

# PRAKTISKS CELVEDIS

UZ VĒRTĪBĀM BALSTĪTAS  
KULTŪRAS VEIDOŠANĀ



AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU  
ATTĪSTĪBAS PROGRAMMA



Celveža ģpašnieks:

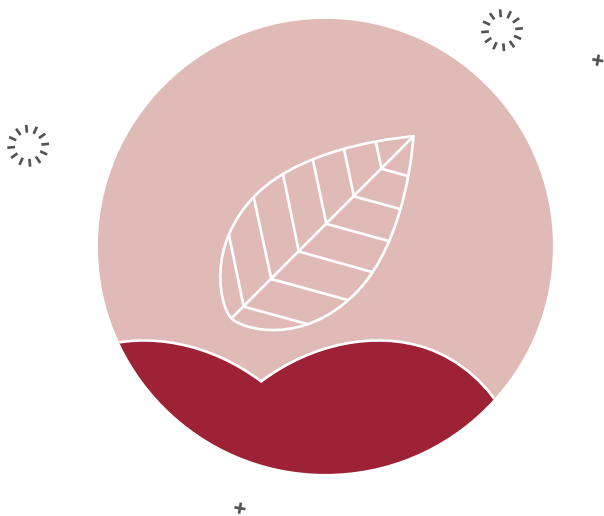


NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA  
Eiropas Sociālais  
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



## SATURS

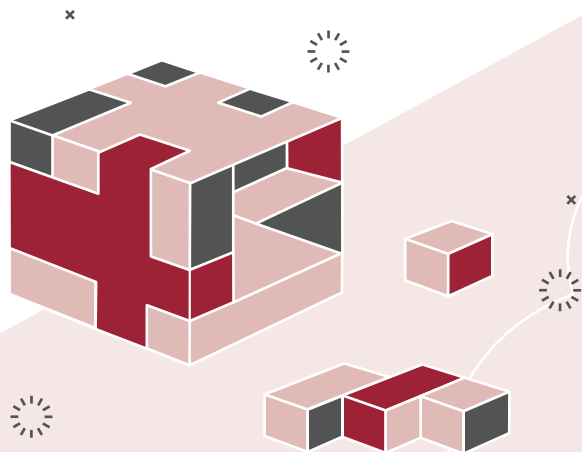
- Kas ir vērtības? **3**
- Līdera loma organizācijas kultūras veidošanā **5**
- Vērtību definēšana **9**
- Vērtību iedzīvināšana **11**
- Mūsu nākotne jeb kādu kultūru veidojam? **17**

“Praktiskais ceļvedis uz vērtībām balstītas kultūras veidošanā” ir izstrādāts, lai sniegtu jums, vadītāji, atbalstu vienkāršu ieteikumu veidā, kā savā organizācijā ieviest uz vērtībām balstītu kultūru.

Augstākā līmeņa vadītāji ir tie, kas rāda piemēru vērtību iedzīvināšanā ikvienā iestādes darbības procesā, iekšējā un ārējā sadarbībā. Mēs ceram, ka šis ceļvedis būs jūsu pavadonis, soli pa solim kļūstot par vērtību vēstnešiem savās organizācijās.

Vērtības ir līme, kas satur mūs kopā vienotā valsts pārvaldes kopienā, un visi kopā mēs varam piepildīt augstāko mērķi – ieviest uz vērtībām balstītu kultūru valsts pārvaldē.

## KAS IR VĒRTĪBAS? 3



• Vārda etimoloģija jeb izcelsme: vērtība ir atvasinājums no vērts, kas, savukārt, ir aizgūvums no lejasvācu valodas vārda wert ar tādu pašu nozīmi, minēts jau 18. gadsimta vārdnīcās (Karulis II, 513).

• Vērtību definīcija: vērtības – ekonomiskie, sociālie un kultūras aspekti, kas tiek uzskatīti par nozīmīgiem, svarīgiem personības vai grupas pilnvērtīgai un jēgpilnai eksistencei.

• Vērtības pēta filozofijas nozare aksioloģija (axia – grieķu valodā nozīmē 'vērts'), kas ir zinātne par individuālo vai grupas vērtību dabu, lomu un nozīmi komunikatīvajos kontekstos. Aksioloģija analizē arī sociokultūras faktoru ietekmi uz indivīda vai grupas struktūru. Citas zinātnes, kas pēta dažādus vērtību aspektus, ir socioloģija, psiholoģija, antropoloģija, kultūras studijas, vadībzinības, politoloģija u. c.

• Vērtības funkcionē un atklājas tikai noteiktā kultūrā. Tās veido kultūras kodolu un ne vienmēr ir apzinātas pašiem kultūras locekļiem, jo īpaši ierastajos, ikdienas apstākļos. **Vērtības atklājas cilvēku darbībā un uzvedībā, tās nosaka, kas ir labs un ļauns, kas ir norma un kas nav.**

Rūta Muktupāvela

Latvijas Kultūras akadēmijas rektore  
(atziņa no vebināra "Vērtību stabilitāte mainīgā sociokultūras vidē")

• Values are the energetic drivers of our aspirations and intentions. They are anchors we use to make decisions in turbulent times. We can tell whether people are living their values by watching or measuring their behaviors.

Richard Barrett

Managing Director  
Barrett Academy for the Advancement of Human Values

• Vērtības – noturīgas pārlicības, ideāli, pamatprincipi, kas vada, kā mēs domājam, kādus lēmumus mēs pieņemam.

Uldis Pāvuls

Organizāciju psihologs  
(atziņa no vebināra "Organizācijas vērtība "Atbildība".  
Kā to sekmēt ikdienas darbā, uzturot "atbildības kultūru")

• Vērtības ir uzskatāmas par organizācijas kultūras kodolu. Šī ir netverama un tiešā veidā ārēji neredzama organizācijas daļa, ko nav iespējams sataustīt un novērtēt.

