citu atbalstu palīdzību pēc iespējas vairāk jauniešu varētu piedalīties YFU izglītības apmaiņas programmās; uzturēt vienotību un sadarbību to jauniešu vidū, kas atgriezušies Latvijā pēc piedalīšanās apmaiņas programmās, dodot iespēju tālāk attīstīt un pielietot citās valstīs gūto pieredzi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Brīvais laiks; 	<p>Biedrība "JES" (pirms tam sabiedriskā organizācija "Jaunie eksperti Skrīveriem") - Biedrības "JES" biedri raksta projektus jaunatnes attīstībai, organizē pasākumus (orientēšanās pasākumi, jauniešu komandu konkursi), seminārus, līderu apmācības, sadarbojas ar bērnu namu, atbalsta apmaiņas projektus ar ārvalstīm. Aktīvi iesaistāties jaunu, daudzpusīgu projektu rakstīšanā visam Skrīveru novadam, iesaistot arī kaimiņ novadus.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Brīvprātīgais darbs; 	<p>Biedrība "RED - Radošu efektu darbnīca - tapusi, pateicoties aktīviem jauniešiem ar pieredzi starptautiskos jaunatnes projektos un viņu vēlmei padarīt sabiedrību labāku!</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Līdzdalība; 	<p>„Jauniešu ideju laboratorija” - pirmā šāda veida programma jauniešiem Latvijā. Tās mērķis: aicināt jauniešus līdzdarboties savu un draugu labo ideju realizēšanā.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Veselīgs dzīvesveids; 	<p>„Latvijas bērnu un jaunatnes atturības federācija (JAF)” - brīvprātīga sabiedriska bērnu un jaunatnes organizācija, kura tapusi, reorganizējot Latvijas Jaunatnes Kustību par dzīvi brīvu no alkohola un narkotikām, kā arī apvieno un aktivizē cilvēkus, kuri apzinās apreibinātāji vielu nodarīto ļaunumu.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kristīgās vērtības; 	<p>Kustība "Par dzīvību!" - sabiedriska organizācija, kas aizstāv cilvēka dzīvību no ieņemšanas brīža līdz brīdim, kad dabīgi iestājas cilvēka nāve.</p> <p>"Jaunatne ar Misiju" (JAM) - starptautiska kristiešu kustība, kurā ir iesaistīti kristieši no daudzām konfesijām un kristīgām draudzēm.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Attīstība un globālā izglītība; 	<p>AEGEE Rīga – brīvprātīga studentu organizācija. piedāvā ikvienam biedram gūt neformālās izglītības pieredzi, piedalīties un īstenot projektus, dibināt kontaktus un veidot draudzību visā Eiropā!</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Brīvprātīgais darbs attīstības valstīs; 	<p>„AIESEC Latvija” – internacionāla platforma jauniem cilvēkiem, lai atklātu un attīstītu savu potenciālu, tādā veidā dodot pozitīvu ietekmi sabiedrībai.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pilsoniskās sabiedrības attīstība; 	<p>„StudentNet” - informācijas apkopošanas, izplatīšanas un apmaiņas, apmācības un izglītības darba palīdzību veidot vienotu informācijas telpu (tīklu), kas veicinātu jauniešu un jo īpaši studentu izglītību, konkurētspēju, motivāciju un mobilitāti sabiedrības un valsts labā. Netiešs mērķis ir iestāties par jaunatni un studentiem, atbalstot viņu labā notiekošos procesus un aktivitātes visa veida darbības līmeņos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Jaunatnes politika; 	<p>„GLEN” - politiski neatkarīga attīstības izglītības organizācija, kas darbojas ar mērķi veicināt sabiedrības izpratni par attīstības jautājumiem Latvijā un pasaulē, vienlaikus aicinot katru indivīdu domāt plašāk, saredzēt sevi kā pasaules daļu un atbildīgi piedalīties tās veidošanā.</p> <p>„Jaunatnes līderu koalīcija” (JLK) - resursu centrs jauniešiem, jaunatnes darbiniekiem, pašvaldībām un ikvienam, kurš ieinteresēts jaunatnes darba attīstībā Latvijā un ārpus Latvijas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kultūra; 	<p>„NEXT” - organizācija, kuru dibinājuši aktīvi, mērķtiecīgi un enerģiski cilvēki. Iemesls organizācijas radīšanai bija vēlme sniegt iespēju ikvienam jauniešim būt par sabiedrības resursu. NEXT vēlas veikt jaunu pavērsienu Kurzemes un Latvijas jauniešu dzīvē, pašlaik NEXT īsteno dažādus vietējus un starptautiskus projektus.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kultūra un māksla; 	<p>Biedrība „NEXT MEDIA GROUP” - jauniešu mediju centrs, kurš ietilpst starptautiskajā jauniešu mediju centru asociācijā „Youth4Media” un nodarbojas ar filmēšanu un videosižetu veidošanu.</p> <p>Biedrība „Radošās iniciatīvas centrs” (RIC) - īstenot radošus projektus skolniekiem un jauniešiem. RIC darbības koncepcijas pamatā ir princips, ka paši jaunieši izdomā un īsteno radošus pasākumus saviem vienaudžiem.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Vide un daba; 	<p>Latvijas Mazpulki - starptautiska bērnu un jaunatnes izglītības organizācija, kuras ideja ir mācoties darīt un darot mācīties.</p>

