

Nevalstiskās kultūras organizācijas



ROKASGRĀMĀTA



**Kultūras organizācijas vadība
Kultūras pasākumu un projektu īstenošana
Līdzdalība vietējās kultūrvides veidošanā**

• Culturelab

Izdevējs: biedrība "CultureLab", 2013.

Reģ.Nr.40008095067

L.Paegles iela 2d-26, Cēsis, LV4101

www.culturelab.com

info@culturelab.com

Teksta autori:

Ilona Asare (1.1., 1.2.,2.3.,3.2., 3.3.) , Baiba Tjarve (1.1., 3.2., 3.3.),

Agnese Hermane (1.2., 1.3., 2.1., 2.2.), Elīna Kalniņa (3.1.).

Redaktore: Ilona Asare.

Korektore: Ija Groza.

Izdevuma dizains, ilustrācijas un datorsalikums: Inga Miezīte.

Šis izdevums ir veidots ar Eiropas Savienības Eiropas Sociālā fonda finansiālu atbalstu.

Par tā saturu atbild biedrība "Culturelab".

Rokasgrāmata veidota projekta "Reģionālo kultūras NVO aktīva līdzdalība

kultūrpolitikas veidošanā un īstenošanā" Nr.1DP/1.5.2.2.2/12/APIA/SIF/234/97 ietvaros.

• Culturelab



Projekta īstenotājs - biedrība „Culturelab“ sadarbībā ar Vidzemes kultūras un mākslas biedrība „Haritas“



I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

*92,07% no Projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību.
Apakšaktivitāti administrē Valsts kanceleja sadarbībā ar Sabiedrības Integrācijas fondu.*

Saturs

Ievads	3 lpp.
1. Kultūras organizācijas vadība	4 lpp.
1.1. Kultūras organizācijas stratēģiskā vadība	4 lpp.
Kultūras organizācijas mainīgā loma mūsdienās	
Organizācijas stratēģijas nepieciešamība	
Kultūras organizācijas ārējās un iekšējās vides analīze	
Organizācijas vērtības, misija un vīzija	
Organizācijas mērķi un uzdevumi	
Organizācijas stratēģiskais darba plāns	
Organizācijas attīstība	
1.2. Komandas darbs un līdera loma	17 lpp.
Kultūras organizācijas līdera loma	
Komandas nozīme nevalstiskajā kultūras organizācijā	
Komandas veidošana	
Motivācija	
Komunikācija	
Konflikti un to risināšana	
Radošie risinājumi pēc Edvarda de Bono 6 cepuru metodes	
1.3. Darbs ar brīvprātīgajiem	33 lpp.
2. Kultūras pasākumu un projektu īstenošana	39 lpp.
2.1. Projekti nevalstisko organizāciju darbībā	39 lpp.
Projekta ierosināšana un uzsākšana	
Projekta plānošana	
Projekta īstenošana	
Projekta noslēgums un novērtējums	
2.2. Finansējuma piesaiste kultūras projektiem	50 lpp.
Kultūras projekta pieteikuma sastādīšana	
Fondu un programmu apskats	
Darbs ar sponsoriem	
2.3. Kultūras pieejamības barjeras un auditorijas attīstība	65 lpp.
Kultūras tiesību jēdziens un kultūras pieejamība	
Kultūras pieejamības barjeras un to pārvarēšana	
Auditorijas izpēte un attīstība	
3. Līdzdalība vietējās kultūrvides veidošanā	74 lpp.
3.1. Kultūras organizāciju sociālā atbildība	74 lpp.
Kultūras organizācijas kā sociālie aģenti	
Kultūras produkts un komunikācija	
3.2. Argumenti kultūrai	82 lpp.
Kultūras vērtība un argumentu nepieciešamība	
Kultūras sociālā, izglītojošā un ekonomiskā loma	
Argumentu veidošana	
3.3. Kultūrpolitikas veidošana un līdzdalības iespējas	96 lpp.
Līdzdalība sava novada kultūrpolitikas veidošanā	
Līdzdalība valsts kultūrpolitikas veidošanā	
Līdzdalība Eiropas Savienības kultūrpolitikas veidošanā	

Ievads

Kultūras nevalstiskās organizācijas Latvijas reģionos veic lielu un nozīmīgu darbu, uzlabojot kultūrvidi un iesaistot vietējos iedzīvotājus daudzveidīgās kultūras norisēs, tomēr šis darbs ne vienmēr ir pamanīts un novērtēts.

Biedrību „CultureLab“ un „Haritas“ uzsāktajā projektā nevalstisko inīciatīvu atbalstam, organizējot apmācības Vidzemes kultūras nevalstiskajām organizācijām, iepazīnām daudzus savas jomas entuziastus, kas ar nelieliem līdzekļiem un ierobežotu atbalstu īstenojuši interesantus un unikālus kultūras projektus Vidzemes novados. Organizatori kultūras projektus bieži vien uzdrīkstējušies rīkot, pateicoties tieši savam entuziasmam un intuīcijai.

Šīs rokasgrāmatas nolūks ir sniegt teorētiskās pamatzināšanas kultūras pasākumu un projektu īstenotājiem nevalstiskajās organizācijās, lai varētu darboties vēl mērķtiecīgāk un profesionālāk.

Rokasgrāmatas tēmas ir izvēlētas, pamatojoties uz reālām nevalstisko organizāciju vajadzībām, tās izklāstot vienkāršā, viegli uztveramā veidā. Pēc katras nodaļas atradīsiet ieteicamās literatūras sarakstu, kur meklēt papildus informāciju, ja kāda no minētajām tēmām jūs ir ieinteresējusi.

Rokasgrāmtā esam iekļāvuši arī uzdevumus, kurus aicinām izpildīt, lai labāk izprastu rokasgrāmatu tekstā uzsvērtu un būtisko. Ceram, ka šādi, iepriekš sagatavojoties, nedaudz atvieglোসim Jūsu darbu vietējās kultūrvides kopšanā!

Vēlam veiksmi turpmākajos darbos un radošo ieceru realizēšanos!

Rokasgrāmatas veidotāju vārdā,

Ilona Asare

CultureLab vadītāja

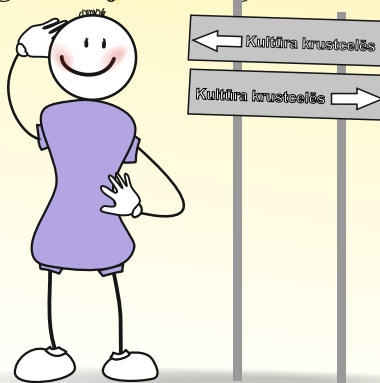
Cēsis, 2013.gada 20.jūnijā.

1. Kultūras organizācijas vadība

*Šajā nodaļā: kultūras organizācijas loma mūsdienās;
stratēģiskās vīzijas un plānošanas nepieciešamība;
labas komandas veidošanas pamatprincipi un līdera loma;
brīvprātīgo piesaiste.*

1.1. Kultūras organizācijas stratēģiskā vadība

Kultūras organizācijas mainīgā loma mūsdienās



Pēdējās desmitgadēs ir būtiski mainījušies ārējās vides apstākļi, kuros darbojas kultūras organizācijas, gan globālā ekonomika, gan tehnoloģiskā progresa attīstība, gan sabiedrības dzīvesveida un vērtību maiņa. Šie faktori strauji un būtiski ietekmē kultūras jomā darbojošos organizāciju darbību.

Vecākās kultūras institūcijas - operas un teātra namus, koncertzāles, muzejus, bibliotēkas veidoja mūsu iepriekšējās paaudzes pagājušos gadsimtos ar mērķi popularizēt klasiskās kultūras vērtības, sniedzot tām pieeju plašākai sabiedrībai. Mūsdienās kultūras darbība vairs nekoncentrējās atsevišķās citadelēs, tehnoloģijas dod iespēju pašizglītībai un radošai izpausmei, kas agrāk bija grūti pieejama (piemēram, tehnoloģiju attīstība un pieejamība par salīdzinoši nelielu cenu dod iespēju viegli veidot savus foto un video darbus pat bez īpašas izglītības, ja cilvēks vēlas to darīt profesionālākā līmenī, arī tad informācija un apmācība internetā ir pieejama salīdzinoši lēti, iespēja gūt domubiedru atbalstu, ja ir pieteikama pašmotivācija un svešvalodu prasmes). Līdz ar to veidojas daudz plašāks amatieru, pusprofesionāļu sektors, kurus interesē radoša pašizpausme mūsdienu sabiedrībā, kurā augstu tiek vērtēta individualitāte un tās izpausmes. Kultūras organizāciju auditorija bieži nav tikai to radītā satura saņēmēji, bet arī līdzradītāji. Tajā pat laikā vispārējā humanitārā izglītība nepiemīt lielai sabiedrības daļām, kas spētu novērtēt akadēmiskās mākslas; kultūras organizācijas daudz lielāku vērtību velta skaidrojošam un izglītojošam darbam, lai nepazaudētu savu auditoriju. Paralēli attīstās populārās un alternatīvās kultūras izpausmes, veidojot sekotāju kopienas, kas ģeogrāfiski var būt arī izkaisītas, bet saziņu uztur ar interneta tīkla palīdzību.

"Kultūras loma mūsdienās nav skaidra: avangards, populārā un uz sociālo attīstību vērstā kultūra darbojas juceklīgā mijiedarbē, kas rada īstenu mērķu sajukumu visos ar kultūru saistītos jautājumos,"¹

Č.Lendrijs, "Kultūra krustcelēs: kultūra un kultūras institūcijas 21.gs. sākumā".

Britu autors, pilsētu kultūras pētnieks Č.Lendrijs min šādas tendences, kas būtiski ietekmē kultūras organizāciju darbību:

- Tirgus ekonomikas jeb pieredzes ekonomikas uzplaukums - augoša interese par procesu un pieredzi; priekšroka tūlītējam, nevis ilglaicīgajam; iepriecinājumam, nevis piepildījumam; jaunievedumiem nevis ierastajam; atvērtībai, nevis ierobežotai pieejamībai;
- Augoša konkurence par formas piedāvājumu mūsu dzīves jēgas radīšanai: robežošanās ne tikai ar izklaides vidi, bet arī ar citām jomām, kam jūtamies piederīgi:
 - baznīca un reliģija,
 - valsts un nācijas patriotisms,
 - vides aizsardzība u.c.

¹ Lendrijs Č., 2010. "Kultūra krustcelēs: kultūra un kultūras institūcijas 21.gs. sākumā". Cēsis: Culturelab.

Tomēr pastāv arī nemainīgās vērtības, ko sabiedrībai var sniegt kultūras organizācijas, kas sakņojas to pastāvēšanas būtībā un ar ko kultūra atšķiras no izklaides industrijas piedāvājuma. Tas saistās ar dzīves vērtībām, jēgu, estētiku, ko dod mums māksla, mūzika, tradīcijas, kultūrvēsturiskais mantojums, kas pārsniedz cilvēka tīri racionālas, materiālas eksistēšanas robežas, sniedzot mums iespēju iziet no mūsdienām raksturīgās un plaši kritizētās patērētāju sabiedrības robežām.

Č.Lendrijs: "Bagāta kultūras pieredze, izraisot pārdzīvojumu, piešķir dzīvei jēgu un mērķi. Tā aizkustina un iedvesmo mūs, izraisot patiesas emocionālas izjūtas - tās ir tiešas un nepastarpinātas, un tām nav nekā kopīga ar lētiem centieniem likt mums izjust to, kas būtu jāizjūt".²

Šajā mainīgajā kultūras vidē plašs darbības lauks paveras nelielām, nevalstiskām kultūras organizācijām, kas darbojas dažādos kultūras sektoros:

- organizācijas, kas apvieno dažādu kultūras jomu amatierus kopējās interešu grupās, kas kopīgi mācās jaunas prasmes un nodarbojas ar jaunradi (te pieskaitāmi gan deju kolektīvu, koru, amatierteātru biedrības, gan rokdarbu, foto un citas interešu kopas);
- organizācijas, kas apvieno māksliniekus - kultūras jomas profesionāļus, sniedzot atbalstu mākslinieku profesionālajai darbībai (piemēram, Latvijas Mākslinieku savienība un tās reģionālās nodaļas, Komponistu savienība u.c.);
- organizācijas, kas dibinātas vietējo tradīciju vai kultūras mantojuma saglabāšanai;
- kultūras pieminekļu apsaimniekošanas organizācijas, kas rūpējas par sabiedriski nozīmīgiem objektiem, mēģinot tos padarīt pieejamus sabiedrībai;
- kultūras festivālu, pasākumu rīkotāju organizācijas, kuru darbībai galvenais nolūks nav komerciāls, bet sabiedriska labums.

Katrai no šīm organizācijām būs atšķirīgi mērķi, ko noteiks to pārstāvētās vērtības, bet visas šīs organizācijas ir būtiskas dažādās un mainīgās mūsdienu kultūrvides veidošanā.

Domājot par savas kultūras organizācijas tālāko darbību, mēs nevaram neievērot mainīgo apkārtējo vidi, jo mums ir svarīgi, lai kāds mūs sadzird vai ierauga. Kultūras organizācijām jāpārdomā sava loma sabiedrībā, rēķinoties ar dažādām sabiedrības izmaiņām - globalizāciju un brīvu pārvietošanos, ātru un vieglu informācijas pieejamību, interneta un virtuālās realitātes ietekmi, izklaides industrijas pieaugumu, radošās ekonomikas atīstību un nacionālā patriotisma izpratnes izmaiņām.

Organizācijas stratēģijas nepieciešamība

Stratēģiskā menedžmenta mācību grāmatās bieži tiek lietota atsauce uz L.Kerola "Alisi brīnumzemē", kur Alise prasa Češīras kaķim, pa kuru ceļu vajadzētu iet. Kaķis atbild, ka tas lielā mērā atkarīgs no tā, kur vēlas nokļūt. Ja nav lielas nozīmes tam, kur vēlas nokļūt, tad arī nav lielas nozīmes, pa kuru ceļu iet.

**"Češīras kaķī, " viņa (Alise) nedroši iesāka: "Vai jūs man, lūdzu, nepateiktu, pa kuru ceļu man jāiet?"
"Tas lielā mērā ir atkarīgs no tā, kur tu gribi nokļūt," kaķis atbildēja."**

Luiss Kerols "Alises piedzīvojumi Brīnumzemē."

Ja mūsu mērķis ir eksperimentēt, tad droši vien stratēģiskā plānošana būs lieka. Ja mums tomēr ir ideja, ko vēlamies realizēt, tad stratēģiskais plāns ir pirmais, ar ko jāsākt plānojot jaunas organizācijas darbību vai pastāvošas organizācijas nākamos darbus. Stratēģiskais plāns palīdz identificēt organizācijas pašreizējo pozīciju, izvērtēt tās resursus, formulēt darbības virzienus, novērtēt tos un izdarīt izvēli, kā arī plānot, kā stratēģijas izvēle tiks īstenota un tiks sasniegtas reālas izmaiņas.

Veidojot organizācijas stratēģiju, mēs varam:

- maksimizēt ietekmi no mūsu darbības;
- iegūt lielāko vērtību no mūsu veiktajām aktivitātēm;
- gūt pārlicību, ka darām pareizas lietas pareizi.

Kultūras organizācijas **stratēģiskās plānošanas** mērķi:

- sniegt organizācijai nolūku un virzienu, motivējot valdi, darbiniekus, brīvprātīgos.
- noteikt kā organizācijai salāgot tās spējas ar mērķauditorijas vajadzībām.
- noteikt kā organizācijai atbildēt uz apkārtējiem izaicinājumiem - iespējām un draudiem, improvizējot, uzlabojot un ieviešot jauninājumus.
- padarīt skaidras prioritātes - kur organizācijai koncentrēt resursus.

² Lendrijs Č., 2010. "Kultūra krustcelēs: kultūra un kultūras institūcijas 21.gs. sākumā". Cēsīs: Culturelab.

Stratēģiski plānojot, jābūt skaidrai organizācijas politikai attiecībā uz vairākiem jautājumiem:

- attieksmei pret radošo procesu,
- attieksmei pret savu auditoriju,
- attieksmei pret sabiedrību,
- attieksmei pret valsts kultūras politiku, pilsētas un reģionālo politiku,
- attiecības organizācijas iekšienē,
- attiecības ar gadījuma sadarbības partneriem, citām organizācijām.

Šo jautājumu noskaidrošana palīdzēs atbildēt uz jautājumiem, kas saistās ar to, kādas vērtības pārstāvēs jūsu organizācija un kādi būs organizācijas darbības pamatprincipi, kas ietilpst un kas ir ārpus jūsu organizācijas interesēm.

Organizāciju stratēģijas parasti tiek veidotas vidējam termiņam (3-5 gadi). Ir būtiski, ka to veidošanā tiek iesaistīti visi darbinieki jeb nevalstiskās organizācijas dalībnieki, tādejādi mēs panāksim darbinieku lielāku motivāciju īstenot stratēģijā noteiktos mērķus, kā arī no darbiniekiem uzzināsim daudz vērtīgas informācijas.

Lai organizācijas darbību plānotu stratēģiski, jāatbild uz trim vienkāršiem jautājumiem, par kuriem tālāk runāsim šajā rokasgrāmatā:

<i>Jautājums</i>	<i>Atbilde jeb veicamās darbības</i>
1. Ko mēs darīsim un kam mēs to darīsim?	1. Izpētīt organizācijas darbības kontekstu, iespējas, draudus, konkurentus, kā arī izvirzīt organizācijas vīziju un misiju.
2. Kādus mērķus mēs gribam sasniegt?	2. Definēt organizācijas mērķus.
3. Kā mēs realizēsim organizācijas norises, lai sasniegtu izvēlētos mērķus?	3. Izstrādāt darbības programmu un budžetu.

Kultūras organizācijas ārējās un iekšējās vides analīze

Apkārtējās vides apstākļi jāņem vērā, nosakot savas organizācijas darbības virzienu, misiju un vērtības, ko organizācija pārstāvēs. Ārējās un iekšējās vides analīze ir savas stratēģijas izveides pirmais solis, kas palīdz labāk saprast kontekstu, kurā darbojamies, definējot galvenos mūs ietekmējošos apstākļus.

Organizācijas stratēģijas izveides nepieciešamie soļi:

1. Apkārtējās vides analīze - saprast vidi, kurā darbojamies
2. Galamērķa (vīzijas) definēšana - kopīga **vienošanās**
3. **Vienošanās** par prioritāri darāmajiem darbiem
4. Darbu plāns, atbildīgie un iespējamie finanšu avoti.
5. Kā izvērtēsim? Kādi būs kritēriji?

Pastāv vairākas metodes, kā klasificēt un izvērtēt organizāciju ietekmējošos ārējos apstākļus un iekšējos faktorus.

1. PEST analīze - apkārtējās vides makrofaktoru analīze, kas var palīdzēt nākotnes prognozēšanā.

P - Politiskā vide - saistās ar spiedienu un iespējām, ko sniedz izmaiņas valdības un sabiedrības attieksmē pret nozari, izmaiņas politiskajās institūcijās un politisko procesu virziens, juridiskie jautājumi un vispārējā likumdošanas vide.

E - Ekonomiskā vide - saistās ar sabiedrības ekonomiskajām struktūrām un tādiem faktoriem kā maksātspēja un inflācijas procenti, valsts ekonomiskā politika un rezultāti, valūtas kurss utt.

S - Sociālā vide - saistās ar kultūras attieksmēm, ētiskiem uzskatiem, kopīgām vērtībām, dzīves stila diferenciācijas līmeni, demogrāfiju, izglītības līmeņiem utt.

T - Tehnoloģiskā vide - saistās ar izmaiņām tehnoloģijās.

2. SVID analīze - viena no visplašāk pielietojamajām metodēm, tajā tiek izvērtētas organizācijas iekšējo un ārējo faktoru sniegtās priekšrocības un problēmas.

Daudzviet tiek lietots arī angļu nosaukums - SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

S - Stiprās puses - tās organizācijas īpašības, kas tai var palīdzēt sasniegt noteikto mērķi.

V - Vājās puses - tās organizācijas īpašības, kas var kavēt noteiktā mērķa sasniegšanu.

I - Iespējas - tie ārējie faktori, kas var organizācijai palīdzēt sasniegt noteikto mērķi.

D - Draudi - tie ārējie faktori, kas var organizāciju kavēt noteiktā mērķa sasniegšanā.

SVID analīzes piemērs - iespējamie organizāciju ietekmējošie faktori.

Stiprās puses	Vājās puses
- Idejas konkurētspēja un priekšrocības - Unikalitāte - Resursi, līdzekļi, cilvēki - Pieredze, zināšanas, informācija - Novatoriskie aspekti - Atrašanās vieta - Cena, vērtība, kvalitāte - Akreditēšana, kvalifikācija, - Procesi, sistēmas, IT, komunikācijas - Kultūra, attieksme, viedoklis, uzvedība - Pārvaldīšana, pēctecība	- Potenciāla vai iespēju nepilnības - Reputācija, klātbūtne un sasniedzamība - Finansiālās iespējas - Ievainojamība - Laika grafiki, termiņi un spiediens - Naudas plūsma, skaidras naudas aizplūšana - Pamatlietu nepārdomātība, izklaidība - Datu ticamība, plānu pareģojamība - Morāle, uzticēšanās, vadība - Resursi, līdzekļi, cilvēki - Pārvaldības slēpšana, pēctecība
Iespējas	Draudi
- Apkārtējās vides notikumi - Konkurentu vājums - Nozares vai dzīvesveida tendences - Tehnoloģiju attīstība un jauninājumi - Globāla iedarbība - Ģeogrāfiska atrašanās vieta - Jauninājumi un unikalitāte - Taktika - pārsteigt, vairāk līgumu utt. - Tehnoloģiskās inovācijas - Informācija un pētījumi - Sezonalitāte, laika apstākļu, modes iedarbība	- Politikas ietekme - Likumdošanas ietekme - Apkārtējās vides ietekme - IT notikumi un jauninājumi - Konkurentu nodomi - atšķirīgi - Traucēkļi - Nepārvaramas vājības - Svarīgu darbinieku aiziešana no darba - Neoturīgs finansiāls atbalsts - Ekonomika - iekšzemes, ārzemes - Sezonalitāte, laika apstākļu ietekme

SVID analīzes labākā īpašība ir tā, ka šī analīze sniedz lakonisku pārskatu par esošo situāciju. Tāpēc nevajadzētu aizrauties ar informācijas kvantitāti; katrā sadaļā vēlams ierakstīt maksimāli 3 - 5 būtiskākos aspektus. Var būt lietderīgi procesu sadalīt divos posmos: vispirms izvirzīt visus punktus, kas nāk prātā, un nākamajā solī izvērtēt to nozīmīgumu.

Ja vēlas ar SVID metodes palīdzību iedziļināties esošajā situācijā, vēlams izdalīt apskatāmas jomas un katru jomu izvērtēt atsevišķi, piemēram, darbinieki, materiāli resursi, partneri, auditorija u.tml.

3.SIVR metode ir līdzīga SVID, bet tā ir vairāk vērsta uz darbību, ne tikai situācijas analīzi, uzmanība netiek koncentrēta uz organizācijas vājajām pusēm, bet uz iespējām un izcilības attīstību, līdzdalību un rezultātu sasniegšanu. Angliskais metodes nosaukums ir SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations and Results).

S - Stiprās puses - Uz ko mēs varam pamatoties? Ko mēs darām labi? Ko mūsu stiprās puses vēsta par mūsu prasmēm? Ar ko mēs lepojamies, kas ir mūsu unikalitāte?

I - Iespējas - Ko no mums sagaida dibinātāji un auditorija? Kā mēs kopīgi izprotam ārējos draudus un kā mēs tos varam pārskatīt, raugoties no iespēju puses?Kādas jaunas prasmes mums būtu nepieciešamas? Kā mēs vislabāk varam sadarboties ar citiem?

V – Vēlmes – Par ko mēs “iedegamies”? Par ko mums jāklūst un kas mums jādara nākotnē? Kas ir būtiskākais, ko mēs vēlamies sagaidīt nākotnē? Kādi projekti, procesi, pasākumi palīdzētu šīs vēlmes īstenot?

R - Rezultāti - Kā mēs zināsim (kā noteiksim vai izmērīsim), ka esam sekmīgi piepildījuši mērķi? Kādus rādītājus vēlamies sasniegt ? Kādi resursi mums nepieciešami, lai to īstenotu? Kāds būs iesaistīto personu atbalsts un atalgojums (var būt arī ne monetārs)?

Metodes priekšrocība, salīdzinot ar SVID, - organizācijas ārējo draudu analīze ir iekļauta iespēju analīzē, un koncentrējoties uz stiprajām pusēm, tiek panākti labāki rezultāti, nekā tērējot laiku vājo pušu korekcijai.



Uzdevums

Aizpildiet savas organizācijas SVID jeb SIVR analīzes tabulu!

stiprās puses	vājās puses (SVID) jeb vēlmes (SIVR)
iespējas	draudi (SVID) jeb vēlmes (SIVR)

4.Organizācijas galveno kompetenču analīze. Organizācijas savstarpēji var konkurēt, attīstot savu unikālo kompetenci jeb zināšanas, prasmes un pieredzi konkrētā šaurā specializācijā, kas raksturīga tieši šai organizācijai un ir svarīga tieši šīs organizācijas auditorijai. Pastāvīgi attīstot kompetencei nepieciešamās prasmes, organizācija var panākt savu atpazīstamību.

Lai noteiktu organizācijas unikālo kompetenci, organizācijas biedriem būtu secīgi jāatbild uz jautājumiem:

1. Kas ir svarīgie faktori Jūsu mērķauditorijai?
2. Saraksts ar jūsu tagadējām kompetencēm - lietām, ko darāt labi.
3. Tagadējo kompetenču izvērtēšana - svarīgums un īstenošanas sarežģītība, lai identificētu galvenās pamatkompetences.
4. Salīdzinājums ar mērķauditorijai nepieciešamajiem faktoriem.
5. Jūsu pašreizējās laiktelpīgākās vai dārgākās (resursietilpīgākās) aktivitātes - vai tās atbilst jūsu pamatkompetencei.

Koncentrējoties uz organizācijas galvenajām kompetencēm, kas sekmēs jūsu organizācijas konkurētspēju un atpazīstamību, var atteikties no varbūtējām liekām darbībām, kur organizācija neefektīvi izmanto savus resursus.

5.Ieinteresēto pušu analīze. Ieinteresētās puses ir indivīdi un organizācijas, kuri dažādā veidā ir saistīti ar organizāciju, kurus organizācija var ietekmēt vai kuriem ir interese par organizāciju. Angliskais šī termina nosaukums ir stakeholders, kas tiek plaši pielietots menedžmenta literatūrā. Iesaistītās puses ir dažādās iesaistīšanās pakāpēs attiecībā pret organizāciju.

Var izdalīt:

- pirmās pakāpes iesaistītās puses - organizācijas darbinieki, apmeklētāji, piegādātāji - tie, kuriem ir tieša saikne ar organizāciju;
- otrās pakāpes iesaistītās puses - tie, kas ir organizācijas ietekmes zonā vai pastarpināti var ietekmēt organizācijas darbību, bet nav tieši pastāvīgi saistīti ar organizāciju, piemēram, vietējie mediji vai sabiedrības pārstāvji.

Otrās pakāpes iesaistītās puses nevar tieši vadīt un ietekmēt, bet ir jāparedz to darbības stratēģija, kas varētu tieši atsaukties uz organizācijas darba rezultātiem. Piemēram, mediji un citas interešu grupas var veidot publikas viedokli par organizācijas darbu.

Trīs galvenie soļi darbā ar iesaistītajām pusēm:

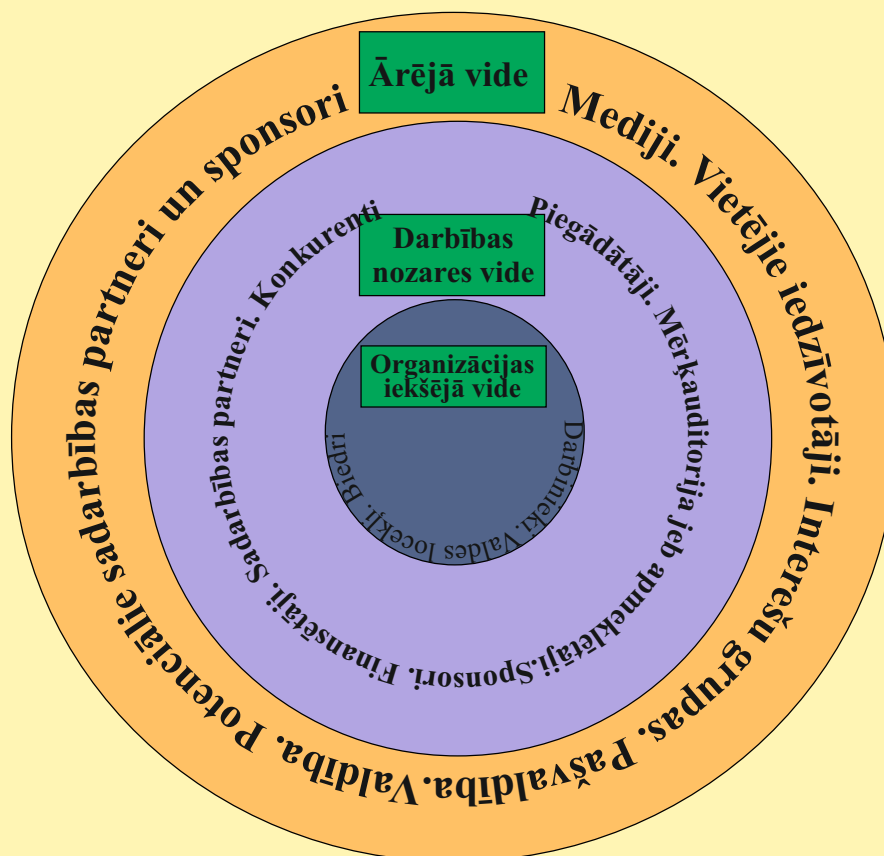
1. ieinteresēto pušu identificēšana;
2. katra ieinteresētā svarīguma un ietekmes spēka izvērtējums;
3. komandas vēlamās rīcības noteikšana.

Vēlamā rīcība sadarbībā ar iesaistītajām pusēm:

- respektēt viņu viedokli, pieņemot lēmumus,
- uzturēt kontaktus (atbilstošu komunikācijas veidu izvēle),
- vajadzības gadījumā censties ietekmēt viņu viedokli,
- censties izmantot viņus organizācijas labā,
- neizpaust informāciju, ko negatīvi noskaņotie var izmantot pret organizāciju,
- neizlaist no acīm.

Piemēram, organizācijai varētu būt jāreķinās ar blakus dzīvojošiem vietējiem iedzīvotājiem, ja tiek rīkoti pasākumi ar skaļāku mūziku vai lielām auditorijām. Iespējams, organizācija var izlemt aprunāties ar iedzīvotājiem jau pirms pasākumiem, brīdinot iepriekš par iespējamām neērtībām, tādējādi izvairoties no liekiem incidentiem pasākumu norises laikā. Iespējams iedzīvotājus iesaistīt pasākuma organizēšanā kā brīvprātīgos vai pasākuma apmeklēšanā, piemēram, izdalot ielūgumus.

Ieinteresētās puses var tikt identificētas organizācijas pamatdarbībai, kā arī atsevišķiem projektiem.



Organizācijas vērtības, misija un vīzija

Bieži vien kā iemesls nevalstiskās organizācijas dibināšanai tiek sniegta atbilde: "finansējuma piesaiste". Tomēr, lai organizācija būtu ilgtspējīga un tās darbības mērķi būtu saprotami ne tikai tās dibinātājiem, bet arī auditorijai un sabiedrībai, būtu jādefinē šīs organizācijas darbības misija - kas tad ir tas, ko mēs vēlamies panākt un kam būtu nepieciešama finansējuma piesaiste?

Katra organizācija ir izveidota sistēma, kurā cilvēku darbība tiek apzināti koordinēta kopīgu mērķu sasniegšanai. Par organizāciju tiek uzskatīta vismaz divu cilvēku kopa, kuri uzskata sevi par grupu un strādā vienota mērķa īstenošanai, respektīvi, ir noteikts vismaz viens grupas dalībniekus vienojošs mērķis.

Lai organizācija pārvērstos no neformālas apvienības par labi funkcionējošu organizāciju, tai ir nepieciešami kopēji mērķi, misija, vīzija un vērtības.

Vērtības

Vērtības ir tās, kam organizācija tic, ko aizstāv un tās nosaka, kā organizācija rīkosies dažādās situācijās. Tās ir pamatā organizācijas mērķiem, rīcībai, stratēģijai.

Organizācijai nepieciešamas kopējas vērtības, lai:

- tās darbība būtu konsekventa un saskaņota;
- darbiniekiem būtu skaidrs, kā rīkoties;
- vieglāk būtu pieņemt pareizus lēmumus;
- veicinātu darbinieku patstāvību lēmumu pieņemšanā.³

Vērtības var būt skaidri noteiktas un var būt arī slēptas.

Organizācijas vērtības var būt, piemēram, šādas:

- kvalitāte,
- vienlīdzība,
- radošums,
- taisnīgums,
- draudzīgs dabai, ātri reaģēt uz klientu vajadzībām, labdarība.

³ Holden J., 2011 "The cultural leadership handbook: how to run a creative organization". England: Gower Publishing Limited.

Misija un vīzija

Organizācijas vīzija atspoguļo tās nākotnes virzību, bet misija paskaidro, kāpēc organizācija pastāv šeit un tagad. Misija ietver skaidrus mērķus, kas vieno visus darbiniekus. Vīzija raksturo to, ko organizācija darīs tad, kad misija būs izpildīta. Vīzijas uzdevumi:

- radīt nākotnes vīziju,
- palīdzēt pieņemt lēmumus un veidot stratēģiju,
- radīt pamatu kopējiem mērķiem,
- būt par pamatvadlīnijām rīcībai, iedvesmot,
- būt saskaņā ar vērtībām.

Formulējot organizācijas **misiju**, jāievēro šadi nosacījumi:

- 1) precīzi un īsi formulēta organizācijas filosofija un mērķi;
- 2) unikāls, tomēr atpazīstams formulējums, piemērots tikai jūsu organizācijai;
- 3) formulējumam jābūt aizraujošam un iedvesmojošam, īpaši jūsu darbiniekiem un mērķauditorijai.

Misijas obligātās sastāvdaļas ir:

- Kas mēs esam?
- Kādi ir mūsu mērķi?
- Kādas ir pamatvērtības? (filosofija)
- Kāpēc mēs esam atšķirīgi no citām organizācijām?

Misijas citas iespējamās sastāvdaļas:

- Unikālitate
- -Uzdevumi, nepieciešamība, kas jāizdara, lai sasniegtu galamērķi
- -Perspektīva, ietekme
- -Mērķauditorija
- -Darbības jomas
- -Kādā veidā? Struktūra, sadarbības partneri
- -Kur? Konteksts, kādā laikā?



Uzdevums

Padomājiet, vai Jūsprāt šīs organizācijas ir skaidri un saprotami definējušas savu misiju vai vīziju? Vai misija un vīzija ir definēta tā, ka to izlasot, ir skaidrs organizācijas profils un galvenais darbības veids?

Latvijas Dzelzceļa vēstures muzejs

Muzeja misija ir veidot un attīstīt plašāko Latvijas dzelzceļa transporta mantojuma krātuvi. Savā darbībā radoši izmantojot kolekcijas, darbinieku un dzelzceļa vēstures interesentu erudīciju, mūsdienu paaudzei radīt izpratni un veidot pozitīvu attieksmi par dzelzceļa nozares attīstību, tai raksturīgo domāšanas veidu, priekšmetisko vidi, darba prasmēm un tradīcijām Latvijas teritorijā kopš XIX gs. piecdesmitajiem gadiem.

Avots: 2002.g. darba pārskats

Yamaha mūzikas skola

Mūsu nāktnes vīzija ir kļūt par lielāko, mūsdienīgāko, radošāko un dinamiskāko mūzikas skolu Baltijas valstīs. Mūsu misija - dot iespēju ikvienam cilvēkam, neatkarīgi no vecuma, īstenot un realizēt savus muzikālos mērķus un vēlmes.

Avots: skolas mājas lapa www.yamahaskola.lv

Skrundas Kultūras nams

Misija ir sabiedrībai palīdzēt apgūt pasauli, uzturēt mājīgumu telpā un laikā, kurā mēs dzīvojam. Tā virza uz saskaņu ar kultūrvidi, tās vērtībām un sevi, kas ir cilvēka garīgās labklājības un dzīves jēgas pamats.

Avots: www.kulturaskarte.lv/lv/kulturas-centrs/skrundas-kulturas-nams

Briežuciema pagasta biedrība "Saulesvece"

Misija ir celt dzīves kvalitāti vietējiem aptuveni 600 Balvu novada Briežuciema pagasta iedzīvotājiem, attīstot vietējo infrastruktūru (sociālajā, izglītības, sporta u.c. sfērās), attīstot pilsonisko pašapziņu, līdzatbildību vietējiem iedzīvotājiem. Priekš mums pasaules centrs ir tur, kur mēs dzīvojam. Tādēļ, būdami maza pagasta iedzīvotāji, vēlamies parādīt, ka spējam darīt un realizēt lietas, spējam ietekmēt procesus, kas nosaka mūsu dzīvi. Esam paši savas laimes kalēji.

Avots: mājas lapa www.balvi.lv

[illegible]

Mērķi ir konkrēts stāvoklis vai gala rezultāts, ko izvirza un cenšas saniegt kopīgā darbā apvienojusies grupa.

**6 lielle jautājumi,
veidojot organizācijas stratēģiju un nosakot darbības mērķus:**

- 12

Labas plānošanas pamatprincipi nosaka, ka mērķiem jāatbilst TRIKS kritērijiem.

T - terminēts

R - reālistisks

I - izmērāms

K - konkrēts

S - sasniedzams

Angļu mēdzmenta literatūrā šo sauc par SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Time-oriented*) principu.

Stratēģiskā plānošanā organizācijas darbības pamatmērķi var būt vispārīgāk noteikti, iezīmējot organizācijas darbības vīzienus. Tomēr stratēģijas darba plānā, kas tiek sastādīts uz īsāku termiņu, bet darbības virzienu apakšmērķi būtu jāprecizē, nosakot izpildes kritērijus un termiņus. Mērķi tālāk var tikt sadalīti jau pavisam konkrētos uzdevumos ar noteiktiem termiņiem, atbildīgajiem un plānoto nepieciešamo finansējumu.

Piemēram, biedrības "Culturelab" statūtos ir ierakstīts šāds vispārīgs mērķis: veikt sabiedrības izglītošanu par kultūras nozīmi sabiedrības sociālekonomiskajā attīstībā.

Šī vispārīgā mērķa īstenošanai, biedrība ir izvirzījusi sekojošus apakšmērķus, kas lielā mērā nosaka, kādā veidā šis virsmērķis tiks izpildīts:

- izveidot un regulāri atjaunot interneta portālu "Kultūra un Attīstība",
- veidot publikācijas reģionālajos un nacionālajos medijos,
- tulkot un izdot latviešu valodā literatūru par kultūras sabiedrisko nozīmi,
- organizēt izglītojošus pasākumus.

Lai šie mērķi būtu atbilstoši "I" un "T" kritērijiem - izmērāmi un terminēti, būtu jānosaka konkrēti kritēriji konkrētam laika periodam, piemēram, cik publikācijas vai izdevumus paredzēts izveidot gada laikā.

Sastādot biedrības ikgadējo darba plānu, mērķi tiks precizēti, nosakot jau pavisam konkrētus uzdevumus, piemēram, izdot latviešu valodā Č.Lendrija grāmatu "Kultūra krustcelēs" vai organizēt konferenci-diskusiju Valmierā par mākslinieku lomu reģionālajā attīstībā.



Uzdevums

Padomājiet, vai, Jūsaprāt, šo organizāciju izvirzītie mērķi skaidri vēsta organizāciju nolūkus un precizē to darbības jomu?

Jaunpils Kultūras nams

Mērķis:

īstenot atpūtas iespējas, atbilstoši visu paaudžu un sociālo grupu iedzīvotāju interesēm un vajadzībām Jaunpils novadā.

Uzdevumi:

1. Veikt tautas mākslas kolektīvu darbības koordinēšanu, administrēšanu, iesaistot tos pagasta kultūras norisēs, tautas mākslas aktivitātēs valstī, veicināt starptautisko sadarbību.
2. Organizēt valsts svētku un tradicionālo svētku norisi, koncertu un izrāžu darbību.
3. Organizēt atpūtas un izklaides pasākumus visu paaudžu iedzīvotājiem

Avots: mājas lapa www.jaunpils.lv.

Biedrība "Idoves mantojums»

Mērķis:

Mālpils pagasta kultūras, vēstures un dabas mantojuma aizsardzības un saglabāšanas veicināšana.

Uzdevumi:

- Ar vēstures, kultūras un dabas mantojumu saistītās vides (ēkas, dabas objekti, kultūras pieminekļi u.c.) aizsardzība un saglabāšana Mālpils pagastā, pētniecības veicināšana un attīstīšana, popularizēšana;
- Mālpils pagasta ievērojamo dzimtu (Skulmju, Liepiņu, Lūkinu, Grapmaņu u.c. dzimtas) radošā mantojuma aizsardzība, saglabāšana, apzināšana, eksponēšana, popularizēšana, publiskās piejamības nodrošināšana, pētniecības veikšana un attīstīšana;
- Kultūrvēsturiskajam mantojumam labvēlīgas tūrisma vides veidošana, tūrisma veicinošu un kultūras pasākumu īstenošana un atbalstīšana;
- Sadarbības attīstīšana ar līdzīgām kultūras, vēstures un dabas mantojuma aizsardzības un saglabāšanas organizācijām Latvijā un ārzemēs.

Avots: mājas lapa www.malpils.lv.

Biedrība "Alojas Mūzikas un mākslas skolas atbalsta biedrība»

Mērķis:

- veicināt kultūras un izglītības attīstību Ziemeļvidzemē.

Uzdevumi:

- ierosināt, atbalstīt un īstenot kultūrizglītības attīstības projektus;
- apvienot kopējā darbībā mūzikas un mākslas skolas atbalstītājus - absolventus, audzēkņu vecākus, skolotājus, u.c.;
- aizstāvēt mūzikas un mākslas skolas intereses un vajadzības;
- sadarboties ar valsts un pašvaldības institūcijām, citām sabiedriskajām un profesionālajām organizācijām.

Avots: mājas lapa www.aloja.lv

Uzrakstiet savas organizācijas galvenos mērķus!

[illegible]

Organizācijas stratēģiskais darba plāns

Atgriezīsimies pie 4.lappusē minētajiem organizācijas stratēģijas izveides nepieciešamajiem soļiem. Pēc pirmo trīs soļu veikšanas - apkārtējās vides analīzes, vīzijas un mērķu definēšanas, atliek vienoties par konkrēto darba plānu un tā izpildes kritērijiem.

Vēlams, lai organizācija izstrādātu ikgadējus darba plānus. Ja darbība nav plaša, darba plāns varētu būt arī uz garāku - vairāku gadu periodu.

Darba plāna obligātās sastāvdaļas:

- definēti uzdevumi atbilstoši organizācijas mērķiem;
- katram uzdevumam noteikts galvenais atbildīgais un vēlmais izpildes termiņš;
- katram uzdevumam ir plānots noteikts finanšu apmērs, identificēti nepieciešamie resursi un iespējamie finanšu avoti;
- katram uzdevumam ir noteikti izpildes kritēriji, kas ļaus izvērtēt mūsu veikto darbu.

Kā kritēriji var tikt noteikti dažādi organizācijai būtiski raksturlielumi atkarībā no tās darbības specifikas:

- pasākumu skaits un apmeklētāju skaits;
- organizācijas interneta mājas lapas apmeklētāju skaits un to atsauksmes;
- kultūras piemineklim veikto restaurācijas darbu apjoms;
- pozitīvas recenzijas par organizācijas īstenotajiem pasākumiem vietējos medijos un atsauksmes sabiedrībā;
- finansiālie kritēriji - pārdoto biļešu vai piesaistītā finansējuma apjoms;
- organizācijas atpazīstamības pieaugums;
- sadarbības partneru pieaugums un pozitīvs sadarbības vērtējums u.c.

Lai novērtētu kvalitatīvo kritēriju izpildi, iespējams, organizācijai ir jārīko aptaujas, lai gūtu ārēju novērtējumu, vienlaikus uzklusot priekšlikumus organizācijas darba uzlabošanai.

Organizācijas darba izvērtēšana un plānoto mērķu sasniegšanas uzraudzība ir organizācijas vadītāja uzdevums, par ko runāsim nākamajā nodaļā.

Organizācijas attīstība

Organizācijas pareizi izvēlēta struktūra un pārvaldības modelis ir būtiski, lai sasniegtu noteiktos mērķus un pietiekami efektīvi izmantotu organizācijai pieejamos resursus.

Organizācijas klasificējas vairākos veidos: oficiālas organizācijas, neformālas organizācijas un neorganizētas organizācijas.

Katram veidam ir raksturīgi pamatprincipi, kā arī ir pozitīvās un negatīvās puses.

Oficiāla organizācija	Neformāla grupa	Neorganizēta organizācija
- plānots atbildības sadalījums, - vadība, kas pārrauga darbību, - skaidri definēta struktūra, - darbība notiek saskaņā ar noteikumiem.	- apzināta vai neapzināta iesaistīšanās, - grūti noteikt brīdi, kad cilvēks kļūst par organizācijas biedru, - brīva struktūra, - elastīga un spontāna rīcība.	- nav efektīvu darbības mehānismu, - vāji formulēti vadības pienākumi, struktūra, darbība, stratēģija, nespēja kontrolēt darbības efektivitāti, - nepilnīga un neregulāra komunikācija, - neskaidri definēti darba pienākumi, - darbinieku enerģija tiek izšķiesta nemērķtiecīgā vadībā.

Kultūras jomā nereti darbība notiek stihiski, arī daudzu organizāciju pirmsākumos ir ideja, domubiedru vēlme kaut ko kopā darīt. Kad stihiskums ieviecas laikā un kļūst par organizācijas ikdienu, to var saukt par neorganizētu organizāciju. Bieži vien projekta veidošanas pamatā var būt neorganizēta organizācija. Tā var būt arī oficiālās organizācijas attīstības pirmā fāze - tās veidošanas posmā. Šādas organizācijas var veidoties tur, kur visiem jāvienojas par neskaidru mērķi - sabiedriskās, brīvprātīgo organizācijas, raksturīgi arī, piemēram, pagasta biedrībai, kas grib darīt labu savam pagastam - bet nav specifiski definējis, kā to darīs un ko tieši.

Lielos kolektīvos būs neformālas grupas. Ikvienā oficiālā organizācijā eksistē neformālas grupas, kas ir cilvēkiem psiholoģiski komfortablas un spēj nodrošināt efektīvu saskarsmi - cilvēkus var vienot, piemēram, viena darba telpa, viena tautība, sociālie grupējumi, reliģiskā, interešu piederība, domu saskaņa u.c. Neformālie grupējumi var rīkoties saskaņā ar organizācijas mērķiem vai pretēji tiem. Kādi ir ieguvumi no neformālām grupām? Tās uzlabo informācijas apmaiņu, savstarpēji kontaktējoties neformālā veidā, ļauj izvairīties no birokrātijas darba organizēšanā, iedibina nerakstītus likumus, atvieglo un risina problēmas. Iespējamās negatīvās sekas: cilvēki var strādāt enerģiskāk un lojālāk grupas, nevis organizācijas ietvaros, iespējama fakta sagrozīšana un tenkas. Grupai var būt savi mērķi, kas ir pretrunā ar organizācijas prasībām, var tikt pieņemti neveiksmīgi lēmumi, daži cilvēki var neiekļauties neformālā struktūrā, vadītājs var nebūt neformālās grupas līderis. Vadītāja uzdevums ir just šos grupējumus, neitralizēt konfliktsituācijas.

Ieteicamā papildus literatūra

Grāmatas

Holden J., 2011 "The cultural leadership handbook: how to run a creative organization". England: Gower Publishing Limited.

Lendrijs Č., 2010. "Kultūra krustcelēs: kultūra un kultūras institūcijas XXI gadsimta sākumā" Cēsis: Culturelab.

Varbanova L., 2012. "Strategic management in the arts". New York and London: Routledge.

Interneta resursi

Melbārde D. "Stratēģiskā plānošana kultūrpārvaldībā" - semināra prezentācija, pieejama

http://www.lnkc.gov.lv/index.php?option=com_content&task=view&id=663&Itemid=1

"Pest analīze", Digitālā biznesa rokasgrāmata, pieejams: <http://rokasgramata.lv/vadiba/pest-analize/>

"Core competence analysis", pieejams: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_94.htm.