• Gan individuālā, gan organizācijas līmenī vērtības veic trīs pamatfunkcijas:

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



Gitāna Dāvidsone

SIA "O.D.A" partnere, organizāciju psiholoģe  
(atziņa no grāmatas "Organizāciju efektivitātes modelis")

MANA DEFINĪCIJA:

### Kāpēc ir svarīgi runāt par vērtībām organizācijā?

“Positive values-driven organizations are the most successful on the planet. Why? Because they care about the well-being of the whole person – both employees and customers.”

Richard Barrett

#### MANAS PIEZĪMES

### Kā atšķirt īstās no iedomātām vērtībām?

“Mūsdienās ir organizācijas, kurās oficiālajai komandas kultūrai (saukļi, misija, vīzija, vērtības) nav nekāda sakara ar reālo ikdienu. Komandas patiesās vērtības ir redzamas un dzirdamas pusdienu pārtraukumos, tikšanās laikā ar draugiem, smēķētavās. Tāpat reālās vērtības parāda savu patieso seju brīžos, kad pati komandas vadība nav uz vietas.

Ja ir pārāk liela atšķirība starp oficiālo un neoficiālo kultūru, ir nepieciešams to labot, jo šie ir vadāmi procesi. Vai nu ir jāredīgē formulētās vērtības vai jāmaina darbinieku attieksme, jo realitātei neatbilstoša oficiālā kultūra gandrīz vienmēr kļūst par “ķēķa sarunu” izsmieklu objektu.



Labākais veids, kas motivē darbiniekus ievērot komandas kultūru, ir dot iespēju viņiem piedalīties tās veidošanā. Kā minimums, jādod iespēja darbiniekiem piedalīties komandas patieso vērtību formulēšanā un iekšējo tradīciju veidošanā. Cilvēks nepretojas tam, kā veidošanā ir piedalījies pats personīgi. Savukārt diktētās vērtības “no augšas” rada neviltotu vēlmi norādījumus ignorēt.

Neatkarīgi no tā, vai vadītājs vēlas vai nevēlas, komandas kultūra vienmēr tiek izveidota, pilnveidota. Jautājums ir tikai viens: “Vai vadītājs šajā procesā piedalās, lai organizētu procesu vajadzīgajā virzienā, vai darbinieki paši izveido sev izdevīgākās vadlīnijas, kas ļoti bieži iekļauj paviršu attieksmi pret darbu, baumošanu, meklējumus apiet neērtās organizācijas procedūras, u. tml.”

Nauris Svika

Līderu un komandu attīstības treneris  
(atziņas no vebināra “Komanda|vērtības”)



“The role of the leader is to be a role model of the values and behavior that the organization espouses.

The culture of an organization is a reflection of the values and behavior of the leaders.”  
Richard Barrett

## MANAS PIEZĪMES

## Autentiska līderības stila veidošana

Par autentiskumu un autentisko līderību visai bieži ir sastopams mīts – būt autentiskam nozīmē – esi Tu pats. Patiesībā būt autentiskam, būt autentiskam līderim nozīmē daudz vairāk kā būt pašam.

“Autentiskums nav atļauja fokusēties tikai uz sevi. Tas nozīmē būt saskaņā ar savu raksturu un vērtībām, būtību, lai efektīvi vadītu un sadarbotos ar citiem. Un tas prasa darbu.” /Brooke Vuckovic/

Būt autentiskam līderim nozīmē apzināties sevi ar savām iekšējām un ārējām kvalitātēm, savas stiprās puses, sevi no dažādām pusēm, savas vērtības un savu mijiedarbību ar citiem cilvēkiem, komandu.

Autentisku līderi raksturo 5 elementi:



- 1) Mērķtiecība, kas izpaužas aizrautībā.
- 2) Vērtības, kuras atspoguļojas darbībā.
- 3) Atvērtība cilvēkiem un patiesas attiecības.
- 4) Pašdisciplīna, kas izpaužas integritātē.
- 5) Empātija.

Mītam – esi Tu pats, ir sastopama arī otra puse – mēs nemaz īsti dažreiz nezinām, kas esam paši. Sevis izprašana ir viens no būtiskākajiem autentiska līdera uzdevumiem. **Savu vērtību apzināšanās ir svarīgs elements un posms līderībā.**

Viena no būtiskākajām atziņām – **vērtības ir darbības vārds.**

Mūsu vērtības izpaužas darbībā un tas kopā veido mūsu kā cilvēka un līdera izpausmes. Vērtības var mainīties laika gaitā, tās var transformēties un mainīt prioritātes, tādēļ būtiski ir noskaidrot sev laiku pa laikam, **kas ir manas pamatvērtības** un nepalaist garām brīdi, kad tās ir mainījušās, zaudējušas nozīmi vai radušās jaunas.

# LĪDERA LOMA ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS VEIDOŠANĀ 6

Mūsu profesionālajā, sociālajā un intelektuālajā vidē vienmēr jābūt klātesošām vismaz **3 mūsu svarīgākajām vērtībām** – ja tās nav, ilgtermiņā mums rodas stress, izdegšanas sindroms un citi disharmoniski faktori.

Kādēļ svarīgi būt autentiskam līderim šodien? Tas veido uzticēšanos attiecībās, efektīvāku komunikāciju, atvērtību jaunajam un citādajam, attīsta drosmi, izlēmību un attīsta tas citus.

Līdera attieksme ir pielīpoša – jo patiesāks un integrētāks ir vadītājs, jo vairāk šī attieksme integrējas komandās, vieglāk integrējas kopējās vērtības.