	<p>„Projekts Pēdas” – par zaļu vidu un dabu mums apkārt – visā pasaulē.</p> <p>„Jaunatnes vīzija” - Biedrību dibināja aktīvi jaunieši - studenti ar domu veidot projektus un darīt to, kas pašiem patīk, lai dodu pēc iespējas lielāku ieguldījumu vietējās sabiedrības attīstībā un dažādu problēmu risināšanā.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nometnes; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Latgaliešu kultūra; 	Biedrība „Latgolys Studentu centrs” (LgSC) - sabiedriska organizācija, kura apvieno radošus un aktīvus jauniešus, kuriem ir svarīgi apzināties savas latgaliskās saknes un lepoties ar tām.
<ul style="list-style-type: none"> • Izglītība; 	Klubs “Māja” - vienīgā jaunatnes sabiedriskā organizācija Latvijā, kuras mērķis ir popularizēt Eiropas vienotības ideju, veicinot demokrātiju, iecietību, toleranci, un cilvēktiesību ievērošanu, informējot un izglītojot jaunatni.
<ul style="list-style-type: none"> • Karjera; 	„Jauniešu konsultācijas” - demokrātija, tolerance, līdztiesība, sadarbība un draudzība kā galvenie pamatprincipi harmoniskas sabiedrības veidošanai.
<ul style="list-style-type: none"> • Bērnu tiesības; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bērnu tiesības, bērnu un jauniešu iesaistīšana lēmumu pieņemšanā; 	Balvu novada Jauniešu padome - Balvu pilsētas jauniešu padome (BPJP) nodibināja 2005. gada 15. aprīlī ar mērķi ir aizstāvēt un pārstāvēt jauniešu intereses vietējā un valsts mērogā un jauniešu dzīves kvalitātes uzlabošana.
<ul style="list-style-type: none"> • Mūžizglītība; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Radošuma attīstība; 	Latvijas Bērnu forums (LBF) - politiski un ideoloģiski neatkarīga biedrība, kas strādā, lai visiem bērniem ir vienādas iespējas attīstībai un izglītībai, viņi tiek pasargāti no vardarbības, un katra lēmuma pieņemšanā – ģimenē, skolā, pašvaldībā, valdībā vai Saeimā – tiek iesaistīti bērni.
<ul style="list-style-type: none"> • Starptautiska sadarbība; 	Klubs "Māja" - vienīgā jaunatnes sabiedriskā organizācija Latvijā, kuras mērķis ir popularizēt Eiropas vienotības ideju, veicinot demokrātiju, iecietību, toleranci, un cilvēktiesību ievērošanu, informējot un izglītojot jaunatni.
<ul style="list-style-type: none"> • Tiesību aizsardzība; 	„Latvijas Brīvo arodbiedrību Jauniešu padome” (LBAS JP) - aizstāvēt un pārstāvēt LBAS jauniešu arodbiedrības biedru kopīgas darba, ekonomiskās un sociālās tiesības un intereses, aktivizēt to līdzdalību tiesiskās valsts un demokrātiskas sabiedrības veidošanā.
<ul style="list-style-type: none"> • Labdarība; 	Latvijas Kristīgā studentu Brālība - apvieno jauniešus - studentus no dažādām kristīgajām konfesijām, kuri vēlas

	uzzināt ko vairāk par kristīgo ticību vai augt tajā.
• Darbs ar Jaunatni	
• Zinātne;	
• Cilvēktiesību un indivīda tiesību aizsardzība;	
• Sociālā iekļaušana;	„Kultūra, iecietība, draudzība” – minoritāšu aizstāvība..; „Jaunie vanagi” - demokrātija, tolerance, līdztiesība, sadarbība un draudzība kā galvenie pamatprincipi harmoniskas sabiedrības veidošanai.
• Mediji;	
• Jauniešu interešu pulciņi	„Jaunatnes deju organizācija” - apvienot Latvijas deju žanrus, studijas un organizācijas, rīkot dažāda veida deju pasākumus un atbalstīt citu organizētos pasākumus, dot pieejamu plašu informāciju par deju notikumiem Latvijā un ārpus tās.