"SMART Goals", pieejams: <http://topachievement.com/smart.html>

"SOAR Strategy", pieejams: <http://asq.org/service/body-of-knowledge/tools-SOAR>

"SWOT analysis", pieejams: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

How to Build a Good Small NGO. Pieejams:

<http://www.silverinnings.com/docs/Activities%20n%20hobbies/Good%20principles%20and%20Practices.pdf>

Kultūras organizāciju stratēģisko plānu paraugi

Latvijā:

Kuldīgas kultūras centra darbības stratēģija http://www.kuldiga.lv/userfiles/files/KKC%20strategija_gala%20versija.pdf
Ogres novada kultūras centra stratēģija

https://www.google.lv/search?q=kult%C5%ABras+centra+strat%C4%93%C4%A3ija&ie=utf-8&oe=utf-8&rls=org.mozilla:lv:official&client=firefox-a&gws_rd=cr#

Rakstniecības un mūzikas muzeja darbības stratēģija, http://rmm.lv/?page_id=2

Ārvalstīs:

Kvīnslendas kultūras centra stratēģija 2013-2015 (Austrālija),
<http://www.arts.qld.gov.au/docs/Cultural%20Precinct%20Strategy.pdf>

Ontario kultūras mantojuma organizācijas stratēģija (Kanāda) <http://communityheritageontario.ca/newsite/wp-content/uploads/2012/02/CHO-Strategic-Plan-2012-2015-RS.pdf>

1.2. Komandas darbs un līdera loma

Kultūras organizācijas līdera loma



Mazās kultūras organizācijas bieži pastāv pateicoties personības pārliecībai par kādu ideju, kas spēj aizraut sekotājus. Līderis organizācijā ir svarīgs, lai organizāciju iekustinātu, motivētu tās dalībniekus, un organizācija varētu uzsākt darbību. Ilgtspējīgai organizācijai bez līdera nepieciešama arī laba komanda, sekmīgi apvienojot dažādiem cilvēkiem piemītošās prasmes, kas nepieciešamas organizācijas darbībai.

Runājot par kultūras organizāciju vadītājiem - līderiem mūsdienās, britu pētnieks Č.Lendrijs⁴ ir novērojis sekojošu tendenci: agrāk organizāciju vadībā bija tie, kas orientējas kultūrā, arī izglītībā tika uzsvērtā kultūras zināšanu apguve; šobrīd lielāko kultūras organizāciju priekšgalā bieži ir autoritātes ekonomikā, administrēšanā un menedžmentā, kuru zināšanas vairāk saistītas ar procesa vadīšanu, nevis saturu. Šādi piesaistot menedžmenta speciālistus, kultūras organizāciju dibinātāji cer atrisināt aizvien spiedīgāko finanšu jautājumu, kad valsts atbalsts kultūrai samazinās un organizācijām pašām jāspēj nopelnīt un piesaistīt finanšu līdzekļus.

⁴ Lendrijs Č., 2010. "Kultūra krustcelēs: kultūra un kultūras institūcijas 21.gs. sākumā". Cēsīs: Culturelab.

Kultūras organizācijām, kurām kultūras, mākslas vērtību radīšana ir ne mazāk būtisks uzdevums kā finansiālā stabilitāte (pretēji zūd to pastāvēšanas galvenā jēga), ir būtiski, lai vadītājam būtu pārlicība, izpratne un zināšanas ne tikai par menedžmenta procesiem, bet arī par organizācijas pārstāvētajām kultūras vērtībām, palīdzot organizācijas darbiniekiem un dalībniekiem īstenot šīs vērtības dzīvē.

“Kultūras vadītājiem no vienkāršiem stratēģiem jāpārtop par vizionāriem!

Kamēr stratēģi komandē un pieprasa, vizionāri aizrauj un ved sev līdz. Viņiem jāspēj uzburt plašāku ainavu, kurā organizācijai nākotnē jāiekļaujas. Plašā ainava neizbēgami iekļauj sevī stāstu - stāstu, kas atbild par jautājumu uz identitāti: kas es esmu, no kurienes nāku, kādai gupai piederu, kas dzīvē patīes un skaists

Kultūras vadītājiem jāsniedz atbildes, kas skar personiskas, sociālas un morālas izvēles. Stāstu vajadzētu caurvīt skaidrojumam par to, kādai jābūt viņa vadītajai institūcijai un kā to panākt. Kultūras organizācijām jāspēj pievērst sev uzmanība, ja tās grib sacensties ar stāstiem, ko iepirkšanās un izklaides centri, tematiskie parki vai televīzija.“

Č.Lendrijs⁵

Britu autors Dž.Holdens savā kultūras līderības rokasgrāmatā⁶ izšķir trīs līderu tipus - darījumu, pārmaiņu un attiecību līderus.

Darījumu līderis jeb menedžeris	Pārmaiņu līderis	Attiecību līderis
-Organizē -Kontrolē -Nosaka mērķus - Nosaka kārtību - Ievieš paredzamību - Sasniedz garantētos rezultātus - Motivē ar materiālām atbildībām	-Veido vīziju -Iedvesmo, aizrauj -Motivē - Harizmātisks - Piešķir organizācijai jaunu virzienu - Rada izmaiņas, uzņemas riskus - Apbalvo ar organizācijas panākumiem	-Rada kopīgu vīziju -Iedvesmo -Motivē -Komunicē, ir harizmātisks -Dalās, iedrošina -Rada uzticību un stabilitāti -Apbalvo ar kolektīviem panākumiem
<i>Darbinieki netiek iesaistīti un motivēti radoši izpausties.</i>	<i>Darbiniekiem neparedzamība, iesaistīšanās kopīgā spēlē.</i>	<i>Klusā līderība, organizācijas intereses dominē pār personīgajām.</i>

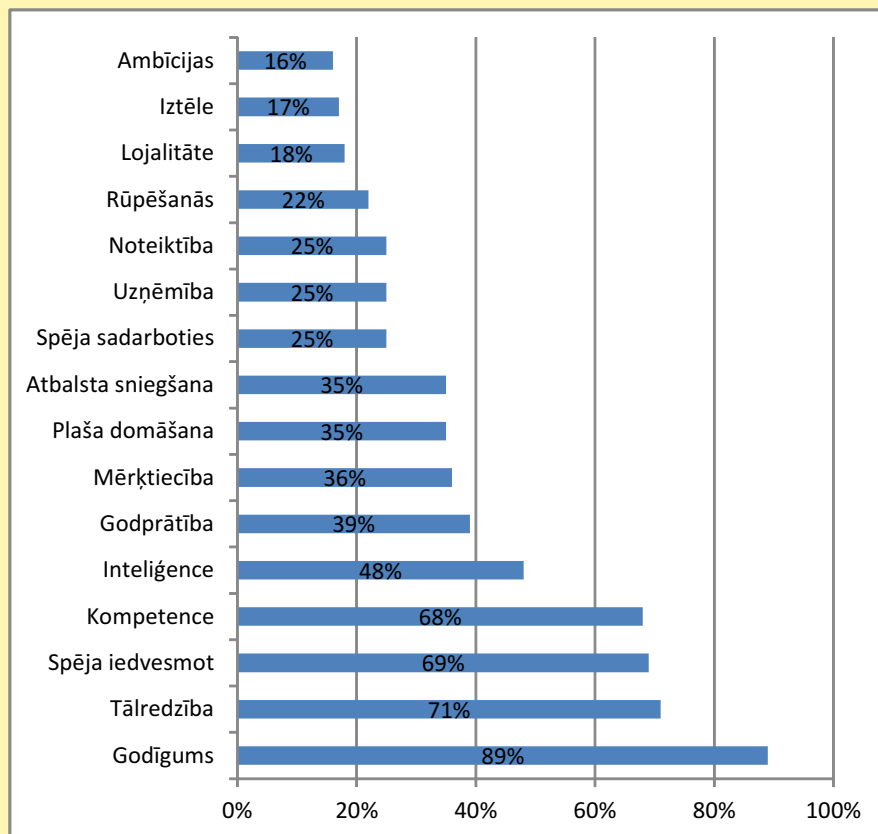
Darījumu līderis jeb menedžeris darbojas paredzami, visiem ir skaidri noteikumi un uzliktie ierobežojumi, taču šādā organizācijā ir grūti rasties radošiem risinājumiem; vadītājs organizācijas darbību sakārto, bet no riskiem izvairās.

Pārmaiņu līderis bieži vien ir harizmātiska personība, kas aizraujas ar savām idejām un spēj aizraut pārējos, var ieviest jauninājumus un pārmaiņas. Organizācijas darbinieki savukārt jūtas atkarīgi no neparedzamiem vadītāja - autoritātes lēmumiem, viņu iespējamais intelektuālais un radošais ieguldījums ne vienmēr tiek pilnvērtīgi izmantots.

Nevalstiskajā sektorā "attiecību līdera" modelis ir vispiemērotākais, jo plaša sabiedrības iesaistīšana ir NVO darba pamatā, tāpēc nepieciešams līderis, kas vērsts uz attiecību kopšanu, pievēršot uzmanību nevis savām personīgām interesēm, bet vairāk rūpējoties par organizācijas dalībnieku motivāciju iesaistīties ar savu pienesumu.

⁵ Lendrijs Č., 2010. "Kultūra krustcelēs: kultūra un kultūras institūcijas 21.gs. sākumā". Cēšis: Culturelab.

⁶ Holden J., 2011 "The cultural leadership handbook: how to run a creative organization". England: Gower Publishing Limited.



Kā rāda tabula, cilvēki līderos visaugstāk vērtē godīgumu. Tālāk seko tālredzība, spēja iedvesmot un kompetence. Viena cilvēka spēkos nav viegli izpildīt visu, ko no līdera sagaida organizācijas biedri, tāpēc sniegsim dažus ieteikumus no Dž.Holdena kultūras līderības rokasgrāmatas.

Ieteikumi kultūras NVO līderiem

- Domājiet par līderību kā attiecībām! Jums jāuzņemas vadība, bet to nevar panākt, ja nav cilvēkus, kas seko.
- Dalīta līderība ir efektīvāka - atbildība jādala ar citiem un katram jādod iespēja radoši līdzdarboties.
- Aplieciniet citiem savu vajadzību pēc atbalsta!
- Atzīstiet savas un citu emocijas! Līderība nozīmē būt jūtīgam pret citu emocijām, emocijas savukārt sekmē radošas izpausmes.
- Komunicējiet! - nepaturiet pie sevis informāciju un lēmumus.
- Esiet redzami: jums jāiemiešo organizācijas vērtības un jābūt paraugam.
- Atvēliet laiku un vietu, lai pārskatītu un apspriestu organizācijas vērtības! Atzīstiet vajadzību pēc pašrefleksijas un grupas refleksijas. Atrodiet veidu un valodu, kā jūsu galvenās vērtības nodot citiem vienkāršā veidā.
- Klausieties!
- Novērojiet attiecības un varas koncentrēšanos jūsu organizācijā! Cilvēku attiecības ir būtiskākas nekā formālie amatu pienākumi.
- Domājiet sadarbības tīklu, ne hierarhiju kategorijās! Domājiet par sevi kā organizācijas centru, nevis organizācijas virsotni.
- Centieties iesaistīt dažādus cilvēkus! Dažādība ir pamatā radošumam un novērš līdzīgu domājošo vienpusīgu pieeju.
- Atstājiet vietu realizēšanas plānu neskaidrībai, lai saglabātu elastību! Galvenais, lai ir skaidra ideja par sasniedzamo mērķi.
- Vispirms domājiet par līderību, tad par menedžmentu, jo jūs ne tikai pārvaldi, bet vadiet savu organizāciju!
- Vienmēr esat gatavi pārmaiņām: krīzē vienmēr slēpjas iespēja.
- Turpiniet mācīties!

Kultūras organizācijas līdera atbildība (pēc Dž.Holdena⁷):

- Nodrošināt, lai organizācija zin savu misiju
- Būt par organizācijas seju
- Pārstāvēt organizāciju valdes priekšā
- Pārstāvēt organizāciju partneru un citu iesaistīto organizāciju priekšāPārdalīt organizācijas resursus (finanšu, cilvēku un laika)
- Nodrošināt, ka organizācijas struktūra izmanto tās resursus visefektīvākUzraudzīt organizācijas darbību - kā tiek sasniegta misija un pārvaldīti resursi
- Nodrošināt, ka visi organizācijas locekļi var darīt un arī dara labāko organizācijas labā
- Nodrošināt, ka organizācijā strādā "pareizie" cilvēki, bet "nepareizie" aiziet
- Jābūt gatavam risināt konfliktus - personīgos un profesionālos
- Plānot organizācijas nākotni.

Lai pildītu šos pienākumus, organizācijas līderim nereti jāiejaucas dažādās lomās:

- Iedvesmotājs - lai organizācija virzītos uz priekšu.
- Virziena noteicējs - lai organizācija virzās pareizajā virzienā.
- Komunikators - lai sekmētu saziņu organizācijas iekšienē un ar apkārtējo pasauli.
- Problēmu risinātājs - lai novērstu konfliktsituācijas, tehniskas vai pārpratumu problēmas.
- Uzklauštājs - gan organizācijas iekšienē, gan tās apkārtnē.
- Atbalstītājs - atbalsta sniegšana organizācijas dalībniekiem.
- Kontrolētājs - misijas sasniegšanai.

Kontrolētāja loma sevī ietver aspektus:

1)Deleģēšana - uzdevumu nodošana izpildei citiem. Var deleģēt uzdevumu, bet ne atbildību. Deleģēšana rada uzticību.

2)Līdzdalība - par cilvēkiem visvairāk var uzzināt, strādājot ar viņiem kopā un sniedzot iespēju līdzdarboties.

3)Pārliecināšana ("idejas pārdošana") - savas komandas darbinieki ir jāpārliecina, ka Jūsu ideja ir pareizā un ka to ir vērts īstenot.

4)Norīkošana - ir situācijas, kad ir noteikti jāpasaka, kas darāms (un cilvēki arī vēlas, lai viņiem pasaka). Jābūt pietiekami pašapziņai, lai varētu pateikt pareizajā veidā, lai darbinieki to pieņemtu un izpildītu.

5)Monitorēšana - sekot gan organizācijas ilgtermiņa mērķiem, gan tam, kā cilvēki strādā šo mērķu sasniegšanai.

Sabiedriskais viedoklis par to, kuras līdera īpašības cilvēki uzskata par visnepieciešamākajām un vērtē visaugstāk, atspoguļojas starptautiski veiktās aptaujās⁸:

⁷ Holden J., 2011 "The cultural leadership handbook: how to run a creative organization".England: Gower Publishing Limited.

⁸ Holden J., 2011 "The cultural leadership handbook: how to run a creative organization". England: Gower Publishing Limited.



Uzdevums

Veiciet seviš kā līdera pašvertējumu, atbildot uz jautājumiem!

Jautājumi par sevi:

- Vai es varu tikt galā ar sarežģītiem uzdevumiem?
- Vai es varu mierīgi uzņemt kritiku?
- Vai es varu pieņemt, ka mani vaino kāda pasākuma neizdošanās gadījumā?
- Vai var man uzticēties?
- Kā es tieku galā ar vilšanos?
- Vai es varu savaldīt savu temperamentu?
- Cik punktuāls es esmu?
- Vai esmu godīgs?
- Cik pastāvīgs es esmu?
- Vai esmu sagatavots argumentēt savu pārliecību?
- Vai varu pārliecināti runāt publikas priekšā?
- Cik labi izsakos rakstiski?

Jautājumi par sevi un citiem:

- Vai man patīk cilvēki?
- Vai man ir svarīgi, lai es patīku cilvēkiem?
- Vai es uztveru citus cilvēkus kā potenciālos partnerus vai konkurentus?
- Vai es jūtos komfortabli, sakot citiem, ko darīt?
- Vai citi cilvēki var man uzticēties?
- Vai esmu spējīgs kādu atbrīvot no viņa pienākumiem (atlaist)?
- Vai varu nostāties pret citu cilvēku pazemotājiem?

Jautājumi par nākotni:

- Vai esmu gatavs strādāt ilgas un neregulāras stundas?
- Vai saprotu, ka ieguvumi, strādājot NVO sektorā, lielākoties nav finansiāla?
- Vai saprotu, ka viens no svarīgākajiem uzdevumiem būs sabalansēt personīgo dzīvi ar darbu?
- Vai esmu gatavs uzņemties riskus?
- Vai varu uzņemties atbildību?

Komandas nozīme nevalstiskajā kultūras organizācijā

Lai cik spēcīgs būtu organizācijas līderis, tomēr ilgtspējīga nevalstiskā organizācija nevarēs iztikt bez efektīvas komandas.

Par **komandu** uzskata grupu, kuras dalībniekus saista kopīgs mērķis, savstarpēja sadarbība citam ar citu, apņemšanās īstenot iecerēto, kā arī atbildība par grupu un tās darbu. Komunikācija, koordinācija un kooperācija (jeb trīs "K") ir trīs būtiski komandas darba elementi. Tomēr sadarbības konteksti var būt dažādi. Dažkārt komandas darbojas vienuviet, tiekas personīgi un tieši komunicē, tomēr mūsdienās arvien biežāk norisinās virtuāls komandas darbs. Tās ir komandas, kuru dalībnieki strādā dažādās organizācijās, dažādās pilsētās vai novados, dažkārt pat dažādās pasaules valstīs un personīgi nesatiekas. Komunikāciju nodrošina tehnoloģijas. Šādu komandu vadīšana atšķiras no tradicionālajām komandām. Tā saucamajās virtuālajās komandās grūtāk ir panākt uzticēšanos, ja komandas dalībnieki nav iepriekš bijuši pazīstami. Vērojama arī lielāka starpkultūru komunikācijas aspektu loma - iespējami dažādi pārpratumi. Tomēr šādām komandām ir arī savas priekšrocības - tiek izlietots mazāks resursu apjoms, nav nepieciešama infrastruktūra, katrs pats izvēlas darba veikšanai piemērotāko laiku un vietu, un darbs var izrādīties itin produktīvs. Mazāka loma emocijām, personīgām nesaskaņām, konfliktiem.

Ir cilvēki, kas labprātāk darbojas vienatnē, tomēr lielam vairumam cilvēku darbs komandā ir dabisks stāvoklis. Salikt puzzle ir vieglāk, darbojoties kopā - ko nepamana viens, redz cits, cilvēki cits citu papildina. Darbojoties kopā, rodas vairāk ideju, zināšanu, vieglāk gūt panākumus, arī risināt problēmas kolektīvi ir vieglāk un efektīvāk. Komandas nenoliedzami tiek labāk galā ar kompleksiem uzdevumiem.

Kultūras nevalstiskās organizācijas parasti ir nelielas, un to komanda ir neliela. Tomēr nereti, tuvojoties kādam lielākam notikumam, komandas tiek paplašinātas. Nevalstisko kultūras organizāciju darbs var būt ar lielu ietekmi. Neskatoties uz grūtajiem finansiālajiem un dažkārt arī darba apstākļiem, nestabilitāti un nedrošību, kultūras organizāciju komandas darbojas efektīvi darbinieku augstās pašmotivācijas un radošuma dēļ. Kultūras organizāciju komandas raksturo arī tas, ka darbiniekiem parasti ir nenormēts darba laiks un pienākumi, periodiski arī liela slodze, tomēr darbs ir interesants un radošs, pastāv izaugsmes un pašizpaušmes iespējas. Tātad nevalstisko kultūras organizāciju komandām ir gan savas priekšrocības, gan grūtības salīdzinājumā ar cita veida organizācijām.

Veiksmīga komandas darba priekšnosacījumi nevalstiskajās kultūras organizācijās:

- Komandai ir skaidra izpratne par mērķiem un vienots atbalsts tiem;
- Visiem ir skaidrs darbības virziens un katra loma, atbildība;
- Komanda piedalās plānošanā, lēmumu pieņemšanā;
- Komandas biedri ieklausās citu komandas biedru viedokļos;
- Tiek ievērotas kopīgas normas;
- Valda noteikts darba ritms un paradumi;
- Problēmas tiek apspriestas atklāti un risinātas kopīgi;
- Komanda spēja noteikt prioritātes, adekvāti plānot laiku;
- Komandas sasniegumos tiek novērtēts arī individuālais ieguldījums;
- Visi var viens uz otru paļauties, neviens neparazitē uz citu rēķina;
- Komanda ir draudzīga, valda savstarpēja saskaņa, cieņa, atklātība;
- Norisinās aktīva komunikācija, neviens nenoklusē svarīgu informāciju;
- Komandas biedri mācās viens no otra;
- Neveiksmes tiek izmantotas, lai noskaidrotu to cēloņus un nākamreiz tās nepieļautu;
- Komanda konstruktīvi vienojas par katra pieņemtā lēmuma īstenošanu;
- Dalībnieki ir personīgi ieinteresēti kopīgā mērķa sasniegšanā;
- Projekta komanda atbalsta projekta vadību.

Komandas vadītājs, un parasti arī organizācijas līderis, ir tas, kurš nosaka prioritātes, veido komandu un deleģē atbildību, motivē un nodrošina komandas sadarbību, vada plānošanas procesu, organizē komandas sanāksmes, uzrauga darbību, nodrošina nepieciešamo informācijas apriti, pieņem izšķirošos lēmumus, dod padomus, atbalsta komandu, pārstāv organizāciju, sadarbojas ar ieinteresētajām pusēm u.c. Kultūras jomā turklāt - bieži vien jāspēj iedvesmot cilvēkus darbam grūtos, neatbilstošos apstākļos un par peticīgu samaksu. Savā ziņā komandas vadītājs ir kā kuģa kapteinis vai orķestra diriģents.

Nevalstiskajās kultūras organizācijās vadītājiem jābūt apveltītiem ar fantāziju, drosmi un elastību: no vienas puses, ir jāveicina radošā brīvība, jātic radošo cilvēku konkrētajām un mazāk konkrētajām iecerēm, bet, no otras puses, jāspēj iekļauties noteiktajos termiņos un pieejamo resursu ietvaros.

Vadītājam ir būtiska komandas atsaucība, ieinteresētība un disciplīna, tomēr arī ikviena komanda no sava vadītāja sagaida noteiktu uzvedību un rīcības veidus, piemēram:

- Skaidru un atbilstošu, sabalansētu uzdevumu sadali;
- Darba stilu, kas balstās uz pamatojumiem, nevis pavēlēm;
- Efektīvu lēmumu pieņemšanas procesu;
- Komandas aktīvu iesaistīšanu;
- Prasmi sadarboties;
- Izcilas komunikatīvās spējas;
- Lai vadītājs būtu autoritāte gan profesionālā, gan cilvēciskā ziņā;
- Pieejamību;
- Iedrošinājumu un atbalstu;
- Elastīgumu / spēju piemēroties;
- Uzticēšanos darbiniekiem;
- Līdzvērtīgu iesaistīšanos komandas darbā.

Komandas vadītājs, un parasti arī organizācijas līderis, ir tas, kurš nosaka prioritātes, veido komandu un deleģē atbildību, m

Specifika, ar ko jāsaprot komandas vadītājam nevalstiskajās kultūras organizācijās, ir saistīta ar radošā darba specifiku. Tā kā loģiskā darba veikšanai cilvēkam tiek nodarbināta kreisā smadzeņu puslode, bet radošajam darbam, kas prasa intuitīvu skatījumu ārpus ierastās racionālās domāšanas robežām, - labā smadzeņu puslode, ir grūti radošiem cilvēkiem noteikt laika rāmjus kāda darba veikšanai. Komandas vadītāja uzdevums veikt plānotos darbus noteiktā laikā varētu būt grūti saskaņojams un pieprasāms no radošiem cilvēkiem, kuriem radošā darba kvalitāti vairāk nosaka iekšējā iedvesma nekā darba pašorganizācija. Šis aspekts komandas vadītājam būtu jāņem vērā, strādājot ar māksliniekiem, jau iepriekš rēķinoties ar grūtībām, kas saistās ar darbu izpildes termiņiem, plānojot to izpildei laika rezervi. Savukārt mākslinieku radošā pieeja dažādu problēmu risināšanā varētu būt vērā ņemams resurss kultūras nevalstisko organizācijas radošai darbībai.

Būtiskākie vadītāja darba aspekti ir komandas veidošana, iekšējās komunikācijas nodrošināšana, komandas motivēšana, konfliktu risināšana.

Komandas veidošana

Kultūras jomā komandas mēdz veidoties arī spontāni - kopīga problēma, nepieciešamība, ideja, saved kopā cilvēkus, kas ieinteresēti tās īstenošanā. Komandās, kas veidojas pašas, bieži vien pat nav viens noteikts vadītājs, jo lēmumu pieņemšanā un mērķu izvirzīšanā iesaistās visi, tāpat visi jūtas vienlīdz atbildīgi par sasniedzamajiem rezultātiem. Te valda augsts motivācijas līmenis un atbildības izjūta. Ja organizācijas vadītājs ir atbildīgs par komandas veidošanu, jāatceras, ka būtiski piemēklēt cilvēkus ar atšķirīgām zināšanām, profesionālajām kvalitātēm, kas nepieciešamas tieši šīs organizācijas mērķu sasniegšanai. Tomēr, veidojot komandu, svarīga ir ne tikai katra dalībnieka kompetence, bet tieši pareiza grupas kopējā sastāva izveide un iespēja nodrošināt saskaņu. Lai mazinātu konfliktu iespējamību, komandas vadības eksperti iesaka neiesaistīt cilvēkus, kuriem ir savstarpējas antipātijas. Kaut gan sastopams arī tāds viedoklis - ja projekta realizēšanai nepieciešami jauni, radoši risinājumi, lielākas izredzes tos saņemt būs, veidojot komandu no atšķirīgām personībām. Tomēr jāatceras, ka ideju radīšana nav vienīgais komandas uzdevums, tieši to īstenošana ir grūtāka darba daļa, kur savstarpējai saskaņai ir lielāka nozīme nekā radošai pieejai.

Izvēloties darbiniekus darbam nevalstiskās kultūras organizācijas komandā, ieteicams vispirms izvērtēt potenciālā darbinieka izglītību un profesionālo pieredzi, tomēr ne mazāk svarīga ir arī viņa personība, psiholoģiskais tips, spēja iekļauties komandā un interese par organizācijas darbības mērķiem. Zinot mūsdienu cilvēku aizņemtību, ieteicams vērtēt arī to, vai šim cilvēkam ir pietiekami daudz laika, ko veltīt organizācijai un vēlme ieguldīt savu enerģiju, degsmi.

Veidojot komandu un izvēloties "īstos" tās dalībniekus var nākties saskarties ar dažām dilemmām. Katrā konkrētajā situācijā vadītājam jāizvērtē situācija un jāizvēlas situācijai atbilstošs risinājums. Viena no iespējamām dilemmām - vai izvēlēties komandas biedru, kas ir jauns un spējīgs iemācīties, apgūt nepieciešamo, bet bez līdzšinējas pieredzes kultūras jomā vai NVO sektorā, kurš turklāt ir ar mieru strādāt par nelielu algu un veltīt organizācijai visu savu laiku, vai izvēlēties cilvēku ar plašu pieredzi, bet, kurš varētu veltīt tikai daļu sava laika, jo ir nodarbināts citur? Tāpat var nākties pārdomāt, kam dot priekšroku - cilvēka izglītībai vai līdzšinējai praktiskai pieredzei, tātad, vai izvēlēties labi izglītotu cilvēku (ar grādu), bet bez praktiskās pieredzes, vai tomēr cilvēku ar pieredzi, kaut arī bez atbilstošas izglītības? Tāpat var rasties jautājums, vai, strādājot kultūras organizācijās, vērts pievērst uzmanību cilvēku hobijiem? Piemēram, vai organizācijas darbu varētu ietekmēt pozitīvi tas, ka grāmatvede, kaut arī iesācēja, brīvajā laikā glezno un darbojas amatierteātrī, vai arī piemērotāka būs grāmatvede, kurai ir liela pieredze, bet, kurai kultūra principā neinteresē vai pat riebjas? Būtiska ir arī potenciālā darbinieka izpratne par NVO sektora darbību.

Prasmes, kas būtiskas ikvienam kultūras organizācijas komandas dalībniekam, lai veiksmīgi darbotos komandā, - vēlēšanās integrēties komandā un strādāt saskaņā ar uzdevumu, lai sasniegtu kopējos mērķus, sadarbības spēja, prasme diskutēt, spēja pieņemt kompromisa lēmumus, spēja kolektīvi rast radošus risinājumus problēmām, ieinteresētība personiskajā izaugsmē.

Strādājot projekta komandā, tās dalībnieki mēdz cits pret citu izturēties un uzvesties noteiktā veidā, tādējādi ieņemot noteiktas lomas. Britu menedžmenta teorētiķis M.Belbins izveidojis savu sistēmu, kurā komandas dalībniekus iedalījis 9 lomās:

1) Veidotājs - mīl izaicinājumus, dinamisks, grūtības viņu nebiedē, palīdz pārvarēt šķēršļus. Mēdz provocēt un aizskart cilvēku jūtas;

2) Īstenotājs - disciplinēts, reāli domājošs, tāds uz kuru var paļauties, konservatīvs. Idejas pārvērš praktiskās darbībās. Reizēm neelastīgs.

3) Pilnveidotājs - rūpīgs, kārtīgs, apzinīgs, necieš nolaidību un cenšas nepieļaut kļūdas. Rūpējas par to, lai lietas novestu līdz galam un noteiktajā laikā.

4) Koordinators - nosvērts, pašapzinīgs, labs vadītājs. Skaidro mērķus, veicina lēmumu pieņemšanu, labi spēj deleģēt, tomēr reizēm manipulē un uzvel citiem to, ko pats nevēlas darīt.

5) Komandas cilvēks - atsaucīgs, izpalīdzīgs, diplomāts. Uzklausa, rūpējas par komandas gara uzturēšanu, labi tiek galā ar īpatņiem, novērš nesaskaņas.

6) Resursu pētnieks - ekstraverts, entuziasma pilns, komunikabls, inovatīvs, labi iekļaujas. Meklē iespējas, veido kontaktus. Pārāk optimistisks, var zaudēt interesi, kad rimis pirmais entuziasms, ne vienmēr noved lietas līdz galam, meklē izaicinājumus

7) Novators - radošs, iztēles bagāts, spēj risināt sarežģītas problēmas Ignorē nejaušības, pārāk aizņemts, lai rūpētos par saskaņu un komunikāciju.

8) Izvērtētājs - stratēģiski domājošs, apķērīgs, nosvērts. Pamana iespējas un var tās adekvāti novērtēt. Nespēj iedvesmot citus.

9) Speciālists - atklāts, aizrautīgs ar iniciatīvu. Piemīt zināšanas, kas reti sastopamas, tādēļ spēj sniegt savu ieguldījumu ierobežoti. Pārāk lielu uzmanību pievērš detaļām.

Ikvienu komanda darbības laikā piedzīvo noteiktus grupas dinamikas procesus - vispirms tā veidojas, notiek iepazīšanās, kas ietver zināmu grūtību pārvarēšanu savstarpējās sapratnes veidošanas gaitā, tad aizrautība ar kopējo uzdevumu nodrošina iedvesmo saskanīgam kopējam darbam un noslēgumā, katram ir iespēja sevi apliecināt un līdz ar mērķu sasniegšanu, komanda beidz pastāvēt vai pārveidojas. Amerikāņu profesors B. Tukmans ir raksturojis komandas attīstības fāzes, norādot būtiskākos procesus katrā fāzē:

1. Veidošanās fāze (*forming*) - komandas locekļi sanāk kopā, iespējams pat ne savas gribas vadīti. Savstarpēji samērā sveši, viņiem citam citu ir jāiepazīst. Ir daudz jautājumu, tikai pagaidām tie netiek uzdoti. Daži jūtas nedroši, daži pārbauda citu reakciju ar noteiktu izturēšanās veidu. Izkristalizējas, kuri komandas biedri būs viedokļa veidotāji.

2. Spriedzes fāze (*storming*) - notiek mērķu un uzdevumu noskaidrošana. Veidojas mazākas grupas, kas sadarbojas pie noteiktu uzdevumu veikšanas. Notiek vienošanās par procedūram. Tomēr vēl ir daudz neskaidrības, viss netiek izrunāts, dažādajiem komandas dalībniekiem ir grūtības vienoties, iespējama nesaskaņu rašanās.

3. Stabilizācijas fāze (*norming*) - pieaug darba apjoms, visi strādā. Komanda beidzot sāk justies vienota, saprot to, ka visi ir viens no otra atkarīgi. Visi ir pieņēmuši noteikumus, pārzina citu aizturēšanos. Katrs ieņēmis savu lomu. Sākotnējā nedrošība ir beigusies. Sāk iezīmēties iespējami konflikti. Komandā parasti valda mierīga atmosfēra.

4. Darbības fāze (*performing*) - komanda kopā darbojas pie projekta mērķu un uzdevumu sasniegšanas saskaņā ar projekta plānu. Daļa ļoti labi tiek galā ar saviem uzdevumiem, bet paralēli sākas arī projekta gaitas novērtēšana un kontrole. Komandas locekļi un atsevišķās projekta darba grupas cenšas sevi apliecināt. Sāk parādīties projekta komandas darba pirmie rezultāti. Komanda ar savu darbu tuvinās projekta mērķa sasniegšanai

5. Atvadu fāze (*adjourning*) - komanda prezentē savu produktu, sava darba rezultātu. Komanda atskatās uz paveikto un darbojas pie projekta atskaišu sagatavošanas. Atsevišķi komandas locekļi sāk atkal domāt par ārpusauli un nākamajiem darbiem. Daļa skumst par kopējā darba beigām, citi, iespējams, ģenerē jaunas projektu idejas, lai turpinātu kopējo darbu. Komanda lēnām atsvešinās, daļa no komandas aiziet nekavējoties.

Jo komanda ir mazāka, jo vieglāka tās vadīšana un lielāka iespēja nodrošināt efektīvu savstarpēju komunikāciju, tomēr ne visās organizācijās vai projektos iespējams darboties nelielā komandā. Komanda, kurā ir 2 - 4 cilvēki, tiek uzskatīta par viegli vadāmu un pārskatāmu, pietiekami elastīgu, tomēr tajā ir limitēts ideju apjoms, iespējamās arī grūtības lēmumu pieņemšanā, ja viedokļi dalās. 5 - 6 cilvēku grupa tiek uzskatīta par ideālu lēmumu pieņemšanai un kopīgam darbam, jo tai piemīt pietiekami liels radošs potenciāls, tā saglabā spēju ātri risināt problēmas un komunicēt. Kolīdz komanda kļūst lielāka, tajā ir 7 - 9 cilvēki, ievērojami pieaug tieši komandas vadīšanas slodze un laika patēriņš savstarpējās komunikācijas nodrošināšanai, arvien grūtāk pārraudzīt katra darbinieka kompetences, tomēr tai piemīt arī lielāka zināšanu bāze. Ja komandā ir vairāk par 10 cilvēkiem, jādoma par tās sadalīšanu apakšgrupās, jo informācijas aprīte visu komandas dalībnieku starpā kļūst pārāk apgrūtināta, iespējams, nemaz nav nepieciešama. Tātad, jo lielāka grupa, jo lielāks radošais potenciāls un labāka orientēšanās problēmsituācijās, tomēr līdz ar to pastāv vairāk viedokļu, un vadītājam jāspēj tos apvienot. Lēmumu pieņemšanai nepieciešams ilgāks laiks, komunikācija ir sarežģītāka, var arī pasliktināties komandas spēja savstarpēji sadarboties. Komanda kļūst grūtāk pārskatāma.

Mazās nevalstiskās organizācijas komandas veidošanās procesi mēdz atšķirties, jo tās nevis tiek veidotas, bet bieži rodas pašas, tajās mēdz apvienoties cilvēki ar līdzīgām rūpēm, kuri vēlas tikt sadzirdēti un kur galvenie ieguvēji no NVO darba būs viņi paši. Dažkārt NVO veido cilvēki ar "statusu", kas vēlas palīdzēt kādai noteiktai sabiedrības grupai, vai risināt noteiktas problēmas (šādos gadījumos parādās savā ziņā bīstamais nošķīrums "mēs" un "viņi" / labdari un labdarības saņēmēji). Darbībai paplašinoties, nevalstiskajās organizācijās var būt nepieciešama specializācija, plašākas komandas izveide. Tad arī NVO veidojas vairākas saistītās grupas: darbinieki (kas saņem algu), labdarības saņēmēji, valde, indivīds vai neliela idejiskās vadības grupa (viens otru neizslēdz).¹⁰

Mazas NVO ietekmes spēks ir atkarīgs no kapacitātes un spējas sadarboties.

KAPACITĀTES STIPRINĀŠANA + PARTNERATTIECĪBU VEIDOŠANA = NVO IETEKMES SPĒKS

Mazas NVO komandas izaicinājumi:

- Skaidrs mērķis un vērtības, darbības lauks;
- Atzinīgs darba vērtējums no apkārtējiem;
- Labas attiecības ar NVO rezultātu saņēmējiem, mērķgrupu atsaucība;
- Aktīva apkārtējā sabiedrība, pietiekams cilvēku skaits, lai politikas veidotāji ieklausītos;
- Citas nevalstiskās organizācijas;
- Spēcīga profesionālā kapacitāte un partnerattiecības ar citām organizācijām.

¹⁰ Smith, M. K. 'Bruce W. Tuckman - forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education. (2005).
[Pieejams: <http://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>.
<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm> [skatīts 10.10.2012.]
arī Karjeras palīdzības, biznesa resursu un organizācijas attīstības resursu lapa. Tuckman forming storming norming performing model. Pieejams:
<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm> [skatīts 21.10.2012.]

Motivācija

Nevalstiskajās organizācijās lielākoties darbojas pašmotivēti cilvēki, kas iesaistījušies organizācijas darbā tās mērķu dēļ. Tomēr tas neatbrīvo organizācijas vai komandas vadītāju no rūpēm par savu darbinieku motivācijas uzturēšanu. Darbinieku motivēšanai būtiski ir arī tas, lai visiem komandas dalībniekiem būtu skaidri un pieņemami mērķi, kas vienlaikus ir gan izaicinoši, tomēr ne pārlietu grūti sasniedzami. Tāpat jāpievērš uzmanība tam, lai valdītu skaidrība pienākumu sadalē un lai komandas dalībniekiem būtu līdzvērtīgs noslogojums, skaidri veicamie uzdevumi. Tāpat nozīmīga ir komandas vadītāja harizma un vadītprasme, spēja veicināt sadarbību un ieinteresēt. Motivējoši faktori ir arī iespēja iesaistīties lēmumu pieņemšanā un iespēja uzņemties atbildību. Ļoti liela nozīme ir savstarpējām attiecībām komandā, un, protams, arī atzinībai par paveikto. Kas visbiežāk traucē un veicina komandas dalībnieku motivācijas mazināšanos? Tās ir pārāk zemas vai pārāk augstas prasības, pārāk daudz vienlaikus veicami uzdevumi, kas rada pārāk lielu slodzi un nogurumu, pārāk stingri darba izpildes nosacījumi, kas neļauj pieņemt lēmumus individuāli un radoši, pārāk maz atsauksmju un atzinības no projekta vadītāja puses, iekšējie konflikti komandā, vājš komandas gars. Lai motivācija nemazinātos, liela loma ir tieši tam, kāds un cik spējīgs ir komandas vadītājs. Prasmīgs un vērtīgs vadītājs, regulāri vērojot, var secināt, kāds ir katra darbinieka motivācijas līmenis. Bet pastāv arī formālākas motivācijas līmeņa noteikšanas pieejas.

Komunikācija

Komunikācija skaidrojama kā attieksmes, informācijas vai ideju pārraidīšana no vienas personas vai grupas citai ar simbolu palīdzību. Komunikācijai ir vairākas dimensijas - tā var būt verbāla (saturs), vokāla (intonācijas), vizuāla (ķermeņa valoda). Komunikācijā parasti notiek pēc samērā konkrētas shēmas: vēstījuma nosūtītājs - vēstījums - informācijas kodēšana, izmantojot verbālo un neverbālo zīmju sistēmu - vēstījuma saņēmējs - informācijas kodēšana - atgriezeniskā saite, kas norāda to, ka komunikācijā vienmēr iesaistīti vismaz divi un katrs saprot informāciju saskaņā ar savā rīcībā esošajām zināšanām un pieredzi. Komandas darbā svarīgi atcerēties - vienu un to pašu lietu dažādi cilvēki var saprast atšķirīgi, tādēļ ir būtiski precīzi formulēt sakāmo un noskaidrot, vai pretējā puse ziņu ir sapratusi tā, kā mēs to domājam.

Sākot darbu, komandai būtu jāvienojas par noteiktu kārtību, kā tiks nodrošināta informācijas aprīte komandā - tos var saukt arī par komunikācijas noteikumiem, piemēram, jāvienojas par to, kā tiks nodrošināts tas, lai visi projektā iesaistītie savlaicīgi saņemtu visu nepieciešamo informāciju par projekta procesa gaitu, cik bieži notiks sanāksmes, vai tās būs regulāri un notiks vienmēr vienā un tajā pašā laikā.

Principi, ko būtiski ievērot regulārajās darba sanāksmēs:

- Sanāksmes ir iepriekš jāsapatavo, jāplāno darba kārtība, iepriekš jāizzīņo;
- Sapulcēm jānotiek regulāri, darbiniekiem ērtā laikā, jā sākas un jābeidzas laikā (reglaments);
- Sarunām par lietu jādominē, personīgās sarunas un novirzīšanās no tēmas jāierobežo;
- Būtiski rūpēties par pozitīvu atmosfēru
- Sapulce ir jāvada - jā sāk, jā dod vārds, jāizdara kopsavilkums, jābeidz;
- Jā dod iespēja izteikties visiem, bet svarīgi to kontrolēt, lai neveidojas tirgus;
- Jāpieņem lēmumi, jāvienojas par atbildīgo un darba izpildes laiku;
- Sapulcei jābeidzas ar skaidrību, kas katram darāms;
- Sapulces jāprotokolē.

Nozīmīgs informācijas izplatīšanas veids ir dokumentācija - darba gaitu fiksējoši materiāli, piemēram, komandas dalībnieku kontaktinformācijas saraksts, organizācijas darba plāns, budžets, sapulču piezīmes, protokoli, ienākošā, izejošā sarakste, darba pārskati, instrukcijas, atskaites, kas tiek izdrukātā veidā apkopoti un arhivēti. Ir jāvienojas par dokumentācijas pieejamību, jo iespējamās situācijas, kad atsevišķas daļas ir konfidencialas. Dokumentēšanas loma ir nozīmīga - lai nodrošinātu visiem iesaistītajiem pieejamu viņu darba pienākumu veikšanai nepieciešamo informāciju, ka arī lai būtu vieglāk izsekot projektu gaitai, ja rodas neskaidrības, ja kādam jāpārņem cita pienākumi vai datortehnikas problēmu gadījumā tiek pazaudēts cietā diska saturs. Individuālā komunikācija komandas dalībnieku starpā notiek gan personīgi tiekoties, gan izmantojot tehnoloģijas, tomēr klātienēs sarunām ir papildus vērtība, jo tās ietver arī intonācijas, žestus u.c. sociālo informāciju, kas ne vienmēr iespējams, lietojot telefonu vai e-pastu. Tomēr mūsdienās pieejamās tehnoloģijas pilnībā nodrošina komunikācijas iespējas un vairs nav nepieciešams komandas locekļus fiziska atrašanās vienkopus - cilvēki var gadiem strādāt pie kopīgām iecerēm nekad cits citu neredzējuši.

Biežākie iekšējās komunikācijas problēmu cēloņi ir disciplīnas trūkums iekšējās komunikācijas noteikumu ievērošanā, neadekvāts dokumentu menedžments, kas rada situāciju, ka trūkst informācijas par paveikto (piemēram, kāda darbinieka slimības dēļ). Komunikācijas trūkums, kas rada pārrāvumus informācijas plūsmā un var veicināt konfliktu rašanos, var būt darba telpu neveiksmīgs iekārtojums, ja komanda darbojas vienuviet. Tāpat vadītājam jāapzinās, ka tieši no viņa lielā mērā ir atkarīga komandas sadarbība, vai visi ievēro "spēles noteikumus", vai savstarpējās attiecības ir atklātas un visi cits citu respektē.

Konflikti un to risināšana

Var teikt, ka konflikti ir neizbēgama un nenovēršama mūsu profesionālās un personīgās dzīves daļa. Pasaule ir pretrunu pilna: pastāv pretrunas starp globālo un lokālo; starp universālo un atsevišķo; starp tradicionālo un mūsdienīgo; starp ilglaicīgo un īslaicīgo; starp zināšanu apjoma pieaugumu un iespēju iegūt daudz informācijas; starp materiālo un garīgo utt. Pretrunas veidojas arī cilvēkā pašā. Komandas darbu ietekmē starppersonu un grupu konflikti, kuru cēloņi var būt visdažādākie, piemēram, savstarpēja neuzticība; ilgstošas neatrisinātas nesaskaņas, kas vainagojas ar emocionālu izvirdumu; neveiksmīga komunikācija, kas novedusi pie veltām cerībām; atšķirības vērtību skalā; stress un nogurums; ego problēmas, kā arī vairāku iepriekšminēto iemeslu dažādas kombinācijas. Konflikta sekas, kādas iespējams novērot komandu darbā, visbiežāk ir vai nu mēģinājums izvairīties, izlikties, ka konflikts nepastāv, vai dažkārt konflikts var beigties ar nespēju kopā strādāt. Konflikta sekas var būt arī aizvainojums, diskomforts u.c.

Starptautiski atzīts konflikta pētnieks Daniels Dana (Daniel Dana) izveidojis "Četrus soļus metodi" starppersonu konflikta risināšanā:

- 1.solis** - vienoties par sarunām: neprasīt bezierunu pakļaušanos, nelietot varu; neaiziet no sarunas bez vienošanās.
- 2.solis** - radīt apstākļus komunikācijai (laiku, vietu)
- 3.solis** - sarunu gaita: vienoties par sarunu priekšmetu; izteikt savas domas, vajadzības: partnerim, pašam; atrast variantus, lai apmierinātu vajadzības; kopā izvēlēties labākos variantus.
- 4. solis** - vienošanās panākšana: tālākā uzvedība, rīcība.¹¹

Vācu profesors P.Velhēfers (P.R. Wellhöfer) uzskata, ka no tā, kā grupā tiek risināti konflikti, ir redzams, cik lielā mērā grupai ar tās locekļu savstarpējās saskaņas un uzticēšanās palīdzību ir izdevies sasniegt zināmu brieduma pakāpi. Viņš izveidojis sarakstu ar dažādām konflikta risināšanas formām, kas parāda grupas attīstības pakāpi un briedumu:

¹¹ Dana D., *Conflict Resolution*, McGraw Hill, 2001

- **Noliegšana** - problēmas un konfliktus grupā apiet, bailīgi noklusēt vai neatpazīst.
- **Apspiešana** - atšķirīgu viedokļu gadījumā spēkā stājas "vairākuma tiesības". Lēmumu pieņemšanas problēmas risina nobalsojot, mazākumu apspiež.
- **Piekrišana** - tiek uzsvērts grupas kopīgums un meklēts neformālais līderis, kuram sekot bez ierunām. Grupa grib vienotību par katru cenu.
- **Kompromiss** - nesakrītošu vēlmju gadījumos tiek veiktas piekāpšanās, lai varētu grupu saglabāt. Taču šāda "sarunāšana" dziļākā līmenī tomēr atstāj neapmierinātības sajūtu.
- **Koalīcija** - pretēji viedokļi saglabājas nemainīgi, uz ierobežot laiku tiek izveidota koalīcija, lai sasniegtu abpusēji akceptētu mērķi.
- **Integrācija** - konfliktus un uzskatu atšķirības, dažādus mērķa uzstādījumus atklāti izrunā un izdiskutē. grupas locekļu atšķirīgās intereses tiek kopīgi apsvērtas, formulētas par jaunu, un tiek izstrādāts risinājums, kurš apmierina visus.
- **Mijatkarība** - katrs ir atradis savu lomu un darbu, kuru ietvaros viņam ir iespējams darboties atbilstoši paša spējām un iespējām. Dalībnieki ir iemācījušies akceptēt atkarību gadījumos, kad tas patiesi ir nepieciešams.¹²

Tātad konflikts komandā var izpausties dažādi, un projekta vadītājam ir jāvēro un jālemj - kad un vai vispār iejaukties konflikta risināšanā. Katrā ziņā, svarīgi apzināties, ka konflikti apdraud darba procesu, traucē komunikāciju, komanda no konfliktiem nogurst. Dažkārt tieši vēlme pēc miera un harmoniskām attiecībām mudina risināt konfliktus.

Radošie risinājumi grupās pēc Edvarda de Bono „6 cepuru metodes“

Bieži vien darba grupu vai komandu sanāksmes konkrētas problēmas vai situācijas risināšanai var būt neefektīvas, jo netiek ņemts vērā visu dalībnieku viedoklis, kā arī grupai ir tendence fokusēties uz atsevišķiem problēmas aspektiem (pozitīviem vai negatīviem), neapskatot problēmas un situācijas visus aspektus. Tāpat grupu sanāksmēs maz laika tiek veltīts patiešām radošu risinājumu atrašanai, kas būtu iespējams, ja ņemtu vērā grupas dažādo dalībnieku (ar dažādām zināšanām un pieredzi) idejisko ieguldījumu.