Linda Saulīte  
SIA "Triviums apmācība" koučs

**KĀDS IR MANS VADĪBAS/LĪDERĪBAS STILS?**

**KĀDU VĒRTĪBU ES RADU KOMANDĀ?**

**KO MAN NOZĪMĒ ATBILDĪBA?**

**KĀDS IR MANS LĪDERĪBAS STILS STRESA APSTĀKĻOS?**

**KĀ ES PIENĒMU SAREŽĢĪTUS LĒMUMUS, KUROS MANAS VĒRTĪBAS NAV KLĀTESOŠAS?**

**MANAS PIEZĪMES**

# LĪDERA LOMA ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS VEIDOŠANĀ 7

## Savu kā līdera vērtību analīze

“Vērtības ir kā kompass, kā bāka,  
kas norāda mūsu rīcībai virzienu.”  
Uldis Pāvuls

**Metode, ko iesaka organizāciju  
psihologs Uldis Pāvuls**

### 1.solis

Atlasiet **10 vērtības**, kuras atradīsiet ceļveža pielikumā, kas Jums visvairāk raksturīgas darbā, par kurām darbā iestājaties dažādās situācijās, saskaņā ar kurām strādājat.

1. <input type="text"/>	6. <input type="text"/>
2. <input type="text"/>	7. <input type="text"/>
3. <input type="text"/>	8. <input type="text"/>
4. <input type="text"/>	9. <input type="text"/>
5. <input type="text"/>	10. <input type="text"/>

### 2.solis

Izvēlētās 10 vērtības salīdziniet un reducējiet sarakstu līdz **6 vērtībām**.

1. <input type="text"/>	4. <input type="text"/>
2. <input type="text"/>	5. <input type="text"/>
3. <input type="text"/>	6. <input type="text"/>

### 3.solis

Šīs 6 vērtības savstarpēji salīdziniet un izvēlieties **3 svarīgākās vērtības**, kuras Jums visvairāk raksturīgas darbā, par kurām darbā visvairāk iestājaties, saskaņā ar kurām strādājat.

Izvēlieties tās vērtības, par kurām varat minēt piemērus un notikumus no Jūsu darba ikdienas, kas tik tiešām apliecina, ka šajā dzīves posmā tās, Jūsaprāt, ir svarīgākās vērtības darba kontekstā.

### 4.solis

Saranžējiet savas izvēlētās 3 vērtības atbilstoši to svarīgumam, hierarhijai Jūsu ikdienas darbā.

**Vissvarīgākā vērtība  
Jūsu ikdienas darbā**

Kādas Jūsu rīcības ikdienas darbā apliecina,  
ka šī ir viena no trijām Jūsu vissvarīgākajām vērtībām?

**Otra vissvarīgākā vērtība  
Jūsu ikdienas darbā**

Kādas Jūsu rīcības ikdienas darbā apliecina,  
ka šī ir viena no trijām Jūsu vissvarīgākajām vērtībām?

**Trešā vissvarīgākā vērtība  
Jūsu ikdienas darbā**

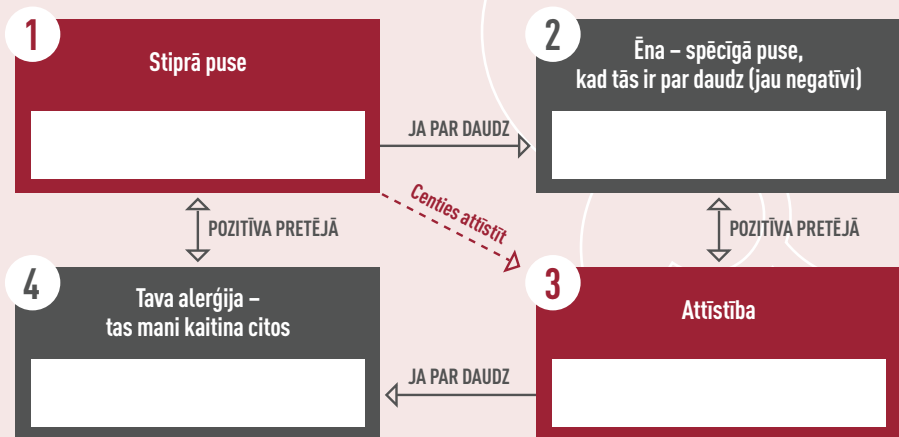
Kādas Jūsu rīcības ikdienas darbā apliecina,  
ka šī ir viena no trijām Jūsu vissvarīgākajām vērtībām?

# LĪDERA LOMA ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS VEIDOŠANĀ 8

**Metode, ko iesaka koučs Katrīna Ošleja – personīgo alergiju tests (Core Quadrant by Daniel Ofman)**

Autentisks līderis pazīst sevi – savas stiprās puses un arī ēnas puses. Šis uzdevums Jums ļaus izpētīt to, kā Jūsu stiprās puses var reizēm pārvērsties par ēnas pusēm, iezīmēs attīstības virzienu un arī uzvedību, kas, iespējams, Jūs kaitina citos cilvēkos.

Daži piemēri – tie palīdzēs saprast uzdevumu.



## 1. kvadrants – Spēcīgā puse

Ierakstiet vienu īpašību, ko pats vai citi uzskata par Jūsu spēcīgo pusi.

## 2. kvadrants – Ēna

Kad Jūsu spēcīgās puses ir par daudz, piemēram, stresa un spiediena situācijās, par kādu citu īpašību (jau negatīvu) tā pārvēršas?

## 3. kvadrants – Attīstība

Kas ir pretēja pozitīva īpašība Jūsu ēnas īpašībai? Šeit Jūs ieraudzīsiet, uz ko jātiecas un kāda iezīme būtu jāattīsta.

## 4. kvadrants – Tava alergija

Ja īpašība, ko ierakstījāt kvadrantā "Attīstība" kādam cilvēkam būtu par daudz, par kādu iezīmi tā pārvērstos? Visdrīzāk šī kvadranta definētā īpašība ir tas, kas Jūs mēdz kaitināt citos.



Pastāstiet kādam kolēģim, ar ko cieši sadarbojaties, par saviem atklājumiem un pavaicājiet, kā viņš domā!



“Kā sasniegt labāko rezultātu it visā? Pirms tam pajautāt sev “Vai man pašam patīk?” Vai es esmu izdarījis visu kvalitatīvi?