1. tabula – Jauniešu organizāciju darbības jomas (46. lpp.) ¹²³

¹²³ Autores sastādīts pēc:

Jaunatnes lietas.. *Jaunatnes organizācijas*. Pieejams: <http://www.jaunatneslietas.lv/lidzdaliba/jaunatnes-organizācijas> /Skatīts: 17.05.2014./

Latvijas Jaunatnes padome. Pieejams: <http://www.ljp.lv/> /Skatīts: 17.05.2014./

Jaunatnes lietas. Informācijas portāls par un ap jauniešiem. *Ceļa rādītājs*. Pieejams:

<http://www.jaunatneslietas.lv/cela-raditajs> - Jaunatnes organizācijas. /Skatīts: 17.05.2014./

Anketa

Organizācijas kultūras izvērtēšana (A. Brown, 1998)

Aptaujas anketa sniedz priekšstatu par organizācijas kultūras stiprumu no “iekšpuses” – ņemot vērā darbinieku viedokli. Organizācijas kultūra tiek izvērtēta artefaktu līmenī.

Lūdzu, izvērtējiet katru apgalvojumu!

		Noteikti jā	Drīzāk jā	Drīzāk nē	Noteikti nē
		1.	2.	3.	4.
1.	Organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie stāsti				
2.	Organizācijā ir daudz labi zināmi savi īpašie joki				
3.	Organizācijai ir sava valoda, īpašie vārdi, žargons				
4.	Organizācijai ir savi varoņi				
5.	Organizācijai ir daudz savu īpašo rituālu				
6.	Organizācijai ir ilga un ievērojama vēsture				
7.	Cilvēki organizācijā strādā ilgstoši				
8.	Organizācija ir unikāla, vienreizēja				
9.	Organizācijai ir skaidra misija				
10.	Organizācijā sasniegumus nosaka personiskais ieguldījums				
11.	Cilvēki sevi uzskata par vienotu komandu				
12.	Organizācijā ir stipras tradīcijas				
13.	Cilvēki lepojas ar savu organizāciju, jo zina, ka tā viņus vienmēr atbalstīs				
14.	Organizācijai ir sava filozofija				
15.	Organizācija izvēlas tādus darbiniekus, kas atbilst tās kultūrai				

124

¹²⁴ Dubkēvičs Lotārs. *Organizācijas kultūra*. 138. - 139. lpp.

Aptaujas anketa
Organizācijas kultūras entropijas* analīze ¹²⁵

Atzīmējiet jūsu organizācijā dominējošās vērtības.

1.	Adaptācijas spēja	
2.	Apņēmība	
3.	Atbildība	
4.	Atklātība	
5.	Augstprātība (-) *	
6.	Birokrātija (-)	
7.	Brīvprātīgs darbs	
8.	Darbinieku veselība	
9.	Efektivitāte	
10.	Entuziasms	
11.	Godīgums	
12.	Haoss (-)	
13.	Iekšējā konkurence (-)	
14.	Imidžs (-)	
15.	Informācijas slēpšana (-)	
16.	Izglītošanās	
17.	Klientu apmierinātība	
18.	Līdzjūtība	
19.	Manipulēšana	
20.	Padomu došana	
21.	Konfliktu risināšana	
22.	Kontrole	
23.	Pastāvība	
24.	Peļņa	
25.	Piesardzība	
26.	Produktivitāte	
27.	Personālā izaugsme	
28.	Rūpes par nākamajām paaudzēm	
29.	Rūpes par vidi	
30.	Saliedētība	
31.	Sāncensība	
32.	Sociālā atbildība	
33.	Uzticība	
34.	Vainas apziņa	

* Entropija jeb nekārtība

¹²⁵ L. Dubkēviča veidota aptaujas anketa, balstoties uz R. Baretta teoriju

* Ar "-" apzīmētas potenciāli ierobežojošās vērtības

Kultūras entropiju aprēķina pēc formulas:

$$\text{Kultūras entropija} = \frac{\text{Atdotais balsu skaits par potenciāli ierobežojošām vērtībām}}{\text{Par visām vērtībām atdotais balsu skaits}} \times 100$$

Organizācijā "X" par visām vērtībām atdoto balsu skaits (sk. aptaujas anketu iepriekšējā lpp.) bija 125, tajā skaitā atdoto balsu skaits par ierobežojošām vērtībām – 11.

Tādējādi organizācijas kultūras entropijas līmenis ir 8,8%. Tas ir zems līmenis un liecina par pozitīvu organizācijas kultūru.¹²⁶

¹²⁶ Dubkēvičs Lotārs. *Organizācijas kultūra*. 139. - 141. lpp.

M. Lungs (M. Lung) un D. Braithvaits (D. Braithwaite), intervijas metode, kas pielīdzināma padziļinātā daļēji strukturētajām intervijām. Tas ir ekspertu intervijas tips, kas neprasa lielu respondentu auditoriju.¹²⁷

Padziļinātās daļēji strukturētās intervijas vadlīnijas

Informācija intervējamai personai:

- Atbildiet uz jautājumiem ņemot vērā pirmo iespaidu, kādu izraisa jautājums;
- Ja nevēlaties, jūs varat neatbildēt uz jautājumu;
- Daži jautājumi jums, cerams, sagādās patiesu baudu un būs jautri.