Edvarda de Bono ierosinātā "6 cepuru metode"¹³ ir salīdzinoši vienkārša, un tās pielietošana grupu lēmumu pieņemšanā ir devusi labus rezultātus. 6 cepuru metode nosaka, kā grupu sanāksmes būtu pareizi strukturējamas laikā, lai salīdzinoši īsā laikā grupa varētu nonākt pie apmierinošiem rezultātiem savas konkrētās problēmas risināšanā. 6 cepuru metode dod iespēju izteikties pilnīgi visiem grupas dalībniekiem (tādējādi novēršot to, ka pie vārda tiek vienīgi dominējošās personības), katram dalībniekam liekot padomāt par rosinātās problēmas visiem aspektiem, kas varētu palīdzēt risināt doto situāciju (tādējādi nodrošinot to, ka atsevišķi dalībnieki "neieciējas" tikai uz problēmas negatīvajiem aspektiem un iespējamiem šķēršļiem vai gluži otrādi - optimisms un aizrautība neļauj saskatīt vērā ņemamus riskus).

12 Wellhöfer P. R., *Gruppendynamik und soziales Lernen*, Utb GmbH, 2007

13 De Bono E., 2009. "Sešas domāšanas cepures". Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.

Katras cepures simboliska pielietošana nosaka to izvirzītās problēmas aspektu, uz kuru koncentrējās visa grupa noteiktajā laikā, sekojot vadītāja norādījumiem un dalībniekiem pēc kārtas izsakot savas domas un viedokļus tieši vadoties no katras cepures uzstādījuma. Būtisks aspekts ir tas, ka sarkanā cepure ļauj katram dalībniekam izteikt savas emocijas - pirmo emocionālo attieksmi pret izvirzīto jautājumu ar tiesībām nepaskaidrot savas emocijas un aizliegumu citiem dalībniekiem jebkādi komentēt citu dalībnieku emocionālo nostāju. Tas ļauj grupai noņemt emocionālo spriedzi, kā arī dod iespēju redzēt, kā katra dalībnieka emocijas var mainīties sanāksmes laikā.

Edvarda de Bono 6 cepuru lomas

<i>Cepures krāsa</i>	<i>Cepures loma</i>	<i>Rīcības</i>
Zilā	<i>vērsta uz vadīšanu un informācijas organizēšanu</i>	• Stāvēt pāri procesam - koordinēt, nezaudēt pārskatu un virzību. • Novērtēt un izpētīt situāciju, iegūt pilnīgu informāciju, noskaidrot un precizēt uzdevumu. • Kontrolēt sanāksmes laiku. • Nodrošināt, lai visi iesaistās diskusijā, • Sakārtot un apkopot informāciju, • Novērtēt, kas sekmēts un kas vēl darāms; pieņemt lēmumus.
Baltā	<i>vērsta uz faktiem un informāciju</i>	• Sniegt informāciju; izteikt priekšlikumus un viedokļus; dalīties pieredzē; minēt piemērus; • Izzināt citu viedokļus, uzdot jautājumus; no jauna pievērsties kādai problēmai; • Ielikt informāciju "lielajā rāmī", saskatīt kopsakarības; • Precizēt, ko zina un ko nezina par problēmu.
Melnā	<i>vērsta uz konstruktīvu kritiku</i>	• Analizēt šķēršļus un riskus; • Sniegt atgriezenisko saiti; • Nepieļaut iemīlēšanos kādā idejā; • Meklēt iemeslus, kāpēc kāda ideja varētu neizdoties; saskatīt blaknes; • Izvairīties no konformisma.
Sarkanā	<i>vērsta uz jūtām un emocijām</i>	• Ieklausīties sevī un dalīties ar savām izjūtām; • Pievērst uzmanību šaubām, kas vēl pastāv; • Apsvērt ierosinātā risinājuma sekas emocionālajā līmenī; • Iedrošināt citus izteikt savas jūtas un atbalstīt viņus to darot.
Zaļā	<i>vērsta uz alternatīvām</i>	• Meklēt citus problēmas cēloņus; • Meklēt otro labāko risinājumu; meklēt alternatīvas; meklēt netradicionālus risinājumus; • Aatrast laiku un iespējas ideju ģenerēšanai; • Pilnveidot esošo, nepieļaut stagnāciju.
Dzeltenā	<i>vērsta uz iespējām</i>	• Pievērst uzmanību tam, kas veicina sasniegt mērķi, nevis tam, kas to kavē; • Meklēt iespējas, nevis risināt problēmas; • saskatīt sliktas idejas pozitīvos aspektus; • Uzdriekstēties.

Sanāksmes vadītājs var aicināt dalībniekus, pielietot cepures noteiktā izvēlētajā secībā (piemēram, zilā - sarkanā - dzeltenā - melnā - zaļā - baltā - sarkanā - zilā), mērķtiecīgi izmantojot sanāksmes laiku un dodot iespēju katras cepures simboliskajā uzlikšanas laikā izteikties visiem dalībniekiem cepures kritēriju ietvaros, kā arī fiksējot katra dalībnieka teikto. Tādējādi īsā laikā grupa iegūs kopsavilkumu, apskatot problēmu no dažādiem aspektiem un gūstot priekšlikumus problēmas tālākai risināšanai. Grupas vadītājs pārliecināsies, cik ātri uzstādītais jautājums var tikt apsriests no dažādiem aspektiem, ņemot vērā visu grupas dalībnieku domas, un kā dalībnieki labprātīgi spēj kļūt atvērti pret citu idejām un varbūtēji pat mainīt savu sākotnējo viedokli, uzklusot citu domas.



Belbina komandas dalībnieku lomas

Komandas dalībnieku lomas		Lomas galvenā izpausme	Manā organizācijā IR	Manā organizācijā NAV
Uz darbību vērstās	Veidotājs	Izaicina komandu uz uzlabojumiem		
	Īstenotājs	Īsteno idejas.		
	Pilnveidotājs	Nodrošina darbu izpildi līdz galam.		
Uz cilvēkiem vērstās	Koordinators	Darbojas kā komandas vadītājs.		
	Komandas cilvēks	Nodrošina sadarbību.		
	Resursu pētnieks	Pēta ārējās iespējas.		
Uz domāšanu vērstās	Novators	Nāk klajā ar jauniem priekšlikumiem.		
	Izvērtētājs	Analizē dažādas iespējas.		
	Speciālists	Pjemūt šauras jomas zināšanas, prasmes.		

Kādus uzlabojumus jūs varētu veikt tuvākajos mēnešos, lai uzlabotu būtiskākos trūkumus?

This image shows a single sheet of bright yellow paper with ten horizontal black lines spaced evenly apart, resembling notebook paper. The lines are thin and extend across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Ieteicamā literatūra

Grāmatas

- Bono de E. "Sešas domāšanas cepures", Zvaigzne ABC, 2009.
- Belbins Meredits R. Komandu lomas darbavietā. Lietišķās informācijas dienests, 2009
- Caune J., Dziedons A. Stratēģiskā vadīšana. DeNovo, 2004
- Cilvēku, zīmolu, mediju un kultūras menedžments. Sast. I. Bērziņš, P. Nēbels. Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 2006
- Ceļvedis Kultūras centra vadībā. Sast. D. Jurka., V/A "Tautas mākslas centrs", Rīga, 2008
- Drukens P.F. Efektīvs vadītājs. Rokasgrāmata 5 svarīgāko efektivitātes paradumu apgūšanai. Zolniera izdevniecība, 2010
- Dubkēvičs L., Līderība vadīšanā. RaKa, 2011
- Edeirs Dž. Iedvesmojošais līderis. Lietišķās informācijas dienests, 2007
- Frīmentls D. Komandas motivācija un vadība. Zvaigzne ABC, 2006
- Hendijs Č., Veiksmīgs darbs organizācijās. Zvaigzne ABC, 2009
- Kalniņa-Stūrīte A., Gavare J. 12 iedvesmas stāsti. Hromets, 2011
- Krīgers, V. Komandas vadība. Rīga, DeNovo, 2003
- Kultūras menedžments. Atb. red. Ivars Bērziņš. Rīga: Latvijas kultūras akadēmija, 2008
- Reņģe V., Līderības fenomēns Latvijā. O.D.A. SIA, 2008
- Vadīt komandas. Sērija: Management Extra. Lietišķās informācijas dienests, 2009
- Torr G. "Managing creative people", Wiley, 2008.

Interneta resursi

- Wyatt M., A. Handbook of NGO Governance. The Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance. Published by the European Center for Not-for-Profit. 2004.
- Pieejama: http://www.dochas.ie/pages/resources/documents/Governance_Handbook.pdf

1.3. Darbs ar brīvprātīgajiem

Arvien lielāka loma kultūras organizācijās Latvijā ir darbs ar brīvprātīgajiem palīgiem. Brīvprātīgā darba tradīcijas Rietumeiropas izpratnē Latvijā ir samērā jaunas, tomēr arvien vairāk ir cilvēku, kas gatavi ieguldīt savu laiku un enerģiju dažādu pasākumu atbalstīšanā, nesaņemot par to samaksu. Nevalstiskajā sektorā šis brīvprātīgo ieguldījums ir ļoti būtisks, jo:

- 1) organizācijām ir svarīgi visi iespējamie piesaistītie resursi, tai skaitā darbaspēka ieguldījums, jo organizāciju citi ienākumi bieži ir mazi un neregulāri,
- 2) nevalstisko organizāciju darbs idejiski pamatojas sabiedriskajās iniciatīvās un viens no NVO uzdevumiem ir sabiedrības iesaistīšanas kopīgos darbos kopīgu mērķu sasniegšanai.

Brīvprātīgo darbības veidi kultūras NVO var būt dažādi, piemēram,

- Brīvprātīgie, kas iesaistās organizāciju valdēs, profesionāli
- Brīvprātīgie, kas organizē citu brīvprātīgo dabu
- Brīvprātīgie, kas palīdz kādas organizācijas darbā, pasākumu organizēšanā
- Brīvprātīgie, kas veido un vada kādas grupas vai organizācijas māksliniecisko darbu - režisori, diriģenti, pulciņu vadītāji, menedžeri, kuratori, horeogrāfi u.c.
- Kultūras jomā nereti nav skaidras robežas starp organizācijas dalībniekiem, apmeklētājiem, dalībniekiem un brīvprātīgajiem

Latvijā šobrīd nav izstrādāts pietiekami precīzs brīvprātīgā darba tiesiskais regulējums, brīvprātīgais darbs pieminēts divos likumos - Biedrību un nodibinājumu likumā un Jaunatnes likumā.

- Biedrību un nodibinājumu likuma 8. pants:
- (1) Biedrībām un nodibinājumiem ir tiesības nodarbināt personas brīvprātīgā darbā. Par brīvprātīgo darbu uzskatāms bezatlīdzības darbs vai pakalpojumu sniegšana, ko veic fiziskā persona, nestājoties ar biedrību vai nodibinājumu darba tiesiskajās attiecībās, un kas ir vērsts uz biedrības vai nodibinājuma statūtos noteiktā mērķa sasniegšanu.
- (2) Pēc personas pieprasījuma par brīvprātīgā darba veikšanu noslēdzams rakstveida līgums, norādot veicamo darbu un tā izpildes termiņu.
- (3) Persona, kura veic brīvprātīgo darbu, var prasīt tādu izdevumu segšanu, kas radušies brīvprātīgā darba izpildes gaitā, ja tas noteikts biedrības vai nodibinājuma statūtos vai valdes lēmumos.
- (4) Par kaitējumu, kas radies personai, pildot brīvprātīgo darbu, biedrība un nodibinājums atbild, ja šādu pienākumu tas uzņēmis vai arī kaitējums nodarīts biedrības vai nodibinājuma vainas dēļ.

- Biedrību un nodibinājumu likuma 8. pants:
- (1) Biedrībām un nodibinājumiem ir tiesības nodarbināt personas brīvprātīgā darbā. Par brīvprātīgo darbu uzskatāms bezatlīdzības darbs vai pakalpojumu sniegšana, ko veic fiziskā persona, nestājoties ar biedrību vai nodibinājumu darba tiesiskajās attiecībās, un kas ir vērsts uz biedrības vai nodibinājuma statūtos noteiktā mērķa sasniegšanu.
- (2) Pēc personas pieprasījuma par brīvprātīgā darba veikšanu noslēdzams rakstveida līgums, norādot veicamo darbu un tā izpildes termiņu.
- (3) Persona, kura veic brīvprātīgo darbu, var prasīt tādu izdevumu segšanu, kas radušies brīvprātīgā darba izpildes gaitā, ja tas noteikts biedrības vai nodibinājuma statūtos vai valdes lēmumos.¹⁴

14 Biedrību un nodibinājumu likums. <http://www.likumi.lv/doc.php?id=81050> skatīts [10.10.2012.]

- Jaunatnes likuma 9. pants:

- (1) Jauniešu brīvprātīgais darbs ir orientēts uz sabiedriskā labuma darbību un veicina viņu zināšanu, prasmju, iemaņu un attieksmju attīstību, kā arī brīvā laika lietderīgu izmantošanu.
- (2) Jaunietis veic brīvprātīgo darbu bez atlīdzības, nestājoties ar brīvprātīgā darba organizētāju darba tiesiskajās attiecībās.
- (3) Jauniešu brīvprātīgo darbu nedrīkst izmantot brīvprātīgā darba organizētāja vai trešās personas peļņas gūšanas nolūkā.
- (4) Uz jauniešu brīvprātīgo darbu attiecināmi darba tiesiskās attiecības regulējošos normatīvajos aktos noteiktie aizliegumi un ierobežojumi.¹⁵

Brīvprātīgais darbs ir bezatlīdzības darbs vai pakalpojumu sniegšana, kas tiek veikta uz brīvprātības pamata citas personas vai sabiedrības interesēs, nestājoties darba tiesiskajās attiecībās.

Tā kā brīvprātības princips pēc definīcijas izslēdz finansiāla labuma gūšanu, būtiski zināt brīvprātību motivējošos faktorus, kas var palīdzēt veidot veiksmīgāku sadarbību, nodrošināt veiksmīgāku pieredzi un lielāku ieguvumu abām pusēm. Ir brīvprātīgie, kas iesaistās vairāk savtīgu iemeslu vadīti (gūt pieredzi, jaunas zināšanas, kontaktus u.c.) un tādi, kuru rīcībai ir altruistisks pamats (vēlme palīdzēt, ziedot savas zināšanas, aizstāvēt ideju u.c.).

Biežāk sastopamie brīvprātīgo darbību motivējošie faktori

- Lai justos vajadzīgs, noderīgs
- Lai iegūtu jaunas zināšanas
- Lai dalītos zināšanās
- Lai ziedotu savas profesionālo kompetenci
- Lai demonstrētu savu ziedošanās spēju
- Lai īstenotu sapni
- Lai veiktu pilsoņa pienākumu
- Lai turpinātu ģimenes tradīcijas
- Lai aizstāvētu ideju
- Lai aizmirstos
- Lai uzlabotu pasauli
- Lai izmēģinātu ko jaunu
- Lai pārbaudītu sevi, pārvarētu grūtības
- Lai gūtu prieku
- Lai veidotu karjeru
- Lai nebūtu jāgarlaikojas
- Lai izklaidētos
- Lai palīdzētu
- Lai iegūtu jaunus draugus, kontaktus
- Lai gūtu atzinību
- Lai justu gandarījumu, justos lepns
- Lai izteiktu pateicību
- Lai iepazītu apkārtējos iedzīvotājus, kopienu
- Lai būtu kādas prestižas grupas sastāvdaļa
- Lai sajustu ietekmi
- Lai palīdzētu draugam, radniekam
- Lai nezaudētu iemaņas
- Lai mazinātu, mainītu rutīnu
- Lai varētu kritizēt
- Lai atdotu parādu
- Lai mazinātu vainas sajūtu u.c.

Pētījumā "Brīvprātīgā darba attīstības iespējas Latvijā un tā ieguldījums tautsaimniecībā" respondentiem uzdots jautājums par ieguvumiem, kas ir būtiski brīvprātīgā darba veicējiem. Kā vislielākos ieguvumus aptaujātie norādījuši iespēju sniegt palīdzību tiem, kam tā visvairāk nepieciešama un iespēju darīt kaut ko sava novada, pilsētas labā. Būtiska ir arī jaunu zināšanu un pieredzes ieguves iespējas un iespēja justies noderīgam. Tiek minēti arī citi faktori, piemēram, iespēja ierakstīt savā CV darba pieredzi, jaunu kontaktu un pazīšanās iespēja, iespēja lietderīgi pavadīt brīvo laiku, saņemt atzinību par sabiedrisku aktivitāti, ietekmēt sabiedriskos procesus.

Lai panāktu brīvprātīgo interesi, atdevi, apmierinātību un veidotu šo sadarbību iespējami izdevīgu abām pusēm, organizācijai ir savlaicīgi jāgatavojas, jāplāno un skaidri jādefinē brīvprātīgo uzdevumi, jābūt gataviem arī "ieguldīt" - laiku, darbu, līdzekļus. Ja plānots piesaistīt vairākus brīvprātīgos, ļoti vēlams, lai kāds komandas dalībnieks uzņemtos brīvprātīgo menedžera funkcijas, lai koordinētu brīvprātīgo piesaisti, organizētu apmācību un pārraudzītu un novērtētu brīvprātīgo darbu, veicinātu brīvprātīgo un komandas sadarbību, rūpētos par motivējošiem faktoriem.

Kaut arī brīvprātīgie darbojas, nesagaidot materiālu atlīdzību, ir nepieciešams viņiem pateikties par darbu. Tas būtu pašsaprotami, ja brīvprātīgajiem tiktu izteikta pateicība par darbu un iespēju robežās piedāvāti arī papildus "labumi", piemēram, apmācība, kāda dāvana vai piemiņas velte no organizācijas vai projekta, ieejas biļetes uz kādu no pasākumiem, atlaides biļešu iegādei vai citiem pakalpojumiem, brīvprātīgos var pieminēt publicitātes materiālos vai plašsaziņas līdzekļos, nodrošināt bezmaksas ēdināšanu projekta norises laikā, iespēju novietot automašīnu bez maksas utt. Brīvprātīgajiem var noorganizēt kopīgu pasākumu, sagatavot atzinības rakstu vai piedāvāt atsauksmi, kas noderētu turpmākajos darba meklējumos.

Lai sadarbība būtu veiksmīga - svarīga abu pušu apmierinātība, tādēļ ir būtiski pārliecināties:

VAI KOMANDA...	VAI BRĪVPRĀTĪGAIS...
• jūt nepieciešamību iesaistīt brīvprātīgos; • vēlas iesaistīt brīvprātīgos; • zina, kādi darbi būtu veicami brīvprātīgajiem; • ir izvēlējusies un apstiprinājusi brīvprātīgo menedžeri; • paredzējusi līdzekļus brīvprātīgo darba organizēšanai projekta budžetā; • pārzina brīvprātīgo menedžmenta pamatus; • ir gatava uzņemt brīvprātīgos komandā un uzskatīt viņus par pilntiesīgiem komandas locekļiem; • respektē brīvprātīgo domas, idejas, ieteikumus un sniedz viņiem atbalstu; • novērtē brīvprātīgo ieguldījumu un izsaka pateicību par veikto darbu?	• ir apmierināts ar uzticēto darbu; • saprot darba mērķi; • saprot, kas viņam konkrēti jādara; • ir slēdzis vienošanos par veicamo darbu; • pazīst komandas darbiniekus un citus brīvprātīgos; • spēj paveikt uzticēto un nav pārstrādājis; • jūtas pietiekami neatkarīgs, veicot darbu; • ir saņēmis nepieciešamo instruktāžu un apmācību veiksmīgai darba veikšanai; • zina, kā priekšā ir atbildīgs; • tiek novērtēts un saņem pateicību; • ir saņēmis par brīvu darba veikšanai; nepieciešamās lietas un informāciju; • strādā piemērotos darba apstākļos; • bauda darbu un gūst darba laikā to, kā dēļ viņš pieteicās darbam?

Gan Latvijā, gan citās Eiropas valstīs tiek veikti pētījumi par brīvprātīgo darbu. Eiropas dzīves kvalitātes aptaujas sadaļā "Piedalīšanās brīvprātīgo kustībā un neapmaksātā darbā"¹⁷, kas tika veikta 2011. gadā par brīvprātīgā darba situāciju Eiropā ir izdarīti sekojoši secinājumi:

- Vairāk nekā viena piektā daļa eiropiešu (nedaudz virs 20%) piedalās brīvprātīgajā darbā un labdarības pasākumos;
- Vislielākais līdzdalības procents ir Dānijā, Somijā un Zviedrijā, kur vidēji 45% iedzīvotāju vecumā no 18 gadiem ir iesaistīti brīvprātīgajā darbā;
- Grieķijā, Maltā, Portugālē un Spānijā un jaunākajās dalībvalstīs - Bulgārijā un Rumānijā - līdzdalības līmenis svārstās vidēji no 10% līdz 15%; Cilvēki, kas kopumā ir apmierināti ar savu dzīvi, biežāk piedalās brīvprātīgajā darbā, veicot to regulāri;
- Regulāri un biežāk brīvprātīgo darbu veic personas vecumā starp 45 un 50 gadiem; Līdzdalības līmenis ES 15 dalībvalstīs ir augstāks nekā 12 jaunajās dalībvalstīs;
- Sievietes tērē gandrīz divas reizes vairāk stundu nedēļā neapmaksāta darba veikšanai nekā vīrieši.

Latvijā 2011. gadā veiktais pētījums¹⁸ liecina, ka ceturrtā daļa iedzīvotāju ir piedalījušies brīvprātīgā darba veikšanā, tomēr regulāri to dara tikai 4% Latvijas iedzīvotāju. No brīvprātīgajiem darbiniekiem tikai aptuveni trešdaļa (29%) piedalījušies kultūras un mākslas pasākumu organizēšanā un īstenošanā.

Citi šī pētījuma secinājumi norāda, ka:

- Cilvēki maz informēti par brīvprātīgā darba iespējām (60% vērtē negatīvi)
- 23% ir labi informēti par brīvprātīgo darbu kopumā
- Par organizācijām, kurās var veikt brīvprātīgo darbu, labi informēti jūtas ne vairāk kā 15% aptaujāto
- Visbiežāk brīvprātīgo darbu Latvijas iedzīvotāji veikuši valsts vai pašvaldību institūcijās, kā arī nevalstiskajās organizācijās - attiecīgi 37% un 36%, 25% - privātuzņēmumos
- Tie Latvijas iedzīvotāji, kuri pēdējā gada laikā bija iesaistījušies kādās brīvprātīgā darba aktivitātēs, visbiežāk - 55% - veikuši vides un dabas aizsardzības un sakopšanas pasākumus (tai skaitā, talkas)
- Aptuveni 1/5 aptaujāto piedalījušies izklaides pasākumu organizēšanā un īstenošanā, bērnu un jauniešu aktivitātēs, kā arī veco ļaužu, invalīdu un bērnu aprūpē.

17 Otrā Eiropas dzīves kvalitātes aptauja. Piedalīšanās brīvprātīgo kustībā un neapmaksātā darbā, Eiropas Dzīves un darba apstākļu uzlabošanas fonds (Eurofound), 2011. Pieejams: <http://www.brivpratigais.lv/attachments/article/242/EUROFOUND.pdf>, skatīts [1.10.2012.]

18 Brīvprātīgā darba attīstības iespējas Latvijā un tā ieguldījums tautsaimniecībā. SIA Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija, 2011. Pieejams: http://izm.izm.gov.lv/upload/file/jaunatne/petijumi/IZM_BrivpratigaisDarbs_Zinojums_28112011.pdf, skatīts 9.10.2012.



Uzdevums

Definējiet, ko jūsu organizācija sagaida no brīvprātīgajiem, kādas prasmes šiem brīvprātīgajiem nepieciešamas un ko organizācija var sniegt pretim brīvprātīgo profesionālajai izaugsmei vai prasmju uzlabošanai!

Darbi, kurus jūsu organizācijā varētu veikt brīvprātīgie	Brīvprātīgajiem nepieciešamās prasmes	Ko Jūsu organizācija var piedāvāt brīvprātīgajiem (darba pieredze, kas vēl)

Ieteicamā literatūra

Interneta resursi

Brīvprātīgā darba attīstības iespējas Latvijā un tā ieguldījums tautsaimniecībā", SIA "Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija". Pētījums. Rīga, 2011 pieejams: http://izm.izm.gov.lv/upload/file/jaunatne/petijumi/IZM_BrivpratigaisDarbs_Zinojums_28112011.pdf

Ellis S. Why volunteer? Volunteer Guide. Pieejams <http://charityguide.org/volunteer/motivation/why-volunteer.htm>

Kā trūkst brīvprātīgo kustības izaugsmei Latvijā. Pētījums. NVO INStitūts., 2007.

Pieejams: www.nvoinstitut.lv/fileadmin/materiali/Petijums_brivpratigie.pdf

Mauliņa D., Grīntāle I. Brīvprātīgā darba organizēšanas rokasgrāmata., biedrība "Brīvprātīgais.lv., Rīga., 2011, pieejams: <http://www.brivpratigais.lv/attachments/article/248/Rokasgramata.pdf>

Otrā Eiropas dzīves kvalitātes aptauja "Piedalīšanās brīvprātīgo kustībā un neapmaksātā darbā", Eiropas Dzīves un darba apstākļu uzlabošanas fonds (Eurofound), 2011, pieejams <http://www.brivpratigais.lv/attachments/article/242/EUROFOUND.pdf>

Organizāciju mājas lapas un portāli

ANO brīvprātīgo programma <http://www.unv.org/>

Brīvprātīgā darba portāls <http://www.brivpratigais.lv>

Brīvprātīgais darbs / apmaiņas ES http://europa.eu/youth/volunteering-exchanges/index_eu_lv.html

Eiropas brīvprātīgo centrs www.cev.be

Eiropas centrālā brīvprātīgo organizācija, kas apvieno nacionālos un reģionālos brīvprātīgo centrus Eiropā. [http://www.cev.be/78-our vision and our work-EN.html](http://www.cev.be/78-our-vision-and-our-work-EN.html)

Pasaules brīvprātīgo mājas lapa - World Volunteer Web <http://www.worldvolunteerweb.org>

Starptautiskā Brīvprātīgā darba programmu asociācijas portāls, kurā atrodama informācija par brīvprātīgā darba organizācijām Eiropā <http://www.volunteerinternational.org>

"Kultūras organizāciju brīvprātīgo programmu piemēri

"Rīga 2014" brīvprātīgo programma <http://piedalies.riga2014.org/lat/news/6-ka-darbojas-riga-2014-brivpratigo-programma>

Evergreen Cultural centre volunteer program <http://www.evergreenculturalcentre.ca/getinvolved/Volunteer/default.htm>

Guide for Sundance Film Festival volunteers <http://www.sundance.org/festival/volunteer/>

Volunteer handbook at Birmingham museum <http://www.artsbma.org/about/volunteer-handbook>

2. Kultūras pasākumu un projektu īstenošana

Šajā nodaļā: kultūras projektu vadība un finanšu piesaiste;
kultūras mārketinga un darbs ar auditoriju;
kultūras pieejamības barjeras.



2.1. Projekti nevalstisko organizāciju darbībā

Kultūras nevalstisko organizācijas pamatdarbība bieži vien saistās ar dažādu projektu realizēšanu un prasmi iekļauties projektu piesātinātajā pasaulē ir liela nozīme. Īpaši būtiski – projekti tieši nevalstiskajām organizācijām paver iespējas finansēt savu darbību, realizēt savas organizācijas mērķus, veidot pasākumus, jo finansējums galvenokārt ir pieejams dažādos projektu konkursos. Tātad sava darbība jāspēj organizēt projektu veidā, pamatojot katra projekta nozīmību, precīzi plānojot nepieciešamos resursus un projektu gaitu.

Jēdziens „projekts” tradicionāli tiek skaidrots kā vienreizējs pasākums ar sākumu un noslēgumu, kura nolūks ir sasniegt noteiktus mērķus noteiktu laika, resursu un kvalitātes rāmjos.”¹⁹ Tomēr šo definīciju var papildināt, ietverot virkni papildus faktoru, kas vēl precīzāk raksturo jēdziena „projekts” būtību: „Projekts ir process, kuru veido savstarpēji koordinētu un kontrolētu norišu kopums, kuram ir noteikts sākuma un beigu termiņš un kura īpašām prasībām atbilstošais mērķis jāsasniedz, iekļaujoties atvēlētajos laika, izmaksu un resursu ietvaros.”²⁰ Šī definīcija uzsver projekta norišu savstarpējo saistību, kas ir vērīgi jāpārtrauc, lai nodrošinātu iekļaušanos limitētajos laika un resursu rāmjos.

Latvijā ir izveidojusies neliela sašaurināta izpratne par to, kas ir kultūras projekts. To lielā mērā ietekmē fakts, ka par vienu no kultūras NVO aktivitāšu finansēšanas pamatizpausmēm ir kļuvusi tieši projektu finansēšana, kas pats par sevi ir atbalstāmi, jo padara iespējamu radošo ideju realizēšanu gan nevalstiskajā sektorā, gan arī daudzās valsts un pašvaldību kultūras institūcijās. Tomēr maldīgi ir uzskatīt, ka projektu pieteikumu izstrāde fonda un projektu menedžments. Šādu rakstisku dokumentu sagatavošanu vēl nevar saukt par projektu menedžmentu, kā tas Latvijā nereti tiek uzskatīts – tas ir tikai projekta finansējuma piesaistes plāns, kas tiek rakstiski pamatots. Projektu menedžments ir īpaša darba organizācijas forma, kurā darbojoties, jāievēro noteikti principi un tehnikas un projektus-savukārt raksturo noteiktas pazīmes – unikalitāte, saistība starp nozarēm, inovatīvs raksturs un risks, jo projekti atšķiras no ierastā, rutinētā ikdienas darba, tie parasti saistīti ar jauninājumu ieviešanu un to īstenošanai ir zināmi nosacījumi. Projektu raksturojoša pazīme ir arī tā, ka visbiežāk projektus organizē un vada īpaši šim konkrētajam projektam izveidota darba grupa – projekta komanda.

Arī kultūras projektu var definēt kā unikālu procesu kopumu, kuram ir ierobežots dzīves cikls un pieejamie resursi, kura ietvaros ir jāīsteno noteikti uzdevumi, lai sasniegtu izmērāmu, sasniedzamu un mērķauditorijai nozīmīgu mērķi, tomēr kultūras projekta daudzveidīgo dabu grūti ietvert vienā definīcijā. A.M. Vāde (A.M. Waade), raksturojot kultūras projekta būtību, skaidro, ka kultūras projekta jēdziens ietver sevī gan mākslinieciskus, gan vispārīgākus projektus, kuriem ir noteikts mērķis, kuri ir inovatīvi un viegli pārkāpj robežas starp pieņemto, starp institūcijām un dažādiem mākslas veidiem. Tā kā daudzi kultūras projekti ir starptautiski, tie palīdz attīstīt jaunas kultūras un estētiskās formas un metodoloģijas, kuras raksturo plurālisms, dažādība un daudzveidība.²¹

¹⁹ Projektu menedžmenta foruma mājas lapa <http://www.pmforum.org/library/glossary> [14.01.2002]

²⁰ ISO 10006 Quality management. Guidelines to quality in project management. 1997

²¹ Waade A.M. "Culture Project" Management and Cultural Democracy in a Nordic Context // From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts and Culture Management. Ed. by Fitzgibbon M., Kelly A. Oak Tree Press, 1997

Kultūras nevalstisko organizāciju īstenotie projekti var būt ļoti dažādi, un to galarezultāts var būt, piemēram, kultūras pasākums, arī pētījums, drukāta vai elektroniska informatīva materiāla sagatavošana, konkurss, konference, meistardarbnīca, vietējās infrastruktūras uzlabojumi, noteiktu sabiedrības grupu problēmu risinājums, vides uzlabojumi, pieejamības veicināšana u.c.

Kultūras pasākumiem piemīt noteiktas pazīmes - tie ir unikāli un neatkārtojami, gaistoši, tajos valda radoša atmosfēra, vērojama personīga saskarsme starp pasākuma dalībniekiem, veidotājiem publiku. Auditorijas piesaisti apgrūtina tas, ka kultūras pasākumi nav iepriekš izmēģināmi vai aptaustāmi, pielaikojami - tie publikai jāpiedāvā kā emocionāls solījums, iespējams pārdzīvojums.

- Pasākums ir kaut kas ikdienai neraksturīgs, tos rīko lai cilvēku grupa svinētu, izklaidētos, izglītotos vai izaicinātu savu pieredzi (*J.Allens*)
- Iespēja cilvēkiem sanākt kopā, lai svinētu, lai demonstrētu, lai godinātu, lai pielūgtu, lai atcerētos, lai socializētos...(*P.Duglass*)
- Pasākumi ir svētki, kā tādiem tiem jārada piederības un dalīšanās sajūta, emocionāli jāstimulē, jāietver noteikti rituāli un simboli. (*D.Gecs*)

Kultūras pasākumi, protams, ir ļoti dažādi - tie var būt gan izglītojoši, gan izklaidējoši, gan informējoši. Tomēr nereti netiek novērtēta kultūras pasākumu ietekme uz cilvēkiem un sabiedrību. To ir būtiski apzināties un novērtēt, jo kultūras pasākumi bagātina un daudzveido dzīvi, sniedz iedvesmu, tādējādi ceļot dzīves kvalitāti. Kultūras pasākumiem ir liela loma arī integrācijas procesos - tie veicina toleranci un savstarpējo sapratni, pulcē kopā cilvēkus un palīdz tiem komunicēties, palīdz risināt sabiedrības sociālās problēmas, nodrošina cilvēku identitātes, piederības izjūtu, tie padara kultūru pieejamāku plašākiem un dažādākiem sabiedrības slāņiem. Tiem ir arī ekonomiska atdeve, jo pasākumi veicina interesi par pasākuma norises vietu, uzlabo tās tēlu un sniedz ieguldījumu tās ekonomikā, palielina finansējumu kultūras nozarei un radošo cilvēku ieņēmumus. Kultūras pasākumi veicina sadarbību dažādu nozaru, dažādu sektoru un dažādu organizāciju starpā, arī starptautisko sadarbību. Kultūras pasākumos tiek demonstrēti cilvēku sasniegumi, tā ir iespēja izpausties, pieteikt sevi jaunažiem talantiem u.c.

Galvenās darbības, kas jāveic veidojot ikvienu projektu, neatkarīgi no plānotā galarezultāta ir:

1. mērķu definēšana,
2. darba plānošana un organizēšana,
3. resursu aprēķināšana,
4. finansu piesaiste,
5. komandas veidošana, pienākumu sadale, motivēšana,
6. projekta gaitas uzraudzība,
7. rezultātu analīze un secinājumu izdarīšana.

Realizējot projektus, šie darbi tiek sadalīti noteiktos posmos, jeb projekta fāzēs, nodrošinot projekta norises pakāpenību un pārskatāmību. Katrā fāzē ir noteikti uzdevumi, kas jāpaveic, un tas ļauj drošāk pāriet pie nākamās fāzes. Šādi organizējot projekta darbu fāzēs ir vieglāk kontrolēt projekta norises gaitu, pamanīt problēmas un laikus tās novērst.

Pirms detalizētas projekta plānošanas uzsākšanas vēlams pārliecināties, ka tā īstenošanai nav būtisku šķēršļu, un, ja ir, vai iespējams tos novērst. Vispirms jāizvērtē **projekta iespējamība**, kas ietver dažādu ārējās vides faktoru apzināšanu, kuriem jāpievērš īpaša uzmanība, īpaši organizējot starptautiskus kultūras projektus:

- likumdošanas prasības (vai nav atšķirīga darba likumdošana, muitas noteikumi, vai nav īpašas prasības apdrošināšanai, ugunsdrošībai, dzīvnieku aizsardzībai u.c.);
- pieejamā infrastruktūra (vai pieejamas atbilstošas komunikācijas iespējas, telpas, naktsmītnes u.c.);
- tehnisko prasību nodrošināšana un tehnisko standartu savietojamība (vai neatšķiras elektrības standarti, vai konkrētajā vietā iespējams nodrošināt projektam nepieciešamo strāvas padevi, skaņas jaudu, signalizāciju u.c.);
- projekta ģeogrāfiskā pieejamība (vai uz iecerēto norises vietu būs iespējams nogādāt visu nepieciešamo aprīkojumu, eksponātus - vai ir atbilstoši ceļi, ostas, pietiekams pieejamo lidmašīnu kravas nodalījuma izmērs utt.);
- izmaksu apjoms un finansējuma avotu pieejamība (vai ir pieejami finansētāji, kas šāda veida projektus atbalsta);
- klimatiskie apstākļi (vai tie pieļauj projekta īstenošanu, vai nebojā projekta materiālus, nav kaitīgi dalībnieku veselībai);
- kultūras un tradīciju specifika (vai valdošās reliģijas uzskati neveido nepieņemamu pretrunu, vai brīvā laika pavadīšanas ieradumi, dienas režīms nav atšķirīgi un kā tie var ietekmēt projekta norisi, piemēram, sākuma laiku);
- valodas barjera (vai valodas barjera nav šķērslis projekta izpratnei, kādā veidā tiks nodrošināts tulkojums, informācija)
- personālrесурсu pieejamība (vai ir pieejami attiecīgi apmācīti darbinieki, arī mākslinieki, izpildītāji).

Ieinteresēto un iesaistīto pušu (*stakeholders*) analīze ir nākamais solis. Jebkurš projekts norisinās noteiktā vidē, kur eksistē indivīdi un dažādas organizācijas, kuru interese par projektu var būt gan pozitīva, gan negatīva un kuri var projektu ietekmēt (gan pozitīvi, gan negatīvi).

Jebkurai projektam ir vairāku pakāpju ieinteresētie. Primārie ir tieši saistīti ar projektu un to darbības var tieši ietekmēt projekta norisi, finansējuma izlietojumu u.c. Primārajiem ieinteresētajiem bieži ir līgumsaistības ar projektu - tie ir dalībnieki, piegādātāji, partneri, finansētāji. Sekundārie ir tie, kurus projekts ietekmē vai kuri paši var projektu ietekmēt, bet kuriem nav līgumsaistību vai regulāras sadarbības ar projekta komandu. Tieši tādēļ jāapzinās, ka sekundāro ieinteresēto ietekme ir daudz grūtāk kontrolējama. Piemēram, plašsaziņas līdzekļi un interešu grupas var veidot un ietekmēt sabiedrisko viedokli par projektu. Tie var atbalstīt projektu un būt tajā ieinteresēti, taču tiem var būt arī ļoti liela negatīva ietekme - sevišķi tad, ja projekts viņiem ir nevēlams. Piemēram, brīvdabas pasākumos jārēķinās, ka daļai apkārtējo iedzīvotāju var traucēt troksnis vai apmeklētāju pieplūdums, un viņi var iesniegt sūdzību policijā. Šādas lietas ir iepriekš jāparedz un laikus jārīkojas, lai tās novērstu, vēl pirms radušies sarežģījumi. Pēdējā piemērā minētajā gadījumā projekta vadītāja vēlamā rīcība būtu - laikus informēt apkārtējos iedzīvotājus par projektu, aicinot uz sapratni un, iespējams, pat piedāvājot labvēlīgākus nosacījumus projekta apmeklēšanai, piemēram, atlaidi biļešu iegādei vai bezmaksas kafijas tasi. Projekta vadītājam ir jāizanalizē, kas ir ieinteresētās puses, un jāveic reāls ietekmes novērtējums. Pieņemot lēmumus, plānojot projekta aktivitātes, veidojot informācijas plūsmu, vēlams rēķināties ar ieinteresētajiem. Būtiski ir panākt arī vienotu projekta komandas attieksmi pret ieinteresētajām pusēm. Ieinteresēto identificēšanu un rīcības plānošanu atvieglo pārskata veidošana, kurā tiek uzskaitītas visas ieinteresētās puses, attiecīgi norādīta viņu interese vai ietekme uz projektu un noteikta vēlamā rīcība.

Kultūras projektos var izdalīt 4 raksturīgākās projekta fāzes.

1. PROJEKTA IEROSINĀŠANA	2. PROJEKTA PLĀNOŠANA UN SAGATAVOŠANA	3. PROJEKTA NORISE	4. PROJEKTA NOVĒRTĒJUMS UN NOSLĒGUMS
Projekta ideja – problēma, nepieciešamība, tradīcija Projekta mērķis – (SMART) atbilstošs, izmērāms, sasniedzams, reāls Mērķauditorijas apzināšana – tiešā, netiešā, tās apjoms Komandas izveide, atbildību sadale – kādas kompetences nepieciešamas, kas ko darīs projekta ietvaros Situācijas izpēte – politiskā, tiesiskā, ekonomiskā, kultūras vide, konkurenti Ieinteresēto un iesaistīto pušu (stakeholders) apzināšana – vai apkārtējā sabiedrībā ir grupas un indivīdi, kuri var projektu ietekmēt (gan pozitīvi, gan negatīvi) Sadarbības partneru meklēšana – kādas institūcijas varētu būt ieinteresētas projekta realizācijā, kopēja atbildība, lielāka drošība, vienkāršāk finansēt, sarežģītāks menedžments	Projekta norises vietas un laika izvēle – atbilstība projekta veidam un mērķauditorijai, finansiālie un drošības aspekti Programmas uzmetums, nepieciešamie dalībnieki – kas piedalīsies, kādā secībā, kādas ir viņu prasības Projekta darbu saraksts – visu projekta ietvaros veicamo darbu apzināšana Pienākumu sadale Laika plānošana – jāplāno darbu norise, lai visu pagūtu izdarīt noteiktajā laikā Projekta tehniskais nodrošinājums, drošība un tiesiskā saskaņošana – kas nepieciešams darba grupai un projekta gala rezultāta nodrošināšanai, vai ir nepieciešamas atļaujas, saskaņojumi Risku apzināšana Projekta mārketinga plānošana – kādas sabiedrības grupas jāinformē par projektu, ar kādu kanālu palīdzību, kāds ir mērķis Projekta budžets – kādām pozīcijām nepieciešami līdzekļi, lai projekts notiktu un no kādiem avotiem varētu segt šīs izmaksas Finansu piesaiste – fondi, sponsori	Komandas vadība - komunikācijas nodrošināšana, motivēšana, brīvprātīgo piesaiste Rūpes par projekta dalībniekiem - dalībnieku sagaidīšana, informēšana, ēdināšana, mēģinājumi, pavadīšana u.c. Norises vietu sagatavošana, tehniskais nodrošinājums – realizācija un pārraudzība Projekta rezultāta sasniegšana – tiek īstenots plānotais mērķis. Ja projekta gala rezultāts ir pasākums – jāveido scenārijs, rūpīgi jāplāno pasākuma norise, vadīšana Komunikācija ar sponsoriem, atbalstītājiem – īpašas attieksmes izrādīšana kā nozīmīgai projekta daļai Projekta norises dokumentēšana – noderēs atskaitēs, mājas lapai un turpmākajā darbā Dalībnieku, apmeklētāju aptauja – ja plānots noskaidrot projekta mērķauditorijas viedokli par pasākumu, tad jāplāno aptaujas norise	Projekta mērķu izvērtējums – vai tika sasniegts iecerētais, ja nē - kādēļ Apmeklējuma novērtējums – ka projekta rezultāts bija pasākums, jāanalizē, vai var būt apmierināti ar apmeklētāju skaitu, pārdotajām biļetēm utml. Publicitātes apkopojums un izvērtējums – kāda informācija un cik daudz medijos parādījās par projektu un kāds viedoklis tajā pausts Komandas darba analīze – problēmsituāciju un panākumu izvērtējums Ieņēmumu un izdevumu pārbaude – jāsavēlķ gali naudas lietām, jāapmaksā rēķini, līgumos noteiktās summas, jāizdara secinājumi Sadarbības partneru un dalībnieku informēšana par projekta rezultātiem - pateicība, pasākuma publicitātes materiālu un rezultātu apkopojuma izsūtīšana Atskaišu, pateicības vēstuļu u.c. sagatavošana un iesniegšana finansētājiem Attiecību izbeigšana ar sadarbības partneriem, brīvprātīgajiem, projekta darba grupu
Skaidra projekta ideja un mērķi Izanalizēta situācija un novērtēta projekta realizācijas iespējamība. Lēmums turpināt vai neturpināt projektu	Detalizēts pārskats par darāmo konkrētā laikā, sadalīti pienākumi, nodrošināti nepieciešamie resursi	Sasniegti projekta mērķi, īstenotas plānotās aktivitātes, tās ir dokumentētas	Projekta rezultātu novērtējums un secinājumi par turpmāko projekta attīstības gaitu

Projekta ierosināšana un uzsākšana

Projekta idejas rašanās ir pirmais solis. Idejas rodas gan kolektīvi, gan individuāli, bet, lai tās virzītu tālāk un par to īstenošanas nepieciešamību pārliecinātu citus, vēlams idejas "uzlikt uz papīra" un sagatavot rakstisku projekta pamatojumu. To var saukt par projekta koncepciju vai sākotnējo plānu, kas ietver galveno informāciju par projektu -ideju, ierobežojumiem, nepieciešamajiem resursiem. Projekta koncepcijas ietvaros vajadzētu definēt projekta mērķi vai mērķus, kā arī paskaidrot, kāpēc šis projekts nepieciešams, ar ko tas ir īpašs, ko šis projekts mainīs un kas tiks sasniegts. Mērķa definējumam jābūt skaidram un pārliecinošam, iedvesmojošam, bet vienlaikus arī reālistiskam un pārbaudāmam - lai vēlāk būtu iespējams noteikt konkrētus kritērijus un izvērtēt, vai mērķi ir izdevies sasniegt. Koncepcijas ietvaros vēlams aprakstīt arī, kas projektā varētu piedalīties, projekta aptuvenās izmaksas, kādi resursi nepieciešami tā īstenošanai (darbinieki, aprīkojums, telpas u.c.), kādi varētu būt projekta novērtēšanas kritēriji un kādas ir būtiskākās problēmas.

Tāpat projekta iniciēšanas fāzē ir lietderīgi izvērtēt organizācijas potenciālos ieguvumus no projekta, par kuriem īpaši lietderīgi atcerēties brīžos, kad samazinās motivācija vai rodas problēmas projekta finansēšanā. Iespējamie ieguvumi lielā mērā atkarīgi no projekta idejas, tā organizatoru mērķiem un projekta norises vides, bet bez tiešajiem ieguvumiem, ne mazāk svarīgi varētu būt arī šādi papildus ieguvumi organizācijai:

- jaunu zināšanu, pieredzes apguve;
- jaunu ideju ģenerācijas iespēja, iedvesma un stimulē turpmākajam radošajam procesam;
- partnerattiecību, kopēju projektu veidošana;
- organizācijas reputācijas celšana;
- iespēja nostiprināt pozīcijas vietējā kultūras tirgū;
- lielākas iespējas piesaistīt papildu finansējumu arī citu projektu realizēšanai;
- jaunu mērķgrupu piesaiste;
- starptautisko un vietējo sponsoru, atbalstītāju interese;
- vietējās auditorijas izglītošana;
- stereotipu mazināšana;
- vietējās kultūrpolitikas un tās veidotāju viedokļa ietekmēšana;
- ģeogrāfiskās norises vietas popularizēšana u.c.

Projekta iniciēšanas fāzes galvenais ieguvums ir izanalizēta situācija, kas ļauj pieņemt lēmumu - turpināt vai neturpināt darbu pie projekta - un nodrošina papildu informāciju detalizētākai projekta plānošanai.

Projekta plānošana

Plānošanu var uzskatīt par projekta norises cikla svarīgāko daļu - tā vienlaikus ir arī visdarbietilpīgākā un laikietilpīgākā, jo lielā mērā no precīza un reāla plāna ir atkarīgs, vai projekts norisināsies veiksmīgi. Nevar nepieņemt projektu menedžmenta pamatnostādei, ka projekta plāns ir galvenais instruments, kas palīdz projektu izpildīt noteiktajā laikā, noteiktā finansējuma robežās un iecerētās kvalitātes rāmjos, tomēr projekti kultūras jomā bieži ir pakļauti arī nenoteiktībai un pārmaiņām, tādēļ saprotams, ka kultūras jomā skrupulozu plānu izstrāde nereti tiek uzskatīta par lieku laika tērēšanu, tāpat kā tas tiek uzskatīts par pārāk neradošu un psiholoģiski nepatīkamu darbu.

Vēlams, lai projekta plānošanā tiktu iesaistīta visa projekta komanda vai vismaz atbildīgākie projekta komandas dalībnieki. Ja projekta komandas rīcībā nav daudz laika, tad projekta vadītājs vai neliels projekta komandas kodols var sagatavot plāna uzmetumu un nodot to komandas apspriešanai, tādējādi ietaupot laiku vispārējām diskusijām, kurām ir tendence ievilkties.

