



NVO vadītāja rokasgrāmata



Par rokasgrāmatu



Rasma Pīpiķe, eLPA direktore

Pienācis laiks, lai mēs uz brīdi piestātu šajā trakajā skrējienā un parunātu par it kā pašsaprotamām lietām organizācijas vadības ikdienā.

Šo rokasgrāmatu nolēmu sarakstīt, jo, darbojoties organizācijā un vadot tās darbu, lai sasniegtu noteiktus mērķus, rodas simtiem jautājumu jeb pakāpienu, pa kuriem kāpjām ikdienā, ar vienu domu – nonākt tur, kur tiks piepildīts organizācijas mērķis. Un ne jau tāpēc, lai iegūtu sajūtu – jā, es to paveicu, bet gan tāpēc, lai atkal un atkal izvirzītu jaunus un tālākejošus mērķus.

Nedaudz par to, kā veidosies mūsu saruna šīs rokasgrāmatas ietvaros! Katrs no mums ir dzīvesgudrs cilvēks un katra dzīves gudrība veidojas no tā, cik reizes nākas paklupt uz trepēm, kā arī no tā, cik reizes rodas iespēja pārlekt diviem vai trīs pakāpieniem, tiecoties uz mērķi. Tomēr ir kaut kas tāds, kas satur šīs trepes un šos pakāpienus. Katrām trepēm ir vieta, kur tās piestiprinātas apakšā un ir vieta, kur tās ir piestiprinātas augšā. Vēlams, lai šīs trepes tiek saskatītas kontekstā ar attīstību, vienalga, vai pieslietas pie ābeles, kurā ir sulīgie augļi, vai tās būtu kādā ēkā, ļaujot nokļūt no vienas telpas otrā, vai tā ir virve, pie kuras pieturoties vari uzrāpties augstākajā kalnā. Tāpat arī šajā rokasgrāmatā katrs pakāpiens par sevi dod padomu, bet kopā tie var novest pie kaut kā labāka un vēlamāka konkrētajā situācijā.

Organizāciju kontekstā parametri, kas nosaka, ka organizācija ir labi funkcionējoša, nav nekāds jaunums. Labi funkcionējoša organizācija ir tāda, kuru balsta trīs pīlāri. Pirmais – tas ir **darbības pamats**, kas sastāv no mērķiem, juridiskā pamatojuma jeb statūtiem un stratēģijas, kā izvirzītos mērķus sasniegt; otrais pīlārs ir **spējas**, ko veido organizācijas vadība, resursi – cilvēku, naudas un citi resursi; trešais pīlārs ir **darbības organizācija** – labas pārvaldības principi, organizācijas īstenotās aktivitātes, to lietderība un efektivitāte. Šie trīs pīlāri nodrošina organizācijas ilgtspēju. Nenoliedzami, organizācija var pastāvēt arī tad, ja kāds no šiem pīlāriem nav, tomēr automātiski tas nosaka, ka organizācija nav labi funkcionējoša un tās iespējas pastāvēt ilgstoši ir apdraudētas.

Šīs rokasgrāmatas uzdevums ir raudzīties, lai saruna notiek šo trīs komponentu robežās, jo, neskatoties uz nedaudz filozofisko ievadu, mūsu saruna nebūs tikai par „ideāliem”, bet arī par praktisko pusi.

Priekšnoteikums organizācijas attīstības uzsākšanai

Lai noteiktu to, kurā virzienā organizācija vēlas attīstīties, ir būtiski noskaidrot, kur organizācija savā attīstībā atrodas šobrīd. Tātad tas nozīmē, ka nepieciešams organizācijas izvērtēšanas process. Pēc būtības organizācijas dzīvi var salīdzināt ar cilvēka dzīvi un organizācijas pašas izvērtēšana ir viens no nozīmīgākajiem soļiem tās attīstības procesā.

Organizācijas attīstības fāzes

1. Idejas attīstība, mērķa noteikšana un vēlme to sasniegt.
2. Organizācijas izvērtēšana.
3. Plānošana.
4. Plānu īstenošana.
5. Rezultātu pārbaude.
6. Turpināta attīstība un/vai darbības izbeigšana, darbības pārorientēšana.

Lai noteiktu, kurā fāzē organizācija atrodas šobrīd, iespējams izmantot dažādas izvērtēšanas metodes, tomēr mūsu sarunā, kā jau iepriekš vienojāmies, tās vērtēšanu veiksīm trijās jomās – pamati, spējas, darbība.

Rokasgrāmatas uzdevums ir sniegt ieskatu jautājumos, uz kuriem organizācijas vadītājs sniedz vienkāršas atbildes – „ir” vai „nav”, lai varētu noteikt, kas viņa organizācijā „ir”, un gūt skaidru atbildi uz to, kā viņa organizācijā „nav”. Neapšaubāmi, brīdī, kad izveidojas apjausma, kā organizācijā „nav”, ir iespēja izstrādāt plānu, kā pie tā nokļūt, kā visus „nē” pārvērst par „jā”.

Kad izvērtēšana notikusi, ir iespējams pateikt, kas organizācijai darāms, lai tā varētu pilnasinīgi nodarboties ar savu mērķu sasniegšanu. Rokasgrāmatā pieskarsimies, manuprāt, nozīmīgākajiem jautājumiem, to detalizācijas pakāpe var atšķirties, jo atsevišķi jautājumi neprasa paskaidrojumus, bet atsevišķiem tas ir vēlams. Vēl piebildīšu, ka piemēri ir no „reālās dzīves”.

Novēlu interesantu lasīšanu un gadījumā, ja vēlies diskutēt par šajā rokasgrāmatā skartajiem jautājumiem, vienmēr esi aicināts sazināties ar mani – rasma@nvo.lv, vai citu organizācijas vadītāju, kuram ir pieredze organizācijas vadīšanā, jo cik vadītāju, tik vadīšanas stils. Ja pieņem, ka ikkatrai problēmai ir vismaz trīs risinājumi, tad šeit piedāvātais būs viens no tiem. Lai veicas!

1. Vai organizācijas aktivitātes balstās uz kādas konkrētas iedzīvotāju grupas vajadzībām?

Organizācijas nereti veidojas balstoties uz kādas mazas iniciatīvas grupas neapmierinātību ar kādu konkrētu jautājumu un tā risinājumu. Laika gaitā darbojoties, vajadzības tiek apmierinātas, atrisinot konkrēto problēmu, bet bieži organizācijas tomēr piemirst veikt vajadzību atkārtotu apzināšanu. Pavisam elementāri: ja Tava organizācija nodrošina zupas virtuvi, tad pēc laika, ko nosaka pati organizācija, trūukumā nonākušajiem cilvēkiem, jūsu klientiem, ir jāpajautā, varbūt viņiem ir nepieciešama nevis zupa, bet malka krāsnij. Šī pieeja attiecināma uz katru jomu, kurā darbojas organizācijas.

2. Vai notiek organizācijas aktivitāšu regulāra izvērtēšana?

Organizāciju aktivitāšu izvērtēšanai iespējams izmantot dažādas metodes. Piemēram, noteikt, vai plānotie mērķi ir sasniegti noteiktajā laika posmā, vai ir apliecinājums un piemēri, kas liecina, ka darbības rezultātā organizācija tuvojas mērķa sasniegšanai. Vai ir nodrošināts, ka sasniegti ne tikai kvantitatīvie, bet arī kvalitatīvie rādītāji. Nereti organizācijas iebilst, ka mērķi ir plaši un nav sasniedzami. Var piekrist tam, ka organizācijas nereti izvirza nerasniedzamus mērķus, tomēr nevar pieļaut situāciju, ka organizācija neveic savas darbības efektivitātes mērījumus. Tā kā organizācijas vairumā gadījumu darbojas projektu ietvaros, visticamāk, ka ikvienā projektā ir noteiktas metodes un laiks, kad jāveic novērtējums, tomēr aktivitāšu izvērtēšanai būtu jānorit ne tikai katrā projektā atsevišķi, bet gan organizācijā kopumā.

