

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ!

Apmācības tiek veiktas Valsts kancelejas administrētā projekta „Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē” (identifikācijas Nr. 1DP/1.5.1.1.1./10/IPIA/CFLA/004/002) aktivitātes Nr.3.3 „Valsts pārvaldes analītisko spēju uzlabošana” ietvaros
Projektu 100% finansē Eiropas Sociālais fonds

Apmācību seminārs KOMANDAS, KAS SASNIEDZ MĒRĶUS, VADĪŠANA

2012. gada 25.maijs

Semināra tēmas:

9.00-11.00

- **Izpratne par komandu:** komandas „definīcija”, attīstība un vadītāja atbildība. Struktūrvienība kā komanda un vadītājs kā vadības komandas dalībnieks.
- **Dažādi uzdevumi – kopējs darba rezultāts.**
- **Komandas attīstības „9 pamatakmeņi”.** Bez kā komanda nav komanda.

11.00-11.15 kafijas pauze

11.15 – 13.00

- **Komandas attīstības „9 pamatakmeņi”** (turpinājums)

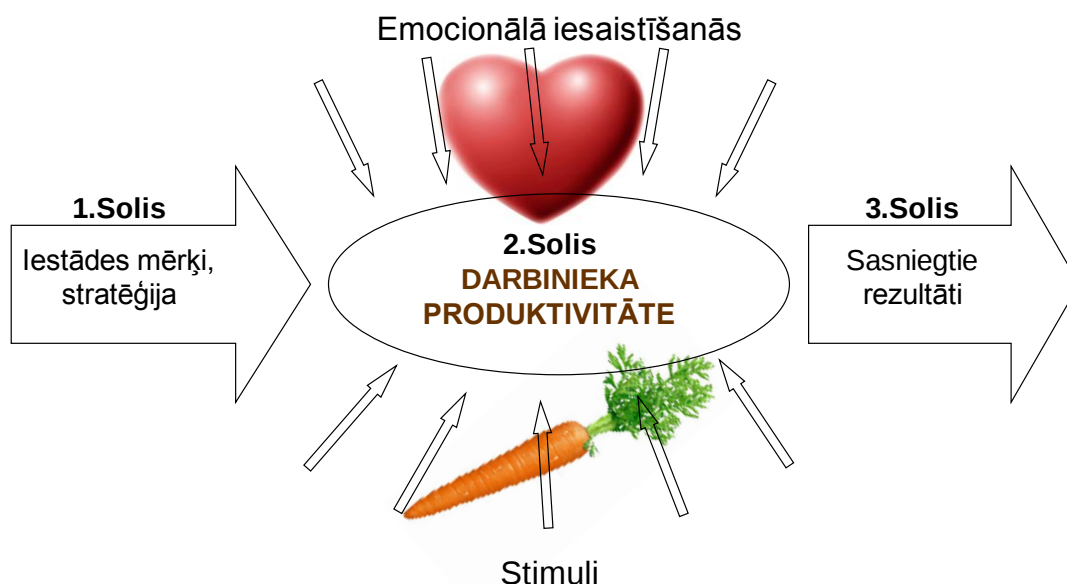
13.00 – 13.45 pusdienas

13.45 – 16.00

- **Komandas attīstības „9 pamatakmeņi”** (turpinājums)
- **Komanda, kas var vairāk:** radošums, efektīva resursu izmantošana, iniciatīva, uzdrīkstēšanās.
- Noslēgums un semināra izvērtējums.