1. Cik ilgi jūs šeit strādājat?
2. Vai atceraties pirmos iespaidus, kad sākat šeit strādāt? Pastāstiet par tiem!
3. Vai bija kāds notikums, kas jums šķiet īpaši nozīmīgs?
4. Kā izjūtat šo organizāciju šobrīd?
5. Vai šeit jūtaties ka mājās?
6. Vai organizācijas darbība vai kaut kas no produkcijas, ko tā ražo, jums šķiet nozīmīga?
7. Kad un kāpēc šī organizācija izveidojās?
8. Kā tā uzsāka darbību?
9. Kuras, jūsuprāt, bijušas spilgtākās personības/vadība?
10. Vai šobrīd organizācijā ir spilgtas personības/vadība?
11. Vai bijuši nozīmīgi notikumi, krīzes? Kā tie, jūsuprāt, ietekmēja organizācijas attīstību?
12. Vai jūs nākotnē saskatāt nozīmīgus notikumus vai krīzes organizācijas dzīvē? Kāpēc tā domājat?
13. Kā jūs formulētu organizācijas pašreizējās darbības mērķi?
14. Kāda ir organizācijas loma sabiedrībā?
15. Kuri ir organizācijas nozīmīgākie partneri, klienti?
16. Kas organizācijas darbība ir svarīgākais: partneri, klienti vai strādājošie?
17. Iedomājieties, ka direktors uzstājas personāla sapulcē ar runu.
Par ko viņš vai viņa runātu:
 - Par uzdevumiem;
 - Par klientiem;
 - Par bažām, draudiem.
18. Iedomājieties, ka jūs lasāt avīzi un pēkšņi redzat virsrakstu par organizāciju. Kāds tas būtu?
19. Izstāstiet joku vai stāstu, kas ir organizācijas “iekšējās dzīves sastāvdaļa” vai biežāk tiek stāstīts.
20. Nosauciet divas nozīmīgākās sapulces.

¹²⁷ Dubkēvičs Lotārs. *Organizācijas kultūra*. 65. – 66. lpp.

21. Kāds bija to mērķis/mērķi?
22. Ja jūs nākamajā mēnesī ielūgtu apmeklēt tikai vienu sapulci, kura tā būtu? Kāpēc?
23. Ja šī organizācija būtu dzīvnieks, kāds tas būtu? Aprakstiet to!
24. Ja šī organizācija būtu automašīna, kāda tā būtu? Aprakstiet to!
25. Ja šī organizācija būtu gadalaiks, kurš tas būtu? Aprakstiet to!
26. Iedomājieties, ka esat viesībās. Jūs dzirdat, ka daži viesi, kurus nepazīstat, runā sliktu par jūsu organizāciju. Kā jūs reaģētu un kāpēc?
27. Ja organizācijai piešķirtu balvu (līdzīgu "Oskaram"), par ko šo balvu, jūsuprāt, piešķirtu?
28. Ja šī organizācija būtu kā kuģis un sāktu grimt, ko vispirms jūs glābtu?
29. Iedomājieties, ka tuvam draugam ir izteikts piedāvājums strādāt šajā organizācijā. Kādus divus padomus jūs viņam dotu un kāpēc?
30. Nosauciet divas lietas, no kurām organizācijai vajadzētu atbrīvoties un kāpēc?
31. Kāds ir organizācijas nākotnes galvenais jautājums?
32. Jūs nedēļu esat slims. No kā jūs visvairāk saņemtu labāko informāciju par to, kas notiek organizācijā?
33. Ja būtu iespējas investēt naudu šajā organizācijā, jūs to darītu?
34. Ja jūs būtu es, jūs velētos pajautāt vēl kādu jautājumu? Ja "jā", kāds tas būtu?

**Intervija ar jauniešu organizācijas Klubs „Māja” Rīgas vienības vadītāju, valdes pārstāvi
2013./2014. gadā Zani Kubuliņu**

Informācija intervējamai personai:

- Atbildiet uz jautājumiem ņemot vērā pirmo iespaidu, kādu izraisa jautājums;
- Ja nevēlaties, jūs varat neatbildēt uz jautājumu;
- Daži jautājumi jums, cerams, sagādās patiesu baudu un būs jautri.

1. Cik ilgi jūs darbojaties šajā organizācijā?

Gandrīz 2 gadi.

