

DAUGAVPILS UNIVERSITĀTE
Izglītības un Vadības fakultāte
Profesionālā maģistra studiju programma
„Sabiedrības un iestāžu vadība”

Ieva TIMMA- BĒRZIŅA

VADĪTĀJA SISTĒMISKĀS DOMĀŠANAS NOZĪME IESTĀDES
ATTĪSTĪBĀ

Maģistra darbs

Zinātniskā vadītāja
Dr. psych. Svetlana GUSEVA

Daugavpils 2011

ANOTĀCIJA

Ieva Timma-Bērziņa

Darba nosaukums: Vadītāja sistēmiskās domāšanas nozīme iestādes attīstībā

Zinātniskā vadītāja: Svetlana Guseva, Dr. psych.

Darba apjoms: 82 lpp., 49 bibliogrāfiskie nosaukumi, 3 pielikumi.

Zinātniskais darbs sastāv no ievada, 10 nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem.

Atslēgas vārdi: SISTĒMISKĀ DOMĀŠANA, TRADICIONĀLĀ DOMĀŠANA, VADĪBA, IESTĀDE, ATTĪSTĪBA, ILGTSPĒJĪBA.

Pētījuma mērķis: izpētīt, vai sistēmiska domāšana uzlabo vadītāja vadīšanas spējas un ietekmē iestādes ilgtspējību.

Pētījuma objekts: mūsdienu vadītāja domāšana un pieeja iestādes vadīšanā.

Pētījuma bāze: Speciālās izglītības iestāde „X” un tās vadība.

Pētījuma metodes: literatūras avotu, dokumentu apkopošana, analīze; anketēšana; praktiskā pētījuma datu grafiskā apstrāde un analīze; secinājumu un priekšlikumu sintēze.

Pētījuma nozīmība un rezultāti. Zinātniskais darbs ir nozīmīgs un aktuāls, jo parāda sistēmiskās domāšanas nozīmi un nepieciešamību ikviena vadītāja darbā pārmaiņu laikā.

Pētījuma procesā pierādīts, ka vadītāja sistēmiskā domāšana uzlabo vadītāja vadīšanas spējas, kā arī ietekmē iestādes attīstību un ilgtspējību.

Darbs noderīgs valsts un privātā sektora iestāžu un organizāciju vadītājiem, kā arī vadības zinību studentiem.

ABSTRACT

Ieva Timma- Berzina

Research title: Significance of managers systems thinking approach in organizations development

Scientific supervisor: Svetlana Guseva, Dr. psych.

Research paper amount: 82 p., 49 bibliographical titles, 3 attachments.

Research paper consists of introduction, 10 chapters, and conclusion and suggestion parts.

Key words: SYSTEMSTHINKING, TRADITIONAL THINKING, LEADING, INSTITUTION, DEVELOPMENT, SUSTAINABILITY

Aim of research: is to learn whether systems thinking approach improves manager's ability to lead and impacts sustainability of institution.

Subject of research: nowadays managers thinking and approach to institutions leading.

Base of research: Institution of special education 'X' and institution's managers.

Research methodology: gathering and analyzing the literature and documents; questioning; empirical research data graphical processing and analyzing; synthesis of conclusions and suggestions.

Significance and results of research: Research paper is significant and topical, by reflecting the necessity of systems thinking in any manager's work during change.

During the research process it has been proven, that systems thinking approach improves manager's leading abilities and impacts development and sustainability of institution.

Research paper is useful for State and private sector institution and organization managers, as well as students of business management.

АННОТАЦИЯ

Ieva Timma-Bērziņa

Название научной работы : Роль системного мышления руководителя в развитии учреждения

Научный руководитель: Svetlana Guseva, Др. психологии

Объём научной работы : 82 с., 49 библиографических названий, 3 приложения

Научная работа состоит из предисловия, 10 глав, выводов и предложений

Ключевые слова : СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ, ТРАДИЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДСТВО, УЧРЕЖДЕНИЕ, РАЗВИТИЕ, ДОЛГОСПОСОБНОСТЬ.

Цель исследования : изучить, способствует ли системное мышление руководителя на способность руководить и долгоспособность

Объект исследования: мышление и подход к руководству учреждения современного руководителя

Основа исследования: Учреждение специального образования «Х», и руководство

Методы исследования: обобщение и анализ источников литературы и документов; проведение опроса; графическое оформление и анализ практического исследования; синтез выводов и предложений

Знаменательность и результат исследования: Научная работа значительна и актуальна тем что указывает на значительность и необходимость системного мышления в работе каждого руководителя во время перемен.

В процессе исследования доказано что системное мышление руководителя улучшает способность руководить, и также влияет на развитие и долгоспособность учреждения.

Научная работа пригодна для руководителей организаций частного сектора и государственных учреждений, и также для студентов руководительных наук.

SATURS

IEVADS	6
1. TEORĒTISKAIS PĀRSKATS.....	9
1.1. Sistēmt teorija- kā vispārināta domāšanas teorija.....	9
1.2. Sistēmiskās domāšanas būtība.....	15
1.2.1. Izglītošanās nozīme sistēmiskās domāšanas attīstīšanā.....	18
1.3. Sistēmiskās domāšanas prasmes.....	20
1.4. Vadītāja domāšanas prasības.....	22
1.4.1. Organizācijas kā sistēmas uztvere.....	23
1.5. Sistēmiskās un tradicionālās vadības domāšanas salīdzinājums.....	26
1.6. Radošā domāšana- mūsdienīga sistēmiskā domāšana.....	30
1.7. Radošās domāšanas apguves metodes.....	34
2. EMPĪRISKAIS PĒTĪJUMS.....	39
2.1. Praktiskā pētījuma metodes.....	39
2.2. Praktiskā pētījuma organizācija.....	40
2.3. Pētījumā iegūto rezultātu apkopojums, analīze un interpretācija.....	44
2.3.1. Iestādes „X” raksturojums, situācijas analīze.....	43
2.3.2. Iestādes „X” vadītāju domāšanas un darbības izpēte.....	50
2.3.3. Iestādes „X” personāla attieksmes pret iestādi un vadību izpēte.....	61
SECINĀJUMI.....	73
PRIEKŠLIKUMI.....	75
LITERATŪRAS SARAKSTS.....	76
PIELIKUMI.....	79

IEVADS

„Mācies domāt pats savas domas, mācies pats izšķirties, mācies pats rīkoties. Mācies uzticēties pats sava prāta slēdzienam, mācies rīkoties pats uz savu ierosmi.”

K.Ulmanis

21. gadsimts ir laiks, kad arvien nozīmīgāka visā pasaulē kļūst sistēmiskā domāšana, kā būtiski nepieciešams faktors lokālu un globālu problēmu risināšanā.

Sistēmpieceja problēmu risināšanā starptautiski tiek plaši pielietota dažādās organizācijās gan publiskā, gan privātā sektorā.

Jēdziens „sistēmiskā domāšana” tiek arvien plašāk lietots starptautiskajā literatūrā. Uzņēmējdarbības akademiķi un praktiķi ir mudinājuši vadītājus sākt domāt sistēmiski, lai rastu risinājumus dažādām vadības un uzņēmējdarbības problēmām.

Tiek akcentēta arī domāšanas efektīvas attīstīšanas nozīme jau agrīnā vecumā, lai turpmākajā dzīves gaitā šo spēju arvien attīstītu, kas rezultātā kļūtu par pienesumu sabiedrībai kopumā.

Latvijā izpratne par sistēmiskās domāšanas un sistēmpiecejas nozīmību un nepieciešamību ir tikai tās attīstības pašā sākumā, jo sistēmredzējums un sistēmpieceja problēmu risināšanā pietrūkst gan valsts, gan privātajā sektorā.

Latvijas valsts attīstība pēdējos divdesmit gados, atklāj, ka pietrūkst citāda vērtējuma un plaši kopsaistoša redzējuma. Sistēmpieceja valstiski nozīmīgu problēmu risināšanā būtu neatsverams panākums ceļā uz izglītotu un ilgtspējīgu sabiedrību.

Lai arī sistēmpieceja savu nozīmību aktualizējusi, arvien trūkt izpratnes par tās realizāciju praksē.

Nesistēmiska domāšana liedz apkārtējās vides sniegto iespēju kopumā skatīt sakarības, koncentrēt un kombinēt tās un izmantot iestāžu un organizāciju vadīšanā.

Kā norāda sistemologs Andris Broks[7]: „Mūsdienās sistēmisms ir mūsu dzīves metodoloģijas pamatā. Vairāk vai mazāk apzināts, tas veido mūsu pasaulztveri un praktiskās

darbības principus. Sistēmisms ikdienā ir mūsu konkrētās domāšanas un darīšanas vispārīgā tehnoloģija. No veselā saprāta līmeņa pacelts vispārinātas teorētiskās domas līmenī, sistēmisms dod spēku mūsu prātam un jēgu mūsu rīcībai.”

Kādēļ nepieciešamas izmaiņas ierastajā dzīves un domāšanas ritmā, veidā? Sistēmiskās domāšanas attīstība ir jāuzskata par galveno cilvēces pilnveidošanās izaicinājumu.[33]

Saskaņā ar Elenas Agaškovas sistēmiskās domāšanas nozīmības vērtējumu: „Sistēmiskā domāšana būs kā burvju kristāls, caur kuru skatoties cilvēce iemācīsies izvairīties no kļūdām, kas iznīcina tās labākos nodomus, maldinot prom no pareizā ceļa un apdraudot mūsu pastāvēšanu.[33]

Diemžēl jāatzīst, ka Latvijas sabiedrība ir pārlieku aizņemta ar eksistenciālas iedabas problēmu un jautājumu risināšanu. Tomēr, ja arī sistēmiskā pieeja problēmu risināšanā būtu eksistenciāli nozīmīga, vai tas liktu uz pasauli raudzīties citādāk?

Citāds skatījums sākas ar katra paša individuālo pieeju sistēmiskās domāšanas attīstīšanā, veidojot izpratni un atbilstošas attieksmes par savu lomu sabiedrībā un mērķiem, kā arī lietu un procesu savstarpējo mijiedarbošanos.

Iestādē vai organizācijā kopsaistoši un mērķtiecīgi darbojoties visiem tās elementiem vienotā sistēmā pārmaiņu laikā iespējams izdzīvot un attīstīties. Tomēr domāšana un darīšana, ja skatām organizāciju vai iestādi, kā atbildība gulstas vispirms uz vadības pleciem. Vadītāja spēju un prasmju pielietošana organizācijas vadībā pārmaiņu laikā var būt izšķiroša. Mūsdienu vadītājiem jāprot apkārtējās vides sniegto iespēju kopumā skatīt iespējas un sakarības, izmantojot tās vadības darbā. Liela nozīme ir vēlmei mainīties, ļauties pārmaiņām.

Pārmaiņas nozīmē pāreju no viena veida domāšanas un darīšanas uz citu. Situācijas apzīmējumam- pārmaiņas- ir negatīva pieskaņa, jo tās vienmēr saistās ar neziņu, savukārt neziņa- ar bailēm. Ierasti izmaiņas organizācijā pamatā balstās uz piespiedu pāreju, tas ir, nekas netiek mainīts, kamēr vien kāds nepiespiež to darīt.

Tomēr strauji pieaugošā pasaules lietu un parādību sarežģītība un mainība veic savas korekcijas. Dotās pārmaiņas prasa arī domāšanas izmaiņas. Sistēmpieeju jeb sistēmisko domāšanu problēmu risināšanā akcentējuši daudzi sistēmteorētiķi (norādīti oriģinālvalodā, alfabētiskā secībā), A. Broks, , E. B. Agoshkova, E. De Bono, G. Ossimitz, J.Seddon, un Ф Канпа ir uzsvēruši, ka nepieciešamas izmaiņas domāšanā, proti, tradicionālā domāšana jāpārorientē uz sistēmisko domāšanu, kas varētu kalpot par indivīdu, iestāžu un organizāciju ilgtermiņa veiksmes atslēgu mūsdienu vidē.

Pētījumam tiek izvirzīts:

Pētījuma mērķis: noskaidrot, vai sistēmiska vadītāja domāšana ietekmē iestādes attīstību un ilgtspējību.

Uzdevumi:

1. Izveidot teorētisko pārskatu, sistēmiski un salīdzinoši pētot sistēmiskās domāšanas līdzšinējās teorētiskās nostādnes, būtību un metodes.
2. Veikt praktisku pētījumu, noskaidrojot un analizējot:
 - 2.1. vadītāju domāšanas pieeju un praktisko vadības darbību,
 - 2.2. iestādes personāla vērtējumu un attieksmi pret iestādes vadību un attīstību.
3. Izstrādāt secinājumus un priekšlikumus.

Pētījuma objekts: mūsdienu vadītāja domāšana un tās ietekme uz iestādes attīstību

Pētījuma priekšmets: vadītāja domāšana.

Pētījuma hipotēze: sistēmiska domāšana uzlabo vadītāja vadīšanas spējas un ietekmē iestādes attīstību un ilgtspējību.

Pētījuma bāze: Speciālās izglītības iestāde „X” un iestādes vadība.

Pētījuma metodes:

1. Literatūras, dokumentu, materiālu apkopošana un analīze.
2. Anketēšana.
3. Praktiskā pētījuma datu grafiskā apstrāde un analīze
4. Secinājumu un priekšlikumu sintēze.

Pētījuma novitāte. Autores veiktais pētījums ir novatorisks, jo iestādes vadītāju sistēmiskā domāšana un tās ietekme uz iestādes attīstību un ilgtspējību Latvijā līdz šim nav tikusi pētītā. Sistemologs A. Broks plaši pētījis Latvijas izglītības sistemoloģiju. Pārmaiņu vadības speciāliste I. Kalve pētījusi vadības izglītību mūsdienu sabiedrībā. Lielbritānijā, veicot publiskā un privātā sektora vadītāju domāšanas izpēti tiek izmantota Dž. Sedona izstrādātā Vangarda sistēmiskās un tradicionālās domāšanas salīdzināšanas metode.

Pētījumā izmantotas un kopsaistītas dažādas līdz šim nesintezētas metodes vadītāju sistēmiskās domāšanas izpētē, apvienojot vispusīgu pētījuma informāciju.

1. TEORĒTISKAIS PĀRSKATS

1.1. Sistēmteorija kā vispārināta domāšanas teorija

Pētot mūsdienu vadītāja sistēmiskās domāšanas sistēmiskas attīstības aktualitāti mūsdienu Latvijā, būtiski ir apzināt sistēmteoriju kā vispārinātu domāšanas teoriju jeb sistēmiskās domāšanas fundamentu, kas kalpo par pamatu sistēmpieejas un sistēmiskās domāšanas attīstībai.

Pirms apzināt sistēmiskās domāšanas būtību, pazīmes, veidus un struktūras jeb modeļus, autore piedāvā sistēmteorijas kā vispārinātas domāšanas teorijas pārskata atspoguļojumu.

Sistēmpieēja domāšanai veido plašāku izpratni par sistēmām kopumā. Tajā ietilpst elementi un procesi, kas pārsniedz tradicionālās domāšanas robežas. Šodienas straujajā ritmā arī vadītāji meklē jau gatavas formulas- instrumentus, kā strādāt un domāt efektīvāk. Sistēmiskā domāšana ir solis uz priekšu, atkāpjoties no tradicionālās uzņēmējdarbības pieejas.

Sistēmteoriju šodien pēta, analizē un pilnveido, kā arī vispārina un sašaurina, reducē daudzi sistēmteorētiķi visā pasaulē. Sistēmteorijas atziņas tiek analizētas, salīdzinātas un sintezētas, tādējādi radot jaunas, mūsdienīgākas un pilnveidotas teorijas.

Pirms skatīt sistēmteorijas attīstību un nostādnes mūsdienu teorētiķu skatījumā, autore uzskata, ka būtiski sniegt nelielu ieskatu sistēmu skatījuma jeb pasaules lietu kopsaistības ideju vispārinātā evolūcijā. Aplūkotās idejas ir autores brīvi izvēlētas.

Sava veida sistēmiskais pasaules skatījums bija jau Senajā Ķīnā pirms aptuveni 3000 gadiem jeb 1000 gadus pirms mūsu ēras. To šodien saucam par kosmoloģiju, jeb astronomijas nozari, kas pētī Visumu kā vienotu veseluma, tā īpašības un attīstību.[24;453]

No grieķu valodas „kosmos” nozīmē kārtība. Tātad kosmoloģija ir zinātne par kārtību jeb sakārtotību- sistēmiskumu.

Visuma lietu sakārtotību jeb sistēmisko skatījumu varam atrast arī *Fenšui* (oriģ.*Feng Shui*) mācībā, kas pēta apkārtējās vides, vietas, cilvēka, telpas un laika savstarpējo mijiedarbību. Citiem vārdiem sakot, Fenšui var tikt uzskatīta par visai attīstītu tā laika domāšanas sistēmu, kas sastāv no augstāk minēto elementu enerģijas un spēka izprašanu un praktisku pielietošanu, lai uzlabotu cilvēku dzīves kvalitāti, tātad cilvēka kā sistēmas efektīvu mijiedarbību ar apkārtējā vidē esošām sistēmām.

Senās Ķīnas kosmoloģijas idejas vēlāk izmantoja arī Hēgelis, kurš 19. gadsimta 30.gados Vācu klasiskās filozofijas ietvaros izstrādāja dialektikas teoriju.” Dialektika- filozofijas kategorija:

esamības lietu, parādību un procesu kopsakarība un attīstība, kurai raksturīga pretrunu pārvarēšana, cīņa starp jauno un veco, jaunas kvalitātes rašanās”.[24;176]

20. gadsimta pašā sākumā, aptuveni trīsdesmit gadus pirms L. Fon Bertalanfija (oriģ. *L. Von Bertalanffy*) pirmajām publikācijām Vispārējās sistēmu teorijas jomā, kur aprakstīja dzīvo sistēmu organizācijas jeb sistēmisma principus, arī Krievijā un citviet attīstījās sistēmiskās domāšanas idejas. Krievu mediķis, filozofs un ekonomists Aleksandrs Bogdanovs izstrādāja tikpat visaptverošu sistēmu teoriju, kura diemžēl nebija zināma ārpus Krievijas robežām.

Bogdanovs nosauca savu teoriju par Tektoloģiju (*gr.v. tekton-* celtnieks), ko var definēt kā zinātni par struktūrām. [47;5]

Galvenais Bogdanova uzdevums vai mērķa uzstādījums bija izpētīt un apvienot visu dzīvo un nedzīvo struktūru organizācijas principus, lai formulētu visaptverošu organizācijas zinātni, jeb citiem vārdiem, sistēmu teoriju.

Bogdanovs definēja šo visaptverošo organizācijas formu, kā „saikņu kopumu starp sistēmas elementiem”. [47;6.]

Izmantojot jēdzienus sistēma un komplekss kā sinonīmus, A. Bogdanovs uzskatīja, ka sistēmas ir organizēti kompleksi, kur veselais ir lielāks par savu daļu summu. Turklāt ir vienas sistēmas, kuras regulē apkārtējas vides procesi un otra kategorija sistēmu, kurām nav nepieciešama ārēja regulācija, jo tās regulē pašas sevi. [47;6.]

Rezumējot un konkretizējot, Vispārīgās sistēmteorijas (ang.v. *GST- General Systems Theory*) tēvs un ideju pamatlicējs bija zinātnieks, biologs un filozofs austrieti Ludvigs fon Bertalanfijs.

Lai arī tolaik sistēmteorijas tika radītas arī citviet, tomēr Bertalanfijs bija tas, kurš 20. gadsimta sešdesmitajos gados radīja teoriju par „daudznozaru lauku”, kuru šodien pazīstam kā sistēmteoriju. [39]

Bertalanfijs savā nostājā bija pret sistēmu reducēšanu jeb sadalīšanu elementos, lai atkal tvertu tos vienotībā. Bertalanfijs Vispārīgajā sistēmteorijā formulē principus, kas atbilst sistēmām kopumā.

Vispārējās sistēmteorijas pamatā bija šādi apgalvojumi:

- Vispārējā sistēmteorija ir loģiski – matemātiska zinātne par visa vienotību.
- Īstas sistēmas ir atvērtas un mijiedarbojas ar apkārtējo vidi .
- Sistēmteorija koncentrējas uz savstarpējo elementu struktūru un mijiedarbību, kas to daļas apvieno veselajā (holisms).
- Sistēma ir elementu kopums, kas mijiedarbojas savstarpēji un ar apkārtējo vidi.

- Ar sistēmu tiek saprasts veselums vai vienotība.
- Konkrēta elementu organizācija nosaka sistēmu, kas ir neatkarīga no konkrēto elementu satura, īpašībām.
- Sistēma var iegūt jaunas, kvalitatīvas īpašības, kas rodas nepārtraukti evolucionējot.
- Sistēmas jēdziens ietver: sistēmas vides robežas, ieeju, izeju, (input&output), procesu, stāvokli jeb pozīciju, hierarhiju, mērķorientāciju, un informāciju.

No augstāk apskatītā, iespējams secināt, ka sistēmu teorija ir starpdisciplināra teorija, kura var būt par pamatu dažādu organizāciju parādību izpētei, neatkarīgi no to būtības, veida vai mēroga.

Lai arī Bertalanfija vispārējā sistēmteorija ir mūsdienīgu sistēmiskās metodoloģijas pamatā. Tiesa, formulējot sistēmiskās izpētes vispārējos principus, austriešu biologs atzina, ka viņa teorija nav izsmeļoša.[39] Taču tā joprojām ir pasaulu tvērējošas sistēmiskuma pamatā.

Turpinājumā tiek sniegts vispārējs ieskats sistēmteorijas kā vispārinātas domāšanas teorijas attīstībā.

21. gadsimtā sistēmteorija tiek interpretēta atbilstoši mūsdienīgākām sistēmu teorijām.

Būtiski, kā sistēmteorija tiek lietota mūsdienās, kāda ir tās loma un nozīme ikviena cilvēka domu un dzīves sistematizēšanā un vadībā. Līdzīgi, būtisks ir jautājums, kādēļ sistēmteorija ir uzskatāma par vispārinātu domāšanas teoriju?

Kodolīgu vispārīgas sistēmteorijas definīciju sīdē sistēmteorētiķis un daudzu ar sistemoloģiju saistītu darbu autors Dr. Phys. Andris Broks. „Vispārīgā sistēmteorija sniedz vispārīgas atziņas par cilvēku īstenoto sistēmisko domāšanu kā apziņas sistēmisko organizāciju un darbību. Proti, sistēmteorija ir sistēmiskās domāšanas teorija „Sistēmteorija ir fundamentāla zinātniska teorija par pasaules sakārtotu atveidi cilvēka apziņā, ievērojot pasaules parādību kopsaistību”. [7; 3]

Lai runātu par sistēmteoriju dažādos aspektos, vispirms būtiski noskaidrot vispārīgos, no sistēmas atvasināto jēdzienu būtību- sistēma, elements un struktūra.

Sistēma- ir no daļām kopā salikts veselais. Cits ar citu saistītu elementu- priekšmetu, parādību, uzskatu un zināšanu- kopa, kas veido zināmu vienotu veselumu, vienotību. [24; 823] Šis ir vispārināts jēdziena „sistēma” skaidrojums, kas attiecināms uz jebkuru sistēmu elementu kopumu. Sistemoloģija ir starpdisciplināra zinātne par sistēmām.[24; 823] Sistemoloģiju varētu apzīmēt arī kā sistēmteoriju, jo to būtība idejiski pārklājas.

Sistemoloģija ir vispārīga un universāla mācība par visu lietu un procesu sakārtotību, jeb visām lietām un procesiem kā sistēmām.[9; 26] Plašākam ieskatam autore piedāvā arī izvērstāku

definīciju. „Sistemoloģija ir mācība par pasaules sakārtotību kā visa kopsaistības izpausmi, saprātīga cilvēka pasaules skatījumu un redzējumu, veselā un daļu attiecībām.”.[9; 58] A. Broks piedāvā arī mūsdienīgas sistemoloģijas jeb sistēmteorijas atziņas:

- Sistēma ir cilvēkus interesējošā vidē izdalīts kopsaistītu daļu veidots veselums.
- Sistēmas sastāvs ir sistēmu veidojošo daļu uzrādījums.
- Sistēmas iekšējā vide ir tās sastāvdaļu veidotais kopums.
- Sistēmas ārējā vide ir viss, kas sistēmā neietilpst.
- Ikvienu sistēmu ir ārēji noformēta iekšējā vide. Sistēmas iekšējo un ārējo vidi atdala sistēmas robežvirsmas. [9; 59]

Salīdzinājumā ar sākotnējām L. Fon Bertalanfy sistēmteorijas atziņām, A. Broka sistēmiskuma atziņas ir veiksmīgi un saprotami konstruētas, kas palīdz veidot izpratni par sistēmteoriju kopumā.

Jēdzienu „sistēma” jāskata ne tikai pēc tā būtības, bet arī pēc sūtības, tādēļ autore labprāt un apzināti izmanto arī sistemologa A. Broka piedāvāto vārda „sistēma” definīciju: „Vārda „sistēma” sūtību paskaidro atziņa, ka ikviena lieta, process cilvēka apziņā atveidojas kā „sistēma”. Šī vārda būtību savukārt raksturo šāda definīcija- vārda jēdzieniskais skaidrojums: Sistēma ir cilvēkus interesējošā vidē izdalīts, kopsaistītu daļu veidots veselums. Proti,

- Ikviena sistēma kā veselums pastāv tam atbilstošajā ārējā vidē;
- Ikvienu sistēmu kā veselumu veido tā kopsaistīto daļu iekšējā vide. [7; 4-5]



1.1.1. attēls. A.Broks. Vārda „sistēma” nozīmes grafisks attēlojums. [7; 5]

Sistemologa A. Broka piedāvātais sistēmas skatījums ir saistošs, skaidri izprotams un racionāls.

1.1.1 attēlā skatāms vārda „sistēma” nozīmes grafisks attēlojums.