3. Vai mūsu klienti ir apmierināti ar aktivitātēm?

Ja organizācija nodrošina pakalpojumus konkrētai mērķgrupai, ar klientu apmierinātības pakāpes noskaidrošanu problēmām rasties nevajadzētu, jo organizācijai ir zināms, kas ir tās klienti. Kad tas ir noskaidrots, būtiski nodrošināt, ka mērķgrupai tiek uzdots jautājums, vai aktivitātēs nav nepieciešams kaut ko mainīt vai uzlabot. Ja klienti ir apmierināti, pats par sevi tas ir labi, tomēr organizācijai vienmēr ir būtiski paturēt prātā organizācijas mērķi un vai ilgtermiņā klientu apmierinātība nenodara lielāku postu pašiem klientiem, padarot viņus atkarīgus no konkrētā pakalpojuma, kuru organizācija uzsāka veikt tāpēc, ka valsts vai pašvaldības institūcijas šādu pakalpojumu nenodrošina. Organizācijas, kuras darbojas interešu aizstāvībā vai tādās sfērās, kurās klientu ir visai grūti identificēt, piemēram, vide vai dzīvnieku aizstāvība, ir būtiski, ka tiek analizēti izvirzītie mērķi un to sasniegšana, nosakot konkrētus atskaites punktus katrai jomai.

4. Vai mēs zinām, kas ir mūsu galvenie partneri?

Nereti organizācijas uzskata, ka partneri ir tikai tie, kuri piešķir finansējumu. Tomēr bieži ir tā, ka kādu lietu sasniegšanai nav nepieciešami partneri, kas nodrošina finansējumu. Partneri var būt gan tie, kas strādā līdzīgā jomā, gan tie, kas ir organizācijas mērķgrupa. Tāpēc katra organizācija, kas vēlas ieviest skaidrību attiecībā uz partneriem, var veikt pavisam vienkāršu uzdevumu – pirmām kārtām sarakstīt stabiņā visas organizācijas un institūcijas, ar kurām notikusi sadarbība pēdējā gada laikā. Otrais solis šajā uzdevumā ir organizācijas vadības un darbinieku vai brīvprātīgo iekšēja saruna par to, kas ir tas, ko mēs kā organizācija vēlamies no šiem partneriem, un, kas ir tas, ko viņi var vēlēties saņemt no mums. Uzdevuma veikšana palīdzēs apzināties, ka organizācija veido un uztur partnerattiecības nevis tāpēc, ka ir labi būt partneriem, bet gan tāpēc, lai partnerattiecības nodrošinātu pienesumu organizācijas mērķa sasniegšanā.

5. Vai mums ir fakti, kas pierāda, ka organizācija darbojas pareizā virzienā?

Iedomāsimies, ka organizācijai ir stratēģija ar konkrētu mērķi, ko tā plāno sasniegt 2015.gadā. Lai sasniegtu 2015.gadā plānoto situāciju, ir izvirzīti īstermiņa un ilgtermiņa uzdevumi. Ja šobrīd ir 2010.gada nogale un gada beigās organizācija secina, ka nav veikti kādi būtiski, viena gada ietvaros noteikti uzdevumi, jājauc, vai organizācija pilnvērtīgi varēs veikt uzdevumus, kas plānoti 2011.gadā. Tas nozīmē: ja pirmajā gadā nav pazīmju un faktu, kas apliecina, ka organizācija sasniedz plānoto īstermiņā, ir visai pareizi apgalvot, ka organizācija nevarēs sasniegt ilgtermiņa mērķus vai tajos būs nepieciešams ieviest korekcijas. Šis jautājums šķiet pašsaprotams un elementārs, tajā pašā laikā, sniedzot atbildi uz šo jautājumu, organizācija nodrošina, ka ikviena aktivitāte, kas tiek īstenota organizācijā, veicina izvirzīto mērķu sasniegšanu.

6. Vai nosakām vajadzības starp iespējamiem partneriem un klientiem?

Organizācijas bieži fokusējas uz sevi un tikai brīžos, kad atbalsts nepieciešams tūlīt, tāpēc ir būtiski ir veikt iespējamo partneru un arī klientu vajadzību analīzi. To iespējams veikt pavisam vienkārši – sadali lapu divās daļās – vienā ieraksti, kas ir tas, ko partneri varētu vēlēties no mūsu organizācijas un otrā daļā ieraksti, kas ir tas, ko mūsu organizācija vēlas no partneriem. Kad šis saraksts izveidots iespējams varēsi attīstīt jaunus sadarbības virzienus un nodrošināt, ka organizācija var veikt aktivitātes ilgtermiņā, plūstoši attīstot jaunus darbības virzienus un sekmējot jaunu ideju, projektu attīstību. Potenciālo sadarbības partneru un klientu vajadzību noteikšana apliecina, ka organizācija savā nozarē analizē esošo situāciju un tendences, un saskata sevi kā nopietnu partneri citiem ilgtermiņā. Nereti dzirdēta kritika, ka NVO ne vienmēr pārzina savas pārstāvētās grupas intereses un vajadzības. Lielākais „slazds” šajā ziņā ir tas, ka bieži vien vajadzības un partneru intereses ir iedomātas, jo nereti cilvēkiem un organizācijām ir tendence domāt citu vietā. Iespējams, ka šīs iedomātās un reālās vajadzības atšķiras tikai mazās niansēs, taču tas var būt par iemeslu, lai projekti un aktivitātes būtu lieka laika un darba izšķiešana.

7. Vai iesaistām mūsu organizācijas klientus programmu/aktivitāšu attīstībā?

Liekas pilnīgi pašsaprotami iesaistīt organizāciju biedrus aktivitāšu plānošanā, ja organizācija ir pašpalīdzības organizācija. Neskatoties uz to, ir organizācijas, kas īsteno projektus noteiktās jomās, bet dažkārt neko nedara, lai, rakstot projektu un plānojot pasākumus, iesaistītu klientus programmu un aktivitāšu izveidošanā. Klientu iesaistīšana organizāciju kontekstā ir būtiska tāpēc, ka organizācijām ierobežoto resursu dēļ ir ar savu aktivitāti jāpanāk maksimāls labums mērķgrupai. Vai nav dzirdēts par projektiem, kuri ir labi plānoti, bet pēcāk netiek realizēti sākotnējā mērķa sasniegšanai, jo mērķgrupai tie patiesi nav bijuši nepieciešami? Tas nav viegli, tomēr ir daudz labāk, ja klienta vajadzības esi centies ievērot vairāk nekā finansētāja prasības, jo „papīrs pacieš visu”, bet, piemēram, bērnu istaba, kuras izveidošanā būsi ielicis visu sirdi – paliks tukša.

8. Vai regulāri plānojam aktivitātes?

Nedēļas, mēneša, ceturkšņa, pusgada, gada plāns ir tas, kas var Tavai organizācijai nodrošināt drošus panākumus saistībā ar organizācijas stratēģiskā plāna izpildi. Organizāciju plāni nereti saskan ar projektiem un tajos plānotajiem rezultātiem, tomēr ir būtiski atcerēties, ka projekti ir tikai līdzeklis, kā īstenot organizācijas plānus. Lai plāns būtu reāls, tajā nepieciešams iestrādāt kritērijus, sagaidāmos rezultātus, kurus pēc konkrēta laika ir iespējams pārbaudīt.