Ja projekta rezultātā plānots pasākums, tad īpaša uzmanība ir jāpievērš tādiem aspektiem, kā norises laika un vietas izvēle. Izvēloties pasākuma dienu, atkarībā no pasākuma specifikas, jāņem vērā nedēļas dienu piemērotība apmeklētājiem, svētku un piemiņas dienas, pārnestās brīvdienas, skolēnu brīvlaiks, apkārt notiekošie citi pasākumi, kas varētu piesaistīt mūsu mērķauditoriju. Izvēloties pasākuma sākuma laiku, jāņem vērā iedzīvotāju tradīcijas un dzīves ritms, citu pasākumu norises laiks izvēlētajā dienā, pasākuma norises ilgums, nepieciešamais laiks, lai uzstādītu un demontētu nepieciešamo aparātūru vai dekorācijas. Izvēloties pasākuma norises vietu, jāņem vērā, vai telpai ir laba pieejamība (tai skaitā cilvēkiem ar īpašām vajadzībām), sasniedzamība ar sabiedrisko transportu, vai telpa ir pietiekami ietilpīga un atbilst pasākuma noskaņai, vai ir iespējams nodrošināt pasākuma tehniskās vajadzības, vai ir pieejamas atbilstošas telpas uzaicinātajiem māksliniekiem, kāda ir vietas reputācija un telpas izmantošanas izmaksas.

Svarīgs plānošanas fāzes uzdevums ir darbu saraksta sastādīšana. Projektu menedžmenta profesionālajā literatūrā tiek piedāvātas dažādas metodes darbu saraksta izstrādei, lai iespējami precīzāk veidotu pamatu projekta ietvaros veicamajiem uzdevumiem, kas parāda projektā ietvaros veicamo darbu savstarpējo saistību (projekta struktūrplāns, angļu val. *work break down structure*, ar struktūrplāna veidošanas pamatprincipiem iespējams iepazīties jebkurā projektu menedžmenta grāmatā), tomēr arī vienkāršs darbu saraksts palīdzēs paredzēt projekta nianšes, iepļānot atbildīgo un plānot resursus.

Darbu saraksta piemērs - meistarklases organizēšana

1. Meistarklases vadītājs

- 1.1. vadītāja izvēle
- 1.2. vienošanās par meistarklašu norises programmu, laiku, honorāru, tehnisko nodrošinājumu
- 1.3. lidmašīnas biļešu, viesnīcas rezervēšana
- 1.4. līguma noslēgšana (intervijas saskaņošana)
- 1.5. vieslektora sagaidīšana
- 1.6. transporta nodrošināšana uz meistarklašu norises vietu
- 1.7. vieslektora pavadīšana
- 1.8. informācijas nosūtīšana par meistarklases rezultātiem, dalībnieku atsauksmēm

2. Meistarklases norises vieta

- 2.1. norises vietas izvēle, vajadzību saskaņošana
- 2.2. telpu īres līgumu slēgšana
- 2.3. norises vietas sagatavošana meistarklasēm – krēsli, galdi, tehnika
- 2.4. tulkā vietu iekārtošana (mikrofoni, ūdens)

3. Meistarklases norise

- 3.1. darba kārtības saskaņošana ar vieslektoru
- 3.2. tulkā izvēle, līguma slēgšana
- 3.3. izdales materiālu gatavošana, tulkošana
- 3.4. izdales materiālu pavairošana
- 3.5. ēdināšanas organizēšana, kafijas paužu nodrošināšana starpbrīžos
- 3.6. brīvprātīgo piesaiste
- 3.7. meistarklases dokumentēšana
- 3.8. meistarklases novērtēšana

4. Meistarklases dalībnieki

- 4.1. dalībnieku atlases konkursa nolikuma izstrāde
- 4.2. informācijas izplatīšana par iespēju piedalīties meistarklasē konkursa kartībā
- 4.3. pieteikuma anketu izstrāde
- 4.5. pieteikšanās termiņa noteikšana
- 4.6. dalībnieku atlase
- 4.7. rezultātu paziņošana
- 4.8. naktsmītņu rezervēšana
- 4.9. transporta nodrošināšana uz meistarklašu norises vietu
- 4.10. izklaides programmas meistarklašu dalībniekiem sagatavošana (biļetes uz teātri, ballīte utml.)

5. Publicitāte

- 5.1. darbs ar presi, preses lapas sagatavošana un izsūtīšana medijiem
- 5.2. intervijas organizēšana ar vieslektoru
- 5.3. sludinājumi
- 5.4. informācija mājas lapā

6. Finansējums

- 6.1. projekta pieteikuma izstrāde un iesniegšana fondiem un sponsoriem
- 6.2. sarunas ar sponsoriem, līgumu slēgšana
- 6.3. līgumu slēgšana ar fondiem (ja piešķirts finansējums)
- 6.4. atskaišu, pateicības vēstuļu rakstīšana un izsūtīšana

Lai ievērotu projektam noteiktās laika robežas, projektu menedžmenta teorijā tiek ieteikts gatavot atsevišķu projekta **laika (termiņu) plānu**, un laika plānošanai tiek piedāvātas dažādas, metodes. Vispopulārākā ir Ganta diagramma, kas ļauj vizuāli pārskatīt projekta ietvaros veicamos uzdevumus laika nogrieznī.

Darba uzdevums	Laika periods (piemēram, mēneša datumi)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Uzrakstīt scenāriju															
2. Sarunāt māksliniekus															
3. Izveidot programmu															
4. Izstrādāt ielūgumus															
5. Pasūtīt tehniku															
6. Izvietot reklāmu															
7. Iekārtot zāli															
8. Pasākuma norise															
9. Pateicību izsūtīšana															

Termiņu ievērošanai daudzos projektos pievērš daudz lielāku vērību nekā paredzamo izmaksu ievērošanai. Lai ievērotu nospraustos termiņus, bieži nepieciešams strādāt ilgāk un vairāk, kultūras nozarē bieži vien bez papildus atalgojuma. Termiņu neievērošana projektos var izsaukt ķēdes reakciju - ja kādai aktivitātei tiek patērēts vairāk laika, var palielināties projekta izmaksas, bet, ja nav iespējams palielināt projekta izmaksas, var ciest projekta kvalitāte - iespējams, no kaut kā būs jāatsakās. Tātad jebkurā projektā laiks - kvalitāte - izmaksas ir savā starpā ļoti cieši saistīti, un to ievērošana ir vienlīdz būtiska. Ja ir iespējams pašiem noteikt projekta sākuma un beigu termiņu, tad ieteicams projekta laika plānošanu sākt no beigām - domājot par rezultātu, kas jāsasniedz, un par ierobežojumiem, kas jāņem vērā. Tad tiek aprēķināts visiem darbiem nepieciešamais laiks, tādējādi nosakot visoptimālāko projekta sākšanas laiku.

Nākamais plānošanas solis ir **atbildības plānošana** - to var apvienot ar projekta laika plānu -, norādot pie katra uzdevuma atbildīgo par tā izpildi, bet var veidot arī atsevišķu pārskatu par pienākumu un atbildības sadali projekta komandā. Galvenais, lai projekta vadītājs pietiekami labi pārzinātu savas komandas dalībnieku kompetences un spētu piemeklēt katram darbam labāko izpildītāju, turklāt nodrošinot vienmērīgu komandas noslodzi. Svarīgi arī pārliecināties, ka atbildīgie precīzi izprot savus pienākumus, veicamā darba apjomu un termiņus. Sadalot pienākumus, papildus jāseko, lai nezustu darbu loģiskā secība. Divu vienlaicīgi veicamu uzdevumu uzticēšana vienam cilvēkam var aizkavēt to izpildi.

Projekta finanšu plāns ir detalizēts projekta apraksts finansiālā izteiksmē, kura uzdevums ir parādīt, cik un par ko projekta organizatori ir plānojuši iztērēt un kādus līdzekļus piesaistīt vai iegūt. Katrā projektā ir izmaksas, kas ir tieši saistītas ar projektu (piemēram, materiāli, ko izmanto projekta norises nodrošināšanai, komandas atalgojums); tādas, kas uz projektu attiecas netieši (piemēram, biroja aprīkojuma uzturēšana, darba telpu uzkopšana); tāpat projektos ir virkne izmaksu pozīciju, kas vai nu palielinās vai samazinās atkarībā no patērētā laika (stundu samaksa par atsevišķiem darbiem, elektrības patēriņš utml.); izmaksas, kas saistītas ar darbiniekiem (apdrošināšana, transporta kompensācijas, prēmijas u.c.). Tas viss apgrūtina precīzu izmaksu paredzēšanu, tomēr ir svarīgi, lai projekta finanšu plāns būtu iespējami reāls.

Projekta finanšu plāna sastādīšanai ir vairākas pakāpes. Vispirms jāidentificē visas projekta īstenošanai nepieciešamās izmaksas. Tad izmaksas jāsavieto pa pozīcijām, kas tiek definētas atkarībā no projekta specifikas. Ir virkne izmaksu pozīciju, kuras ir gandrīz ikvienā kultūras projektā:

- honorāri dalībniekiem, māksliniekiem, autoriem;
- transporta izdevumi (mākslinieku ceļa izdevumi, eksponātu transportēšana, transports organizatoru vajadzībām u.tml.);
- telpu īre pasākuma norisei;
- tehniskā aprīkojuma īre un apkalpošana;
- apdrošināšana;
- publicitātes izmaksas;
- uzturēšanās izdevumi (viesnīca, ēdināšana);
- administratīvie izdevumi (komunikācijas, projekta darba grupas algas, t.sk. nodokļi, projekta biroja izmaksas u.c. Vēlams, lai šī pozīcija nepārsniegtu 30 % no kopējām projekta izmaksām);
- reprezentācijas izdevumi
- neparedzēti izdevumi (parasti ieplāno rezervi 3-10 % no kopējās projekta summas, jo projekta izmaksas var neparedzēti pieaugt gan projekta gaitā radušos izmaiņu dēļ, gan arī dažādu ārēju apstākļu dēļ - inflācija, degvielas cenu kāpums, nodokļu likumdošanas izmaiņas u. tml.)

Plānojot projekta izmaksas, jācenšas domāt visaptveroši, paredzot visas iespējamās izmaksas, lai projekta īstenošanas laikā nerastos lieki sarežģījumi. Piemēram, īrējot tehniku, nedrīkst aizmirst, ka var būt nepieciešama arī profesionālu palīdzība tās uzstādīšanā vai apkalpošanā. Ja tehnika tiek izmantota ilgstoši (piemēram, videoprojektors izstādē), jāieplāno, ka nepieciešama tās tehniskā apkope. Nereti tiek piemirsts, ka arī projekta noslēguma fāzē vēl ir dažādi izdevumi, piemēram, krāsainas izdrukas atskaitēm, pasta izdevumi, telpu uzkopšana un atsevišķos gadījumos pat remonts, atkritumu transportēšana u.tml.

Līdzās izmaksu prognozēšanai jāveic arī esošo un plānoto ieņēmumu aprēķināšana. Kultūras projektu galvenie ieņēmumu avoti ir:

- fondu piešķirumi;
- valsts, pašvaldību atbalsts;
- privāto atbalstītāju (sponsoru, mecenātu, ziedotāju) piešķirtie līdzekļi un materiāli;
- ieņēmumi no projekta īstenošanas (ieejas biļešu, programmiņu u.c. pārdošana, dalības maksa, ienākumi no citiem pakalpojumiem u. tml.).

Kultūras projektu finanšu avoti bieži ir nedroši, dažkārt nav iespējami tieši ieņēmumi no projekta īstenošanas. Bieži nevar rēķināties arī ar peļņu, kas palīdzētu segt projekta izmaksas. Tieši otrādi: nereti kultūras projektu organizatori ir spiesti rīkoties pat pārgalvīgi un turpināt darbu pie projekta, tikai cerot uz pozitīviem finansētāju lēmumiem nākotnē. Kaut arī no projektu menedžmenta teorijas viedokļa tādā veidā projektu īstenotāji uzņemas nevajadzīgu risku, kultūras projektiem tā nav neparasta situācija. Finansiālā neprognozējamība ir viens no galvenajiem kultūras projektu riska faktoriem. Bet jāatzīst arī, ka daudzos gadījumos projektu finansiālais stāvoklis būtu labāks, ja projektu organizatori rīkotos profesionālāk, izvēloties projektam atbilstošus mārketinga instrumentus, publicitātes kanālus, veidojot pārdomātāku biļešu cenu politiku un nodrošinot biļešu un paša pasākuma pieejamību.

Plānojot ieņēmumus, skaidri jānorāda, kuriem ieņēmumiem ir izlietošanas nosacījumi (piemēram, fonds piešķirīs finansējumu tikai honorāru apmaksai) un kuriem nav (pašu ieņēmumus projekta īstenotāji var izlietot pēc saviem ieskatiem). Vispirms visi noteiktie ieņēmumi jāsavieto pretī noteiktajām izmaksu pozīcijām, un tad var sadalīt atlikušos neierobežotos līdzekļus visām pārējām kategorijām. Šajā brīdī nereti nākas pārskatīt projekta plānus un, iespējams, jāatsakās no kādām projekta aktivitātēm, ja budžets to neatļauj –tātad jāveic **finanšu plāna regulēšana**. Nosakot finansējuma prioritātes kultūras projektos, jāpatur prātā projekta mērķis un tas, kuras aktivitātes šai projektā patiešām ir būtiskākās. Ja kāda aktivitāte ir ļoti nozīmīga, bet nav plānoti ieņēmumi, kā to segt, tad jāatrod pozīcija, kura ir mazāk svarīga. Atsakoties no kādas izmaksu pozīcijas, naudu var izdalīt citām pozīcijām. Regulēšanas procesā gan jāpatur prātā, ka daļai pozīciju ir finansētāja noteikti izlietošanas nosacījumi, tomēr atsevišķos gadījumos var mēģināt vienoties ar finansētāju par finansējuma izlietojuma maiņu.

Regulējot finanšu plānu, jārēķinās arī ar naudas plūsmu - kad kādi līdzekļi ienāks un kad kādi maksājumi būtu veicami. Latvijā ir raksturīgi tas, ka kultūras projektiem ir nevis daži, bet gan daudz finansētāju, un katrs no tiem projektu atbalsta nelielā apjomā, projektu finansējums līdz ar to ir ļoti sadrumstalots. Visbiežāk, uzsākot darbu pie projekta, kontā nav visu nepieciešamo līdzekļu - katrs atbalstītājs rīkojas saskaņā ar saviem noteikumiem un ieskaita finansējumu sev ērtā laikā. Kultūras projektu organizatoriem ar to jārēķinās un apjomīgākos projektos, iespējams, jāveido atsevišķs naudas plūsmas pārskats.

Ja projektam ir kāda uzraudzības institūcija, tad parasti tā apstiprina arī finanšu plānu, kurā projekta vadītājam jāspēj pamatot un aizstāvēt katra pozīcija. Visa projekta gaitā jāveic arī finanšu plāna kontrole un, ja nepieciešams, jāveic izmaiņas. Tomēr jāizvairās no divām raksturīgām galējībām - mēģinājuma ievērot pieņemto finanšu plānu bez izmaiņām vai arī uzskatīt, ka tas ir tikai formāls un aptuvenš dokuments, kuru vēlams, bet nav obligāti ievērot. Tādēļ projekta sākumā projekta vadībai ir jānolemj, kādā veidā un kādos gadījumos finanšu plāns tiks pārskatīts un nepieciešamības gadījumā mainīts.

Veidojot projekta mārketinga plānu vispirms jādomā par ieejas nosacījumiem - vai būs biļetes, vai bezmaksas ieeja. Būtisks ir biļešu cenas un biļešu pieejamības faktors: jāpārdomā, vai atsevišķām mērķgrupām būs atlaides, kur un kā būs nopērkamas biļetes. Jāizvēlas projektam atbilstošākie informācijas izplatīšanas kanāli un metodes (reklāma laikrakstos, žurnālos, radio, TV, internetā, plakāti, afišas, objekti vidē, dažādas akcijas, aktivitātes sociālajos tīklos utml.) - lai informācija par projektu sasniegtu un uzrunātu plānoto mērķgrupu un lai netiktu veltīti šķieštie līdzekļi neefektīviem informācijas kanāliem. Jāplāno darbs ar presi - kad un kādas preses lapas tiks izsūtītas, vai notiks preses konference, vai būs kādi citi īpaši pasākumi presei, vai tiks piedāvātas ekskluzīvas interviju tiesības ar projekta dalībniekiem utml. Ja projektam tiek gatavots katalogs, bukleti, programmas, mājaslapa, tad rūpīgi jāplāno to saturs, dizains. Īpaši būtiski, lai mājaslapa atspoguļotu aktuālu informāciju, lai tā nodrošinātu interaktivitāti (piemēram, iespēju pasūtīt biļetes, izteikt savu viedokli, pieprasīt papildu informāciju, lejuplādēt fotomateriālus presei u.c.).

Tehniskā nodrošinājuma plāns - īpaši liela nozīme tam ir apjomīgos projektos, festivālos, kur piedalās dažādi izpildītāji ar specifiskām tehniskām vajadzībām. Neatkarīgi no tā, vai projekta dalībnieki plāno ierasties ar savu tehnisko aprīkojumu vai par to rūpējas projekta organizatori, būtiski ir saskaņot nepieciešamā aprīkojuma uzstādīšanas prasības un iespējas. Tādēļ vēlams visiem dalībniekiem laikus izsūtīt norises vietas plānu, kurā viņi atzīmētu nepieciešamā aprīkojuma izvietojumu un prasības skaņas, gaismu uzstādīšanai, nepieciešamo strāvas jaudu, izmantojamo aparāturu (audio, video, mūzikas instrumenti u.c.), apkalpojošo cilvēku skaitu utml. Balstoties uz dalībnieku pieprasījumu, tiek veidots tehniskā nodrošinājuma plāns, kurā jāietver informācija par to, kas katram dalībniekam un kurā laikā ir nepieciešams, kādi sagatavošanas darbi veicami.

Tehniskā plānošana ietver rūpes par pasākuma tehniskā nodrošinājuma visdažādākajiem aspektiem:

- **KRAVA** – dekorāciju, eksponātu, instrumentu transportēšana, dekorāciju lielāko elementu izmēri un svars
- **SKATUVE** – dekorāciju materiāls, pieejas punkti, lūkas, priekšdari, grīdas segums
- Dalībnieki – cik cilvēki uz skatuves, vai nepieciešami elektrības padeve (mūziķiem), mikrofonu, kādi krēsli nepieciešami, pultis, kas iekārto mūziķu vietas
- **SKATĪTĀJU ZĀLE, APMEKLĒTĀJI** – pieeja no skatuves, vai izmanto izrādē, vai apmeklētāji piedalās, sēž vai stāv
- **ĢĒRBTUVES, GRIMĒTAVAS** – cik, cik tālu, vai ir īpašas prasības
- **KOSTĪMI** – vai jāmazgā, jāgludina, vai tiek pasākuma laikā sasmērēti, vai jātīra ķīmiski
- **MĒĢINĀJUMU ZĀLES** – aprīkojums, laiki
- **GAISMAS** - gaismošanas plāns, gaismošanas vadīšanas vietas zālē, elektrības jauda, specefekti
- **SKAŅA** – mikrofonu, pultis, tumbas
- **TULKOŠANA** – ekrāni, kabīnes, mikrofonu
- **SPECEFEKTI** – sveces, atklāta uguns, cigaretes, dūmi, pirotehnika, ūdens, sniegs, konfeti, šaujamieroči, naži, zobeni, dzīvnieki, ēdieni, dzērieni
- u.c.

Jebkurā projektā ik pēc brīža ir nepieciešams veikt kontroli un salīdzināt plānoto un reālo virzību. Kultūras projektiem jo īpaši raksturīgas novirzes no plānotā radošo, finansiālo un citu no projekta vadītāja atkarīgu un neatkarīgu faktoru ietekmē. Tādēļ jau plānošanas un sagatavošanas fāzes ietvaros vēlams noteikt projekta kontroles mehānismus - jāvienojas, kurš veiks kontroli, kā tiks nodota un saņemta nepieciešamā informācija (izvērtēšanas sapulces, atskaides, finanšu pārskati utml.). Vēlams, lai projekts tiek vērtēts periodiski visa projekta gaitā. Tomēr par aktīvu kontroles mehānisma pielietošanu kultūras projektos Latvijā ir grūti runāt. Vārdam "kontrolē" joprojām ir negatīva pieskaņa, un tas nereti tiek uztverts nevis kā efektīvs projekta vadīšanas instruments, bet gan kā iejaukšanās un neuzticības izpausme.

Lai kultūras projekta mērķi nebūtu tikai formāli, tie ir skaidri jādefinē, lai tos varētu izvērtēt ar noteiktiem kritērijiem. Nereti var novērot, ka kultūras projektu īstenotājiem grūtības sagādā tieši projektu rezultātu definēšana un mērījumi. Jāatzīst, ka mūsdienās nepieciešams pragmatisks skats uz kultūrā ieguldītajiem līdzekļiem. Lai vērtētu un raksturotu projekta rezultātus, ir nepieciešams noteikt projekta novērtēšanas kritērijus, kas konkrētu rādītāju formā ir atvasināti no projekta mērķiem un uzdevumiem. Šo rādītāju esamība vai trūkums raksturo to, vai un kādā mērā tiek sasniegti projekta mērķi. Izšķir divu veidu kritērijus - kvantitatīvos (šie rādītāji atspoguļo skaidri izmērāmus lielumus, tos salīdzinoši viegli izvirzīt un novērtēt - apmeklētāju skaits, pārdoto biļešu skaits, preses atsauksmju skaits u.c.) un kvalitatīvos (raksturo situācijas uzlabošanu, saturiskumu, attieksmju maiņu, prasmju veidošanu).

Projekta plānošanas un sagatavošanas fāzē kultūras projektu organizatoriem aktīvi jānodarbojas ar **finansējuma piesaisti**, par ko tiks detalizētāk runāts nākamajā nodaļā.

Jau projekta sagatavošanas fāzē jāpievērš uzmanība par iespējamajiem riskiem, lai tos apzinātu un izskaustu izmaiņas un nejaušības. Risks ir jebkurš negaidīts notikums, kas var traucēt pasākuma realizāciju un mērķu sasniegšanu, apdraudēt drošību un panākumus. Riskus var apzināt ļoti dažādi, liela nozīme ir pieredzei, tomēr kā metodes noder arī:

- **Prāta vētra** komandā par tēmu - kas var **"noiet greizi"**?
- KontROLSarakstu veidošana;
- Konsultācijas ar profesionāļiem;
- Testēšana (pilotprojekts).

Riska menedžmenta process sākas ar iespējamo risku identificēšanu, nosakot katra riska iestāšanās varbūtību un tā ietekmes spēku (piemēram, skalā no 1 līdz 3). Tālāk jāizstrādā rīcības plāns riska faktoru novēršanai, ņemot vērā to iestāšanās ticamību un ietekmes spēku.

Galvenās risku jomas kultūras pasākumos²²:

- Administrēšana (līgumi, atļaujas, licences);
- Mārketinga un sabiedriskās attiecības (atbilstība, resursu pieejamība);
- Drošība un veselība (drošības plānošana un kontrole, tehniskais nodrošinājums, ēdienu kvalitāte);
- Pūļa menedžments (cilvēku plūsma, alkohola pārdošana un lietošana, troksnis);
- Transports (piegādājumi, auto novietošana, sabiedriskais transports).

Citi tipiski iespējamie riska faktori - laika apstākļi brīvdabas pasākumos, pasākuma vadītāja neprofesionalitāte, tehniskas problēmas, bezatbildīga komanda un brīvprātīgie, nepietiekams finansējums u.c.

Plānojot riskus, ir iespējams mazināt pasākumu iespējamo negatīvo ietekmi uz vietējo sabiedrību, kas var izpausties kā

- vietējo iedzīvotāju neapmierinātība - neērtības, troksnis, satiksmes problēmas;
- vides piesārņojums un apdraudējums;
- kultūras mantojuma apdraudējums;
- negatīvas apmeklējuma pieredzes ietekme;
- dalībnieku slēptās intereses u.c.

Projekta īstenošana



Šīs projekta norises fāzes galvenais uzdevums projekta vadītājam ir nepārtraukti kontrolēt galvenos projekta veiksmi nodrošinošos faktoros - kvalitāti, laika un finanšu plāna ievērošanu, naudas plūsmu, komandas darbu - un rūpēties par projekta dalībniekiem un apmeklētājiem.

Rūpes par projekta dalībniekiem ietver uzņemšanu, ēdināšanu, honorāru izmaksu, atbilstošu telpu nodrošināšanu un tehniskā aprīkojuma sagādi, sagaidīšanu, pavadīšanu, drošību un pozitīvu attieksmi uzturoties projekta norises vietā. Parasti dalībniekiem tiek piedāvāta iespēja apmeklēt citu mākslinieku priekšnesumus, piedalīties ekskursijās un dažādos saviesīgos pasākumos projekta norises laikā. Pēc pasākuma pienāktos informēt dalībniekus par rezultātiem, izsūtīt preses atsauksmju kopijas un pateicību par līdzdalību projektā. Projekta dalībniekiem jānodrošina ar informāciju, kas nodrošina piedalīšanās nosacījumu skaidrību:

- Informācija par publiku, vietas specifiku un pasākumu,
- Atbilstošs norises vietas iekārtojums un tehniskais nodrošinājums,
- Laipna sagaidīšana,
- Aktuāla informācija par izmaiņām,
- Saskaņota pieteikšana,
- Atbilstošas ģērbtuves / telpas mēģinājumiem.

Rūpes par projekta apmeklētājiem ietver pieejamības nodrošināšanu, patīkamas atmosfēras nodrošināšanu, ērtības, pievilcīgu servisu (garderobe, kafējnīca, labierīcības u.c.) un, kas ir ne mazāk svarīgāk - rūpes par apmeklētāju drošību, ko Latvijā reglamentē arī vairāki normatīvie akti.²³

Projekta īstenošanas fāzē svarīgi veikt arī projekta norises dokumentēšanu - apkopojot iznākušās atsauksmes presē, reģistrējot cita veida publicitāti (piemēram, ja projekts pieminēts ziņās), iemūžinot projekta norisi (dalībniekus, atbalstītājus, apmeklētājus u.tml.). Šī informācija būs ne tikai vēstures liecība, bet arī noderēs atskaišu sagatavošanai un būs nozīmīgs informācijas avots projekta izvērtēšanai.

Projekta noslēgums un novērtējums

Kultūras projektu noslēguma posmā raksturīgs atslābums - projekta komandai samazinās motivācija, pēc projekta kulminācijas mirkļiem grūti saņemties formālai projekta noslēgšanai, tomēr ļoti vēlams, lai noslēguma fāzē notiktu nopietna izvērtēšana un informācijas apkopošana. Ja organizatori ir iecere turpināt darbu pie projektiem arī nākotnē, tad novērtēšanas process tikpat svarīgs kā veiksmīgas projekta galvenās norises nodrošināšana.

Projekta rezultāti ir jāizvērtē dažādos aspektos - tas ir nepieciešams pašiem projekta organizatoriem, lai izdarītu secinājumus un lai izvairītos no līdzīgām kļūdām nākotnē. Vēlams izvērtēšanas procesā iesaistīt arī projekta komandu.

Galvenie aplūkojamie jautājumi ir:

- vai ir sasniegti projekta mērķi un, ja nav, kādēļ;
- vai izdevās iekļauties noteiktajos termiņos, kādi ir raksturīgākie termiņu kavējumu iemesli;
- vai tika pārsniegtas plānotās projekta izmaksas, kādās pozīcijās;
- kas norisinājās veiksmīgi;
- kādas problēmas un kāpēc radās, kā tās tika vai netika risinātas;
- kāda bija projekta komandas sadarbība, iekšēja komunikācija, konfliktu cēloņi;
- kādas individuālas problēmas radās projekta komandas dalībniekiem.

Noslēguma fāzē jāveic arī projekta iekšējās (projekta plāni, sarakste, pašu sagatavotie publicitātes materiāli, fotomateriāli u.c.) un ārējās (preses atsauksmes, pieminēšanas fakti TV un radio, atsauksmes) dokumentācijas sakārtošana un arhivēšana - tas nepieciešams gan atskaišu sagatavošanai, projekta dalībnieku informēšanai, gan pašiem - projekta gala rezultātu apkopošanai. Nepieciešams sagatavot atskaites finansētājiem - gan fondiem (saskaņā ar katra fonda prasībām), gan sponsoriem, ja projektam tādi ir bijuši. Atskaitēs jāietver gan kvantitatīva, gan kvalitatīva rakstura informācija par projekta norisi, vizuālie materiāli. Projekta finansiālā stāvokļa izvērtēšana, apmeklētāju un biļešu pārdošanas rezultātu analīze ļauj izdarīt secinājumus par izmantoto mārketinga instrumentu atbilstību.

Vadītājam ieteicams izanalizēt savu projekta gaitā iegūto pieredzi un izdarīt secinājumus, jo kultūras projektu menedžera iemaņas nav apgūstamas tikai pēc grāmatām. Tieši pieredze ir tā, kas ļauj izvairīties no kļūdām plānošanā, neprecizitātēm finansu aprēķinos, paredzēt radošā darba riskus.



Uzdevums

Kopā ar saviem komandas biedriem novērtējiet savu pēdējā īstenotā pasākuma veiksmes faktoros un pieļautās kļūdas! Izvirziet priekšlikumus, kas varētu būt palīdzējis šīs kļūdas novērst!

23 Publisku izklaides un svētku pasākumu drošības likums Ministru kabineta noteikumi Nr.526. - Kārtība, kādā pasākuma organizators nodrošina neatliekamo medicīnisko palīdzību publiskā pasākumā. Ministru kabineta noteikumi Nr.298 - Par publiska pasākuma organizatora civiltiesiskās atbildības obligāto apdrošināšanu. Ministru kabineta noteikumi Nr.598 - Noteikumi par akustiskā trokšņa normatīviem dzīvojamā un publisko ēku telpās Pašvaldības, kuras teritorijā notiek pasākums, saistošie noteikumi par publiska pasākuma saskaņošanu, sabiedrisko kārtību, reklāmas, afišu, sludinājumu un citas vizuālās informācijas izvietošanu pašvaldības teritorijā. Autortiesību likums. Obligāto eksemplāru likums

Ieteicamā literatūra

Grāmatas

- Berridge, G. Event Design and Experience. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006
- Ceļvedis Kultūras centra vadībā. Sast. D.Jurka., V/A "Tautas mākslas centrs", Rīga, 2008
- Cilvēku, zīmolu, mediju un kultūras menedžments. Sast. I.Bērziņš, P.Nēbels. Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 2006
- Festival and Events Management: An international arts and culture perspective. Ed. by Yeoman I., Robertsons M., Ali- Knight J, Drummond S., McMahon-Beattie U. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 2004
- Grainger-Jones, B. Managing Leisure. Butterworth-Heinemann, 1999
- Kultūras menedžments. LKA rakstu krājums. Sast. I.Bērziņš, Rīga, 2008
- Silvers J.R. Risk Management for Meetings and Events. Oxford: Elsevier, 2008. p. 4.-35.
- Uzulāns, Juris. Risku vadība projektu kontekstā. Rīga: Drukātava, 2010. 50.-60.lpp.

Interneta resursi

Riska analīze, līdzekļi un metodes. [skatīts 23.04.11.] pieejams: <http://web.worldbank.org>

2.2. Finansējuma piesaiste kultūras projektiem

Kultūras projekta pieteikuma sastādīšana

Projekta rakstiskais apraksts jeb projekta pieteikums parasti tiek adresēts iespējamajam projekta finansētājam (fondam, sponsoram, informatīvajam atbalstītājam), lūdzot projektam finansiālu vai materiālu atbalstu. Projekta izklāstam jābūt pietiekami skaidram un detalizētam, lai pieteikuma adresāts par jūsu iecerēto projektu varētu gūt pilnīgu priekšstatu un varētu pieņemt lēmumu par projekta atbalsta piešķiršanu vai lūguma noraidīšanu.

Bieži vien projektu finansētāji ir izstrādājuši noteiktas pieteikumu formas vai anketas, tomēr jebkurā projekta rakstiskā atspoguļojumā ir jāiekļauj projekta galvenie raksturlielumi, kas palīdzēs pieteikuma lasītājam izprast projekta būtību, plānoto projekta norisi un ieguvumus. Projekta rakstiskā izklāstā ir būtiski ievērot projekta pieteikuma uzbūves loģiku, lai projekta apraksta sadaļas būtu savstarpēji atbilstošas un paskaidrojošas.

rāmīti

Galvenie raksturlielumi projekta aprakstā

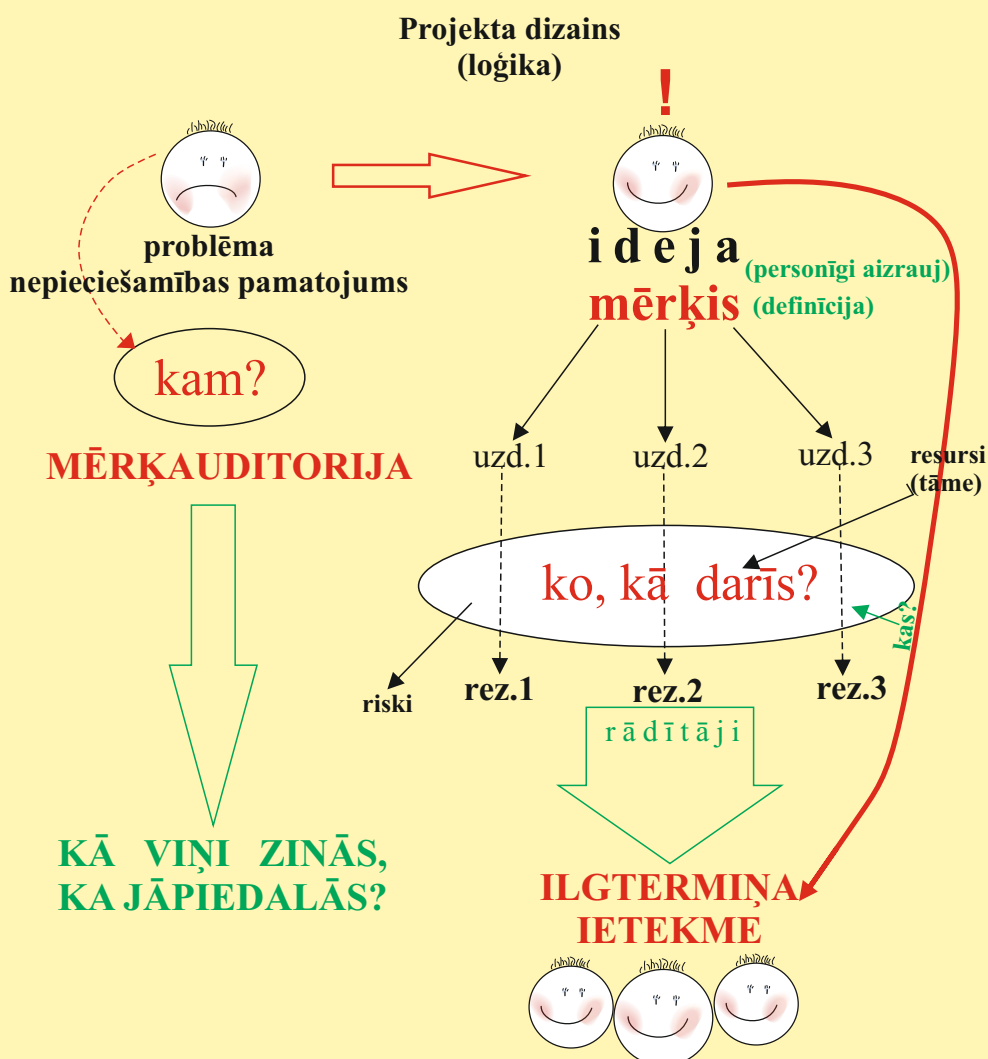
1. Projekta nepieciešamība (risināmā problēma)
2. Projekta mērķis (vēlamais risinājums)
3. Projekta uzdevumi (idejas īstenošanas veidi)
4. Mērķauditorija (kam?)
5. Realizētājs/organizators (kas?)
6. Sadarbības partneri (ar ko?)
7. Darbības programma / darbu laika grafiks (kāda veidā?)
8. Rezultāti (kas tiks sasniegts) un ilgtermiņa ietekme (kas turpināsies, attīstīsies)
9. Budžets / tāme (cik izmaksās)
10. Publicitāte (kā tiks paziņots citiem)

Projekta aprakstā jāievēro kopējā loģika, lai no projekta nepieciešamības apraksta izriet projekta mērķi, plānotās darbības sekmētu izvirzīto mērķu sasniegšanu un sagaidāmie rezultāti atbilstu nepieciešamajiem risinājumiem, kas paskaidroti projekta nepieciešamības pamatojumā. Piemēram, projekta apraksta loģika būs aplama, ja tiks izvirzīti ļoti plaši mērķi, bet sasniegti šauri rezultāti.

Projekta secība:

Nepieciešamība $\Rightarrow$ mērķi $\Rightarrow$ darbība $\Rightarrow$ rezultāti (un ilgtermiņa ietekme).

Projekta nepieciešamības pamatojumā risināmās problēmas vēlams atspoguļot saistībā ar projektā izvēlēto mērķauditoriju, raksturojot arī projekta mērķa grupu un tās vajadzības. Projekta nepieciešamības pamatojumā ir vēlams iekļaut konkrētus datus (statistikas dati, pētījumu secinājumi), kas objektīvi atspoguļo pašreizējo situāciju. Tāpat vēlams atsaukties uz vietējas, nacionālas, ES nozīmes politikas dokumentiem, attīstības programmām, parādot, ka jūsu izvēlētie risinājumi atbilst plānošanas dokumentos plānotajiem darbības virzieniem (piemēram, Latvijas valsts nacionālās kultūrpolitikas vadlīnijās paredzēts ir sekmēt kultūras pieejamību reģionos, līdz ar to jūsu plānotie kultūras pasākumi varētu palīdzēt īstenot valsts kultūrpolitikas vadlīnijās noteiktos svarīgos mērķus.



Projekta mērķi var būt vispārīgāki (piemēram, sekmēt kultūras pieejamību novadā X), uzdevumi jau konkrēti (piemēram, organizēt 2 izglītojošas koncertlekcijas).

Projekta **rezultātiem** ir jābūt skaidri definētiem, jāparedz kvantitatīvie un kvalitatīvie kritēriji rezultātu sasniegšanai (piemēram, apmeklētāju skaits un apmeklētāju apmierinātības līmenis).

Ir svarīgi paredzēt projekta **ilgtermiņa ietekmi** - to, kādā veidā plānotie projekta rezultāti sekmēs arī plašāku mērķu sasniegšanu, kas liecina par tālredzīgu plānošanu un plašāku sabiedrisko ietekmi (piemēram, tiks sekmēta novada iedzīvotāju interese par akadēmisko mūziku).

Projekta pieteikumam jāparāda, ka esat izdomājuši galveno darāmo darbu secību un iepļānojuši to veikšanai nepieciešamo laiku.

Projekta aktivitāšu grafika jeb darāmo darbu laika plāna piemērs

<i>Aktivitātes</i>	<i>2012.g.dec.</i>	<i>2013.g.janv.</i>	<i>2013.g.febr.</i>
Projekta administrēšana	x	x	x
Sagatavošanas darbi			
Pasākumu programmas izveide	x		
Pasākumu reklāmas sagatavošana	x		
Pasākumu norise			
1.koncertlekcija		x	
2.koncertlekcija			x
Izvērtēšana, atskaites			x
Publicitāte	x	x	x

Projekta izvērtētājam jāgūst pārlicība par iesniedzēja spēju realizēt projektu, ka projekta pieteicējam ir nepieciešamās zināšanas, pieredze un resursi. Projektu un līdzīgu pasākumu rīkošanas pieredzi vēlams uzsvērt gan savas organizācijas raksturojumā, gan projekta vadītāja CV (biogrāfijas aprakstā). CV Eiropas Savienības fondiem bieži vēlams iesniegt Europass CV formātā.²⁴

Projekta budžetam jeb tāmei jābūt redzamai saistībai ar plānoto darbu jeb aktivitāšu plānu. Pēc nepieciešamības jāpaskaidro, tieši kādu aktivitāšu veikšanai ir nepieciešamas plānotās izmaksas (piemēram, tieši kādam nolūkam plānoti transporta izdevumi). Tāpat, izvērtējot aktivitāšu plānu, jāapsver, vai kādus nepieciešamos izmaksu posteņus neesam aizmirsuši iekļaut.

Projekta budžetā skaidri jāatspoguļo, kā izmaksas aprēķinātas (norādītas mērvienības un skaits), jāpaskaidro, vai atalgojuma izmaksās ir ietverti nodokļi. Papildus jāņem vērā konkrētā fonda vai programmas nosacījumi - parasti tiek noteiktas attiecināmās izmaksas, kuras drīkst iekļaut projekta budžetā, un neattiecināmās izmaksas, kuras fonds nefinansēs.

²⁴ <http://www.europass.lv>

Budžeta atspoguļošanas piemērs:

Nr.p.k.	Izmaksas	Mēr- vienība	Vienību skaits	Vienības cena, Ls	Kopā, Ls	— prasītais finansējums	Paš- ieguldījums	Citi finanšu avoti
1	Administratīvās izmaksas							
1.1.	Projekta vadītāja alga							
1.2.	Grāmatveža alga							
1.2	Biroja izdevumi (tel., kanc.pr.)							
2	Telpu un aprīkojuma izmaksas							
2.1.								
3	Materiālu izmaksas							
3.1.								
4	Mākslinieku honorāri, ieskaitot iedzīvotāju ienākuma nodokli							
4.1.								
5	Transporta un citas tehniskās izmaksas							
5.1.								
6	Reklāmas un mārketinga (publicitātes) izdevumi							
6.1.								
7	Autortiesības							
Kopā								

Projekta nosaukumam pēc iespējas skaidrāk un precīzāk jāizsaka projekta būtība. Projekta nosaukums tiks izmantots arī pieteikuma anketā, fonda projektu datu bāzē, fonda publicitātes materiālos par atbalstītajiem projektiem.

Projekta noformējumā jāievēro nosacījumos iekļautās obligātās prasības (piemēram, dokumentu cauršūšana un kopiju apliecināšana), kā arī jāpievērš uzmanība teksta izklājumam un tā vieglai uztveramībai. Pieļautās drukas kļūdas liecinās, ka jūs projekta pieteikums tapis steigā, pēdējā brīdī.

Finansētājiem ir atšķirīgas intereses un atbalstāmās prioritātes, tādēļ dažādu projektam specifisku faktoru akcentēšana var palīdzēt atrast atbilstošus finansētājus, piemēram, ja projekts skar specifisku interešu loku (sabiedrības integrācija, izglītības reforma, labdarība), projektam ir specifiska mērķauditorija (jaunieši, sievietes, cilvēki ar īpašām vajadzībām, mazākumtautības), projektam ir noteikts ģeogrāfiskais pārklājums (Ziemeļvalstis, Austrumeiropa), projektu iesniedz kāda specifiska organizācija (skolas, augstskolas, baznīcas) u.tml. Jāatceras, ka ir diezgan būtiska atšķirība starp pieprasījumu, kas tiek rakstīts, piemēram, kādam valstiskam fondam vai arī potenciālam sponsoram. Jebkurā gadījumā ir svarīgi atvēlēt pietiekami daudz laika pieprasījuma sagatavošanai. Lai sagatavotu profesionālu, kvalitatīvu noformētu pieprasījumu, jārēķinās arī ar papildus izmaksām. Finansējuma pieprasījums fondiem jāveido saskaņā ar fonda vai programmas nolikumu, protams, pirms tam veicot kritisku atbilstības izvērtēšanu.

Te var palīdzēt šādu jautājumu noskaidrošana:

- vai projekts atbilst fonda mērķiem, programmas prioritātēm;
- vai prasība par līdzfinansējumu ir obligāta un vai mūsu projektam tāds ir;
- vai ir noteiktas projekta finansējuma minimālās un/vai maksimālās robežas;
- vai organizācijas juridiskais statuss pieļauj pieteikšanos šajā fondā;
- vai projekta iesniegšanas un realizācijas termiņi atbilst fonda nosacījumiem;
- vai ir citi īpaši projektu iesniegšanas nosacījumi (jāiesniedz elektroniski, jāpievieno notariāli apstiprināti tulkojumi, jāiesniedz noteikts eksemplāru skaits utml.);
- vai nepieciešamas rekomendācijas;
- vai ir norādīti pieteikuma apjoma ierobežojumi (fondi mēdz noteikt, cik zīmēs jāformulē atsevišķas projekta daļas);
- vai ir nosacījumi, kas reglamentē arī projekta noformējumu (uz balta papīra, nedrīkst būt iesiets vai nelikt plēvītēs).
-

Gatavojot finansējuma pieprasījumu fondiem un programmām, parasti akcentē projekta sabiedrisko nozīmību, praktiskos un ilgtermiņa ieguvumus, stingri ievērojot fonda prasības, gan saturiskajā, gan noformējuma ziņā.

Raksturīgākie projektu pieteikumu vērtēšanas kritēriji ir:

- Atbilstība fonda nolikumam;
- Atbilstība fonda mērķiem;
- Idejas oriģinalitāte un aktualitāte;
- Projekta sabiedriskā nozīmība;
- Sagaidāmo rezultātu nozīmība, pielietojums;
- Projekta organizatoru profesionalitāte, pieredze;
- Projekta izklāsta saturīgums.

Citi iespējamie kritēriji:

- Risku izvērtējums;
- Inovāciju klātesamība;
- ES horizontālās prioritātes - vienlīdzīga pieeja (dzimumu līdztiesība);
- Vienlīdzīga attīstība (reģionālā attīstība, decentralizācija) u.c.
- Atbilstoša projekta publicitātes plānošana (izmērāmi rādītāji, kas stingri jāievēro)

Budžeta vērtēšanas galvenie kritēriji:

- Tāmes pamatotība:
 - atbilstība plānotajām aktivitātēm,
 - izmaksu samērīgums (tai skaitā administratīvo izmaksu īpatsvars);
- Izmaksu efektivitāte (atbilstība tirgus cenām);
- Pašieguldījuma (cita piesaistītā finansējuma) proporcija.



Uzdevums

Izveidojiet savu īsu projekta aprakstu konkrētai kultūras projekta idejai, aizpildot galvenos projekta apraksta raksturlielumus!

Projekta nosaukums _____

1. Projekta nepieciešamība (problēma)

2. Projekta mērķis (risinājums)

3. Projekta uzdevumi (ideja)

4. Mērķauditorija (kam)

5. Realizētājs/organizators (kas?)

6. Sadarbības partneri (ar ko?)

7. Darbības programma / darbu laika grafiks (kādā veidā?)

8. Rezultāti (kas tiks sasniegts) un ilgtermiņa ietekme (kas turpināsies, attīstīsies)

9. Budžets / tāme (cik izmaksās)

10. Publicitāte (kā tiks paziņots)

Fondu un programmu apskats

Kultūras projektu finansētāju vidū ir gan sabiedriskie un privātie fondi, gan sponsori un ziedotāji. Jāsaka, ka nav daudz fondu un programmu, kas finansē tieši kultūras un mākslas pasākumus. Tomēr piesaistīt finansējumu savām iecerētajām aktivitātēm ir iespējams arī, vēršoties pie fondiem, kas kultūru atbalsta pastarpināti, piemēram, kultūrziglītojošajām aktivitātēm var saņemt finansējumu no izglītību atbalstošām programmām, sabiedrības saliedēšanas kultūras aktivitātēm - no integrācijas programmām u.tml

Lai saņemtu finansiālo atbalstu, ir jāseko katra fonda izsludinātajiem projektu konkursiem. Eiropas Savienības fondu un programmu finansējums tiek plānots septiņu gadu periodam, nākamais plānošanas periods ir 2014.-2020.gads²⁵. Sākoties jaunam plānošanas periodam, ES finansētajās programmās var tikt mainīti nosacījumi, izvirzītas jaunas prioritātes, bet pamatā uzsāktās programmas tiek saglabātas. Kultūras ministrijas sagatavoto sarakstu par finansējuma iespējām atsevišķām kultūras nozarēm var atrast Kultūras ministrijas mājas lapā http://www.km.gov.lv/lv/es/strukturfondi/citas_iespejas.html.

Zemāk ir sniegts īss pieejamo fondu un programmu uzskaitījums, kas var finansēt kultūras jomas aktivitātes tieši vai pastarpināti. Konkrētos atbalsta nosacījumus ir iespējams noskaidrot norādītajās fondu un programmu interneta mājas lapu adresēs.

Kultūras un mākslas atbalsts

Valsts Kultūrkapitāla fonds (VKKF) pamatā finansē profesionālo mākslu, nelielā apmērā kultūras mantojuma saglabāšanu.

Parasti projektu konkursi tiek izsludināti 4 reizes gadā šādās nozarēs: literatūra, mūzikas un dejas māksla, teātra māksla, filmu māksla, vizuālā māksla, kultūras mantojums, tradicionālā kultūra, dizains un arhitektūra, starpdisciplinārie projekti.