Vācu sistēmteorētiķis, pedagogs un pētnieks G. Osimics (G. Ossimitz) darbā „Sistēmiskās domāšanas prasmju attīstīšana izmantojot sistēmu dinamikas modelēšanas instrumentus” [42] definējis piecas īpašības, kas raksturo „sistēmu”:

- Sistēmas sastāv no (definējamiem) *elementiem* - tāpat kā matemātisko komplekts sastāv no atsevišķiem, atšķirtiem elementiem.
- Katra sistēma robežojas ar apkārtējo- ārējo "vidi", kas ir vairāk vai mazāk caurlaidīga. Šī robeža var būt materiāla- taustāma (piemēram, āda cilvēka organismā) vai nemateriāla (dalība noteiktā sociālā grupā). Sistēmas robežas ir svarīgas vairāku iemeslu dēļ:
 - 1) Robežas nodrošina (reizēm arī nosaka) iespēju identificēt konkrēto sistēmu.
 - 2) Mijiedarbība starp sistēmu un tās vidi notiek galvenokārt uz sistēmas robežām, tas ir, robežzonā. Būtiski apzināties, kā kaut kas iekļūst sistēmā vai izkļūst no tās, (*ang.v.input-output*).
- Sistēma ir vairāk nekā tikai elementu kopums- komplekts. Starp šiem elementiem pastāv galvenokārt funkcionāla savstarpēja saistība un to pamatā ir noteikta struktūra.
- Sistēmas ir dinamiskas un laika gaitā mainās. Šāda sistēmas uzvedība bieži saistāma ar sistēmas mērķi. Bioloģisko, t.i., dzīvo būtnu sistēmu mērķis ir piemēroties un attīstīties, lai pašsaglabātos. Turpretī ražošanas sistēmas ir tiek veidotas noteiktai ražošanas jaudai; transporta sistēmās paredz noteiktu caurlaides spēju.
- Atsevišķas sistēmas elementi var tikt uzskatīti par dotās sistēmas apakšsistēmām, vienlaikus dotā sistēma varētu būt viens elements plašākā sistēmā. Piemēram, motors varētu būt apakšsistēma automašīnā, kas atkal ir elements sarežģītāka transporta sistēmu. [42]

Sistēmiskums ir viena no esamības atributīvajām īpašībām- sistēmiskā organizācija piemīt visām realitātes formām. Mūsdienu zinātne un prakse ārpus sistēmiskuma jēdziena nav iedomājama- sistēmiskumā koncentrājas praktiski visi zinātniskās izziņas metodoloģijas principi. Esamības sistēmiskums nozīmē, ka sakārtotība dominē pār haotismu. Noteiktā nozīmē pasaulē vispār nav nekā haotiska- jebkurš haotisms citā attiecībā izrādās sakārtotības izpausme.[30]

Gadās, ka mūsdienu domāšana ir nesistēmiska- tārad nesakārtota un haotiska. Tas liecina par to, ka šāda domāšana neatbilst īstenībai- domāšana nav vienībā ar esamības loģiku. Piemēram, nesistemātiska ir aprakstoša un situatīva domāšana, jo tā gandrīz neskar realitātes būtiskās sakarības.[30; 393] Sistēma (gr. „systemas”- veselais) ir strukturāli sakārtotu elementu viengabalaina kopa. Sistēmas būtiskās pazīmes ir šādas:

- Sistēma sastāv no elementiem.
- Sistēmas elementi ir strukturāli sakārtoti.

- Srtukturālā sakārtotība veido noteiktu viengabalainību.[30; 395-396]

Tātad ikviena šo pazīmju izpausme realitātē – praksē ir sistēma. Piemēram, ja domājam par domāšanu, tad cilvēka domāšana kā struktūra sastāv no trīs elementiem- mākslinieciskuma, zinātniskuma un pragmatisma, kas kopā mijiedarbojas un papildina viens otru ,veidojot noteiktu jūtu, prāta un gribas viengabalainību, kas praksē izpaužas kā noteiktas izjūtas, izpratne un darbība. Tātad, izpildās domāšanas kā sistēmas pazīmes.

Elements (*lat. „elementim”- vienkāršākais pamats*) ir tālāk nedalāma sistēmas vienība noteiktā izpētes aspektā. Elements ārpus sistēmas nav elements. Sistēmas un elementa nozīmes nav stingri saistītas ar noteiktām realitātes formām. Būtībā jebkurš elements ir sistēma, bet sistēma- vēl plašākas sistēmas elements. Jebkurš priekšmets dažādās attiecībās ir gan elementu kopa, gan kopas elements. [30; 396]

Praktiski skaidrojot I. Vedina elementu un sistēmas attiecību apzīmējumu, darba tematikas ietvaros jāskata organizācijas un vadītāja savstarpējā sistēmiskā sakarība un attiecība. Tātad vadītājs vienlaicīgi var būt gan sistēma, gan kādas sistēmas elements. Tātad, fizioloģiski vadītājs kā dzīva būtne pats par sevi ir sistēma, kas sastāv no strukturētiem elementiem- orgānu sistēmām. Vadītājs ir elements, kas kopā ar pārējiem elementiem veido organizācijas struktūru, savukārt organizācija ir elements- daļa kādā lielākā sistēmā. Proti, izglītības iestādes direktors> izglītības iestāde> valsts izglītības sistēma.

I. Vedins uzsver, ka būtiska sistēmiskās domāšanas prasība ir : noteiktas sistēmu hierarhijas pareiza izpratne. Sistēmas struktūra (*lat. „structura”- uzbūve, izkārtojums*) ir stabila sakarību kopums starp sistēmas elementiem. Struktūra un elementi ir tas, kas veido sistēmu.

Ja vairums sistēmteorētiķu apgalvo, ka sistēma sastāv no elementiem, tad I.Vedins uzskata, ka: ”Sistēma īstenojas ar elementu integrāciju”. [30; 399]

Tabulā nr. 1.1.1. aplūkojama I Vedina [30] sistēmu klasifikācija (darba autores apkopojums un noformējums)

Tabula Nr. 1.1.1. Sistēmu klasifikācija.

Realitātes sfēra	Eksistēšanas veids	Sistēmiskuma līmenis	Izcelšanās veids	Iekšējās determinācijas īpatnības
Neorganiskās	Priekšmetiska	Minimāls	Dabiskās	Viennozīmīgi determinētas Varbūtīgi determinētas(stohastiskas)
Organiskās	Konceptuāla	Vidējs	Mākslīgās	
Socialās	Personības	Augsts	Kompleksās	

Tāds ir I.Vedina piedāvātais vispārīgs sistēmu klasifikācijas atspoguļojums. A. Broks piedāvā sistēmu klasifikācijas vispārīgo struktūru, kur sistēmas tiek iedalītas:

1. Lietiskajās jeb priekšmetiskajās un ķermeniskajās

- Dzīvās- augi, dzīvnieki, cilvēki.
- Nedzīvās.

2. Procesuālās sistēmas

- Determinētas
- Stohastiskas.[7; 5-6]

Saskaņā ar augstāk norādīto klasifikāciju, ikviena klasifikācija ir sistēma, kuru raksturo tās struktūra. Sistēmu teorijas ietvaros domāšana ir procesuālā sistēma, kura īstenojas pamatojoties uz cilvēka sistēmredzējumu.

Sistēmiskās domāšanas būtība, saturs un forma iztirzāti darba nākamajā nodaļā.

1.2. Sistēmiskās domāšanas būtība

Sistēmiskās domāšanas fenomens sākotnēji- tā attīstības sākumā 20. gadsimta nogalē tika pētīts zinātniskās attīstības nolūkos. Tomēr 21. gadsimtā sistēmiskā domāšana un tās apguve ir kļuvusi par sava veida komerciāli nozīmīgu cilvēka intelekta sastāvdaļu. Lai arī ir sistēmteorētiķi, kuri kritizē sistēmpieejas izmantošanu uzņēmējdarbībā nevis personiskajā attīstībā, tomēr šī darba autore uzskata, ka globalizācijas laikmetā sistēmiskā domāšana ir un būs būtiski nepieciešama jebkuras valsts, sabiedrības, iestādes un indivīdu pastāvēšanas un attīstības būtisks priekšnoteikums.

Ņemot vērā, ka pašpietiekamība un šaura norobežošanās lielā mērā degradē cilvēku un sabiedrību, tad zinātnes piedāvātā un idejiski attīstītā sistēmiskās domāšanas prasme noteikti jāizmanto mūsdienu dažādo problēmu risināšanā.

Ikviena izpratne par sistēmas struktūru veidojas izzinot un apzinot sistēmas uzbūvi, elementu īpašības un specifiku, pēc tam tos tverot kopsaistībā.

Lai veidotos skaidra izpratne, par to, kas ir sistēmiskā domāšana, būtiski atzīmēt, kas ir domāšana un kādas zinātnes ietvaros domāšana tiek pētīta un izzināta.

„Loģika ir fundamentāla humanitārā zinātne, kuras tiešais izziņas objekts ir cilvēka domāšana”.[29: 9]

Loģikas jēdzieniskā nozīme nav viennozīmīga,- tā var tikt interpretēta trīs dažādos veidos. Vārds „loģika” ir veidots no sengrieķu vārda „logoss”, kuru Sengrieķu filozofs Heraklīts (ap 544-ap 483 p.m.ē) skaidrojis kā esības likumu.[29: 9]

Otra interpretācija apzīmē domāšanas konsekvenci, proti: „loģika ir prasme pareizi veidot un pārveidot jēdzienus un spriedumus, kas dod iespēju pareizus slēdzienus atšķirt no nepareiziem”. [24; 495]

Darba kontekstam atbilstošs ir konkretizēts loģikas kā mācības skaidrojums: „, loģika-mācība par pareizi loģisku domāšanu” [23; 495] Tātad loģika kā mācība apzīmē zinātni par domāšanu.

Kāpēc nepieciešams domāt? Kāda ir domāšanas būtība un mērķība?

Domājot mēs identificējam problēmas un risināmos uzdevumus, pamatojoties uz jau esošajām zināšanām. Taču efektīva domāšana prasa arī jaunu zināšanu apguvi, to analizējot, salīdzinot un sintezējot.

Sistēmiskā domāšana īstenojas pamatojoties uz trīs domāšanas fundamentālajām formām- analīzi, salīdzināšanu un sintēzi. Izpratne un zināšanas par sistēmiskās domāšanas būtību ļauj izprast un pārvaldīt šo formu pielietošanu problēmu risināšanā.

- Analīze- apzināta veselā jeb sistēmas sadalīšana daļās, jeb citiem vārdiem, sistēma tiek izdalīta tās elementos. (Domāšanas operācija, kas paredz domāšanas [20; 14])
- Salīdzināšana- priekšmetu un parādību īpašību un raksturojumu līdzības un atšķirības noteikšana. Salīdzinot, katrs priekšmets vai parādība tiek sadalīti daļās, izdalot atsevišķās pazīmes (analīze) un tad nosakot to vienādību vai atšķirību (sintēze). Salīdzināšanai pakļaujas tikai līdzīgas, viena veida īpašības vai parādības.(Intelektuāla operācija, kas paredz viena objekta atdalīšanu no cita; šā objekta tēla izmantošanu, novērojot vai vērtējot citu objektu. [20; 127])
- Sintēze- analīzes gaitā iegūto veselā elementu apvienošana iepriekšējā vai jaunā kombinācijā.(gr. *Synthesis*- apvienošana, jebkuras parādības zinātniskas izpētes metode, kas izzina šo parādību kā vienu veselu tās elementu vai sastāvdaļu mijiedarbībā[20; 131])

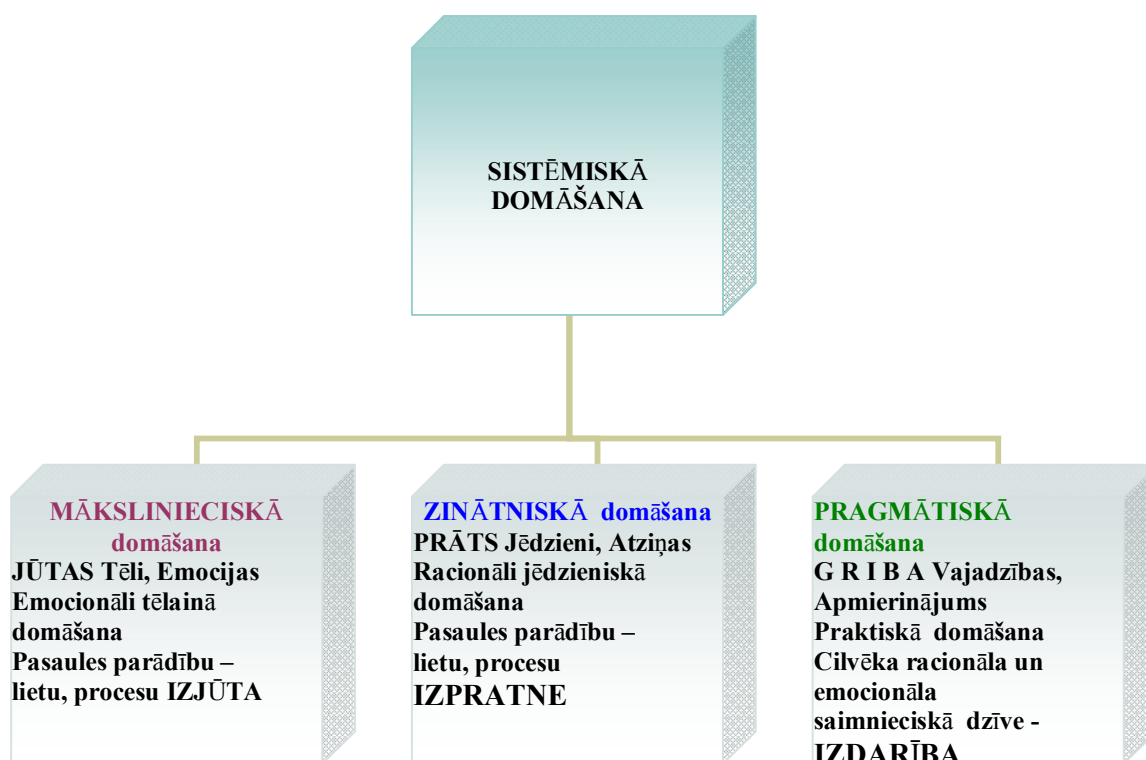
No augstāk apskatītajām domāšanas formām visbūtiskākā ir sintēze. Tieši prasme sintezēt raksturo cilvēka spējas domāt sistēmiski. Vispārināti izsakoties, sintēze ir radošuma, radošās pieejas radītājs problēmu risināšanā, jaunu vērtību radīšanā.

Analīze, salīdzināšana un sintēze ir sistēmiskās domāšanas pamats, kas īstenojas un ir ikviena domāšanas procesa pamatā. Trīs fundamentālās domāšanas formas – analīzi, salīdzināšanu, sintēzi, praksē dažādi autori apvieno veidojot dažādas konkrētas domāšanas struktūras.

Tas rada zināmu jucekli, jo dažkārt vienādas domāšanas struktūras- modeļi tiek nosaukti dažādos vārdos, tādējādi radot maldīgu priekšstatu, ka ir milzum daudz pieeju un domāšanas modeļu. Tomēr šis sistēmiskās domāšanas pārzināšana ļauj šo kārtību un nekārtību, kā arī kopīgo un atšķirīgo izprast.

Ikviens cilvēks ir domājošs, tāpat katrā cilvēkā dažādās attiecībās ir apvienotas un darbojas kāda noteikta domāšanas struktūra, piemēram, radošā domāšana, kas ir efektīva un mūsdienīga domāšana. Sistēmiskās domāšanas struktūras tiek definētas dažādi- tiek lietoti dažādi vārdiskie apzīmējumi, tomēr idejiski to nozīme ir vienāda, ietverot māksliniecisko, jeb tēlaino domāšanu, zinātnisko un pragmatisko domāšanu.

Darba autore sistēmiskās domāšanas struktūras apzīmēšanai izmanto sistēmteorētiķa A. Broka piedāvāto sistēmiskās domāšanas vispārīgo struktūru, kas pārskatāmi un idejiski pamatoti sniedz sistēmiskās domāšanas kā procesuālas sistēmas attēlu.



1.2.1. attēls A. Broks. Sistēmiskā domāšana mūsdienu dzīvē un izglītībā. Sistēmiskās domāšanas vispārīgā struktūra. [7; 7]

Mākslinieciskās domāšanas procesā, risinot uzdevumu vai problēmu, tiek izmantoti konkrēti atmiņu tēli un priekšstatī. Zinātniskās domāšanas procesā uzdevumu risināšanā tiek izmantoti abstrakti jēdzieni un teorētiskās zināšanas, savukārt pragmatiskā domāšana ir praktiska domāšana un darbība.

Sistēmpieejas studiju un zinātniskās pētniecības process arvien uzdod jautājumu, vai ikvienam iespējams apgūt sistēmisku domāšanu? Saskaņā ar sistemologu R. Fišeru [12] un A. Broku, spēja sistēmiski domāt ir katrā no mums jau piedzimstot. Tomēr dzīves laikā tā var tikt apspiesta vai neattīstīta.

Tādēļ nepieciešama tās mērķtiecīga attīstīšana izglītojoties un sistemātiski padomājot par domāšanu. Pamatojoties uz sistēmiskās domāšanas vispārīgo struktūru, ikvienā cilvēkā īstenojas gan mākslinieciskā, gan zinātniskā un pragmatiskā domāšana, vien atšķiras šo struktūras daļu attiecība katrā konkrētā individuā.

Šī darba autore uzskata, ka šo daļu attiecība atkarīga no dažādiem faktoriem, arī no temperamenta un psiholoģiskā tipa. Kāds ir vairāk mākslinieciski orientēts gan domāšanā, gan praktiskajā darbībā; cits labi orientējas eksaktajās zinātnēs, tomēr nav iejūtīgs un empātisks.

Kā tika jau pieminēts, nozīmīga sistēmiskās domāšanas struktūras attīstīšanā ir vispusīga izglītošanās, kas aplūkota darba turpinājumā.

1.2.1. Izglītošanās nozīme sistēmiskās domāšanas attīstīšanā

Domājot par sistēmisko domāšanu, tās būtību un attīstīšanu, īpaši jāuzsver izglītošanās nozīme. Nemitīga izglītošanās- vairojot un pilnveidojot dzīves kompetenci ir sistēmiskā redzējuma un domāšanas attīstības pamatā. Mūsdienu Latvijas izglītības sistēma vēl nesagatavo sistēmiski domājošus cilvēkus, tādēļ izglītošanās šajā jomā ir katra paša iniciatīvas vadīta. Proti, doto iniciatīvu veido trīs vienkāršas darbības- gribu!>varu!>daru!. Tomēr, ja negribam, tad varēšanai un darīšanai ir niecīga nozīme. Tādējādi veidojas situācija, ka mūsdienu vadītāju domāšana ir tik sistēmiski attīstīta, cik atbilstošs ir bijis viņu pašu ieguldījums tās attīstīšanā un pilnveidošanā.

Kas īsti ir izglītojošā darbība sistēmskatījumā? Ļoti izsmelošu skaidrojumu sniedz sistemologa A. Broka izglītojošās darbības definīcija.

„Izglītojošā darbība jeb izglītība ir īpaši organizēta dzīves pieredzes(zināšanu, prasmju, attieksmju) ieguve dzīvei(izziņa, apdomai, rīcībai)”. [7;10] Galvenais sistēmiskās domāšanas attīstībā- nodrošināt efektīvu lietu un procesu kopsaistības, sakārtotības izjūtas un izpratnes veidošanos,

cilvēku garīguma sastādošo daļu- prāta, jūtu un gribas līdzsvarotu kopsaistību vienotajā veselā.[7;11]

Stabilu sistēmiskās domāšanas pamatu veido atbilstošas iegūtās zināšanas un prasme tās sistemātiski sakārtot, sintezēt un izmantot praktiskā darbībā. Zināšanu vadīšana (no ang. val. *knowledge management*)- organizācijas vadītāju atbildīga un stratēģiski nozīmīga darbība; sistemātiska, precīza un pārdomāta zināšanu veidošana, atjaunošana un lietošana, lai uzņēmumā maksimizētu ar zināšanām saistītu darbību efektivitāti un ieguvumus no šīm zināšanām.[17; 134]

Izglītota sabiedrība ir Latvijas valsts nākotnes garants, jo zināšanas dod iespēju analizēt, rast neordināras pieejas, veikt izpēti un pieņemt racionālus un gudrus lēmumus.

Dzīves pieredzi, protams, veido gan teorētiskās, gan praktiskās zināšanas, kuras ikviens lielākā vai mazākā mērā izmanto savās ikdienas izpausmēs. Minētās zināšanas kopumā veido dzīves kopuma kompetenci. Autore apzināti izmanto A. Broka izstrādāto kompetenču grafisko attēlu, jo tas uzskatāmi parāda zināšanu fundamentālo nozīmi un jēgpilnu pielietojumu. (skat. 1.2.1.1.Attēlu)

	Izziņa (sajušana, apzīmēšana, apraksts)	Apdoma (vērtēšana, mērķa noteikšana, lemšana)	Rīcība (plānošana, līdzekļu piesaiste, izpilde)
Prasmes- cilvēkdarbības spēju īstenojums	Prasmes iegūt, analizēt un sintezēt informāciju	Prasmes vērtēt, izvirzīt mērķi, pieņemt lēmumu	Prasmes plānot rīcību, piesaistīt līdzekļus, izpildīt rīcību
Attieksmes- cilvēkdarbību vērtīborientācija	Attieksmju izziņa (paraugvērtību apguve- kas ir labi?)	Attieksmju veidošana vērtēšanas procesā	Attieksmju īstenošana praksē
Zināšanas- fakti, cēloņseku sakarības	Zināšanu ieguve (kas tas ir un kāpēc tas tā ir?)	Zināšanu procesēšana (domāšana)	Zināšanu izmantošana praksē

1.2.1.1 attēls. A. Broks.(2010) Dzīves kompetences- izglītojošās darbības mērķis un rezultāts: dzīves pieredze(zināšanas, prasmes, attieksmes)dzīvei (izziņai, apdomai, rīcībai) [6]

Būtisks ir apzīmējums- fundaments, jo zināšanas, atbilstoši šim vizualizētajam attēlam, ir tikai pamats, uz kura būvēt savas dzīves radošo māju. Atbilstošas zināšanas un to pielietošana attieksmju veidošanā- domāšanā, rezultātā izpaužas kā konkrēta praktiska rīcība mērķa sasniegšanai, kas noder kā personiskā, tā organizācijas vadības darbības līmenī. Dzīves kompetence ir jāvairo nemitīgi, jo nav iespējams ilgstoši operēt ar novecojušu informāciju, nerodot tai jaunu zināšanu pienesumu. Ilgstoša mīļāšanās un inertums degradē, tādēļ neieciešama virzība un attīstība, jo tikai tā iespējams kvalitatīvi pastāvēt.

Mērķa sasniegšana rada nepieciešamību pēc jaunas izpētes un zināšanām, kas arvien prasa laiku apdomai, lai atbilstoši rīkotos. Tā iespējams kāpt arvien augstāk pa dzīves kompetences kāpnēm, pašpilnveidojoties un nodrošinot organizācijas darbības ilgtspējību.

Darba turpinājumā apkopotas sistēmiskās domāšanas prasmes.

1. 3. Sistēmiskās domāšanas prasmes

Sistēpieejas pētnieks Barijs Ričmonds (oriģ. Barry Richmond) sniedz sekojošu sistēmiskās domāšanas definīciju: “Sistēmiskā domāšana ir māksla un praktiska pieeja, kas kopsaista domu struktūru un sakārto praktisko darbību, lai veiktu esošās domāšanas izmaiņas un uzlabotu sniegumu.” [41]

Barijs Ričmonds ir formulējis septiņas sistēmiskās domāšanas prasmes:

1. **Dinamiskā domāšana-** būtiski redzēt ne tikai notikumus, bet arī problēmas kontekstu un fonu- (ārējo vidi)un tā ietekmi uz risināmo problēmu, apsverot arī iespējamu ārējās vides izmaiņu ietekmi uz konkrētajiem notikumiem un problēmām. Iespējams, pēc neilga laika būs mainījusies ārēja vide(likumi, ekonomiskā, sociālā situācija vai pat paša viedoklis) un problēma iegūs jaunas aprises un prasīs citādu risinājuma piemērošanu.
2. **Slēgtas aprites domāšana-** būtiski ne tikai risināt problēmas, bet arī ieraudzīt savstarpēji saistītu faktoru vai procesa mijiedarbību, cēloņu un sekas sakarību, risināmo problēmu neatraujot no faktoriem vai apstākļiem, kas to ietekmē.
3. **Vispārīgā domāšana-** spēja ieraudzīt kopsaistošo, vispārējo un likumsakarīgo aiz konkrētiem skaitļiem, faktiem vai notikumiem.
4. **Strukturālā domāšana-** ietekmes, iedarbības un to secības nozīmes atcerēšanās, iegaumēšana.
5. **Darbības jeb operacionālā domāšana-** domājot par savu ideju, domāt un skatīties arī plašāk-, kas notiek pirms un aiz manis?”- uz piegādātājiem un klientiem- vai to ir pietiekami, cik lielā mērā viņi var ietekmēt manas darbības rezultātu, kā arī tiem veidot lietišķas attiecības.
6. **Tonālā domāšana-** viss nav tikai melns vai balts. Pasaules pamattonis parasti ir kaut kur pa vidu- ne īsti balts vai melns, ne viennozīmīgi labs vai slikts, pareizs vai nepareizs.
7. **Zinātniskā domāšana-** zinātniskums saistās ar prasību lietot precīzi definētus terminus un to veidotās sistēmas, kas atbilst realitātei. Nepieciešams veikt pārbaudes un izmērīt to,

kas pakļaujas pārbaudēm, tomēr paturot prātā, ka ne viss ir precīzi izmērāms. Ir virkne būtisku lietu, ko grūti iekļaut klasiskajā pieejā zinātniskumam- piemēram, emocijas, intuīciju, lojalitāti nevar nosvērt kā ābolus. Tāpat jāatceras, ka viss ir relatīvs, jo tas, kas bija pareizs vakar,- šodien var būt traucējošs, bet rīt- nepareizs.[42]

Barijs Ričmonds parāda, ka sistēmpieeja domāšanā ir neaizvietoja dažu jautājumu un problēmu risināšanā. Ideju pamatā ir aicinājums domāt plaši, kopsasīti un vispusīgi. Rodot risinājumu sākotnēji izvirzītajai problēmai, neapstāties un vienmēr atgriezties pie rezultāta objektīvas izvērtēšanas- analīzes, tādējādi iespējams ieraudzīt vēl pavisam citas, iepriekš neapzinātas iespējas, tā nodrošinot nemitīgu progresīvu attīstību.

Attiecībā uz Ričmonda „tonālās domāšanas” prasmi- tā idejiski īpaši salīdzināma ar E. de Bon laterālās domāšana struktūru, kura funkcionē ārpus Jā/Nē sprieduma sistēmas. Kas būtība tāpat kā krāsu toņi „melns” un „balts” ir sava veida galējības. Abi autori uzsver „zelta vidusceļa” nozīmi.

Stratēģiskās un pārmaiņu vadības pētniece I. Kalve darbā „Apsegļot pārmaiņu vējus” sniedz savu sistēmiskās domāšanas prasmju definīcijas izpratni. Sistēmiskā domāšanas prasmes ir:

- Visa kopsaistību meklēšana un atrašana.
- Dinamiska domāšana- ietverot mainību, laika zudumus un laika patēriņu darbību veikšanai.
- Prasme un spēja darboties ar parādību un notikumu modeļiem.[14; 43]

Sistēmiskā domāšana ikviena vadītāja profesionālajā darbībā nozīmē lietu, procesu un parādību sistēmisku izpratni.

Mūsdienās ikvienam vadītājam ir jāspēj izprast Pasaules kārtību, kur būtiskākais ir ārpusē. Ārējā vide lielā mērā nosāka jebkuras organizācijas vai iestāde darbību, tādēļ vadītājiem jābūt tālredzīgiem un ātri reaģējošiem uz vispārējām, nemitīgām, jaunām un ietekmējošām izmaiņām, apzinoties, ka viss ir relatīvs. Proti, ikviens organizācijas produkta vai iestādes pakalpojuma patērētājs- klients vienmēr cerēs sagaidīt vairāk, nekā iespējams tam tiks piedāvāts, vai pietika līdz šim.