Ja rodas kaut mazākās šaubas, tad produkts ir jāuzlabo tik ilgi, kamēr šaubas izgaist pavisam.”

Jānis Palkavnieks  
“Draugiem Group”  
Runasvīrs

## Valsts pārvaldes vērtības

2018. gada 21. novembrī tika izdoti MK ieteikumi Nr. 1 “Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi”. To mērķis bija veicināt vienotu izpratni par valsts pārvaldes vērtībām un uz tām balstītiem ētikas pamatprincipiem, kā arī tiem atbilstošu rīcību, sekmējot labu pārvaldību un vairojot sabiedrības uzticēšanos. Šie ieteikumi nosaka 7 valsts pārvaldes vērtības, ar kurām saskaņā jārikojas nodarbinātajam valsts pārvaldē.



### VALSTS PĀRVALDES VĒRTĪBAS

- 1 Profesionalitāte un efektivitāte
- 2 Godprātība
- 3 Atbildība
- 4 Darbs sabiedrības labā
- 5 Ilgtspējīga valsts un sabiedrības attīstība
- 6 Atklāta un sabiedrībai pieejama valsts pārvalde
- 7 Sadarbība valsts pārvaldē

KĀDAS VĒRTĪBAS VISSPILGTĀK RAKSTURO VALSTS PĀRVALDI ŠOBRĪD?

VAI MANAS KĀ LĪDERA VĒRTĪBAS ATBILST VALSTS PĀRVALDES VĒRTĪBĀM?

MANAS PIEZĪMES

## Iestādes vērtības

“ Carry out a cultural values assessment to find out what people's personal values are, what values they see in the organization and what values they would like to see in the organization. This is the starting point for an organization-wide discussion on values. You will see how well the employees are aligned with the culture of the organization and what values they want to see more of and less of.”

Richard Barrett

Ričards Barets, viens no pasaules vadošajiem domātājiem vērtīborientētu organizācijas izveides jomā, iesaka izmantot metodi “The Personal Values Assessment”, kuras ietvaros var noteikt katra darbinieka vērtības un kopējos rezultātus var pārrunāt, lai definētu iestādes vērtības. Metode ir pieejama: [www.valuescentre.com/pva](http://www.valuescentre.com/pva)

### MANAS PIEZĪMES

## Līderis kā vērtību vēstnesis

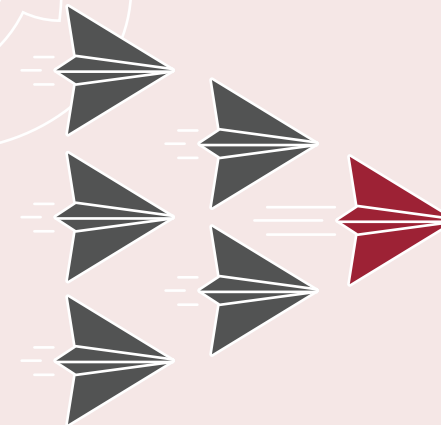
Līderis darbojas kā vērtību vēstnesis, kas nodrošina, ka lēmumu pieņemšana tiek balstīta uz vērtībām visos līmeņos.

“ Skaidri definētas organizācijas vērtības ir kā ceļvedis lēmumu pieņemšanā. Ja rodas šaubas par rīcību konkrētā situācijā, vadītājs situāciju var izlaist caur vērtību “filtru”. Vadītājam jāspēj izskaidrot savus lēmumus, balstoties uz organizācijas vērtībām, jāparāda, ka lēmums ir balstīts vērtībās.

Darbinieki vienmēr pamana, ja vadītāja rīcība atšķiras no deklarētajām vērtībām. Tas grauj vadītāja autoritāti un dod iemeslu arī darbiniekam nebalstīt savu rīcību organizācijas vērtībās.

Vērtības palīdz ikdienā, bet īpaši nestandarta situācijās. Vērtības kalpo kā arguments situācijās, kad jāveic gan lielākas, gan mazākas izvēles.”

Rūta Dimanta  
Labdarības portāla “ziedot.lv”  
un rehabilitācijas centra “Poga”  
dibinātāja, vadītāja  
(atziņas no vebināra “Vērtības kā  
vadītāja instruments”)



KĀDA RĪCĪBA APLIECINA, KA ES PIEŅEMU UZ VĒRTĪBĀM BALSTĪTUS LĒMUMUS?

“Vērtības var būt uzrakstītas, definētas, apstiprinātas, taču pa īstam tās dzīvo tad, kad tās ir iesakņojušās cilvēkos un izpaužas viņu darbos. Manuprāt, vērtību iedzīvināšana sākas ar vadītāju, kuram tās ir svarīgs darba aspekts un kurš enerģiski, ar pārliecību iedvesmo savu komandu tām sekot.

Vērtības organizācijas darbā dzīvo tad, kad darbinieki tās zina, izprot un pieņem kā savas personiskās vērtības. Taču bez minētā gan vadītājam, gan visai komandai ir jābūt ciešā saiknē ar organizācijas klientiem un viņu vajadzībām, lai īstenotu misiju, kuras vārdā mēs strādājam. Tikai tad vērtības būs sajūtamas ikdienas darbā.”

Santa Purgaile  
Finanšu un kapitāla tirgus komisijas priekšsēdētāja

MANAS 3 ATZIŅAS, KĀ ES KĀ VADĪTĀJS  
SAVĀ ORGANIZĀCIJĀ VARU VĒRTĪBĀM IEDOT DZĪVĪBU:

## Kā vērtības padarīt “dzīvas”?

Vērtībām būs nulles vērtība, ja tās paliks tikai uz papīra skaisti uzrakstītas. Lai vērtības integrētu un padarītu “dzīvas”, var izmantot šādu **4 soļu metodi**.



### Ieteikumi:

- Organizējiet cilvēciskas, saprotamas un interesantas situāciju modelēšanas aktivitātes par vērtību izpausmēm ikdienā;
- Runājiet ar darbiniekiem tā, kā jūs runātu ar saviem ģimenes locekļiem un draugiem – iejūtīgi, klausoties un skaidri paužot savas domas.