Papildus VKKF organizē atsevišķus konkursus noteiktu mērķprogrammu ietvaros. Piemēram, nevalstiskās organizācijas var pieteikties finansiālam atbalstam mērķprogrammās "Profesionālu nevaldības kultūras organizāciju atbalsts", "Nacionālās identitātes veicināšana", "Profesionālās mākslas pieejamība reģionos".

Ar VKKF atbalstu tiek rīkoti arī reģionālie kultūras projektu konkursi jeb reģionālās kultūras programmas, kurās uz atbalstu var pretendēt reģionāla mēroga kultūras projekti. Vidzemes kultūras programmu²⁶ realizē Vidzemes plānošanas reģions, izsludinot konkursu vienreiz gadā.

²⁵ <http://www.esfondi.lv/page.php?id=346>

²⁶ http://www.vidzeme.lv/lv/vidzemes_kulturas_programma/

VKKF var saņemt atbalstu arī individuāliem radošajiem braucieniem uz citām valstīm, kā arī atbalstu kultūras jomas studiju maksas segšanai.

Piešķirtā finansējuma apmērs VKKF projektu konkursos parasti svārstās no dažiem simtiem latu līdz dažiem tūkstošiem latu atkarībā no projekta specifikas, projekta nolikumā gan konkrētāk piešķiramā finansējuma apmērs nav atrunāts. Projekta pieteikuma formas un atskaite ir salīdzinoši vienkāršas, turklāt viss piešķirtais finansējums tiek samaksāts avansā pirms projekta uzsākšanas.

Fonda mājas lapa: <http://www.vkkf.lv>.

Pašvaldību kultūras projektu konkursi

Atsevišķās pašvaldībās (Rīgā, Liepājā, Rēzeknē, Valmierā, Cēsīs u.c.) ik gadu tiek izsludināti konkursi nelielu vietējo kultūras iniciatīvu atbalstam (atbalsta apmērs parasti ir daži simti latu). Nosacījumi ir atrodami katras pašvaldības mājas lapā.

Kultūras ministrijas izsludinātie konkursi

KM no valsts budžeta līdzekļiem atbalsta noteiktas nozares, izsludinot konkursus "Par atbalstu profesionāliem nevalstiskiem teātriem", "Par atsevišķu valsts pārvaldes uzdevumu veikšanu vizuālās mākslas jomā", "Par atsevišķu valsts pārvaldes uzdevumu veikšanu mūzikas jomā" u.c. Konkursi var tikt izsludināti arī nozīmīgu jubileju vai citu liela mēroga pasākumu rīkošanas gadījumā.

Šo konkursu norisei jāseko KM mājas lapas sadaļā "Konkursi": <http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/konkursi.html>

Latviešu fonds

ir ASV dibināts fonds latviskās kultūras atbalstam. Fonds ik gadu sadala nelielu finansējumu (30 000 USD) projektiem, kas veicina latvisku izglītību un audzināšanu, īpaši, projektiem, kas atspoguļo latviešu trimdas vēsturi un kultūras dzīvi.

Fonda mājas lapa: <http://www.latviesufonds.info>.

Ziemeļu kultūras programma

atbalsta kultūras organizāciju kopprodukcijas, ilgtermiņa un īstermiņa sadarbības tīklu izveidi, profesionālu mākslinieku un kultūras darbinieku mobilitāti visās mākslas nozarēs Eiropas ziemeļu un Baltijas valstīs. Programmas mērķis ir izveidot pamatu inovatīvai, dinamiskai Ziemeļvalstu un Baltijas valstu mākslas un kultūras dzīvei.

Programmu pārvalda Ziemeļvalstu kultūras punkts Somijā: <http://www.kulturkontaktNord.org>

ES programma "Kultūra" (2007-2013), no 2014.gada programma "Radošā Eiropa"

Programmas galvenie mērķi:

- - veicināt visu to personu starptautisku mobilitāti, kas strādā ES kultūras jomā;
- - veicināt mākslas darbu un kultūras un mākslas produktu starptautisku apriti;
- - veicināt starpkultūru dialogu.

Programma pamatā atbalsta liela mēroga kultūras sadarbības projektus starp vismaz trīs Eiropas valstīm, sedzot 50% no projekta kopējām izmaksām. Programmas ietvaros tiek rīkoti konkursi literāro darbu tulkošanai, kā arī Eiropas mēroga kultūras organizāciju, sadarbības tīklu un festivālu atbalstam.

Programmas mājas lapa: <http://ec.europa.eu/culture>.

Latvijas kultūras kontaktpunkts bez maksas konsultē projektu pieteicējus par pieteikšanās kārtību un nosacījumiem: <http://www.kklatvija.lv>.

Projekta piemērs: *Latvijas profesionālās mūsdienu horeogrāfijas asociācijas projekts "Emotional bodies and cities"* (<http://www.dance.lv/category/emotional/>)

Eiropas Kultūras fonds

atbalsta sadarbības projektus starp neatkarīgām Eiropas kultūras institūcijām un citu nozaru organizācijām (piemēram, uzņēmumiem, valstiskām vai akadēmiskām institūcijām). Vidējais viena projekta grantu apmērs - 15 000 EUR (maksimālais - 30 000 EUR). Fonds administrē arī mobilitātes programmu māksliniekiem un kultūras darbiniekiem līdz 35 gadu vecumam Step Beyond.

Fonda mājas lapa: <http://www.culturalfoundation.eu/grants>. Projekta piemērs: ISSP asociācijas foto projekts "Visual narratives: European borderlines" (<http://www.issp.lv/en/projects/visual-narratives-european-borderlines/about>)

Annas Lindes Euromed fonds starpkultūru dialogam

Tiek atbalstīti kultūras sadarbības projekti ar Euromed valstīm. EuroMed valstis: 27 ES valstis un Albānija, Bosnija un Hercegovina, Horvātija, Monako un Melnkalne. EuroMed Vidusjūras Dienvidu un Austrumu krasta valstis: Alžīrija, Ēģipte, Izraēla, Jordānija, Libāna, Sīrija, Mauritānija, Maroka, Tunisija, Palestīniešu pašpārvalde un Turcija.

Fonda mājas lapa: <http://www.annaslindesfonds.lv>

Sadarbība ar ārvalstu vēstniecībām un kultūras institūtiem Latvijā

Ārvalstu mākslinieku vai lektoru uzaicināšanai uz Latviju ir iespējams gūt atbalstu, vēršoties ar sadarbības piedāvājumu pie ārvalstu kultūras institūtiem vai vēstniecībām Latvijā.

o Francijas Kultūras centrs - <http://www.ccf.lv/>

o Gētes institūts - <http://www.goethe.de/ins/lv/rig/lvindex.htm>

o Britu padome - www.britishcouncil.lv

o Dānijas kultūras institūts - <http://www.dki.lv>

o ASV vēstniecības mazo grantu programma - http://latvian.riga.usembassy.gov/grants_lv.html u.c.

Izglītības programmas un fondi

ES programma "Mūžizglītība" (2007 - 2013), no 2014.gada "Erasmus+" programma.

Programmas mērķis ir caur mūžizglītību veicināt uz zināšanām balstītas sabiedrības veidošanos, veicināt apmaiņu, sadarbību un mobilitāti starp izglītības sistēmām Eiropas Savienībā.

- **"Comenius"** - skolu (pirmsskolas un pamatskolas līmenī) pieredzes apmaiņas projektu un pedagogu tālākizglītības atbalsts.
- Projekta piemērs: četru valstu skolu sadarbības projekts "Skolēni iepazīst daudz kultūru Eiropu"
http://www.viaa.gov.lv/lat/muzizglitibas_programma/comenius/comenius_pieredze/comenius_partneribas_pieredze/?text_id=19996
- **"Grundtvig"** - formālo un neformālo pieaugušo izglītības organizāciju projektu atbalsts; atbalsts indivīdiem profesionālai tālākizglītībai, apmeklējot kursus citās ES valstīs.
- Projekta piemērs: biedrības "Çoğu kalna dzīves skola" projekts „No darbiem uz vārdiem, no vārdiem uz darbiem”
http://www.viaa.gov.lv/lat/muzizglitibas_programma/grundtvig/grundtvig_pieredze/grundtvig_darbnicas_pieredze/
- **"Leonardo da Vinci"** - profesionālās izglītības iestāžu apmaiņas projektu atbalsts, kā arī prakses iespējas dažādu jomu darbiniekiem radniecīgās ES organizācijās.
Projekta piemērs: Liepājas biedrības "Cietokšņa kopiena" projekts "Darbinieku profesionālo kompetenču pilnveide netradicionālo tūrisma piedāvājumu jomā"
http://www.viaa.gov.lv/lat/muzizglitibas_programma/leonardo_da_vinci/leonardo_pieredze/leonardo_mobilite_pieredze/?text_id=14599
- **Nordplus programma**
Programmas mērķis ir uzlabot un ieviest jauninājumus Ziemeļvalstu un Baltijas valstu izglītības sistēmās. Programma atbalsta projektus, kas veicina zināšanu ieguvu, apmaiņu un sadarbības tīklu veidošanu.
Piemēri: Kuldīgas novada pašvaldības projekts "Inovātikas pieejas veicināšana pieaugušo izglītībā ar mērķi saglabāt Ziemeļvalstu reģiona kultūras mantojumu"
(http://www.viaa.gov.lv/lat/starptalstu_sadarbiiba/nordplus/nordplus_pieredze/nordplus_pieauguso/)

Papildus informācija par izglītības programmām: Valsts Izglītības Attīstības aģentūra <http://www.viaa.gov.lv>.

Sabiedrisko aktivitāšu, pilsoniskās iniciatīvas un integrāciju atbalstošie fondi

Sabiedrības integrācijas fonds (SIF)

Fonda mērķis ir mērķis ir finansiāli atbalstīt un veicināt sabiedrības integrāciju. SIF atbalsta publiskā un nevalstiskā sektora attīstības programmu un projektu īstenošanu.

Ar Eiropas Sociālā fonda un Eiropas Ekonomiskās zonas un Norvēģijas finanšu instrumenta atbalstu tiek izsludināti konkursi NVO darbības un projektu atbalstam.

Fonda mājas lapa: <http://www.sif.lv>

Projektu piemēri: biedrības "Oleru muiža" projekts "Saprast koka namu" <http://lsif.lv/node/836>,

biedrības "Kurzemes radošās industrijas attīstības centrs" projekts "Radošums - jaunas idejas un risinājumi attīstībai" <http://lsif.lv/node/915>

Rietumu bankas labdarības fonds

atbalsta kultūras un sociālus projektus. Kultūras un mākslas jomā projektam jābūt ilgtspējīgam, oriģinālam un intelektuāli piesātinātam; sociālajā jomā projektam jārisina sabiedrības kopumā vai atsevišķu tās grupu problēmas, kā arī jāpiesaista sabiedrības uzmanība šīm problēmām.

Fonda mājas lapa: <http://www.rblf.lv>.

Borisa un Ināras Teterevu fonds <http://www.teterevfond.org>

Programma "Nāc un dari! Tu vari!" sniedz finansiālu atbalstu darbīgām bezpeļņas organizācijām pilsētās un laukos, kuras ar savām rosmībām dara bagātu tuvākās apkāmes iedzīvotāju dzīvi, kā arī sarežģītumu brīžos sniedz atbalstu līdzpilvēkiem.

Fonda mājas lapa: <http://www.teterevfond.org>

Atbalstītie projekti kultūras jomā: http://www.teterevfond.org/projekti/maksa_un_kultura

ES Programma "Jaunatne darbībā" (2007 - 2013), no 2014. gada tiek iekļauta programmā "Erasmus+"

sniedz atbalstu jauniešu (no 13 līdz 30 gadiem) apmaiņas, jauniešu iniciatīvas un brīvprātīgā darba projektiem. Iespējams gūt atbalstu kvalifikācijas celšanai un pieredzes iegūšanai ārvalstīs darbiniekiem, kas strādā ar jauniešiem.

Programmas mājas lapa: <http://www.jaunatne.gov.lv>

ES programma "Eiropa pilsoņiem" (2007-2013), turpinās arī 2014.-2020. gadā

Programmas galvenie atbalsta virzieni:

"Aktīvi iedzīvotāji Eiropai" - atbalsts pašvaldību sadraudzībai, iedzīvotāju projektiem un atbalsta pasākumiem.

"Aktīva pilsoniskā sabiedrība Eiropā" - atbalsts Eiropas pilsoniskās sabiedrības organizācijām un to projektiem.

"Aktīvi piemiņas pasākumi Eiropā" - atbalsts nacisma un staļinisma upuru piemiņas vietu un sabiedrības vēsturiskās atmiņas saglabāšanai.

Programmas mājas lapa: <http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/>.

Latvijā bezmaksas konsultācijas par projektu pieteikumu sastādīšanu sniedz Latvijas kultūras kontaktpunkts: <http://www.kkplatvija.lv>.

Piemērs: projekts "Eiropas pilsoniskās apziņas attīstība: NVO darbības stiprināšana" Ķekavas kultūras aģentūra, <http://parkulturu.lv/projekti>

Eiropas Savienības teritoriālās sadarbības programmas

Latvijas - Lietuvas pārrobežu sadarbības programma www.latlit.eu

Viens no atbalsta virzieniem ir cilvēkresursu pārvaldīšana un/vai izglītība - pieredzes apmaiņas aktivitātes, apmācības studentiem, pasniedzējiem un ekonomiski neaktīvajiem cilvēkiem, mūžizglītības sistēmas konceptu izstrādāšana. Pieteikties var: Kurzeme, Zemgale un Latgale.

Projektu piemēri: Zemgales plānošanas reģiona projekts "Radošo industriju attīstība Latvijas - Lietuvas pierobežas reģionos" (<http://www.kurzemesregions.lv/2011/06/20/projekts-radoso-industriju-attistiba-latvijas-lietuvas-pierobezas-regionos/>), SIA "Liepājas Leļļu Teātris" projekts "Art - Bridge Across the Borders" (http://www.latlit.eu/eng/running_projects/lii041_art_bridge)

Igaunijas - Latvijas pārrobežu sadarbības programma www.estlat.eu

Mērķis: uzlabot saikni starp izglītības iestādēm un uzņēmumiem, attīstot mūža izglītības un pārkvalifikācijas sistēmu, attīstīt sadarbību starp izglītības iestādēm. Pieteikties var: Kurzeme, Pierīga, Rīga un Vidzeme.

Projekta piemērs: Cēsu Kultūras un Tūrisma centra projekts "Vietējie mākslinieki reģionālai attīstībai" (<http://www.estlat.eu/supported-projects/?project=52>)

Igaunijas - Latvijas - Krievijas pārrobežu sadarbības programma www.estlatrus.eu

Programma veicina sadarbību starp pētniecības institūcijām, izglītības iestādēm un uzņēmumiem, atbalsta ekonomiski neaktīvos iedzīvotājus, uzlabo nodarbinātības noteikumus; kā arī veicina iniciatīvu apmaiņas izglītībā, kultūrā, veselības un sociālā aprūpē. Pieteikties var: Latgale, Vidzeme, Rīga un Pierīga.

Piemērs: "Border Light" Valkas un Gatčinas sadarbības projekts amatiertheātra jomā http://valka.lv/wp-content/uploads/2011/11/Est_Lat_Rusi_2011.pdf

Centrālā Baltijas Interreg IVA programma (2007-2013) <http://www.centralbaltic.eu>

Pārrobežu sadarbības projekti, lai veicinātu ekonomisko izaugsmi, vides aizsardzību un dinamisku, atraktīvu sadarbību izveidi.

Projekta piemērs: Rīgas Kultūras departamenta un P.Jurjāna mūzikas skolas projekts "Music for all" (<http://www.projectmusicforall.eu/>), Valsts akadēmiskā kora "Latvija" projekts "Eiropas Savienības 5 gadi Baltijas jūras krastā" (<http://www.koris.lv/page.asp?pageId=1356>).

Baltijas jūras reģiona programma <http://eu.baltic.net/>

Transnacionālas sadarbības projekti šādās jomās: inovāciju stiprināšana, iekšējā un ārēja pieejamība, Baltijas jūra kā kopējs resurss, pievilcīgas pilsētas un reģioni. 11 dalībvalstis.

Projekta piemērs: projekts "Kultūras mantojuma tūrisms Baltijas jūras reģiona identitātei AGORA 2.0" (<http://www.agora2-tourism.net/>), partneri no Latvijas - Latvijas Dabas fonds un "Lauku ceļotājs»

Interreg IVC - <http://i4c.eu/>

Eiropas reģionu sadarbība šādās prioritārās jomās: inovāciju un zināšanu ekonomika, vides risku novēršana. Tiek atbalstīti liela mēroga projekti, kuros piedalās vairākas valstis.

Projekta piemērs: projekts "INNOCRAFTS" ar mērķi ieviest inovācijas un veicināt uzņēmējdarbību amatniecības sektorā Eiropā <http://www.innocrafts.eu>.

Darbs ar sponsoriem

Sponsorēšana ir savstarpēji izdevīgas darbības rakstura attiecības starp uzņēmumu un kultūras organizāciju, kultūras projektu vai mākslinieku, kuru pamatā ir princips - dots pret dotu. Uzņēmumiem sponsorēšana ir viens no integrētās mārketinga komunikācijas instrumentiem, kas palīdz realizēt noteiktus mārketinga mērķus, kultūras pasākumu rīkotājiem, kultūras organizācijām tā ir iespēja piesaistīt papildus finansējumu, pakalpojumus, produktus vai materiālus. Sponsoru ieguldījums ir būtisks finanšu avots kultūras pasākumu organizēšanai, jo tādējādi var iegūt nepieciešamo līdzfinansējumu vai segt izmaksas, kas fondu izpratnē var būt neattiecināmas.

Iespējami dažādi veidi kā piesaistīt sponsorus, tiekoties klātienē, sazinoties elektroniski, tomēr nosacīti tradicionālā versija ir rakstiska sadarbības piedāvājuma sagatavošana un iesniegšana sponsoram.

Daudziem uzņēmumiem ir sava **sponsorēšanas stratēģija** vai sponsorēšanas politika, kurā tā pauž savu vērtību sistēmu, skatījumu un attieksmi pret apkārtējo vidi un procesiem. Tajā formulē ko un kāpēc atbalsta un informē par atbalstītajiem notikumiem. Sponsorēšanas politika sniedz ir vērtīgu informāciju atbalsta meklētājiem, palīdzot izvērtēt, vai konkrētā uzņēmuma interešu lokā ir atbalstīt attiecīgo jomu vai projektu.

Veidojot sadarbības piedāvājumu sponsoriem, līdzīgi kā ar fondiem, arī ir nepieciešams veikt projekta un uzņēmuma, potenciālā sponsora, atbilstības izvērtēšanu, noskaidrojot:

- projekta atbilstību uzņēmuma sponsorēšanas politikai (ja tāda ir, parasti uzņēmumi to publicē savā mājas lapā un tā kalpo kā vadlīnijas uzņēmuma atbalsta virzienu noteikšanai);
- projekta un uzņēmuma ražotās produkcijas vai sniegto pakalpojumu saderību;
- mērķauditorijas saderību;
- piemērotību esošajiem uzņēmuma mārketinga mērķiem;
- reģionālo saderību (valstis, dalībnieki, īpašnieki);
- citus faktorus, kas demonstrē projekta atbilstību un iespējamo loģisko sasaisti ar projektu (nosaukums, dibināšanas gads utml.).

Uzrunājot sponsorus, ir svarīgi atrast personisku pieeju, akcentēt projekta atraktivitāti, auditorijas saderību ar sponsora klientiem, sponsora ieguvumus. Ko tad kultūras organizācijas un projektu veidotāji var piedāvāt uzņēmumiem? Kas ir tas, kas uzņēmumus varētu interesēt? Daži iespējamie varianti, ko piedāvāt sponsoram:

- uzņēmuma reklāmas materiālu vai logo izvietošana pasākuma norises vietā;
- uzņēmuma logo iekļaušana drukātajos materiālos;
- uzņēmuma logo izvietošana uz darbinieku, dalībnieku formām;
- uzņēmuma logo ievietošanu mājas lapā;
- pieminēšana sabiedrisko attiecību aktivitātēs;
- logo iekļaušana reklāmas laukumos presē vai reklāmas raidlaikos radio, TV, internetā;
- ieejas biļetes uz pasākumu;
- ekskluzīvas tiesības sponsora klientiem vai darbiniekiem (atlaides, iespēja nofotografēties ar māksliniekiem, iespēja līdzdarboties utml.);
- speciālu pasākumu rīkošanu sponsoriem;
- iespēju pasākumā pasniegt balvu;
- iespēja dāvēt savus suvenīrus;
- sponsorētā nodrošinājuma, produkcijas klātbūtni, pieejamību, demonstrēšanu un izmantošanu projektā;
- dažkārt arī uzņēmuma vārda iekļaušana sponsorētā pasākuma nosaukumā;
- telpu izmantošanu uzņēmuma sarīkojumiem; piekļuvi specifiskai nišai, konkrētai mērķauditorijai;
- produktu izvietošana u.c.

Sponsoru piesaistes process ir darbietilpīgs process, kam nepieciešams veltīt pietiekami daudz laika un uzmanības, arī līdzekļus (lai rūpīgi sagatavotu sadarbības piedāvājumu). Vispirms tātad ir jāizvēlas atbilstoši uzņēmums, jānoskaidro vēlāmā sadarbības piedāvājuma iesniegšana procedūra, atbildīgā persona uzņēmumā. Tāpat jāatvēl laiks saziņai ar sponsoru, lai noskaidrotu viedokli par sadarbības iespējām. Pozitīvas atbildes gadījumā ir jāieplāno vairākas tikšanās, jānoslēdz sadarbības līgums, jānodrošina tā rūpīga izpilde, jāvelta sponsoriem īpaša uzmanība un noslēgumā arī jāizsaka pateicība par atbalstu un jāatskaitās par projekta rezultātiem.

Nelieli projekti to var sagatavot kā vēstuli ar projekta elementiem, apjomīgākiem projektiem sadarbības piedāvājums veidojams no divām daļām - pavadvēstules un projekta apraksta.

Pavadvēstules uzdevums ir ieinteresēt uzņēmumu, sniegt īsu ieskatu projekta būtībā un iespējamās sadarbības veidos, pārliecināt uzņēmumu par sadarbības izdevīgumu un organizatoru profesionalitāti. Ļoti vēlams mēģināt kaut kādā ziņā būt oriģināliem, runāt par sponora ieguvumiem nevis tēlaini raksturot projektu, veidot personīgu pieeju, piemērot piedāvājumu uzņēmējdarbības jomai, kurā darbojas sponsors, iekļauties vienā lapaspusē, izteikties vienkārši, izcelt būtiskāko, noformēt pārskatāmi. Vēstulē jāsniedz informācija arī par to, ka pielikumā pievienots plašāks apraksts un ka paši sazināties ar uzņēmuma pārstāvjiem, lai noskaidrotu viņu lēmumu. Ir jāapzinās, ja vēstule sponsoram nešķitīs saistoša, projekta aprakstu viņš pat neskatīsies.

Projekta apraksts sponsoram var ietvert (bet ne obligāti) sekojošas daļas:

- pievilcīga titullapa;
- satura rādītājs, ja apraksts ir plašāks par dažām lapām;
- projekta idejas apraksts;
- mērķauditorijas apraksts;
- sponora ieguvumu detalizēts izklāsts (Parasti veido katram sponsoram personificētu un piemērotu piedāvājumu, tomēr lielāki projekti arī piedāvājumu dažādiem sponsoru līmeņiem, kur sponsors var redzēt, kādus ieguvumus var saņemt dažādās pakāpes esoši sponsori un izvēlēties atbalsta apjomu)
- plānotā publicitāte projektam kopumā;
- citi sponsori un atbalstītāji;
- projekta tāme (sponoru noteikti interesē, kādas ir kopējās izmaksas)
- ziņas par organizatoriem (gan par personām, gan pašu organizāciju un tās līdzšinējiem sasniegumiem un nākotnes iecerēm)
- informācija par projekta vēsturi, nozīmību un fakti, kas to apliecina - preses atsauksmes, ekspertu viedokļi
- atbalsta vēstules no ievērojamiem cilvēkiem, patroniem, vai profesionāļiem
- bankas rekvizīti, reģistrācijas apliecība
- kontaktinformācija
- vizuālie materiāli, piemēram, pasākuma plakāta, biļešu skices, norises vietas foto, liekot galveno akcentu uz sponora atspoguļojumu projektā.

Iespējas sponsorēt ir daudz, uzņēmumi var atļauties būt ļoti kritiski un izvēlīgi, tādēļ veidojot sadarbības piedāvājumu būtiski, lai:

- projekta pamatā ir atraktīva ideja un tam ir interesants nosaukums;
- projektam ir skaidra, konkrēta mērķauditorija;
- projekts atbilst uzņēmuma sponsorēšanas politikai, misijai un mērķauditorijas interesēm;
- projekta rezultāts ir acīm redzams;
- projekta atbalstīšana sponsoriem ir acīmredzami izdevīga un pamatota - izcelti sponora guvumi;
- projekta apraksts pierāda jūsu darba nozīmīgumu un pārliecina par to, kāpēc tas būtu jāatbalsta;
- projekta apraksts pārliecina par finansējuma nepieciešamību minētajiem nolūkiem;
- projektam ir arī citi atbalstītāji;
- projekta organizatoriem ir veiksmīga līdzšinējā pieredze un sasniegumi;
- pieteikums pārliecina, ka esat pietiekami profesionāls, lai to realizētu;
- pieprasījuma tonis ir pozitīvs;
- projekta pieteikums ir ticams, pietiekami konkrēts, pamatots ar skaitļiem;
- projekta apraksts ir viegli uztverams, labi pārskatāms;
- sadarbības piedāvājums noformēts atraktīvi, kvalitatīvi, tas nav nepamatoti garš;
- tas iesniegts uzņēmumam vēlamā laikā;
- saņiedz īsto cilvēku, kas pieņem lēmumus;
- projekta aprakstā nav kļūdas.

Daži sponsorēšanas piedāvājumi internetā:

- **Rīgas Operas festivāls:** <http://www.slideshare.net/karlisbe/sponsoranas-piedvajs>
- **Šerloka Holmsa dzimšanas dienas pasākums:**
http://www.holmes.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=25&lang=lv
- **Garīgās mūzikas festivāls:**
<http://www.koris.lv/gmf.asp?pageId=190&subPageId=776&pageAction=showSubPage>

Komunikācijas process ar sponsoru pēc sadarbības piedāvājuma nosūtīšanas ir ļoti būtisks, pašiem atbalsta meklētājiem ir jāsazinās ar uzņēmuma atbildīgo pārstāvi, jānoskaidro viedoklis. Negatīvas atbildes gadījumā ieteicams noskaidrot atteikuma iemeslu, jo tas var norādīt uz konkrētiem praktiskiem atteikuma iemesliem, kas ļauj situāciju uztvert mazāk personīgi. Pozitīvas atbildes gadījumā ir jāvienojas par tikšanās laiku un vietu, lai precīzāk vienotos par sadarbības procedūru un pārrunātu sadarbības līguma saturu. Lai arī līgums negarantē 100% drošību, tomēr iespējas, ka sponsors pārdomās pēdējā brīdī, tas mazina. Līgumā iespējami precīzi jāmin abu pušu ieguldījums un termiņi, lai nerodas pārpratumi.

Mājas darbi gatavojoties sarunai ar sponsoru:

- o Ievākt informāciju par uzņēmuma sponsorēšanas aktivitātēm
- o Mēģināt noskaidrot kaut ko vairāk par personām, kas piedalīsies sarunā
- o Sadalīt tikšanās dalībnieku lomas, pārdomāt projekta izklāsta secību
- o Pārdomāt gan iedvesmojošu stāstījumu, gan pārzināt praktiskās detaļas
- o Sagatvot vizuālos materiālus - iepriekšējo pasākumu fotogrāfijas, vai video, lai sponsors labāk varētu iztēloties pasākuma veidolu, plānotā pasākuma ieceru vizualizācija, reklāmas materiālu skices utml.

Tikšanās laikā

- o Uzmanīgi klausīties, iegaumēt vārdus!
- o Sagatavot vizītkartes
- o Brīdī laika atlicināt vienkāršai sarunai, ievadam
- o Censties neuztraukties, nenaspringt, tomēr kontrolēt situāciju
- o Labi pārzināt projekta budžetu
- o Zināt precīzi kas un cik daudz vajadzīgs no sponsora
- o Gatavoties runāt par riskiem, projekta vārajām vietām un to novēršanu
- o Uzmanīgi uz klausīt jautājumus, atvēlēt laiku apdomāšanai.



Uzdevums

Uzrakstiet, ko Jūsu organizācija varētu piedāvāt iespējamajiem sponsoriem!

Noskaidrojiet, vai jūsu reģiona uzņēmumiem ir definēta sponsorēšanas politika!

Ieteicamā literatūra

Ceļvedis Kultūras centra vadībā. Sast. D.Jurka., V/A "Tautas mākslas centrs", Rīga, 2008

Cilvēku, zīmolu, mediju un kultūras menedžments. Sast. I.Bērziņš, P.Nēbels. Jāņa Rozes apgāds, Rīga, 2006

Džounss R. Projektu vadības pamati. Praktisks ceļvedis projektu vadībā un izpildē. LID, Rīga, 2008

Geipele I., Tambovceva T. Projektu vadīšana studijām un biznesam. R.: Valters un Rapa, 2004

Kultūras menedžments. LKA rakstu krājums. Sast. I.Bērziņš, Rīga, 2008

Litke H.D., Kunova I. Projektu vadība. R.: De Novo, 2003

Uzulāns J. Projektu vadība., R: Jumava, 2004

Angliski:

Allen J. Event Planning: The Ultimate Guide To Successful Meetings, Corporate Events, Fundraising Galas, Conferences, Conventions, Incentives & Other Special Events, Wiley, 2009,

Allen J. Time Management for Event Planners: Expert Techniques and Time-Saving Tips for Organizing Your Workload, Prioritizing Your Day, and Taking Control of Your Schedule, Wiley, 2005

Berridge, G. Event Design and Experience. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006

Brooks Hopkins K., Stolper Friedman C. Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations. Oryx Press; 2nd edition, 1996

Festival and Events Management: An international arts and culture perspective. Ed. by Yeoman I., Robertsons M., Ali-Knight J, Drummond S., McMahon-Beattie U. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 2004

Hoyle H.L. Event Marketing : How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions and Expositions. Wiley, 2002

2.3. Kultūras pieejamības barjeras un auditorijas attīstība

Padomāsim par tiem, kuriem līdz mums grūtāk nokļūt un palīdzēsim līdz mums atnākt!



Kultūras tiesību jēdziens un kultūras pieejamība.

Runājot par cilvēka tiesībām demokrātiskā sabiedrībā, mēdz atsaukties uz cilvēka vārda brīvību vai uzskatu brīvību, tomēr Apvienoto Nāciju Organizācijas (ANO) Vispārējās cilvēktiesību deklarācija ²⁷ nosaka arī to, ka katram cilvēkam ir tiesības brīvi piedalīties sabiedrības kultūras dzīvē, baudīt mākslu, darboties zinātnes progress labā un izmantot tā sasniegumus.

Atbilstoši ANO paraugnoteikumiem par vienlīdzīgam iespējām cilvēkiem ar invaliditāti, ²⁸ valstīm ir jānodrošina invalīdiem iespēja iekļauties kultūras dzīvē un līdzdarboties tajā balstoties uz vienlīdzības principiem:

- Valstīm ir jānodrošina, ka invalīdi, neatkarīgi no tā vai viņi dzīvo pilsētā vai laukos, var atklāt savus radošos, skatuviskos un intelektuālos potenciālus ne tikai paši sev, bet arī visas sabiedrības dzīves bagātināšanai. Šādas nodarbes, piemēram, ir dejošana, mūzika, literatūra, teātris, plastiskie mākslas veidi, gleznošana jaunattīstības valstīs jāpievērš uzmanība tādām tradicionāliem un mūsdienīgiem mākslas veidiem kā leļļu teātris, dzejas un prozas daiļlasīšana.

- Valstīm ir jādabojas, lai sasniegtu invalīdu pieejamību tādās kultūrizglītojošās vietās, kā, piemēram, teātri, muzeji, kinoteātri un bibliotēkas.
- Valstīm ir jāizstrādā un jāattīsta speciāli tehniskie līdzekļi, kas literatūru, filmas un teātri padarītu pieejamu visa veida invalīdiem.

Tā kā nevalstiskais sektors pārstāv sabiedrības intereses, ir būtiski, ka savā darbībā kultūras nevalstiskās organizācijas neaizmirst parūpēties par tiem, kuriem kādi fiziski, materiāli vai mentāli apstākļi traucē līdzdarboties kultūras aktivitātēs.

Gan Eiropas Savienības, gan Latvijas oficiālajos kultūrpolitikas dokumentos ir uzsvērts pieejamības aspekts. ES kultūrpolitikas principu vidū ir uzsvērtā kultūras pieejamības un indivīdu iespējas līdzdarboties kultūras dzīvē sekmēšana.

Latvijas līdzšinējā kultūrpolitikas vīzija ietver šādu redzējumu - "Dialogā balstīts, daudzveidīgs, izcils un pieejams kultūras process" ²⁹. Viens no Latvijas kultūrpolitikas mērķiem ir sekmēt līdzsvarotu kultūras procesu attīstību un kultūras pieejamību visā Latvijas teritorijā, nodrošinot tiesības uz kvalitatīvu dzīves telpu visiem valsts iedzīvotājiem.

²⁷ ANO Vispārējās cilvēktiesību deklarācijas 27.panta 1.punkts

²⁸ ANO paraugnoteikumu par vienlīdzīgām iespējām cilvēkiem ar invaliditāti 10.noteikums „Kultūra”

²⁹ Valsts kultūrpolitikas vadlīnijas "Nacionāla valsts" (2006-2015). KM, 2006

Atbilstoši šim mērķim vairākos Latvijas kultūrpolitikas uzdevumos ir uzsvērts tieši pieejamības aspekts:

- paredzēt pasākumus latviešu valodas bagātināšanai t.sk. latviešu oriģināldramaturģijas iestudējumu veicināšanai un pieejamībai;
- veidot saskaņotu valsts kultūras mantojuma politiku un izstrādāt valsts atbalsta programmu kultūras mantojuma aizsardzībai, saglabāšanai un pieejamībai,
- turpināt muzeju, bibliotēku, mūzikas un mākslas skolu akreditāciju pašvaldībās, īpašu uzmanību veltot pakalpojumu kvalitātei, daudzveidībai un pieejamībai.
- izstrādājot Valsts programmu profesionālās mākslas attīstībai, iekļaut tajā pasākumus profesionālās mākslas pieejamības veicināšanai Latvijas reģionos.
- rosināt VKKF palielināt atbalstu profesionālās mākslas pieejamības projektiem ārpus Rīgas;
- veidojot nacionālo pasūtījumu sabiedriskajām raidorganizācijām, pilnveidot sadarbību un komunikāciju starp NRTP, sabiedriskajām raidorganizācijām, KM un profesionālās mākslas pakalpojumu sniedzējiem (teātriem, operu u.c.) profesionālās mākslas pieejamības paplašināšanai sabiedriskajā radio un televīzijā.
- turpināt "Gaismas pils" un "Gaismas tīkla" projektu īstenošanu, jau projekta stadijā plānojot pasākumus informācijas avotu pieejamībai un zināšanu mērķtiecīgai izplatīšanai dažādās sabiedrības interešu grupās visā Latvijā.
- paplašināt atbalstu Latvijas Neredzīgo bibliotēkai, t.sk. tās pakalpojumu pieejamībai un daudzveidībai u.c.

Kultūras pieejamības barjeras un to pārvarēšana

Kultūras pieejamība attiecas uz cilvēku dažādos līmeņos, gan kā uz publiku/apmeklētāju (skatītāji, apmeklētāji, pētnieki, dalībnieki), gan kultūras produkta līdzradītāju (līdzdalībnieki, veidotāji, mākslinieki, pedagogi, zinātnieki, aktieri, mūziķi) un arī kultūras produkta "līdzorganizētāju" (finansētāji, atbalstītāji, brīvprātīgie, ieinteresētās puses).

Tomēr visapkārt sastopami dažādi šķēršļi, kas cilvēkiem traucē vai neļauj apmeklēt, piedalīties un tos mēdz saukt par **pieejamības barjerām**. Tās var būt dažadas gan praktiskas, gan psiholoģiskas barjeras, turklāt, dažkārt tās izrādās tikai iedomātas. Rūpīgi strādājot, iepazīstot savus apmeklētājus, kultūras organizācijas var novērst šos šķēršļus un uzlabot pieejamību dažādos aspektos.

Kultūras pieejamības barjeru veidi³⁰

<i>Barjera</i>	<i>Barjeras raksturojums</i>	<i>Iespējamās rīcības</i>
Fiziskā / vides	- Iekļūšana ēkā / pasākuma norises vietā - Transports – aizkļūšana uz pasākumu - Sabiedriskā transporta izmantošanas grūtības - Personīgā auto novietošana - Iekļūšana ēkā cilvēkiem ratiņkrēslos, mātēm ar bērnu ratiņiem	- cieši sadarboties ar organizācijām, kas apvieno cilvēkus ar invaliditāti - Atvieglot iekļūšanu un pārvietošanos cilvēkiem ar īpašām vajadzībām vai piedāvāt palīdzību un darīt to cilvēkiem zināmu - iekārtot durvis, kas viegli veras, vai veras automātiski - izvietot pasākumā pietiekami daudz sēdvietu - organizēt uz pasākumu pašiem savu transportu - sadarbojoties ar transporta nodrošinātājiem saskaņot grafikus
Sensorā	- iespējas apmeklētājiem ar redzes un dzirdes traucējumiem aizskart r rokām, iegūt informāciju audio veidā - atbilstoši pavadoņi	- Piedāvāt iespēju izmantot dažādas cilvēku maņas - Piedāvāt dažādas interpretācijas iespējas - audio informāciju, anotācijas Braila rakstā u.c. - Nodrošināt iespēju apmeklētājiem pašiem daļu no eksponātiem (vai to kopijas) “aptaustīt” - Sagatavot informāciju ar liela izmēra burtiem - Piedāvāt palielināmos stiklus - Nodrošināt pavadoņus - Izstāžu anotācijās, programmās izmantot ne tikai tekstu, bet arī krāsas, attēlus - mājas lapās veidot iespēju lasīt lieliem burtiem, noklausīties tekstu
Finansiālā	- Ieejas biļešu cena - Transports / auto novietošanas izmaksas - Papildus izdevumi – apģērbs, programma, kafejnīca utml. - Bērnu pieskatīšanas izmaksas ģimenēm ar bērniem - Bažas par to, vai solītā pieredze ir prasītās naudas vērtā	- Piedāvāt ieeju par brīvu uz atsevišķiem pasākumiem vai noteiktās dienās vai noteiktām grupām un to darīt apmeklētājiem zināmu, turklāt darot to diplomātiski, neaizvainojot, “neapzīmējot” savus apmeklētājus - Izveidot rūpīgi pārdomātu cenu politiku, kas saprātīgi sabalansēta ar katras auditorijas grupas reālo maksātspēju un piedāvājuma izcilību - Sadarboties ar citām kultūras organizācijām - Sadarbībā ar pašvaldību, atbalsītājiem, nodrošināt bezmaksas transportu - Piedāvāt vienkāršus informatīvos materiālus bez maksas
Informācijas	- informācijas izplatīšanas veidi un laiks - informācijas atbilstība mērķauditorijai - informatīvo materiālu dizains, saturs un izplatīšanas atbilstība	- Izvēlēties savai mērķauditorijai atbilstošus informēšanas veidus! - Informācijas materiālus izvietot precīzākās vietās un vietās, kur apgrozās daudz cilvēku (tūristu informācijas birojos, viesnīcās, veikalos, kafejnīcās, muzejos) - Veidot informācijas materiālus atraktīvus – izmantot krāsas, attēlus, simbolus, kas uzrunā attiecīgo auditoriju - Pievērst uzmanību tam, lai informācijas materiālu tonis būtu aicinošs - Sekot, vai ir norādes pilsētā, pasākuma norises vietas tuvumā par pasākuma norises vietu, veidot pievilcīgu ieeju - Apgūt jauno tehnoloģiju piedāvātās bezmaksas reklāmas iespējas

³⁰ sastādīts pēc Building Bridges. Guidance for museums and galleries on developing new audiences. Museums & Galleries Commission, 1998.

Emocionālā / attieksmes	- organizācijas, vai pasākuma gaisotne - personāla attieksme - adekvāta attieksme pret cilvēkiem ar dažādām vajadzībām un vēlmēm - informācija pirmreizējiem apmeklētājiem	- Pārrunas ar organizācijas personālu, apmācība – laipna sagaidīšana, atbalsts - Rūpēties, lai organizācijas personāls laipni un neuzbāzīgi palīdz tiem, kas ierodas pirmo reizi, vai jūtas nedroši - Izveidot draudzīgus, pozitīvu attieksmi rosinošus formas tērpus pasākuma organizatoriem - Organizēt īpašus pasākumus, lai iedrošinātu potenciālos apmeklētājus - Rūpēties, lai informācija izskatās aicinoši, iedrošinoši ir izsmeļoša
Intelektuālā	piedāvājuma atbilstība auditorijas izglītības un izpratnes līmenim	- Veidot pasākumu apmeklētājiem ar dažādiem zināšanu līmeņiem - Iesaistīt potenciālo mērķauditoriju pasākumu veidošanā - Sadarboties ar vietējo skolu skolotājiem - Informācijas materiālus sagatavot vienkāršā valodā - Veidot pasākumu “pavadošus” izglītojošus pasākumus, tikšanās ar māksliniekiem, autoriem utml.
Kultūras/ sociālā	- piedāvājuma atbilstība vietējiem iedzīvotājiem un mērķauditorijai – tās interesēm - Piedāvājuma daudzveidība un atbilstība dažādām vietējo iedzīvotāju grupām, ieskaitot minoritātes, ieceļotājus u.c.	- Apzināt savu reālo mērķauditoriju tuvākajā apkārtnē dzīvojošo iedzīvotāju: - demogrāfisko raksturojumu - sociālo raksturojumu - dzīves stilu un paradumus - Veidot jaunu pasākumu politiku
Lēmumu pieņemšanas	- kultūras organizācijas darbība jaunas auditorijas piesaistē - efektīva, pievilcīga, informācija, pamudinājumi, kas veicina rīcību – iegādāties biļeti, apmeklēt pasākumu	- Veidot pasākuma informāciju pievilcīgu un konkurētspējīgu, vilinošu (bet patiesu) - Veidot pasākumus iesaistot potenciālos apmeklētājus, lai izzinātu, kas viņiem ir svarīgi - Piedāvāt papildus bonusus, mudinot apmeklēt - iedziļināties cilvēku vēlmēs un vajadzībās

Bez šīm barjerām kultūras pasākumu rīkotāji un kultūras organizācijas var sastapties arī ar daudziem citiem šķēršļiem, piemēram, apmeklētāju darba laiks neļauj apmeklēt pasākumus vai cilvēkiem vienkārši trūkst laika, kas ir arvien biežāk dzirdama atruna. Lauku teritorijās sezonas darbu laikā ir grūtības izrauties no mājas darbiem. Bieži vien pasākumi netiek apmeklēti, jo trūkst kompānijas, cilvēki nelabprāt apmeklē pasākumus vienatnē. Ļoti nopietns un grūti pārvarams šķērslis ir, ja ir bijusi slikta līdzšinējā pasākumu apmeklējuma pieredze. Traucē arī valodas barjera, ģimenes apstākļi, kad ir atšķirīgas intereses. Grūtības ir arī ģimenēm ar maziem bērniem un ģimenēm, kurās ir vairāki bērni, jo jebkura iziešana no mājas izmaksā dārgi.

Attiecībā uz vides pieejamību, ir noteikti t.s. universālā dizaina principi, kas ir sekojoši:

1. Ērta lietošana ikvienam
2. Daudzveidīga izmantošana
3. Viegli izprotams pielietojums
4. Viegli uztverama informācija
5. Samazināta iespēja kļūdīties
6. Minimāla fiziskā piepūle
7. Kustībai un lietošanai atbilstošs izmērs un telpa

Ar šiem principiem detalizētāk var iepazīties mājas lapā par vides pieejamību <http://www.videspieejamiba.lv>

2007.gadā Cēsu rajonā tika veikta kultūras darbinieku (muzeju, kultūras centru un bibliotēku darbinieki) un sociālās atstumtības riskam pakļauto sabiedrības grupu aptauja³¹, lai noskaidrotu lielākos šķēršļus līdzdalībai kultūras aktivitātēs. Abu aptaujāto grupu viedoklis bija atšķirīgs. Ja kultūras darbinieki uzskatīja, ka pasākumi galvenokārt netiek apmeklēti, jo šai mērķauditorijai nav intereses par piedāvātajiem kultūras pasākumiem, tad paši sociāli atstumto grupu pārstāvji uzskatīja, ka galvenie šķēršļi ir dārdzība, sabiedriskā transporta pieejamība un informācijas trūkums.

31 Pētījums "Kultūras pieejamība sociālai diskriminācijai un neiecietībai pakļauto grupu vidū Cēsu rajonā", Vidzemes Vēstures un Tūrisma centrs, SIA "Aksedo", 2007.



Cēsu rajona aptauja 2007.gadā Šķēršļi kultūras apmekļumam sociāli atstumtām grupām

Sociālai diskriminācijai pakļautās grupas	Kultūras darbinieki
1. Dārdzība 82% 2. Sab.transp. pieejamība 62% 3. Informācijas trūkums 60% 4. Neapmierinošs saturs 60% 5. Infrastruktūras sakārtotība 55% 6. Kompānijas trūkums 52% 7. Nav papildus serviss 48% 8. Nav intereses! 37%	1. Sabiedrības intereses trūkums 83% 2. Nepiemērota vieta īpašām vajadzībām 83% 3. Sab.transporta pieejamība 80% 4. Ierobežotas fin.iespējas 74% 5. Pašvald. fin. nepieejamība 64% 6. Nepilnīga sadarb. ar kult. un soc.organizācijām 57% 7. Kapacitātes trūkums 54% 8. Infrastruktūras sakārtošana 54% 9. Papildus servisa nepieejamība 5%

Pēc sociālai diskriminācijai pakļauto sabiedrības grupu domām, kultūras pieejamību varētu veicināt:

- 1) zemākas kultūras pakalpojumu cenas - 68%,
- 2) interesantāks kultūras piedāvājuma saturs - 47%,
- 3) pieejamāka informācija - 34%,
- 4) sakoptāka un piemērotāka vide - 32%,
- 5) ērtāka satiksme - 30%.

Arī nevalstiskā sektora uzdevums būtu ņemt vērā šīs sabiedrības daļas viedokli un pēc iespējas reaģēt uz minētajām vajadzībām. Katrā ziņā viegli pieejama informācija varētu būt viens no pirmajiem veicamajiem uzdevumiem, kas varētu būt laukietilpīgs process, bet, iespējams, bez lieliem finansiāliem izdevumiem, izvēloties atbilstošus sadarbības partnerus informācijas izplatīšanai.

Pieejamība ir būtisks jautājums, kas prasa nopietnu attieksmi un vēlmi iedziļināties un rīkoties. Ne vienmēr pieejamības uzlabošana ir finansējuma trūkuma jautājums - bieži pietiek ar attieksmes maiņu. Ikvienai kultūras organizācijai, pasākumu rīkotājam ir būtiski apmeklētāji. Bez tiem viņu darbībai nav jēgas, tādēļ darbs ar auditoriju, auditorijas vajadzību, vēlmju un iespēju izzināšana ir ļoti svarīga.



Uzdevums

Izanalizējiet savu pēdējo organizēto pasākumu no kultūras pieejamības barjeru viedokļa! Ko jūs varētu uzsākt, lai mazinātu kādas no barjerām?

Auditorijas izpēte un attīstība

Lai varētu sasniegt savus izvirzītos mērķus un piepildītu organizācijas misiju, kultūras organizācijām ir jāpazīst sava auditorija un jāuzrunā auditorija tai saprotamā valodā.

Auditorijas izpēte un iepazīšana ir viens no pirmajiem soļiem veiksmīga kultūras mārketinga īstenošanā. Kultūras mārketingš būtībā nozīmē pastāvīgu attiecību veidošanu ar mūsu auditoriju, lai nokomunicēto mūsu īstenoto kultūras pasākumu vērtību un auditorijas ieguvumus. **Kultūras mārketingš** tiek veidots saskaņā ar kultūras organizācijas (darbības programmas) misiju.

Galvenie kultūras mārketinga uzdevumi:

1. Tirgus, patērētāju (auditorijas) vajadzību izpēte;
2. Attiecību ar klientiem (apmeklētājiem) veidošana, uzturēšana un nostiprināšana;
3. Jaunu produktu un pakalpojumu izstrāde;
4. Zīmolvedība;
5. Pārdošanas atbalsts (reklāma, publicitāte u.c.).