I. Izpratne par komandas būtību

3 vienkārši soļi mērķu sasniegšanā

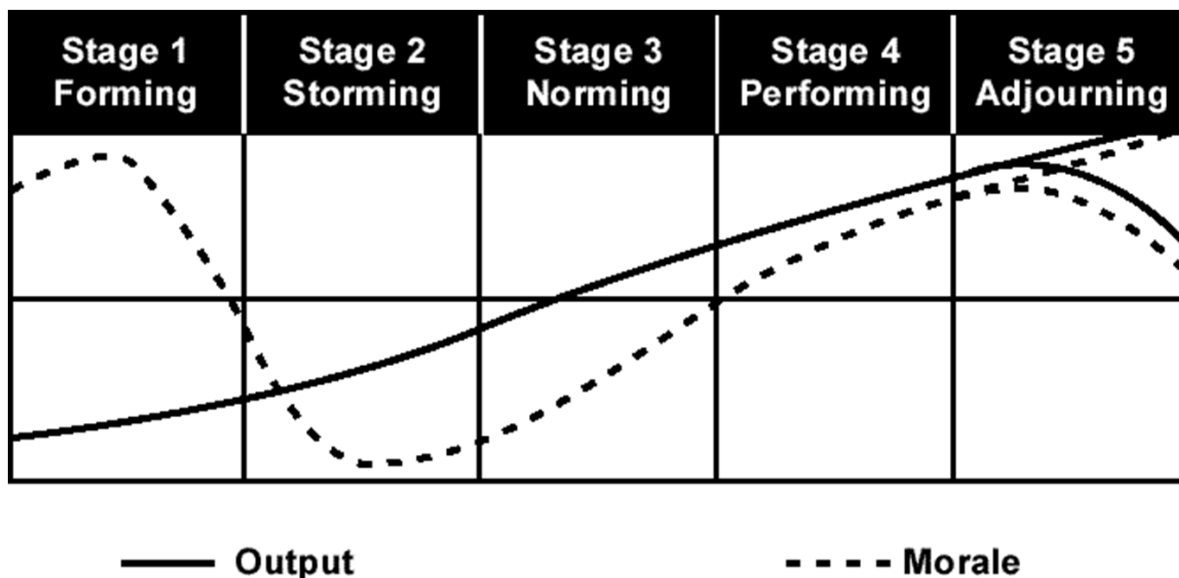


Komandas definīcija un attīstības pakāpes

Strādāt komandā – tas nav dabiski lielākajai daļai no mums ☺.

Komanda ir cilvēku grupa, kas ir savstarpēji atkarīgi viens no otra, lai sasniegtu kopīgu mērķi.

Komandas nav uzreiz lieliskas. Tās KĻŪST lieliskas.



Autors Bruce W. Tuckman

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

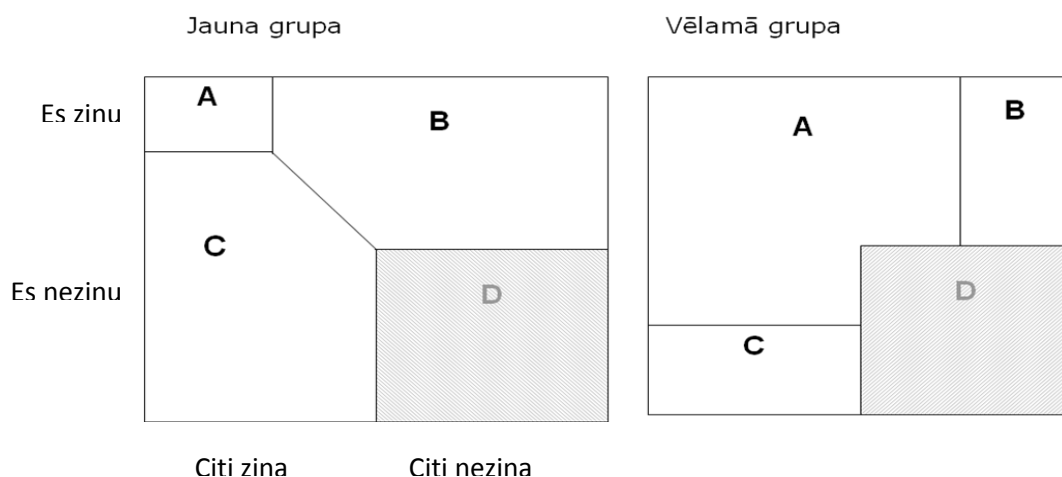
.....