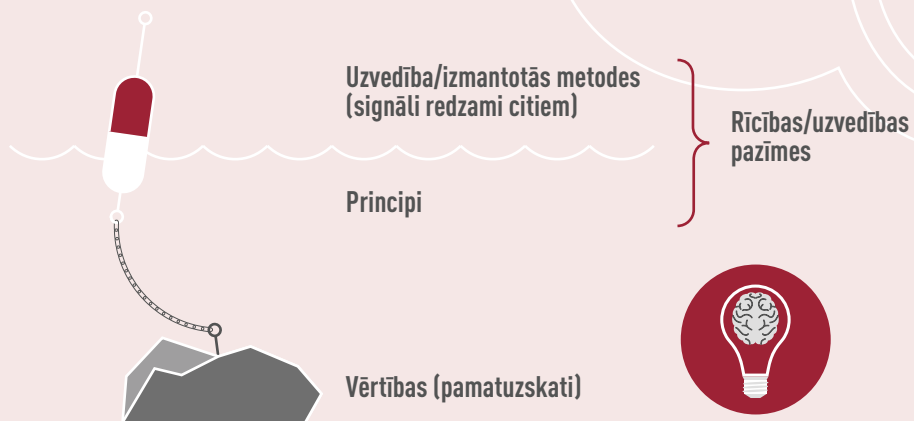
Tad arī jūs sadzirdēs un katrs, kurš būs saskarsmē ar organizāciju, jutīs "vērtības dzīvē".

Inga Latkovska  
LEAD valdes priekšsēdētāja  
(atziņas no vebināra "Komanda/vērtības")

Principi un metodes,  
ko vērtību iedzīvināšanai  
iesaka organizāciju psiholoģe  
Gitāna Dāvidsone

## Pamatprincips Nr.1 Esiet personiskais piemērs iestādes vērtībām darbībā!

Lai labāk saprastu, kā vērtības ir saistītas ar rīcību, var noderēt metode "Manas vērtības un vadības stils"\*. Varat uz šiem jautājumiem atbildēt individuāli, domājot par savām kā līdera vērtībām un to izpausmēm Jūsu kā iestādes vadītāja uzvedībā. Varat arī izmantot šo metodi, lai kopā ar citiem vadības komandas locekļiem apspriestu, kādā veidā iestādes vērtības atspoguļojas (vai tām vajadzētu tikt atspoguļotām) iestādes darba principos un kopējā iestādes un visu vadītāju vadības stilā.



\* Metodi aprobējusi G. Dāvidsone, izmantojot R. Bareta metodes vērtību, principu un rīcības analīzei paraugu

### PARAUGS:

2-3 vadošās vērtības	Mani uzskati un principi saistīti ar konkrēto vērtību	Kā šī vērtība izpaužas manā uzvedībā kā vadītājam? (Ko es tāpēc saku, daru vai kā es iztuos attiekmē pret sevi un līdzcilvēkiem?)	Kādas ir priekšrocības un pozitīvā ietekme šādiem maniem uzskatiem un uzvedībai uz iestādi, vadības komandu?	Kādi ir ierobežojumi un negatīvā ietekme šādiem maniem uzskatiem un uzvedībai uz iestādi, vadības komandu?
Piemēram, komandas darbs	Es ticu, ka tieši komandā ir spēks. Saliedētā komandā darbojas sinerģijas princips, ka 2+2 ir vairāk nekā 4.	Man patīk strādāt komandā, es pulcēju ap sevi cilvēkus, kas tāpat kā es tic komandai. Organizēju viedokļu apmaiņu un prāta vētras komandā, uzklāst dažādus viedokļus. Konstruktīvi uztveru kolēģu kritiku, jo zinu, ka arī viņi vēlas, lai mēs kopā sasniegtu labāko rezultātu.	Kolektīvā valda pozitīva gaisotne, iekšējās aptaujās darbinieki norāda, ka kolektīvā valda sadarbības gaisotne. Komanda iestājas par kopējiem mērķiem viens par otru.	Pa laikam domāju, vai un kurus jautājumus var atrisināt bez komandas viedokļa? Tas dažkārt prasa vairāk laika, konkrēti jautājumi ievēlās.

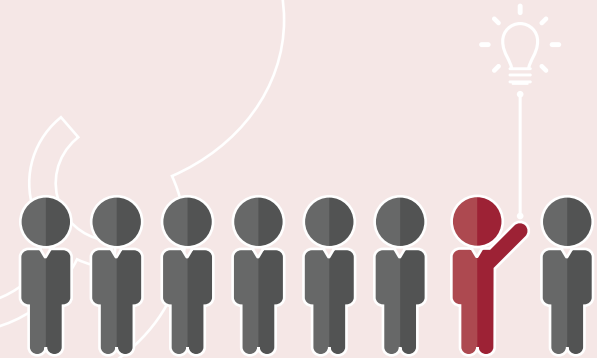


Ierakstiet savas vērtības un izanalizējiet pēc dotā parauga:

Vērtība				
Vērtība				
Vērtība				

## Pamatprincips Nr.2 Nodrošiniet, ka visi vadītāji tāpat kā Jūs iestājas par iestādes vērtībām un atbilst tām!

Situācijās, kad, piemēram, no vairākiem pretendentiem uz zemākā vai vidējā līmeņa vadītāja lomu ir jāizvēlas viens atbilstošākais, izvērtējiet, kurš no viņiem vispārliciecināšāk pats iemiesos un pārstāvēs iestādes vērtības. Tas nozīmē, ka piemērotākā pretendenta izvēles procesā ir jāanalizē arī pretendentu individuālās vērtības.