Plāna rezultāti var būt gan saturiski, gan finansiāli, kā arī atspoguļot plānoto pasākumu skaitu, apmeklētāju skaitu, sniegto atzinumu skaitu un līdzīgus parametrus. Plānošanas galvenais uzdevums ir nodrošināt vienmērīgu organizācijas dzīves ritmu, līdz ar to maksimāli efektīvi izmantojot pieejamos resursus.

9. Vai mums ir skaidri programmu izvērtēšanas mehānismi?

Kaut ko izvērtēt ir iespējams tikai tajā gadījumā, ja esat noteikuši programmai izmērāmus sagaidāmos rezultātus. Rezultātu iegūšanai izmantojamas dažādas metodes. Programmu klientu aptaujas ir populārākais veids, kā iegūt informāciju par to, ko domā klienti un kāda ir viņu apmierinātība ar sniegto pakalpojumu. Tomēr pašai organizācijai ir būtiski novērtēt savas darbības efektivitāti, tāpēc organizācijas iekšienē ir izveidojami mehānismi, kārtība, noteikti parametri, pēc kā vērtēt programmas efektivitāti. Tas var būt kaut kas pavisam konkrēts - laiks, kādā tiek organizēta kāda aktivitāte, iesaistīto sadarbības izvērtēšana, u.c.

10. Vai sadarbojamies ar citām organizācijām?

Nereti cilvēkiem prātā ienāk ģeniālas idejas un progresīvi problēmu risinājumi, tomēr ir lieti atcerēties, ka viss jaunais ir labi aizmirsts vecais. Un jo īpaši nevalstisko organizāciju vidē ir daudz problēmu risinātāju, tāpēc ir būtiski, ka, pirms uzsākt kaut ko īstenot, noskaidrojam, vai kāds jau kaut ko neveic šajā jomā. Sadarbība ar citiem ir lietderīga arī tā iemesla dēļ, ka šobrīd, kad resursu ir maz, bet vienā organizācijā nav iespējams un arī nav nepieciešams nodrošināt visas vajadzīgās kompetences, ir mērķtiecīgi izveidot sadarbības partneru tīklu. Organizācijas lielā mērā darbojas projektu „garā” un ir būtiski, ka tieši projekta realizēšanā tiek piesaistīti labākie, zinošākie un efektīvākie projekta īstenotāji. Sadarbības tīkls atslogo organizāciju pašu no smagnējas infrastruktūras veidošanas.

11. Vai iekļaujam savus klientus programmu izveidošanā?

Šai tēmai ir pavisam vienkāršs piemērs, kas ļauj izprast tās būtību. Ja Tava organizācija nodarbojas ar zupas virtuves ierīkošanu, tad jums ir jābūt skaidrībā, pajautājot saviem klientiem, kas ēd zupu – vai viņiem šī zupa garšo? Tas ir būtiski, jo nereti, laikam ejot, ir visai grūti atkal un atkal atminēties tās vajadzības, kāpēc organizācija savu darbību uzsāka. Iespējams, īstenojot projektu pēc projekta, aktivitātes pēc sava satura un būtības ir mainījušās, bet šādas nianšes, kuras tiek pielāgotas, it kā projektu finansētājiem izpatīkot, var novērst no tā, kas ir galvenais konkrētajā programmā. Lai saglabātu realitātes izjūtu, nav nepieciešams veidot smagnējus pasākumus mērķgrupas iesaistīšanai, bet gan vienkāršā veidā pajautāt mērķgrupai – kas ir problēma, kuru gatavojamies novērst, un kā, viņuprāt, vislabāk to risināt.

12. Vai organizācijas sadarbība ar pašvaldību ir laba?

Pašvaldības kompetence ir pakalpojumu nodrošināšana savā teritorijā dzīvojošiem iedzīvotājiem. Organizācijas un iedzīvotāji nereti sāk risināt kādu problēmu pašu spēkiem, tomēr nav lietas kursā, ka šīs problēmas novēršana ir tieši pašvaldības kompetencē. Tāpēc ir lietderīgi noskaidrot, kurš pašvaldībā atbild par konkrēto jomu un kas tiek plānots šajā virzienā. Iespējams, ka problēmas aktualitāte jau ir apzināta, bet pašvaldībai nav zināms, kur atrast aktīvus un risinājumus zinošus cilvēkus. Nereti ir tā, ka pašvaldībai ir arī finanšu resursi noteikto problēmu novēršanai. Ir lietderīgi iesaistīties pašvaldības darbā arī plānošanas procesā, jo nevalstiskā organizācija ir tā, kas var vērst uzmanību uz konkrētās problēmas aktualitāti un iespēju novērst to ar pašvaldības atbalstu.

13. Vai organizācijas vadībai (lēmēj institūcijai un izpildvarai) ir skaidrs, kur organizācijai vajadzētu būt pēc pieciem gadiem?

Ja organizācijas vadība nezina, kur organizācijai vajadzētu būt pēc pieciem gadiem, tas nozīmē, ka vismaz piecus gadus organizācija maldīsies darbības laukā un darīs kaut ko, kas, iespējams, nemaz nav lietderīgi un nepieciešams. Šis jautājums cieši saistīts ar to, vai organizācijai ir stratēģiskais plāns. Ja organizācijai ir stratēģiskais plāns, šo organizāciju ir visai neiespējami „novirzīt no kursa”. Galvenais nav nodrošināt, ka organizācija darbojas, galvenais ir panākt, ka organizācija sasniedz savus izvirzītos mērķus. Tātad stratēģijas uzdevums ir pateikt, kas ir tā ideālā situācija, kuru vēlamies sasniegt. Tādējādi ir iespējams „atpakaļgaitā” plānot, kādas darbības veicamas un kas ir tie galvenie atskaites punkti, kas liecina, ka organizācija arī šodien veic aktivitātes, kas ir virzītas uz nākotnes mērķa sasniegšanu.

14. Vai vadība ir vienojusies par veidu, kā tiks sasniegti organizācijas mērķi?

Vienkāršākais ir minēt darbības plānu, bet šajā punktā ir būtiski uzsvērt arī organizācijas kultūru – kādas ir metodes, ar kādām mērķi tiks sasniegti. Piemēram, biedrība „Latvijas Pilsoniskā alianse” (eLPA) par savas darbības efektīvāko veidu uzskata kompetentu un miermīlīgu līdzdalību, kas izpaužas nevalstisko organizāciju vajadzību apzināšanā un problēmu novēršanā, piedaloties normatīvo aktu izstrādē, sniedzot atzinumus un pēc iespējas novēršot problēmas, kas varētu traucēt Latvijas nevalstiskajām organizācijām to darbībā. Bez tam – arī analizējot situāciju, aktualizējot nevalstisko organizāciju finansēšanas aktualitāti un identificējot finansēšanas avotus, sniedzot argumentāciju un pamatojumu situācijās, kad lēmumu pieņēmēji diskutē par finansējuma nepieciešamību NVO. Pretējas metodes var būt vienkārši protests pret kādām problēmām vai to ignorēšana, kritisku, bez ieteikumiem vēstuļu sūtīšana vai publiska kritika, bez vēlmes pašiem iesaistīties problēmas risināšanā.

15. Vai organizācijas vadība uzklausa citu viedokļus?

Protams, var uzskatīt – viņš ir pieredzējis, viņš zina labāk, viņš atbild par visu, taču tā nekad nevar būt! Latvijā ir daudz organizāciju, kuras vada viens cilvēks vai labākajā gadījumā divu cilvēku tandēms. Tas pats par sevi nav slikti, tomēr ir būtiski, lai organizācijas vadība uzklausu citu viedokļus. Tas nepieciešams tāpēc, ka nereti no organizācijas iekšpuses nav iespējams saskatīt lietas objektīvi. Lai nodrošinātu labu pārvaldību, organizācijā ir nepieciešams izveidot tādu darbības modeli, kas ļauj biedriem aktīvi, ne tikai formāli iesaistīties organizācijas darbā. Viens no veidiem, kā organizēt citu viedokļu uzklausišanu, ir veidot darba grupas par dažādām, organizācijai aktuālām tēmām, apvienojot konkrēto jomu pārzinošus cilvēkus. No vadītāja puses ir lietderīgi sekot līdzi, vai darba grupu sniegtie ieteikumi tiek izmantoti ikdienas darbā, kā arī nodrošināt, ka darba grupas saņem atgriezenisko saiti – kā sniegtie ieteikumi ņemti vērā.

