

Priekšmets: LF nākotne
Saņēmēji: LF padomes locekļi
Sūtītājs: Uldis Bluķis
Datums: 2000. gada 20. novembris

Šeit uzrakstītas pēc-NNN pārdomas. Šeit arī vingrinos domāt par LF nākotni. Vingrinos – citu darīt nevaru, jo manas zināšanas par LF padomes pašreizējo darbu ir mazas.

Šeit LF vajadzībām ir piemērota ASV lielo fondu prakse – lieli ilggadīgi projekti vienā laukā un "matching funds" (sk. piem. www.rockfound.org), kā arī lietota manis NNN pieminētā sistēmiskā domāšana (1. Ziedoņa frāze; angl.: systems thinking – the subject of which is complex or adaptive complex systems – sk. vēres 6. lp.), kādu lieto lielās biznesa firmas un dažas zinātnes nozares, piem., ekoloģijā. Interese par sistēmisko domāšanu un ar to saistītiem tēmatiem, radās ANO, kur daļa no darba bija līdzdalība Ģenerālasamblejas sarunu vešanā (angl.: negotiations) par ANO reformu. Sarunās nodereja jaunākās zināšanas par veidiem kā uzlabot organizāciju darbību.

Vispirms apskatu Fonda mērķus un piešķirumus, tad peļņu un ziedojumus, padomes darbību un beidzot sistēmisko domāšanu. Ierosinājumi padomei atzīmēti ar atkāpi kreisajā pusē. Pirmo atkāpi sk. 2. lp.

Mērķi un piešķirumi

Fonda mērķi ir aprakstīti statūtu 2. pantā. Panti uzskaita dažus iespējamus Fonda darbības laukus un veidus latviešu kultūras un izglītības atbalstam un netieši norāda ("...include, but are not limited to..") uz citiem atbalsta laukiem vai veidiem. Netieši norāde ļauj panta elastīgu interpretāciju. Tomēr interpretācijai jāaskan ar "section 501(c)(3) of the IRS code of 1954." (sk. Publication 557 no www.irs.gov/bus_info/eo/index.html)

Fonda ierobežotās iespējas prasa izvēlēties darbību, kas notiek ne visos, bet dažos laukos un veidos. Pašlaik šos laukus izvēlas divi: vispirms projektu iesniedzēji un tad Fonda dalībnieki vai padome ar balsojumu par projektiem. Padome līdz šim piešķir sēklas naudu un turpmāk izlems mazos piešķirumus.

Projektu izvēle. Viens, tā neņem vērā sakarības starp projektiem. Sk. šī gada divu pirmo piešķirumu darba laukus – "dzīvesstāsti Latvijā un trimdā" resp. "izsūtīto, represēto un trimdas cilvēku liecības un atmiņas," kas vismaz daļēji pārklājas. Divi, Fonda pastāvīgie mērķi ir par daudz plaši, lai palīdzētu izvēlēties, izņemot retus projektus. Piem. šaura šo mērķu interpretācija š. g. piešķirumu saņēmēšu A. Lejiņa projektu būtu novirzījusi uz Brīvības Fondu.

Piešķirumu laukus un veidus ierobežo dažādi papildnoteikumi:

- a) dalībnieku balsojumā katrs balss tiesīgs dalībnieks no saviem 20 punktiem var balsot par vienu projektu ar ne mazāk kā 1 un ne vairāk kā 10 punktiem un piešķirumu var saņemt tikai projekts, kuru atbalstījuši vismaz 20% no balsotājiem;
- b) maksimālās pieprasāmās summas: turpmāk \$ 10,000 lielajiem, \$ 5000 vidējiem un \$ 2000 mazajiem projektiem;
- c) pakāpeniski samazinātas summas atkārtotiem pieprasījumiem: atkārtotot pirmo reizi 75%, otro reizi 50%, trešo, ceturto, ... reizi ?% no oriģinālā piešķiruma;

d) viena persona vai organizācija var iesniegt tikai vienu projektu gadā un jebkuram izpildītājam var būt tikai viens aktīvs projekts.