Auditorijas izpētes mērķis ir saprast apmeklētāju vajadzības un vēlmes, atbildot uz jautājumiem:

- Ko viņi vēlas?
- Kādi ir viņu pirkšanas (kultūras pasākumu apmeklēšanas) paradumi?
- Kā viņi pieņem lēmumus?

Par kultūras apmeklētājiem Latvijā nelielu pētījumu 2012.gada oktobrī ir veikusi DNB banka³². Saskaņā ar Latvijas iedzīvotāju aptaujas rezultātiem puse respondentu (46%) vidēji mēnesī kultūras pasākumu apmeklējumiem netērē naudu vispār, 18% tērē vidēji 5 Ls mēnesī, 17% - 5-10 Ls, 11% - 11-20 Ls un 4% - vidēji 21-50 Ls mēnesī. Šī aina atspoguļo iedzīvotāju gatavību maksāt par kultūras pasākumiem (koncertiem, izrādēm u.c.), ar ko butu jāērķinās kultūras pasākumu organizatoriem.

Latvijas iedzīvotāji pārsvarā apmeklē dažādus ar kultūru saistītus svētkus, festivālus (36%), teātra izrādes (32%), vizuālās mākslas izstādes (24%), Latvijas kino filmu izrādes (15%), folkloras un tautas mākslas pasākumus (15%), operas vai baleta izrādes (8%), klasiskās mūzikas koncertus (7%). 8% aptaujāto līdzdarbojas amatiermākslas kolektīvos, bet 11% lasījuši latviešu autoru literāros darbus.

Liepājas kultūras pasākumu auditorijas analīze tika veikta 2010.gadā³³, nonākot pie šādiem atzinumiem:

- Liepājā kultūras pasākumu apmeklē galvenokārt sievietes (70%), latvieši (80%), pārsvarā ne biežāk kā reizi mēnesī (63%).
- Ceturtā daļa apmeklētāju ir vecumā līdz 35 gadiem, pārējie - vecāki, visbiežāk 46-55 gadu vecumā.
- Gandrīz ceturtā daļa apmeklētāju (23.6%) ir pensionāri, 14% - skolnieki un studenti. Gandrīz puse (43%) no apmeklētājiem pasākuma biļetei būtu gatavi tērēt 2-5 latus, 26% - līdz 10 latiem.
- Vienatnē uz pasākumu dodas vien 6% iedzīvotāju, 35% - kopā ar dzīvesbiedru, 28% - kopā ar draugiem, 26% - ar ģimeni.
- Līvas tirgus ir absolūts favorīts - 68% aptaujāto bijuši uz šo pasākumu, 56% apmeklē Liepājas teātra izrādes, 43% - Liepājas dzimšanas dienas pasākumus. Interesanti, ka Pianisma zvaigžņu festivāls ir vismazāk apmeklētais, tomēr apmeklētāju vidū vislabāk novērtētais pasākums.
- 94% aptaujāto vēlētos, lai Liepāju Latvijā atpazīst ar mūziku. Gandrīz puse aptaujāto ilgojas pēc "Liepājas dzintara".

Šādi dati ļauj mums labāk saprast auditorijas paradumus un, izejot no kultūras pasākumu specifikas, mēs varam saprast, kāpēc sabiedrībai - mūsu auditorijai ir būtiski apmeklēt mūsu veidotos pasākumus. Lai pasākums būtu izdevies un labi novērtēts, nepieciešams ņemt vērā arī pasākuma apmeklējuma ārējos apstākļus. Rūpējoties par pasākuma saturu, nedrīkst aizmirst par apmeklētāju ērtībām, jo citādi saturs var palikt nepamanīts vai nenovērtēts.

³² DNB Latvijas barometrs Nr.52, 2012.gada oktobris https://www.dnb.lv/sites/default/files/dnb_latvian_barometer/documents/2012/DNB-Latvijas-barometrs-petijums-Nr52.pdf

³³ Pētījums par kultūras pasākumiem Liepājā 2010.gadā, <http://www.liepajaskultura.lv/lv/kulturpolitika>

Kādēļ cilvēki apmeklē kultūras pasākumus?	Ko cilvēki nevēlas?	Kas vēl ir svarīgi pasākuma apmeklētājiem?
- Lai gūtu bagātinošu personīgo pieredzi - Lai izglītos - Lai izklaidētos - Lai satiktos - Lai redzētu/klausītos “dzīvus” priekšnesumus - Lai piedalītos	- Uzklausīt pamācības - Klausīties garas runas - Justies neveikli un muļķīgi - Redzēt, ka mākslinieki <i>haltūrē</i> - Klausīties citu neizslēgtajos mobilo tālrunu signālos - Justies traucēti citu filmēšanas un fotografēšanas dēļ	- Pasākuma kvalitāte - Labā redzamība un dzirdamība - Skaidra informācija - Ērtības - Drošība - Patīkama atmosfēra - Lai pils personāls - Izmaksu sabalansētība piedāvātajiem papildpakalpojumiem - Organizatoru godīga un pretimnākoša attieksme

Auditorijas attīstība ir visas kultūras organizācijas veiktās aktivitātes pašreizējās un potenciālās auditorijas vajadzību apmierināšanai, veidojot pastāvīgu organizācijas saikni ar auditoriju. Auditorijas attīstība bez mārketinga var ietvert arī organizācijas veikto izglītojošo darbu, piedāvājot kultūrizglītojošas programmas.

Mūsdienu organizācijām demokrātiskā sabiedrībā ir būtiski strādāt ar visām sabiedrības grupām, tai skaitā sociāli atstumtajām. Tāpēc auditorijas attīstības kontekstā ir būtiski padomāt, kā atvieglot piekļuvi piedāvātajiem kultūras pakalpojumiem šo grupu pārstāvjiem. Piemēram, Birmingenas orķestris savā mājas lapā ir publicējis "Iesācēja ceļvedi" (First timer's guide)³⁴, kur cilvēki, kas nekad nav bijuši uz klasiskās mūzikas koncertu, var iepazīties ar galvenajiem koncertu norises un mūzikas atskaņošanas pamatprincipiem, pieņemtajām uzvedības normām u.c., lai šie cilvēki akadēmiskās mūzikas pasākumos būtu gaidīti un nejustos neērti par savu nezināšanu.

Lai kultūras organizācijas nezaudētu savu auditoriju, ņemot vērā tagadējās klasiskās kultūras auditorijas novecošanos, par auditorijas attīstību bieži tiek domāts arī valstiskā līmenī. Piemēram, Lielbritānijā ir ieviesta valstiska iniciatīva "Ne tādiem kā tu" (Not for the likes of you)³⁵, kas sniedz padomus kultūras organizatoriem, kā paplašināt auditoriju, pārvarot dažādas kultūras pieejamības barjeras. Viens no ieteikumiem ir runāt savas auditorijas valodā, tas ir, runāt par kultūras notikuma individuālajiem ieguvumiem, ne tikai sniegt pasākuma raksturojumu. Kultūras organizācijām tiek ieteikts piemēroties jaunās auditorijas kultūrai, padarīt patīkamu pirmo apmeklējumu, rūpēties par apmeklētāju apmierinātību (klientu servisu) u.c.

IT attīstības ietekmē kultūras organizācijas atrod aizvien jaunus veidus, kā komunicēt ar savu auditoriju, aicinot uz diskusiju pirms un pēc pasākuma apmeklējuma, un pat iesaistot apmeklētājus kultūras pasākuma satura izveidē.

Sociālie interneta mediji (Facebook, Twitter u.c.) ir viena no iespējām ātrai komunikācijai ar mērķauditoriju. Tāpat tiek izstrādātas īpašas viedtālrunu aplikācijas, kas nodrošina ne tikai informācijas pieejamību, bet padara viegli pieejamas virtuālās galerijas - muzejs vairs nav tikai ēka, bet arī datorā un telefonā. Šefīldas muzejs virtuālo galeriju ir apvienojis ar sociālo mediju sniegtajām priekšrocībām, ļaujot domu biedriem savstarpēji dalīties ar izvēlēto muzeja iemīļotākajiem gleznu attēliem un stāstiem, kāpēc izvēlētais mākslas darbs šķiet tuvs³⁶. Tate muzejs Londonā ir izveidojis viedtālrunu aplikāciju, kas padara muzeja apmeklējumu atraktīvāku skolnieku auditorijai, dodot uzdevumu savā viedtālrunī izveidot personīgo gleznu kolekciju atbilstoši spēles noteikumiem³⁷.

34 <http://www.cbso.co.uk/?page=concerts/firstTimers.html>

35 <http://www.audienceslondon.org/2016/our-resources/not-for-the-likes-of-you.html>

36 <http://www.yorkshiresfavourites.org/home.html>

37 Tate Trumps - <http://www.tate.org.uk/context-comment/apps/tate-trumps>

Tehnoloģijas atļauj organizācijām iziet ārpus sienām - salīdzinoši vienkārši ir nodrošināt pasākumu translāciju internetā, sniedzot iespēju piekļūt jūsu veidotajam saturam tiem apmeklētājiem, kas citādi nebūtu varējuši atnākt uz jūsu īstenoto pasākumu. Tehnoloģijas ļauj arī iesaistīt auditoriju koncerta vai izrādes tapšanā. Piemēram, Britu karaliskajā operā 2009.gadā tika uzvesta Twitter opera, kurai tekstu bija sacerējuši operas Twitter konta lietotāji.

Balstoties uz savas auditorijas izpēti (piemēram, veicot aptaujas un intervijas), organizācija var izveidot savu mārketinga plānu.

Mārketinga plānā ir šādas galvenās sadaļas:

1. Situācijas (auditorijas, pakalpojumu, konkurentu) analīze.
2. Mārketinga mērķi.
3. Mārketinga stratēģija un taktika.
4. Mārketinga budžets.
5. Plānotais sasniegumu novērtējums

Runājot ekonomiskos terminos, kultūras mārketingš ir aktivitāšu kopums kultūras patērētāju ieinteresēšanai un piesaistei kultūras produktam (precei vai pakalpojumam, angliiski - product), vienlaikus pielāgojot tam komerciālos mainīgos faktorus - cenu (angliiski - price), vietu (place), virzīšanu (promotion).

Šie četri mainīgie (4P - product, price, place, promotion) ir mārketinga pamatā, un tiek dēvēti arī par mārketinga miksu. Lai mūsu piedāvājums sasniegtu mērķauditoriju, būtu nepieciešamas izvēlēties pasākuma pareizāko cenu, vietu un pareizāko veidu, kā mērķauditorija par pasākumu uzzinās. Vēl vairāk - arī paša pasākuma saturs būtu jāveido, ņemot vērā auditorijas intereses un īpatnības. Veiksmīga mārketinga miksa mainīgo kombinācija nodrošinās veiksmīgu kultūras produkta pārdošanu. Nevalstiskas organizācijas primārais mērķis protams nav pārdošana un peļņa kā uzņēmumiem, tomēr arī sociālajiem un kultūras pakalpojumiem mūsu informācijas pārbagātajā pasaulē ir nepieciešami savi informācijas kanāli, lai tie tiktu pamanīti. Pareizos informācijas kanālus savukārt varam izvēlēties, ja labi pazīstam savu mērķauditoriju.



Uzdevums

Padomājiet, kā jūs varētu raksturot savu auditoriju (piemēram, cik ir pastāvīgie apmeklētāji, nepastāvīgie, potenciālie)?

Kāda varētu būt šīs auditorijas (dažādu auditorijas segmentu) motivācija nākt uz jūsu pasākumiem?

Kādi ir individuālie ieguvumi?

Ar ko mēs tieši un netieši (televīzija, internets) konkurējam par auditorijas piesaisti?

Vai būtu kas jāmaina mūsu piedāvājumā (3P - produkts, cena, vieta), lai sasniegtu vēlamu auditoriju?

Vai būtu jāmaina veids vai līdzekļi, kā mēs komunicējam ar mūsu auditoriju (4.P)?

Vai mūsu pasākumi ir pieejami visām sabiedrības grupām?

Ieteicamā literatūra

Kolbērs F., Nantels Ž., Bilodū S., Ričs D., 2007. "Kultūras un mākslas mārketings". Rīga: Rīgas Kongresu nams.

Universāla dizaina principi, Apeirons, 2008. Pieejams <http://www.videspieejamiba.lv/lat/jaunumi/?doc=32>

Laaksonen, A. (2010) Making culture accessible - Access, participation and cultural provision in the context of cultural rights in Europe . Council of Europe Publishing, pieejams

<http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Moscow/Laaksonen.pdf>

McCarthy, K. and Jinnett, K., 2001, A New Framework for Building Participation in

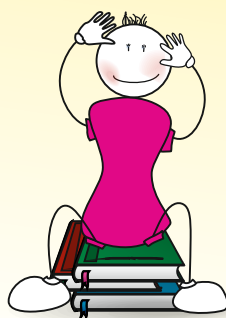
the Arts, RAND Corporation and The Wallace Foundation, pieejams: <http://www.rand.org/publications/MR/MR1323/>

Larsen M. "Not for the likes of you", Arts Marketing Association (Lielbritānija), pieejams: <http://www.a-m-a.co.uk/page.aspx?id=326#>

Guide to developing arts marketing plan, Australia Council for the Arts, pieejams:

http://www.australiacouncil.gov.au/resources/reports_and_publications/subjects/marketing/audience_development/whats_my_plan [skatīts 14.06.2013.).

Guide to marketing the arts in your non-profit organization. City of New York Department of Cultural Affairs, pieejams: http://www.nyfa.org/files_uploaded/NYFA

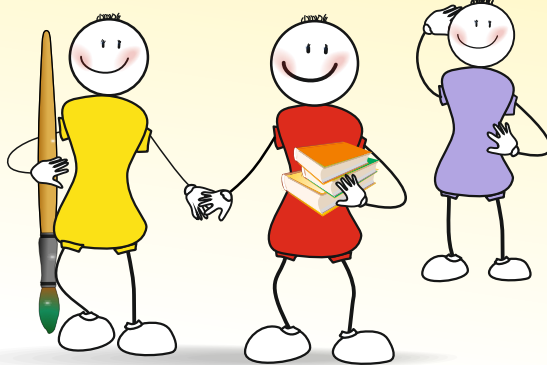


3 Līdzdalība vietējās kultūrvides veidošanā

*Šajā nodaļā: kultūras organizāciju sociālā atbildība;
argumenti kultūrai - kultūras sociālais un ekonomiskais labums;
līdzdalība kultūrpolitikas veidošanā.*

3.1. Kultūras organizāciju sociālā atbildība

Kultūras organizācijas kā sociālie aģenti



Vērtējot kultūras organizāciju vietu un lomu mūsdienu sabiedrībā, ir būtiski apzināties, ka to misija ietver ne tikai kultūras vērtību radīšanu, bet ir arī cieši saistīta ar sabiedrības **sociālā kapitāla** veidošanu.

Sociālais kapitāls rodas indivīdu savstarpējo attiecību rezultātā. Jau izsenis mēs pazīstam apgalvojumu, ka pasaulē, kurā dzīvojam, itin viss ir savstarpēji saistīts un atrodas nepārtrauktā, nebeidzamā mijiedarbībā. Šī atziņa ir sena, un līdz ar globalizāciju, kas apdraud kultūru daudzveidību un virzību uz ilgtspējīgas sabiedrības attīstību, tās aktualitāte ir atgriezies degpunktā, jo tiek meklētas jaunas vērtības, uz kurām balstīt gan vietējās unikalitātes, gan ilgtspējīgās attīstības modeli. Vērtības, kuru vidū īpaši izceļamas tās, kas vērstas uz sabiedrības saliedēšanu (solidaritāte, tolerance, sadarbība, līdzdalība), kā arī tās, kas svarīgas savas identitātes saglabāšanai globālajā pasaulē (radošums, zināšanas, atvērtība jaunajam) ir aktuālas arī kultūras jomā, līdz ar to sniedzot kultūras organizācijām kā atbildīgiem sabiedrības locekļiem iespēju izpausties "sociālā aģenta" lomā.

Sociālie aģenti (tie var būt gan indivīdi, gan organizācijas) ir mērķtiecīgi "sociālo tīklu" jeb indivīdu, dažādu sociālo grupu, organizāciju savstarpējo attiecību veidotāji. Sociālā struktūra, kas rodas šīs savstarpējās sadarbības ietekmē, ļauj veidoties un attīstīties tā dēvētajam sociālajam kapitālam. Tas ir esošo vai potenciālo resursu kopums, kas saistīts ar ilgstošu vairāk vai mazāk institucionalizētu attiecību tīklojumu, kuru raksturo savstarpēja pazīšanās, uzticēšanās un mijiedarbība. Līdz ar to kultūras organizācijas sniegtais sabiedriskais labums ir gana plašs un nozīmīgs vietējās sabiedrības stiprināšanai. Piemēram, Londonas muzeja patstāvīgās ekspozīcijas noslēdzošā daļa uzdod apmeklētājiem jautājumus par mūsdienu pilsētas attīstībai būtiskām tēmām, iesaistot sabiedrību ekspozīcijas veidošanā un pārdomās par Londonas sabiedrības nākotni. Līdzīgi kā muzejs Londonā, arī Rīgā kā sociāli atbildīga kultūras institūcija darbojas Ģertrūdes ielas teātris, jo izrāžu tēmas ir izvēlētas atbilstoši sabiedrības aktualitātēm, piemēram, izrādes "Leģionāri" un "Kāpēc es mīlu krievus".

"Kā liecina Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030"³⁸, mūs valstī sociālajam kapitālam ir **"lejupslidoša pamatvērtība, neefektīvs izlietojums un zems ražīgums"**, un nevalstiskajam sektoram pēc būtības piemīt nepieciešamais potenciāls, lai stiprinātu sociālo kapitālu Latvijas reģionos.

³⁸ Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030, <http://www.latvija2030.lv>

Mūsdienīgai kultūras NVO, lai pilnvērtīgi pildītu savas funkcijas un kļūtu par aktīvu locekli sabiedrībā, kas vērsta uz ilgtspējīgu attīstību, ir jābūt **sociāli atbildīgai** jeb vienkāršākiem vārdiem sakot jābūt priekš kāda, nevis par kaut ko. Jāredz sevi kopīgajā kultūras telpā. Vispirms lokālajā, bet nav mazāk svarīgi - arī reģionālajā un nacionālajā, iespējams - pat globālajā kultūras telpā. Jāapzinās šķēršļi, kādi ir ilgtspējīgai sabiedrības attīstībai, un mērķtiecīgi jādarbojas, lai palīdzētu sabiedrībai šos šķēršļus pārvarēt.

Vēstures un kultūras mantojums ir ne vien nozīmīgs faktors dzīves kvalitātes nodrošināšanā, un nereti pat spēj būt viens no galvenajiem iemesliem, kādēļ cilvēki izvēlas konkrētu dzīves un darba vietu, bet, kas jo būtiskāk NVO, kas realizē kultūras projektus, ir nozīmīgs vērtību kopums - bagātība, kas tiek dēvēta par "kultūras kapitālu".

Būtiski, ka, domājot par kultūras kapitālu, runa ir gan par materiālām, gan nemateriālām vērtībām, un ne tikai vēsturiskām, bet arī mūsdienās radītām vērtībām.

Kultūras kapitāls apvieno mūsdienu sabiedrībai būtiskas vērtības, kuras, mērķtiecīgi pielietotas, spēj uzrunāt indivīdu, stiprināt kopienas un saliedēt sabiedrību, kā arī radīt jaunu ekonomisku, sociālu un kultūras vērtību, kas, saglabājot savu simbolisko nozīmi, atkal jau spēj veidot piederības apziņu.

"Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam" par vienu no mērķiem izvirza saglabāt un attīstīt arī Latvijas kultūras kapitālu, tādējādi veicinot piederības izjūtu Latvijas kultūras telpai, attīstot sabiedrības radošumā balstītu konkurētspējīgu nacionālo identitāti un veidojot Latvijā kvalitatīvu kultūrvidi. Šis stratēģiskais dokuments nepārprotami norāda, ka neviens no kapitāliem nav skatāms atrauti cits no cita. Tikai tiem savstarpēji papildinoties un mijiedarbojoties, ir iespējama sabiedrības ilgtspējīga attīstība.

Tāpēc, atgriežoties pie visu aptverošās mijiedarbības, ir svarīgi saprast, ka sociālajiem aģentiem, t.sk. NVO, ir ne tikai būtiska loma sociālā kapitāla vairošanā, bet arī citu kapitālu radīšanā, t.sk., kultūras kapitāla attīstīšanā.

Stratēģijā norādītas arī problēmas un nākotnes izaicinājumi, kas varētu ietekmēt tālāko Latvijas attīstību:

- Sabiedrības novecošanās un skaitliska samazināšanās;
- Ekonomikas nestabilitāte;
- Globalizācijas orkāns;
- Migrācija, t.sk., smadzeņu noplūde;
- Tukšie lauki un mazo kopienu (pilsētu) pastāvēšana;
- Neskaidra ES attīstība;
- Augoša neskaidrība par klimata izmaiņām;
- Enerģētiskās ekonomikas augošs spiediens;
- Jauni drošības apdraudējumi;
- Totāla skepse par pārvaldības uzticamību, efektivitāti;

Šīm uzskaitītajām problēmām var pievienot arī totalitārisma radītās traumas sekas, kas ir skaidri nolasāmas Latvijas sabiedrības sociālajā atmiņā un ir klātesošas mūsu ikdienas dzīvēs. Šī trauma lielā mērā ir vājinājusi Latvijas sabiedrības identitātes apziņu, arī piederības apziņu gan lokālā, gan nacionālā līmenī. Tā ir Latvijas sabiedrības ikdienas dzīves realitāte. Protams, nav iespējams aizbēgt no savas pagātnes, bet ir iespējams apzināties savas nepilnības un censties tās izskaust. Tieši kultūras produktu radītāji ir tie, kas šajā jomā spēj izdarīt ārkārtīgi daudz. Faktiski tas ir viņu pienākums un atbildība, bet kultūras produkts - instruments, ar kuru rīkoties.

Sociāli atbildīgas kultūras organizācijas atslēgas vārdi:

- o daudzveidība (gan savas, gan citu unikalitātes apziņa);
- o iedarbība un laiks (īstenoto aktivitāšu iedarbība var būt tūlītēja, bet tas nav obligāti);
- o partnerība (kompetence sasniedzama tikai caur sadarbību);
- o pozicionēšanās (izpratne par sociālo atbildību, savas lomas redzējums);
- o atvērtība sabiedrībai (jāzina, kas ir būtiski līdzcilvēkiem, tiem, kas patērēs produktu).

Kultūras produktam būt sociāli aktīvam nozīmē:

- o sniegt iespēju tā patērētājam uzzināt par sevi, savu dzīvi, savu vidi, ļaujot identificēties un justies piederīgam;
- o skart tēmas, kas patlaban ir vai tuvākajā nākotnē būs sabiedrībai aktuālas;
- o piedāvāt inovatīvus risinājumus;
- o panākt, ka patērētājs tiek iedvesmots rīkoties, lai problēmu risinātu.

Atziņa, kas jāņem vērā, radot sociāli aktīvus kultūras produktus: kultūra kā ilgtspējīgas attīstības resurss var tikt izmantota ekonomisku, sociālu, vides, izglītības un citu sabiedrībai nozīmīgu mērķu sasniegšanai, taču tā vienmēr saglabā arī savu simbolisko kultūras vērtību un nozīmi, veido piederības izjūtu, tādējādi būdama ne tikai līdzeklis, bet arī mērķis.

Kultūras organizācija, kas izvēlas kļūt par sociālo aģentu, rīkojas mērķtiecīgi.

Sociāli atbildīga kultūras projekta piemērs - Āraišu kopienas kartes tapšana

Projekta idejas rašanās

2009.gada ekonomiskā krīze, tās sekas, kas saistītas ar daudzu Latvijas iedzīvotāju migrāciju uz Rietumeiropu labākas dzīves meklējumos, izraisa jautājumus - Ko domā tie, kas paliek? Kāpēc viņi paliek? Ko nozīmē palikt? Kas notiek ar piederības sajūtu vietai, kas bijusi tev nozīmīga, kas veidojusi tevi un kuru esi veidojis tu pats?

Cilvēkiem kā sociālām būtnēm ir izteikta nepieciešamība piederēt un justies pārliecinātiem, ka šī piederība garantē viņiem zināmu labklājību, drošību un noteiktību viņu eksistencei. Piederībai ir visdažādākās formas. Viena no piederības formām ir piederības apziņa vietai.

Piederības apziņa vietai veicina citas apziņas formas - indivīda pašapziņu, atbildības sajūtu spēcinošas apziņas formas, piemēram, piederību kopienai - vietējās identitātes apziņu.

Piederības saikni vietējai, gluži tāpat kā nacionālajai identitātei veido sociālā atmiņa (saukta arī par kopienas atmiņu jeb kultūras atmiņu). Ar sociālo atmiņu saprot šīsdienu sabiedrības attieksmi pret pagātņi un šīs pagātnes lietošanu. Šo atmiņu veido priekšstatī, vērtības, attieksmes, konflikti, rituāli utt., kā arī tas, kā sabiedrība šīs vērtības izpauž publiskajā un privātajā telpā. Pats sociālās atmiņas jēdziens, lai gan radies jau starpkaru periodā, nostiprinājās 20.gs beidzamās desmitgadēs, kad mainoties sabiedrības struktūrām, sāka palielināties pagātnes nozīme mūsdienu dzīvē.

Sociālās atmiņas neatņemama, būtiska daļa ir vērtību kopums, ko veido vēstures un kultūras mantojums.

Āraišu kopienas kartes veidošana

Lai šo piederību konkrētai vietai pētītu un sekmētu, tika izveidota Āraišu kopienas karte, kuras izveidē tika izmantota britu labdarības organizācijas "Common Ground" (www.commonground.org) Parish Maps metode, kuras pamatā ir atziņa, ka katrai vietai ir kāds īpašs gars, ko videi piešķir tur dzīvojošie cilvēki, bet vēsturiski nozīmīgās vietas vai skaistā daba šo kopumu vēl papildina.

Projekta gaitā uz sarunu aicināti Āraišu ezera apkaimes iedzīvotāji. Kopumā tika uzklausi gandrīz 90 dažāda gadagājuma āraisieši. Kartē tika vizualizētas vietas, dabas objekti, lietas, augi un dzīvnieki, cilvēki un notikumi, kuri Āraišu iedzīvotājiem šķituši būtiskākie savas dzīves vietas unikalitātes atklājēji. Piemēram, "Lielo Ņamu" saimniece stāstīja par lapsu, kas vasaras vakaros nākusi mieloties ar ērkšķogām turpat pie mājas pakša augošā krūmā. "Pūču" lielā vērtība ir senču māja. "Sniedzes" ir arheologu Apalu mājas, bet putnu vārds tai dots, godinot arheologa Jāņa Apala vecāsmātes piemiņu, jo viņa bieži dziedājusi: "Svilpodamas sniedzes skrēja pār ezeru vērienā..." Savukārt "Strautmaļu" saimniece zināja teikt, ka vislielākā šīs vietas vērtība ir lieliskie cilvēki: bulukalnieši, vējdzirnavieši, lejasbetieši, riekstiņieši, buliņieši, kurus ar strautmaliešiem vieno 12 gadus ilga tradīcija - būt kopā Kupicu ballē. Kartē redzamas vēl arī daudzas citas vietas. Tās oriģināls katram apskatāms Drabešu muižas kungu mājas labajā spārnā - Amatas Amatu mājā. Plakāta un tūrisma piedāvājuma formātā karte ir pieejama ikvienam Āraišu apmeklētājam.

Projekta ieguvumi:

- 1) Padziļināti iepazīta kādas mazas kopienas dzīve, pamati, uz kuriem tā turas;
- 2) Atklāts āraisiešu sociālās atmiņas konstrukcijas, kopīgais un atšķirīgais izpratnē, priekšstats par pagātni - tās vērtībām šodienas dzīvē;
- 3) Pozitīvs lādiņš ikvienam kartes izveides procesā iesaistītajam;
- 4) Rezultātā karte āraisiešiem kļuva par vienojošu elementu, jo pielikta mājās pie sienas tiek pētīta, apspriesta, ļaujot uzzināt būtiskas lietas par saviem līdzcilvēkiem, viņu vērtībām, bet galvenais vizuāli redzēt un apzināties, ka gandrīz katrā mājā apkārt ezeram dzīvo ļaudis, kas šo vietu sajūt kā savējo, sev būtisko, vērtīgo.

Kultūras produkts un komunikācija

Kultūras organizāciju sociālā atbildība izpaužas, radot atbilstošus kultūras produktus. Jēdziens "kultūras produkts" šai kontekstā tiek lietots vispārējā nozīmē, ar to saprotot pakalpojumu, priekšmetu arī pieredzi, kuru ar vai bez atlīdzības var iemantot tā patērētājs. Kultūras produkts patērētājam ir sarežģīts, jo nereti prasa no patērētāja noteiktas zināšanas un spēju šo produktu novērtēt.

Saskaņā ar kultūras un mākslas marketinga teoriju, kultūras produktam izšķir 3 dimensijas.

- **Atsauces dimensija** - definē produktu salīdzinājumā ar citiem jebkad un jebkur eksistējušiem produktiem; raksturo kultūras produktu pēc žanra, kuram tas pieder; pēc citiem līdzīgiem produktiem, kuriem tas atbilst vai daļēji atbilst. Piemēram, ir stikla pūtēja darinājums, kas tapis stikla mākslinieka darbnīcā, kurš tiek pielīdzināts citiem stikla mākslinieku darbiem, kā arī izšķirot mazāk pieredzējuša un vairāk pieredzējuša meistara veikumu.
- **Tehniskā dimensija** - ietver radītā produkta tehniskos un materiālos komponentus; ietekmē gala produkta kvalitāti, taču to pilnībā iegūt patērētājam nav lemts. Tehniskās dimensijas piemērs ir kompaktdisks, teātra uzvedums, skulptūra utt.
- **Apstākļu dimensija** - saistās ar zūdošiem, ātri gaistošiem parasti materiāli netveramiem apstākļiem produkta uztverē un radīšanā. Piemēram, teātra izrāde, jo nekad nebūs divas identiski vienādas izrādes, tāpat arī skulptūra saulrietā izskatīsies citādi nekā dienas vidus gaismā.

Apzinoties, ka kultūras organizācija var darboties kā sociāls aģents, ka tās rīks var būt kultūras produkts, ka kultūras organizācija "sociālā aģenta" statusā veido mērķtiecīgu sadarbību/ attiecības/ mijiedarbību ar un starp dažādām sabiedrības grupām, ir loģiski pievērst uzmanību tam, kā šis sadarbības process norit. Šajā mijiedarbības procesā ļoti svarīga ir komunikācija.

Klasiska komunikācijas definīcija vēsta, ka **komunikācija ir informācijas apmaiņa starp diviem vai vairākiem cilvēkiem**. Vārds "komunikācija" latviešu valodā ir svešvārds un ir vairāki mēģinājumi to latviskot, no kuriem pamanāmākais un sociālajās zinātnēs plašāk izmantotais ir "saskarsme". Vēl izplatīts ir vārda "saziņa" lietojums (piemēram, "plašsaziņas līdzekļi"). Vārds "komunikācija" cēlusies no latīņu valodas vārdiem "communis", kas nozīmē dalīties ar kaut ko, un "communicaris", kas nozīmē sazināties, sarunāties, sadarboties. Komunikācija patiesi ir process, kurā šī dalīšanās ar informāciju notiek, taču tā ir ne tikai došana, bet arī saņemšana. Turklāt abas ir vienlīdz svarīgas.

Lai sadarbība veidotos, augtu un attīstītos, pretim jāsaņem **atgriezeniskā saite**. Tā nodrošina iespēju ziņas saņēmējam ne tikai saprast ziņu, bet arī identificēties ar ziņas saturu. Pēdējais sociāli aktīvu kultūras aktivitāšu īstenotājiem ir ļoti svarīgs.

Parasti, runājot par komunikāciju, pārsvarā tiek domāta apmaiņa ar vārdiem, ko lietojam, lai sniegtu un saņemtu informāciju. Taču vārdus un valodu nevar uztvert viennozīmīgi, sarunājoties tiek izpaustas arī emocijas un jūtas. Komunikācija var notikt arī pilnībā iztiekot bez vārdiem, izmantojot cilvēka maņas, un, protams, arī domas un emocijas. Viss iepriekš minētais aicina uztvert komunikāciju kā ļoti daudzveidīgu procesu.

Kultūras produkts ir komunikācijas rīks, tāpēc to veidojot kā sociāli aktīvu produktu, ir rūpīgi jāpārdomā, ko vēlamies vēstīt, veidojot savus kultūras pasākumus jeb kultūras produktus.

Edvīns Raups: "Mākslas radītājs un patērētājs nodarbina savu dvēseli un caur to savu intelektu vai arī caur intelektu - dvēseli, tas ir uztveres jautājums. Katrā ziņā šajā mijiedarbībā redzama kultūras neredzamā jēga: mēs varam teikt, ka tai vai tai grāmatai nav nekādas nozīmes, bez tās varam iztikt un tādā garā; bet, līdzko šo grāmatu izlasa cilvēks, notiek intelektuāla, garīga reakcija, kas ilgtermiņā nodrošina sugas progresu vai regresu. Tā ir ar pilnīgi visiem kultūras produktiem, piedodiet par izteicienu."³⁹

Dzejnieks E.Raups runā par simbolisko kultūras vērtību, kas nekādā ziņā nenoliedz arī cita veida pienesumu sabiedrībai. Jebkurš kultūras produkts vispirms ir komunikācijas kanāls, kura atgriezeniskā saikne ir intelektuāla, garīga reakcija uz saņemto ziņu. Vairumā gadījumu mākslas darba radītājam ir interese uzzināt, kādu reakciju viņa darba patērētājā izraisa raidītais vēstījums, taču kultūras produktu specifika ir tā, ka nereti atgriezeniskā saite ir saņemama ilgākā laika periodā, pastarpināti, ja vien pats tās raidītājs mērķtiecīgi netiecas to saņemt.

Arī sociāli atbildīgas komunikācijas gadījumā kultūras produkts kļūst par kanālu, ar kura starpniecību mērķtiecīga, sabiedrībai aktuāla ziņa jeb vēstījums tiek nodots tā saņēmējam jeb kultūras produkta patērētājam. Taču arī šajā gadījumā, ja atgriezenisko saiti vēlas saņemt un komunikācijas procesu veidot veiksmīgi, ir jārīkojas mērķtiecīgi jau veicot vēstījuma kodēšanu un pat vēl pirms tam, proti, ir jāiepazīst auditorija, kura tiks uzrunāta. Runa ir par kultūras marketingu un marketinga pamatpostulātu - nepieciešamību pazīt savu pircēju, patērētāji, klientu jeb savu mērķauditoriju.

E.Raups atvairinot, ka mākslinieka radīto darbu nodēvējis par "produktu". Viņš nav vienīgais, kurš jūt diskomfortu lietojot šos tirgvedības jeb mārketinga formulējumus kultūras kontekstā, taču no šīs sistēmas nevajadzētu baidīties, jo to veiksmīgi var izmantot savā labā, ja vēlamies būt sociāli atbildīgi par savu rīcību.

³⁹ G. Repše "Rakstnieki ir", "Dienas grāmata"2012.

Jau produkta idejas ģenerēšanas fāzē ir jāizvēlas auditorija, ar kuru iecerēta komunikācija. Mērķauditorijas var būt arī dažādas, taču tām jābūt kādām vienojošām pazīmēm, arī kaut dažām, bet kopīgām vajadzībām.

Sociāli atbildīga kultūras produkta gadījumā mērķtiecīga auditorijas vai auditoriju izvēle būs zināms garants tam, ka "durvis būs vaļā" jeb komunikācija un mijiedarbība būs veiksmīga. Tas panākams ne tikai tiekoties ar izvēlēto mērķauditoriju pirms produkta radīšanas, bet arī iesaistot potenciālo patērētāju produkta radīšanā.

Piemērs - kultūras produkts kā komunikācijas rīks: lekciju cikls «KURP.ES»

KURP.ES

LEKCIJU CIKLS

ELĪNA KALNIŅA

ar stāstiem par kurpēm, kas balstīti modes un apavu vēsturē, literatūrā, kino, mūzikā, Cēsu muzeja krājumā un Latvijas sieviešu dzīvēs

NOTIEK Cēsu vēstures un mākslas muzejā, Pils laukumā 9, 3.stāvā

IEEJA 2.00 LS

KAFERIJA

Mūsu sabiedrības problēma, kas palīdzēja piedzimt lekciju ciklam "KURP.ES" bija ietverta aptuveni šādā atziņā: Viena no Latvijas sabiedrības problēmām ir spilgtu personību trūkums, kas izriet no vājas pašapziņas, spējas būt garīgi brīvam, aktīvam sabiedrības loceklim, kurš nav vienaldzīgs pret apkārt notiekošo, kuram ne tikai rūp līdzcilvēki, bet arī valsts, galu galā mūs planētas liktenis. Produkts tapa līdz ar vēlmi radīt kultūras produktu, kurš pievērstu uzmanību šai problēmai un liktu katram tā patērētājam aizdomāties par to, cik lielā mērā viņš/viņa dzīvo saskaņā ar sevi, savu individualitāti un ir gatavs būt pats.

Galvenais vēstījums lekciju ciklam bija ietverts tā nosaukumā "Kurp.es (?)", jeb plašāk izvērstas tas pauda "Atklāj pagātņi, izzini sevi un pats izvēlies un veido savu stilu, savu ceļu modē un dzīvē".

Lekciju cikls bija stāsts par sieviešu apavu vēsturi no 1900.gada līdz mūsu dienām. Tas bija interaktīvs lekciju cikls, kura izveidē un norisē tika iesaistīta produkta mērķauditorija. Mērķauditorija bija sievietes neatkarīgi no vecuma, izglītības, materiālā stāvokļa. Ar šo lekciju starpniecību tika stiprināta piederības apziņu vietai un vietējās identitātes apziņa, jo vienmēr līdzās stāstiem no pasaules modes centriem, bija arī vietējai videi un vēsturei piederīgi, personīgi līdzcilvēku stāstus.

Veidojot lekciju ciklu, svarīga kļuva komunikācija, lai tās vēstījums tiktu novadīts līdz kultūras produkta patērētājam. Pirmkārt, lai sasniegtu dzirdīgas ausis, bija jāsaprot, ko grib uzrunāt. Otrkārt, jāizdomā, kā vislabāk to izdarīt. Treškārt, zināt, vai vēstījums tika sadzirdēts, tāpēc būtiski ir radīt atgriezeniskās saites iespēju - aicināt, piemēram, komentēt lektora teikto, jautāt, aicināt apmeklētājus dalīties savā pieredzē, lai varētu kopīgi pētīt un analizēt, tādējādi pastarpināti veidojot tiešu komunikāciju ar apmeklētāju.

Lekciju ciklā "KURP.ES" līdzās galvenajam vēstījumam, kurš caurvija visu ciklu, bija vēl arī citi būtiski vēstījumi, piemēram, "Modes vēsture ir cieši saistīta ar sociālajiem, politiskajiem, ekonomiskajiem procesiem, kas izraisa pārmaiņas sabiedrībā", "Sieviešu modes vēsture 20.gadsimtā iet roku rokā ar sievietes centieniem pēc brīvības un vienlīdzības", "Mode, deja, mūzika un kino atrodas ciešā mijiedarbībā", "Katrā korpē kā modes vēstures priekšmetā ir iekodēts būtisks vēstījums ne vien par laiku, kuru tā pārstāv, bet arī par tās valkātāju, kā vēstures liecinieci" u.c. Katram no šiem vēstījumiem bija jāatrod veiksmīgākais pārraides kanāls vai kanāli, izvēloties informācijas pasniegšanas veidu, arī pavadošo mūziku, katram laikam raksturīgas ēdienkartes piedāvājumu lekciju apmeklētājiem u.c.

Kultūras produkta raksturīga iezīme ir spēja sevī nest vairākus, mērķtiecīgi veidotus vēstījumus, kuru veiksmīgai komunikēšanai var tikt izvēlēti daudzveidīgi kanāli. Jāņem vērā, ka cilvēka izziņas process, kas ir psihiskā procesa daļa un kura norise ietekmē personības attīstību, sevī ietver sajūšanu, uztveršanu, atcerēšanos un priekšstatu veidošanu, domāšanu un iztēlošanos. Savukārt katrs no šiem procesiem pasaules izzināšanā pilda savu specifisku funkciju, tiem ir savas likumsakarības un iespējas. Šie procesi nav izolēti - tie ir savstarpēji saistīti, bagātina savstarpējo funkcionēšanu un veido dialektisku vienību.

Ir dažādi veidi, kā cilvēks uztver informāciju. Katram cilvēkam dominē cits. Izziņas procesā ir iesaistītas visas cilvēka maņas (tauste, dzirde, redze, arī oža un garša), kas palīdz sajust, uztvert, atcerēties saņemto informāciju. Atkarībā no tā, kura no 3 maņām (redze, dzirde un tauste) uztveres procesā dominē, izziņas procesā izšķir vizuālo, audiālo un kinētisko uztveres tipus:

- **Vizuālais tips** - labāk uztver informāciju skatoties, vērojot demonstrējumus, attēlus, zīmējot;
- **Audiālais tips** - pilnvērtīgāk uztver verbālu informāciju, mācās klausoties citus vai arī sevi, skaļi atkārtojot;
- **Kinētiskais tips** - visefektīvāk uztver informāciju darbībā, mācās darot, tieši iesaistoties, rīkojoties ar priekšmetiem.

Visi minētie informācijas uztveres tipi ir ideālie tipi, kas nozīmē, ka katram indivīdam piemīt visi trīs, parasti viens no tiem dominē, tāpēc komunikācijas procesā, izvēloties vēstījuma pārraides kanālus, šis aspekts jāņem vērā un jācenšas kanālu izvēle dažādot, piedāvājot vienlīdz saistošas iespējas vēstījuma saņēmējam apmierināt gan vizuālās, gan audiālās, gan kinētiskās informācijas uztveres vajadzības.



Uzdevumi

1. Padomājiet, kādus kultūras produktus jūs esat ievērojuši pēdējā gada laikā, kurus varētu nosaukt par šodienas sabiedrībai aktuāliem! Tas var būt gan individuāla mākslinieka radīts, gan vairāku indivīdu kopdarbs, gan kultūras organizāciju veikums. Būtiski, lai jūs spējat tajā atpazīt sociāli atbildīgu motivāciju.
2. Kāds, Jūsaprāt, ir šo kultūras produktu vēstījums? Cik skaidri tas ir nolasāms?
3. Veidojot kultūras pasākumu, padomājiet, kā izvēlēto vēstījumu aizvadīsiet līdz cilvēkiem, kuros dominē vizuālais, audiālais un kinētiskais tips.

Ieteicamā papildus literatūra

Berlo, D. K., "The process of communication". New York, New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1960.

Britu labdarības organizācijas "Common Ground" mājas lapa www.commonground.org

Carbone, S., "The Dialogic Museum", MUSE Vol. XXXI, No.1, 2003.

Intervija ar lekciju cikla "KURP.ES" autori E.Kalniņu žurnāls "IR" Nr. 110, <http://www.ir.lv/2012/5/16/lasit-kurpi>

Kalniņa, E., "Āraišu dzīvelīgais spēks", žurnāls "DEKO", Februāris, 2013.

Kalniņa, E., "Londonas muzeja pastāvīgā ekspozīcija - ceļvedis pilsētmitestībā", www.culturelab.com, 23.11.2012.

Kolbērs, F., Nantels, Ž., Bilodū, S., Ričs, D., "Kultūras un mākslas mārketinga, izdevniecība "Rīgas Kongresu nams", "Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030.gadam", http://www.latvija2030.lv/upload/latvija2030_saeima.pdf

Londonas muzeja pamat ekspozīcijas Romas laika vēsturei veltītā sadaļa un jauniešu projekts:

http://www.youtube.com/watch?v=IpeSdODK_Yk&feature=youtu.be

Lord, Barry; Lord, Gail Dexter, "The Manual of Museum Exhibitions", AltaMira Press, 2002.

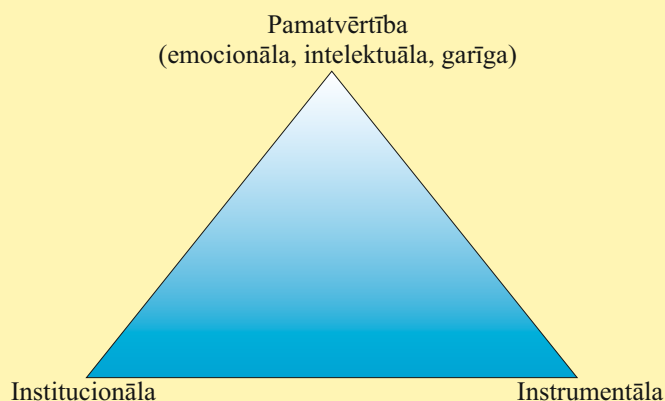
Repše, G., "Rakstnieki ir", "Dienas grāmata", 2012.

3.2. Argumenti kultūras aizstāvībai



Runājot par valstiski atbalstītās kultūras vērtību sabiedrībā, pēc britu pētnieka Džona Holdena domām, varam izšķirt 3 aspektus - pamata (intrinsic), instrumentālo un institucionālo⁴⁰.

Kultūras vērtības 3 aspekti (Dž.Holdens)



Kultūras pamatvērtība saistās ar subjektīvo pieredzi, ko indivīds gūst emocionāli, intelektuāli un garīgi. Tā kā šī pieredze ir individuāla, to grūti pārvērst izmēramos sabiedrības attīstību raksturojošos rādītājos.

Kultūras instrumentālā vērtība ir saistīta ar sociālajiem un ekonomiskajiem rezultātiem, ko ar savu darbību palīdz sasniegt kultūras organizācijas. aizsākās Kultūras instrumentalizācija aizsākās Eiropas valstīs kopš 20. gadsimta 80. gadiem, tas ir, kultūra tika uztverta ne tik daudz kā vērtība pati par sevi, bet kā attīstības instruments, kā līdzeklis ne-kultūras mērķu (ekonomisku, sociālu) sasniegšanai. Instrumentālo kultūras vērtību, kaut arī datu savākšana un zinātniski pamatota to interpretācija nav vienkārša, var izmērīt. Kultūra pienesumu ir iespējams novērtēt un izmērīt ar dažādu rādītāju palīdzību - piemēram, nodarbinātības, tūrisma ieņēmumu, saražotā kopprodukta pieaugums konkrētā teritorijā pēc jaunas koncertzāles atklāšanas.

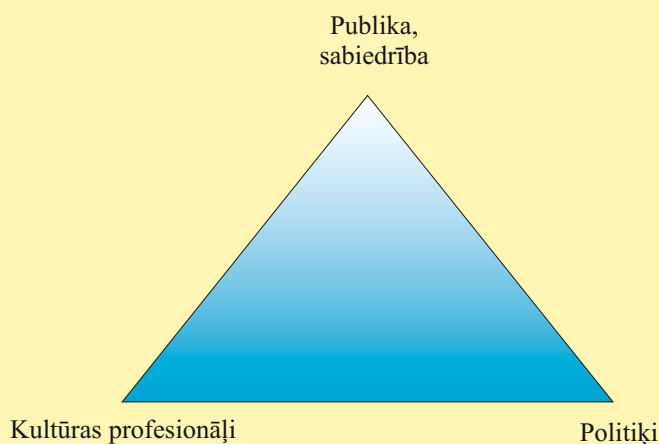
Kultūras institucionālā vērtība saistās ar mūsu kultūras organizāciju radītajām kultūras un sabiedriskajām vērtībām. Piemēram, mēs lepojamies ar savu Nacionālo teātri, Nacionālo operu, bibliotēku, muzeju. Šīs kultūras organizācijas nedarbojas tikai kā objekti vai pasākumu norises vietas, tās ir sabiedrības vērtību radītājas. Paša teātra vai muzeja esamība kā tāda gan vēl nerada vērtību - tā tiek radīta, veidojot attiecības ar savu auditoriju, kuras priekšā šīs organizācijas ir atbildīgas. Institucionālā vērtība atspoguļojas publikas viedoklī, kas bieži tiek pausts caur masu medijiem.

Visu šo augstāk minēto kultūras vērtību radīšanā ir iesaistītas trīs puses: kultūras profesionāļi, politiķi un publika⁴¹.