16. Vai organizācijas vadība skaidro savus lēmumus citiem?

Ikdienā lēmumi tiek pieņemti cits pēc cita un straujais ritms ir izaicinājums ikvienam organizācijas vadībā, tomēr ir būtiski, lai organizācijas biedriem, padomei vai citām institūcijām būtu informācija par to, ko organizācija dara un ar kādām metodēm sasniedz mērķus. Visbiežāk organizācijas biedri pauž sašutumu par to, ka vadība neinformē par saviem lēmumiem, kad problēmu ir tik daudz, ka tās grūti atrisināt.



Tāpēc organizācijas biedriem vai tajā iesaistītajiem jau iepriekš jāvienojas par kārtību, kādā vadība, kurai uzticēta organizācijas darbības nodrošināšana, skaidro pieņemtos lēmumus un to ietekmi uz organizācijas attīstību. Lai nesarežģītu ikdienas dzīvi, lēmumu skaidrošanas procedūrām nav jābūt sarežģītām un birokrātiskām.

17. Vai organizācijas vadība tiek respektēta?

Ir grūti vadīt, ja darbiniekiem, biedriem vai citiem organizācijā iesaistītajiem nav respekta pret tiem, kuri vada organizāciju. Visticamāk respektu var iegūt, ja organizācijas vadība pilda savus solījumus un ir paraugs visiem, demonstrējot savā darbībā tos principus, par ko organizācija iestājas. Respekts izpaužas arī attieksmē un lojalitātē pret pašu organizāciju. Ir novērots, ka organizācijas biedri nereti paļaujas uz vadītāju un pilnīgi uzticas viņam, bet rezultātā organizācijas vadītājs ir vienīgais, kas reāli dara, bet pārējie gaida, kad lietas notiks. Protams, varam diskutēt, ka bieži vadītājiem ir grūtības ar uzdevumu deleģēšanu un citiem vienkārši nav iespējas iesaistīties organizācijas vadībā, tomēr respekta trūkums var izpausties arī organizācijas biedru inertumā un pasivitātē, sagaidot to, ka vadītāji iesaistīs pārējos organizācijas dalībniekus tās darbā.

18. Vai organizācija mudina vēl neiekļautus cilvēkus piedalīties ne tikai aktivitātēs, bet arī organizācijas vadīšanā?

Novērots, ka nereti organizāciju biedri ir mazskaitlīgas draugu grupas, kas cieši tic savām idejām. Pats par sevi tas nav nekas peļams, tomēr ilgtermiņā šādām organizācijām draud problēmas ar to, ka tās biedriem var veidoties citas intereses un organizācijas darbs var izsīkt, vēl nerasniedzot izvirzītos mērķus. Bieži tā notiek ar jauniešu organizācijām, kurās jaunieši pārtrauc darboties, jo ir devušies studēt uz citu pilsētu. Tieši tāpēc organizācijām, kas domā par savas darbības ilgtspēju, ir būtiski iesaistīt savās rindās jaunus dalībniekus, vispirms aktivitātēs un pamazām arī organizācijas vadībā. Vadītāj, uzdod sev jautājumu, vai Tu jau zini, kurš stāsies tavā vietā, kad, iespējams, vēlēsies mainīt savu nodarbošanos? Šis jautājums ir aktuāls, jo par organizācijas vadītāju nevar izveidoties vienā dienā.

19. Vai organizācijā darbojas brīvprātīgie, visur, kur tas iespējams?

Šajā jautājumā ir būtiski apzināties faktu, ka cilvēki ir dažādi un arī vēlas darīt dažādus darbus. Piemēram, visaizraujošākais ir tas, ka ir cilvēki, kas stundām vēlēsies darīt darbus, no kuriem Tev metas zosāda, bet tajā pašā laikā būs cilvēki, kas apbrīnos Tevi par to, ko spēj tikai Tu. Arī pēc šā principa ir nepieciešams paskatīties uz savas organizācijas ikdienu un padomāt, vai ir lietas, kurās ir nepieciešama palīdzīga roka, bet nav resursu, lai noalgotu cilvēku. Nekad nevajag piesaistīt brīvprātīgos, ja Tavā organizācijā brīvprātīgajam nav pienākumu, ko viņiem uzticēt. Nekas nevar būt sliktāks organizācijas tēlam kā piesaistīti, bet nenodarbināti cilvēki. To var salīdzināt ar solījumu bērnam aizvest viņu uz spēļlaukumu – Tu esi viņu piesaistījis, bet vēlāk neliemies ne zinis. Arī brīvprātīgā vadīšana organizācijas ikdienā prasa laiku un pacietību.

20. Vai organizācijā ir pietiekami darbinieku un aktīvistu, lai nodrošinātu tās sekmīgu darbu?

Lieli mērķi, maz resursu – tā būs vienmēr. Tomēr pastāv kritiskais minums, kas nosaka, ka Tava organizācija sasniedz plānotos mērķus. Tieši tas, cik daudz jūs izdarāt kā organizācija šķir Tavu organizāciju no tā, ka organizācija pastāv tikai uz papīra. Organizācija savā darbībā pati nosaka to, kādi cilvēkresursi ir vajadzīgi, lai īstenotu plānoto.



Tomēr, neskatoties uz aktivitāšu apjomu, ir skaidrs, ka katrā komandā, lai cik cilvēku tajā būtu, pastāv noteiktas vajadzības jeb funkcijas, kuras nepieciešams nodrošināt, lai paveiktu nodomāto. Tātad runājam par komandas sastāvu un komandas dalībnieku atbildībām. Komandas sastāvā ietilpst šādi cilvēki vai cilvēki, kuri pilda tālāk minētās lomas jeb funkcijas:

- 1) ideju ģenerators – attīsta idejas un eksperimentē, izzina jaunus risinājumus, testē jauninājumus;
- 2) pētnieks – izzina un piedāvā dažādas iespējas, lieki piebilst, ka ikvienai problēmai ir vismaz trīs iespējamie risinājumi;
- 3) attīstītājs – pārbauda un testē jaunu ideju lietošanas iespējas praksē;
- 4) organizētājs uzraugs – nodrošina sistēmu izstrādi un lietu īstenošanu dzīvē;
- 5) izplatītājs – nodrošina gala rezultāta sasniegšanu un gala iznākuma nodošanu;
- 6) kontrolieris – kontrolē un auditē darbu, novērtē sasniegto rezultātu kvalitāti;
- 7) uzturētājs mudinātājs – nodrošina procesa īstenošanas nepārtrauktu darbību, identificē pārtraukumus darbā;
- 8) ziņotājs padomdevējs – apkopo un prezentē informāciju gan organizācijas biedriem, gan partneriem, gan plašākai sabiedrībai;
- 9) APVIENOTĀJS KOORDINĒTĀJS – nodrošina informācijas apriti starp komandas biedriem un zina, kur atrodas viss projekts, aktivitāte kopumā, pārredz plašāku laukumu un nodrošina, ka komandas biedri katrs atsevišķi zina, kāpēc viņš veic savus pienākumus.