2. Vai atceraties pirmos iespaidus, kad sākāt šeit darboties? Pastāstiet par tiem!

Pašā sākumā bija tā, ka es aizgāju citu mērķu vadīta. Es vienkārši nejauši atradu `Hausu`, tā mēs ikdienā organizācijā saucam - Klubs "Māja". Atradu Hausu, tāpēc, ka es gribēju pati savu projektu uzrakstīt, bet es to projektu vēl joprojām neesmu uzrakstījusi. Bet katrā ziņā sākumā bija iespaids, ka visi ir ļoti draudzīgi, ļoti atvērti un, ka tā ir milzīga organizācija vispārībā, salīdzinot ar tām vietām, ar kurām es līdz šim biju saskārusies.

3. Vai ir bijis kāds notikums, kas jums šķiet īpaši nozīmīgs?

Laikam tāpēc, ka pēdējie iespaidi – mēs bijām pagājušajā nedēļā ar Hausu jauniešu forumā Strasbūrā, tur mēs bijām divas nedēļas, tieši visi Hausa biedri, un kāds vēl arī pieaicināts. Tas bija īstenībā viens no spilgtākajiem, 1. jau tāpēc, ka nesenākais, 2. tāpēc, ka bija nenormāli izglītojoši, tas viss pasākums, interesanti. Pasākuma doma bija tāda, ka to rīko Eiropas Parlaments Strasbūrā, ar mērķi panākt, lai jaunieši iesaistās Eiropas Parlamenta dzīvē, atbalsta vēlēšanas, lai iesaistās politikā un visā pārējā. Doma bija tāda, ka tiek uzklusīta jauniešu balss, apkopo visu viedokļus un pēc tam nodod kā ierosinājumus Eiropas Parlamentam. Tur bija gan dažādas diskusijas, gan visādas ārpus aktivitātes, gan teātris, gan `workšopi` jeb radošās darbnīcas. Kopumā man šis pasākums bija viens no spilgtākajiem, kas ir tieši kopā ar Hausu bijis. Protams, arī visādi Hausa pasākumi paši par sevi ir forši, bet šis ir bijis vienkārši viens no pēdējiem un labākajiem.

4. Kā izjūtat šo organizāciju šobrīd?

Kā tas ir domāts?

Vai tev patīk/nepatīk, kas tev patīk.

1. Es to izjūtu kā sava veida ģimeni, jo ir tā, ka tur ir viens draugu pulciņš, tad ir otrs draugu pulciņš, piemēram, skolas biedri, studiju biedri un *Hausa* ir kā vēl viena kopiena, kad tu tur nonāc tu jūties kā ģimenē, tādā ziņā, ka visi tie cilvēki, tu jūties kā starp savējiem. Vienmēr ir tā mainīgā atmosfēra, jo *Hausa* simboli, tas kas piedienās *Hausam* ir tēja un cepumi, un tad kad aizejam uz biroju, tad tā tēja un cepumi dod to mājīguma sajūtu un arī cilvēki, kuri tiek satikti liek justies kā ģimenē.

5. Vai šajā organizācijā jūties kā mājās?

Šis jautājums atkrīt, jo ir norādīta atbilde jau iepriekšējā jautājumā.

6. Vai organizācijas darbība vai kaut kas no pasākumiem ko tā rīko, jums šķiet nozīmīga?

Jā, protams, viss ko darām ir nozīmīgi, jo Klubs "Māja" nes ideju par Eiropas Savienību, kādas iespējas viņi piedāvā, ļoti daudz jauc mūs kā ES reklāmu, bet tā nav, jo mums te iemāca kādi ir plusi un mīnusi, iemāca domāt kritiski, tajā pašā laikā parāda to, cik daudz iespējas piedāvā ES - ceļošana, izglītība, apmaiņas projekti, Erasmus u.c. Parāda arī iniciatīvas projektus kurus var īstenot. Visvairāk man patīk tas, ka Klubs "Māja" izglīto jauniešus tieši par to, ko viņi dzīvē var paveikt, ko viņi var netikai paveikt ar ES, bet atver arī jaunas durvis, jo ļoti daudzi nemaz nenojauš kādas ir tās iespējas, ko viņi var darīt brīvajā laikā, ka viņi var mainīt savu vidi apkārt un kā vispār atrast to aktivitāti, kas ir atbilstoša viņu interesēm.

7. Kad un kāpēc šī organizācija izveidojās?

Izveidojās saistībā ar žurnālu "Club the House", vai arī vāciski bija tas žurnāls, katrā ziņā tas izveidojās uz žurnāla pamata, kuru izdeva jaunieši no vairākām valstīm, ja nemaldos, tad tas bija 95. gadā un viņi to izveidoja ar ideju – pastāstīt par ES un par visām tās piedāvātajām iespējām. Latvijas jaunieši iesaistījušies šajā projekta s aprata, ka viņi negrib apstāties, tad viņi nodibināja organizāciju, balstoties uz šī žurnāla nosaukuma Klubs "Māja", visās valstīs, kurās žurnāls tika izdots bija nosaukts par Klubs "Māja", un tāpēc arī organizācijai atstāja šo nosaukumu. Mērķis bija popularizēt to, ko sniedz ES. Mērķis bija, lai Latvija iestājas ES. Līdz 2004. gadam Klubs "Māja" gāja uz to, ka mēs stāstām, kas ir ES, jo cilvēki tajā laikā vispār

nenojauta daudzas lietas, ko ES sniedz, kas tā tāda ir. Pēc šī 2004. gada viss tas iet uz attīstību, lai parādītu kādas ir jauniešiem piedāvātās iespējas.