1. 4. Vadītāja domāšanas prasības

Nemitīga vadītāja profesionālā pilnveidošanās ir viena no būtiskākajām prasībām jebkura līmeņa vadītājam. Profesionālās pilnveides pamatā ir sistemātiska izglītošanās, kas paplašina pasaules lietu un kārtības sistēmredzējumu, kā arī attīsta domāšanu.

Sistēmiskās domāšanas izmantošanu praksē var raksturot pēc pieejas- rīkoties lokāli, bet domāt globāli. G. Ossimics (G. Ossimitz) darbā „The Development Of Systems Thinking Skills Using Systems Dynamics Modeling Tools” formulējis četras sistēmiskās domāšanas prasības.

G. Ossimics definējis četras būtiskākās sistēmiskās domāšanas prasmes jeb virzienus:

1. Domāšana pēc skaidri definēta modeļa - struktūru veidošana un atšķirības starp izveidoto struktūru un praksi, ir centrālais sistēmiskās domāšanas izpētes objekts.
2. Saistītā jeb noslēgtā apļa domāšana- domāšana savstarpēji saistītās, mijiedarbojošās sistēmiskās struktūrās, ievērojot cēloņu un sekas sakarību.
3. Dinamiskā domāšana- svarīgi redzēt ne tikai notikumus, bet arī kontekstu jeb fonu un tā ietekmi. Apsvērt iespējamu fona izmaiņu ietekmi uz konkrētajiem notikumiem vai problēmām.
4. Praktiskā sistēmu vadība- spēja pareizi rīkoties, īstajā laikā un vietā. Praktiska spēja vadīt un kontrolēt sistēmas. [41]

Habilitētais filozofijas doktors Ivans Vedins savā monogrāfijā „Zinātne un patiesība” Izvirza septiņas vadītāja domāšanas prasības.

1. Vispusīgums, uz ko balstās informācijas vai praktiskās situācijas objektīva novērtēšana.
2. Analītiskums- loģiski sakārtota domāšana, kas veido pamatu darbības analīzei un savas rīcības pašanalīzei.
3. Sistēmiskums- kas ir nepieciešams nosacījums praktisko problēmu kompleksai risināšanai.
4. Elastīgums, kas veido pamatu vadītāja uzvedības variācijām mainīgos apstākļos.
5. Praktiskā ievirze, kas nodrošina vadītāja darbības orientāciju uz ikdienas realitātēm- šajā ziņā vadītājam jābūt ‘praktiskam ideālistam’.
6. Radoša ievirze, kas veido pamatu jaunu ideju izvirzīšanai un īstenošanai.
7. Prognostiskā orientācija, kas izpaužas spējās paredzēt situācijas attīstības tendences un pieņemto lēmumu sekas. [30; 524]

Kā norāda I. Vedins, būtiska vadītāja domāšanas prasība ir elastīgums mainīgos apstākļos. Citiem vārdiem, mūsdienās nozīmīga ir vadītāja spēja līdzmainīties un organizēt iestādes darbību pārmaiņām ārējā vidē. Pārmaiņu vadību, kas sākas ar domāšanas maiņu plaši pētījis angļu pētnieks Kolins Karnels. [36]

Kolins Karnels darbā „Organizāciju Pārmaiņu vadība”(„Managing Change in Organizations”) sniedz praktisku pārskatu par pārmaiņu vadību organizācijā. Karnels izmanto stratēģisko pieeju, uzsverot vadības, plānošanas un izpildes, vērtēšanas un mācīšanās tehnikas nozīmi organizācijas pārmaiņu kontekstā. Karnels norāda, ka vadītāja domāšanas izmaiņas ietekmē pārmaiņu paradigmu. Pārmaiņu paradigma tiek definēta kā vērtību, uztveres un vispārējās praktiskās darbības kopums. Karnels uzsver, ka: „ Pārmaiņu apzināšanās sākas ar izziņas procesu. Ja pārmaiņas organizācijas ārējā vidē noris ātrāk, nekā iekšējā vidē, organizācijas pastāvēšana ir apdraudēta.” [36; 344]

Tas ir nebeidzams izaicinājums ikvienam, kas cenšas izprast un vadīt pārmaiņas.

Karnels, līdzīgi citiem sistēmteorētiķiem, uzsver izglītošanās nozīmi, kas nosaka vadības domāšanas un praktiskās darbības pieeju problēmu risināšanā. Izglītošanās palīdz izprast un apzināties-mācīties, kāda ir efektīva un neefektīva uzvedība.

Tātad vadītāja domāšanas iezīmes attīstās un pilnveidojas kā praktiskas un teorētiskas izglītošanās auglis.

G. Ossimics un I. Vedins formulējuši viņuprāt nozīmīgākās vadītāja domāšanas prasības, tomēr, ja virzāmies no vispārīgā uz konkrēto, tad sistēmpieeja ir būtiskākais, kas raksturo mūsdienīga vadītāja domāšanas prasību.

„Sistēmpieeja palīdz atklāt un izprast daudzu procesu būtību un spēles noteikumus, novēršot vai būtiski samazinot nepareizo problēmu risināšanas iespējamību, jo apstrādājot informāciju un pieņemot lēmumus, ikviens allaž cenšas sistematizēt un analizēt informāciju, iespējams ņemot palīgā arī intuīciju un pieredzi” [15; 44]

1.4.1. Organizācijas kā sistēmas uztvere

Sistēmpieeja domāšanā ir veids un iespēja kā skatīties uz pasauli citādāk. Citādāk nozīmē-pilnīgi atšķirīgi no veida, kā tas ticis darīts līdz tam. Ja skatam organizāciju kā sistēmu, tad pasauleskatījuma maiņai jābūt ar organizācijas vadību. Kas tiek saprasts ar organizāciju kā sistēmu? „Organizācija ir personu, sociālu grupu, valstu apvienība, kurai ir kopīga darbības

programma, kopīgs mērķis, uzdevums. (..)Kopuma, veseluma daļu iekšējā saskaņotība un sakārtotība, ko nosaka veseluma struktūra” [24; 601] Jēdziens „organizācija” attiecināms arī uz iestādi kā personu apvienību, kam kopīga darbības programma, kopīgs mērķis, uzdevums.

D. Hitchins [37] uzsver trīs būtiskas organizācijas kā sistēmas- vienota kopuma iezīmes:

- Identitāte kā vienojošs, sistēmu definējošs faktors;
- Sistēmas struktūra- veids, kā sistēma darbojas konkrētos apstākļos un reaģē uz izmaiņām;
- Orientācija uz mērķi.

Ja organizāciju aplūko no sistēmpiecejas skata punkta, tad, atrodoties vienotā sistēmā, organizācijas darbinieki iegūst kopīgas, raksturojošas pazīmes, kuru pirms tam nebija katram atsevišķi. Šīs pazīmes- jeb elementi var būt kopīgi mērķi, darbības plānošana, laiks, informācija, resursi un citi. Tādējādi organizācija ir izveidota sistēma, kurā cilvēku darbība tiek apzināti koordinēta kopīgu mērķu sasniegšanai.

Organizācijas vadības domāšanas maiņai no tradicionālās uz sistēmisko domāšanu būtu jānoris saskaņā ar kādu veidu, metodi, kuras pielietojums mērķtiecīgi virza uz rezultātu, tādēļ darba turpinājumā autore piedāvā dažu teorētiku izstrādātās metodes un shēmas.

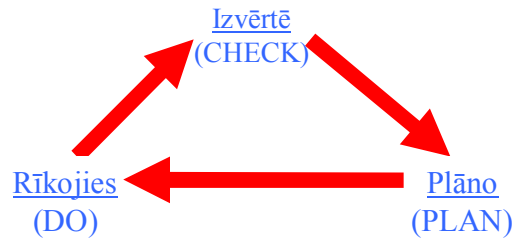
Efektīvu sistēmiskās domāšanas metode izstrādāta Lielbritānijas konsultāciju kompānijā „Vanguard”. Vangarda metode ir sistēmiskās domāšanas metode, kuru izveidojis angļu profesors Džons Sedons. [43, 44] Divdesmit gadus tā tikusi pielietota privātajā un desmit gadus publiskajā sektorā. Šo metodi turpina attīstīt un pilnveidot.

Sistēmiskā pieceja domāšana var šķist strīdīga un grūti pieņemama, jo tā savā ziņā izaicina esošās vadības piecejas būtību. Mainīšanās, spēja pielāgoties jauniem, nezināmiem spēles noteikumiem – tas noteikti ir izaicinājums, taču Dž. Sedons to aicina pieņemt.

Vangarda sistēmiskās domāšanas metode ir veids kā gūt padziļinātas zināšanas par organizāciju vai iestādi kā sistēmu, ļaujot sasniegt vēlamu rezultātu un izvirzīt mērķus.

Vangarda sistēmpiecejas modelis vai „Trīs soļu” metode ir unikāla, jo tās cirkulācija sākas un beidzas ar darbību. Tiek piedāvāta „Trīs soļu” pieceja, kas sastāv no- izvērtējuma, plānošanas un rīcības. (Skatīt 1.4.1.1. attēlu.)

Apzinies organizāciju kā sistēmu



1.4.1.1. attēls. J. Seddon. Systemsthinking in the Public Sector: Case Studies [43]

Kā redzams 1.4.1.1. attēlā, „Trīs soļu” darbības uzlabošanas sistēmas struktūru veido izvērtēšanas, plānošanas un rīkošanās posmi. Katrā no tiem tiek meklētas atbildes uz sekojošiem jautājumiem:

1. Izvērtēšanas posmā jāizvērtē:

- Mērķis: Kāds ir sistēmas mērķis?
- Prasības: Kādas ir klientu prasības?
- Spēja: Kas tiek sasniegts?
- Virzība: Kā noris darbība?
- Sistēmas apstākļi: Kādēļ sistēma tā uzvedās?

2. Plānošanas posmā:

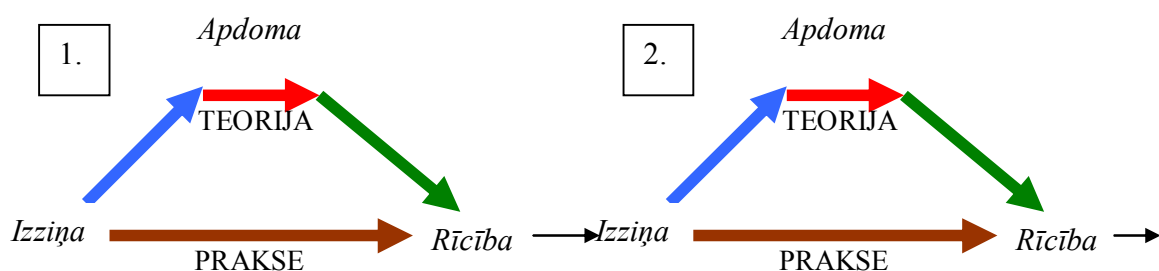
- Kas jāizmaina, lai uzlabotu sniegumu?
- Kā būtu jārikojas un ,kādas varētu būt darbības iespējamās sekas?
- Kādā pasākumi jāveic, lai būtu droši, ka mācāmies un attīstāmies?

3. Rīcības posmā:

- Rīkoties saskaņā ar plānu un veikt mērķa un seku monitoringu.
- Atgriezties pie mērķa(izvērtēšanas posma).

Šī shēma idejiski un pēc savas būtības ir līdzīga sistemologa A. Broka Cilvēkdarbības universālās struktūras shēmai (skatīt 1.4.1.2. attēlā), kurai jāveido ikvienas sistēmiskas cilvēkdarbības, kā arī vadības darbības un organizācijas vai iestādes vadīšanas pamats.

Broks ar jēdzienu „izzīņa” apzīmē kaut kā sajušanu, apzīmēšanu, aprakstu. [7; 2] Apdomas procesā notiek apzinātā un sajūstā vērtēšana, mērķa noteikšana un lemšana, jeb lēmuma pieņemšana. Rīcības process ietver plānošanu, līdzekļu piesaisti un izpildi.



1.4.1.2. attēls. Cilvēkdarbības universālā struktūra [7; 4]

Salīdzinoši, pēc Vangarda sistēmiskās domāšanas metodes izziņa, apdoma un rīcība noris it kā pa apli, kur izvērtējumam seko plānošana un tad reālā darbība, kas turpinās atkal kā padarītā izvērtēšana, jauna plānošana un rīkošanās, tādējādi tiek nodrošināta nepārtraukta virzība uz procesa pilnveidi un mērķa sasniegšanu.

Patojoties uz Cilvēkdarbības universālo struktūru, darba autore to piemēro organizācijas sistēmiskas darbības atspoguļošanai.

Attēlā redzamā 2. struktūra ir šī darba autores pienesums, lai veiksmīgāk skaidrotu un atspoguļotu organizācijas vadības sistēmiskas darbības kontinuitāti.

A. Broka izveidotā universālā cilvēkdarbību fraktāļa pamatā izziņas – apdomas un rīcības darbības ir kā noslēgta struktūra. Proti, brīdī, kad organizācijas vadība pēc izziņas(problēmas identificēšanas definēšanas) un apdomas (vērtēšanas, mērķa virzības noteikšanas un lēmumu pieņemšanas) atgriežas praksē, lai rīkotos(rastu praktisku risinājumu definētajai problēmai), dotā struktūra it kā noslēdzas, jo tad sākas atkal dotās rīcības- jau kā seku izvērtēšana, apzīmējot un analizējot iegūto rezultātu. Tad šis iegūtais rezultāts kalpo par pamatu jaunai izziņai, problēmas definēšanai, vērtēšanai un lēmumu pieņemšanai, kas praksē rezultējas kā jauna izpildes rīcība.

Šāda viļņveida cilvēkdarbība, vadības darbība var turpināties ilgstoši, taču tā nodrošina mērķtiecīgu virzību prom no sarežģītības, nekārtības –uz sakārtotību, panākot arvien labākus rezultātus un nodrošinot attīstību. Caur katru šādu pacelšanos no prakses uz teoriju un atpakaļ- ir sperts solis dzīvē uz priekšu.

1.5. Sistēmiskās un tradicionālās vadības domāšanas salīdzinājums

Tradicionālā domāšana, ko esam mantojuši, kādu to pazīstam un joprojām lietojam, idejiski tās pirmsākumos radās jau Senajā Grieķijā no 400. līdz 300. gadam pirms Kristus dzimšanas. Šīs domāšanas ciltstēvi bija Sokrats, Platons un Aristotelis.[22; 104-105]

Šī domāšanas sistēma pamatojas uz:”

- analīzi,
- slēdzienu (un kastītēm),
- argumentiem,
- kritizēšanu. [22;105]

Tradicionālas domāšanas izsmelošu definīciju sniedzis J. Riņķis darbā “Intelektuālo spēju attīstīšana”. J. Riņķis norāda, ka: “Tradicionālās domāšanas sistēma ir pilnīgi adekvāta stabilai pasaulei, kurā nākotne ir tāda pati, kā pagātne- bet tā ir pilnīgi nepiemērota mainīgai pasaulei, kurās vecās kastītes vairs nav lietojamas. Vairums pasaules problēmu nav atrisināmas tikai padziļinot analīzi. Ir nepieciešams radošs process.”[22;105]

Pavisam vienkāršoti, tradicionālās domāšanas procesā nav attīstīta padomāšana par domāšanu- kā domā un dzīvo un, kā varētu dzīvot, ja domātu citādāk. Tā tas ir ar Pasaules vispārējo uztveri. Taču ņemot vērā, ka darba tematika ir vadības domāšana, darbība, tad turpinājumā autore piedāvā sistemologa A. Broka apzinātas sistēmiskās un neapzinātas domāšanas salīdzinājumu tverot tos kopsaistībā.

Lai arī dotais mērķtiecīgas darbības iekšējās vadības salīdzinājums nav tieši definēts kā tradicionālās un sistēmiskās domāšanas atspoguļojums, tomēr autore identificē intelektuālo mērķtiecīgas darbības iekšējo vadību kā attīstīti sistēmisku, kuru raksturo sistēmpieceja vadības domāšanā un darbībā.

Mērķtiecīga darbības vadība- pēc savas būtības vienmēr ir informacionāla rakstura, tās būtība un būtība ir vadības lēmumu sagatavošana un pieņemšana.

Vadības informācija jeb zināšanas par īstenojamo darbību ir nepieciešamais pamats atbilstoša vadības lēmuma sagatavošanai un pieņemšanai un darbības mērķtiecīgai īstenošanai. [9; 83-84]

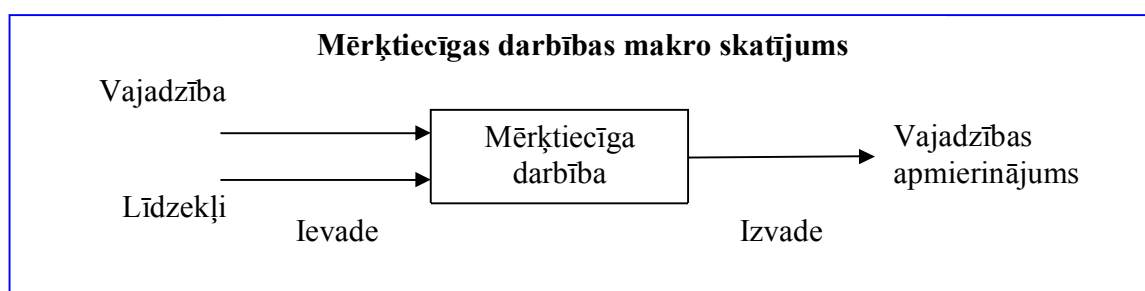
Sistemologs A. Broks darbā „Izglītības sistemoloģija” raksturojot mērķtiecīgu darbību kā sistēmu, uzsver būtiskās atšķirības starp diviem mērķtiecīgas darbības iekšējās vadības gadījumiem.

1. Intelektuālās vadības gadījums- darbības iekšējā vadība orientējas uz patstāvīgu ārējo vajadzību un līdzekļu apzināšanu un sekojošu atbilstošās darbības mērķu izvirzīšanu, to sasniegšanas organizāciju. Šajā gadījumā kopsaistībā īstenojas trīs vadības darba pamatjomas:

- Politika- attiecīgās vajadzības apzināšana un atbilstošā mērķa izstrāde.
- Pārvalde un ekonomika- šī mērķa sasniegšanas organizācija.
- Kvalimetrija- darbības norises pētniecība un vērtēšana.

2. Mehāniska mērķtiecīgas darbības iekšējā vadība- darbības ārējā vidē jau noteikto mērķu īstenošana, visu uzmanību veltot tikai šo mērķu sasniegšanai un nepievēršot īpašu uzmanību to saistībai ar atbilstošajām vajadzībām un līdzekļiem. Šīs darbības iekšējās vadības īstenojums iztiek bez savas darbības politikas un ekonomikas izveides. [9; 84]

Ikvienas mērķtiecīgas darbības kā sistēmas pamatā ir ievads un izvade. Proti, rosinātā vajadzība un līdzekļi vajadzības apmierināšanai ir ievades posmā, un izvads no mērķtiecīgās darbības lauka ir ierosinātās vajadzības apmierinājums jau ārējā vidē. (Skatīt 1.5.1.attēlu.)



1.5.1. attēls A. Broks. Mērķtiecīgas darbības makroskatījums. [9; 82]

Mehāniskas mērķtiecīgas darbības iekšējās vadības gadījumā, vadības domāšana atbilst tādai, ko mūsdienās vienkāršības labad mēdz dēvēt par tradicionālo vadības domāšanu, kuras pamatā noteikti ir kāda veida sistēma, taču tā ir neapzināta un neizkopta.

1.5.1. attēla shēma ir universāla un kalpo par pamatu ikvienai cilvēkdarbībai, to atbilstīgi interpretējot. Neatkarīgi no tā vai šī darbība skar kādu individuālu dzīves jomu- sevis vadīšanu vai uzņēmuma, iestādes darbības vadību, to vienmēr pamato vajadzība, vajadzības sasniegšanai nepieciešamie līdzekļi, kas pēc mērķtiecības darbības (izziņas, apdomas un rīcības), īstenojas kā vajadzības apmierinājums.

Praktisku vadības darbības salīdzinājumu, kas pamatā sakņojas domāšanas pieejā, piedāvā angļu sistēmiskās domāšanas pētnieks Džons Sedons (John Seddon). Sedons salīdzina tradicionālo pieeju domāšana ar sistēmisko domāšanu. Tradicionālo domāšanu apzīmējot kā vadības komandu un kontroles domāšanu.(Skatīt 1.5.1. tab.)

Tab. Nr. 1.5.1.. VADĪBAS PIEEJU SALĪDZINĀJUMS

Tradicionālā jeb komandu un kontroles domāšana	Kritēriji	Vangarda Sistēmiskā domāšana
No augšas uz leju (Top-down), hierarhisks	Skatījums uz organizāciju	No ārpus uz iekšpusi (outside-in), sistēmisks
Funkcionāla specializācija un procedūru ievērošana	Darbības modelis	Atbilstoši vajadzībām, pamatojoties uz vērtībām un kustību
Neiedziļinoties darbības būtībā	Lēmumu pieņemšana	Notiek kompleksi un integrējoši
Saskaņā ar budžetu, mērķiem, standartu, pamatojoties uz produktivitāte un apjomu	Attīstība	Attīstās atbilstoši mērķim, radot pārmaiņas
Nebūtiska, neraksturīga	Motivācija	Būtiska un raksturīga
Vada darbiniekus un finanses	Pārvaldības tikumi, līdervadība	Piestrādā pie sistēmas
Formāla, pamatojas uz līguma attiecībām	Attieksme pret klientiem	Pamatojas uz klienta vajadzībām
Formāla, pamatojas uz līguma attiecībām	Attieksme pret sadarbības partneriem	Balstīta uz sadarbību un partnerattiecībām
Mainās tikai saskaņā ar projektu vai iniciatīvu	Pieeja pārmaiņām	Adaptīva, integrāla- mainās, pielāgojoties izmaiņām ārējā vidē

Avots: John Seddon. Systems Thinking for Service organizations.[43,44]

Pēc Dž. Sedona vadības pieeju salīdzinājuma (1.5.1. tab.), nepieciešams paskaidrot, ka skatījums uz organizāciju vai iestādi tradicionālajā pieejā balstās uz pārliecību, ka organizācija ir būtiskākais. Pretēji tam, sistēmpieeja rāda, ka būtiskais, kas nosaka organizācijas darbību, ir ārpus tās, proti, ārējā vidē. Tradicionāli, darbība un lēmumu pieņemšana noris saskaņā ar vadlīnijām un procedūrām, nevis atbilstoši situācijai un pārmaiņām ārējā vidē.

Sistēmiski domājošs vadītājs lielāku uzmanību veltīs darbiniekiem, raugoties, nevis, ko tie dara, bet gan kā tiek paveikts darbs kopumā. Attiecībā pret klientiem, tradicionāli tiek domāts, kā gūt maksimāli lielāku labumu, peļņu, taču sistēmiski domājošs vadītājs apzinās, ka klients baro viņa bērnus un ir viņa pastāvēšanas garants.

Tradicionālā vadība ir inerta attiecībā uz pārmaiņām, pretēji tam, vadītājs ar sistēmisku skatījumu raugās plaši un mainās līdzīgi pārmaiņām, jo mūsdienās tikai tā iespējams pastāvēt.

Dž. Sedona vadības domāšanas salīdzinājums ir precīzi izveidots un var kalpot par pamatu raksturojot ikvienas organizācijas un iestādes vadības domāšanu un praktisko darbību, lai noskaidrotu, kā organizācija vai iestāde darbojas atbilstoši vadības domāšanai, kas savukārt rāda, vai pārmaiņas ir vai nav nepieciešamas.

1.6. Radošā domāšana- mūsdienīga sistēmiskā domāšana

Lai arī mūsdienās teorētiski pastāv dažādās domāšanas struktūras jeb autores interpretācijā dēvētie modeļi, radošā pieeja domāšanā ir nepieciešama un būtiska mūsdienu cilvēka kvalitāte.

Būtiski ir neapjukt plašajā teorētiskajā domāšanas modeļu piedāvājumā, bet gan rast sev un organizācijai nepieciešamo pieeju problēmu risināšanai un organizācijas attīstības veicināšanai.

Lai gūtu plašāku ieskatu par domāšanas dažādajām struktūrām, autore piedāvā aplūkot dažādas mūsdienīgas domāšanas teorijas, gan tādas, kas tiek plaši pielietotas praksē, gan arī tādas, kuru pielietojums ir to apgūšanas stadijā.

Sistemologs A. Broks uzsver vertikālās sistēmiskās domāšanas nozīmi mūsdienu Pasaulē. „Pasaules sarežģīto lietu un procesu apzināšanā un izmantošanā īpaša nozīme ir arī sistēmu teorijas pamatjēdzienam- „sistēmu struktūras hierarhija”. Proti, šodien ļoti plaši sastopam daudzlīmeņu sistēmu analīzes un sintēzes darbības, kas raksturīgas tieši mūsdienu domāšanā, apzināti īstenojot vertikālo sistēmisko domāšanu. Vertikālā sistēmsintēze un sistēmanalīze jeb vertikālā sistēmiskā domāšana ir pats būtiskākais, kas šodien raksturo sistēmiskās domāšanas panākumu sarežģīto lietu, procesu izpratnē un izmantošanā.”[7; 5]

Jau iepriekš tika aplūkots Dž. Sedona piedāvātais tradicionālās un sistēmiskās domāšanas salīdzinājums, kur abas domāšanas pieejas tiek pretstatītas, ļaujot katram pašam izvērtēt, kura no domāšanas pieejām ir noderīgāka.

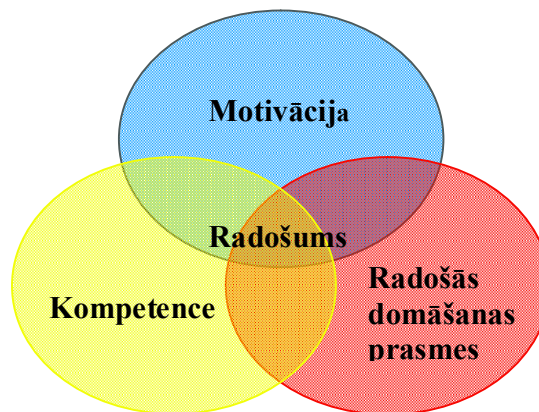
Attīstīta sistēmiska domāšana ir solis uz priekšu no tradicionālās pieejas. Šis solis uz priekšu ir radošā domāšana. „Radošā domāšana ir veids, kādā cilvēki risina problēmas, viņu spējas savienot esošās idejas jaunās kombinācijās.”[5; 10]

„Skaties kā visi, bet domā kā neviens. Radošā domāšana liek atbrīvoties no tradicionālā skatījuma uz lietām, lai varētu pārvarēt nedrošību, kādu sev nes līdzīgā pasaule”[25; 269] Šī ir būtiska atziņa, kas raksturo un uzsver radošās domāšanas pieejas nozīmību.”

Radošums parāda, kā cilvēks domā un arī kā risina problēmjautājumus. Tāpat šīs spējas raksturo nebeidzamu iespēju un izdevību izmantošanu savā, organizācijas vai iestādes darbā.

Radošumu jeb kreativitāti veido trīs komponentes-

- kompetence,
- radošās domāšanas prasmes,
- motivācija.