### Pretendentu vērtību izpētē var noderēt šādi jautājumi:

- Ko šī cilvēka līdzšinējā darba pieredze un sasniegumi pastāsta par to, kas viņam ir svarīgi?
- Par ko šis cilvēks iestājas savos vārdos? Un darbos?
- Ko šis cilvēks visaugstāk vērtē pats sevī? Ko – vadītājā un kolēģos?
- Kāda izturēšanās un rīcība viņam nav pieņemama darba vietā?

### Izvēles procesā analizē:

- Kādā mērā šī cilvēka vērtības sakrīt ar iestādes vērtībām?
- Par kurām šī cilvēka vērtībām Jums ir bažas? Kas un kā Jums var palīdzēt šīs bažas kļedēt?
- Cik pārliciecināši, Jūsaprāt, šis cilvēks būs iestādes vērtību vēstnesis? Kādi piemēri no viņa līdzšinējās pieredzes par to liecina?

## Pamatprincips Nr. 3 Parādiet, ka vērtības nav kaut kas teorētisks un abstrakts, bet tās ir vadības kultūras un procesu sastāvdaļa!

Vislielākais drauds vērtību iedzīvināšanai ir sasaistes trūkums starp vērtībām un vadības praksi. Tāpēc izmantojiet visas iespējas, lai parādītu, kā vērtības atspoguļojas ikdienā. Piemēram, vadības sanāksmēs, apspriežot dažādas sarežģītas situācijas un lēmumus, varat izmantot metodi "Vērtības lēmumu pieņemšanā".

Izvērtējot lēmumu pieņemšanas alternatīvas, individuāli vai kopā ar vadības komandas locekļiem, variet izvēlēties, caur kuras vērtības (vai vairāku) prizmu būtu pamatoti pieņemt konkrēto lēmumu. Pārdomā vai pārrunā ar vadības komandas locekļiem šādus jautājumus:

- Kuras no iestādes vērtībām ir tieši vai netieši attiecināmas uz konkrēto situāciju?
- Kāds būtu risinājums vai lēmums šajā situācijā, ja priekšplānā izvirzām vērtību x (vienu no vērtībām, kas attiecināma uz konkrēto situāciju)?
- Kāds būtu risinājums vai lēmums šajā situācijā, ja priekšplānā izvirzām vērtību y (citu no vērtībām, kas attiecināma uz konkrēto situāciju)? Līdzīgā veidā varat pārrunāt visas attiecināmas vērtības.
- Kuras no vērtībām nav attiecināmas uz konkrēto situāciju un kāpēc?
- Kādas vēl vērtības vai principi, kas nav definēti kā mūsu iestādes pamatvērtības un principi, vēl ir attiecināmi uz konkrēto situāciju? Vai un kā tos izmantosim lēmumu pieņemšanā?

Izmantojot uz vērtībām balstītu lēmumu pieņemšanu, svarīgi ir arī nodrošināt skaidru lēmumu komunikāciju dažādām iesaistītajām pusēm, pamatojot, kādas vērtības ir iestrādātas konkrētajā lēmumā.

Izvērtējot jau pieņemtus lēmumus, individuāli vai kopā ar vadības komandas locekļiem, varat pārdomāt vai apspriest šādus jautājumus:

- Kādas vērtības izvirzās priekšplānā šajā lēmumā? Cik tās ir apzināti liktas priekšplānā, t. i., ar nodomu izvēlētas? Cik tās izriet no konkrētā lēmuma?
- Kādā mērā vērtības, kas ir ietvertas konkrētajā lēmumā, ir saskanīgas ar iestādes vērtībām? Kuras no iestādes vērtībām ir ignorētas? Kuras pavisam noliegtas?
- Kāds būtu lēmums (vai un kā tas atšķirtos), ja tas tiktu pieņemts saskaņā ar iestādes vērtībām (vai kādu konkrētu no tām)?

Svarīgi šādu analīzi veikt maksimāli atklāti un godīgi, necenšoties slēpties aiz dažādiem attaisnojumiem situācijās, kad lēmums nav balstīts iestādes vērtībās.

## Pamatprincips Nr.4 Izceliet pozitīvos vērtību piemērus un nesamierinieties ar vērtību pārkāpumiem!

Vēl viens nozīmīgs drauds ir vērtību iedzīvināšanas procesa atstāšana pašplūsmā: pārliecība, ka, piemēram, rakstītie noteikumi (lasi -vērtības) automātiski kļūs par katra iestādē strādājošā paradumu tūlīt pēc noteikumu publicēšanas.

Iedarbīga metode, kas vienlaikus gan pastiprina vērtību nozīmi iestādē, gan arī darbojas kā apbalvošanas un soda instruments, ir augstākā līmeņa vadītāja pārrunas par vērtībām ar darbiniekiem. Šī metode paredz, ka periodiski, piemēram, reizi mēnesī vai reizi ceturksnī (cik bieži sākotnēji izlemiet to darīt) Jūs kā augstākā līmeņa vadītājs organizējat divu veidu tikšanās jeb sarunas ar darbiniekiem.



Vienas no sarunām, kas var tikt organizēta kā grupas tikšanās, notiek ar tiem iestādes darbiniekiem, kuri iepriekšējā periodā ir sevi parādījuši kā iestādes vērtību vēstneši – t. i., ar saviem darbiem un rīcību ir bijuši spilgti iestādes vērtību paraugi.

- Paslavējiet viņus par sasniegumiem, kas apliecina iestādes vērtības.
- Jautājiet viņu viedokli un idejas:
  - kā vēl vairāk/ labāk/ citādāk var stiprināt iestādes vērtības?
  - kādās darba jomās (situācijās, procesos u. tml.) iestādes vērtības nestrādā?
  - kas būtu jāmaina/ jādara citādāk, lai iedzīvinātu vērtības šajās jomās?

Otra veida sarunas (noteikti individuālas) organizē ar darbiniekiem, kuru rīcība vai nu ir pretēja iestādes vērtībām vai nav tām atbilstoša. Mudiniet vadības komandas locekļus apzināt šādus cilvēkus savās struktūrvienībās un ieteikt viņus.