8. Kā tā uzsāka darbību?

Ja nemaldos bija 10 vai 7 jaunieši, kas sanāca kopā – mājās sēžot un dzerot tēju, tā viņi to radīja.

9. Kuras, jūsuprāt, bijušas spilgtākās personības/vadība?

Vadības ziņa, ja godīgi, es pazīstu tikai vienu, jo es esmu tikai divus gadus un es nezinu, kādi ir bijuši pārējie organizācijas prezidenti. Tagad mums ir Eduards Gaušis un es vienkārši nezinu, kādi ir bijuši pārējie.

Vai nav kādi nostāsti, kas ceļo par vadītājiem, vai kaut kas tamlīdzīgs? (Darba autore).

Ir vēl stāsti par Rinaldu, kurš kādreiz ir bijis Klubs "Māja" prezidents, bet viņam ir mainīts uzvārds. Tagad viņš ir Rīgas jauniešu centra "Kaņieris" vadītājs. Ir stāsti par viņu, par to, ka viņš organizācijā ir spilgti darbojies, bet nekas daudz vairāk netiek stāstīts.

10. Vai šobrīd organizācijā ir spilgtas personības/vadība?

Jā, mēs visi. Es nevaru nosaukt nevienu konkrētu, es teiktu, ka visi aktīvi darbojās un darās, katram ir sava nozare, intereses un katrs darbojas ar vislabākajiem nodomiem.

11. Vai bijuši nozīmīgi notikumi, krīzes? Kā tie, jūsuprāt, ietekmēja organizācijas attīstību?

Noteikti nozīmīgi notikumi ir iestāšanās ES, kad Latvija iestājās, tāpēc, ka tajā brīdī bija jāpārdomā visas organizācijas filozofija. Es to gan nesauktu par krīzi, bet pēc stāstītā esmu dzirdējusi, ka bija jāpārdomā filozofija, lai organizācija vispār turpinātu pastāvēt. Sākumā tā filozofija bija informēt, informēt par ES, nevis likt iet uz vēlēšanām un likt balsot, bet informēt par to kāpēc tas ir jādara, ka vajadzētu piedalīties un nestāvēt malā. Tāpēc šis šķiet bija tāds pārdomu brīdis, kas ir bijis svarīgs un nozīmīgs. Tas ietekmēja to tā, ka notika tās pārdomas un atrada jaunu filozofiju. Tika sasniegts viens mērķis un tad tika uzstādīti jauni mērķi.

12. Vai jūs nākotnē saskatāt nozīmīgus notikumus vai krīzes organizācijas dzīvē? Kāpēc tā domājat?

Ja gadīgi nedomāju, jo organizācija, ir ļoti aktīva, ļoti mainīga pati par sevi, ņemot vērā, ka tie ir jaunieši, jaunas idejas, jaunas pieejas darbam un mēs arī paši savā ziņā augam. Sākot no kādiem 16 gadiem tas ir pilnīgi loģiski, ka cilvēks izaug organizācijā līdz 25 gadiem un viņš ir ļoti mainīgs, un tas savā ziņā maina arī organizāciju.

Es noteikti nesaskatu krīzes, tāpēc, ka es neredzu to pamatu, jo uz tā kā balstās mūsu organizācijas filozofija, ka visu var atrisināt, un nav tā, ka ja tu kaut ko izdarīsi nepareizi, tad tevi izmetīs no organizācijas, bet gan mēs visi šeit mācāmies un tas ir galvenais.

13. Kā jūs formulētu organizācijas pašreizējās darbības mērķi?

Popularizēt jauniešiem iespējas Eiropas Savienībā.

14. Kāda ir organizācijas loma sabiedrībā?

Klubs "Māja" mērķi ir popularizēt jauniešiem iespējas ES, loma sabiedrībā - izglītot jauniešus, informēt, likt viņiem domāt līdzīgi un pašiem iesaistīties.