Papildnoteikumi b-d, cerams, samazinās pieprasījumu skaitu. Par cik? Turpretim, šī skaita pieaugšanu veicinās pieaugoša Fonda pazīstamība Latvijā.

Papildnoteikumu starpā pastāv mijiedarbība, tāpat tie mijiedarbojas ar tādiem Fonda darbības elementiem kā balsošanā nodoto projektu skaitu. Trīs piemēri. Pirmais: "ne vairāk kā 10 punkti vienam projektam" vairo punktus mazatbalstītiem projektiem, t. i., projektiem, kurus atbalsta mazāk nekā 20% balsotāju. Otrais: mazatbalstīto projektu procents ir jo lielāks, jo vairāk projektu nodoti balsošanā. Šogad vairāk nekā 20% balsotāju atbalstu saņēma tikai tie astoņi projekti, kas saņēma piešķirumus. Trešais: Noteikums, kas ierobežo maksimālo pieprasāmo summu veicina projektus, kas šo summu pieprasa. Šogad katrs piektais balsojumā nodotais projekts pieprasīja \$ 10,000. Sistemātiska mijiedarbības izpēte varētu ierosināt uzlabotus papildnoteikumus, kas dotu labākus rezultātus.

Kopsavilkumā varētu teikt, ka līdz šim Fonds ir mēģinājis ar savu piešķirumu segu "apsegt" iespējami daudzus projektus iespējami daudzos latviešu kultūras vai izglītības laukos. Dalībnieki un padomes locekļi ir atkārtoti (piemēram sk. apkārtraksta pēdējo nummuru) izteikuši vēlēšanos, lai piešķirumu sedziņa apsegtu vairāk projektu. Viens no šādas pieejas rezultātiem ir, ka Fonda 30 gados sasniegtais ir grūti sa- un pārskatāms, jo tas ir sadrumstalots. Šī gada NNN dalībnieki neminēja īpaši sekmīgus Fonda piešķirumus vai to grupas pēdējos 30 gados.

Fonds varētu darboties arī citos veidos. Viens veids, kas ļoti tieši atzitu, ka Fonds nevar visu, būtu ilggadīgi (5-10 gadus) virzīties uz lielu mērķi vienā laukā, mēģinot panākt paliekošu un ietekmīgu devumu kultūrai vai izglītībai. Divi piemēri.

Pirmais: Fonds ilggadīgi atbalstītu Latvijas un latviešu 1940.– 91. gadu vēstures pētniecību un specializētu un vispārēju vēstures sējumu sagatavošanu un izdošanu (līdzīgu Daugavas apgādā iznākušajiem vēstures sējumiem), kā arī to izlietošanu kā pamatu jaunu vēstures mācības grāmatu sagatavošanai. Šāds ilggadīgs projekts būtu jāsavatavo padomei ciešā sadarbībā ar vēsturniekiem un viņu organizācijām. Šī projekta ideju ierosināja fakts, ka Fonda dalībnieki ir izrādījuši īpašu interesi par Latvijas neseno vēsturi: šogad dalībnieku pirmie trīs piešķirumi ir šīs vēstures projektiem.

Otrais: Fonds ilggadīgi ar stipendijām atbalsta tādu spējīgu jauniešu studijas, kas vēlas mācīties pamat- un vidusskolās, kā arī atbalsta – papildus alga un līdzekļi labākai mācīšanai – studijas beigušos stipendiātus viņu pirmajos gados skolotāja darbā. Šāds ilggadīgs projekts būtu jāsavatavo padomei ciešā sadarbībā ar Latvijas skolotājiem un viņu organizācijām. Šī projekta ideju ierosināja kāda bijušā vidusskolas direktora stāstītais: spējīgākie jaunieši vairs negrib kļūt skolotāji zemā atalgojuma un prestiža dēļ. Tāda situācija apdraud Latvijas nākotni.