1.6.1. attēls. Kreativitātes struktūra [5;9]

Lai arī sākotnēji šķiet, ka kompetence un domāšanas prasmes nozīmes un svarīguma ziņā ir dominējošās, tomēr vienlīdz būtiska ir arī motivācija. Šo komponentu attiecība dažādiem cilvēkiem var būt atšķirīga, tāpat kā motivācija veidojas atšķirīgi.

Kompetence- ir visu veidu zināšanas- tehniskās, procesuālās un intelektuālās.

Radošās domāšanas prasmes- nosaka, cik elastīgi un atjautīgi cilvēki risina dažādas problēmas. Vai viņu ierosinājumi maina status quo stāvokli? Vai arī viņi neatlaidīgi cenšas izmantot neauglīgas metodes [5; 9]

Radošās jeb kreatīvās domāšanas pamatlicējs Dr. E. de Bono (Edward de Bono) radījis laterālās domāšanas jēdzienu un virzījis sistēmiskās domāšanas attīstību, izveidojot kognitīvās izpētes darba grupu CORT (ang.v. *Cognitive Research Trust*), kura nodarbojas ar domāšanas mācīšanu organizācijām.

Pirms turpināt, rosinot skaidrību, būtiski noskaidrot E. de Bono divu radīto domāšanas struktūru apzīmējošos jēdzienus „kreatīvs” un „laterāls” , jo praksē tie tiek lietoti kā viens otru papildinoši.

Kreatīvs [no ang.v. *creative*]- radošs, radītspējīgs. [24; 455]

Laterāls [no lat.v. *lateris*- sāns, puse]- tāds, kas atrodas sānos vai ir vērsts uz sāniem.[24;479]

Jēdzieni pēc sava skaidrojuma neizsaka līdzību, tomēr darbībā ir kopsaistīti.

Pārmaiņu laikā , kas nozīmē sastapšanos ar straujām izmaiņām, pieaugošu konkurenci un nepieciešamību paveikt daudz vairāk, nekā pieļauj ierobežotais budžets, arvien nepieciešmāka kļūst jaunu ideju radīšana un iespēja redzēt, kā radītā ideja tiek izmantota praksē. Nepieciešamas lietderīgas idejas, kas palīdz sasniegt mērķi.

E. de Bono radītā Laterālā domāšana ir domāšanas veids -struktūra, ar kuru iespējams rast risinājumu šķietami neatrisināmai problēmai, jautājumam, izmantojot netradicionālas domāšanas

metodes un elementus.

Laterālās domāšanas apmācību programmas autors Dr. Edvards de Bono norāda, ka iespējama divu veidu domāšanu:

- vertikālā domāšana, kas noris, iesaistot loģikas procesus (tradicionālais),
- laterālā domāšana, kurā tiek izjaukts loģiskās domāšanas process, nonākot pie risinājuma no cita skatupunkta.

Laterālās domāšanas jēdziens augstāk tika aplūkots, taču attiecībā uz E.de Bono izvirzīto vertikālo domāšanu, ar to ir apzīmēta tradicionālā jeb šauri orientēta domāšana. Būtiski atzīmēt, ka sistēmiskās domāšanas struktūru jēdzienu lietošana ir atšķirīga. Iepriekš tika atspoguļots A. Broka redzējums par vertikālo domāšanu kā mūsdienīgu domāšanu. Dotajā gadījumā, sistēmteorētiski devuši vienādu apzīmējumu atšķirīgām domāšanas pieejām. Viešot skaidrību, A. Broka apzīmētā vertikālā domāšana ir radošā- sistēmiskā domāšana, taču E.de Bono vertikālās domāšanas jēdziens lietots apzīmējot tradicionālo domāšanas pieeju.

Laterālās domāšanas process liek smadzeņu darbības paorganizējošajai sistēmai mainīt tradicionālo domāšanas secību. Laterālās domāšanas metodes izmantošana ir nepieciešama. Turpinājumā laterālās domāšanas paplašināta definīcija. Laterālā domāšana ir:

- Ātrs un efektīvs veids, kā palīdzēt uzņēmumiem, komandām un katram personīgi atrisināt problēmas, izmantojot metodi, kas sākotnēji varētu šķist neloģiska;
- Domāšanas process, kura pamatā ir vēlme paskatīties uz lietām no cita skatu punkta;
- Domāšanas veids, kas papildina analītisko un kritisko domāšanu;
- Sistēma, ar kuras palīdzību radīt jaunus produktus, procesus un pakalpojumus;
- Termins, kas saistīts un savstarpēji papildinošs terminam „kreativitāte”.

E. de Bono uzskata, ka : „Domāšana ir būtiskākais cilvēka resurss. (..) Apjukums ir labas domāšanas lielākais ienaidnieks.”[34; 27] Tādēļ E. de Bono iesaka visam, ko domājam vai darām, pievērsties sistematizēti. Mēģinot izdarīt pārāk daudz lietu vienlaicīgi, rodas apjukums, taču sadalot problēmu vienībās un domājot par tām sistemātiski, tiek iegūta kopaina.

”Cenšoties domāt par visiem problēmas aspektiem vienlaicīgi, mēs gūsim tikai daļējus panākumus.” [34; 28]

Mūsdienu sabiedrībā pieņemums, ka izcilas idejas radīšanā galvenais ir veiksmes faktors, gandrīz kļuvis par sakāmvārdu. E. De Bono ir pierādījis, ka radošā domāšana nav talants, tā ir prasme, kuru var apgūt katrs.

Edvarda de Bono metodes sniedz iespēju radīt ideju pārdomāti un sistemātiski. Radošā pieeja domāšanā sniedz iespēju cilvēkiem pilnveidot savas spējas – kļūt kreatīviem un novatoriskiem. Daudzviet Pasaulē ar šīs metodes palīdzību tiek uzlabota organizācijas produktivitāte un līdz ar to sasniegti lielāki panākumi, turklāt ilgtermiņā. Labākai kvalitātei un labākai apkalpošanai ir arvien pieaugoša nozīme, taču ar to vien nepietiek. Kreativitāte ir dzinējspēks vispārējai organizācijas un iestāžu ilgtspējīgai attīstībai.

Tradicionāli tiek meklēti tipiski un iepriekš paredzami problēmu risinājumi, kas bieži vien nedod vēlamo rezultātu un neveicina attīstošo virzību. E. De Bono laterālās domāšanas metode var kļūt par pamatu gan veicot stratēģisko plānošanu, gan apskatot ikdienas problēmas un jautājumus, aplūkojot tos ārpus ierastās sistēmas.

Konkretizējot, laterālā domāšana nodarbojas ar izmaiņām un virzību labāku rezultātu sasniegšanai, taču vertikālā jeb tradicionālā domāšana atbildes atrašanās apstāstas ar apmierinošas atbildes atrašanu. Tātad, laterālā domāšana arvien analizē iegūto rezultātu, to pilnveidojot un attīstot, kamēr izmantojot vertikālo jeb tradicionālo pieeju domāšanā, process apstājas līdz ir iegūts apmierinošs risinājums.

Paskaidrojoši, šo iznākumu autore nodēvē par nulles pozīciju, no kura laterālā domāšana uzsāk jaunu virzību, bet vertikālā apstājas pie jau iegūtā rezultāta. Jā un Nē sistēma ir sava veida atbildes meklēšanas taktika, kur laterālā domāšana nemeklē vis pareizo, bet gan atšķirīgo, turpretī vertikālā domāšana atzīst tikai pareizo.

Laterālā/ radošā domāšana ir radošuma pamatā un atbilst mūsdienīgas domāšanas prasībām. E. de Bono krasi nošķir un pretstata laterālo un vertikālā domāšanu. Tomēr jāatzīmē, ka šīs domāšanas pieejas tik krasi nošķirt nevajadzētu, jo tās savstarpēji mijiedarbojas viena ar otru un ir nevis pretnieces, bet gan attīstības dzinuls.

E. de Bono tradicionālo domāšanu nodēvējis par vertikālo un radošo jeb kreatīvo domāšanu par laterālo. E. de Bono radīto terminu vietā vācu pētnieks Mihails Mihalko (oriģ. *Michael Michalko*) lieto savus interpretētos sistēmiskās domāšanas apzīmējumus- produktīvā un reproducējošā domāšana.

Mihalko „produktīvo” domāšanu raksturo sekojoši:

„Produktīvs domātājs izgudro iespējami daudz reālu un nereālu risinājumu. Svarīga ir gatavība pārbaudīt visdažādākās iespējas arī tad, ja ir atrasts visai daudzsološs risinājums. Jautājos Einšteinam, kāda ir atšķirība starp viņu un caurmēra cilvēku, Einšteins atbildēja, ka normāls cilvēks beigs meklēt adatu siena kaudzē, kad to būs atradis, kurpretī viņš turpinātu meklēšanu, lai atrastu citas iespējami pazudušās adatas.”[49; 8]

Pretstatā tam reproducējošā domāšana raksturota šādi:

„Reproducējošā domāšana veicina garīgu nekustīgumu. Šis nekustīgums arī ir galvenais iemesls tam, kāpēc mēs kapitulējam problēmas priekšā, kura virspusēji līdzinās iepriekšējām, bet dziļākā līmenī ir atšķirīga. Šīs problēmas interpretēšana, balstoties uz iepriekšējo pieredzi, noved strupceļā. Reproducējošā domāšana nenoved mūs pie oriģinālām, bet gan pie tradicionālām idejām.” [49; 9]

Kā redzams, runājot par tradicionālo domāšanu, lai arī dažādi autori tai piešķirusi savai izpratnei un interpretācijai atbilstošu nosaukumu, tomēr fundamentāli šīs idejas un domāšanas apzīmēšana to salīdzinājumā savstarpēji pārklājas un papildina viena otru.

1.7. Radošās domāšanas apguves metodes

Laterālās domāšanas pamatlicējs E. de Bono uzskata, ka domāšana ir prasme, kuru var iemācīties. Turklāt to ne tikai var, bet arī vajag apgūt.

E. de Bono darbā „Sešas domāšanas cepures”(oriģ. „*Six Thinking Hats*”) ir izstrādājis progresīvu domāšanas metodi, kuras pamatā īstenojas trīs sistēmiskās domāšanas fundamentālās formas- analīze, sintēze un salīdzināšana.

E. De Bono piemēro savu domāšanas teoriju un domāšanas attīstīšanas metodi vadības menedžmenta situācijām. Autors izmanto sešas dažādu krāsu cepures, tā paužot nostāju pret sešu veidu iespējamu domāšanu, kas māca uz jebkuru ideju, problēmu, situāciju un procesu paraudzīties no sešām dažādām pozīcijām- kategorijām.

Katra pozīcija tiek saistīta ar kādu no sešām domāšanas cepurēm- tāvad noteiktu attieksmi un nostāju pret izvirzīto ideju vai risināmo problēmu. Tās ir kā uzvedības režīmi, bet ne cilvēka tipa raksturojums.

- Baltā cepure- baltais ir neitrāls un objektīvs. Baltā cepure ir saistīta ar objektīviem faktiem un skaitļiem.
- Sarkanā cepure- sarkans simbolizē niknumu, dusmas un emocijas. Sarkanā cepure sniedz emocionālu skatījumu.
- Melnā cepure- melnā krāsa saistās ar drūmumu un nopietnību. Melnā cepure ir piesardzīga un uzmanīga. Tā norāda uz izvirzīto ideju vājajiem punktiem.
- Dzeltenā cepure- dzeltenā krāsa saistās ar sauli un pozitīvām izjūtām. Dzeltenā cepure ir optimisma pilna, sniedz cerību un nodrošina pozitīvu domāšanu.
- Zaļā cepure- zaļā ir zāles, augu valsts, pārpilnības un auglīgas izaugsmes krāsa. Zaļā cepure veicina radošo domāšanu un palīdz atklāt jaunas idejas.

- Zilā cepure- zilā krāsa ir vēsa, tā ir arī it visam pāri esošo debesu krāsa. Zilā cepure ir saistīta ar kontroli, domāšanas procesa organizēšanu un pārējo cepuru izmantošanu. [34; 30]

Vienkāršojot cepuru nozīmi var teikt, ka baltā cepure raksturo objektivitāti; sarkanā- emocijas, melnā- negatīvas domas, dzeltenā- konstruktīvas domas, zaļā- kreativitāti, zilā- domāšanas organizēšanu un kontroli.

E. de Bono paužot savu nostāju domāšanas attīstības jomā, sniedz atbildi uz jautājumu par sistēmiskās domāšanas kā spējas attīstību. „Sešu cepuru metodē galvenais ir nevis esošās situācijas analīze, bet gan nākotnes veidošana.

De Bono vērsas pret tradicionālo domāšanu, kura orientējas uz tagadni, nevis kopsaistoši raugās uz nākotnes piedāvātajām iespējām un risinājumiem.

Lai arī šī metode paredzēta vadības menedžmenta situācijām, tomēr tā lieliski der arī individuālās domāšanās attīstīšanā.

E de Bono izveidoja „Sešas domāšanas cepures” kā kreatīvās domāšanas stratēģiju.

Savukārt M. Mihalko darbā „Radošo panākumu noslēpums” (oriģ. „Erfolgsgeheimnis Kreativitat”) apkopojis deviņas radošas domāšanas stratēģijas jeb metodes:

- 1) Pareiza skatīšanās- izpratni par kādu lietu var iegūt tikai tad, ja to apskata no trim perspektīvām. Piemēram, domājot par organizācijas attīstību, nepieciešams fiksēt uzdevumus no vadības, klientu, darbinieku, konkurentu un bankas viedokļa, tā iegūstot paplašinātu redzējumu- sistēmisku redzējumu.
- 2) Savu ideju uzzīmēšana- veids kā notvert un fiksēt domu, pirms tā ir pazaudējusi savu aktivitāti.
- 3) Plūstošā domāšana, kas ietver:
 - ideju kvantitāti- maksimāli daudz ideju radīšanu;
 - ideju izvērtēšana- atlikta uz vēlāku laiku, lai kritiskā jauno ideju izvērtēšana nesagrautu radošo domāšanu;
 - ideju fiksācija- palīdz idejas notvert, saglabāt, uzturēt domu plūsmu, saglabāt koncentrēšanos un papildzina alternatīvu ideju meklēšanas laiku;
 - ideju apstrāde.

Dotajā gadījumā kreativitāte ir domāšanas struktūra, kas palīdz atklāt nepazīstamo.

- 4) Radošu kombināciju izmantošana- kreativitāte visai bieži ir jau esošo elementu kombinācija vai jaunu asociāciju radīšana. Lai iegūtu oriģinālas idejas, jākombinē objekti no dažādām jomām, dažādas problēmas un arī vārdi.
- 5) Savienot nesavienojamo- radošo cilvēku galvenā īpašība ir saskatīt attiecības starp dažādiem objektiem, kā arī radīt maksimāli daudz asociāciju. Vairumam cilvēku tas nepadodas, jo viņi nav mācījušies radoši uztvert informāciju. Savienojot divus nesaistītus jēdzienus, var radīt kaut ko negaidītu.
- 6) Otrās puses apskatīšana- apgriežot situāciju par 180 grādiem, mēs izmainām pierasto domāšanas stereotipu un atveram vārtus jaunām neierastām asociācijām, kas paver iespēju ieraudzīt problēmu jaunā gaismā. Kreativitātes būtība ir maksimāla attālināšanās no izejas punkta.
- 8) Atrast to, kas netika meklēts- jautājumu un problēmu pārbaude ar PMI metodes palīdzību:
 - a. Izveido trīs slejas ar uzrakstiem „Plus”, „Mīnus” un „Interesanti”;
 - b. „Plus” ailē ieraksts visus pozitīvos aspektus;
 - c. „Mīnus” ailē ieraksta visus negatīvos aspektus;
 - d. „Interesanti” ailē ieraksta aspektus, kuri neiederas ne „Plus” ne „Mīnus” ailē.

Ar PMI metodes palīdzību tiek veikta idejas pārbaude pirms emociju un aizspriedumu ieslēgšanās. Izmantojot PMI metodi, veidojas trīs iespējas:

- tiek izmainīti uzskati un nolemts ideju izmantot kā potenciālu alternatīvu;
 - ideja tiek atmesta kā nesaprātīga;
 - ideja palīdz nonākt pie citas domas.
- 9) Prātavētra- grupas diskusijas laikā piedalās 5-6 dalībnieki, katrs dalībnieks paziņo komandai visas idejas, kas viņam iešaujas prātā. Ideju ģenerēšanas gītā;
 - aizliegts idejas komentēt;
 - nav jābaidās piedāvāt visneparastākās idejas, jo tām ir tendence saāķēties ar citām, iespējams, interesantākām un derīgākām idejām;
 - galvenais nav ideju kvalitāte, bet daudzums;
 - idejas drīkst papildināt un uzlabot, bet ne kritizēt;
 - kādam no dalībniekiem tiek uzticēta ideju fiksācija. [49]

Tādējādi domas tiek savstarpēji salīdzinātas, konstatējot atšķirības un dažkārt arī analogas domas. Radušās domas ir par pamatu jaunai, produktīvai diskusijai un kolektīvai ideju apstrādei.

Prātavērtas tehniku 1954. gadā izveidoja amerikāņu menedžeris A. Osborns. Lai arī šī tehnika ir jau vairāk kā pusgadsimtu sena, tā tomēr ir viena no efektīvākajām metodēm arī mūsdienu radošās domāšanas attīstīšanai.[22; 103]

Mihalko apkopotās domāšana stratēģijas pēc savas būtības ir plašas un visaptverošas, tomēr nav nepieciešams izmantot tās visas vienlaicīgi, kas šo metožu izmantošanu padarītu apgrūtināšu. Ņemot vērā, ka visām augstāk minētajām domāšanas tehnikām- metodēm ir kopējs mērķis, tas ir, attīstīt radošumu un radošo pieeju problēmu risināšanā, tad vairāku metožu vienlaicīga izmantošana radītu izvirzītās problēmas vai jautājuma hologrāfisku (*no gr.v. holos-viss, pilnīgs; graphein rakstīt*[24; 328]) telpiski visaptverošu redzējumu, kas vairo radošās pieejas efektivitāti.

Augstāk minētās metodes pārsvarā izmantojamas organizāciju un iestāžu grupu darbā, taču vadītāja vai ikviena domājoša cilvēka mērķtiecīgas darbības vadīšanai noteikti noderīga ir darba turpinājumā aplūkotā domu kartografēšana.

Radošās domāšanas attīstībā liela nozīme ir T. Buzāna un B. Buzāna (oriģ. T. Buzzan, B.Buzzan) izstrādātajām domāšanas metodēm, kuras atrodamas darbā „Lieliskā domāšana”(oriģin. „Супермышление”) [46]

Domu kartografēšanas vai uzzīmēšanas metodi Buzāni izstrādāja jau 20. gadsimta 70. gados, tomēr to plaši izmanto arī 21. gadsimtā.

Buzāni savu izveidoto domāšanas tehniku nosauca par domu kartografēšanu.

Domu kartografēšana ir: „pieeja, kas kardināli atšķiras no tradicionālās loģiskās secības, kas balstās uz vārdu, teikumu un skaitli un, ko mēs esam izvēlējušies par savas civilizācijas pamatu. Domu kartografēšanas radiantā struktūra stimulē pārmest asociatīvus tiltus starp dažādiem domu zariem, tādējādi atraisot kreativitāti.” [46; 59]

Buzānu izveidotā tehnika ir līdzīga Prātavērtas teknikai, jo tās centrā ir definētā problēma un domu atzaru veidā tiek izvērsti asociatīvi tilti, kas palīdz raisīt kreativitāti. Šī metode ir ērti lietojama ikvienā dzīves situācijā, jo domas uzzīmējot uz papīra, tas ir, materializējot, rodas iespēja palūkoties uz tām no malas, kas atkal savukārt rada citas jaunas domas.

Laterālās domāšanas eksperts Loids Kings (Lloyd King) ir plaši pazīstams tieši kreatīvās domāšanas attīstīšanas kontekstā. Loids ir vairāku ar domāšanas attīstīšanu saistītu grāmatu autors, jaunākās no tām ir „Puzzles for the High IQ” un „Test Your Creative Thinking: Enhance your Lateral thinking; Learn to think outside the box”. Loids jau vairāk kā desmit gadus ir veidojis

laterālās domāšanas puzzles, ko speciālisti un vienkārši interesenti plaši izmanto visā pasaulē, lai izkoptu savu radošo potenciālu.

Loids Kings darbā „Pārbaudi savu kreatīvo domāšanu: Uzlabo savu Laterālo domāšanu; Iemācies domāt ārpus rāmjiem („Test Your Creative Thinking: Enhance your Lateral thinking; Learn to think outside the box”) piedāvā dažādas laterālās domāšanas puzzles, kuru mērķis ir pamudināt cilvēku domāt kreatīvi. Neatkarīgi no tā, vai to prasa darba pienākumi un veicamie, vērtējamie uzdevumi, vai arī individuālo interesentu domāšanas attīstīšanai.

Loids uzskata, ka cenšoties rast neierastas vai negaidītas asociācijas, modeļus vai saistības, iespējams iemācīties turēt atvērtu prātu un paskatīties uz visu no citas puses[40]

Loids tāpat kā domāšanas sistemologs A. Broks uzskata, ka ikviens ir piedzimis ar radošu potenciālu, taču bieži šādas prasmes netiek izkoptas un izmantotas. Laterālā domāšana visumā ir domāšana „ārpus rāmjiem” jeb oriģinālā angļu valodā tas skan kā aicinājums „Think outside the box”, izlaužoties no tik pierastās tradicionālās domāšanas un atklājot jaunas iespējas. Šis ir viens no instrumentiem, ar kura palīdzību trenēt, uzlabot un attīstīt vadītāju sistēmisko domāšanu.

2. EMPĪRISKAIS PĒTĪJUMS

2.1. Praktiskā pētījuma metodes

Darbā tiek izmantotas dažādas praktiskā pētījuma metodes, lai iespējami precīzi noteiktu vadītāju sistēmiskās domāšanas nozīmi organizācijas attīstībā. Izvēlēto un izmantoto metožu daudzveidība un pētījuma avoti nodrošina iespējami objektīvu rezultātu- mērķa sasniegšanu.

1. Iestādes „X” dokumentu un materiālu apkopošana, izpēte un analīze.

Metode izvēlēta ar mērķi noskaidrot iestādes „X” raksturojumu un esošās situācijas atspoguļojumu.

- Tajā iekļauta informācija par Iestādi „X”- darbības jomu un pakļautību, darbinieku skaitu, klientiem, kā arī mērķiem, sasniegumiem un attīstības tendencēm.
- Iestādes dokumentu un materiālu izpēte izmantota, analizējot Iestādes „X” vadības un personāla izglītību, vadītāju praktisko darbību un pienākumus, kā arī atspoguļojot vadītāju domāšanu Iestādes „X” kā sistēmas uztverē.

2. Anketēšana.

Metode izmantota Iestādes „X” vadītāju domāšanas un darbības izpētei. Darbā izmantota autores sastādīta anketa Iestādes „X” vadītājiem. Izmantojot Dž. Sedona sistēmiskās un tradicionālās domāšanas salīdzinājumu, izveidota jautājumu kopa, ar kuras palīdzību noskaidrot, kāda ir vadītāju domāšana konkrētajā iestādē.

Anketa veidota no 9 jautājumiem. Katra jautājuma atbilde (a) vai (b) norāda uz sistēmisko vai tradicionālo domāšanu. Jautājumi veidoti atbilstoši Dž. Sedona izvirzītajiem kritērijiem. Anketas jautājumi veidoti loģiski, ar mērķi iegūt pēc iespējas precīzāku vadītāju domāšanas un darbības pieejas apstiprinājumu. (Anketas paraugu skatīt 1. pielikumā.)

Iestādes „X” personāla attieksmes pret Iestādi „X”, tās vadību un kopējo attīstību, izpētei izmantots Kolina Karnela “Pārmaiņu vadības tests”. Darbā izmantots dotais tests, jo ar tā palīdzību var iegūt plašu iestādes „X” kvalitātes un attīstības rādītāju vērtējumu iestādes darbinieku skatījumā.

3. Praktiskā pētījuma datu grafiskā analīze.

Metode izmantota, lai kvalitatīvi apkopotu, atspoguļotu un interpretētu iegūtos pētījuma datus. Datu apstrādei izmantota MS Excel datorprogramma.

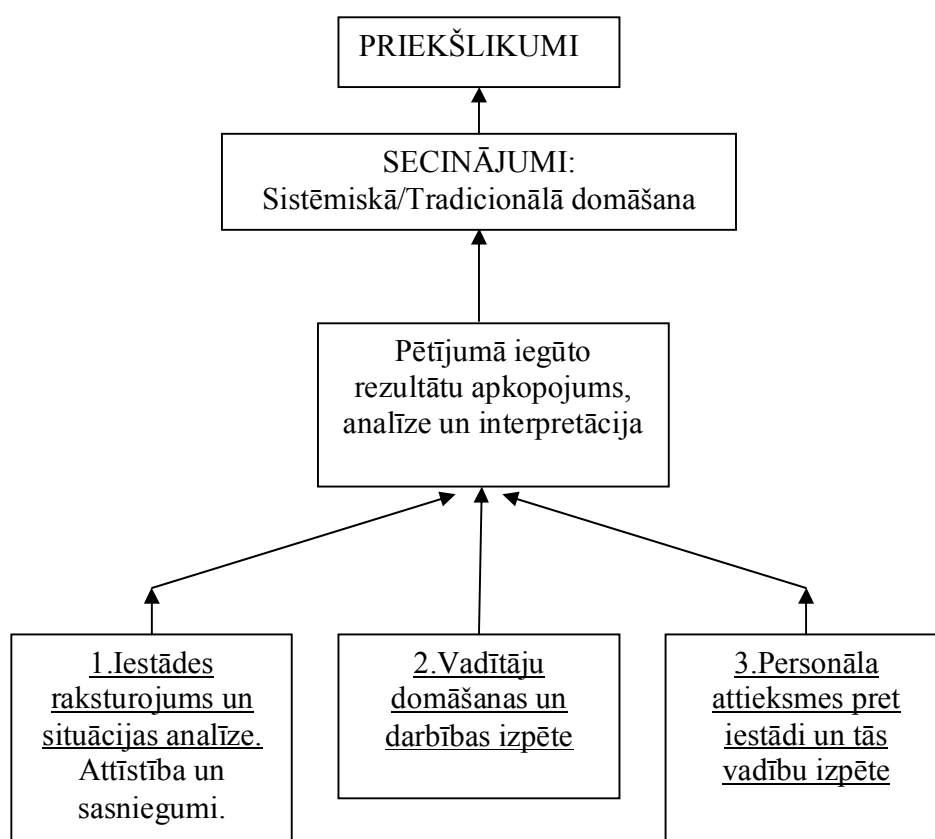
4. Secinājumu un priekšlikumu sintēze.

Darbā gūto secinājumu un priekšlikumu sintēze izmantota, lai pētījumā iegūtie rezultāti būtu par pamatu jaunu atziņu un priekšlikumu izstrādei, kas izmantojami ne tikai iestādes vadības darbā, bet arī ikviena personiskajā izaugsmei.