15. Kuri ir organizācijas nozīmīgākie partneri, klienti?

Drošvien nozīmīgākie partneri ir ES pārstāvniecība Latvijā, ES parlamenta birojs, LV prezidenta sekretariāts. Ir noslēgti sadarbības dokumenti arī ar izglītības un sporta ministriju, ka arī Rīgas domi. Ir arī citas nevalstiskās organizācijas, sadarbība ar Latvijas Jaunatnes padomi, Rīgas jauniešu centru "Kaņieris", Rīgas domes kultūras un sporta komiteja, kas atbalsta ļoti daudzus mūsu projektus. Kā arī vēl ir Aģentūra (tā, kas koordinē EVS lietas), caur kuru iet daudz projekti, šobrīd nosaukumu precīzu neatceros, iespējams Latvijas Nacionālā aģentūra.

Nozīmīgākie klienti jeb mērķauditorija ir jaunieši vecumā no 13-25 gadiem, kā arī vecāki, jo organizācijai ir arī vecbiedri, kopumā tie būs skolēni un jaunieši visā Latvijā.

16. Kas organizācijas darbībā ir svarīgākais: partneri, klienti vai strādājošie?

Jaunieši, jo viss ir atkarīgs no viņiem, jaunieši aug kopā ar mums, savukārt koordinatori veido organizāciju.

17. Iedomājieties, ka direktors/prezidents uzstājas personāla sapulcē ar runu.

Par ko viņš vai viņa runātu:

- Par uzdevumiem - jo lielākoties mēs domājam par to kā mums jārikojas nākotnē, mēs orientējamies uz nākotni. Arī valdes sēdēs mēs runājam par dažādiem uzdevumiem, kas līdz šim ir izdarīts, kas vēl ir jāpaveic utt. Ja runā par plāniem, tad parasti sastāda plānu no uzdevumiem, un tad visa darbība balstās uz šiem te plāniem.
- Par klientiem;
- Par bažām, draudiem.

18. Iedomājieties, ka jūs lasāt avīzi un pēkšņi redzat virsrakstu par organizāciju. Kāds tas būtu?

“Klubs “Māja” gāž kalnus!”

19. Izstāstiet joku vai stāstu, kas ir organizācijas “iekšējās dzīves sastāvdaļa” vai biežāk tiek stāstīts.

Viens par to kā organizācija tika radīta, tas ir stāsts par mūsu īpašo *Hausa* zupu, ko mēs ēdam katrā organizācijas dzimšanas dienā – februārī. *Hausa* zupa ir noslēpums, kuru zina tikai daži biedri, man šķiet, ka tikai kādi trīs vai četri cilvēki, protams, arī vecbiedri. Zupa ir radusies tā, ka cilvēki, kas ir radījuši šo ēdienu 1995. gadā - viņi uztaisīja ēdienu no tā, kas katram somā – salika kopā un sanāca zupa. Ir tādas sastāvdaļas kā augļi, jogurts, kuras es zinu, cik esmu ēdusi, bet ir kaut kāda slepenā sastāvdaļa, kuru, ja godīgi pašlaik zina kādi trīs cilvēki, tāpēc šis pašlaik ir tāds mūsu mazais noslēpums.

20. Nosauciet divas nozīmīgākās sapulces.

Valdes sēde un Stratēģiskās komisijas/ sēdes. Stratēģiskās sēdes – ir vairāki varianti, piemēram, viens variants ir kad ir jāriko kaut kāds pasākums, jāriko dzimšanas diena, tad visi sanāk kopā un runā par dzimšanas dienu, vai kādu pasākumu, apmācībām, jaunas sistēmas izveidi, kaut vai informācijas sistēmas pārzināšana un kā ar viņu rīkoties. Šādas sēdes koncentrējas uz vienu organizācijas darbības aspektu.

21. Kāds bija to mērķis/mērķi?

Valdes sēde – atskatīties uz to, kas ir paveikts līdz šim, katru mēnesi šādi atskaitāties, šeit spriežam arī par plānoto, par nākotni – pasākumi, apmācības, runājam par sadraudzības, saliedēšanās pasākumiem.

Stratēģiskajās sēdēs tiek pārrunāts viens šis aspekts, kā to paveikt, kā piesaistīt cilvēkus, kā darboties, kā to darīt tieši un kāds no tā labums, protams, kāds ir plānotais mērķis.

22. Ja jūs nākamajā mēnesī ielūgtu apmeklēt tikai vienu sapulci, kura tā būtu? Kāpēc?

Valdes sēde, tāpēc, ka tur tiek pārrunāts visnozīmīgākais.

23. Ja šī organizācija būtu dzīvnieks, kāds tas būtu? Aprakstiet to!

Pērtiķis, jo tas ir kaut kas aktīvs un daudz kustās, bet ne pērtiķis tomēr nē, jo man nepatīk. Domāju, ka varētu būt susliks – jo tas man arī saistās ar kaut ko aktīvu, kas nepārtraukti kustās un darbojas. Susliks - aktīvi, darbīgi, tādi, kas nepārtraukti kustas.

24. Ja šī organizācija būtu automašīna, kāda tā būtu? Aprakstiet to!

Moderna, nevis tā kā retro auto, bet gan moderns. Spilgta krāsā – oranžā, jo tā ir viena no mūsu krāsām. Smuka un ātra.