Komandas veidošanās posms (Forming)

Dalībnieka uzvedība – apzināšanās un vajadzība pēc drošības	Vadītāja uzdevumi – orientēšana, lai iegūtu uzticību un akceptēšanu no komandas	Līderība
- ir neskaidrība par noteikumiem, iespējām, “briesmām” - ir aktuāli jautājumi “kas”, “kā”, “kāpēc”, lai atrastu savu vietu un pārvarētu nedrošību - cenšas orientēties situācijā un cilvēkos - izvairās no nopietnām tēmām - atturīga uzvedība, negribīgi dalās ar savām domām, jūtām	- veidot drošu un pozitīvu gaisotni - veicināt savstarpējo iepazīšanos - uzstādīt darba mērķus un plānu - vienoties par noteikumiem - noskaidrot jautājumus, kuri būs jāņem vērā - nodrošināt komandas darba būtības izpratni	Komandas atkarība no vadītāja Līderim jāspēj skaidrot vīziju, vērtības un komunicēt caur stāstiem, piemēriem, metaforām

„Johari logs”

Nosaukts autoru vārdos Joe Luft un Harry Inghman



A sektors – „publiskā persona”: lietas, ko gan es par sevi zinu, gan citi par mani zina

B sektors – lietas, kuras es pats par sevi zinu, citi par mani nezina

C sektors – lietas, kuras citi par mani zina, bet es par sevi nezinu

D sektors – lietas, kuras es par sevi nezinu un citi arī nezina

Uzticības veidošana komandā ir viens no vadītāja lieliskākajiem izaicinājumiem.

Konfrontācijas posms (Storming)

Dalībnieka uzvedība– konflikts, naidīgums un izvairīšanās	Vadītāja uzdevumi – veidot piederības sajūtu	Līderība
--	---	-----------------

• neuzticība atvērta un dinamiska grupas atmosfēra • izpaužas katra personīgais viedoklis • dalībnieki meklē vietu un lomu grupā • var būt spēcīga emocionāla spriedze starp dalībniekiem • izaicina vadītāju • slikta savstarpējā sadarbība • cīņa par varu starp tiem, kas vēlas lielāku ietekmi • aizdomīgums, konfrontēšana	• izstarot drošību un pārlicību, uzklaut viedokļus • izmantot diskusijas un grupu darbus, lai vienotos par savstarpējo komunikāciju • formulēt komandas uzdevumus • pieņemt neformālās hierarhijas ietekmi • atrast kompromisus dažādiem viedokļiem	Neatkarība un vadītāja konfrontēšana Līderim jāspēj aktīvi klausīties, vadīt konfliktus, būt radošam un elastīgam, jāspēj redzēt notikumu kopsakarības
--	---	---

Sadarbības posms (Norming)

Dalībnieka uzvedība – sadarbošanās un komunikācija	Vadītāja uzdevumi – iesaistīt, atbalstīt un novērtēt	Līderība
• pieņem cits citu, pauž cieņu • visu aktīva līdzdalība un sadarbība • vienotības sajūta • metodisks darbs, izveidojies darba stils • elastība un gatavība izmaiņām • pilnvaru nodošana kolēģiem • ideju pieņemšana • kopīga problēmu risināšana • izvairās no konfliktiem, lai neizjauktu gaisotni	• veicināt grupas uzticēšanos kolektīvajām spējām un prasmēm • mudināt dalībniekus veidot radošu stilu • atbalstīt viedokļu un info apmaiņu, analīzi, kopīgu lēmumu pieņemšanu • nostiprināt uz uzdevumu orientētas attiecības, nevis balstīties tikai uz emocionālām vajadzībām	Savstarpējā atkarība Līderim jāspēj komunicēt, sniegt atgriezenisko saiti, apstiprināt (ka dara labi), būt ar labu humora izjūtu, dot prieku strādāt, prast veidot cilvēku „sociālo tīklu”, būt saimniekam