2.2. Praktiskā pētījuma organizācija

Pētījumā iegūto rezultātu apkopojums, analīze un interpretācija tiek veikta pamatojoties uz pētījuma praktiskajā gaitā gūtajiem rezultātiem.

Praktiskā pētījuma darba apkopojumam, analīzei un interpretācijai, kā arī secinājumu un priekšlikumu izstrādei tiek izmantota autores izveidota praktiskā pētījuma sistēmas struktūra. Pētījuma darba gaita strukturēti attēlota 2.2.1. attēlā.



2.2.1. attēls. Praktiskā pētījuma struktūra

Praktiskā pētījuma organizācijas posmi:

1. 1. Iestādes raksturojums un situācijas analīze.

Iestādes „X” dokumentu un materiālu apkopošana, izpēte un analīze veikta pētījuma bāzes vietā „X” Speciālajā internātpamatskolā (turpmāk, Iestāde „X”). Iestādes dokumentācija atrodas iestādes direktora un vietnieku darba kabinetos. Iestādes vadība bija labvēlīga un deva atļauju dokumentu un materiālu izpētei un izmantošanai pētījuma nolūkos.

Ievērojot pētniecības ētiku, netiek norādīts pilns, iestādi identificējošs nosaukums. Pētījumā izmantoti sekojoši Iestādes „X” dokumenti:

- Izglītības iestādes „X” nolikums;
- Pašvērtējuma ziņojumi: 2007. un 2010. gads;
- Izglītības iestādes „X” attīstības plāns 3 gadiem;
- Izglītības iestādes „X” pedagoģiskās padomes un darba grupu sēžu protokoli;
- Mācību priekšmetu programmas;
- Iestādes vadības un personāla lietas, CV;
- Iestādes „X” sadarbības līgumi.

Norādītie dokumenti izmantoti novērtējot vispārējo Iestādes „X” situāciju un attīstību, kas ļauj vērtēt iestādes vadības pieeju domāšanā un praktiskajā darbībā.

2. Organizācijas „X” vadītāju domāšanas un darbības izpēte.

Vadības izpēte veikta izmantojot anketu „Vadības pieeja”, kas izstrādāta izmantojot Dž. Sedona sistēmiskās un tradicionālās domāšanas salīdzinājumu.

Vadības pieeju un domāšanas sistēmiskuma noteikšanā tika izvērtēta iestādes „X” vadība. Trīs Iestādes „X” vadītāji ir: direktors un divi direktora vietnieki mācību un saimnieciskajā darbā. Anketas vadītājiem tika piedāvātas Iestādē „X”, to aizpildīšanai piekrita visi vadītāji.

Vadītāji tika lūgti izlasīt jautājumus, apdomāt tos saistībā ar Iestādi „X” un savu darbību tajā. Apdomājot jautājumus, atzīmēt katra jautājuma vienu no atbildēm (a) vai (b). Anketu aizpildīšanas laikā vadītāji neuzdeva papildus jautājumus par veicamo uzdevumu. Anketas atbilžu sniegšanai katram vadītājam tika dotas 10 minūtes, kas vidēji ir 1,1 minūte katram anketas jautājumam. Pēc desmit minūtēm, tika saņemtas aizpildītas anketas.

3. Iestādes „X” personāla attieksmes pret iestādi un tās vadību izpēte.

Iestādes „X” personāla viedoklis noskaidrots, izmantojot Kolina Karnela “Pārmaiņu vadības testu”. (Testa paraugu skatīt 2. pielikumā).

Pārmaiņu vadības testa struktūra un aptaujas darba gaita:

- Pārmaiņu vadības testu veido 40 jautājumi jeb apgalvojumi;
- Apgalvojumi kopumā veido 8 jautājumu grupas;
- Testa izpildīšanai tika aicināti piedalīties visi organizācijas „X” darbinieki;
- Testa izpildīšanai piekrita un aptaujā piedalījās 36 respondenti, kas ir 69 % no organizācijas „X” kopējā darbinieku skaita.

Testa jautājumi ir savstarpēji sajaukti, katras jautājuma grupas noskaidrojamiem jautājumiem atkārtojoties. Tādējādi tiek palielināta iespējamība, ka uz izvirzītajiem apgalvojumiem tiks iegūta maksimāli precīza respondenta atbilde un vērtējums. Anketas tika izsniegtas drukātā formātā Iestādē „X”.

Respondenti tika aicināti sniegt katra apgalvojuma vērtējumu 7 ballu skalā, kur 1- viszemākais un 7- visaugstākais novērtējums.

Katra vērtējuma skaidrojums:

- 1- Apgalvojumam pilnīgi nepiekrītu.
- 2- Apgalvojumam nepiekrītu.
- 3- Apgalvojumam gandrīz nepiekrītu.
- 4- Apgalvojuma vērtējums neitrāls.
- 5- Apgalvojumam gandrīz piekrītu.
- 6- Apgalvojumam piekrītu.
- 7- Apgalvojumam pilnīgi piekrītu.

Veicot anketas aizpildīšanu, respondenti tika lūgti atbildēt uz dotajiem apgalvojumiem pēc iespējas godprātīgāk. Respondenti tika informēti, ka pareizu vai nepareizu atbilžu nav, tādēļ, jānorāda, kādā mērā respondents piekrīt vai nepiekrīt izvirzītajiem jautājumiem, vērtējot tos atbilstoši savai lomai un darbībai organizācijā.

Anketas aizpildīšanai tika atvēlētas 30 minūtes, kas vidēji ir 1,1 minūte katram jautājumam. Pēc 30 minūtēm tika saņemtas aizpildītas anketas.

Praktiskā pētījuma rezultātu apkopojums, analīze un interpretācija seko darba turpinājumā.

2.3. Pētījumā iegūto rezultātu apkopojums, analīze un interpretācija

2.3.1. Iestādes „X” raksturojums, situācijas analīze

Iestāde „X” ir speciālās izglītības internātpamatskola, kas dibināta 1959.gadā.

Tā īsteno speciālās pamatizglītības programmas izglītojamiem ar garīgās attīstības traucējumiem.

Iestādes „X” dibinātājs ir novada dome un izglītības iestāde ir novada izglītības nodaļas padotībā. Iestāde ir arī Izglītības un Zinātnes ministrijas pakļautībā esoša, un tās darbību nosaka Latvijas Republikas likumi un Ministru kabineta noteikumi.

Saskaņā ar Iestādes „X” Pašvērtējuma ziņojumiem 2007. un 2010. gadā, tas darbības mērķis ir izveidot izglītības vidi, organizēt un īstenot izglītības procesu, kas nodrošina valsts speciālās izglītības ieguvu izglītojamiem ar garīgo atpalicību. Turpināt speciālās izglītības programmu realizāciju, iekļaujot pilsonisko, vēsturisko un politisko notikumu apzināšanu.

Veicot iestādes dokumentācijas izpēti, tika konstatēts, ka iestādē ir visa Latvijas likumdošanā noteiktā obligātā dokumentācija, kas sagatavota valstī noteiktajā kārtībā.

Obligātās dokumentācijas precīzas izpildes kvalitāte tiek kontrolēta. Iestādes „X” darbību nosaka Iestādes Nolikums un akti, kuri izstrādāti un atbalstīti Iestādes „X” Metodiskajā un Pedagoģiskajā padomē.

Iestādes „X” struktūru veido: direktors, 2 direktora vietnieki, 51 darbinieks.

Iestādes „X” klienti ir 139 izglītojamie.

No 1959. gada līdz 2005. gada 1.septembrim izglītības iestāde darbojās morāli un fiziski novecojušā iestādei piekrītošā muižas ēkā.

2005. gada 1. septembrī iestāde tika pārvietota uz mūsdienīgāku un atbilstošāku internāta ēku, apvienojot izglītības apguves vietas un internāta funkciju. Izglītojamo apmācībai tiek izmantota viena no muižas kompleksa ēkām, kur atrodas aušanas un dzīves mācības klases.

Būtiski atzīmēt, ka minētās pārmaiņas Iestādē „X” notika, sākot ar iestādes vadības maiņu 2005. gada 1. jūnijā.

Iestādē „X” izglītojamie apgūst speciālo izglītību, kas ir vispārējās izglītības īpašais veids. Kā jau minēts, Iestādē „X” izglītību iegūst 139 audzēkņi, no kuriem 12 bērni ar kustību traucējumiem un garīgās attīstības traucējumiem, kuri pamatā ārstējas Ainažu neiroloģiskajā slimnīcā.

Izglītojamie apgūst pamatizglītību, taču pēc tās apgūšanas audzēkņiem ir iespēja apgūt arī profesiju. Pēc pamatizglītības iegūšanas izglītojamiem ir iespēja turpināt mācības arodklasē, apgūstot

lauksaimnieka palīga, pavāra palīga un galdnieka palīga amatu, tādējādi palielinot šo audzēkņu iespējas iekļauties darba tirgū. Programmu apmācību nodrošināšanai iestādē ir atbilstošs programmu apmācības pedagoģiskais personāls.

Iestādes materiālā bāze un estētiskais izskats katru gadu tiek papildināts un modernizēts.

Veiktie pasākumi nodrošina izglītības programmu realizācijas modernizāciju un skolas attīstību.

Sistēmiski raugoties, speciālās izglītības iestādes absolventu integrēšana darba tirgū ir ne tikai lokāli, bet arī valstiski nozīmīga, jo iekļaujoties darba tirgū, tie paši spēs sevi nodrošināt, tādējādi ietaupot valsts līdzekļu izmaksas pabalstos.

Lai skaidrāk apzinātu organizācijas „X” attīstības tendences, aplūkoti dažāda veida sasniegumi, kuri paskaidro organizācijas vadības mērķtiecīgu darbību, atbilstoši perspektīvai un prioritāšu būtībai.

Iestādes „X” attīstības tendences un sasniegumi.

Lai kopsaistoši analizētu iestādes „X” attīstības tendences un sasniegumus, tādējādi konstatējot arī vadības darbību vai bezdarbību, hronoloģiskā secībā, sākot ar senāko tiek aplūkotas iestādē veiktās aktivitātes.

Kopš iestādes vadības maiņas 2005. gadā organizējot saimniecisko darbību iestādē “X” ir veiktas dažādas iestādes attīstību veicinošas aktivitātes un piesaistīts finansējums. Būtiskākās aktivitātes:

- 2005. gadā piesaistīti Ls 57 438 skolas autobusa iegādei, ēdamzāles remontam, klašu un guļamistabu inventāra iegādei.
- 2005. gadā skola iesaistījās EKO skolu programmā.
- 2006. gadā 50 000 latu piesaistīts internāta remontam.
- Sākot ar 2006. gadu iestāde „X” guvusi peļņu no bērnu un jauniešu nometnēm- 2006. gadā gūti 8245 lati.
- 2007. gadā iestāde „X” guvusi peļņu no bērnu un jauniešu nometnēm Ls 6 546 latu apmērā. (Iegūtie līdzekļi ir izmantoti ugunsdzēsības signalizācijas ierīkošanai internātā, klašu remontam, sporta inventāram un smagatlētikas zāles ierīkošanai).
- 2007. gadā izglītības iestāde ieguva „Zaļo diplomu” un Latvijas EKO skolas nosaukumu
- 2009.gada marta līdz 2011.gada februārim organizācijā „X” tika veikta zemes siltuma demonstrācijas projekta īstenošana. Kopējais piesaistītais finansējums EUR 752 532.[32]
- No 2010. gada 4. janvāra līdz 2011. gada 30. jūnijam norit „X” Internātpamatskolas infrastruktūras un aprīkojuma uzlabošana. [19]

Iestādē izstrādāti Perspektīvās attīstības plāni 2006.- 2009. gadam un 2009.- 2012. gadam, tas ir, trīs mācību gadiem. Dotajos attīstības plānos ir vispārēja informācija par Iestādi, tās pamatmērķiem, plānotajiem darbības virzieniem.

Attīstības plāns kopā ar pavadvēstuli tiek nosūtīts novada domei saskaņošanai Pirms saskaņošanas, perspektīvās attīstības plāna prioritātes var tikt koriģētas.

Katru mēnesi, ņemot vērā gada darba plānu, tiek koriģēts un noteikts mēneša darba plāns, kura izpilde tiek kontrolēta un analizēta administratīvajās un pedagogu informatīvajās sēdēs .

Iestādes attīstības plāns tiek izskatīts pedagogiskās padomes sēdē. Ar attīstības plānu iepazīstināti vecāki un iestādes audzēkņi. Ikdienā ar attīstības plānu var iepazīties pie direktora vietniekiem un direktora. Attīstības plāna izpilde tiek kontrolēta. Tā izpilde tiek analizēta augusta Pedagoģiskās padomes sēdē un izvirzītas prioritātes nākamajam gadam.

Turpinājumā plašāk analizēti Iestādes „X” sasniegumi un attīstības tendences.

1. 2007. gadā Iestāde „X” ieguva „Zaļo diplomu” un Latvijas EKO skolas nosaukumu.

Mācību gada laikā izglītojamie apgūst ne tikai teorētiskās zināšanas, bet arī praktiskas iemaņas dažādos arodos. Proti, galdniecībā, šūšanā un lauksaimniecības darbos. Ir izveidota skolēnu EKO padome. Šīs aktivitātes vērtējamas atzinīgi, jo māca izglītojamos dzīvot „zaļi”, rūpējoties par vidi un aizsargājot to.

Pedagogu vadībā izglītojamie katru gadu apstrādā 4,5 ha aramzemes, tādējādi iestādes ēdnīcu nodrošinot ar veselīgam uzturam tik nepieciešamajiem dārzeņiem; kartupeļiem, burkāniem, gurķiem, tomātiem, bietēm, kabačiem un kāpostiem. Katru gadu izglītojamie paši audzē puķu un dārzeņu dēstus.

Ekoloģiskās un ekonomiskās ilgtspējības nolūkos, izglītojamiem darboties EKO programmā ir ļoti svarīgi un vērtīgi, jo izglītojamie tiek mācīti ne tikai patērēt, bet arī radīt.

Ņemot vērā, ka mūsdienu sabiedrība ir patērētājsabiedrība, kas daudz vairāk patērē, nekā rada preces un pakalpojumus, tad šāda radošās attīstības tendence uzskatāma par pozitīvu pienesumu ne tikai organizācijas ietvaros, bet arī tas definējams kā radošs pienesums visai sabiedrībai.

Radošās pieejas iedibinātāji ir iestādes vadītāji, kas izprot radīšanas kā vērtības nozīmi stabilas sabiedrības attīstībā.

2. „X” novada dome sadarbībā ar Iestādi „X” un Norvēģijas Radoy pašvaldību no 2009.gada marta līdz 2011.gada februārim Iestādē „X” veica zemes siltuma demonstrācijas projekta īstenošanu.

Norvēģijas finanšu instrumenta līdzfinansētā projekta Nr.LV0062 „Zemes siltuma demonstrācijas projekta īstenošana un pieredzes izplatīšana Rīgas reģionā” (turpmāk – projekts) ietvaros.

Projekts tika īstenots saskaņā ar Ministru Kabineta 2008. gada 11. novembra noteikumiem Nr.940 ”Noteikumi par darbības programmas “Infrastruktūra un pakalpojumi” papildinājuma 3.1.3.3.1.apakšaktivitāti “Speciālās izglītības iestāžu infrastruktūras un aprīkojuma uzlabošana”.[32] Projekta kopējais finansējums bija EUR 752 532, Norvēģijas valdības finanšu instrumenta finansējums līdz EUR 431 231 (62.65% no attiecināmajām izmaksām).

- Projekta vispārējais mērķis: vides aizsardzības uzlabošana, samazinot piesārņojumu, siltumnīcas efektu izraisošo gāzu emisiju un veicinot atjaunojamo energoresursu izmantošanu
- Projekta tiešais mērķis: atjaunojamās enerģijas- zemes siltuma izmantošana vides kvalitātes uzlabošanai un energoefektivitātes paaugstināšanai Limbažu novada „X” organizācijas ēkās un šīs metodes popularizēšana Rīgas reģionā.

Pamatojoties uz projekta realizēšanu Iestādē „X” tika paveiktas sekojošas kompleksas darbības:

2.1. Zemes siltuma apkures ierīkošana un iekšējo tīklu nomaiņa.

Izmantojot norvēģu konsultācijas un metodisko vadību, veikta zemes siltuma apkures ierīkošana un iekšējo tīklu nomaiņa ar mērķi paaugstināt to energoefektivitāti un mazināt ietekmi uz vidi, kā arī aizvietot esošo kurināmo ar atjaunojamiem energoresursiem, panākt CO2 emisiju samazināšanu:

- Uzstādīti 6 siltumsūkņi ar kopējo jaudu līdz 270kW
- Ievērojami samazinātas siltumapgādes izmaksas Iestādē „X”,
- Samazināts gaisa piesārņojums par 100%

Domājot par energoefektivitātes palielināšanu, ierīkotā zemes siltumsūkņa apkures sistēma nodrošina izglītības Iestādes „X” ēkas ar siltumu un karsto ūdeni.

2.2.Ēkas siltināšanas pasākumi.

Lai samazinātu energoresursu patēriņu, veikti ēkas energoefektivitātes paaugstināšanas pasākumi - veco, savu laiku nokalpojošo logu un durvju nomaiņu, skolas ēku siltināšanu no ārpuses, jumta rekonstrukcija un siltināšana, kā rezultātā:

- Paaugstināta energoefektivitāte par aptuveni 50%
- Sakārtota skolas un apkārtējā vide

2.3. Atjaunojamās enerģijas izpētes un informatīvā centra izveide.

Iestādes „X” saimniecības ēkas vienā telpā izveidots izpētes centrs, kur iespējams novērtēt zemes siltuma apkures sistēmas efektivitāti un priekšrocības attiecībā pret citām telpu apsildes sistēmām.

Speciāli izveidotajā un iekārtotajā telpā pedagogu vadībā tiks veikts ierīkotās zemes siltuma apkures efektivitātes monitorings - ik dienas izglītojamie veiks mērījumus gaisa temperatūrai, elektrības patēriņam, ievadīs mērījumus datu bāzē un reizi nedēļā veiks efektivitātes analīzi, kā arī ietekmes uz vidi izpēti.

Izglītojamie dabas zinību pedagoga vadībā sekos, kā siltuma kolektora ietekmē samazinās aļģu ziedēšanas draudi, palielinās ūdens caurredzamība. Šādam nolūkam iegādāts datora komplekts ar programmatūru un mēbeles, lai audzēkņi varētu iesaistīties monitoringā, mācoties pielietot mūsdienīgas tehnoloģijas un veikt mērījumu analīzi. Centrā pieejami materiāli gan par projekta aktivitātēm, gan par atjaunojamās enerģijas izmantošanu.

Atbilstoši Vides ministrijas “Atjaunojamo energoresursu izmantošanas pamatnostādnēs 2006.-2013. gadam” noteiktajai politikai, tiks nodrošināta demonstrācijas jeb pilotprojekta darbība turpmākajos gados. [1] Atjaunojamās enerģijas izpētes un informatīvais centrs ar tur uzkrātajām datu bāzēm un analīzēm kalpotu un katram būtu pieejams kā atjaunojamo energoresursu izmantošanas pieredzes izplatīšanas centrs.

Augstāk norādītie sasniegumi ir Iestādes „X” attīstību un ilgtspējību nodrošinoši, kur ieguldījums ir arī sabiedriski nozīmīgs.

Pārmaiņu un apkārtējās vides sniegto iespēju saskatīšana un izmantošana ir iestādes vadības iniciatīva. Vadība apzina sasniedzamos mērķus un rada iespējas to īstenošanai un realizēšanai praksē.

3. “X” internātpamatskolas infrastruktūras un aprīkojuma uzlabošana.

Pēc Iestādes „X” vadības iniciatīvas tika meklēta un rasta iespēja uzlabot iestādes mācību vidi. Sadarbībā ar „X” novada domi mācību vides uzlabošanai iestādē „X” tiek īstenots projekts „X” internātpamatskolas infrastruktūras un aprīkojuma uzlabošana, Nr.2010/000/3DP/3.1.3.3.1/IPIA/VIAA/022.[28]

Projekta norises laiks no 2010. gada 4. janvāra līdz 2011. gada 30. jūnijam. Projekta ietvaros astoņpadsmit mēnešu laikā plānots uzlabot mācību vidi „X” speciālajā internātpamatskolā, kas dotu

iespēju bērniem ar speciālām vajadzībām attīstīt darba un sadzīves prasmes un kļūt par pilnvērtīgiem sabiedrības locekļiem.

Kopējais projekta finansējums ir Ls 83 633, kas 100% tiek segts no Eiropas Reģionālās attīstības fonda (ERAF) līdzekļiem.

Projekts īstenots pamatojoties uz veselības statistikas datiem, kas liecina, ka bērnu un jauniešu veselības stāvoklis valstī pēdējo desmit gadu laikā pasliktinās. Tādēļ pašlaik, izvirzot prioritāros darbības virzienus valstī, jāņem vērā, ka bērni ar īpašām vajadzībām kļūs par pieaugušajiem ar speciālām vajadzībām, un īpaši svarīgi ir nodrošināt tiem atbilstošu izglītību un aroda prasmes, lai, kļūstot par pilnvērtīgiem sabiedrības locekļiem, šie jaunieši paši spētu dzīvot pastāvīgi un nodrošināt sevi.

Projekta mērķa grupas ir:

- 139 izglītības iestādes audzēkņi ar speciālām vajadzībām, kuriem, īstenojot projektā paredzētās aktivitātes, tiks dota iespēja uzlabotā skolas vidē kvalitatīvi apgūt gan vispārējās, gan aroda apmācības programmas;
- 12 bērni no tiem- bērni ar kustību traucējumiem un garīgās attīstības traucējumiem, kuriem būs iespēja apmeklēt speciālo skolu un sagatavoties pilnvērtīgai dzīvei turpmāk.
- 36 pedagogi un 15 tehniskie darbinieki, kuriem projekta rezultāti nodrošinās kvalitatīvu darba vidi un veicinās katra personīgo sasniegumu izaugsmi.

Pamatojoties uz projektā sniegto informāciju, projektā paredzētas sekojošas aktivitātes:

1. Ierīkot skolas ēkā liftu – pacēlāju, kas dotu iespēju bērniem ar kustību traucējumiem un garīgās attīstības traucējumiem mācīties speciālā izglītības iestādē.
2. Iegādāties speciāli aprīkotu transportu (izņemamas sēdvietas ratiņkrēslu novietošanai, pārnēsājam un saliekama rampa ratiņkrēslam, elektriski regulējams pakāpiens iekāpšanai pa sāna durvīm) bērniem ar kustību traucējumiem, kas nodrošinātu to iespējas nokļūt skolā, piedalīties mācību darbā un izziņas ekskursijās;
3. Nomainīt kāpņu plāksnes no 1. uz 3.stāvu un nomainīt starp stāvu durvju blokus;
4. Iegādāties 25 ar programmatūru aprīkotus datorus, kas ļautu iestādes audzēkņiem pilnvērtīgi attīstīties un justies līdzvērtīgiem savu vienaudžu vidū;
5. Iegādāties mūsdienīgus darbagaldus un iekārtas kvalitatīvai galdniecības palīgu aroda iegūšanai;

6. Iegādāties labai draudzīgu āra apgaismojumu, kas darbojas ar atjaunojamiem energoresursiem - saules un vēja enerģiju, kas nodrošinās audzēkņu, pedagogu un tehniskā personāla drošu pārvietošanos iestādes teritorijā diennakts tumšajā laikā;
7. Ar projektā paredzētiem publicitātes pasākumiem - rakstiem avīzē, interneta mājaslapā informēt sabiedrību par Iestādes „X” iespējām, kas pozicionētu iegūstamo kvalitatīvo izglītību

Veicot šī projekta realizēšanā paredzēto aktivitāšu īstenošanas salīdzinājumu ar faktiski paveikto, tika secināts, ka šobrīd projekts Iestādē „X” ir gandrīz īstenots. Gandrīz visas projektā paredzētās aktivitātes ir realizētas. Pagaidām vēl nav uzstādīts āra apgaismojums, traču to plānots paveikt līdz maija beigām.

Kā redzams, vadības iniciatīva projektu pieteikuma izstrādāšanā un realizēšanā, ar mērķi uzlabot iestādes klientu un darbinieku darba vides un materiāltehnisko nodrošinājumu, īstenojās mērķtiecīgas vadības darbībā.

Īstenojās sistemologa A. Broka raksturotā mērķtiecīgā vadības darbība kā sistēma. Proti, analizējot organizācijas sasniegumus, īstenojās viens no diviem mērķtiecīgas darbības vadības iespējamiem gadījumiem.

Dotajā gadījumā, vadības darbība raksturojama kā intelektuālās vadības gadījums, jo darbības iekšējā vadība orientējas uz patstāvīgu ārējo vajadzību un līdzekļu apzināšanu un sekojošu atbilstošās darbības mērķu izvirzīšanu, to sasniegšanas organizāciju. Šajā gadījumā kopsaistībā īstenojās trīs vadības darba pamatjomas:

- Politika- attiecīgās vajadzības apzināšana un atbilstošā mērķa izstrāde;
- Pārvalde un ekonomika- šī mērķa sasniegšanas organizācija;
- Kvalimetrija- darbības norises pētniecība un vērtēšana. [9: 84]

Tātad, vadības darbības pamatā ir vajadzība pēc Iestādes pārmaiņām un uzlabojumiem. Sekojoši, vadība ir apzinājusi ārējās vides sniegtās iespējas, tas ir, finanšu līdzekļu piesaistes iespējas Iestādes „X” attīstībai. Secīgi un mērķtiecīgi organizējot uz mērķa sasniegšanu virzītas darbības, tiek sasniegts mērķis. Tad vadība vērtē paveikto, konstatējot, kādi uzlabojumi vēl nepieciešami, tad nosaka jaunas vajadzības un mērķus, pamatojoties uz ārējās vides līdzekļu apzināšanu un apgūšanu radītās vajadzības apmierināšanai.

Vadības darbības kā sistēmas pamatā ir ievads un izvade. Proti, rosinātā vajadzība un līdzekļi vajadzības apmierināšanai ir ievades posmā, un izvads no mērķtiecīgās darbības lauka ir ierosinātās vajadzības apmierinājums jau ārējā vidē.

Rezumējot, Iestādes „X” vadība neapstājas līdz ko mērķis ir sasniegts un vajadzība apmierināta. Augstāk analizētās Iestādes „X” attīstības tendences un sasniegumu secīga īstenošana norāda uz iestādes vadības sistēmisku domāšanu.

Pētot un analizējot Iestādes „X” attīstības tendences un sasniegumus, atklājas Iestādes „X” vadības domāšanas sistēmiska pieeja, izvirzot darbības mērķus, uzdevumus, prioritātes rezultāta sasniegšanai. Iestāde „X” ir īpaša tieši raugoties un analizējot to no ilgtspējības, kā arī ekoloģiskā aspekta.

Iestādes „X” vadība nemitīgi meklē risinājumus izglītības iestādes darbības un vides uzlabošanai ekonomiskajā dimensijā.