25. Ja šī organizācija būtu gadalaiks, kurš tas būtu? Aprakstiet to!

Vasara tāpēc ka cilvēki šajā laikā ir visradošākie, atbrīvotākie, atvērtākie, un tāpēc ka vasarā ir tā, ka nevar nosēdēt malā, kaut ko gribas darīt un tāpēc, ka tad spīd daudz saule.

26. Iedomājieties, ka esat viesībās. Jūs dzirdat, ka daži viesi, kurus nepazīstat, runā sliktu par jūsu organizāciju. Kā jūs reaģētu un kāpēc?

Pieietu klāt un pajautātu kas liek tā domā, gribētos izzināt problēmu, vai tiešam mēs esam kļūdījušies savā darbībā. Uzzināt kā to labot ja mēs esam kļūdījušies – pastāstīt cilvēkiem, varbūt viņi ir kaut ko pārpratuši. Galvenais kaut ko labot un uzlabot.

27. Ja organizācijai piešķirtu balvu (līdzīgu "Oskaram"), par ko šo balvu, jūsprāt, piešķirtu?

Par visatvērtāko, aktīvāko, radošu organizāciju – tas viss tā kā vienā nosaukumā/ vārdā.

28. Ja šī organizācija būtu kā kuģis un sāktu grimt, ko vispirms jūs glābtu?

Pēc loģikas vajadzētu glābt cilvēkus un dokumentus.

29. Iedomājieties, ka tuvam draugam ir izteikts piedāvājums darboties šajā organizācijā.

Kādus divus padomus jūs viņam dotu un kāpēc?

Lai droši piesakās un nebaidās, ka sākumā ir nesapratne par organizācijas darbību. Nebaidīties riskēt un pašam uzņemties savus pienākumus, jo visi vienmēr palīdzēs.

30. Nosauciet divas lietas, no kurām organizācijai vajadzētu atbrīvoties un kāpēc?

Ja, protams, vietu varētu dabūt, tad jaunas telpas, jo tā ir Maskavas foršstate, bet varētu tas būt kaut kur centrā, kā arī telpas varētu būt nedaudz plašākas. Bet atbrīvoties tikai tādā gadījumā ja mēs dabūjam arī vietā, lai nepaliktu galīgi bez telpām.

Un otra lieta, kas varbūt nav tieši organizācijas problēma, bet vispār atbrīvoties no visādiem papīriem un dokumentiem, kurus pieprasa augstāk stāvošie, piemēram, Rīgas Dome. Būtu vērtīgi atbrīvoties no šīs birokrātijas.

31. Iedomājieties, ka jūs rīt kļūsi par organizācijas vadītāju. Ko jūs vispirms darītu?

Sasaukt valdes sēdi, paziņotu, ka esmu kļuvusi par organizācijas vadītāju, pastāstītu par katra virziena nākotnes plāniem un izstrādātu stratēģijas kā darboties un vienkārši saskaņotu nākotnes plānus.

32. Kāds ir organizācijas nākotnes galvenais jautājums?

Kā padarīt jauniešus aktīvākus? Kā likt viņiem atiet no datora un darboties. Kā likt jauniešiem nebūt kūtriem.

33. Jūs nedēļu esat slims. No kā jūs visvairāk saņemtu labāko informāciju par to, kas notiek organizācijā?

No prezidenta.

34. Ja būtu iespējas investēt naudu šajā organizācijā, jūs to darītu?

Jā.

35. Ja jūs būtu es, jūs velētos pajautāt vēl kādu jautājumu? Ja "jā", kāds tas būtu?

"Vai tu uzskati, ka arī man būtu jāiesaistās šajā organizācijā?"

Jā, noteikti, tev būtu iespēja izpaust savas idejas, rīkoties tā, lai uzlabotu apkārtējo vidi un padarītu daudz interesantāku savu dzīvi un ieraudzītu to no cita skatu punkta.

_____ darbs

Bakalaura, maģistra

“ _____ ”

tēmas nosaukums

izstrādāts Latvijas Kultūras akadēmijas _____ katedrā

katedras nosaukums

Ar savu parakstu apliecinu, ka _____ 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.

Vārds, uzvārds

Paraksts

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: _____ . ____ . ____ . 2014.

Akadēmiskais amats, grāds, vārds, uzvārds

Paraksts

Recenzents: _____

Akadēmiskais amats, grāds, vārds, uzvārds

Darbs iesniegts ____ . ____ . 2014.

Studējošo servisa speciāliste : _____

Vārds, uzvārds

Paraksts

Darbs aizstāvēts LKA _____ gala pārbaudījumu komisijas sēdē

Bakalaura, maģistra

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

Komisijas sekretārs: _____

Vārds, uzvārds

Paraksts