Integrācijas posms (Performing)

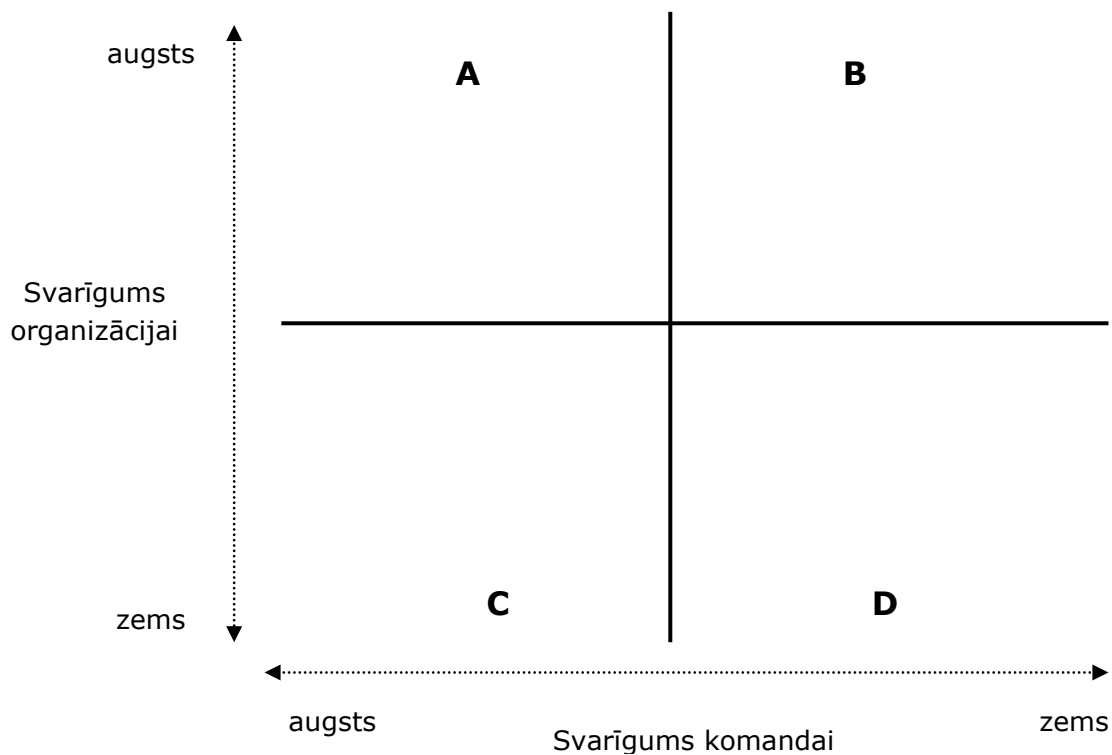
Dalībnieka uzvedība – produktivitāte un situāciju risināšana	Vadītāja uzdevumi – novērtēt sasniegumus, veidot lepnumu	Līderība
• strādā pozitīvi, radoši un ražīgi • sadarbība ir grupas norma, dalībnieki ir gatavi eksperimentēt, risināt radošus, sarežģītus uzdevumus, pārvarēt šķēršļus • nebaidās no riska • meklē jaunas iespējas efektīvam darbam un uzdevumu izpildei • elastība, augsts radošums, atvērtība un uzticēšanās	• atbalstīt komandas spēju strādāt patstāvīgi • atļaut atsevišķiem dalībniekiem un grupām strādāt pēc pašu ieceres • veicināt “kā mēs varam darīt labāk” procesus • piedāvāt jaunas sadarbības perspektīvas, varbūt sadarbību ar citām grupām	Komandas “mēs” sajūta Līderim jāspēj pieņemt lēmumus, risināt problēmas, atalgot komandu, būt padomdevējam

Struktūrvienība organizācijas kontekstā

Komandas snieguma mērījums	Svarīgs komandai	Svarīgs organizācijai
----------------------------	------------------	-----------------------

Valsts sekretāru profesionālo prasmju pilnveide
 „Komandas, kas sasniedz mērķus, vadīšana”
 Pasniedzēja Sandra Lāce, 25.maijs, 2012

--	--	--



.....