2.3.2. Iestādes „X” vadītāju domāšanas un darbības izpēte

Lai pilnvērtīgi veiktu iestādes „X” vadības domāšanas un darbības izpēti, tiek izvirzīti vadību vērtējoši kritēriji. Iestādes „X” vadības un personāla izglītība, vadības darbība un pienākumi, iestādes kā sistēmas uztvere, kā arī vadības domāšanas un darbības pieejas noskaidrošana.

1. Iestādes „X” vadības un personāla izglītība

Izvērtējot Iestādes „X” vadītāju personu lietas, tika konstatēts, ka iestādes vadībai, tātad direktoram un diviem direktora vietniekiem ir atbilstoša augstākā pedagoģiskā izglītība, kas atbilst arī Latvijas Republikas MK noteikumiem Nr.347 "Noteikumi par prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai".

Noteikumi nosaka prasības pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai atbilstoši pedagogu profesijām, kā arī kādas izglītības programmas jāapgūst personai, lai tā iegūtu pedagoga profesijai nepieciešamo pedagoģisko izglītību un profesionālo tālākizglītību normatīvajiem.

Saskaņā ar iestādes „X” personāla dokumentāciju, no visiem Iestādes „X” darbiniekiem:

- Augstākā pedagoģiskā izglītība (35)
- Augstākā izglītība (1)
- Apgūst augstāko pedagoģisko izglītību (2)
- Maģistra grāds (6)

- Mācās maģistratūras programmā (1)
- Direktors ieguvis maģistra grādu pedagoģijā.
- Direktora vietnieki ieguvuši maģistra grādu pedagoģijā.

Jāatzīmē, ka iestādes “X” direktors papildus jau iegūtajai maģistra izglītībai pedagoģijā, 2011. gadā turpina apgūt 1. līmeņa augstāko juridisko izglītību.

2. Iestādes „X” vadības darbība un pienākumi.

Iestādes vadības struktūru veido izglītības iestādes direktors un divi direktora vietnieki. Vadītāju darbības funkcijas un atbildība ir sadalīta atbilstoši darba pienākumiem un amata aprakstiem. Atbilstoši Iestādes „X” vadītāju amata aprakstiem, tiek veikti sekojoši pienākumi.

Izglītības iestādes direktora pienākumi:

- veic pedagoģiskā procesa vadību,
- veicina sadarbību ar iestādēm un organizācijām,
- nodrošina finansiālo darbību,
- risina personāla jautājumus,
- rūpējas par materiālās bāzes saglabāšanu, atjaunošanu, pilnveidošanu.

Direktora vietnieku pienākumi:

- izzina katra izglītojamā intereses brīvā laika, lietderīgai pavadīšanai,
- organizē un piesaista resursus,
- pārstāv izglītojamo tiesības un intereses citās institūcijās,
- organizē profilaktisko darbu ar izglītojamiem,
- veicina sadarbību ar ģimenēm,
- piedalās skolas pasākumu plānošanā, organizēšanā un vadīšanā.

Iestādes „X” vadītāju domāšanas izpētē nozīmīga ir vadītāju attieksme un Iestādes „X” kā sistēmas uztvere. Tādēļ turpinājumā Iestāde „X” analizēta kā sistēma kopumā.

3. Iestādes kā sistēmas apzināšanās.

Nozīmīgi analizēt Iestādes „X” vadība izpratni par iestādi kā sistēmu, kur katram tās elementam ir būtiska nozīme. Tiek apzināta arī to savstarpējā mijiedarbība. Organizācija “X” kā sistēma pamatā sastāv no sekojošiem elementiem:

- Vadības;
- Pedagoģiskā personāla;
- Izglītojamiem;
- Vecākiem;
- Sadarbības partneriem.

Veicot Iestādes “X” dokumentācijas izpēti, tika konstatēts, ka visiem iestādes darbiniekiem ir pieejama informācija par iestādes vadības darbu, prioritātēm un mērķiem. Vadības atbildības jomas ir zināmas izglītojamiem, viņu vecākiem un citām ieinteresētajām personām.

Uztverot Iestādi kā sistēmu, vadība konsultējas ar darbiniekiem svarīgu jautājumu izlemšanā, bet civiltiesisko atbildību par galīgā lēmuma pieņemšanu vienmēr uzņemas iestādes direktors. Iestādei ir normatīvajos dokumentos noteiktā kārtībā apstiprināts budžets. Iestādes budžeta projekti, kā arī finanšu līdzekļu izlietojums tiek apspriests ar kolektīvu, iestādes padomi un izglītojamo vecāku kopsapulcēs. Iestādes darbinieki iesaistās budžeta plānošanā, plānojot nepieciešamos mācību tehniskos līdzekļus kabinetu bāzes pilnveidošanai, kā arī mācību literatūru. Iestādes vadība informē par plānoto un veikto darbu administrācijas sēdēs, pedagogu informatīvajās sēdēs un aktuālo informāciju izvieta pedagogu darba telpā.

Iestādē „X” tiek vērtēti un kontrolēti visi galvenie darbības virzieni- gan mikroklimats un fiziskā vide, gan finanšu un materiāltehniskie resursi, taču attiecībā uz cilvēkresursu nodrošinājumu, vērtēti tiek izglītības iestādes klienti- izglītojamie, personāls un vadība. Vērtēšanā tiek izmantoti vairāki informācijas avoti. Vērtēšanu, kas attiecināma uz personālu un vadību, veic vecāki, izglītojamie, vadība un pats personāls. Tiek vērtēta kā mācīšanās, tā arī mācīšanas procesa kvalitāte.

Regulāri tiek organizētas vecāku aptaujas, lai uzzinātu vecāku viedokli par skolas vispārējiem darbības procesiem un pedagogu novērtējumu.

Attiecībā uz iestādes administrāciju, tiek veikta iestādes darba organizācijas, vadības un kvalitātes nodrošināšanas aptaujas un analīze, kas ietver skolas darba pašvērtējumu; izglītības iestādes attīstības plāna veidošanu un īstenošanu, kā arī iestādes vadības darba kvalitātes aspektu vērtējumu.

Pēc Iestādes vadības un personāla sadarbības izpētes, secināms, ka Iestādē „X” problēmu risināšanā un kolektīvajās apspriedēs netiek pielietotas konkrētas metodes, kā E. de Bono „6 domāšanas cepuru” radošās domāšanas metode, kas palīdz rast efektīvus problēmu risinājumus plašā skatījumā.

3.1 Iestādes „X” vadības sadarbība ar pedagoģisko personālu.

Vadības sadarbībā ar pedagoģisko personālu nozīmīga ir darbinieku motivēšana, kas pamatā notiek nemateriāli.

Būtisks vadības atbalsts pedagoģiskajam personālam ir zināšanu un tālākizglītības apguves iespēju radīšana. Iestādē ir izveidots pedagoģisko darbinieku tālākizglītības plāns, kurš sekmīgi tiek īstenots, ievērojot iestādē noteiktās prioritātes. Pedagogi metodiskajās komisijās regulāri apmainās ar kursos un semināros iegūto informāciju.

Izglītības iestādē ir plaša bibliotēka, datorklase ar interneta pieslēgumu, kuru pedagogi un izglītojamie izmanto gan mācību procesā, gan brīvajos brīžos. Iestādes vadība pārzina skolotāju pieredzi, kvalifikāciju, kā arī stiprās un uzlabojamās puses. Skolā ir izveidotas un darbojas mācību priekšmetu metodiskās komisijas un metodiskā padome. Pedagogu tālākizglītība tiek plānota saskaņā ar valsts un skolas darba attīstības prioritātēm. Tālākizglītības vajadzību apzināšanu veic metodiskajās komisijās. Pedagogi regulāri izmanto izglītības pārvaldes piedāvātos kursus un seminārus. Informācija par katra pedagoga tālākizglītības aktivitātēm tiek dokumentēta.

Vadītāja atbalsts veiksmīgi motivē darbiniekus uz labāku darba rezultātu sasniegšanu. Regulāri tiek organizētas izbraukuma sēdes. To pirmajā daļā tiek apspriesti dažādi darba jautājumi, taču turpinājumā seko kolektīvu izklaidējoši pasākumi, piemēram, muzeju un teātra apmeklējumi. Šādi vadība ne tikai uzlabo un veicina kolektīva „*team-building*” (no ang.v.- *komandas veidošana*) aktivitātes, bet arī pozitīvi motivē darbiniekus labāk, progresīvāk strādāt un pilnveidot savu atdevi veicamajiem uzdevumiem. Vadītāja prasmes motivēt vērtējamas ļoti pozitīvi. Lai arī motivēšana galvenokārt ir nemateriāla, vadība pievērš lielu uzmanību darbinieku regulārai un kvalitatīvai apmācībai, jo saskaņā ar sistemologa A. Broka „*Dzīves kompetences- izglītojošās darbības mērķis un rezultāts: dzīves pieredze (zināšanas, prasmes, attieksmes) dzīvei (izziņai, apdomai, rīcībai)*” fraktāli [6; 6], iegūtās zināšanas palīdz veidot vērtēšanas un analīzes prasmes, kā arī atbilstošas attieksmes un mērķu sasniegšanai un zināšanu izmantošanai praksē. Atbilstošas zināšanas un to pielietošana attieksmju veidošanā- domāšanā, rezultātā izpaužas kā konkrēta praktiska rīcība mērķa sasniegšanai, kas noder kā personiskā, tā organizācijas vadības darbības līmenī.

No sistēmpieejas jeb sistēmiskās domāšanas skata punkta, iestādes vadība izglītojas pati un rada iespējas arī darbinieku kvalitatīvai izglītībai, jo pamatā tas ir pienesums vispirms iestādei. Tālāk iegūtās zināšanas praktiskā darbībā rada kvalitatīvi izglītotus iestādes audzēkņus, kuri ir daļa no Latvijas sabiedrības. Skatoties plaši, tiek veidots pienesums sabiedrībai kopumā.

Darbinieki gūst gandarījumu un kvalitatīvas zināšanas iestādes apmaksātos mācību semināros unursos. Vadītājs palīdz rast iespēju darbiniekiem iegūt ES projektu stipendijas tālākizglītībai un kvalifikācijas celšanai.

3.2. Iestādes „X” vadības sadarbība ar izglītojamiem.

Tiešais vadības darbs attiecībā uz izglītojamiem izpaužas to dzīves vides un izglītības ieguves kvalitātes nodrošināšanā. Vadība arvien cenšas rast ekonomiskus risinājumus izglītojamo situācijas un dzīvesvides kvalitatīvai uzlabošanai, kā arī integrācijai apkārtējā sociālajā vidē. Izglītojamie tiek nodrošināti gan materiāltehniski, gan garīgi, nodrošinot kompetenta pedagoģiskā personāla sniegtu izglītības apmācību.

Pedagogi mācību stundās prot veidot dialogu ar skolēniem un mudina izglītojamos būt pārliecinātiem par savām spējām. Darbā izmanto daudzveidīgas mācību priekšmeta specifiskai un skolēna vecumam, spējām atbilstošas mācību metodes un formas. Mācīšanās kvalitātes uzlabojumiem ir izveidoti izdales metodiskie materiāli, kurus skolotāji pārdomāti izmanto. Pedagogi kompetenti vērtē izglītojamo mācību darbu, veic vērtējumu un sasniegumu reģistrāciju. Mācību stundās tiek izmantotas interaktīvās mācību metodes, informācijas tehnoloģijas, mācību videofilmas. Tāpat sistemātiski reģistrē vērtējumus, apkopo informāciju par katra skolēna mācību sasniegumiem un analizē dinamiku mācību priekšmetu un klašu dalījumā

3.3. Iestādes „X” vadības, pedagoģiskā personāla, izglītojamo un vecāku sadarbība.

Veidojot atgriezenisko saiti tiek veicināta sadarbība izglītojamais- pedagogs- vecāks. Mācību gada laikā klases sapulcēs izglītojamo vecāki un pedagogi pārrunā jautājumus, kas saistīti ar bērnu audzināšanu, sociālo dienestu darbu, vecāku un bērnu tiesībām, kā arī pienākumiem. Izglītības iestādē ir noteikta kārtība, kā noris informācijas sniegšana un apmaiņa ar vecākiem:

- Kopsapulces trīs reizes gadā (uzsākot mācību gadu, Ziemassvētkos, ģimenes dienā);
- Klašu vecāku sapulcēs;
- Izglītojamo dienasgrāmatās;
- Liecībās;
- Mēneša atzīmju izrakstos;
- Informēšana telefoniski;
- informēšana ierakstītās vēstulēs.

Ņemot vērā, ka Iestāde „X” ir internātpamatskola, tad izglītojamie vairāk laika pavada izglītības iestādē, nekā mājās. Mājās pie vecākiem tiek pavadītas brīvdienas un svētku dienas. Tādēļ nozīmīgs ir vecāku atbalsts bēnam mācību procesā.

Izglītības iestādes vadība ir izstrādājusi sistēmu regulārai Iestādes un vecāku sadarbībai:

- Vecāki izprot skolas mērķus, sev jauno un nezināmo, ir vēlme kontaktam ar pedagogiem.
- Izglītojamie ir motivēti mācīties atbilstoši savām spējām, uzlabojies ikdienas stundu darbs.
- Izglītības iestādē notiek atklātās stundas ar vecāku piedalīšanos.
- Radīta efektīva vide bērna personības attīstībai, pašcieņas un pašapziņas veicināšanai.
- Organizētas Iestādē atklātās stundas ar vecāku piedalīšanos.
- Iestādes ārpusstundu pasākumos, to organizēšanā un norisē iesaistīti vecāki.
- Iestādē ir ievērotas vienotas prasības attiecībā uz izglītojamo kavējumiem. Informācija par stundu kavējumiem vecākiem ir operatīva, savlaicīga un efektīva.
- Iestādē ir izstrādāta sistēma skolēnu aktivitāšu uzskaitīšanai. Izveidota datu bāze izglītojamo dinamikas atspoguļošanai. Datu bāzes informācija tiek regulāri papildināta, veikta rezultātu analīze.
- Vecāki regulāri saņem informāciju par sava bērna mācību sasniegumiem, citām aktivitātēm.
- Vecāki un izglītojamie tiek iesaistīti Iestādes darba izvērtēšanā
- Izglītības iestādes vadība un pedagogi uzklusa un nepieciešamības gadījumā sniedz atbalstu vecākiem un izglītojamiem.

Saskaņā ar Iestādes „X” materiāliem, efektīvākai un ciešākai skolas un vecāku sadarbībai un apzināšanai izglītības iestādes vadība anketēšanas veidā noskaidro vecāku vēlmes, ieteikumus, kā arī pretenzijas izglītības iestādei. Ieviešot doto sistēmu, Iestādes vadība parāda savu pieeju un ieinteresētību apkopojot dažādu informāciju, kas palīdz īstenot Iestādes mērķus.

3.4. Iestādes „X” vadības sadarbība ar citām iestādēm.

Iestādes kā sistēmas uztverē būtiska nozīme ir sadarbībai. Izglītības iestādei „X” ir laba sadarbība ar tās dibinātāju- “X” novada domi, izglītības nodaļu, Bērnu tiesību aizsardzības inspekciju, Valsts policiju utt. Kā tika iepriekš noskaidrots, Iestādes “X” attīstība dažādu projektu īstenošanā noris sadarbībā ar novada domi.

Vadība domā arī par sponsoru, sabiedrisko fondu, projektu līdzekļu piesaisti. Iestādes vadība sadarbojas arī ar vietējiem uzņēmējiem, kuri finansē Vidzemes reģiona speciālo izglītības iestāžu mākslinieciskās pašdarbības festivālus.

Valsts policija un Bērnu tiesību aizsardzības inspekcija sadarbojas ar izglītojamo uzvedību saistītu jautājumu risināšanā.

Iestāde „X” sadarbojas arī ar citām speciālajām skolām: pašdarbības festivālos, sporta sacensībās un radošajās skatēs.

No augstāk analizētā secināms, ka Iestādes „X” vadītāji ir sistēmiski domājoši un raugās uz iestādi un tās elementiem kā sistēmu kopumā, īstenojot atbilstošu šo elementu mērķtiecīgu mijiedarbošanos kopīgu mērķu sasniegšanā.

Attiecībā uz iestādi kā sistēmu, tās darbība un elementu savstarpējā mijiedarbība ir attīstoša, jo mijiedarbības rezultātā tiek radītas jaunas idejas iestādes pilnveidei un attīstībai. To nodrošina vadība, izglītojamo vecāki, iestādes darbinieki, kā arī paši izglītojamie un to vajadzības.

4. Iestādes „X” vadītāju domāšanas un darbības pieejas izpēte.

Vadītāju domāšanas izpēte tiek veikta izmantojot Dž. Sedona sistēmiskās un tradicionālās domāšanas salīdzinājumu. Dž. Sedona vadības domāšanas salīdzinājums ir precīzi izveidots un var kalpot par pamatu raksturojot ikvienas organizācijas vai iestādes vadības darbību, lai noskaidrotu, kā darbojas organizācija vai iestāde atbilstoši vadības domāšanai, kas savukārt rāda, vai papildus pārmaiņas ir vai nav nepieciešamas.

Ir deviņi pamata izvērtēšanas kritēriji, kurus izvērtējot tiek noskaidrots, vai vadītāja domāšana un darbības pieeja ir tradicionālā vai sistēmiska:

1. Vadības skatījums uz organizāciju;
2. Darbības modelis;
3. Lēmumu pieņemšana;
4. Attīstība;
5. Motivācija;
6. Pārvaldības tikumi, līdervadība;
7. Attieksme pret klientiem;
8. Attieksme pret sadarbības partneriem;
9. Pieveca pārmaiņām.

Turpinājumā, katra vērtēšanas kritērija īss paskaidrojums.

Saskaņā ar Dž. Sedonu, vadības skatījums uz organizāciju vadības tradicionālajā pieejā balstās uz pārliecību, ka organizācija ir vissvarīgākā, vadība ir hierarhiska. Sistēmpieeja domāšanā rāda, ka būtiskais ir ārpus organizācijas vai iestādes, organizācija tiek skatīta kopumā kā sistēma.

Tradicionāli, darbības modelis un lēmumu pieņemšana noris saskaņā ar noteiktām vadlīnijām un procedūrām, nevis atbilstoši situācijai, vērtībām un vajadzībām.

Attiecībā uz pārvaldības tikumiem un līdervadību, sistēmiski domājošs vadītājs lielāku uzmanību veltīs darbiniekiem, raugoties, nevis, ko tie dara, bet gan kā tiek paveikts darbs kopumā. Vadītājs mācās no sistēmas darbības kopuma. Tradicionāli domājošs vadītājs koncentrējas uz darbinieku vadīšanu un budžeta kontroli.

Iestādes attīstība tradicionāli domājot noris saskaņā ar budžetu, mērķiem, standartu, pamatojoties uz produktivitāti un apjomu. Sistēmpieejā iestāde attīstās atbilstoši mērķim, radot pārmaiņas.

Motivācija tradicionālajā vadības pieejā ir neraksturīga un nebūtiska, pretēji tam nozīmīga un nepieciešama domājot sistēmiski.

Saskaņā ar Dž. Sedonu, attieksme pret sadarbības partneriem tradicionāli balstās uz līgumiskām attiecībām, tomēr sistēmiski domājošs vadītājs sadarbību ar partneriem veido uz savstarpējās sadarbības un partnerības principiem.

Līdzīgi veidojas attieksme arī pret iestādes vai organizācijas klientiem. Tradicionāli attiecības ar klientiem ir formālas, taču sistēmiski domājošs vadītājs iedziļinās klientu vēlmēs un vajadzībās, attiecības ir cilvēciskākas.

Tradicionālā vadība ir inerta attiecībā uz pārmaiņām, pretēji tam, vadītājs ar sistēmisku skatījumu raugās plaši un mainās līdzī pārmaiņām.

Pamatojoties uz augšminētajiem Dž. Sedona vērtēšanas kritērijiem, ir izstrādāta jautājumu kopu, kura tiek izmantota noskaidrojot, kāda ir vadītāju domāšana un vadības darbības pieeja konkrētajā organizācijā. Jautājumi ir veidoti loģiski, ar mērķi gūt tiešu atbildi.

Vadības pieeju un domāšanas sistēmiskuma noteikšanā izvērtēta Iestādes „X” vadība. Vadītāji tika lūgti izlasīt jautājumus, apdomāt tos saistībā ar iestādi „X” un atzīmēt katra jautājuma vienu no atbildēm (a) vai (b).

Tab.. Nr. 2.3.2.1. VADĪBAS DOMĀŠANAS PIEEJAS APTAUJAS REZULTĀTI

	Vad. Nr. 1	Vad. Nr. 2	Vad. Nr. 3
1. Jūsu skatījums uz organizāciju. Kas nosaka un ietekmē organizācijas pastāvēšanu ?			
a. Organizācija un norises tajā		x	
b. Būtiskais ir ārpus organizācijas	x		x
2. Organizācijas darbība noris:			
a. Stingri saskaņā ar procedūrām un vadlīnijām	x		x
b. Atbilstoši vērtībām un vajadzībām.		x	
3. Kā tiek pieņemti vadības lēmumi?			
a. Iedziļinos konkrētajā problēmā, rodot optimālu risinājumu.	x	x	x
b. Problēmas pilnīga pārzināšana nav nepieciešama			
4. Kas Jūsaprāt nodrošina organizācijas ilgtspējīgu attīstību?			
a. Nemainīga stabilitāte			
b. Pārmaiņas	x	x	x
5. Cik liela nozīme ir motivācijai Jūsu vadītajā organizācijā?			
a. Motivācija ir maznozīmīga.			
b. Motivācija ir būtiska	x	x	x
6. Kam piešķirat lielāku nozīmi attiecībā uz padotajiem?			
a. Svarīgi, ka darbinieki strādā		x	
b. Svarīgi, kā darbinieki padara darbu	x		x
7. Kāda ir Jūsu attieksme pret klientiem?			
a. Pamatojas uz klienta vajadzībām	x	x	x
b. Attiecības ir formālas			
8. Kāda ir Jūsu attieksme pret sadarbības partneriem?			
a. Attiecības balstītas uz sadarbību un partnerību.		x	x
b. Attiecības ir formālas, atbilstoši līgumam.	x		x
9. Kā Jūs vērtējat pārmaiņas?			
a. Pozitīvi, pārmaiņām ir jāļaujas.	x	x	x
b. Negatīvi, tās rada lieku saspringumu.			

Aptaujā iegūto rezultātu atspoguļojums apkopots tabulā Nr. 2.3.2.1., kur vertikālajās ailēs norādīti Iestādes „X” vadītāji, ar atbilstošu kārtas numuru. Vadītājs Nr. 1 ir Iestādes „X” direktors, Vadītāji Nr. 2 ir direktora vietnieks saimnieciskajā darbā, un vadītājs Nr.3 ir direktora vietnieks izglītības jomā.

Ar dzeltenās krāsas izcēlumu tabulā norādītas atbildes, kuras apzīmē sistēmiskās domāšanas pieeju. Izcēlumi skaidri atspoguļo, kādos jautājumos visu vadītāju domas un atbildes sakrīt, kā arī, kādos jautājumos vadītāju domas un vērtējums ir atšķirīgs.

Kā redzams rezultātu apkopojumā, vadītājs Nr.1 un Nr. 3 apzinās, ka Iestādes „X” pastāvēšanu un attīstību ietekmē ārējā vide un tās pārmaiņu ietekme. Vadība atzīst, ka svarīgākais ir ārpus organizācijas- iestādes. Šāda vadības pieeja liecina par sistēmiskās vadības domāšanas esamību konkrētā kritērija robežās. Vadītājs Nr. 2 uzskata, ka Iestāde „X” un procesi tajā ir noteicošie, vadītāja skatījums raksturojams kā šaurs.

Iestādes darbība, vērtējot vadītāju Nr.1 un Nr. 3 atbildes, noris stingri saskaņā ar procedūrām un vadlīnijām. Saskaņā ar Dž. Sedonu, dotā atbilde liecina par vadības tradicionālo pieeju iestādes vadīšanā. Tomēr, zinot, ka Iestāde „X” ir valsts izglītības iestāde, nevis privāta organizācija, tad tās darbību regulē Latvijas Republikas likumi un Ministru Kabineta noteikumi, kuru stingra ievērošana ir Iestādes „X” likumiskās atbildības pamatā.

Tādējādi rodas pretruna vērtējot vadītāju domāšanu. Dotajā gadījumā, normatīvisms ietekmē vadītāju atbildes.

Vadītājs Nr.2. uzskata, ka rīkojas atbilstoši Iestādes vērtībām un vajadzībām, kas atbilst vadītāja sistēmiskajai domāšanai.

Pieņemot vadības lēmumus, Iestādes „X” vadītāji iedziļinās katrā konkrētajā problēmā, rodot optimālu risinājumu. Problēma tiek pilnīgi pārzināta, lai pieņemtais lēmums nebūtu kļūdains. Iestādes direktors konsultējas ar vietniekiem un darbiniekiem svarīgu jautājumu izlemšanā, bet civiltiesisko atbildību par galīgā lēmuma pieņemšanu vienmēr uzņemas direktors.

Jautājumā, kas pēc vadītāju domām nodrošina iestādes ilgtspējīgu attīstību, visi aptaujātie vadītāji atzīst, ka pārmaiņas nodrošina iestādes pastāvēšanu un attīstību. Tā ir arī nemītīga un sistemātiska savas darbības un seku analizēšana un mācīšanās no tās. Vadītāju domāšana, salīdzinot tradicionālo pieeju ar sistēmisko, vērtējama kā sistēmiska.

Kā atspoguļots anketas atbilžu apkopojuma tabulā, vadītāji atzīst, ka motivācija Iestādē „X” ir būtiska un nozīmīga.

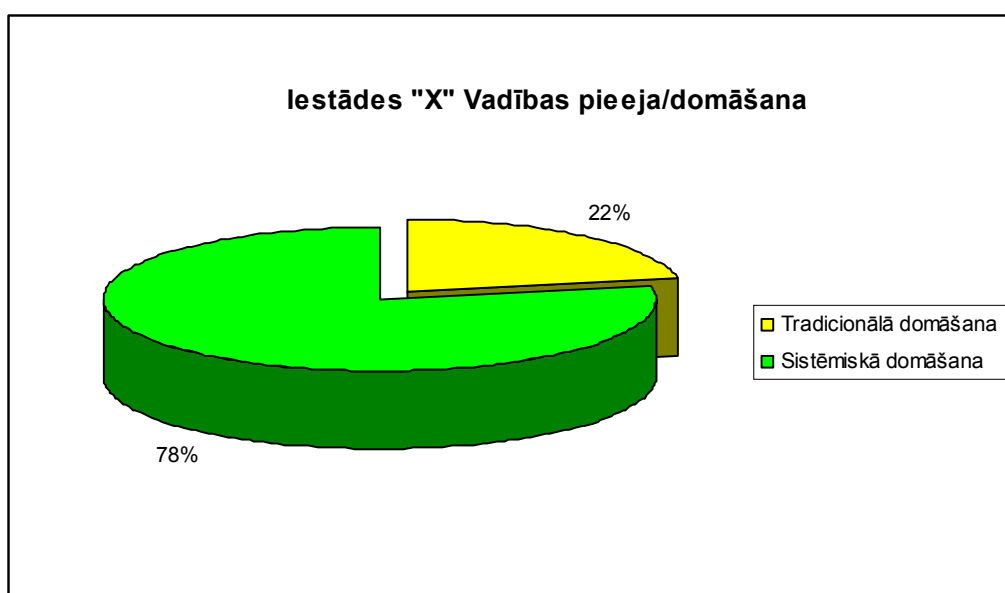
Vadītāji Nr.1 un Nr. 3 uzskata, ka vadot iestādes darbiniekus jāraugās, kā tiek paveikts darbs. Liela nozīme tiek pievērsta darba kvalitātei. Dotā pieeja raksturo vadības sistēmiskās domāšanas esamību. Vadītājs Nr. 2 uzskata, ka svarīgi, lai darbinieki strādā, nevēršot uzmanību paveiktā darba kvalitātei.