- Sarunā skaidri lieciet saprast, ka konkrētā cilvēka rīcība kopumā vai konkrētā situācijā, ko pārrunājat, nav pieņemama, sniedzot skaidru neatbilstības pamatojumu.
- Ar jautājumu palīdzību, izziniet:
  - kas kavē cilvēku rīkoties atbilstoši iestādes vērtībām?
  - kā viņš/ viņa saprot, kā izpaužas katra no iestādes vērtībām tieši viņa/ viņas darbā?
  - kas viņam/ viņai nepieciešams, lai turpmāk savā attieksmē un rīcībā atbilstu iestādes vērtībām?

Atcerieties, ka ļoti skaidra savas kā augstākā līmeņa vadītāja attieksmes parādīšana, kas ir un kas nav pieņemami ikviena darbinieka uzvedībā, ir spēcīgs uzvedības korekcijas līdzeklis!

## Kā vērtības “nolasa”?

Vērtības definētas, organizācija strādājusi, lai vērtības būtu saprotamas un pieņemamas tās darbiniekiem. Viss šķiet lieliski un ir labi padarīta darba sajūta!

Tomēr ir vērts atcerēties ik pa laikam uzdot jautājumu “Kā ir patiesībā? Vai tas, kādi esam un kā mēs darām savu darbu atbilst tam, ko esam definējuši savās vērtībās?”

Šī shēma parāda, ka pārbaudīt to var 4 dažādos veidos:



## Vai cilvēki ir vērtība jeb kāds ir emocionālais klimats valsts pārvaldē?

Emocijas var būt kā organizācijas vērtība,  
tikai nedrīkst pārspīlēt.

Viena no organizācijas vērtībām ir/ var būt CILVĒKS jeb CILVĒCĪGA  
ATTIEKSME. Tas nozīmē attiekties pret darbiniekiem, klientiem, partner-  
iem, kolēģiem un visām citām iesaistītajām pusēm CILVĒCĪGI. Kā to izmērīt?  
Pajautājot, kā visi šie cilvēki jūtas sadarbībā ar Tevi.

Emocionālo klimatu tāpat kā vērtības organizācijā nosaka vadītāji. Cilvēki dos  
vislabāko no sevis (būs arī gatavāki pieņemt un iedzīvināt vērtības) tikai tad,  
kad jutīsies droši, cienīti, novērtēti, priecīgi, patstāvīgi un informēti.

Jo labāk darbinieki jūtas organizācijā, jo vieglāk notiek pārmaiņu un jaunu  
lietu ieviešanas, tai skaitā vērtību iedzīvināšanas procesi.

KO ES KĀ VADĪTĀJS VARU DARĪT, LAI UZLABOTU DARBINIEKU EMOCIONĀLĀS VĒRTĪBAS/LABSAJĪTU?

MANAS PIEZĪMES

Kādas ir valsts pārvaldes visraksturīgākās 3 emocijas?	Kuras 3 sajūtas ir visnoderīgākās darba vietā?	Kuras 3 sajūtas ir vistraucējošākās darba vietā?
PATSTĀVĪGS	NOVĒRTĒTS	STRESS
PRODUKTĪVS, NORŪPĒJIES	INFORMĒTS	NETAISNĪBAS SAJŪTA
STRESĀ	PRODUKTĪVS	IZSMELTS



## MŪSU NĀKOTNE JEB KĀDU KULTŪRU VEIDOJAM? 17

“Organizācijas kultūru mēdz raksturot kā organizācijas rokrakstu. Tas, līdzīgi kā kultūra, neizveidojas vienā dienā. Gluži kā glītrakstīšanas stundās, attīstot savu rokrakstu, arī veidojot organizācijas kultūru, vispirms ir jāizvēlas un vismaz savā iztēlē “jāuzzīmē” glītais un skaistais paraugs, kam gribam līdzināties. Tam seko daudz pacietīga un vienlaikus aizraujoša darba stunda, lai organizācijas rokraksts sāktu līdzināties paraugam.”

Gitāna Dāvidsone

### KĀDĀS VĒRTĪBĀS BALSTĪTU KULTŪRU SAGAI DĀM NO VALSTS PĀRVALDES NĀKOTNĒ?

### KĀ MAZINĀT PLAISU STARP VĒLAMO UN ESOŠO KULTŪRU UN VĒRTĪBĀM?

## Cieņpilna saruna kā vērtība

“Spēja sarunāties ir neatņemama cilvēka būtības daļa. Ar sarunas palīdzību mēs veidojam attiecības ar citiem cilvēkiem, apmaināmies domām un idejām, uzzinām ko jaunu. **Saruna ir solis savstarpējās sapratnes, attīstības un rīcības virzienā.** Sarunu ceļā visos laikos cilvēki ir vienojušies arī par kopā sadzīvošanu. Cilvēki sarunājās gan akmens laikmetā, sēžot pie ugunsкура, gan tautas sapulcēs Senās Grieķijas polisās, gan mūsdienu demokrātijās parlamentu debatēs.

Mēs katrs noteikti esam pieredzējuši aizraujošas sarunas, kad nemanām, kā ir paskrējis laiks. Taču ir arī daudzas sarunas, kas atgādina cīņas laukumu, kur sarunas biedru ambīcijas vada nevis dziļākas izpratnes gūšana par lietu būtību, bet gan pretinieka verbāla uzvarēšana. Komunikācija virtuālajā vidē mūsdienās ir spilgts cīņas laukuma piemērs, kas pastiprina viedokļu fragmentāciju un polarizāciju sabiedrībā.