Neapšaubāmi, tas vai organizācijā ietilpst tik daudz cilvēku ir atkarīgs no pašas organizācijas. Nesaktoties uz projekta apjomu – liels vai mazs, kāds noteikti veic minētās funkcijas, jeb lomas un to apjoms variē atbilstoši organizācijas un īstenoto projektu apjomam. Tomēr, organizācijas nereti „grēko”, ilgstoši noslogojot savus darbiniekus vai brīvprātīgos vairākās lomās vienlaicīgi, tomēr viens cilvēks spēj ilgstoši īstenot ne vairāk kā divas funkcijas. Ja vien vizualizējam komandas sastāvu kā „rata riteni”, kurai vidū – rata rumba ir apvienotājs, koordinētājs, bet pārējie ir riteņa „spieķi”, kurš katrs pilda savu noteiktu lomu organizācijā, tad iedomājoties, ka kāds no „spieķiem” ilgstoši nedarbojas – to nav, varam secināt, ka „ritenis” rīpās līdz brīdim, kad vājā vieta saskarsies ar zemi.

21. Vai organizācijas darbiniekiem ir pietiekamas zināšanas, iemaņas un pieredze?

Šeit ir vietā teikt, ka darbs nevalstisko organizāciju sektorā tomēr atšķiras no darba citos sektoros. Protams, arī nevalstisko organizāciju sektorā ir būtiski, ka darbinieki ir kompetenti un zinoši ne tikai par konkrēto jomu, kurā strādā, bet pārzina arī metodes, kādas izmanto sektors, lai sasniegtu noteiktos mērķus. Lielākais izaicinājums, kas novērots praksē, ir tieši projektos balstītais dzīvesveids, ko izdzīvo nevalstisko organizāciju darbinieki. Visgrūtāk ir tiem cilvēkiem, kuri strādājuši valsts pārvaldē, bet tad pēkšņi aizgājuši darbā organizācijās, saprast, ka idejām finansējums budžetā netiek vienkārši iedalīts, bet idejām un aktivitātēm finansējumu nākas piesaistīt. Tātad projektu sagatavošana, lai piesaistītu finansējumu, kas ļaus kompetentiem cilvēkiem īstenot organizācijas idejas, kas saskan ar organizācijas stratēģiju, ir arī viena no būtiskākajām zināšanām, kurām jāpiemīt organizāciju darbiniekiem. Daudzi iebildīs, ka ikvienam ir labi būt profesionālim tajā jomā, kurā iegūta atbilstoša izglītība. Tam varu piekrist, tomēr vēlos uzsvērt, ka tieši tas, ka cilvēkam ir zināšanas gan par darbības jomu, gan par projektu vadību, nodrošina organizācijai labvēlīgāku rezultātu. Proti, nevalstiskās organizācijas īsteno lietas, ko valsts vai pašvaldība, vai citi sektori neveic; tas nozīmē, ka organizācijai un tās darbiniekiem nepieciešamas zināšanas, ko nevar iegūt, strādājot citur,



kā vien nevalstisko organizāciju sektorā. Neapšaubāmi, organizācijas darbiniekiem vai aktīvistiem jāņem vērā, ka organizācijas darbā nepieciešamas juridiskās, grāmatvedības, labas pārvaldības un citas zināšanas, tomēr arī šajos jautājumos ir nevalstiskam sektoram specifiskas problēmas un nepieciešamās zināšanas.

22. Vai darbinieki un brīvprātīgie tiek apbalvoti?

Esam naski piesaistīšanā, bet nereti aizmirstam pateikt paldies par darbu un ieguldīto laiku. Tas ir katras organizācijas individuālais jautājums – kādā veidā izteikt šo pateicību. Pateicības izteikšana ir arī viens no elementiem, kas veido organizācijas iekšējo kultūru. Organizācijā var būt izstrādāta īpaša kārtība, kas nosaka, kad un kādā veidā tiek izteikta pateicība darbiniekiem un biedriem, taču tajā pašā laikā šādas kārtības var arī nebūt un pateicība tiek izteikta, esot visiem kopā kādā organizācijas pasākumā. Zinot to, ka brīvprātīgie un nereti arī darbinieki organizācijās mainās, ir būtiski, ka pateicības tradīcijas nav tādas, kas izpaužas tikai gada beigās, bet gan pateicība par darbu, jo īpaši brīvprātīgajiem, tiek izteikta tajā brīdī, kad darbs padarīts. Lai pateicība brīvprātīgajiem neizvērstos par lieliem izdevumiem pašai organizācijai, iesaku palūkoties apkārt un padomāt, vai ir kāds, kas var ziedot, piemēram, biļetes uz koncertu vai izrādi tieši ar tādu mērķi – pateicība brīvprātīgajiem. Darbinieku apbalvošanai lielās organizācijās ir izveidotas īpaša kārtība – kā un par kādiem nopelniem darbinieki tiek apbalvoti vai tiem tiek piešķirtas prēmijas. Tas ir interesants, tomēr atšķirīgs stāsts, tāpēc tam nepievērsīšos, bet ir svarīgi atcerēties, ka darbinieks par paveiktajiem pienākumiem saņem algu un prēmija tiek maksāta gadījumā, ja izdarītais un sasniegtais pārsniedz paredzēto.

23. Vai organizācijas sastādītie budžeti ir reāli?

Sāksim ar to, ka daudzās organizācijās nemaz nepastāv vienots organizācijas budžets. Tas var likties dīvaini, tomēr bieži organizācijās ir „projektu budžetu salas”, kas tiek plānotas un ieviestas katra atsevišķi. Šādā gadījumā organizācijas vadītājam ir visai neiespējami pārskatīt organizācijas finansiālo situāciju kopumā. Budžetu pārraudzība ir cieši saistīta ar cilvēkresursu. Kāpēc? Tāpēc, ka cilvēks var būt ideāls projekta vadītājs no saturiskā viedokļa, bet var nebūt tik kompetents tieši finanšu jautājumu risināšanā. Organizācijām nereti nav problēmu ar to, kā apgūt finansējumu, bet gan ar to, kā efektīvāk apgūt finansējumu. Lielākā problēma, kas, iespējams, ir raksturīga arī citos sektoros, ir skats uz budžetu – ir tik, cik ir, tātad iztērēju tik, cik ir. Finanšu apguve, kas nerada zaudējumus, ir būtiska nevalstisko organizāciju sektorā, jo organizācijai ar pavisam maziem finanšu resursiem jāspēj panākt izmaiņas tādās jomās, kur par tām neviens, iespējams, nav gatavs maksāt.

24. Vai organizācijai ir dažādi ienākuma avoti?

Krēsls nekad nestāvēs uz vienas vai divām kājām, ja vien nav īpaši dizainēts. Ko tas nozīmē organizācijas finansiālās ilgtspējas kontekstā? Tas nozīmē, ka organizācijai ir būtiski vairāk nekā trīs finanšu ienākumu avoti. Ir situācijas, kad organizācijai ir daudzi finanšu ienākumu avoti, bet tie ir mazskaitlīgi. Līdz ar to organizācijai ir nepieciešams daudz resursu, lai spētu visus šos daudzus avotus administrēt. Tādā gadījumā organizācijas vadītājam un grāmatvedim vienkārši jāparēķina, vai ir izdevīgi ieguldīt resursus daudzu, bet mazu projektu administrēšanai. Galvenie ienākumu avoti veidojas no projektiem, saimnieciskās darbības, biedru naudām, ziedojumiem. Saimnieciskā darbība organizāciju kontekstā ir īpaši būtiska.



Saimnieciskā darbība visā pasaulē ir plaši izplatīta prakse, kā organizācijas nodrošina savai darbībai nepieciešamos resursus. Jo īpaši būtiska saimnieciskās darbības izmantošana ir tieši interešu aizstāvības organizācijām, jo tām ir nepieciešams nodrošināt neatkarību no valsts pārvaldes institūcijām un valdības, lai tās spētu veikt interešu aizstāvību un netiktu apšaubīta to neitralitāte.