Sagatavots ilggadīgs projekts ietu dalībnieku balsošanā. Ilkgadus varētu balsot par apakšprojektiem, piem., kuram no kandidātiem/jaunajiem skolotājiem piešķirt stipendiju.

Fonda peļņa un ziedojumi

Līdz šim Fonds peļņu no sava kapitāla ir izlietojis tikai piešķirumiem. Kā rāda citu ASV fondu pieredze, peļņu var izlietot arī, lai pievilktu ziedojumus piešķirumiem (angl.: matching funds).

Piemēram, padome varētu izmēģināt pievilkšanas iespējas drīzumā informējot dalībniekus, ka padome, izmantojot savas tiesības lemt par mazākiem piešķirumiem, nolēmusi piešķirt no \$ 1-2000 projektam *Videofilma - Dzejnieks Andrejs Eglītis – B. Veldre* (prasīja \$ 4000), kas šī gada balsojumā saņēma devīto lielāko punktu skaitu, ja dalībnieki šim projektam saziēdotu \$ 2-3000. Piemēram: ja no 55 balsotājiem par šo projektu, 20 dotu \$ 100 katrs, tad sanāktu minimums – \$ 2000. Varētu būt arī citi dalībnieki, kas vēlētos ziedot šim projektam. Piemēram: nesenī tūkstošnieki, kas Fondā iestājušies ar \$1000, kam inflācijas dēļ ir daudz mazāka vērtība nekā pirmo tūkstošnieku \$ 1000 un kas vēlas sevi pielīdzināt pirmajiem.

Ziedotāji varētu būt arī cilvēki vai organizācijas, kas nav Fonda dalībnieki, bet vēlas ziedot kādam Fonda atbalstītam projektam. Šādu ziedošanu varētu īpaši veicināt sekmīgs LF Latvijas nodaļas darbs, ja nodaļai būtu tiesības saņemt ziedojumus, kas 85% apmērā atvelkami no ienākumu nodokļa. Ziedošanu veicinātu arī Fonda ilggadīgi un fokusēti piešķirumi tādā laukā kā izglītībā, kas Latvijā tiek uzskatīta par ļoti svarīgu, bet problemātisku.

Ziedojumi spēj palielināt piešķirumus nepalielinot kapitālu. Ziedojumus var savākt ātrāk nekā palielināt piešķirumus ar kapitāla peļņu. Ziedojumi var piešķirumus vismaz dubultot. Stratēģiski jautājumi: Cik pūles būtu jāvelta kapitāla palielināšanai un cik – ziedojumu vākšanai? Kā laika gaitā būtu jāmainās relatīvajam uzsvaram uz kapitālu un ziedojumiem? (Skaidrs, ka Fonda pašā sākumā nebija iespējams vākt ziedojumus ar kapitāla peļņas palīdzību.)

Padomes darbība

Kā varētu palielināt padomes darbības iedarbīgumu (effectiveness), t. i., Fonda atstātās pēdas latviešu kultūrā un izglītībā un ražību (efficiency), piem., cik lēmumu, vienalga labu vai sliktu, var pieņemt vienā stundā? Visparastākais organizāciju darba veids ir "sarakstu" darbs. Ar sarakstu darbiem domāti darbi, kas izriet no iepriekš sagatavotiem sarakstiem. Proti, pastāv Fonda padomes locekļu amatu saraksts (sk. 15. lpp. apkārtakstā no. 64). No tā savukārt izriet darbu saraksti, kas saistīti ar katru amatu.

Viens veids kā palielināt padomes iedarbīgumu, un ražību ir to stiprināt kā saimi (angl.: team). Tas nozīmē divas lietas: starp padomes locekļiem a) veidot un uzturēt labas emocionālas attiecības un b) labu sadarbību, blakus katra locekļa pēc saraksta veiktajiem darbiem.