No šādas komunikācijas zaudētāji esam mēs visi - agresīva komunikācija nepārlicinās sarunas biedru mainīt savas domas, zūd iespēja labāk izprast otras puses viedokli un kopīgi gūt jaunus ieskus un risinājumus. **Labā saruna ir kopīgs izziņas process. Labā saruna ir veids, kā kopā ar citiem domāt un meklēt risinājumus.**

Labā ziņa ir, ka sarunas prasmes, tāpat kā citas prasmes, var apgūt un uzlabot. Šeit būs daži ieteikumi cieņpilnāku sarunu praktizēšanai:

- Mūsdienu spraigajā dzīves tempā labai sarunai ir jāatvēl laiks un enerģija;
- Klausīšanās un pilnas uzmanības veltīšana sarunu biedram ir milzīgs solis labas sarunas virzienā. Uzklaušīšana, iedziļināšanās un spēja apspiest impulsīvo vēlmi uzreiz padalīties savā pieredzē, dos telpu sarunu biedram pateikt domu līdz galam un palīdzēs to labāk izprast;
- Pretrunas un dažādi viedokļi ir daļa no sarunas procesa. Centīsimies runāt par idejām, nevis negatīvi reaģēt uz to paudējumiem. Mēs varam sarunāties cieņpilni arī tad, ja nepiekrītam viens otram;
- Visbeidzot, patiesa laipnība un labvēlība arī grūtās sarunas padarīs vieglākas.”

Lai izdodas izbaudīt labu sarunu spēku!

Ieva Morica  
Sarunu festivāla LAMPA direktore

MANAS PIEZĪMES

MANAS ATZIŅAS



# PIELIKUMS / VĒRTĪBU SARAKSTS 19

			<b>IETEKME</b> uz cilvēkiem, viņu idejām, notiekošo	<b>REPUTĀCIJA</b> ko citi domā par mani kā profesionāli	<b>AUTORITĀTE</b> tiesības vadīt un kontrolēt, dominēšana, vara	<b>PROFESIONALITĀTE</b> mācīšanās un mācīšana, labās prakses pārņemšana, augsti profesionālie standarti
<b>ATBILDĪBA</b> atbildība par risinājumiem, lēmumiem, kļūdām	<b>DARBS SABIEDRĪBAS LABĀ</b> orientācija uz cilvēku, sabiedrības vajadzībām, pozitīva ietekme uz citu dzīvēm	<b>VALSTS ILGTSPĒJA, SABIEDRĪBAS LABKLĀJĪBA</b> rūpes par labu mantojumu nākošajām paaudzēm	<b>AUTENTISKUMS</b> unikalitāte, patiesums, būt īpašiem, neparastiem	<b>RADOŠUMS</b> iztēle, izgudrošana, eksperimentēšana	<b>POPULARITĀTE</b> patikt daudziem, būt apbrīnotiem	<b>EFEKTĪVĪTĀTE</b> efektīvākā risinājuma meklēšana un izvēle
<b>ATKLĀTA, SABIEDRĪBAI PIEEJAMA VALSTS PĀRVALDE</b> sabiedrības informēšana un līdzdalības veicināšana	<b>SADARBĪBA</b> orientācija uz kopīgiem mērķiem, koleģiālas attiecības, sinerģija, komandas darbs	<b>NOTEIKTĪBA</b> stabilitāte, kārtība, paredzamība, noteikumu, morālo normu ievērošana	<b>LOJALITĀTE</b> uzticamība, komandas vai darbavietas nepievilšana	<b>PIEDOŠANA</b> vēlme piedot, reabilitēšana, papildus iespēju došana	<b>IZCILĪBA</b> augstākā meistarība, pozitīvs perfekcionisms	<b>GODPRĀTĪBA</b> godīgums, atklātība, tiešums, integritāte
<b>KONTROLE</b> situācijas, vides, apstākļu kontrole, iespēju robežās	<b>DROŠĪBA</b> nav briesmu vai apdraudējuma	<b>DARBA DROŠĪBA</b> neuztraukšanās par darba zaudēšanu	<b>NEATLAIĀDĪBA</b> šķēršļu priekšā, bet ne stūrgalvība	<b>SASNIEGUMI</b> vēlamo rezultātu sasniegšana, tieksme pēc panākumiem, ambīcijas	<b>AUTONOMIJA</b> paļaušanās uz sevi, pašvadība mērķu izvirzīšanā un sasniegšanā	<b>ZINĀTKĀRE</b> vēlme izpētīt, izprast, atklāt, mācīties
<b>LABBŪŠANA</b> laba pašsajūta darbā, tai atbilstošas vides veidošana	<b>DISCIPLĪNA</b> paklausība, paškontrole, subordinācija, noteikumu ievērošana	<b>MIERS</b> nav konflikta, ir mierīgi – iekšēji un ārēji	<b>INTELEKTS</b> ātra mācīšanās, loģiskā domāšana	<b>RŪPES PAR CITIEM</b> izpalīdzēšana, citu atbalstīšana, kalpošana, altruisms	<b>VIENLĪDZĪBA</b> vienādas tiesības un iespējas visiem	
<b>PERSONĪGĀ LABKLĀJĪBA</b> stabili ienākumi, finansiālā brīvība	<b>TRADĪCIJAS</b> īerasto pasākumu uzturēšana un cienīšana darba vietā	<b>UZTICĒŠANĀS</b> ticība otram, paļaušanās uz kolēģiem, strādāt tā, lai citi var paļauties uz tevi	<b>INICIATĪVA</b> aktīva iesaistīšanās, atbildības uzņemšanās	<b>BRĪVĪBA</b> domu un rīcības brīvība	<b>NOVĪTĀTE</b> īnovācijas, jauninājumi, attīstība, progress	
<b>IZAICINĀJUMI</b> savu spēju pārbaude, sacensības, iespēju testēšana	<b>DAŽĀDĪBA</b> biežas pārmaiņas, atšķirību novērtēšana, citādā pieņemšana, ieciētība	<b>DROSME</b> bezbailība, vēlme uzņemties risku, iestāties par kaut ko	<b>ESTĒTIKA</b> skaistums, noformējums, vizuālais dizains, māksla, atraktivitāte	<b>IEJŪTĪBA</b> empātija, līdzpārdzīvojums, otra izpratne, cilvēcība, iejušanās otra situācijā	<b>ELASTĪBA</b> pielāgošanās	