25. Vai organizācijas vadībai (lēmēj institūcijai) tiek iesniegtas finanšu atskaites katru ceturksni?

Šis jautājums ir saistīts ar to, vai organizācijas vadītāji ir lietas kursā par organizācijas finansiālajiem jautājumiem. Nereti nevalstisko organizāciju vadītāji sāk apjaust esošo, parasti sliktu, finanšu situāciju tikai tad, kad sākušās naudas plūsmas problēmas un nav nepieciešamo līdzekļu aktivitāšu nodrošināšanai. Neoficiāli – tomēr praksē valda uzskats, ka trīs mēneši ir laiks, par kuru vadītājam ir jābūt pārliecinātam, ka finansējums ir pietiekošs. Tas nozīmē, ka vismaz reizi mēnesī labākajā gadījumā, bet sliktākajā gadījumā reizi trīs mēnešos vadītājam nepieciešams novērtēt organizācijas finansiālo situāciju. Vadītājam arī ir būtiski pārzināt katra atsevišķa projekta līguma nosacījumus un atskaitīšanās prasības un termiņus. Vieglākais ir izveidot projektu sarakstu ar termiņiem, kurus nedrīkst nokavēt. Esot vadītājam, nākas saskarties ar situāciju, ka projekta vadītājs prot „labi” apgūt esošo finansējumu (darboties tā ietvaros), tomēr nav garantijas, ka šis projekta vadītājs prot plānot izdevumus projektā tādā veidā, lai organizācijai nerastos zaudējumi, jo, ticiet, ir tā, ka nereti labs projekta vadītājs vienkārši noliks uz Tava galda rēķinus, kurus nesedz ne projekta, ne arī organizācijas kopējais budžets. Lai izvairītos no šādas situācijas, ir lietderīgi pirms projekta uzsākšanas pārrunāt, kādi principi tiks ievēroti, īstenojot projektu.

26. Vai organizāciju izvērtē neatkarīgi auditori?

Tas ir būtiski ne tikai, lai tiem, kas finansē organizācijas projektus un programmas, būtu iespēja pārliecināties, ka viņu finansējums ir ticis apgūts saimnieciski, bet arī tāpēc, lai visi organizācijas dibinātāji, biedri un citas saistītās personas/organizācijas būtu pārliecināti, ka „finansiāla virtuve” organizācijā ir tīra un caurskatāma. Neatkarīgi auditori var izvērtēt ne tikai organizācijas finansiālās darbības efektivitāti, bet arī organizācijas saturisko darbību. Un secināt, vai ar šo finansējumu organizācija nebūtu varējusi izdarīt daudz vairāk. Daudz vairāk – tas nav tikai abstrakts jēdziens. Atcerēsimies, ka jebko var izmērīt! Arī „ekspertu” nenovērtējamo darbu var izmērīt atbilstoši tirgus cenām.

27. Vai organizācija piesaista vairāk naudas, nekā tā spēj iztērēt?

Kas par interesantu jautājumu! Tas ir pašsaprotami, ka šāda situācija ir katra organizācijas vadītāja sapnis, tomēr jāapzinās, ka resursi vienmēr ir ierobežoti, bet vajadzības neierobežotas. Ja atbilde ir nē un vēl vairāk – organizācijai nepietiek finansējuma pat pamatdarbības nodrošināšanai, ir nepieciešams pārskatīt, vai organizācijas mērķus iespējams īstenot ar citiem līdzekļiem, ne finanšu resursiem. Piemēram, viena no lietām, kas var likties utopija, ir tas, ka ikdienā, jo īpaši – strādājot sabiedrības labā, nepieciešams skatīties caur prizmu – nemaksā, ja to var dabūt par brīvu! Tas nozīmē, ka bieži organizācija, pat neapdomājoties, sāk sastādīt pasākuma, projekta vai citas aktivitātes izdevumu sarakstu, nepaskatoties, vai tuvumā nav kāds, kurš būtu gatavs nepieciešamo nodrošināt bez maksas – brīvprātīgi strādājot, vadot lekciju vai, iespējams, piešķirot telpas un citus bezmaksas pakalpojumus.

28. Vai organizācijai ir rezerves finanšu līdzekļi?

Neviens ilgstošā sadarbībā ar kādu finansētāju negaida, kad pienāks beigas finansētajam projektam, tomēr šis finansēšanas beigas neapšaubāmi pienāk, vienalga, vai tas ir viena gada, divu gadu vai trīs gadu projekts. Ikdienā nākas sastapties ar organizācijām, kuras šo projekta beigu datumu apjauš neilgi pirms tā finansēšanas beigām un tikai tad sāk domāt par to, ka aktivitātes nevarēs turpināt tādā pašā apjomā kā ar finansiālu atbalstu. Kas notiek? Organizācijas vadība nav atstājusi pietiekami daudz laika, lai nodrošinātu, ka tiek atrasts finansējuma aizstājējs, protams, runāju par nepieciešamiem un lietderīgiem projektiem. Lai nodrošinātos pret negaidītu finansējuma samazinājumu jeb pārtraukšanu, ir „veselīgi”, ka organizācijai ir rezerves finanšu resursi. Nevalstiskai organizācijai var rasties situācija, ka kādam būtiskam projektam nav iespējams piesaistīt finanšu resursus uzreiz pēc cita projekta beigām. Ja organizācijai nav rezerves līdzekļu, var nākties atlaist labus darbiniekus, kurus iespējams vēlāk piesaistīt būs neiespējami. Tāpēc ir labi, ka projektu starplaikos var tikt segti izdevumi no uzkrātām rezervēm.

29. Vai pienākumi ir vienmērīgi sadalīti starp darbiniekiem un institūcijām?

Cilvēki ir dažādi – vieni vienmēr ir aizņemti un pārstrādājušies, bet citi ir laiski un, šķiet, viņi vienmēr visu paspēj. Organizācijā ir būtiski nodrošināt to, ka darba pienākumi ir vienmērīgi un atbilstoši sadalīti starp organizācijas aktīvistiem vai darbiniekiem. Atceries, ka, iespējams, cilvēkam, kurš visu laiku ir pārstrādājis, ir problēmas ar laika plānošanu un efektīvu darba organizēšanu, bet cilvēks, kurš darba laikā atrod iespēju palasīt avīzi, nav pietiekami noslogots. Organizācijas vadītājs vai cilvēkresursu vadītājs ir tas, kurš var secināt, vai organizācijā pienākumi sadalīti vienmērīgi un atbilstoši darbiem, ko nepieciešams veikt. Nereti ir tā, ka organizācijā nav vienmērīgi sadalīti pienākumi starp lēmēj institūciju un izpildinstitūciju. Tas notiek tāpēc, ka lēmēj institūcija nepietiekami apzinās savu atbildību organizācijā un neredz savu nozīmi organizācijas darbības nodrošināšanā.