Emocionāli labas saimes visumā veidojas vieglāk nekā iedarbīgas saimes. Tās var izveidoties spontāni, uz saimes locekļu savstarpēju simpātiju pamata. To izveidošanos var veicināt ārējie apstākļi, piemēram, kritika no ārpuses. Labas emocionālas attiecības negarantē saimes iedarbīgumu. Tās var pat iedarbīgumam kaitēt, jo vismaz virspusēji labu emocionālo gaisotni ir visvieglāk uzturēt neinteresējoties par citu locekļu darbu,

īpaši darba kvalitāti, visus vienmēr lietot. Saimi, kurā valda emocionāli slikta gaisotne, pārvērst par emocionāli labu saimi var būt grūts darbs. Labus padomus var atrast vērē *Difficult Conversations*.

Jebkura saime var kļūt iedarbīgāka uzlabojot saimes locekļu sadarbību.

Padome varētu uzlabotas sadarbības iespējas meklēt katra locekļa atbildēs sekojošiem jautājumiem: Kā pārējie padomes locekļi varētu man palīdzēt veikt manu darbu Fondā? Ko es varētu darīt, lai palīdzētu citiem padomes locekļiem veikt viņu darbu? Atbildes būtu rakstiskas. Padome kādā sēdē tās pārrunātu un pieņemtu attiecīgus sadarbības lēmumus. Ja sadarbība uzlabojas, augšāminētos vai līdzīgus jautājumus varētu atkārtot. Sadarbības mērķi: atvieglot katra locekļa saraksta darbus; darīt lietas, ko viens loceklis nevar izdarīt.

Kā iespējamu sadarbības piemēru apskatu reklāmas un piešķirumu mijiedarbību, galvenokārt no reklāmas viedokļa.

Iedarbīgākā Fonda reklāma, kas Fondam pat nerada papildus izdevumus, ir piešķirumu iedarbīgums. Iedarbīgums nozīmē plašu ievēribu. Rezultātā Fonds iegūst iespaidīgu tēlu. Piemērs ir Mac Arthur Foundation (www.macfdn.org), kas ar savām vairākgadīgajām stipendijām radošu cilvēku neierobežotai lietošanai, ir ātri kļuvis plaši pazīstams. LF turpretim daudzi Amerikas latviešu sabiedrības locekļi nepazīst vai neatšķir no ALAs vai PBLA Kultūras Fondiem. Liekas, ka sabiedrības acīs Fondam nav tāda tēla kā piem. 3x3 vai Vasaras vidusskolām vai pat PBLA Brīvības Fondam.

Reklāmas iespaida palielināšanai būtu ļoti svētīgi pētīt cik daudz Amerikas, vēlāk arī Latvijas, latvieši Fondu pazīst un kas varētu būt pazīšanas vai nepazīšanas svarīgākie iemesli. Pētījumam būtu jābūt salīdzinošam, ietverot Brīvības Fondu, 3x3 u.c. un veicamam kopā ar minētajām organizācijām un kādu aptauju speciālistu.

Ceļš uz spēcīgāku tēlu varētu būt caur augšā ierosinātajiem lielajiem ilgadīgajiem projektiem. Uzlabota identitāte, savukārt atvieglotu ziedojumu un kapitāla palielināšanu. Rezultātā ilggadīga Fonda attīstības stratēģija?

Sistēmiskā domāšana

Cilvēku smadzenēm/prātam jārisina problēmas pasaulē, kas ir vēl daudz daudz sarežģītāka nekā viena cilvēka jau visai sarežģītais prāts. LF pasaulē – latviešu kultūras un izglītības pasaulē – ietilpst ap 1.5 miljons pasaulē dzīvojošo latviešu prāti plus divas mijiedarbības: pašu prātu starpā un starp prātiem un vidi, kurā tie darbojas. Šī vide ir visas pasaules kultūras, politika (ES un NATO, nevis kultūra un izglītība ir Latvijas politiskās prioritātes) un ekonomiskā situācija (ZA vērtspapīru tirgus, Fonda esošo un potenciālo dalībnieku un ziedotāju ekonomiskais stāvoklis, citu Fondu ekonomiskās darbības paraugi). Šī vide tiklab paplašina kā ierobežo latviešu iespējas darbam kultūras un izglītības laukos.