Kā jau iepriekš darbā tika atspoguļots, Iestādes „X” klienti ir izglītojamie, kuru vajadzības un to apmierināšana, kvalitatīvas apmācības un atbilstošas dzīvesvides nodrošināšana ir iestādes galvenais mērķis un uzdevums. Visi aptaujātie vadītāji norādījuši, ka attieksme pret iestādes klientiem pamatojas uz izglītojamo vajadzībām. Attiecības un attieksme nav formāla. Arvien tiek meklētas un rastas iespējas izglītojamo sociālās dzīvesvides uzlabošanā.

Jautājumā „Kāda ir Jūsu attieksme pret sadarbības partneriem?” iestādes vadītāju domas ir atšķirīgas. Viens vadītājs norāda, ka attieksme un attiecības ar sadarbības partneriem ir balstītas uz sadarbību un partnerību, tomēr pārējie divi vadītāji uzskata, ka attiecības ar sadarbības partneriem ir formālas, pamatojoties uz līgumu. Kā tika aplūkots darba 2.3.1. nodaļā, Iestādes „X” sadarbības partneri lielā mērā ir valsts iestādes, tāpēc sadarbība balstās uz savstarpējām formālām līgumattiecībām.

Kā liecina vadītāju atbildes uz anketas noslēguma jautājumu, vadītāji ir vienprātīgi, ka iestādes pārmaiņas vērtējamas pozitīvi. Dotā atbilde rāda, ka vadībā kopumā ir gatava ļauties pārmaiņām un vadīt tās sev vēlamo mērķu sasniegšanā.

Analizējot izslēgti jautājumus, kuros dotās atbildes norāda uz tradicionālo pieeju domāšanā un vadīšanā, var konstatēt, ka iestādes vadītāji atzīst, ka organizācijas darbība noris stingri saskaņā ar procedūrām un vadlīnijām, nevis atbilstoši iestādes vērtībām un vajadzībām.



2.3.2.1.att.

Lai arī aptaujas anketu apkopotie un analizētie rezultāti atklāj atšķirīgas vadības īstenotās domāšanas pieejas Iestādes „X” vadīšanā, skatot Iestādes „X” vadību kā sistēmu kopumā, vērtējums ir vienojošs.

Kā redzams 2.3.2.1.attēlā, 22 % vadītāju sniegtās atbildes atbilst tradicionālajai domāšanas un vadības pieejai, turpretī 78% vadītāju aptaujas sniegtās atbildes atbilst sistēmiskajai vadības domāšanai. No augstāk analizētā secināms, ka Iestādes „X” vadītāji ir sistēmiski domājoši.

Personāla attieksme un vērtējums Iestādei „X” un tās vadībai apkopots, analizēts un interpretēts darba turpinājumā.

2.3.3. Iestādes „X” personāla attieksmes pret iestādi un vadību izpēte

Vadības domāšanas un praktiskās darbības izpēte var šķist subjektīva un reizē arī nesistēmiska, jo fokusējas uz izpētes objektu no viena skata punkta, tādēļ pētījumā tiek analizēta arī personāla attieksme pret vadību un Iestādi „X”, lai gūtu plašu, sistēmisku skatījumu uz Iestādes vadības domāšanu.

Nozīmīga ir darbinieku attieksme pret organizāciju, darāmo darbu, organizācijas vadību un sasniedzamajiem mērķiem. Lielā mērā tieši no pedagoģiskā personāla izpratnes un mērķtiecīgas darbības ir atkarīga organizācijas kvalitatīva pastāvēšana, jo pedagoģiskais personāls ir vistiešākajā saiknē ar organizācijas klientiem- izglītojamiem.

Ņemot vērā mūsdienu vispārējās attīstības tendences, klients, neatkarīgi no tā iegūtā pakalpojuma vai preces, ir tas, kurš ir noteicošais un uzstāda noteikumus, tādējādi regulējot arī piedāvājumu un sniegumu. Tāpēc pedagoģiskā personāla sadarbībai ar izglītojamiem ir jāpievērš pastiprināta uzmanība. Pedagoģiskais personāls ir kā vidutājs starp organizācijas vadību un klientu-izglītojamo.

Atbilstoši veidojas Iestādes personāla attieksme un viedoklis par Iestādes darbību kopumā, kā arī par virzību uz mērķi un ilgtspējīgu attīstību. Tādēļ arī darbības rezultāts un pārmaiņas organizācijā lielā mērā atkarīgas no darbinieku vēlmēm, proti, ja darbinieki izprot pārmaiņu nozīmi un atbalsta tās, tad tās ir iespējamās. Bez darbinieku izpratnes un vēlēšanās, uz attīstību orientētas pārmaiņas nevar notikt.

Iestādes „X” personāla attieksmes pret Iestādi un vadību izpētei tika izmantots Kolina Karnela (oriģ. *C. Carnall*) Pārmaiņu vadības tests.

Pārmaiņu vadības tests izstrādāts kā instruments, ar mērķi noteikt un novērtēt ikvienas ieinteresētas organizācijas kopējo situāciju tieši no pārmaiņu nepieciešamības skata punkta. Tas var kalpot par situācijas konstatācijas instrumentu gan organizācijas iekšienē, gan arī ārējās neatkarīgas izpētes gadījumā.

C. Carnels atzīmē, ka pārmaiņu vadības diagnosticējoša aptaujas anketa ir izstrādāta ar mērķi, lai palīdzētu noteikt, cik veiksmīgi darbojas organizācija dažādās saistītās jomās. Aptauja palīdz veikt strukturētu organizācijas iekšējās sistēmas, procesu un efektivitātes analīzi.

Pārmaiņu vadības diagnosticēšana, iegūstot rezultātu var kalpot par pamatu dziļākai organizācijas problēmu izpētei.

Tests veido priekšstatu par esošo situāciju astoņās dažādās, savstarpēji saistītās vērtējuma jomās un sniedz atbildi uz jautājumu, vai organizācijā pārmaiņas ir nepieciešamas vai arī organizācija lieliski vada pārmaiņas?

Jautājumi- apgalvojumi kopumā apvieno 8 saistītas vadības darbības izpētes jomas. Tās ir:

- Iestādes darba uzdevumi;
- Iestādes struktūra;
- Savstarpējās attiecības;
- Darbinieku motivācija;
- Vadības atbalsts darbiniekiem;
- Iestādes vadītāju līderība;
- Attieksme pret pārmaiņām,
- Iestādes sniegums.

Katra joma apvieno piecus izvērtējamus jautājumus jeb apgalvojumus.

1. Grupa. Organizācijas darba uzdevumu grupā tiek rasts vērtējums sekojošiem apgalvojumiem:

Organizācijas darbības mērķis man ir zināms.

Mērķi un uzdevumi ir skaidri definēti.

Es jūtos piederīgs un nepieciešams organizācijai

Organizācijas prioritātes darbiniekiem ir zināmas.

Manā darbības jomā mērķi un darāmais ir skaidri ikvienam.

Organizācijas darba uzdevumi pēc K.Karnela norāda un skaidro darbinieku izpratni par savu vietu un lomu organizācijā, tas ir, darbinieku izpratni par veicamajiem uzdevumiem un sava darba nozīmi kopējā organizācijas sistēmā. Kā arī rāda, vai darbinieks izprot organizācijas darbības un attīstības vispārēju nozīmi un virzību uz kopēju mērķi.

2. Grupa. Iestādes struktūras jautājumu grupā tiek noskaidrots darbinieku vērtējums šādiem apgalvojumiem:

Darba organizācija ir optimāla.

Pienākumi un padotība ir elastīgi.

Darbu dalīšana ir atbilstoša situācijai un saprotama.

Uzlabojumu iespējas tiek meklētas nepārtraukti.

Darba organizācija un dalīšana visiem ļauj justies apmierinātiem.

Organizācijas struktūras vērtējums pēc K.Karnela parāda organizācijas strukturālo uzbūvi, hierarhiju, veicamo darbu un pienākumu sadali. Respondentu atbildes norāda, kāda ir organizācijas vadības struktūra. Vai tā ir darbiniekiem izprotama un elastīga, tāpat – pareiza, vai arī iestādes struktūra ir neizprotama- nepareiza un neefektīva.

3. Grupa. Savstarpējās attiecības.

Vadītāji vienmēr uzklausā mūsu idejas.

Ja man ir problēmas, man ir ar ko tās apspriest.

Man ir labas attiecības ar darba kolēģiem un vadību.

Sadarbība organizācijā ir laba.

Konflikti tiek risināti panākot arī mūsu izpratni un akceptu.

Savstarpējo attiecību jautājumu grupā tiek gūts iestādes psiholoģiskā klimata vērtējums, kas norāda uz savstarpējām attiecībām gan darbinieku vidū, gan attiecībās padotajiem ar iestādes vadību.

4. Grupa. Iestādes darbinieku motivācija. Tiek noskaidrota ar sekojošiem jautājumiem vai apgalvojumiem:

Es tieku mudināts pilnveidoties

Atalgojums atbilst manis ieguldītajam darbam

Ir iespējams paaugstināt darbinieku iesaistīšanu un atbildības deleģēšanu

Atbalstu un palīdzību saņem ikviens, kam tas nepieciešams

Ikviena darbinieka sasniegumam ir jāatbilst organizācijā noteiktajam

Darbinieku motivācijas izpēte ir būtiska, tāpat kā darbinieku motivēšana pati par sevi. Pēc K. Karnela darbinieki jāmotivē sekojošu iemeslu dēļ:

- Darbinieki vēlas sajūst, ka tas, ko viņi dara, ir svarīgs;
- Darbinieki grib saņemt atzinību un just, ka viņiem pievērš uzmanību- ka viņi ir svarīgi
- Darbinieki grib sajūst, ka viņi ir daļa no organizācijas panākumiem;
- Darbinieki grib zināt, kā viņu veiktais darbs ietekmē kopējo rezultātu. [36; 207]

Tieši doto iemeslu dēļ, darbinieku iesaistīšana organizācijas pārmaiņās ir būtiska, jo darbinieku viedoklis palīdz definēt dažādas organizācijas problēmas, tādējādi palielinās arī redzesloks uz organizāciju kopumā, ne tikai no vadības un vadītāju skata prizmas, bet dažādos līmeņos, no

dažādām pozīcijām. Tā veidojas un palielinās dažādu problēmu iespējamo risinājumu kvantitāte un kvalitāte.

5. Grupa. Atbalsts. Vērtējums tiek iegūts, pamatojoties uz sekojošiem apgalvojumiem:

Manam vadītājam ir idejas, kas palīdz man un maniem kolēģiem.

Man ir pieejami nepieciešamie resursi un informācija.

Mūsu plāni un mērķi ir reālistiski.

Struktūrvienību sadarbība ir laba.

Ja nepieciešams, arī citas struktūrvienības ir gatavas palīdzēt.

Jautājumu grupa norāda uz vadības atbalstu darbiniekiem, kas izpaužas gan kā materiāltehniskais nodrošinājums, gan garīgais atbalsts. Apgalvojumi ļauj noskaidrot, vai vadības atbalsts darbiniekiem ir visos vadības līmeņos, kā arī, vai iestādes vadības izvirzītie plāni un mērķi ir sasniedzami.

6. Grupa. Līdervadība. Vērtējums tiek iegūts, pamatojoties uz sekojošiem apgalvojumiem:

Mans vadītājs prot atbalstīt un iedrošināt.

Vadības stils arī augstākajā līmenī ir atbalstošs un efektīvs.

Sniegums regulāri tiek kontrolēts.

Augstākā līmeņa vadītāji ir radoši un prot ieinteresēt arī mūs.

Mana vadītāja darba stils atvieglo manu darbu.

Līdervadība, vadības stila vērtējums norāda, kā darbinieki vērtē savus vadītājus. Vai vadība tiek atzīta par stipru, tātad darbinieki atzīst savus vadītājus, vai arī vadības pieeja kopumā vērtējama kā vāja un nerespektējama. Gan vadībai, gan darbiniekiem katram ir savi uzskati un gaidas attiecībā vienam uz otru.

7. Grupa. Attieksme pret pārmaiņām. Vērtējums tiek iegūts, pamatojoties uz sekojošiem apgalvojumiem:

Procesi regulāri tiek pārskatīti un ir atbilstoši nepieciešamībai.

Mēs regulāri pārskatām metodes un ieviešam jauninājumus.

Ja man šķiet, ka kaut ko manā darbā vajag mainīt, es to arī varu.

Organizācija ir spējīga mainīties.

Iniciatīva un radošums tiek atbalstīti.

Saskaņā ar K. Karnelu attieksme pret pārmaiņām vispirms saistās ar negatīvām emocijām gan darbinieku, gan pašu vadītāju vidū. Negatīvo attieksmi veido un ietekmē bailes, stress un pārmaiņu

nepieciešamības noliegšana. Vairums darbinieku cenšas pretoties pārmaiņām, tā vietā, lai saskatītu pārmaiņas kā iespēju un veidu kvalitatīviem uzlabojumiem iestādes darbībā. Darbinieki baidās kaut ko zaudēt, jo tiem trūkst pilnīgas informācijas par pārmaiņu procesu kā tādu un tā ietekmi uz darbinieku pienākumiem, uzdevumiem un atbildību.[36; 210]

8. Grupa. Sniegums. Vērtējums tiek iegūts, pamatojoties uz sekojošiem apgalvojumiem:

Mērķi tiek sasniegti.

Labi rezultāti ir mūsu visu kopīga darba rezultāts.

Darbinieki domā par izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas.

Tas, ko mēs darām, ir nepieciešams un tiek paveikts efektīvi.

Mēs visi gribam strādāt labi.

Saskaņā ar K. Kamelu, darbs, ko paveic darbinieki ir jebkuras iestādes vai organizācijas pamats, tādēļ svarīgi, kā tiek paveikts darbs, pievēršot uzmanību kvalitātes nodrošināšanai, iestādes vīzijas īstenošanai un kopējo mērķu sasniegšanai.

Tab. Nr. 2.3.3.1. PĀRMAIŅU VADĪBAS TESTS (Pēc *C. Carnall*)[36]

	Apgalvojums	1	2	3	4	5	6	7
1.	Organizācijas darbības mērķis man ir zināms						8	28
2.	Darba organizācija ir optimāla				4	4	28	
3.	Vadītāji vienmēr uzklausa mūsu idejas					4	16	16
4.	Es tieku mudināts pilnveidoties					4	12	20
5.	Manam vadītājam ir idejas, kas palīdz man un maniem kolēģiem						16	20
6.	Mans vadītājs prot atbalstīt un iedrošināt				4	4	16	12
7.	Procesi regulāri tiek pārskatīti un ir atbilstoši nepieciešamībai					8	24	4
8.	Mērķi tiek sasniegti					6	24	6
9.	Mērķi un uzdevumi ir skaidri definēti					4	24	8
10.	Pienākumi un padotība ir elastīgi					4	28	4
11.	Ja man ir problēmas, man ir ar ko tās apspriest			4			12	20
12.	Atalgojums atbilst manis ieguldītajam darbam		4	8	4	4	8	8
13.	Man ir pieejami nepieciešamie resursi un informācija					12	20	4
14.	Vadības stils arī augstākajā līmenī ir atbalstošs un efektīvs					4	20	12
15.	Mēs regulāri pārskatām metodes un ieviešam jauninājumus					4	32	
16.	Labi rezultāti ir mūsu visu kopīga darba rezultāts						8	28
17.	Es jūtos piederīgs un nepieciešams organizācijai					12	4	20
18.	Darbu dalīšana ir atbilstoša situācijai un saprotama				4		28	4

19.	Man ir labas attiecības ar darba kolēģiem un vadību						8	28
20.	Ir iespējams paaugstināt darbinieku iesaistīšanu un atbildības deleģēšanu					8	16	12
21.	Mūsu plāni in mērķi ir reālistiski					4	24	8
22.	Sniegums regulāri tiek kontrolēts						20	16
23.	Jan man šķiet, ka kaut ko manā darbā vajag mainīt, es to arī varu				4		12	20
24.	Darbinieki domā par izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas			4		12	8	12
25.	Organizācijas prioritātes darbiniekiem ir zināmas						16	20
26.	Uzlabojumu iespējas tiek meklētas nepārtraukti						12	24
27.	Sadarbība organizācijā ir laba					4	28	4
28.	Atbalstu un palīdzību saņem ikviens, kam tas nepieciešams					4	4	28
29.	Struktūrvienību sadarbība ir laba						20	16
30.	Augstākā līmeņa vadītāji ir radoši un prot ieinteresēt arī mūs						12	24
31.	Organizācija ir spējīga mainīties					4	24	8
32.	Tas, ko mēs darām, ir nepieciešams un tiek paveikts efektīvi						12	24
33.	Manā darbības jomā mērķi un darāmais ir skaidri ikvienam						12	24
34.	Darba organizācija un dalīšana visiem ļauj justies apmierinātiem					12	20	4
35.	Konflikti tiek risināti panākot arī mūsu izpratni un akceptu				4		28	4
36.	Ikvienu darbinieku sasniegumam ir jāatbilst organizācijā noteiktajam					4	28	4
37.	Ja nepieciešams, arī citas struktūrvienības ir gatavas palīdzēt					4	12	20
38.	Mana vadītāja darba stils atvieglo manu darbu					8	4	24
39.	Iniciatīva un radošums tiek atbalstīti						16	20
40.	Mēs visi gribam strādāt labi							36

Respondentu sniegtais vērtējums „Pārmaiņu vadības testā”.

Pretī sagrupētajiem apgalvojumu numuriem ierakstīts punktu skaits, kāds bija testa lapā.. Katras jautājumu grupas summa izdalīta ar 5, tādējādi iegūstot vidējo rādītāju. Ņemot vērā, ka testa aizpildīšanai piekrita un to aizpildīja 69 % iestādes “X” darbinieku, tika izrēķināts visu aptaujas respondentu sniegto atbilžu kopējās vidējās balles katrai jautājumu grupai.

Katra jautājuma vidējā atzīme tika aprēķināta pēc formulas Nr. 2.3.3.1.:

2.3.3.1. formula

$$\text{Avid.} = \frac{(A1 \times R1) + (A2 \times R2) + (A3 \times R3) + (A4 \times R5) + (A5 \times R5) + (A6 \times R6) + (A7 \times R7)}{R1 + R2 + R3 + R4 + R5 + R6 + R7}$$

Kur: Avid.- apgalvojuma vidējais vērtējums ballēs,

A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7- apgalvojuma vērtējums ballēs

R1,R2,R3,R4,R5,R6,R7- katra apgalvojuma vērtējuma respondentu atbilžu skaits

Katras jautājumu grupas vidējā atzīme ballēs tika aprēķināta pēc formulas Nr. 2.3.3.2.

2.3.3.1.formula

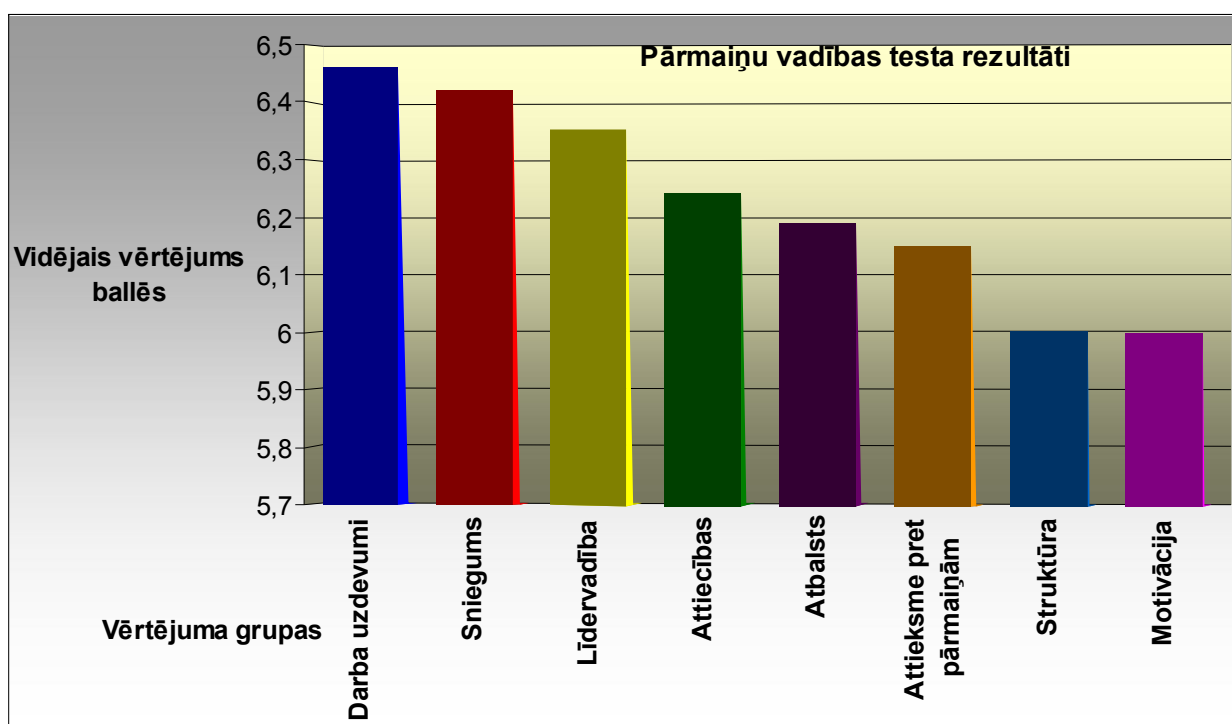
$$G_{vid} = \frac{C1+C2+C3+C4+C5}{5}$$

Kur: Gvid- apgalvojumu grupas vidējā atzīme,

C1+C2+C3+C4+C5- pieci grupas apgalvojumi,

5- grupas apgalvojumu kopskaits.

Iestādes „X” personāla attieksmes pret iestādi un tās vadību izpētes rezultāti rāda, ka iestādes darbinieki kopumā augstu vērtē vadības darbību un organizācijas attīstību kopumā. Kopējais vērtējums 7 ballu skalā visām apgalvojumu grupām ir starp 6 un 7. Skatīt 2.3.3.1. attēlu.



2.3.3.1. att. Pārmaiņu vadības testa rezultātu apkopojums (ballēs).

Pārmaiņu vadības testa rezultāti sakārtoti dilstošā secībā, tā pārskatāmi parādot respondentu vērtējuma atspoguļojumu. Redzams, ka visaugstāk novērtēti Iestādes „X” darba uzdevumi. Salīdzinoši zemāks vērtējums sniegts motivācijas apgalvojumu grupai

Lai precīzāk atspoguļotu vērtējamo jautājumu novērtējumu un atšķirības, turpinājumā katra jautājumu grupu aplūkots un analizēts atsevišķi.

Tab. Nr. 2.3.3.2. DARBA UZDEVUMI

Nr.p.k.	1.grupa. Darba uzdevumi	Vērt.ballēs
1	Organizācijas darbības mērķis man ir zināms	6,78
9	Mērķi un uzdevumi ir skaidri definēti	6,1
17	Es jūtos piederīgs un nepieciešams organizācijai	6,22
25	Organizācijas prioritātes darbiniekiem ir zināmas	6,55
33	Manā darbības jomā mērķi un darāmais ir skaidri ikvienam	6,67
Kopā		32,32
Vidējais		6,46

Respondentu atbildes uz 1. grupas jautājumiem rāda, ka Iestādes ”X” vadības struktūra ir skaidra, katrs darbinieks zina sev uzticētās jomas, plāno darbu, kontrolē un izvērtē rezultātus. Darbinieku pienākumi un atbildība ir skaidri noteikti, veiksmīgi tiek organizēta savstarpējā sadarbība. Iestādes vadības atbildības jomas ir zināmas ikvienam darbiniekam. Darbinieki atzīst, ka jūtas piederīgi un nepieciešami iestādei. Tātad lojāli pret iestādi un tās vadību. Tab. 2.3.3.2. redzams, ka kopējais darba uzdevumu vērtējums ir augsts- robežās starp 6 un 7 ballēm.

Salīdzinot vidējās jautājumu grupu balles, var secināt, ka izpratne par organizācijas darba uzdevumiem un mērķiem ir novērtēta visaugstāk., ar 6,78 ballēm. Tātad, darbiniekiem ir skaidri Iestādes „X” mērķi, vīzija un attīstības prioritātes.

Tab. Nr.2.3.3.3. STRUKTŪRA

Nr.p.k.	2.grupa. Struktūra	Vērt.ballēs
2	Darba organizācija ir optimāla	5,67
10	Pienākumi un padotība ir elastīgi	6
18	Darbu dalīšana ir atbilstoša situācijai un saprotama	5,89
26	Uzlabojumu iespējas tiek meklētas nepārtraukti	6,67
34	Darba organizācija un dalīšana visiem ļauj justies apmierinātiem	5,78
Kopā		30,01
Vidējais		6,002

Respondentu vērtējums iestādes struktūras grupā ir augsts, robežās no 6- 7 ballēm (skatīt tab. 2.3.3.3.). Respondenti piekrīt, ka Iestādes „X” strukturālā uzbūve, veicamie uzdevumi un

pieņēmumu sadale ir visiem saprotama un optimāla. Respondentu atbildes norāda, ka organizācijas vadības struktūra ir pareiza- tā ir darbiniekiem izprotama un elastīga. Darba organizācija ir efektīva jo ļauj visiem justies apmierinātiem ar savu un iestādes darbību kopumā.

Tab. Nr. 2.3.3.4. ATTIECĪBAS

Nr.p.k.	3.grupa. Attiecības	Vērt.ballēs
3	Vadītāji vienmēr uzklausa mūsu idejas	6,33
11	Man man ir problēmas, man ir ar ko tās apspriest	6,2
19	Man ir labas attiecības ar darba kolēģiem un vadību	6,78
27	Sadarbība organizācijā ir laba	6
35	Konflikti tiek risināti panākot arī mūsu izpratni un akceptu	5,89
Kopā		31,2
Vidējais		6,24

Respondentu vērtējums aptaujas 3. jautājumu grupā nozīmē, ka augsti novērtētas tiek iespējas strādāt tādā darba vietā, kur pret katru izturas ļoti taisnīgi; strādāt ar tādu vadītāju, kas darbā palīdz un paskaidro savu lēmumu taisnīgumu un to pamatojumus; strādāt ar tādiem kolēģiem, kas pārzina savu darbu. Izvērtējot savstarpējo attiecību svarīgumu ar citiem cilvēkiem organizācijā, iegūtais vidējais rādītājs ir 6,24 balles. Respondenti vēlas strādāt labi organizētā darba vietā un būt novērtētiem pēc spējām un sasniegumiem.