30. Vai visi organizācijā iesaistītie ir lietas kursā par notiekošo?

„Mūsu organizāciju vada divi cilvēki, bet pārējie nezina, kas notiek!” – šāds apgalvojums ir dzirdēts ne reizi vien, taču ne tikai šādi izteicieni ir par pamatu domām, ka organizācijā kaut kas nav īsti kārtībā. Par to, ka organizācijā iesaistītie cilvēki īsti nav lietas kursā par notiekošo, var pateikt arī pēc tā, kurš atbild par „lielāko” daļu jautājumu un to risināšanas, virzīšanas kārtību organizācijā. To var pārbaudīt pavisam elementāri, sāciet uzdot sev jautājumu – kurš plāno pasākumus, kurš tos īsteno un kurš par tiem raksta atskaides, un aina taps skaidra pavisam drīz. Cilvēki, kuri ir aizrauti ar idejām un darbiem, bieži jautā: „Kāpēc citi ir tik pasīvi?” Un šeit ir pretjautājums, vai tu kā organizācijas vadītājs vai aktīvists, kurš ir vadošais savā interesentu grupā, esi veicis kādus pasākumus, lai citus iesaistītu. Un iesaistīšana nevar notikt, ja neris brīva informācijas plūsma starp cilvēkiem, kas ir organizācijā iesaistīti. Sāksim vismaz ar to, ka organizācijas biedriem ir jābūt skaidrībā, kādi ir organizācijas mērķi, ko tā tiecas sasniegt, kā arī kādi ir uzdevumi un metodes, ar kādām ir plānots konkrētos mērķus sasniegt. Principā garas runas, bet padoms ir īss – vai cilvēks, kurš tīra organizācijas telpas pēc pasākumiem, zina, kāpēc viņš to dara? Vai šim cilvēkam ir skaidrs, ar ko nodarbojas Tava organizācija? Ja pats nevari atbildēt uz šo jautājumu – vaicā cilvēkam, kurš to dara. Kādā veidā to izskaidrot, ir jau cits jautājums, jo katrai auditorijai var būt citas skaidrošanas metodes.

31. Vai visiem ir skaidrs, ko dara citi cilvēki organizācijā?

Šis jautājums ir atkarīgs no tā, kāda ir organizācijas uzbūve un kultūra. Neiedziļināsimies sīkāk šajās definīcijās, bet būtiski ir saprast to, ka ne tikai nevalstiskajā organizācijā ir svarīgi attīstīt informācijas apriti tādā apjomā, lai organizācijā strādājošie zinātu, ar kādām metodēm un kuri cilvēki veic konkrētas darbības, lai sasniegtu organizācijas kopīgos mērķus. Ņemot vērā organizāciju mazos resursus, ir jāpanāk, lai darbinieki vismaz informatīvā ziņā būtu lietas kursā par to, ko dara citi kolēģi. Tas nepieciešams arī tāpēc, lai brīdī, kad citi kolēģi nav uz vietas, varētu informēt interesentus par to, ko dara organizācija. Nereti sastopamies ar situāciju, ka bez organizācijas vadītāja klātbūtnes iestājas neliels apjukums, jo informācija centrējas pie viena cilvēka. Taču organizācija būs daudz mūsdienīgāka, ja par galvenajiem jautājumiem darbiniekiem un aktīvistiem informācija būs vienlīdz pieejama.

32. Vai visi darbinieki un aktīvistu tic organizācijas mērķiem?

Ticība ir visai filozofisks jēdziens, tomēr organizāciju kontekstā, kuras savu darbību veic sabiedrības labā, ir visai likumsakarīgs. Jo īpaši interešu aizstāvībā, kuras īstenošanā rezultāti ir saskatāmi pēc ilgāka laika, ir būtiski bruņoties ar ticību tam, ko dari un ko centies panākt. Tomēr, lai kaut kam ticētu, ir nepieciešams izskaidrot, gan aktīvistiem, gan darbiniekiem, ko īsti organizācija vēlas panākt, kādas ir darba metodes, principi un termiņi, kuros organizācija, kuros paredzēts sasniegt mērķi.

33. Vai organizācijas mērķis ir saprotams un interesants arī tiem, kuri nav organizācijā?

Organizācija nereti vēlas un gaida sabiedrības atbalstu, tomēr vienmēr paturi prātā, ka ne visiem var likties interesanti tie jautājumi, kuri rūp Tavas organizācijas aktīvistiem. Bieži organizācijām šķiet, ka citi cilvēki tikpat labi orientējas problēmās, kuras tā risina, taču tas ir maldīgi. Mūsdienu informācijas laikmetā cilvēkus interesē plašs jomu spektrs. Lai pievērstu sabiedrības interesi kādam konkrētam jautājumam, ir noteikti jādodomā, kas ir tas, kas skar cilvēku interešu lauku. Biežākā kļūda, ko dara organizācijas – informēt savus biedrus un brīvprātīgos par aktivitātēm organizācijā, bet nedarīt to publiski.

34. Vai organizācijai ir pozitīva attieksme pret pārmaiņām?

„Vai var iemācīt ziloni lidot?” – nesen dzirdēts sauklis un jautājums. Nereti organizācijas strādā, bet ieguldījumi nesniedz pietiekamu atdevi – mērķus nerasniedz, finansējuma nepietiek, biedru aktivitāte samazinājusies. Kad nav labi, visi to spēj apzināties, bet vai organizācija tādā brīdī, kad saprot, ka nepieciešamas pārmaiņas, ir gatava tās īstenot? Pārmaiņu īstenošana bieži vien sākas ar kāda konsultanta piesaisti stratēģiskā plāna izstrādāšanai. Organizācija nereti samaksā milzu naudu, lai tiktu novadīts stratēģiskās plānošanas process. Atkarībā no procesa plāni var būt dažādi, ņemot vērā piesaistītā konsultanta prasmes. Jā, reizēm arī neliela „prāta vētras” sesija tiek nodēvēta par „stratēģisko plānošanu”. Pēc šīm darbībām viss atkal sastājas vecajās, labajās un, galvenais, ierastajās vietās, jo tas ir cilvēku dabā – nemainīties. Pārmaiņas prasa aktīvu rīcību, jaunu paradumu izstrādi un noteikti vienotu izpratni organizācijā par to, kas ir tas, ko sākot ar šodien darīsim citādāk, lai organizācija sasniegtu savus izvirzītos mērķus. Nereti organizācijās, izmainot tikai vienu aspektu no daudziem, kas tiek identificēti kā problemātiskie jautājumi, ir iespējams panākt efektu, kas nodrošina citu pārmaiņu norisi. Un, ja joprojām uzdodam jautājumu – „Vai zilonis var iemācīties lidot?”, pareizā atbilde: „Jā, ja vien viņš to vēlas!”

35. Vai organizācijas dalībnieki identificē sevi ar šo organizāciju?

Identificēt sevi ar organizāciju nozīmē justies patiesi saistītam ar organizācijas būtību, tās darbības principiem un ticēt uzstādījumiem. Ja cilvēks sevi identificē ar organizāciju, viņš noteikti iesaistīsies organizācijas aktivitātēs un neuzdos jautājumu – kas man par to būs? Tomēr cilvēku vai organizāciju piederība neveidojas pati par sevi. Organizācijā ir būtiski izstrādāt plānu vai kārtību, kādā šī piederība tiek veicināta. To var veidot, iedibinot un izkopjot dažādas tradīcijas – apbalvojumus, tikšanās, īpašā uzmanība biedriem, piedāvājot piedalīties pasākumos un pārstāvēt organizāciju. Neapšaubāmi arī izteiktā atzinība par ieguldījumu organizācijas mērķu sasniegšanā ir būtiska. Citās organizācijās būtiska ir biedru apziņa, ka viņi nav vieni ar savu konkrēto problēmu, bet ka ir cilvēku grupa, kas izprot problēmu un apzinās, ka organizācija ir veids, kādā panākt situācijas uzlabošanu.

36. Vai organizācijas statūti ir atbilstoši esošai situācijai?

Bieži nācies sastapties ar organizācijas vadītājiem un darbiniekiem, kuri pat īsti nezina, kas ierakstīts organizācijas statūtos. Šāda situācija ir absolūti nepieņemama, jo statūti ir vienīgais organizācijas darbību reglamentējošais dokuments, pēc kura tiek vērtēta organizācijas darbība. Papildus statūtiem var tikt veidoti citi, organizācijas darbību reglamentējoši dokumenti, kas ir saskaņā ar statūtiem, bet detalizētāk atrunā konkrētus jautājumus organizācijā. Piemēram, padomes locekļu atbildība, pienākumi, organizāciju struktūrvienību aprakstoši dokumenti, organizācijas ētikas kodekss vai darbības kvalitātes standarti. Statūti nereti glabā informāciju, kas tajos ierakstīta brīdī, kad organizācija tika dibināta, bet darbība pierādījusi, ka iespējams rīkoties citādāk, šādā gadījumā ir lietderīgi statūtus atjaunot, atbilstoši faktiskai situācijai. Nereti organizācijas statūtus maina katru gadu, tomēr būtu lietderīgi grozījumus statūtos vispusīgi izdiskutēt un nodrošināt, lai tajos aplūkotie jautājumi un to risināšanas kārtība netiek mainīta katru gadu. Tas atvieglos un stabilizēs organizācijas darbību.