Ko darīt LF padomei, lai iespējami iedarbīgi (angl.: effectively) un ražīgi (angl.: efficiently) veiktu savu uzdevumu? Sistēmiskā domāšana palīdz šo jautājumu atbildēt sistemātiski un pragmatiski, bet tā arī prasa nopietnu darbu. Darba alga: problēmu parasto "risinājumu" – "risinājumi" ir jaunas problēmas – skaits samazināsies.

Sistēmiskā domāšana šādu rezultātu panāk caur uzlabotu jebkuras rīcības rezultātu prognozēšanu. Uzlabojumu panāk ņemot vērā iespējami daudzus kādu procesu virzošos cēloņus un mijiedarbības starp procesa sastāvdaļām.

Sistēmiskās domāšanas galvenie elementi ir sekojošie.

Vispirms, pragmatisms prasa apzināties ne tikai savas Fonda darbam noderīgās zināšanas, bet arī censties apzināt, kaut aptuveni, savas nezināšanas. Ja zinām, kas ir tas, ko nezinām, tad varam mēģināt šo nezināšanu atvietot ar zināšanu, kas var noderēt, lai atrisinātu kādu grūtu problēmu. Pēdējos 200 gados izveidotās modernās pasaules pamatos ir šāda pētnieku un izgudrotāju aktīva pieeja nezināšanai. Šāda pieeja var turpināties mūžīgi, jo pasaule, kas ir daudz sarežģītāka nekā mūsu prāts, nodrošina, ka nezināšana ir un vienmēr būs.

Aktīva pieeja nezināšanai un jaunām zināšanām, īpaši, ja to autori neesam mēs paši, var radīt emocionālas problēmas. Bailes no nezināmā un jaunā ir normāla parādība. Daudziem ir jāstrādā, lai sevi pieradinātu no tām neslēpties, tās nepaslēpt zem iedomātas viszinības.

Otrkārt, tiem, kas vēlas sekmīgi pielietot sistēmisko domāšanu, ir visu mūžu jāmacās. Organizācijām, kas to vēlas pielietot, ir jāklūst par sevi vienmēr mācošām organizācijām.

Treškārt, viena lieta, kas padomei būtu jādara ir: sevi veidot par saimi (angl. team), kuras locekļi cenšas viens otram palīdzēt, lai Fonda darbu padarītu optimāli iedarbīgu un ražīgu.

Ceturtkārt, iedarbīguma un ražīguma stratēģijas optimizēšanai padome pielietotu Fonda mentālo modeli. Modelis aprakstītu Fonda darbību vakar, šodien un rīt. Rītdienas darbībai var būt vairāk nekā viens variants. Apraksti var būt daļēji vārdiski, daļēji melnbalti vai krāsaini grafiski. Modelis palīdzētu iegūt Fonda darba perspektīvu vērtējumu, mācīties no pieredzes, radīt jaunas idejas (sk. jau aprakstītos ierosinājumus), uzlabot iespējas tās izvērtēt, stratēģiski domāt par Fonda nākotni. Tas būtu viens no galvenajiem padomes darba rīkiem – tikai noderīgo saturošs, ērti lietojams, kopīgi veidots, vienmēr uzlabojams un papildināms.

LF modeļa vienkārša versija jau pastāv. Tā ir amatu saraksti, kas laika gaitā ir mainījušies, un ar katru amatu saistītie darbu saraksti – kāda Padomes locekļa atmiņā vai uz papīra rakstīti.