⁴⁰ Holden J., 2006 "Cultural Values and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate" London: Demos. Pieejams <http://www.demos.co.uk/files/Culturalvaluweb.pdf>

⁴¹ Holden J., 2006 "Cultural Values and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate" London: Demos. Pieejams <http://www.demos.co.uk/files/Culturalvaluweb.pdf>

Kultūras vērtības radīšanā iesaistītās puses (Dž.Holdens)

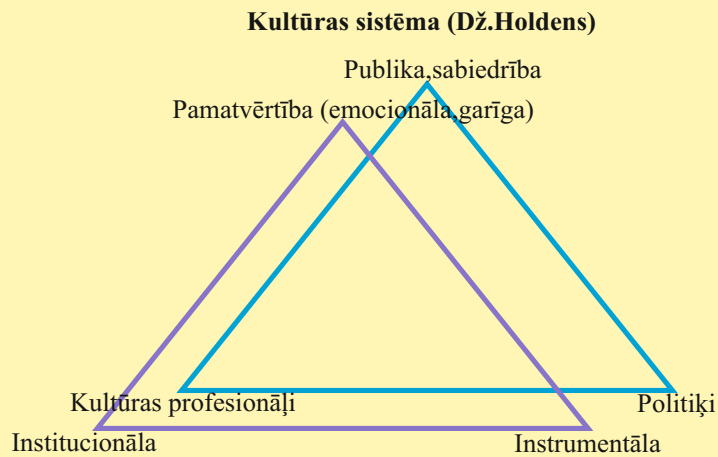


Publika jeb sabiedrība, kurai kultūras vērtības tiek radītas, ir daudzveidīga. Katram no pilsoņiem piemīt vairākas identitātes. Ja XX gadsimtā, pilsoņa identitātes noteicošie faktori bija nacionalitāte un profesija, un kultūra kalpoja tām kā apstiprinājums vai dekors (sava veida atpūtas kompensācija pēc darba), tad XXI gadsimtā jau ir notikušas izmaiņas. Mūsdienās profesija, daudzie darbi, kas var tikt gana strauji nomainīti, neveido vairs mūsu identitātes galveno pamatu. Tāpat globalizācijas ietekmē arī nacionālisma izpausmes ir mainījušās, Eiropā ir pieaudzis minoritāšu skaits. Šādos apstākļos sabiedrībai kultūra ir aizvien vairāk nepieciešama dzīves jēgas definēšanai, būvējot savu individuālo un arī kolektīvo identitāti. Turklāt, arī ekonomikā kultūras radītā radošuma loma ir augusi, veidojot zināšanu un pieredzes ekonomikas produktus un pakalpojumus.

Tātad - sabiedrība kultūrā novērtē trīs tai būtiskas lietas:

- 1) kultūras sniegtā īpašā, estētiskā, emocionālā, iespējams, transcendentālā pieredze, kas veido un atspoguļo indivīda izpratni par savu vietu pasaulē;
- 2) labs serviss kultūras patērētājam - publika vēlas, lai tās apkalpošana būtu augstā kvalitātē, lai pasākumus var ērti apmeklēt, lai informācija būtu viegli pieejama, un pēdējā laikā tā arvien vairāk vēlas būt kādā mērā iesaistīta pasākuma veidošanā;
- 3) kultūras sniegtā piederības sajūta - vai nu ģeogrāfiski vietējai sabiedrībai vai kultūras interešu grupai.

Publika tiešā veidā neuztraucas par lietām, par ko satraucas politiķi -ekonomiskā reģenerācija, sociālā iekļaušanās u.tml. Cilvēkus mākslai piesaista nevis tas, ka caur mākslu viņi varētu kļūt gudrāki vai disciplinētāki, bet baudot mākslu, cilvēki cer iepazīt pieredzi, kas tiem nesīs emocionālu gandarījumu un jēgu. Publiku, galvenokārt, uztrauc kultūras pamatvērtība, nelielā mērā kultūras institucionālā vērtība, bet ne kultūras instrumentālā loma.



Kultūras profesionāļi ir tie, kas pelna iztiku, strādājot kultūras sfērā. Apkārtējā vide, postmodernās sabiedrības veidotie nosacījumi, kādos mūsdienās strādā mākslinieki un kultūras menedžeri, ir būtiski mainījušies. Māksliniekiem jāatrod veids, kā darboties komercializācijas apstākļos, tomēr līdz galam nepakļaujoties primitīvam izklaides pieprasījumam.

Kultūras profesionālim ir būtiska kultūras pamatvērtība, kultūras veidotais saturs un piepildījums, jo tā vārdā viņi ir izvēlējušies strādāt kultūras un mākslas jomā. Kultūras menedžeriem būtiska ir institucionālā vērtība, ko viņi gan nevar uzbūvēt bez kultūras pamatvērtības. Tāpat profesionāļiem bez jaunrades svarīgs būs arī atalgojums un apkārtējo novērtējums.

Politikā jeb lēmumu pieņēmēji nosaka, kādiem mērķiem tiks tērēta nodokļu maksātāju nauda. Kultūra parasti nav prioritāšu sarakstā. Politikā vēlas pieņemt lēmumus ar vienkāršu pamatojumu un viņus interesē masveidīgi sociālie rezultāti. Kultūra turpretī ir saistīta ar individualitāti, sarežģītību un neviennozīmību. Politikus vairāk saista izmērāmi mērķi, tas ir, kultūras sociālais un ekonomiskais pienesums. Tādējādi nodokļu maksātāju finansējums bieži tiek ieguldīts tajās kultūras sfērās, kas spēj pierādīt kultūras radīto sociālo un ekonomisko labumu. Tas rada arī apgrūtinājumu kultūras organizācijām, jo resursi jātērē šo ārējo efektu definēšanai, mērīšanai, pierādīšanai u.t.t., atņemot resursus kultūras organizācijas pamatuzdevumam - kultūras sniegto emocionālo, estētisko, intelektuālo, garīgo vērtību radīšanai, kas nepadodas mērīšanai un iekļaušanai ekonomiskās kategorijās.

Apkopojot iepriekš teikto, redzam, ka kultūrā iesaistītās puses satrauc par dažādām kultūras sniegtām vērtībām: politikus galvenokārt uztrauc kultūras instrumentālā loma, bet kultūras profesionāļus un publiku - kultūras pamatvērtība un institucionālā vērtība. Tāpēc nav brīnums, ka sarunas starp šīm trim pusēm dažkārt nonāk strupceļā. Ja mēs kā kultūras organizācija vēlamies uzlabot komunikāciju un sapratni gan ar politikiem (arī lēmumu pieņēmējiem par finansiālā atbalsta piešķiršanu), gan ar mūsu publiku jeb auditoriju, būtu jāsaprot katras puses motivācija un galvenās intereses, lai mēs spētu sarunāties katrai pusei saprotamā valodā.

Prasme izmantot daudzveidīgus argumentus kultūras organizācijai palīdzēs aizstāvēt savas organizācijas pastāvēšanu, ikgadējo finansējumu valsts un pašvaldību līmenī, kā arī piesaistīt papildus finansējumu atsevišķiem projektiem. Argumentācijai ir īpaša loma, kad jāpiesaista finansējums no ne-kultūras finansējuma avotiem (struktūrfondi, lauku attīstības programmas, izglītības, sociālais budžets). Veiksmīgas argumentācijas iemaņas ļaus nostiprināt savas organizācijas pozīcijas vietējā sabiedrībā, pozicionēt to reģionālās attīstības kontekstā, kā arī atrast jaunus finansējuma avotus projektiem un programmām, kurus iespējams aizstāvēt ar "ne-kultūras" argumentiem.

Turklāt, kad sabiedrībā kultūra kļūst par marginālu vajadzību, tieši kultūras cilvēkiem ir jāspēj aizstāvēt vajadzību kultūrai un mākslai dot valsts un pašvaldību naudu, kā arī veicināt sabiedrībā diskusiju par mākslas un kultūras nozīmi. Britu pētnieces Elionoras Belfioras ieteikums, lai kultūra netiktu pārliekta instrumentālā, ir sašaurināto diskusiju par kultūras ietekmes mērīšanu pārvērst par plašāku sabiedrisku diskusiju par mākslas un kultūras lomu mūsdienu sabiedrībā⁴².

⁴² Britu pētniece Elionora Belfiora ir aizsākusi diskusiju par kultūras patieso vērtību ar mērķi "pieprasīt atpakaļ no ekonomistiem diskusiju par kultūras vērtību". Skatīt <http://culturalvalueinitiative.org/>

Kultūras sociālā, izglītojošā un ekonomiskā loma

Kultūras sākotnējā nozīme ir būt par unikālu saziņas veidu, kas ietver visu cilvēcisko pieredzes gammu un cilvēku iesaista gan emocionāli, gan intelektuāli. Māksla palīdz izprast dzīves jēgu. Māksla dod iespēju cilvēkiem runāt un domāt par sarežģītām problēmām un emocijām. Tomēr kultūras pamatvērtības "blakusprodukti" - radošums, konkurētspējīga ekonomika, labāki rezultāti mācībās, integrācija, līdzdalība sabiedrības norisēs, reģionālā attīstība ir nenoliedzami būtiski sabiedrības attīstībai.

Kultūras ekonomiskā loma, kultūras sociālā loma, kultūras nozīme reģiona attīstībā, kultūras loma izglītībā un mūžizglītībā, kultūra kā vietējas kopienas saliedējošs faktors - tie būtu daži no argumentiem, kas jāpārzina kultūras organizācijas vadītājam un kurus skaidrosim tālāk šajā nodaļā.

Kultūra - izglītībai

Lai arī sabiedrībā pieaug tieksme pēc izklaides, tomēr cilvēki vēlas savā brīvajā laikā arī izglītoties, tādēļ pat izklaidējošās organizācijas domā par izglītojošām aktivitātēm⁴³. Tieši tāpat ir mainījusies citu kultūras institūciju attieksme, - muzeji, operas, teātri un citas kultūras organizācijas piedāvā dažādus izglītojošus pasākumus gan bērniem un jauniešiem, gan pieaugušajiem.

Izglītības lomas uzsvēršana mākslā un kultūrā balstās ne tikai tirgus prasībās pēc iespējas daudzveidīgākai brīvā laika pavadīšanai. Pētījumos apstiprinātā mākslas un kultūras loma cilvēku attīstībā ir labs pamatojums kultūras organizācijām, kas vēlas šādu funkciju īstenot. Māksla un kultūra palīdz cilvēkiem attīstīt radošumu, empātiju, spēju risināt problēmas un uzņemties risku. Tā ir iespēja atklāt sevī jaunus talantus un spējas, iegūtajai informācijai ieraudzīt jaunus kontekstus, tādēļ mūžizglītībai ir milzu loma sabiedrības attīstībā un tieši kultūras organizācijas ir tās, kas šo jomu var veiksmīgi attīstīt.

Neskaitāmi pētījumi liecina par pozitīviem rezultātiem bērnu un jauniešu attīstībā, ja mācību procesā tiek izmantotas mākslas nodarbības, kā arī, ja bērni tiek iesaistīti ārpusklasses nodarbībās - spēlē teātri, deju, dzied korī, spēlē orķestrī vai mūzikas grupā. Mākslu izmantošana pedagoģiskajā darbā veicina skolēnu sasniegumus mācībās - zīmēšana palīdz iemācīties rakstīt, dziesmas un dzeja palīdz iegaumēt faktus, skolēnu iesaistīšanos teātra spēlēšanā pētnieki saista ar labākiem rādītājiem lasīšanā, savukārt mūzikas nodarbības palīdz sasniegt labākus rezultātus matemātikā.

Mākslai ir nenovērtējama nozīme jauniešu dzīvē - caur līdzdalību mākslas un kultūras aktivitātēs var nodrošināt jauniešu iesaistīšanos skolas un sabiedrības dzīvē. Tā samazina visus iespējamus riskus jauniešu dzīvē. Tiem, kas piedalās mūzikas grupā, orķestrī, korī vai skolas izrādē, ir procentuāli mazākas iespējas tikt izslēgtiem no skolas, tikt apcietinātiem, lietot narkotikas vai alkoholu. Līdzdalība kultūras norisēs palīdz skolēniem dzīvē iegūt kompleksu skatījumu uz lietām, veicina viņu adaptācijas spēju un spēju risināt kompleksas problēmas, prasmi iekļauties un darboties kolektīvā, uzņemties iniciatīvu. Mākslas nodarbības palielina dzīvesprieku un pašnovērtējumu.

Vieni no lielākajiem sasniegumiem mākslas un izglītības jomu sapludināšanā ir Lielbritānijā. Lielbritānija jau gadiem sniedz īpašu atbalstu izglītības projektiem, pamatā, lai ļautu visiem piedalīties līdzdarboties mākslas veidošanā. Tā ir arī papildus nodarbinātības iespēja māksliniekiem. 2010. gadā Anglijas Mākslas padome (Arts Council England) izstrādāja rīcības plānu desmitgadei "Augstā māksla - visiem". Viena no četrām galvenajām prioritātēm ir: "visiem Anglijas bērniem un jauniešiem sniegt iespēju satikties ar mākslu - kā dalībniekiem un kā skatītājiem." Kā arguments tiek minēts fakts, ka "saskare ar augsto mākslu bērniem un jauniešiem palīdz ne vien attīstīt viņu mākslinieciskās iemaņas un izpratni par kultūru, bet arī ir ieguldījums viņu talantu attīstībā jebkurā dzīves jomā". Viens no praktiskiem piemēriem šī plāna īstenošanā ir "2,5 miljonu mārciņu programma", kas paredzēja no 2009. gada februāra līdz 2011. gada martam noteiktās nedēļas dienās bērniem un jauniešiem līdz 26 gadu vecumam ļāva teātri apmeklēt par brīvu. Šajā programmā iesaistījušās 95 teātri visā Anglijā, un kopumā izdalīja vienu miljonu brīvbilētu.

43 Lendrijs, Č., Pahters, M. Kultūra krustcelēs: Kultūra un kultūras institūcijas 21.gadsimta sākumā. Culturelab, 2010.

Līdzīgs projekts izstrādes stadijā ir arī Latvijā. No 2014. gada Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam⁴⁴ ietvaros plānots sākt darbu pie projekta "Kultūras skolas soma", kas paredz piedāvāt bērnu un jauniešu mērķauditorijai domātus kultūras produktus, kā arī to bezmaksas apmeklējuma iespējas. Tas ļautu skolēniem apmeklēt teātra izrādes, izstādes un citus kultūras pasākumus bez maksas, lai bērniem nebūtu liegtas izglītošanās iespējas vecāku ierobežotās rocības vai atšķirīgu uzskatu dēļ. Sadarbojoties Kultūras ministrijai un Izglītības un zinātnes ministrijai, šim projektam plānots atvēlēt 5 miljonus latu.

Kultūra izglītībai.

Argumentācijas piemēri no Latvijas medijiem.

Desmit atklāti jautājumi Latvijas augstākstāvošām rīcībspējīgām lemjošām personām, kuras samērā kuplā skaitā tika manītas Latvijas Mūzikas balvas pasniegšanas ceremonijā: (..)

Vai Jums ir zināms, ka mūzikas skolas veic vismaz trīs funkcijas:

- 1) attīsta bērna intelektu, domāšanas loģiku un ātrumu, kā arī radošo un emocionālo sfēru, kas stipri vien noder viņa tālākajā dzīvē;
- 2) iemāca viņu sistemātiski un mērķtiecīgi strādāt (kas pasargā bieži vien no liekās bezjēdzīgās klaiņošanas), kas arī lieti noder viņa turpmākajā karjerā;
- 3) audzina kultūras cilvēku, mūzikas pazinēju, amatieru kolektīvu – koru, ansambļu, orķestru – dalībnieku;
- 4) dod viņam muzikālo profesionālo pamatizglītību, bez kuras praktiski nav iespējamas tālākās mūziķa profesionālās studijas?

-Krista Burāne: Vārdu sajukšana // 1/4 Satori, 2012.g. 6.maijā

Mākslas (visu veidu) procesu un notikumu iekļaušana skolas mācību programmās:

- 1) radītu pamatu radošas nācības un radošas ekonomikas attīstībai;
- 2) nodrošinātu mākslas un kultūras notikumu pieejamību un to izdzīvošanu;
- 3) veidotu izpratni par mākslu un kultūru, radītu pieprasījumu pēc tās nākotnē, tas vienotu nāciju un ļautu ikvienam apzināties sevi kā kultūras būtni;
- 4) dotu iespēju bērniem attīstīt savas radošās prasmes, lai vēlāk tās izmantotu savās profesijās un nozarēs.

Aivara Broka atklātā vēstule, 2013.gada 25.februārī.

Kultūra - ekonomikai

Kultūras ekonomiskā loma ir vispopulārākais arguments, jo tas palīdz aizstāvēt kultūras finansējumu valdībās un pašvaldībās to cilvēku acīs, kam lielākā vērtē ir racionāli argumenti. Pamatarguments ir tas, ka kultūra nav tērējuma nozare, bet tā dod ekonomisku ieguldījumu. Piemēram, kultūras organizācijas nodrošina darbavietas, maksā nodokļus, atjaunina pilsētvidi, pilsētas pārvērš par tūrisma galamērķi. Kultūras organizācijas un radošās industrijas rada tiešus ekonomiskos ieguvumus (kultūras patēriņš, samaksātie nodokļi). Radošās industrijas un citas kultūras nozares organizācijas sniedz netiešu ieguldījumu ekonomikā, novirzot līdzekļus pakalpojumu sniedzējiem. Tiek apskatīta arī kultūras sektora izraisītā ekonomiskā ietekme: valsts un pašvaldību piešķirtais finansējums palīdz piesaistīt līdzekļus no citiem avotiem.

Arī Latvijā ir veikts pētījums par kultūras ekonomisko nozīmi⁴⁵, kas raksturoja kultūras ieguldījumu ekonomikā augstāk minētajās kategorijās. Kultūras netiešā ietekme - no katra lata, kas ieguldīts kultūras nozarē 2005. gadā, 0,49 Ls tika novirzīti citu nozaru uzņēmumiem. Tas nozīmē, ka katra kultūras nozarē ieguldītā lata, netiešais ieņēmumu efekts ir 1,49 Ls. Attiecīgi 2006.gadā - 41 santīms no katra kultūras nozarē ieguldītā lata novirzīts citu nozaru uzņēmumiem, jeb - katra lata, kas ieguldīta kultūras nozarē, netiešais ieņēmumu efekts ir 1,41 Ls. Kultūras sektora izraisītā ekonomiskā ietekme - 2005. gadā no valsts un pašvaldību finansējuma saņemtais 1 Ls no citiem avotiem piesaistījis 0,59 Ls jeb valsts un pašvaldību finansējuma izraisītais efekts ir 1,59 Ls.

44 Pārresoru koordinācijas centrs, 2012. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam. Skatīts 09.02.2013. Pieejams: <http://www.nap.lv/>

45 Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija, 2007. Kultūras sektora ekonomiskā nozīme un ietekme Latvijā. Skatīts 09.02.2013. Pieejams: <http://kkf.lv/#1787>

Attiecīgi 2006. gadā valsts un pašvaldību finansējuma piešķirtais 1 Ls piesaistījis 0,21 Ls no citiem avotiem jeb valsts un pašvaldību finansējuma izraisītais efekts ir 1,21 Ls. Nodarbinātība - 2005. gadā katra darba vieta kultūras sektorā atbalstījusi 0,62 darba vietas citos ekonomikas sektoros valstī, bet 2006. gadā - 0,71 darba vietu. Citiem vārdiem - viena darba vieta kultūras sektorā radījusi 1,62 (2005) un 1,71 (2006) darba vietas valstī⁴⁶.

Īpaši ekonomiskās krīzes periodā Latvijā gan kultūrpolitikas veidotāji, gan kultūras organizācijas aktīvāk sāka izmantot ekonomiska rakstura argumentus, lai aizstāvētu nepieciešamību saglabāt dotācijas kultūras nozarei. Piemēram, apkopotā informācija liecina, ka valsts teātru nodokļu maksājumi attiecībā pret saņemto dotāciju 2009. gadā ir bijuši 57%, savukārt teātru pašu ieņēmumi attiecībā pret dotāciju ir bijuši 114%. Provizoriski aprēķini liecina, ka laikmetīgās kultūras nevalstiskās organizācijas 2010. gadā katram no valsts un pašvaldību finansējuma saņemtajam latam ir piesaistījušas 1,15 Ls finansējumu no ārvalstīm un privātā sektora.

Kultūra ekonomikai.
argumentācijas piemēri no Latvijas medijiem.

"Cilvēkiem ir jāstāsta un jāpārliecina, kādi ekonomiski ieguvumi ir no kultūras. [...] Ieguldītā nauda kultūrā atnes atpakaļ vairāk naudas nekā ieguldīts. [...] Mums vajag uzbūvēt modernās mākslas muzeju, jo skaidri ir redzams, ka visās pilsētās, kur ir modernās mākslas muzeji, ekonomika ir attīstīta. Ar skaitļiem var pierādīt: modernās mākslas muzejs - attīstīta ekonomika. Ja cilvēks to nevēlas saprast, tad viņš ir stulbs."

Žaneta Jaunzeme-Grende,
Latvijas Republikas kultūras ministre LTV1 raidījumā "Jauna nedēļa", 2011. gada 1. novembris

"Ja mūsu mērķis ir kļūt par inovatīvu, radošu, piemēroties spējīgu nāciju, ja mēs gribam arī turpmāk noturēties pozīcijās kā viena no labākajām pasaules ekonomikām, mums ir jāveicina radošums."

"Tādēļ tā nav vienkārši naudas tērēšana, bet gan peļņa, ieguldījums ar atdevi nākotnē."

Austrālijas Mākslas ministrs Saimons Krīns
aicina palielināt kultūras budžetu par 21,25 miljoniem Austrālijas dolāru. 2013.g. 23.janvārī

"Aprēķini liecina, ka katra vienība, piemēram, lats, kas ieguldīts kādā kultūras projektā, pārvēršas par četriem piesaistītiem latiem, ko tūrists iztērē par naktsmājām, pusdienām, biļetēm," klāstīja ministre, pieminot gan Cēsu mākslas festivāla piemēru, gan Amerikas Savienotajās Valstīs veiktos pētījumus. Viņa uzsvēra, ka NAP ir izvirzīts mērķis, lai ārvalstu ceļotāji Latvijā pavadītu ne mazāk kā četras dienas un tieši šī ekonomiskā uzrāviena panākšanai esot nepieciešami tādi projekti kā, piemēram, Laikmetīgās mākslas muzejs un jauna koncertzāle. "Pasaulē veiktie pētījumi pierāda, ka tūrists ir ar mieru palikt pilsētā vienu dienu ilgāk, lai apmeklētu tieši Laikmetīgās mākslas muzeju. Vienu dienu tūrists Rīgā ies uz operu, vienu dienu apmeklēs muzeju, vienu - dosies uz Nacionālās bibliotēkas ēku, kurai līdzīgas Eiropā nav," pārliecību par to, ka kultūra spēj veicināt ekonomiku,

pauda ministre Ž.Jaunzeme-Grende.NRA. CV, 2012.gada 12.oktobrī

Kā būtiskākās eksportspējīgās nozares festivāla "Positivus" organizators Ģirts Majors minēja mūziku, dizainu un modi. "Mūsu mērķis ir, lai 30% no festivāla apmeklētājiem ir ārvalstnieki, kas pozitīvi atsauktos arī uz reģionu tūrismu un citām pakalpojumu sfērām."

Delfi, 2012.gada 25. jūlijā

Jūrmalas domes priekšsēdētājs Gatis Truksnis intervijā sacīja, ka "Jaunais vilnis" Latvijas ekonomikai ienes apmēram 10 līdz 12 miljonus latu.

Jaunzeme-Grende "Jauno vilni" uzskata par tipisku radošo industriju un salīdzina to ar ārvalstu filmām, kas tiek uzņemtas Latvijā. "Mums ir ļoti labi piemēri, kā Latvijā veido Japānas, Korejas, Francijas, Indijas un citu valstu filmas. Viņi izmanto Latvijas filmēšanas paviljonus, un mēs uz to nopelnām, ēdinot, šujot, izgatavojot rekvizītus un veicot citus darbus. Šeit "Jaunais vilnis" izmanto paviljonu? Dzintaru koncertzāli?, lai raidītu uz Krieviju un citām krieviski runājošām valstīm, nosacīti sakot, filmu "Jaunais vilnis",

teica ministre. TV NET, 2012.gada 21.jūlijā

⁴⁶ Līdzīgu pētījumu "The Economy of Culture in Europe" Eiropā veicis KEA 2006. gadā: <http://www.keanet.eu/en/ecoculturepage.html>

Kultūra - pilsētu un kvartālu attīstībai

Vēl viena kultūras pievienotā vērtība slēpjas tās spējā radīt estētiski pievilcīgu vidi. Kultūras norises atjauno un maina kultūras mantojuma sākotnējo izmantošanas veidu, to atdzīvinot un radot jaunus resursus. Ar kultūras projektu palīdzību atdzīvina industriālo mantojumu, un tas var kļūt par vietu radošiem cilvēkiem, apvienot kultūru un biznesu. Daudzās valstīs un pilsētās ar kultūras palīdzību tiek atjaunota atsevišķu kvartālu ekonomiskā aktivitāte un uzlabota sociālā vide un dzīves kvalitāte. Daudzās pilsētās veidojas radošie kvartāli - tie ir pilsētas kvartāli, kur koncentrēti iemītnās kultūras un radošo industriju institūcijas, mākslinieku darbnīcas ar atvieglotiem noteikumiem. Pilsētas atjaunošanas piemēri, kur lielu lomu spēlē kultūra un radošās industrijas, sastopami arī Rīgā - piemēram, Spīķeri, Andrejsala, Miera iela, VEF Mākslas centrs.

Kultūra palīdz arī veidot valsts un pilsētu tēlu starptautiskā mērogā, pilsētu radošums un radošo industriju attīstība nodrošina pilsētu ekonomisko izaugsmi un konkurētspēju. Arī Latvijas pilsētas un pagasti izmanto pilsētas svētkus un kultūras festivālus, lai veidotu savu identitāti un radītu tūristiem pievilcīgu tēlu. Kā piemērus var minēt Cēsu Mākslas festivālu, Rīgas Operas festivālu, Sabiles vīna svētkus, Miera ielas svētkus Rīgā un daudzus citus.

Kultūra pilsētvides attīstībai.

Argumentācijas piemēri no Latvijas medijiem.

"Pārdaugava iegūs pilnīgi citu nozīmi, un jau tagad ir vērts domāt, piemēram, par nelielu restorānu vai veikaliņu ierīkošanu LNB tuvumā, jo nākotnē cilvēki tur viennozīmīgi būs. Bibliotēka ir milzīgs resurss, ko vajag izmantot. Turpmākie gadi ir ļoti nozīmīgi, jo gaidāmi dažādi pasākumi, kas veicinās arī lielu tūristu pieplūdumu,"

minēja kultūras ministre Ž.Jaunzeme- Grende. LETA, 2012.gada 6.decembris

... vietā, kas patlaban kā palieli kalni virs zemes, bet teju neliela pilsētiņa zem zemes, joprojām apliecina bijušās PSRS armijas Baltijas kara apgabala štāba un atomraķešu vadības centra kādreizējo esamību Valkā. Iecerētais pārveidojums ir unikāls projekts, un, ja to izdosies realizēt, pazemes būve kļūs ne vien par pilsētas iedzīvotāju atpūtas vietu, bet arī par ievērojamu tūrisma galamērķi.

Latvijas Avīze, 2012.g. 30.oktobris

Kultūra reģionālajai attīstībai

Kultūra tiek uzskatīta par nozīmīgu resursu reģionālajā attīstībā. Politikā tiek lietots jēdziens "sociālā kohēzija", kas saskaņā ar Eiropas Padomes izstrādāto definīciju nozīmē "sabiedrības spēju nodrošināt visiem iedzīvotājiem līdzvērtīgu labklājību, mazinot atšķirības un polarizāciju". Sociālo un reģionālo atšķirību samazināšana ir arī viena no prioritātēm ES struktūrfondu finansējumā. Tādejādi arī kultūras organizācijas var izmantot šīs finansējuma iespējas. Eiropas kontekstā tiek atbalstīta reģionālo atšķirību samazināšana starp reģioniem Eiropā, savukārt Latvijā - starp novadiem, lauku un pilsētu teritorijām valsts ietvaros. 2012. gadā tika pieņemts īpašs Rīcības plāns Latgales reģiona izaugsmei 2012.-2013. gadam⁴⁷.

2009. gadā ir veikts pētījums par kultūras nozīmi lauku teritoriju attīstībā⁴⁸, kas iezīmēja perspektīvas, kāda kultūrai varētu būt loma šādu teritoriju attīstībā. Atbilstoši pētījuma klasifikācijai tūrisms un cita veida radošo industriju ieguldījums varētu tikt vairāk izmantots vairāku veidu lauku teritorijās: "pievilcīgajos" laukos (lauku teritorijas pie ūdeņiem, paugurainās vietās vai citās ainaviski pievilcīgās vietās, kur varētu attīstīties lauku nodarbinātības dažādošanās, t.sk. lauku tūrisms un veselības aizsardzība), un nacionālās nozīmes "mītiskajos laukos" (lauku teritorijas, kas nozīmīgas sabiedrības apziņā (caur masu saziņas līdzekļiem, mākslu, vēsturi), "mītiskie lauki" var neatbilst realitātei. Nozīmīgi lauku vietu zīmoli, arī produkti ar noteiktu ģeogrāfisku vietas izcelsmi. Tie vai nu tiek izmantoti, t.i., komercializēti, vai arī netiek izmantoti, bet ir potenciāli izmantojami.

⁴⁷ Skatīts 09.02.2013. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=249821>

⁴⁸ Creative City Network of Canada, 2009. Revitalizing Rural Communities Through Arts and Culture: Special Edition 6. Skatīts 09.02.2013. Pieejams: <http://www.creativecity.ca/publications/partnership-research.php>

Kultūra reģionu attīstībai

Argumentācijas piemēri no Latvijas medijiem

Reģionu attīstība: Kultūras ministres Ž. Jaunzemes Grendes atklātā vēstule foruma "Rīcība un risinājumi Latvijas reģionu attīstībai" dalībniekiem:

„Aicinām arī jūs (..) palūkoties uz kultūras resursiem Latvijas reģionos. Mums ir gan unikāls kultūras mantojums - kultūrvēsturiski objekti, gadsimtiem koptas tradīcijas un kultūrvide, gan radošumu veicinošs mūzikas un mākslas skolu tīkls, kultūras centri, muzeji, bibliotēkas, kas saslēgtas vienotā informācijas tīklā - tās ir reālas iespējas, kuras var un vajag izmantot ekonomikas attīstībai un dzīves kvalitātes celšanai.

Kultūra un radošās industrijas piedāvā alternatīvus risinājumus, kas īpaši svarīgi, ja teritoriālā un reģionu griezumā domājam, kā palielināt nodarbinātību, dažādot lauku ekonomiku, veidot jaunas darba vietas. Piemēram, radošo industriju jomā strādājošiem, lai veidotu konkurētspējīgus produktus, izšķiroši ir nevis ceļi un attālumumi, vai milzīga rūpniecības infrastruktūra, bet gan zināšanas, radošums un platjoslu internets. Latvijai ir labas iestrādes šajā jomā - fiksēto platjoslas pieslēgumu ar lejupielādes ātrumu ? 100 Mbit/s izplatības ziņā Latvija ir ES līderu vidū - 2. vieta 2012. gadā, un jaunajā NAP2020 platjoslu pieslēguma tīklu paredzēts attīstīt visā Latvijas teritorijā.

Ja runājam par kultūras ietekmi skaitļos, tad, parēķinot bibliotēku sistēmas ieguldījumu vien, ieguvumu un izdevumu attiecība ik gadu ir 1,37. Publisko bibliotēku sistēmas radītais neto ieguvums sabiedrībai ik gadu pārsniedz 6 miljonus latu un netiešie ieguvumi no publisko bibliotēku pakalpojumiem sabiedrībai katru gadu ir teju 9,8 miljoni latu. Līdzīgi aprēķini raksturo arī citas kultūras nozares, apliecinot, ka tās nebūt nav tērētājas. Taču vienlaikus jāatceras, ka kultūras patiesā ietekme nav mērāma skaitļos. Ja patiesi vēlamies apturēt Latvijas reģionu iztukšošanos un attīstības lejupslīdi, tad tas, kas saistīts pie vietas, vislielākajā mērā būs nevis ekonomikas, bet kultūras un kultūrvides jautājums.“

Kultūra sabiedrībai

Pētījumi liecina, ka mākslas un kultūras pieejamība visām iedzīvotāju sociālajām grupām un viscaur valstī paaugstina dažādu sabiedrības grupu dzīves kvalitāti. Kultūra ir nozīmīga integrācijas jeb sabiedrības saliedēšanas veicināšanā - ar tās palīdzību sabiedrību var veidot iecietīgāku pret dažādo un radīt piederības sajūtu. Tas ir jo īpaši svarīgi pilsētās ar daudznacionālu iedzīvotāju sastāvu. Līdzdalība kultūras norisēs paaugstina pilsonisko līdzdalības pakāpi. Tie, kas darbojas pašdarbībā, ir arī aktīvāki sabiedriskajā dzīvē - pilsoniskajās, reliģiskajās un politiskajās aktivitātēs. Māksla var palīdzēt apvienot sabiedrību kopējai problēmu risināšanai, palīdzības sniegšanai līdzcilvēkiem, pilsoniskai aktivitātei un vairo pozitīvas pilsoniskās vērtības. Savukārt nacionālā patriotisma stiprināšanai valstī var tikt veidotas un ieviestas programmas, kas saistās ar nacionālā kultūras mantojuma popularizēšanu vai nacionālpatriotisku kultūras produktu veidošanu. Latvijā, piemēram, ir definēts kultūras kanons⁴⁹ - nacionālo kultūras vērtību uzskaitījums, kas tiek iekļauts skolu izglītojošās programmās, kā arī tiek veidotas speciālas atbalsta programmas tieši kultūras kanonā iekļauto vērtību popularizēšanai.

49 <http://kulturaskanons.lv/lv/1/>

Kultūra sabiedrībai
argumentācijas piemēri no Latvijas medijiem

Kultūra sabiedrībai - argumentācijas piemēri no Latvijas medijiem

LMA rektors Aleksejs Naumovs: "Uzbrukums LMA ir daļa no uzbrukuma Latvijas identitātei."

«... Šobrīd Latvijas Mākslas akadēmija, viena no nacionālas nozīmes izglītības iestādēm, kuru dibināja līdz ar Latvijas valsti, atkal ir apdraudēta. Apdraudēta ir nacionālā mākslas skola. Apdraudēta ir arī Latvijas kultūra un valoda. Vēl vairāk, šobrīd ir apdraudēta arī Latvijas nācijas pastāvēšana."

Delfi, 2012.gada 8.novembris

" Pēckrīzes tendences ir kritiskas - ir novērojams straujš oriģinālliteratūras izdošanas kritums, un tas atspoguļo draudus latviskās kultūrtelpas pastāvēšanai un valodas kopšanai. Šādi secinājumi izdarīti Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030.gadam īstenošanas uzraudzības ziņojumā. Ir nepieciešams domāt par sistemātisku jauno literatūras aktualitāšu popularizēšanas pasākumu rīkošanu un pastāvošo tendenču plašāku skaidrošanu."

Diena, 2012.gada 2.decembris

"Ilmārs Latkovskis: Latviešu kultūra ir pamats, uz kura jānotiek saliedētībai. Manuprāt, pats nozīmīgākais Dziesmu svētku panākums ir apliecinājums latviešu nepieciešamībai pastāvēt globālās pasaules daudzveidībā. Ar Dziesmu svētkiem mēs piedalāmies pasaules Gara radošajā procesā."

Latvijas Avīze, 2013.gada 7.jūnijs.

Argumentu veidošana

Dati un fakti

Lai argumenti būtu patiesi un pārliecinoši, tie būtu jābalsta konkrētā faktoloģiskajā materiālā, ne vien vispārējos pieņēmumos. Datu ieguves avoti iedalāmi vairākās daļās.

1. Statistika, pētījumi, aptaujas, pārskati

Dažādi dati, pētījumi un aptauju rezultāti noderēs, lai risināmo problēmu kontekstualizētu, atklātu reģiona, Latvijas situāciju konkrētajā jomā, salīdzinātu ar Eiropas valstu pieredzi, kā arī pierādītu projekta unikalitāti un aktualitāti.

<i>Avots</i>	<i>Iegūstamie dati</i>
Centrālās statistikas birojs http://www.csb.gov.lv	Dati dažādos griezumos par Latviju, atsevišķiem reģioniem un pašvaldībām
Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde http://www.pmlp.gov.lv/lv/statistika/	Dati par iedzīvotājiem
TNS Latvija http://www.tns.lv	Mediju un mārketinga pētījumi
SKDS http://skds.lv/	Sabiedriskās domas pētījumi
Latvijas Fakti http://www.latvianfacts.lv	Patērētāju sentimenta indikatori
DNB Latvijas barometrs https://www.dnb.lv/lv/publikacijas/dnb-latvijas-barometers	Pētījumi par Latvijas iedzīvotāju noskaņojumu, viedokļiem un attieksmi pret dažādiem sociāliem, ekonomiskiem u.c. jautājumiem, kas ietver arī plaši pazīstamu dažādu sfēru ekspertu vērtējumu un cēloņsakarību analīzi.
Valsts Reģionālās attīstības aģentūra http://www.vraa.gov.lv/lv/petnieciba/petijumi/	Ikgadējs pētījums "Reģionu attīstība Latvijā"
LR Kultūras ministrija http://www.km.gov.lv	Dati par visām kultūras nozarēm
Valsts Kultūrkapitāla fonds http://www.vkkf.lv	Pētījums par kultūras ekonomisko ietekmi. Plašu datu klāstu var atrast arī VKKF darbības stratēģijā un analīzē.
LU Sociālo zinātņu fakultāte http://szf.lu.lv	Pārskati par tautas attīstību
LR Tiesību akti http://likumi.lv/	Likumdošanas datu bāze
'Compendium: Cultural Policies and Trends in Europe' http://www.culturalpolicies.net	Eiropas valstu kultūrpolitiku salīdzinājums

2. Anketēšana, datu vākšana

Atsevišķos gadījumos noderīga var būt laikietilpīgāka, bet padziļināta datu analīze par jūsu konkrēto organizāciju vai projektu. Anketēšanu var veikt paši, izmantojot dažādus interneta rīkus, piemēram,

- "SurveyMonkey" <http://www.surveymonkey.com/>;

- "Zettool" <https://www.zettool.lv/>;

- "E-formas" <http://www.e-formas.lv/>;

- "Webanketa" <http://webanketa.com/lv/> vai arī vienoties ar socioloģijas vai kultūras menedžmenta studentiem, lai to veic kā mācību darbu ⁵⁰.

"West Midlands Cultural Observatory" Lielbritānijā 2011. gadā izstrādāja "Ekonomiskā ietekmes rīkkopu" ("Economic Impact Toolkit" <http://www.eitoolkit.org.uk/>). Tā ļauj ievadot datus par savu projektu, saņemt ekonomiskās ietekmes novērtējumu, pievienotās bruto vērtības novērtējumu un sociālās atdeves novērtējumu.

Datu trūkums vai tendencioza to izmantošana ir viena no galvenajām problēmām, veidojot argumentus kultūras aizstāvībai. Piemēram, pētījumā par pilsētvides atjaunināšanu - par radošo kvartālu ietekmi uz pilsētas attīstību norāda, ka šajos rajonos ir uzlabojusās bērnu mācību sekmes. Bet patiesībā iepriekšējie iedzīvotāji, kam ir bijusi zemāks izglītības līmenis un sociālais stāvoklis, ir pārvākušies, jo nav spējuši samaksāt par augošo dzīves dārdzību ⁵¹. Vēl vairāk tiek apšaubīta kultūras ekonomiskā loma, jo ekonomiskie ieguvumi no kultūras pasākumiem nav tik lieli kā no cita veida norisēm. Tie, kas ir tiešie vai netiešie ieguvēji (pakalpojumu sniedzēji) no kultūras un mākslas norisēm, nemaz neuzskata, ka tas ir liels ekonomisks ieguvums. No komerciālā viedokļa sporta pasākumi (piemēram, futbola čempionāts) viņiem nestu lielākus ieguvumus nekā klasiskās mūzikas festivāls. Tāpēc ir bīstami argumentus balstīt tikai uz ekonomiskajiem ieguvumiem.

Izpratne par mērķauditoriju

Runājot ar dažādām mērķauditorijām, jāizmanto dažādi argumenti. Politikus uzrunās atšķirīgi argumenti nekā organizācijas auditoriju vai sabiedrību kopumā. Tāpat arī ir atšķirības, kā vērsties pie sabiedriskiem fondiem vai privātiem sponsoriem. Savukārt, uzrunājot auditoriju, jāvadās pēc mērķauditorijas motivācijas, kādēļ viņi apmeklē pasākumu, kā arī pēc auditorijas tipa un uzvedības.

Pat ja tiek izvēlēti argumenti atbilstoši mērķauditorijai, tomēr ne visi ir vienādi iedarbīgi. Interesantu pētījumu ⁵² veica Mākslas fonds Sinsinati pilsētā Ohaijo štatā Amerikā ("Fine Arts Fund", Cincinnati). Pētījumā fonds vēlējās noskaidrot, kādi ir visefektīvākie argumenti, kas uzrunātu pilsētas iedzīvotājus – ne tikai tos, kas jau ir pozitīvi noskaņoti par mākslas un kultūras lomu un apmeklē kultūras pasākumus, bet arī citus iedzīvotājus. Pētnieki izstrādāja vairākus argumentus, kāpēc valsts/pasvaldību nauda būtu jādod mākslas un kultūras organizācijām. Viņi intervēja 400 cilvēkus (pa telefonu un internetu) un izstāstīja īsumā dažādus argumentus (80-120 vārdi). Pēc tam uzdeva jautājumus, lai pārbaudītu, cik katrs arguments ir bijis iedarbīgs, kā tas ir ietekmējis viņu uztveri par mākslas sabiedrisko vērtību un cik tas ietekmētu konkrētu rīcību. Mērķis bija nevis uzzināt, kāpēc cilvēkiem patīk māksla, bet gan, kas ietekmētu viņu lēmumu aktīvi atbalstīt mākslas organizācijas un projektus. Pētnieki secināja, ka daļa no argumentiem bija iedarbīgi, daļa nē ⁵³. Vairumam aptaujāto labi argumenti šķita tādi, kas akcentē kopējo, sabiedrisko labumu, nevis individuālos ieguvumus.

⁵⁰ Padomi, kā sastādīt anketu: "10 anketas sastādīšanas soļi" <http://www.e-formas.lv/aptauju-akademija/anketas-sastadisanas-soli>

⁵¹ Labadi, S., 2008. *Evaluating the Socio-Economic Impacts of Selected Regenerated Heritage Sites in Europe*. European Cultural Foundation. Skatīts: 09.02.2013. Pieejams: http://www.culturalfoundation.eu/sites/www.culturalfoundation.eu/files/cpra_2008.pdf

⁵² <http://www.theartswave.org/sites/default/files/pdfs/The%20Arts%20Ripple%20Report%2C%20January%202010.pdf>

⁵³ Līdzīgu pētījumu "The Economy of Culture in Europe" Eiropā veicis KEA 2006. gadā: <http://www.keanet.eu/en/ecoculturepage.html>

Tāpat arī svarīgi apvienot praktisku ideju par sabiedrības attīstību (ekonomisko vitalitāti) ar kaut ko emocionālu un iedvesmojošu (vienot sabiedrību). Tomēr, akcentējot ekonomiskos ieguvumus, nav būtiski argumentēt ar ļoti precīziem finansiāliem aprēķiniem, bet gan sniegt plašāku ieskatu, kā kultūra var palīdzēt attīstīties sabiedrībai un ekonomikai: kultūra palīdz attīstīt nomales, vienot vietējo sabiedrību, piesaistīt tūristus un jaunus rezidentus u.t.t. Labi argumenti pozicionē mākslu nevis kā atsevišķus notikumus, institūcijas, vietas, bet gan kā tādu norišu kopumu, kas atstāj ietekmi uz ģeogrāfiski plašāku areālu. Aptaujātie uzskatīja, ka mākslas un kultūras pasākumu apmeklēšana ir viens no brīvā laika pavadīšanas veidiem, kas ir katra cilvēka brīva izvēle, turklāt valstij un pašvaldībai var būt citas prioritātes, kas jāatbalsta, tādēļ arguments, ka valsts vienmēr ir atbalstījusi mākslu un kultūru, cilvēkiem nešķita laba motivācija.

Lielbritānijas Amatiermākslas Sadarbības Tīkla
(Voluntary Arts Network)
veidoti argumenti amatiermākslas aizstāvībai⁵⁴

CIK NODERĪGA IR AMATIERMĀKSLA? - 33 ATBILDES

Kā amatiermāksla var sekmēt individuālo un sabiedrības attīstību?

1 Individuālā un sociālā attīstība

Individuālā attīstība

Līdzdalība amatiermākslas aktivitātēs:

- sekmē pašapziņas pieaugumu un savstarpēju sadarbību;
- veicina jaunu talantu un spēju atklāšanu; radošās aktivitātēs gūtās sekmes veicina tālāku pieaugušo izglītību un profesionālo attīstību, īpaši tas attiecas uz ilgtermiņa bezdarbniekiem un māmiņām pēc bērnu kopšanas atvaļinājuma;
- dod iespēju gūt jaunas praktiskās un sociālās iemaņas (organizatoriskās, komunikatīvās, problēmu risināšanas u.c. spējas), kas sekmē nodarbinātību un personīgās dzīves kvalitāti;
- skolēni spēj bagātināt savu valodu, attīstīt radošumu un sociālās iemaņas.

Sociālā stabilitāte un sadarbība

Līdzdalība amatiermākslas aktivitātēs:

- var mazināt sociālo atstumtību gan pilsētās, gan lauku vidē; minoritātes gūst iespēju paplašināt savu paziņu un draugu loku, tādējādi likvidējot sociālās barjeras;
- īpaši svarīga līdzdalība amatiermākslā ir jaunatnei, kas dzīvo nomaļās apdzīvotās vietās, kur nav daudz kultūrizglītības iespēju, tādējādi sniedzot viņiem iespējas piedalīties kultūras procesos;
- palīdz cilvēkiem saglabāt savu nacionālo identitāti, celt nacionālo pašapziņu;
- dažādu kultūras izpausmju mijiedarbībā veidojas savstarpēja tolerance, sapratne un sadarbība starp dažādām sabiedrības grupām;
- kopīgas amatiermākslas aktivitātes jaunatnei un vecākajai paaudzei palīdz pārvarēt aizspriedumus dažādu vecumu grupu starpā;
- veicina sadarbību reģionos, kur savstarpēju uzticēšanos ir mazinājusi noziedzība un nabadzība.

Spēcīgas pilsētu un lauku iedzīvotāju kopienas

Līdzdalība amatiermākslas aktivitātēs:

- ļauj cilvēkiem līdzdarboties tādās vietējā līmeņa sabiedriskās aktivitātēs, kas ir atbilstošas to spējām un vēlmēm;
- amatiermākslas grupu darba organizēšana attīsta komandas darbam nepieciešamās īpašības: spēja sadarboties, sarunu risināšana, kompromisu akceptēšana, komunikāciju un organizatoriskās spējas, kas turpmāk var tikt izmantotas jaunu iniciatīvu uzsākšanā;
- pieredze, kura iegūta darbojoties radošās un organizatoriskās aktivitātēs, atvieglo pilsoņu iesaistīšanos sabiedriskajā dzīvē un politiskajos procesos. Šī pieredze iedvesmo cilvēkus ietekmēt vietējo pašpārvaldi;
- jauniegūtās spējas un pārliecība palielina vietējo iedzīvotāju iniciatīvu un entuziasmu uzsākt lokālus projektus.

⁵⁴ <http://www.voluntaryarts.org>

Lokālā identitāte

Līdzdalība amatiermākslas aktivitātēs:

- palīdz saglabāt vietējās tradīcijas, kultūras mantojuma saglabāšanu un nodošanu nākamajām paaudzēm, sekmējot spēcīgas lokālās identitātes rašanos un pozitīva pilsētas vai ciemata tēla radīšanu gan vietējiem iedzīvotājiem, gan iebraucējiem. Pilsoņi, kuri jūtas piederīgi savai dzīves vietai, labprātāk darbojas arī citos savas vides uzlabošanas pasākumos, kas piemēram saistīti ar ekoloģiski tīras vides veidošanu.

Iztēle un radoša domāšana

Līdzdalība amatiermākslas aktivitātēs:

- pretēji patēriņam sekmē kultūras pieejamību plašai sabiedrībai, ne tikai tās ierobežotai elitārajai daļai; līdzdalība savukārt nodrošina jaunu ideju, spēju un talantu attīstību;
- attīsta cilvēku radošās spējas. Radošums ietver iztēli un mērķu vizualizācijas spēju, kas sekmē risinājumu atrašanu esošajām problēmām;
- radošie projekti ietver pozitīvu un atbildīgu riska uzņemšanos. Riska uzņemšanās ir priekšnosacījums izaugsmei un attīstībai, kas ļauj cilvēkiem tikt galā ar nākotnes neskaidrību un iespējām;
- mākslinieciskās aktivitātes, kas aptver dažādu kultūru tradīcijas, veicina inovatīvu ideju rašanos;
- radošums ļauj cilvēkiem pārskatīt savas vērtības un vēlmes, realizēt savus mērķus;
- amatiermākslas organizācijas ne-hierarhiskā struktūra nodrošina elastīgu darbu organizāciju; iedrošinot inovāciju rašanos un pozitīvu klimatu cilvēku savstarpējās attiecībās.