37. Vai organizācija darbojas saskaņā ar saviem statūtiem?

Pārzinot statūtus – organizācijas pamatdokumentu – un darbojoties saskaņā ar tiem, cilvēki šajā organizācijā atbrīvo sevi no liekām šaubām. Piemēram, ja statūtos ierakstīts, ka organizācijas gada pārskatu izskata revidents, organizācijas vadītājam nebūs jautājumu par to, ka tas tiešām ir nepieciešams. Otrs piemērs: ja statūti nosaka biedru naudas maksāšanas kārtību, biedriem neradīsies jautājumi, vai ir nepieciešams gaidīt no organizācijas īpašu aicinājumu biedru naudu maksāt. Trešais piemērs: ja statūtos noteikts, kādā veidā tiek organizēts valdes darbs, neradīsies jautājumi, vai organizācijas valde saņem atlīdzību par veikto darbu, kā arī kāda ir procedūra valdes locekļu maiņai. Būtiskākais ir veikt darbību saskaņā ar organizācijas statūtiem, bet, lai to nodrošinātu, ir svarīgi izstrādāt statūtus, kas neapgrūtina organizācijas ikdienas darbu.

38. Vai organizācijas vadība ir ievēlēta caurspīdīgā un demokrātiskā ceļā?

„Jūs taču atceraties, kā viņu ievēlēja, ko var sagaidīt no tāda vadītāja?” – šis ir patiess jautājums, kuru dzirdēju sarunā ar kādas organizācijas biedru. Šādi jautājumi ne tikai skumdina, bet liek uzdot nākamo jautājumu, vai organizācijas vadība tikusi ievēlēta caurspīdīgā un demokrātiskā ceļā? Caurspīdīgs un demokrātisks nozīmē, ka cilvēki, kuri ir ieinteresēti organizācijas vadības izvirzīšanā un apstiprināšanā, ir vienojušies par veidu, kādā vadība tiks ievēlēta un, ka vienošanās arī tiek īstenota un ir zināma visiem, kuri iesaistīti šajā procesā.



Būtisks priekšnosacījums ir, lai organizācijas biedriem, dibinātājiem būtu iespēja diskutēt arī par principiem kandidātu atlasē un izvēlē, noteikti atbilstoši termiņi kandidātu pieteikšanās laikam, kandidātu atlasei un skaidra lēmumu pieņemšanas procedūra. Tava organizācija ir pelnījusi visatbilstošāko vadību, tādu, kura var īstenot izvirzītos mērķus.

39. Vai vadītāji savu darbu veic labi?

Šajā ziņā var diskutēt par vadītāju vai līderi un kas ir tas, kas šos abus atšķir? Katram noteikti ir savs priekšstats par to, kāds ir labs vadītājs, tomēr ir kādas iemaņas, kuras atšķir šo cilvēku no visiem pārējiem. Labā ziņa – ja vien cilvēks vēlas, viņš var apgūt vadītāja prasmes. Labs vadītājs noteikti ir tāds, kurš savā komandā iesaistīs cilvēkus, kuriem piemīt dažādas kompetences un kuri var bagātināt organizāciju. Organizāciju kontekstā būt labam vadītājam ir nodrošināt to, ka organizācijas resursi tiek izmantoti efektīvi un atbildīgi, organizācijas darbībā ieinteresētās personas tiek informētas par plānoto un paveikto. Organizācijas vadītājs, savu darbu darot, nebaidās uzņemties atbildību arī organizācijai grūtos brīžos, kad bijusi neveiksme un kaut kas nav īstenojies kā plānots. Kā arī labs vadītājs noteikti zinās, kā izaudzināt sev tādu aizstājēju, kurš varēs pārņemt organizācijas vadību brīdī, ja viņš vai viņa nolems mainīt nodarbošanos.

40. Vai organizācija pilda visas savas saistības?

Tas ir pilnīgi vienalga – attiecībā pret kuru, bet ir būtiski, ka organizācija pilda savas saistības gan pret biedriem, gan pret finansētājiem, gan pret klientiem – mērķgrupu, gan sadarbības partneriem, kā arī ir atbildīgi savās darbībās, iesaistoties valsts pārvaldes procesos; organizācijai ir būtiski būt sociāli atbildīgai arī attiecībā ar saviem darbiniekiem. Organizācijai ir jādarbības saskaņā ar labas pārvaldības principiem. Šajā ziņā būtiski ir pieminēt arī saistības pret valsti. Nereti organizācijas savā ikdienas darbībā konstatē, ka nav ievēroti statūti vai normatīvie akti, kas organizācijām ir saistoši, ja tās ir dibinājušas organizāciju – juridisku personu. Tas attiecas uz visiem likumiem – "Biedrību un nodibinājumu likums", likums "Par grāmatvedību", "Sabiedriskā labuma organizāciju likums" un citi normatīvi.

41. Vai organizācijai ir pozitīvs imidžs?

Labā slava izplatās ātri, bet slikta slava divas reizes ātrāk. Ikvienai organizācijai, jo īpaši, ja tā veic uzdevumus sabiedrības labā, ir svarīgi veidot, uzturēt un saglabāt savu labo imidžu jeb tēlu. Organizācijas tēlu veido ne tikai šīs organizācijas dalībnieki, bet arī tas, kā un kādiem līdzekļiem organizācija sasniedz savus mērķus.

42. Vai organizācija ir interesanta arī jauniem/citiem cilvēkiem?

Maza biedru saujņa, atsevišķi spēcīgi vadītāji un maz biedru, kas patiešām ir pievērsušies organizācijas mērķu īstenošanai un gatavi arī paši iesaistīties aktivitātēs, lai šos mērķus sasniegtu. Pilnīga ikdiena? Diemžēl! Aprakstītā situācija veidojas tāpēc, ka organizācija pati ar savu darbību veicina tās rašanos. Lai no tās izvairītos katrā organizācijā nepieciešams izstrādāt sistēmu, kas nosaka, kādā veidā organizācijas darbībā iesaista citus cilvēkus – biedrus, atbalstītājus, potenciālos sadarbības partnerus un, kā mēs nevalstisko organizāciju sektorā mīlam teikt – plašu sabiedrību!

Nobeigumā

Neviena organizācija nav ideāla, tomēr ir būtiski, ka organizācijas, kuras darbojas sabiedrības labā, tādas tiecas būt, īstenojot savā darbā labas pārvaldības principus, ne tikai uz papīra, bet arī organizācijas ikdienas darbā. Pārmetumus nevalstiskam sektoram varam attaisnot, ja liekot roku uz sirds varam teikt – manas organizācijas „virtuve ir tīra”!



Rokasgrāmatas autore: Rasma Pīpiķe, biedrības „Latvijas Pilsniskā alianse” direktore

NVO vadītāja rokasgrāmata tapusi ar Latvijas valsts finansiālu atbalstu no Sabiedrības integrācijas fonda un Tieslietu ministrijas Pilsoniskās sabiedrības stiprināšanas atbalsta programmas 2010 un Rīgas reģiona NVO resursu centra projekta „Mēs ♥ NVO” ietvaros.