Salīdzinoši zemāks vērtējums tiek sniegts apgalvojumam, ka „konflikti tiek risināti panākot arī mūsu izpratni un akceptu” (skatīt tab. 2.3.3.4.). Šāds raksturojums saistāms ar darbinieku vēlmi strādāt pozitīvā gaisotnē, jo neatrisināti konflikti rada spriedzi un emocionālu nogurumu.

Kopumā secināms, ka iestādē dominē komfortabls psiholoģiskais klimats, proti, kolektīvā valda možs, dzīvespriecīgs savstarpējo attiecību tonis.

Darbinieku attiecības veidojas uz sadarbības, savstarpējās palīdzības un labvēlības principiem. Kolektīva attiecībās valda atbalsts un atzinība.

Darbinieki ātri atsaucas, ja kaut kas ir jāizdara visu labā un sasniedz augstus rādītājus darbā.

Tab. Nr. 2.3.3.5. MOTIVĀCIJA

Nr.p.k.	4.grupa. Motivācija	Vērt.ballēs
4	Es tieku mudināts pilnveidoties	6,44
12	Atalgojums atbilst manis ieguldītajam darbam	4,78
20	Ir iespējams paaugstināt darbinieku iesaistīšanu un atbildības deleģēšanu	6,11
28	Atbalstu un palīdzību saņem ikviens, kam tas nepieciešams	6,67
36	Ikviens darbinieka sasniegumam ir jāatbilst organizācijā noteiktajam	6
Kopā		30
Vidējais		6

Pamatojoties uz anketas rezultātu apkopojumu, respondentu motivācijas līmenis ir viszemākais 7 ballu novērtējuma skalā (skatīt tab. 2.3.3.5). Darbinieku motivācijas apgalvojumu vidēji novērtēti ar 6 ballu atzīmi, kas nozīmē, ka respondenti piekrīt izvirzītajiem apgalvojumiem. Darbinieki atzīst, ka vadība mudina darbiniekus pilnveidoties, kā arī sniedz atbalstu un palīdzību, ja tāda nepieciešama. Darbinieki saprot, ka viņu darbība jāvirza uz organizācijas mērķu sasniegšanu un sasniegumiem jāatbilst

organizācijā noteiktajam.

Viszemākais vērtējums motivācijas apgalvojumu grupā ir dots apgalvojumam, ka: "Atalgojums atbilst manis ieguldītajam darbam". Apgalvojums novērtēts ar 4,78 ballēm. Tas nozīmē, ka trešdaļa jeb 33,3 % darbinieku nepiekrīt, ka saņemtais atalgojums atbilstu viņu ieguldījumam veicamajā darbā. Savukārt 66,7 % respondentu uzskata, ka saņemtais atalgojums ir adekvāts darbinieku sniegtajam.

Tab. Nr. 2.3.3.6. ATBALSTS

Nr.p.k.	5.grupa. Atbalsts	Vērt.ballēs
5	Manam vadītājam ir idejas, kas palīdz man un maniem kolēģiem	6,55
13	Man ir pieejami nepieciešamie resursi un informācija	5,39
21	Mūsu plāni un mērķi ir reālistiski	6,11
29	Struktūrvienību sadarbība ir laba	6,44
37	Ja nepieciešams, arī citas struktūrvienības ir gatavas palīdzēt	6,44
Kopā		30,93
Vidējais		6,19

Apgalvojumos par vadības un darbinieku savstarpējo atbalstu respondentu vidējais vērtējums 5. jautājumu grupā ir 6.19 balles (skatīt tab. 2.3.3.6). Dotais vērtējums ir augsts, intervālā starp 6 un 7, kas norāda, ka darbinieki, vērtējot iestādes „X” vadību piekrīt visiem izvirzītajiem apgalvojumiem. Tātad atbalsts no vadības ir gan materiāls, gan garīgs. Respondentu atbildes rāda, ka vadības atbalsts

darbiniekiem ir visos vadības līmeņos, un iestādes vadības izvirzītie plāni un mērķi ir sasniedzami. Visaugstāk, ar 6,55 ballēm, vērtēts apgalvojums, ka vadītājam ir idejas, kas palīdz darbiniekiem viņu darbā.

Tab. Nr. 2.3.3.7. LĪDERVADĪBA

Nr.p.k.	6.grupa. Līdervadība	Vērt.ballēs
6	Mans vadītājs prot atbalstīt un iedrošināt	6
14	Vadības stils arī augstākajā līmenī ir atbalstošs un efektīvs	6,22
22	Sniegums regulāri tiek kontrolēts	6,44
30	Augstākā līmeņa vadītāji ir radoši un prot ieinteresēt arī mūs	6,67
38	Mana vadītāja darba stils atvieglo manu darbu	6,44
	Kopā	31,77
	Vidējais	6,35

Respondentu vērtējums līdervadības apgalvojumu grupā vidēji ir 6,35 balles (skatīt tab. 2.3.3.7). Vadības stila vērtējums norāda, ka darbinieki atzinīgi vērtē savus vadītājus. Iestādes „X” vadība tiek atzīta par stipru, tātad darbinieki atzīst savus vadītājus. Vērtējums ballēs ir starp 6 un 7, tātad vadība visos tās līmeņos tiek uzskatīta par efektīvu. Darbiniekiem ir viegli saprasties ar vadību, turklāt īstenojot radošo pieeju iestādes vadīšanā, tiek ieinteresēti un iesaistīti arī darbinieki.

Tab. Nr. 2.3.3.8. ATTIEKSME PRET PĀRMAIŅĀM

Nr.p.k.	7.grupa. Attieksme pret pārmaiņām	Vērt.ballēs
7	Procesi regulāri tiek pārskatīti un ir atbilstoši nepieciešamībai	5,89
15	Mēs regulāri pārskatām metodes un ieviešam jauninājumus	5,89
23	Ja man šķiet, ka kaut ko manā darbā vajag mainīt, es to arī varu	6,33
31	Organizācija ir spējīga mainīties	6,11
39	Iniciatīva un radošums tiek atbalstīti	6,55
	Kopā	30,77
	Vidējais	6,15

Respondentu attieksme pret Iestādes pārmaiņām ir pozitīva (skatīt tab. 2.3.3.8.). Tiek atzīts, ka Iestādes „X” vadība sistemātiski veic uzlabojumus, pārskatot procesus un metodes, saskatot pārmaiņas kā iespēju un veidu kvalitatīviem uzlabojumiem iestādes darbībā. Vadība uzklausa darbinieku viedokli par nepieciešamību kaut ko mainīt, kā arī atbalsta iniciatīvu un radošo pieeju. Sadarbība ar vadību ir laba, tāpēc darbinieku rīcībā ir pilnīga informācija par pārmaiņu procesu un tā ietekmi uz darbinieku pienākumiem, uzdevumiem un atbildību.

Tab.Nr. 2.3.3.9. SNIEGUMS

Nr.p.k.	8.grupa. Sniegums	Vērt.ballēs
8	Mērķi tiek sasniegti	6
16	Labi rezultāti ir mūsu visu kopīga darba rezultāts	6,78
24	Darbinieki domā par izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas	5,67
32	Tas, ko mēs darām, ir nepieciešams un tiek paveikts efektīvi	6,67
40	Mēs visi gribam strādāt labi	7
Kopā		32,12
Vidējais		6,42

Organizācijas snieguma izpētes rezultāti (Tab.2.3.3.9.) liecina, ka darbinieki ir pārliecināti par sava darba un organizācijas kopumā darbības nozīmi. Darbinieki ir kompetenti un labi pārzina savu darbu, tā specifiku un organizācijas darbības mērķus. Darbinieki ir atsaucīgi un kompetenti pildot amata pienākumus.

Visaugstākais kopējais respondentu novērtējums, proti, 7 balles novērtētas 40. apgalvojumam, kas norāda uz organizācijas augstu sniegumu. Apgalvojumam „Mēs visi gribam strādāt labi” pilnībā piekrīt 100% respondentu.

Dotais rādītājs norāda uz darbinieku vēlmi aktīvi līdzdarboties iestādes dzīvē, pilnvērtīgi attīstoties un sniedzot savu pienesumu iestādes ilgtspējības nodrošināšanai.

Iestādes „X” vadības domāšana un darbība tiek vērtēta kā sistēmiska, jo respondenti devuši augstu kopējo vērtējumu- starp 6 un 7 ballēm. Zems vidējais vērtējums liecinātu par tradicionālās vadības domāšanas pieejas īstenošanos praksē.

Pēc Iestādes „X” vadītāju domāšanas un darbības pieejas izpētes secināms, ka par Iestādes sistēmisku darbību, mērķu īstenošanu un pārmaiņām tajā ir atbildīga iestādes vadība, kas norāda, ka pārmaiņas ir nepieciešamas un liek tām notikt, iesaistot visus Iestādes kā sistēmas elementus.

SECINĀJUMI

Apkopojot praktiskā pētījuma gaitā gūtos vadības sistēmiskās domāšanas un Iestādes „X” ilgtspējības sakarību izpētes rezultātus, tos analizējot un interpretējot, tika izstrādāti no darba izrietoši secinājumi.

1. Iestādes „X” vadība ir sistēmiski domājoša, jo izmanto apkārtējās vides sniegtās iespējas Iestādes attīstīšanā un mērķu īstenošanā.
2. Iestādes „X” vadība izprot ārējās vides ietekmes un pārmaiņu nozīmi iestādes ilgtspējības nodrošināšanā.
3. Iestādes „X” vadība apzinās un skata iestādi kā sistēmu, kur būtiski ir visi tās elementi un to savstarpējā mijiedarbība.
4. Iestādes „X” darbinieki atzinīgi vērtē Iestādes „X” vadības darbu, kā arī iestādes attīstību un pārmaiņas kopumā.
5. Iestādes „X” vadītāji problēmu risināšanā neizmanto konkrētas radošās domāšanas metodes.
6. Iestādes „X” vadībā nav nepieciešamas papildus pārmaiņas, jo organizācija mainās līdzī pārmaiņām ārējā vidē un dažkārt ir soli priekšā notikumiem.
7. Lai arī sistēmteorētiķi ir dalītās domās par sistēmiskās domāšanas spēju īstenošanos, tiek uzskatīts, ka domāšana var būt vai nu sistēmiska vai tradicionāla, proti, domāšanas pieejas nav savienojamas. Pētījuma gaitā tika konstatēts, ka sistēmiskā un tradicionālā domāšana var mijiedarboties. Dažkārt domāšana var būt vairāk izteikti sistēmiska, tomēr ar dažām tradicionālās domāšanas ietekmes pazīmēm.

8. Prakse- veiktais pētījums vadītāju domāšanas sistēmiskuma noteikšanai rāda, ka arī sistēmiski domājoša cilvēka- vadītāja rīcību, atbilstoši tā darba specifikai un pakļautībai, var ietekmēt normatīvi un tradicionālās domāšanas principi. Tādēļ nevar piekrist apgalvojumiem, ka vadītāja domāšana ir vai nu tradicionālā vai sistēmiska.
9. Pētījuma izvirzītais mērķis ir sasniegts un pierādīta izvirzītā hipotēze, noskaidrojot, ka, sistēmiska domāšana uzlabo vadītāja vadīšanas spējas un ietekmē iestādes attīstību un ilgtspējību.

PRIEKŠLIKUMI

Pamatojoties uz problēmas izpētes gaitu, izstrādi vispārīgi priekšlikumi, kuri ir aktuāli un var būt saistoši ne tikai profesionālās vadības darbībā, bet arī ikviena indivīda personības attīstībā.

1. Iestādes „X” vadībai nepieciešams veikt regulāras darbinieku aptaujas. Izmantojot kompleksas jautājumu grupas, noskaidrot darbinieku attieksmi pret vadību un iestādi kopumā. Analizējot iegūtos datus, vadītāji gūtu daudz plašāku priekšstatu par iestādes vājajiem un pilnveidojamiem punktiem.
2. Iestādes „X” vadības darbā un problēmu sistēmiskā risināšanā ieteicams ieviest radošās domāšanas metodes. Piemēram, E. de Bono „Sešu domāšanas cepuru” metodi.
3. Ņemot vērā, ka visi vadītāji reiz ir bijuši bērni, nepieciešams popularizēt intelektuālo spēļu nozīmi, lai jau agrīnā vecumā apzinātos un trenētu sistēmiskās domāšanas un atbilstošas rīcības pamatus.
4. Augstskolās kā obligāto priekšmetu ieteicams ieviest „Domāšanas sistemoloģiju”, jo augstskolas sagatavo topošos vadītājus. Sistēmiskā domāšana vairotu studējošo interesi un iedziļināšanos, kā arī veidotu plašāku skatījumu un izpratni par mūsu dzīvesvides kopumu.
5. Sabiedrības līmenī veikt plašas informācijas kampaņas, iepazīstinot un informējot ar sistēmpieejas idejām, uzsverot sistēmiskās domāšanas nozīmi izglītotas un ilgtspējīgas sabiedrības veidošanā.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN CITI AVOTI

1. Atjaunojamo energoresursu izmantošanas pamatnostādnes 2006.2013.gadam.
Latvijas Republikas Ministru Kabinets.(skatīts10.03.2011)
http://www.vidm.gov.lv/files/text/VIDMPamn_201006_AERPamn.pdf
2. Ābeltiņa A. Inovācija XXI gadsimta fenomens.- Rīga: „Biznesa augstskola Turība” SIA, 2008.-152 lpp.
3. Ārente H., Prāta Dzīve- I. Domāšana.- Rīga: Atklātais sabiedriskais fonds „Intelekti”, 2000.- 243.
4. Ārente H., Prāta Dzīve- I. Gribēšana.- Rīga: Atklātais sabiedriskais fonds „Intelekti”, 2001.- 196.
5. Aut. Kol., Inovatīva Domāšana, Harvard Bussiness Review on”.- Rīga: Sia „Lietišķās informācijas dienests”, 2008.-203 lpp.
6. Broks A. Pētniecība mūsu dzīvē un izglītībā. (Skatīts 27.01.2011.) <http://blogi.lu.lv/broks/>
7. Broks A. Sistēmiskā domāšana mūsdienu dzīvē un izglītībā. (Skatīts 27.01.2011.)
8. Broks A. Sistemoloģija mūsu dzīves un izglītības pilnveidei.// Skolotājs.-Nr.4,2002.
9. Broks. A. Izglītības Sistemoloģija.- Rīga: RaKa, 2000.-175 lpp.
10. Broks. A. Sistēmas ap mums un mēs sistēmās.- Rīga: Zinātne, 1998.- 94 lpp.
11. Edeirs Dž. Līderība un inovācija : kā veidot radošumu komandā un gūt idejas.- Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2007. - 126 lpp.
12. Fišers R., Mācīsim bērniem domāt.- Rīga: RaKa, 2005.-326 lpp.
http://blogi.lu.lv/broks/files/2009/04/abroksraksts-referats_llu-konf_2009.pdf
13. Jungs K.G. Psiholoģiskie tipi.- Rīga: Zvaigzne ABC, 1996.(50- 127.lpp)
14. Kalve I. Apsegļot pārmaiņu vējus.- Rīga: „Biznesa augstskola Turība” SIA, 2005.-296 lpp.
15. Kalve I. Vadības Izglītība Mūsdienu Sabiedrībā.// Tematiski vienota zinātnisko publikāciju kopa.- Rīga, 2008.
16. Kristapsone S. Zinātniskā pētniecība studiju procesā. Rīga: „Biznesa augstskola Turība” SIA, 2008.(58.-69.lpp)
17. Niedrītis J. Ēriks. Mārketingš.- Rīga: „Biznesa augstskola Turība” SIA, 2008.- 487 lpp.
18. Noteikumi Nr.347 "Noteikumi par prasībām pedagogiem nepieciešamajai izglītībai un profesionālajai kvalifikācijai" Latvijas Republikas Ministru Kabinets. 2009. gada 4. aprīļa red.(Skatīts 01.08.2011) <http://www.likumi.lv>

19. Noteikumi Nr.940 "Noteikumi par darbības programmas "Infrastruktūra un pakalpojumi" papildinājuma 3.1.3.3.1.apakšaktivitāti "Speciālās izglītības iestāžu infrastruktūras un aprīkojuma uzlabošana". Latvijas Republikas Ministru Kabinets. 2011. gada 15. marta red. (skatīts 15.03.2011) <http://www.mk.gov.lv>
20. Psiholoģijas vārdnīca. Aut.kol.- Rīga: Mācību grāmata, 1999.
21. Raščevska M., Psiholoģisko testu un aptauju konstruēšana un adaptācija.- Rīga: RaKa, 2005.-270 lpp.
22. Riņķis J., Intelektuālo spēju attīstīšana. Teorija.Pieredze.Prakse.- Rīga: RaKa, 2007.-166 lpp.
23. Rubene Z. Kritiskā domāšana studiju procesā.- Rīga: LU Akadēmiskais apgāds, 2008.-223 lpp.
24. Svešvārdu Vārdnīca. Aut.kol.- Rīga: Izdevniecība Avots, 2008.-1023 lpp.
25. Šarma S. Robins. Uzņēmuma Vadīšanas Gudrība kopā ar mūku, kurš pārdeva savu Ferrari: Vīzijas motivētu vadītāju 8 rituāli.- Rīga: Avots,2010.(173. -285.lpp)
26. Timma- Bērzina I. Profesionālā maģistra studiju prakses atskaite, Daugavpils Universitāte, Sabiedrības un Iestāžu vadības fakultāte., 2010. gads.- 42 lpp.
27. Ulmais K. Atziņas un runu fragmenti.- Rīga: Avīze Prizma, 1990., 27.lpp.
28. "X" internātpamatskolas infrastruktūras un aprīkojuma uzlabošana, Nr.2010/0009/3DP/3.1.3.3.1/IPIA/VIAA/022. (Skatīts 15.03.2011)<http://www.esfondi.lv>
29. Vedins I. Loģika.-Rīga: Avots, 2000.- 702 lpp.
30. Vedins I. Zinātne un Patiesība.-Rīga: Avots, 2008.-519 lpp.
31. Vilks I. Zinātniskā Ētika jeb Domājošā cilvēka ceļš.-Rīga: Izdevniecība „Mācību grāmata” SIA, 2008.-192 lpp.
32. Zemes siltuma demonstrācijas projekta īstenošana un pieredzes izplatīšana Rīgas reģionā, Nr.LV0061 (Skatīts15.03.2011) <http://www.esfondi.lv>
33. Agoshkova E.B., Systems Thinking in the Twenty-First Century. (Skatīts 04.02.2011) <http://web.bu.edu/wcp/Papers/TKno/TKnoAgos.html>
34. Bono de E. Six Thinking Hats.- S. Skujenieces tulkoj. Rīga: Zvaigzne ABC, 2009.-200 lpp.
35. Bowell T. Critical thinking: A concise guide, 2nd ed.- New York: Routledge, 2005.
36. C. Carnall A. Managing Change in Organizations. 5th ed., Harlow, England: Pearson Education Limited, 2007.
37. Hitchins D. Putting Systems to work. (Skatīts 07.03.2011)<http://www.hitchins.co.uk>
38. Karasik Y.B. What is system in TRIZ? //Anti TRIZ-Journal [8(5)],2006.

39. L. Von Bertalanffy Center for the study of systems science. (Skatīts 10.01.2011)
<http://www.bertalanffy.org/>
40. Lloyd King, Test your Creative Thinking: Enhance your lateral thinking; Learn to think outside the box.- London: Kogan Page Ltd., 2003-156 p.
41. Ossimitz G. Teaching System Dynamics and Systems Thinking.(Skatīts 12.01.2011)
<http://www.wu.uni-klu.ac.at/gossimit/eng/sdyneng.htm#2>
42. Ossimitz G. The Development Of Systems Thinking Skills Using Systems Dynamics Modeling Tools. (skatīts 12.03.2011) <http://www.wu.uni-klu.ac.at/~gossimit/eng/sdyneng.htm>
43. Seddon J., Systems Thinking in the Private Sector: Case Studies(Skatīts 03.03.2011)
<http://www.systemsthinkingreviw.co.uk/index.php?pg=3>
44. Seddon J., Systems thinking- management by doing the right thing. (Skatīts 03.03.2011) <http://www.systemsthinking.co.uk/6asp>
45. Weston A. Creativity for critical thinkers.- Oxford: Oxford University Press, 2007.
46. Бюзен, Тони и Барри. Супермышление . –Минск: Попурри, 2003.
47. Капра Ф. Теория Систем. <http://humans.ru> (Skatīt 14/03/2010)
48. Волкова В. Н. Из истории Теории Систем и системного анализа. (Skatīts 14/11/2010)
<http://.tsisa.ru>
49. Michalko M., Erfolgsgeheimnis Kreativitat.-Landsberg am Lech, 2001.

Vadības pieejas salīdzinājums (*pēc J. Seddon*)

Lūdzu, izlasiet jautājumus! Apdomājiet tos saistībā ar organizāciju, kurā strādājat un atzīmējiet vienu no atbildēm (a) vai (b) pie katra jautājuma!

1. Jūsu skatījums uz organizāciju. Kas nosaka un ietekmē organizācijas pastāvēšanu ?
 - a. Organizācija un norises tajā
 - b. Būtiskais ir ārpus organizācijas
2. Organizācijas darbība noris:
 - a. Stingri saskaņā ar procedūrām un vadlīnijām
 - b. Atbilstoši vērtībām un vajadzībām.
3. Kā tiek pieņemti vadības lēmumi?
 - a. Iedziļinos konkrētajā problēmā, rodot optimālu risinājumu.
 - b. Problēmas pilnīga pārzināšana nav nepieciešama
4. Kas Jūsprāt nodrošina organizācijas ilgtspējīgu attīstību?
 - a. Nemainīga stabilitāte
 - b. Pārmaiņas
5. Cik liela nozīme ir motivācijai Jūsu vadītajā organizācijā?
 - b. Motivācija ir maznozīmīga.
 - b. Motivācija ir būtiska
6. Kam piešķirat lielāku nozīmi attiecībā uz padotajiem?
 - a. Svarīgi, ka darbinieki strādā
 - b. Svarīgi, kā darbinieki padara darbu
7. Kāda ir Jūsu attieksme pret klientiem?
 - a. Pamatojas uz klienta vajadzībām
 - b. Attiecības ir formālas
8. Kāda ir Jūsu attieksme pret sadarbības partneriem?
 - a. Attiecības balstītas uz sadarbību un partnerību.
 - b. Attiecības ir formālas, atbilstoši līgumam.
9. Kā Jūs vērtējat pārmaiņas?
 - a. Pozitīvi, pārmaiņām ir jāļaujas.
 - b. Negatīvi, tā rada lieku saspringumu.

Pārmaiņu vadības tests(Pēc C. Carnall)

	Apgalvojums	1	2	3	4	5	6	7
1.	Organizācijas darbības mērķis man ir zināms							
2.	Darba organizācija ir optimāla							
3.	Vadītāji vienmēr uzklausa mūsu idejas							
4.	Es tieku mudināts pilnveidoties							
5.	Manam vadītājam ir idejas, kas palīdz man un maniem kolēģiem							
6.	Mans vadītājs prot atbalstīt un iedrošināt							
7.	Procesi regulāri tiek pārskatīti un ir atbilstoši nepieciešamībai							
8.	Mērķi tiek sasniegti							
9.	Mērķi un uzdevumi ir skaidri definēti							
10.	Pienākumi un padotība ir elastīgi							
11.	Ja man ir problēmas, man ir ar ko tās apspriest							
12.	Atalgojums atbilst manis ieguldītajam darbam							
13.	Man ir pieejami nepieciešamie resursi un informācija							
14.	Vadības stils arī augstākajā līmenī ir atbalstošs un efektīvs							
15.	Mēs regulāri pārskatām metodes un ieviešam jauninājumus							
16.	Labi rezultāti ir mūsu visu kopīga darba rezultāts							
17.	Es jūtos piederīgs un nepieciešams organizācijai							
18.	Darbu dalīšana ir atbilstoša situācijai un saprotama							
19.	Man ir labas attiecības ar darba kolēģiem un vadību							
20.	Ir iespējams paaugstināt darbinieku iesaistīšanu un atbildības deleģēšanu							
21.	Mūsu plāni un mērķi ir reālistiski							
22.	Sniegums regulāri tiek kontrolēts							
23.	Ja man šķiet, ka kaut ko manā darbā vajag mainīt, es to arī varu							
24.	Darbinieki domā par izmaksām un meklē to samazināšanas iespējas							
25.	Organizācijas prioritātes darbiniekiem ir zināmas							
26.	Uzlabojumu iespējas tiek meklētas nepārtraukti							
27.	Sadarbība organizācijā ir laba							
28.	Atbalstu un palīdzību saņem ikviens, kam tas nepieciešams							
29.	Struktūrvienību sadarbība ir laba							
30.	Augstākā līmeņa vadītāji ir radoši un prot ieinteresēt arī mūs							
31.	Organizācija ir spējīga mainīties							
32.	Tas, ko mēs darām, ir nepieciešams un tiek paveikts efektīvi							
33.	Manā darbības jomā mērķi un darāmais ir skaidri ikvienam							

34.	Darba organizācija un dalīšana visiem ļauj justies apmierinātiem								
35.	Konflikti tiek risināti panākot arī mūsu izpratni un akceptu								
36.	Ikvienu darbinieku sasniegumam ir jāatbilst organizācijā noteiktajam								
37.	Ja nepieciešams, arī citas struktūrvienības ir gatavas palīdzēt								
38.	Mana vadītāja darba stils atvieglo manu darbu								
39.	Iniciatīva un radošums tiek atbalstīti								
40.	Mēs visi gribam strādāt labi								

PĀRMAIŅU VADĪBAS TESTA ATBILŽU LAPA

1. Pretī sagrupētajiem numuriem ierakstīt punktu skaitu, kāds bija testa lapā.
2. Izrēķināt katras jautājumu grupas summu.
3. Summu izdalīt ar 5, tādējādi iegūstot vidējo rādītāju.
4. Var izrēķināt arī kopējo vidējo, ja anketu aizpilda vairāki darbinieki.

1. grupa		2. grupa		3. grupa		4. grupa	
Darba uzdevumi		Struktūra		Attiecības		Motivācija	
1		2		3		4	
9		10		11		12	
17		18		18		20	
25		26		26		28	
33		34		34		36	
Kopā		Kopā		Kopā		Kopā	
Vidējais		Vidējais		Vidējais		Vidējais	

5. grupa		6. grupa		7. grupa		8. grupa	
Atbalsts		Līdervadība		Attieksme pret pārmaiņām		Sniegums	
5		6		7		8	
13		14		15		16	
21		22		23		24	
29		30		31		32	
37		38		39		40	
Kopā		Kopā		Kopā		Kopā	
Vidējais		Vidējais		Vidējais		Vidējais	

Maģistra darbs izstrādāts Daugavpils Universitātes
Izglītības un Vadības fakultātes
Profesionālā maģistra studiju programmā
„Sabiedrības un iestāžu vadība”

Darba autors.....
(paraksts)

Darba vadītājs.....
(paraksts)

Darbs aizstāvēts maģistra pārbaudījumu komisijas
sēdē un novērtēts ar atzīmi.....

2011. gada ____ maijā

Komisijas priekšsēdētājs.....
(paraksts)