Modeli var tālāk attīstīt darbus aprakstot kā noteiktā laika posmā ritošus procesus, kas vakar tika/rīt tiks paveikti. Aprakstos jācenšas ietvert cilvēku resursus: cik laika un kāda pieredze ir nepieciešama katra darba veikšanai, salīdzinot ar laiku un pieredzi, ko padomes locekļi un viņu palīgi var dot. Zināmu darbu rezultātus var labi attēlot grafiski – ar liknēm (sk. Apkārtraksta # 44, 7. lpp., kur redzami Jura Petričeka sakopoti dalībnieku vākšanas un kapitāla audzēšanas rezultāti par 1971. – 1987. gadiem;

šīs liknes derētu pagarināt līdz 2000. gadam un, kā iecerētus rezultātus, vēl tālāk; derētu arī liknes, kas rāda Fonda kapitālu un piešķirumus nemainīgos dolāros (angl.: constant dollars), kā arī rādītāji, kas izvērtētu ikgadējos Fonda panākumus ieguldījumu apsaimniekošanā, salīdzinot ar piemērotiem finansu tirgus indekiem; kas vēl?).

Reiz liknes ir sagatavotas, to turpināšana ir viegla lieta, jo vajadzīgie dati ir gada pārskatos. Modelim noderīga informācija ir atrodama arī Ilzes Siles rediģētajās brošūrās (1988. un ? gados) par Fonda mērķi, darbības noteikumiem un piešķirtajiem pabalstiem.

Modeli var tālāk attīstīt tajā iekļaujot mijiedarbību, proti, mijiedarbību starp modeli ietilpstošajiem procesiem un to sastāvdaļām. Sk. jau aptuveni aprakstīto mijiedarbību starp Fonda piešķirumiem un reklāmu. Vienkāršu mijiedarbību var aprakstīt kā atgriezenisku saiti, kas var būt pozitīva vai negatīva (angl. positive or negative feedback). Pozitīva atgriezeniskā saite: "Vai iestāsies Fondā?" "Jā." Negatīva: "Nē." Šajā piemērā pozitīvā atbilde, palielinās varbūtību, ka jautājums tiks vaicāts citiem potenciāliem dalībniekiem. Negatīvā atbilde varbūtību pamazinās. Sarežģītāka mijiedarbība: piešķirumu veids iespaido nupat aprakstīto atgriezenisko saiti. Ja potenciālais dalībnieks pazīst LF un vērtē tā piešķirumus pozitīvi, tad varbūtība, ka viņš teiks "Jā," pieaug.

Vēres, kas apskata jautājumus, kam sakars ar sistēmisko domāšanu (=5th discipline):

Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1994

Peter M. Senge et al., *The Dance of Change*, Doubleday, New York, 1999.

Par sistēmisko domāšanu un sevi mācošām organizācijām – visus SMO aspektus ietverošās grāmatas, kas, diemžēl, vielu pasniedz labi neorganizētā, tādēļ reizēm grūti aptveramā veidā. Domātas biznesa firmām (s. d. lieto piem. Royal Dutch Shell), bet daudz kas piemērojams arī LF.

David Osborne and Peter Plastrik, *Banishing Bureaucracy*, Addison Wesley, Reading, MA, 1997.

David Osborne and Ted Gaebler, *Reinventing Government*, Penguin Group, New York, 1993.

Pārvaldīšanas metode (arī tās ieviešana par spīti grūtībām), kurā organizāciju darbu un struktūru noteic to sasniegtie rezultāti, nevis tradicionālie piešķirtie budžeti un vietu skaits. Viceprezidents Gors vada uz šo metodi balstītu ASV federālās valdības reformu. AK, Singapūras, Jaunzēlandes u. c. valdības, ANO Sekretariāta reformas arī lieto šo vai līdzīgu metodi. Arī LF var vadīties no rezultātiem, ne no kapitāla un piešķirumu līmeņa.

Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes*, 2nd Ed., Penguin, 1991

William Ury, *Getting Past No*, Bantam Books, 1993

D. Stone, B. Patton, S. Heen, *Difficult Conversations*, Penguin, 1999

Trīs grāmatas par sarunu vešanu tā, kā to māca JFK School of Government, Harvard U.