Veselība un labklājība

Līdzdalība amatiermākslas aktivitātēs:

- prieks un gandarījums, kas gūti amatiermākslas aktivitātēs, veicina iedzīvotāju apmierinātību ar savas dzīves apstākļiem, t.i. labklājību;
- radošas nodarbes mazina stresu un uztraukumu, uzlabo ilgstoši slimu cilvēku dzīves kvalitāti;
- aptaujas pierāda, ka cilvēki, piedaloties amatiermākslas aktivitātēs, vēlas to darīt atkārtoti un jūtas laimīgāki.

2 Ekonomiskais labums

Amatiermākslas aktivitāšu primārais mērķis nav radīt kapitālu, bet sekmēt stabilas un veselīgas sabiedrības veidošanos. Ar ekonomisko labumu tādējādi saprotam ne tikai finansiālos ieguvumus, bet ilgtermiņa sabiedrības resursu menedžmentu un attīstību; sociālo un ekonomisko labumu nav iespējams strikti atdalīt.

Brīvprātīgais darbs

Visās amatiermākslas aktivitātes cilvēki brīvprātīgi iegulda savu laiku un darbu. Šī darba ekonomisko vērtību ir grūti aprēķināt, tomēr ieguldītais darbs ir būtisks ieguldījums sabiedrības labklājībā.

Preces un pakalpojumi

Amatiermākslas dalībnieki tērē ievērojamus līdzekļus savu aktivitāšu nodrošināšanai (piemēram, mūzikas instrumentu, tērpu, aprīkojuma iegāde, kā arī transports, noma u.c. saistītie izdevumi), tādējādi nodrošinot papildu pieprasījumu daudzās ekonomikas nozarēs.

Pārtikusi sabiedrība

Lielākoties amatiermākslas aktivitātes tiek veiktas, kā arī nepieciešamās preces un pakalpojumi netiek importēti, tādējādi veicinot vietējo preču un pakalpojumu apgrozījumu, kas kalpo par asinsriti ekonomiskai izaugsmei. Pārliecināti, radoši un spējīgi cilvēki spēj atrast sev atbilstošu darbu, mazinot bezdarba draudus. Aktīva sociālā iekļaušanās mazina veselības uzturēšanas izdevumus. Mazāka noziedzības varbūtība ir cilvēkiem, kas jūtās piederīgi savai apkārtnējai videi.

Dzīves kvalitāte un investīciju piesaiste

Investīcijas ir grūti piesaistīt. Laikā, kad daudzās vietās tiek piedāvātas lētas, modernas, industriālas būves un augstvērtīgs darbaspēks, ir iespējams konkurēt ar kultūras piedāvājumu, rādot radošu vidi un pievilcīgus dzīves apstākļus.

Izglītība un apmācība

Amatiermākslas entuziasti bieži iegulda savas pūles un zināšanas, lai apmācītu bērnus un jauniešus. Saikne starp amatiermākslu, skolām un brīvā laika pavadīšanas centriem bieži ir efektīva prasmju nodošanai un bērnu audzināšanai.

Mūžizglītība

Amatiermāksla piedāvā pieejamas, nedārgas un neformālas iespējas mūžizglītībai. Neformālā apmācība iedrošina turpināt izglītošanos mūža garumā.

Nodarbinātība un kvalificēts darbspēks

Amatiermākslas organizāciju patēriņš nodrošina ar darbu preču un pakalpojumu piedāvātājus. Papildus ienākumi tiek nodrošināti gan profesionālajiem, gan amatiermāksliniekiem, gan citiem pasākumos iesaistītajiem darbiniekiem. Komerces sektorā pieprasītās prasmes tiek iegūtas caur radošām iniciatīvām ar zemām izmaksām. Amatiermākslas organizācijas sniedz apmācību daudziem iesaistītajiem brīvprātīgajiem. Tas savukārt veicina mākslas pieejamību un rada jaunas darba vietas.

Veselība un labklājība

Radošas aktivitātes uzlabo veselību un veicina efektīvu veselības uzturēšanas sistēmu.

Latvijas tēls Eiropā un pasaulē

Amatiermākslas kolektīvu panākumi ārvalstu festivālos bieži tiek augstu novērtēti, veicinot ārvalstu iedzīvotāju interesi par Latviju, un netieši sekmējot ienākošā tūrisma attīstību.



Uzdevums

Uzrakstiet argumentus savas kultūras organizācijas darbībai vai vienam kultūras projektam, pamatojot šī projekta izglītojošo, sociālo un ekonomisko ieguldījumu!

This image shows a single sheet of aged, yellowed paper with horizontal ruling lines. The paper has a slightly textured appearance and a warm, off-white or light yellow color. There are approximately 20 evenly spaced horizontal lines running across the width of the page. The edges of the paper are slightly irregular, giving it a vintage or handmade feel. There is no handwriting or other markings on the page.

Ieteicamā papildus literatūra

Grāmatas

Holden J., 2006 "Cultural Values and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate" London: Demos. Pieejams <http://www.demos.co.uk/files/Culturalvalueweb.pdf>

Throsby, D., 2000. Economics and Culture. Cambridge University Press.

Interneta resursi

"Argumenti kultūrai" - biedrības "Culturelab" 2010.gadā veikts argumentu apkopojums ar Latvijas piemēriem, pieejams <http://culturelablv.files.wordpress.com/2011/11/argumenti-kulturai.pdf>

Arts Council England, 2010. Achieving Great Art for Everyone: A Strategic Framework for the Arts. Pieejams: <http://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/browse-advice-and-guidance/strategic-framework-arts>

Creative City Network of Canada, 2009. Revitalizing Rural Communities Through Arts and Culture: Special Edition 6. Pieejams: <http://www.creativecity.ca/publications/partnership-research.php>

"Culture Rocks the City" - dokumentālā filma par to, kā kultūra var izmainīt pilsētas <http://www.seetv-exchanges.com/documentary/culture-rocks-the-city.857.html>

"Making the Case for Culture" - publikācijas par kultūras lomu dažādu sabiedrisko jomu attīstībā, Creative City Network of Canada. Pieejams: <http://www.creativecity.ca/publications/making-the-case.php>

Matarasso F., 1997. Use or Ornament? Social Impact of Participation in the Arts. Comedia. Pieejams: http://mediation-danse.ch/fileadmin/dokumente/Vermittlung_ressources/Matarasso_Use_or_Ornament.pdf

3.3. Kultūrpolitikas veidošana un līdzdalības iespējas

Bieži vien nevalstiskās kultūras organizācijas koncentrējas uz savu konkrēto darbību - iecerēto kultūras pasākumu īstenošanu, uzskatot, ka kultūrpolitikas veidošana uz tām visai maz attiecas, jo ar vārdu "kultūrpolitika" asociējas ierēdņu rakstīti dokumenti grūti uztveramā, sarežģītā valodā. Tomēr pēc būtības kultūrpolitika atspoguļo sabiedrības viedokli, ko mēs šodien uzskatām par svarīgu un ko mēs kultūrā atbalstām (piemēram, kultūrvēsturiskā mantojuma atjaunošanu, tradīciju saglabāšanu vai laikmetīgu jaunradi), novirzot izvirzītajām prioritātēm sabiedrisko finansējumu, ko veido nodokļu maksātāju nauda.

Kultūrpolitika ne vienmēr var būt skaidri uzrakstīta un definēta atsevišķas pašvaldības līmenī, bet politiku pieņemtie lēmumi par finansējuma sadali, jaunas kultūras infrastruktūras izbūvi vai projektu uzsākšanu atspoguļo politisko viedokli par novadā reāli pastāvošajām prioritātēm un kultūras vērtībām. Bieži vien politiķiem trūkst zināšanu par kultūras specifisko jomu un būtiskas lietas vienkārši nenokļūst līdz lēmumu pieņēmēju darba galdam, tāpēc ir svarīga kultūras nevalstisko organizāciju līdzdarbība, mudinot politiķus pieņemt tālredzīgus, apsvērtus un pamatotus lēmumus.

Kultūrpolitikas dokumentiem, kas tiek veidoti valsts un Eiropas Savienības (ES) līmenī, ir arī cieša saikne ar tālāko finansējuma sadali - kādas kultūras atbalsta programmas kādiem mērķiem tiek veidotas Latvijā un Eiropas Savienībā, kuru ietvaros finansējumu savu projektu īstenošanai var piesaistīt arī nevalstiskās organizācijas. Demokrātiskā sabiedrībā kultūrpolitikas definēšanā nepiedalās tikai ierēdņi, bet arī sabiedrības pārstāvji un nevalstiskās organizācijas. Nevalstisko organizāciju interesēs ir laicīgi reaģēt un parūpēties par to, lai kultūrpolitikā iekļautās prioritātes un mērķi atbilstu visas sabiedrības interesēm, tas ir pašiem veidot savus "spēles nosacījumus".

Lai stiprinātu kultūras organizāciju ilgtspēju, nepieciešams koncentrēties uz stratēģiskām izvēlēm un veidot kopīgu aizstāvības platformu, iedarbojoties uz sabiedrību, medijiem un valsts pārvaldi. Aizstāvība (*angļu advocacy*) nozīmē uzrunāt tos, kuriem ir atšķirīgi viedokļi.

Nevalstiskās organizācijas var līdzdarboties likumdošanas izstrādē, ieviešanā un uzraudzībā, kā arī pildīt noteiktus valsts vai pašvaldības deleģētus uzdevumus, īstenot sadarbības projektus kopā valsts iestādēm un pašvaldībām, uzņēmējiem.

Līdzdalību valsts pārvaldē var īstenot vairākos līmeņos - vietējā līmenī (novada un pašvaldību līmenī), nacionālajā līmenī (Saeima, ministrijas) un ES līmenī.

Līdzdalība sava novada kultūrpolitikas veidošanā

Pašvaldības kultūrpolitika var tikt atspoguļota: pilsētas vai novada kopīgajā attīstības programmā (publicēta katras pašvaldības mājas lapā), var tikt izstrādāta atsevišķa kultūras stratēģija (piemēram, Cēsu kultūras stratēģija 2008-2013⁵⁶).

Ne vienmēr pašvaldības kultūrpolitika ir skaidri definēta, nosakot prioritātes un pašvaldības atbalsta virzienus - lēmumi var tikt pieņemti arī, balstoties uz amatus ieņemšo personību viedokļiem. Skaidri definēta un uzrakstīta vietējā kultūrpolitika sakārto kultūras institucionālo vidi, izvirzot kopīgas prioritātes un padarot pašvaldības finansējuma nosacījumus skaidrākus. NVO interesēs ir piedalīties vietējo kultūras stratēģiju un attīstības plānu izstrādē, iekļaujot NVO intereses.

NVO līdzdalības iespējas vietējās kultūrpolitikas veidošanā:

- 1) viedokļa paušana par novada attīstības plāniem, piedaloties pašvaldības rīkotajās attīstības plānošanas dokumentu publiskajās apspriešanas;
- 2) viedokļa izteikšana par atsevišķu pašvaldības lēmumu pieņemšanu, piedaloties pašvaldības domes sēdēs un Kultūras lietu komitejās (darba kārtības publicētas pašvaldību mājas lapās);
- 3) līdzdalība pašvaldības Kultūras padomē (jā novadā šāda nav izveidota, NVO var rosināt pašvaldību izveidot kultūras konsultatīvo padomi, kurā tiek apspriesti galvenie kultūras jautājumi);
- 4) viedokļa paušana vietējā presē un citos medijos;
- 5) formāla un mazāk formāla sadarbība ar pašvaldības kultūras institūcijām (kultūras pārvaldes vai nodaļas, kultūras centri, bibliotēkas un muzeji), realizējot organizācijas mērķus un intereses.

Sākotnējā sadarbība ar pašvaldības kultūras institūcijām, organizējot kopīgus pasākumus, var izvērsties tālākā sadarbībā arī viedokļu pārstāvēšanas ziņā, palīdzot kultūras institūciju vadītājiem "cīnīties" par kultūrai piešķiramo finansējumu pašvaldībā. Kultūras nevalstiskās organizācijas var pretendēt arī uz noteiktu kultūras funkciju īstenošanu novadā. Likuma "Par pašvaldībām" 15.pants nosaka šādu vispārēju pašvaldības funkciju kultūras jomā - "rūpēties par kultūru un sekmēt tradicionālo kultūras vērtību saglabāšanu un tautas jaunrades attīstību (organizatoriska un finansiāla palīdzība kultūras iestādēm un pasākumiem, atbalsts kultūras pieminekļu saglabāšanai u.c.)"⁵⁷. No šī funkcijas izrietošu pārvaldes uzdevumu pašvaldība var deleģēt privātpersonai vai citai publiskai personai. Tādējādi pašvaldība likumiski var uzticēt nevalstiskām organizācijām veikt noteiktus kultūras jomā svarīgus uzdevumus, piemēram, rūpēties par kādu kultūrvēsturisku objektu vai vietējo kultūras tradīciju saglabāšanu, piešķirot finansējumu konkrētās funkcijas īstenošanai vai nododot bezatlīdzības lietošanā īpašumu, piemēram, kādu kultūrvēsturiskā mantojuma objektu.

Valsts pārvaldes iekārtas likuma 40.pants raksturo deleģēšanas pamatnoteikumus: publiska persona var deleģēt privātpersonai un citai publiskai personai (turpmāk - pilnvarotā persona) pārvaldes uzdevumu, ja pilnvarotā persona attiecīgo uzdevumu var veikt efektīvāk.

Iespējamie sarežģījumi vietējās kultūrpolitikas veidošanā:

Mazās pašvaldībās var nebūt noteikts konkrēts atbildīgais cilvēks par novada kopīgo kultūras stratēģiju un kultūras ilgtermiņa plānošanu - tas apgrūtina NVO priekšlikumu virzīšanu, jo sadalītu atbildību gadījumā amatpersonas var nebūt pietiekami ieinteresētas un motivētas iesaistīties novada kultūrpolitikas veidošanā, bet koncentrējas galvenokārt uz īstermiņa pasākumiem.

Pašvaldību vadītājiem bieži trūkst izpratnes par kultūras sfēras ietilpību un tās sarežģīto dabu, pašvaldības kultūras jomas institūcijas darbojas nepietiekama finansējuma apstākļos un to vadītāji var nebūt motivēti sadarboties ar NVO, uztverot tās kā konkurentus.

Iedzīvotāju iesaistīšana pārmaiņu veidošanā

Lai NVO rosinātajām pārmaiņām gūtu plašāku sabiedrības atbalstu, vēlams ideju izstrādē un tālākā virzīšanā **iesaistīt vietējos iedzīvotājus**. Iedzīvotāju iesaistīšanai ideju ģenerēšanā un kopīgu sadarbību veidošanai ideju tālākai īstenošanai var tikt izmantotas dažādas metodes.

Piemēram, var tikt organizēts **iedzīvotāju forums**, kurā pulcējas vietējie iedzīvotāji - uzņēmēji, pašvaldību pārstāvji, skolotāji, pensionāri, jaunieši un citi kopienas pārstāvji, lai pārrunātu vietējās problēmas un vienotos par iespējamiem to risinājumiem. Parasti šāds forums pulcē aptuveni 70-150 vietējo iedzīvotāju un ilgst vienu dienu. Vairākās Latvijas pilsētās - Valmierā⁵⁸, Cēsīs⁵⁹ un citur šādi iedzīvotāju forumi ir sekmīgi organizēti un to rezultātā iedzīvotāju īstenojuši atsevišķas iniciatīvas. Papildus informācija par iedzīvotāju forumiem atrodama mājas lapā www.kopienufondi.lv.

Ideju talkas ir pasākumi, kas cilvēkiem palīdz atrast domu biedrus un īstenot pašu idejas. Īsi prezentējot savas idejas, iedzīvotājiem ir iespēja atrast domubiedrus, lai kopīgi strādātu pie ideju realizācijas. Piemēram, Cēsīs norisinājās Cēsu pilsētas svētku ideju talka⁶⁰, lai panāktu plašāku iedzīvotāju iesaisti savas pilsētas svētku rīkošanā.

Nākotnes Pilsētas spēle⁶¹ ir britu ekspertu veidota situācijas analīzes un ideju radīšanas metode, kas sniedz iespēju dažādu jomu, pieredžu, interešu un vecuma grupu pārstāvjiem sadarboties, radīt inovatīvas idejas un risināt ar kādu noteiktu teritoriju (pilsēta, novads, apkaime) saistītus jautājumus, lai tādējādi uzlabotu dzīves kvalitāti konkrētajā vietā.

Uzlabojoties tehnoloģijām, tiek ieviesti aizvien jauni interneta ideju vākšanas rīki. Piemēram, nacionālā līmenī veiksmīgi darbojas sabiedrības iniciatīvu platforma "Manabalss.lv" - katra izvirzītā iniciatīva (iniciatīvas izvirzītas visdažādākajās jomās - piemēram, par publiskās telpas vizuālās attēlošanas brīvību, Latvijas lata saglabāšanu u.c.), ko paraksta vismaz 10 000 pilsoņu (kiviena balsotāja identitāti apstiprina LR reģistrētas internetbankas) un kas atbilst Saeimas juridiskajiem kritērijiem, nonāks Saeimā.

Tāpat pastāv interneta rīki ideju izvirzīšanai vietējā - pašvaldības mērogā, Piemēram, ar rīka "City ideas" (Pilsētu idejas) pašvaldības iedzīvotāju idejas var tikt apkopotas uz teritoriālās kartes, ērti pārskatot ieteikumus teritoriālajai attīstībai (Kokneses piemērs - <http://www.koknese.lv/?s=245>).

Iesaistot iedzīvotājus, ir iespēja gūt plašāku atbalstu, veidot "atbalsta grupas", tādējādi pārliecinot lēmumu pieņēmējus par jaunievedumu nepieciešamību.

Līdzdalība valsts kultūrpolitikas veidošanā

Lai pārstāvētu savas intereses nacionālā līmenī, nevalstiskās organizācijas var norādīt problēmas un piedāvāt savus risinājumus - gan rakstiski, gan arī diskutējot ar politikas veidotājiem lēmumu pieņemšanas līmenī vai izpildvaras līmenī.

Likumdošanas līmenis - Saeima

⁵⁸ http://www.vnf.lv/panelis/faili/IedzF11_RezultatuApkopojums.pdf

⁵⁹ <https://www.facebook.com/CesuForums>

⁶⁰ <http://www.youtube.com/playlist?list=PL727C67B53F611DD5>

⁶¹ <http://zinis.lv/3728>

Latvijā augstākā likumdošanas vara pieder tautas vēlētai Saeimai. 2006.gada 30.martā pieņemta Deklarācija par pilsoniskās sabiedrības attīstību Latvijā un sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām⁶². Saeima atzīst par nepieciešamu:

veicināt pilsoniskās sabiedrības attīstībai un stiprināšanai un nevalstisko organizāciju darbībai nepieciešamo tiesisko vidi, tai skaitā labvēlīgu finanšu un budžeta politiku;

īpaši atbalstīt reģionālo nevalstisko organizāciju iesaistīšanu lēmumu pieņemšanā un kopā ar šīm organizācijām attīstīt mehānismus to līdzdalības veicināšanai reģionālā un nacionālā līmenī;

īpaši atbalstīt nevalstisko organizāciju sadarbības tīklu izveidi, to darbību pilsoniskās sabiedrības attīstības jomā un citās sabiedriskā labuma jomās.

Nevalstiskās organizācijas var ietekmēt Saeimas lēmums, vērtējot likumdošanas iniciatīvas un sniedzot priekšlikumus to uzlabošanai. Saeimas komisijas, izlemjot jautājumus, kā ekspertus pieaicina arī nevalstisko organizāciju pārstāvjus. MK mājas lapā ir pieejami tiesību aktu projekti⁶³ - tos iespējams komentēt.

Saeimā saskaņā ar Saeimas Kārtības rullī⁶⁴ darbojas 15 komisijas. Uz kultūras jomu tieši attiecas Izglītības, kultūras un zinātnes komisijas un Valstiskās audzināšanas apakškomisijas darbība. Plašākā sabiedrības un reģionālās attīstības kontekstā skatoties, kultūras nozarei aktuāla ir vēl vairāku komisiju darbība: Cilvēktiesību un sabiedrisko lietu komisija, Valsts pārvaldes un pašvaldības komisija, Tautsaimniecības, agrārās, vides un reģionālās politikas komisija, Sabiedrības saliedētības komisija. Komisijas izskata likumprojektus, priekšlikumus un iesniegumus uz Saeimas lēmuma pamata vai iesniedz tos pati, ja tie ir saistīti ar komisijas mērķiem. Saeimas komisijas sagatavo izskatīšanai lietas, kas tiek apspriestas Saeimas sēdēs. Ar komisiju darba kārtību var iepazīties internetā. Komisijai ir tiesības tieši, bez Prezidija starpniecības, pieprasīt savai darbībai vajadzīgās ziņas un paskaidrojumus no attiecīgā ministra un viņam padotajām (viņa pakļautībā vai pārraudzībā esošajām) iestādēm, kā arī no pašvaldībām un uzaicināt paskaidrojumu sniegšanai attiecīgās amatpersonas.

Piemērs:kā vērsties pie Saeimas

Rakstveida iesniegumus Saeimai var:

- nosūtīt pa pastu:

Latvijas Republikas Saeima, Jēkaba iela 11,

Rīga LV-1811;

- nosūtīt pa e-pastu: info@saeima.lv;

- iesniegt klātienē:

Saeimas Apmeklētāju un informācijas centrā (darbdienās no plkst.9.00 līdz 16.30)

Jēkaba ielā 16 (ieeja no Trokšņu ielas);

- nosūtīt pa faksu 67087100;

- iemest pastkastītē Saeimas nama vestibīlā

Jēkaba ielā 11;

- iesniegt portālā www.latvija.lv

62 <http://www.saeima.lv/lv/sabiedribas-lidzdaliba/deklaracija/> <http://www.saeima.lv/lv/sabiedribas-lidzdaliba/deklaracija/>

63 <http://www.mk.gov.lv/mk/tap/>

64 <http://www.saeima.lv/lv/likumdosana/kartibas-rullis>

Izpildvaras līmenis - Ministru kabinets un ministrijas

Ministru kabinets (MK) ir augstākā izpildvara. Par kultūras nozari atbild kultūras ministrs un Kultūras ministrija. Latvijas kultūras politikas veidošana pamatā centrējas ap KM, kas ir vadošā valsts pārvaldes iestāde kultūras nozarē, kas ietver autortiesību, kultūras pieminekļu aizsardzības, arhīvu, arhitektūras, tautas mākslas, teātra, mūzikas, muzeju, bibliotēku, vizuālās mākslas, grāmatniecības, literatūras, kinematogrāfijas un kultūras un radošo industriju izglītības apakšnozares⁶⁵. Kopš 2010. gada KM atbild arī par sabiedrības integrācijas jautājumiem.

Visi valsts plānošanas dokumenti paredz sadarbību ar sabiedrību un NVO. Piemēram, Latvijas Ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030⁶⁶ paredz sekojošus iesaistes modeļus:

Pilsoņu paneli. Pilsoņu panelis ir mehānisms, kurā tiek pārbaudīts, kāds būtu sabiedrības viedoklis, ja iesaistītās puses tiktu informētas par visu pušu viedokļiem. Veidojot pilsoņu paneli par konkrētu politisku lēmumu, sākotnēji tiek izveidota reprezentatīva nacionāla (ja lēmums ir valsts līmenī) vai atbilstoša zemāka līmeņa pilsoņu izlase. Vispirms viņu viedoklis tiek izziņāts aptaujā. Pirms piedalīšanās paneldiskusijā tās dalībniekiem tiek izsūtīta izsmeljoša informācija par izskatāmo jautājumu un iespējamajiem risinājumiem, un pēc diskusijas dalībnieki atkārtoti aizpilda anketu un izsaka savu attieksmi. Noslēguma ziņojumu attiecīgā lēmuma pieņemēji izmanto gala lēmuma pieņemšanā.

Līdzdalība izstrādes procesā. Izstrādājot jaunus vai reformējot līdzšinējos sabiedriskos pakalpojumus, procesā ir jāiesaista gala pakalpojuma lietotāji (bijušie, esošie un potenciālie). Sadarbībai jānotiek, sākot no problēmas identifikācijas vai līdzšinējā pakalpojuma izvērtēšanas līdz pat detalizētai jaunā pakalpojuma izstrādei. Atkarībā no izstrādes procesa stadijas lietotāju iesaistei var izmantot "prāta vētru", fokusa grupu vai citas metodes.

Pilsoņu žūrijas. Tradicionālās sabiedriskās apspriešanas vietā atsevišķa politiska jautājuma vai likumprojekta izvērtēšanai tiek izveidota pilsoņu žūrija, līdzīgi kā zvērināto žūrijas ASV tiesu sistēmā. Politikas izstrādātāji prezentē pilsoņu žūrijai izstrādāto projektu. Žūrija ir tiesīga uzdot jautājumus un pieprasīt papildu informāciju, pēc tam balso "par" vai "pret" konkrēto projektu. Atkarībā no apspriežamā projekta mēroga var rīkot vienu vai vairākas šādas žūrijas.

Organizētās pilsoniskās sabiedrības līdzdalības nodrošināšana. Organizētās pilsoniskās sabiedrības grupām piemīt zināšanas un iemaņas, kā iesaistīt iedzīvotājus sabiedriskajos procesos. Organizācijas nodrošina atbalstu iedzīvotājiem tajos brīžos, kad ne valsts, ne pašvaldība to nespēj, tāpēc organizāciju darbs ir augstu vērtējams un veicināms. Pilsoniskās sabiedrības organizētās grupas ir tilts starp iedzīvotājiem un valsts pārvaldi, tās sniedz kompetentu un uz sabiedrības vajadzībām balstītu viedokli, iesaistās rīcības politikas izstrādē, ieviešanā un izvērtēšanā.

Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020⁶⁷ paredz rīcības virzienu "Cilvēku sadarbība, kultūra un pilsoniskā līdzdalība kā piederības Latvijai pamats" un izvirza uzdevumu "Pilsoniskās sabiedrības aktivitāšu atbalsts, kas stiprina sadarbību un savstarpēju sapratni starp dažādām paaudzēm, etniskajām un interešu grupām, profesijām, teritorijām, īpaši sabiedriski neaktīvo iedzīvotāju iesaistīšana, talkas un citas brīvprātīgās aktivitātes, kopienu attīstība un līdzdalība politikas veidošanā".

Savukārt, Kultūras ministrija ir definējusi šādus kultūrpolitikas uzdevumus, kas atbalsta NVO un sabiedrības līdzdalību politikas veidošanā:

- veicināt sabiedrības iesaistīšanu un aktīvu līdzdalību kultūras procesos,
- attīstīt pastāvīgu partnerību starp valsti, pašvaldību, NVO un privāto sektoru kultūras komponentu iekļaušanai attīstības politikas plānošanā nacionālā, reģionālā un lokālā līmenī,
- veidot labvēlīgus nosacījumus un attīstīt sabiedrības iesaistīšanu kultūrpolitikas plānošanā un īstenošanā,
- paplašināt atbalstu profesionālo radošo organizāciju darbībai, radošā procesa daudzveidības veicināšanai un nozīmīgu kultūrpolitikas uzdevumu īstenošanai,
- veicināt radošo personu un radošo NVO mobilitāti,
- organizēt konferences un seminārus (tai skaitā starptautiskus) par NVO darbības priekšrocībām un lomu līdzdalības sekmēšanai kultūras, mūžizglītības un sadarbības kontekstā,

⁶⁵ MK noteikumi Nr. 241, Kultūras ministrijas nolikums, 29.04.2003, ar grozījumiem 18.12.2012. Latvijas Vēstnesis 70 (2835), 13.05.2003. [stājas spēkā 14.05.2003.] 1. punkts. Skatīts: 22.01.2013. Pieejams: <http://www.tikumi.lv/doc.php?id=74750>

⁶⁶ <http://latvija2030.lv/>

⁶⁷ <http://www.nap.lv/>

- stiprināt atbalstu mazākumtautību NVO darbam un veicināt mazākumtautību valodu un kultūru saglabāšanu un attīstību

Iespējas NVO līdzdalībai izpildvaras līmenī:

1) Parakstīt NVO un Ministru kabineta sadarbības memorandu⁶⁸; no Ministru kabineta puses memorandu paraksta Ministru prezidents, bet no nevalstisko organizāciju puses visu ieinteresēto organizāciju pārstāvji. Šobrīd memorandu ir parakstījušas 305 organizācijas. Dokumenta parakstīšana ir atvērta.

2) Komentēt un iesniegt ierosinājumus, kad tiek gatavotas valdības deklarācijas un rīcības plāni⁶⁹.

3) Līdzdarboties valsts sekretāru sanāksmju projektu izstrādē un komentēšanā.

Ministru kabineta mājas lapā sadaļā "Valsts sekretāru sanāksmes" atrodami izsludinātie un pieteiktie projekti⁷⁰. Jaunākie izsludinātie projekti šajā sadaļā tiek ievietoti piektdienā, un par tiem no pirmdienas plkst. 9:00 divu nedēļu laikā (ja nav norādīts cits atzinuma sniegšanas termiņš) konkrētā projekta izstrādātājam ministrijai var sniegt atzinumus.

4) Iesaistīties konsultatīvajās padomēs.

Visās kultūras nozarēs pie Kultūras ministrijas darbojas konsultatīvas padomes, kurās pārstāvēts arī NVO sektors: Nacionālā kultūras padome, Literatūras un grāmatniecības padome, Latvijas Teātra padome, Latvijas Mūzikas padome, Latvijas Bibliotēku padome, Latvijas Muzeju padome, Vizuālās mākslas padome, Latvijas Filmu padome, Vispārējās konvencijas par nacionālo minoritāšu aizsardzību Konsultatīvā komiteja, Konsultatīvā padome nacionālās identitātes un sabiedrības integrācijas jautājumos, Kultūras un radošo industriju padome. Nevalstisko organizāciju eksperti var iesaistīties vai tikt uzaicināti piedalīties politikas plānošanas dokumenta vai tiesību akta projekta izstrādes darba grupās un konsultatīvajās padomēs.

5) Rosināt jautājumu izskatīšanu.

Nevalstiskās organizācijas var tieši rosināt jautājuma iekļaušanu politikas darba kārtībā, sagatavojot un attiecīgajā ministrijā piedāvājot politikas dokumenta vai tiesību akta projektu. Par jauniem vai Ministru kabineta aprītē esošajiem jautājumiem var rosināt diskusiju sabiedrībā ar plašsaziņas līdzekļu starpniecību.

6) Veikt rīcībpolitikas vērtēšanu un monitoringu.

Ja NVO ar vērtējumu vai priekšlikumiem nevēršas tieši pie izpildvaras, to var darīt arī ar masu mediju palīdzību (atklātas vēstules, sūdzības, raksti) vai ar NVO sadarbības organizāciju starpniecību (vēstules NVO sadarbības organizācijām ar aicinājumiem uzlabot situāciju vai novērst noteiktus apdraudējumus; viedoklis, priekšlikumi NVO tīklojumiem).

7) Organizēt pasākumus.

Lai aktualizētu kādu tēmu vai skaidrotu kultūrpolitikas jēdzienus, efektīva veids ir pasākumu - semināru, konferenču organizēšana. Konferenču noslēgumā var pieņemt rekomendācijas, aicinājumus kultūrpolitikas veidotājiem. Ekstrēmāks veids uzmanības pievēršanai ir akcijas, protesta mītiņi un demonstrācijas, streiki vai "partizānu mārketinga" (oriģināls reklāmu jeb uzsaukumu izskats un izvietojums, neieguldot lielus finanšu līdzekļus) tehniku izmantošana.

68 <http://www.mk.gov.lv/sabiedribas-lidzdaliba/sadarbibas-memorands/>

69 <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/darbibu-reglamentejosie-dokumenti/>

70 <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/vsssanaksmes/saraksts/>

8) Līdzdarboties apvienībās, kas iestājas par NVO vai noteiktu kultūras nozaru interesēm, piemēram, Kultūras aliansē vai Latvijas Pilsoniskajā aliansē.

Kopīgas sadarbības platformas starp vairākām organizācijām vai alianses veidošana var būt efektīva, lai apvienotu spēkus un panāktu lielāku ietekmi uz politiku kultūrpolitikas lēmumiem. Latvijā nacionāla mēroga sadarbības platforma kultūras jomā tika izveidota ekonomiskās krīzes laikā - "**Kultūras alianse**" apvienoja Latvijas Radošo savienību padomi (kas aptver 11 radošās savienības (mākslinieku, komponistu, teātra darbinieku u.c.) un vairāk nekā 3000 individuālo biedru), biedrību "Laiks kultūrai" (tajā apvienojušies Nacionālās nozīmes kultūras iestāžu vadītāji) un Laikmetīgās kultūras nevalstisko organizāciju asociāciju (kas apvieno 20 kultūras jomas NVO). Šīs organizācijas lielākais panākums ir noslēgtais trīspusējais sadarbības memorands⁷¹, kas tika parakstīts 2012. gadā starp Kultūras ministriju, "Kultūras aliansi" un Nacionālo apvienību "Visu Latvijai!" - "Tēvzemei un Brīvībai/LNNK". Šobrīd Kultūras alianse ik nedēļu piedalās darba sanāsmēs ar Kultūras ministrijas pārstāvjiem, kurās tiek runāts par kultūrpolitikas aktualitātēm, tai skaitā paužot nevalstisko kultūras organizāciju viedokli un vajadzības. Šāds sadarbības modelis ir efektīvs, jo ļauj laicīgi sadarboties jau pie valsts politiku iecerēm, ne tikai jau izstrādātiem likumprojektiem.

Latvijā darbojas dažādu kultūras jomu asociācijas, kas rūpējas par savas nozares iekļaušanu kultūrpolitikas plānos un dokumentos, piemēram, Latvijas muzeju biedrība, Latvijas kultūras centru asociācija u.c.

Nevalstisko sektoru kopumā Latvijā pārstāv **Latvijas Pilsoniskā alianse**⁷², kuras paspārnē darbojas NVO platforma - dažādu jomu organizāciju oficiāli reģistrēts sadarbības tīkls. Aliansē ir aptuveni 140 biedri - biedrības un indivīdi. Latvijas pilsoniskā alianse valdības līmenī pārstāv savu biedru intereses būtiskās sanāsmēs un apspriešanās - valsts sekretāru sanāsmēs, Nevalstisko organizāciju un Ministru kabineta sadarbības memoranda īstenošanas padomē, Eiropas Sociālā fonda darbības programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" papildinājuma 1.5.2.pasākuma "Cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana" uzraudzības komitejā, darba grupā Finanšu ministrijā kritēriju izstrādei NVO finansējumam no valsts budžeta.

Nevalstiskām organizācijām veidojot kopīgu viedokļu pārstāvniecību, dibinot attiecīgās koalīcijas, alianses vai asociācijas, ir iespējams:

- panākt izmaiņas kultūrpolitikā,
- ietekmēt sabiedrisko domu,
- ietekmēt lēmumus un aizstāvēt savu nozari.

Kāda no alianses organizācijām ir gan jāuzņemas koordinējošā loma, pretēji asociācijas darbība var palikt pasīvā līmenī, ja dalībnieku koordinēšanai netiek atrasts laiks un resursi.

71 <http://www.km.gov.lv/lv/starptozares/lidzdaliba/sadarbibanvo.html>

72 <http://www.km.gov.lv/lv/starptozares/lidzdaliba/sadarbibanvo.html>

Līdzdalība Eiropas Savienības kultūrpolitikas veidošanā

Eiropas Savienības kultūrpolitika

Eiropas Savienībā netiek noteikta vienota kultūras politika un nekādā veidā netiek ierobežota dalībvalstu suverēnā politika kultūras attīstībā. Tiek noteikts, ka kultūras jomā ir **jāveicina savstarpējā sadarbība**, veidojot dažādas sadarbības programmas.

Eiropas Savienības **kultūras politikas mērķi** ir saglabāt un veicināt katras dalībvalsts atšķirīgo un unikālo kultūru, iepazīstināt dalībvalstu iedzīvotājus ar izcilām Eiropas kultūras vērtībām, saglabāt kultūras mantojumu.

ES ieguldījumu kultūras jomā nosaka Lisabonas līguma 167.pants:

"Kopiena veicina dalībvalstu kultūras uzplaukumu, respektējot to nacionālās un reģionālās atšķirības un vienlaikus pievēršot uzmanību kopīgajam kultūras mantojumam. Kopienas mērķis ir veicināt dalībvalstu sadarbību un vajadzības gadījumā atbalstīt un papildināt to rīcību šādās jomās:

- uzlabot un izplatīt zināšanas par Eiropas tautu kultūru un vēsturi,
- glabāt un sargāt Eiropas nozīmes kultūras mantojumu,
- izvērst nekomerciālus kultūras sakarus,
- veicināt jaunradi mākslā, literatūrā, audiovizuālā jomā."

ES moto "vienoti daudzveidībā" pauž ES vēlmi saglabāt un veicināt tās bagāto kultūru un valodu daudzveidību, respektējot dalībvalstu nacionālās un reģionālās atšķirības, tādējādi katra ES dalībvalsts īsteno savu kultūras politiku. ES veic tikai tās atbalsta darbības kultūras jomā, kuras dalībvalstis tai piešķirušas. ES darbība kultūras jomā ir vērsta uz to, lai atbalstītu un papildinātu dalībvalstu rīcību kultūras un vēstures uzlabošanā un popularizēšanā, Eiropas nozīmes kultūras mantojuma saglabāšanā un pieejamības veicināšanā, kā arī kultūras sakaru un jaunrades veicināšanā.

Būtiskākie kultūrpolitikas dokumenti, kas pēdējos gados izstrādāti Eiropas Savienībā:

1)Eiropas darba kārtība kultūrai augošas globalizācijas apstākļos (2007.g.)⁷³, kurā noteikti trīs stratēģiskie mērķi:

- kultūras daudzveidības un starpkultūru dialoga veicināšana;
- kultūras kā jaunrades katalizatora Lisabonas stratēģijas ietvaros stimulēšana;
- kultūras kā ES ārējo attiecību būtiska elementa stiprināšana.

2)ES padomes darba plāns kultūrai 2011-2014 ar sekojošām prioritātēm:⁷⁴

- A prioritāte: kultūru daudzveidība, kultūru dialogs un pieejama un atvērta kultūra,
- B prioritāte: kultūras un jaunrades nozares,
- C prioritāte: kompetences un mobilitāte,
- D prioritāte: kultūras mantojums, arī kolekciju mobilitāte,
- E prioritāte: kultūra ārējās attiecībās,
- F prioritāte: kultūras statistika.

3)Zaļā grāmata "Kultūras un radošo nozaru potenciāla īstenošana",⁷⁵

kurā izteikta nepieciešamība piemērotu apstākļu radīšanai kultūras un radošajām nozarēm:

73 http://europa.eu/legislation_summaries/culture/l29019_lv.htm

74 <http://www.esia.gov.lv/news/es-padomes-darba-plans-kulturai-laika-periodam-no-2011-lidz-2014-gadam>

75 http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper_creative_industries_lv.pdf

- jaunas iespējas eksperimentēt, radīt inovācijas un nodarboties ar uzņēmējdarbību,
- sniegt nepieciešamās prasmes radošo nozaru darbiniekiem,
- finansējuma piekļuves nodrošināšana,
- radošo nozaru klasteru veidošana.

No šiem dokumentiem varam redzēt, ka Eiropas Savienībā kultūra aizvien vairāk tiek saistīta ar radošo ekonomiku, uzsverot kultūras jomas instrumentālo vērtību un iespējamo pienesumu ekonomikas attīstībai.

Pilsoņi var iesaistīties Eiropas Savienības lēmumu pieņemšanas procesos dažādos veidos - gan kā indivīdi, gan kā organizāciju pārstāvji.

Nevalstiskās organizācijas var:

- sekot tiesību aktu projektiem visā to izstrādes procesā, ES institūciju darba kārtībai, prezidējošās valsts prioritātēm u.c.;
- veidot, izteikt un argumentēt savu viedokli iespējami īsā laikā pēc dokumenta projekta tapšanas, iesaistoties darba grupās;
- meklēt domubiedrus nacionālā līmenī;
- sadarboties ar Eiropas līmeņa NVO.
-

Iesaisti ES lēmumu pieņemšanas procesā iespējams īstenot dažādos līmeņos:

- 1) formālais nacionālais līmenis - ES dalībvalstu institūcijas: valdība, parlaments;
- 2) formālais pārnacionālais līmenis - ES institūcijas: Eiropas Komisija, Eiropas Parlaments u.c.;
- 3) neformālais nacionālais/pārnacionālais līmenis - ES kultūras organizāciju sadarbības tīkli (networks).

Netiešā ietekmēšana - līdzdalība Latvijas nostājas veidošanā

Sociālie partneri un nevalstiskās organizācijas tiek aicinātas iesaistīties Kultūras ministrijas izveidotajās starpinstitūciju darba grupās, piedalīties politikas veidošanā un Latvijas viedokļa formulēšanā saistībā ar jaunajiem ES tiesību aktu projektiem⁷⁶.

Kultūras ministrijas mājas lapas sadaļā "ES politika"⁷⁷ ievietota informācija par galvenajiem apstiprinātajiem plānošanas dokumentiem un darba grupu sanāksmēm. Šajā mājas lapā iespējams iepazīties ar Latvijas veidotajām nostājām kultūras jautājumos, audiovizuālās un autortiesību politikas jomās.

Nevalstiskās organizācijas var paust savu viedokli arī ar Latvijas Eiropas Parlamenta deputātu starpniecību un ar Latvijas pārstāvju ES aģentūrās starpniecību.

Tiešā ietekmēšana - sadarbība ar ES institūcijām

Ikvienam sociālajam partnerim un nevalstiskajai organizācijai ir iespēja pastāvīgi sekot līdzi ES Padomē iesniegtajiem tiesību aktu projektiem.

Nevalstiskās organizācijas var:

- sekot līdzi Eiropas Komisijas politikas dokumentiem un tiesību aktu projektiem un izteikt savu viedokli internetā - <http://ec.europa.eu/culture/>;
- piedalīties ikgadējos ES kultūrpolitikas apspriešanas pasākumos, piemēram, Eiropas Kultūras forumā.
- Galvenie ES kultūrpolitikas dokumentu veidi ir sekojoši:
- Eiropadomes lēmumi un secinājumi,
- Plānošanas dokumenti (stratēģijas, rīcības plāni, Baltās un zaļās grāmatas),
- Eiropas Komisijas iniciatīvas un programmas.
- ES tiesību aktu projekti.

⁷⁶ <http://www.km.gov.lv/lv/es/politika/nostaja.html>

⁷⁷ <http://www.km.gov.lv/lv/es/politika.html>

Prelex datu bāzē ir pieejami dokumentu projekti, tajā var izsekot dokumentu virzībai ES institūcijās. Eur-lex datu bāzē pieņemtu tiesību aktu vai citu dokumentu var meklēt pēc tā numura un satura.

Eiropas Komisija veic pastāvīgas konsultācijas ar pilsoniskajām organizācijām kultūras jomā, sniedzot iespēju topošos dokumentu un programmas komentēt mājas lapā <http://ec.europa.eu/culture>.

Eiropas Komisija ir organizējusi arī pilsoniskās sabiedrības platformas šādās jomās:

- Starpkultūru dialogs,
- Kultūras pieejamība,
- Kultūras un radošo industriju potenciāls.

Ar šo jomu rekomendācijām, kuru izstrādē piedalījušies dažādu organizāciju pārstāvji, var iepazīties Eiropas Komisijas mājas lapā http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/policy-documents/civil-society-platforms_en.htm

Sadarbības tīkli

Sadarbības tīkli veidojas, kopīga mērķa vārdā organizācijām un indivīdiem apvienojot ietekmi un/vai veidojot attiecības ar citām organizācijām un indivīdiem, lai dalītos zināšanās, "produktos" un pieredzē un mācītos viens no otra.⁷⁸

Eiropas kultūras organizāciju visaptverošs sadarbības tīkls⁷⁹, kas iestājas par kultūru Eiropas Savienībā ir Culture Action Europe (Latvijas organizācijas pagaidām šai sadarbības tīklā nav pārstāvētas). Šī asociācija - Culture Action Europe organizē Eiropas mēroga kampaņas, iestājoties par to, lai no ES budžeta lielāks finansējums tiktu veltīts kultūras programmu atbalstam. Piemēram, aktīva ir kampaņa "We are more" (Mēs esam vairāk), kampaņas manifests lasāms <http://www.wearemore.eu/manifesto/> un tam pievienoties aicināts ikviens kultūras atbalstītājs. Ik gadu asociācija rīko Eiropas mēroga kultūrpolitikas kongresus, kuros aicināti piedalīties visi interesenti.

Dažādās kultūras nozarēs darbojas savi sadarbības tīkli. Piemēram, AMATEO sadarbības tīkls⁸⁰ apvieno organizācijas, kas īsteno sociālās kultūras un amatiermākslas aktivitātes. IETM⁸¹ (International Network for Contemporary Performing Arts) apvieno organizācijas, kas darbojas laikmetīgās skatuves mākslas jomā. TEH⁸² (TransEuropeHalles) apvieno neatkarīgos kultūras centrus. Dažādu satrptautisko sadarbības tīklu uzskaitījums ir publicēts Culturelab izdotajā Dragana Klaiča grāmatā "Iztēle bez robežām. Ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā"⁸³. Ar starptautisko sadarbības tīklu starpniecību atsevišķu nozares intereses var tikt pārstāvētas pārnacionālā līmenī, apvienojot dažādu valstu kultūras aktīvistu intereses.



Uzdevums

Apskatiet sava novada attīstības plānošanas programmu - kas tajā teikts par kultūru? Vai piekrītat attīstības plānošanas programmā izvirzītajiem mērķiem un uzdevumiem kultūras jomā? Ja kultūras jomas uzdevumi nav pietiekamā mērā iekļauti Jūsu novada attīstības plānā, definējiet, kādi būtu Jūsu ieteikumi novada kultūras dzīves attīstībai?

⁷⁸ <http://www.ifacca.org/topic/networks-transnational-arts-projects/>

⁷⁹ <http://www.cultureactioneurope.org/>

⁸⁰ <http://www.amateo.info>

⁸¹ <http://ietm.org>

⁸² <http://www.teh.net>

⁸³ Klaičs D., 2008. "Iztēle bez robežām. Ceļvedis starptautiskai sadarbībai kultūrā." Cēsis: Culturelab.

Ieteicamā papildus literatūra:

Grāmatas

Bērziņš A., Danga I. u.c. , 2007. "Apkaimes attīstības rokasgrāmata". Valmiera: Valmieras novada fonds.
Pieejama www.vnf.lv/panelis/faili/ApkaimesGramata_web2.pdf

Greiškalna I., Kļaviņa S., 2006. "Līdzdalības iespējas valsts pārvaldē. Rokasgrāmata nevalstiskām organizācijām un apņēmiem indivīdiem". Rīga: Valsts kanceleja. Pieejama http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Lidzdalibas_iespejas_valsts_parvalde_2006.pdf

Klaičs D., 2008. "Iztēle bez robežām. Ceļvedis starptautiskā sadarbībā kultūrā." Cēsis: Culturelab.

Interneta resursi

Latviski

Kultūrvides daudzveidības veicināšana un pārvaldība: nevalstiskās un privātās kultūras iniciatīvas, 2008. Rīga: LU SPPI. Pētījums pieejams <http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/petijumi.html>

Kultūrpolitikas pamatnostādņu "Radošā Latvija" izstrāde - http://www.km.gov.lv/lv/ministrija/radosa_latvija.html

Līdzdalības iespējas - LR Ministru kabineta informācija - <http://www.mk.gov.lv/sabiedribas-lidzdaliba/sabiedribas-lidzdaliba/>

Nevalstisko organizāciju un Ministru kabineta sadarbības memorands - <http://www.mk.gov.lv/lv/sabiedribas-lidzdaliba/sadarbibas-memorands/>

NVO līdzdalība - Latvijas Pilsoniskās alianses informācija - <http://nvo.lv/lv/news/page/lidzdalibas-veidi-93/>

Sabiedrības līdzdalība kultūrpolitikā - LR Kultūras ministrijas informācija, <http://www.km.gov.lv/lv/starpnozares/lidzdaliba/lidzdaliba.html>

Sabiedrības līdzdalība Nacionālā Attīstības plāna tapšanā - <http://www.pkc.gov.lv/sabiedribas-lidzdaliba>

Sabiedriskās politikas centrs "Providus"

Angliski

European Agenda for Culture - http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/european-agenda_en.htm

Compendium "Cultural policies and trends in Europe" - <http://www.culturalpolicies.net/web/index.php>

Culture Action Europe - the political platform for Arts and Culture - <http://www.cultureactioneurope.org>

Policy resources for Culture in South East Europe - <http://www.policiesforculture.org/>