.....

.....

.....

.....

Struktūrvienība kā komanda.

Bez līdzdalības nav komandas, bet gan tikai „ķermeņu grupa”...

**Kā es jūtos, ja mana komanda izpilda/neizpilda uzdevumu?
Kas komandai palīdz un kas to „gremdē”?
Kā es jūtos par to, kā mana komanda organizē pati sevi?
Ko es iemācījos par to, kā komanda sevi organizē?
Ko es savā reālajā darba komandā turpmāk darišu citādi?**

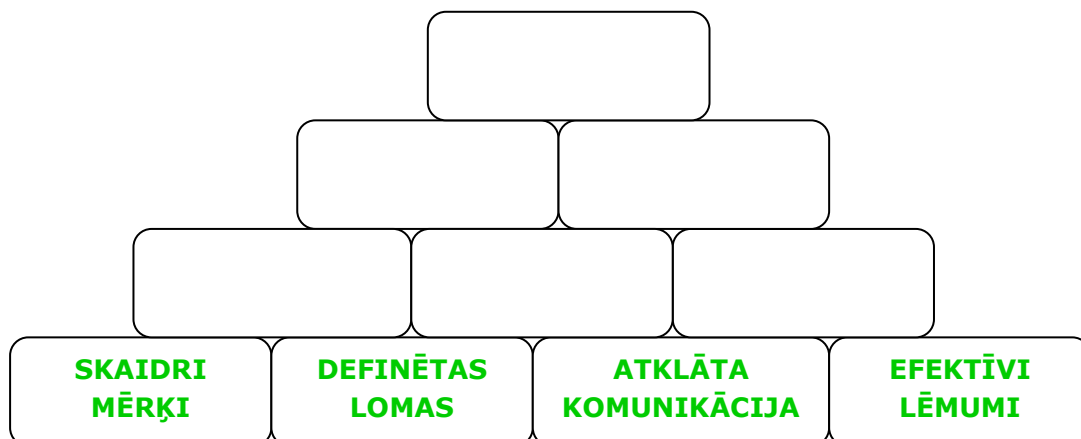
.....
.....
.....
.....
.....



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

II. Komandas attīstības pamatakmeņi un to iedzīvināšana ikdienā

Nr.1 Skaidri mērķi, definētas lomas, atklāta komunikācija un efektīva lēmumu pieņemšana



Skaidri mērķi palīdz komandai saprast, kur mēs visi kopā dodamies, kā arī sadalīt lomas, pienākumus un atbildību.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



SMART princips mērķu formulēšanā vēl jo projām ir spēkā:

Specific - konkrēts

Measurable - mērāms

Appropriate - atbilstošs

Realistic - reāls

Timed – laikā ierobežots

Īsi par būtisko atklātai komunikācijai



Tiklīdz tiek saņemta
ziņa, cilvēki
DOMĀ, JŪT un DARA

Komunikācijas 4 aspekti:

1. No komunikācijas nevar izvairīties: ja izvairāmies, arī tā ir neverbāla ziņa.
2. Komunikācija ir neatgriezeniska: nevar paņemt atpakaļ to, kas ir pateikts.
3. Komunikācija ir sarežģīta: ikreiz kad komunicējam, vismaz seši „cilvēki” ir iesaistīti:
 - 1) ko tu domā, kas tu esi
 - 2) ko tu domā, kas ir otrs
 - 3) ko tu domā, ko otrs domā, kas tu esi
 - 4) ko otrs domā, kas viņš/viņa ir
 - 5) ko otrs domā, kas tu esi
 - 6) ko otrs domā, ko tu domā, kas viņš/viņa ir.
4. Komunikācija ir kontekstuāla.

/Osmo Wiio "Wiio's Laws-and Some Others"/

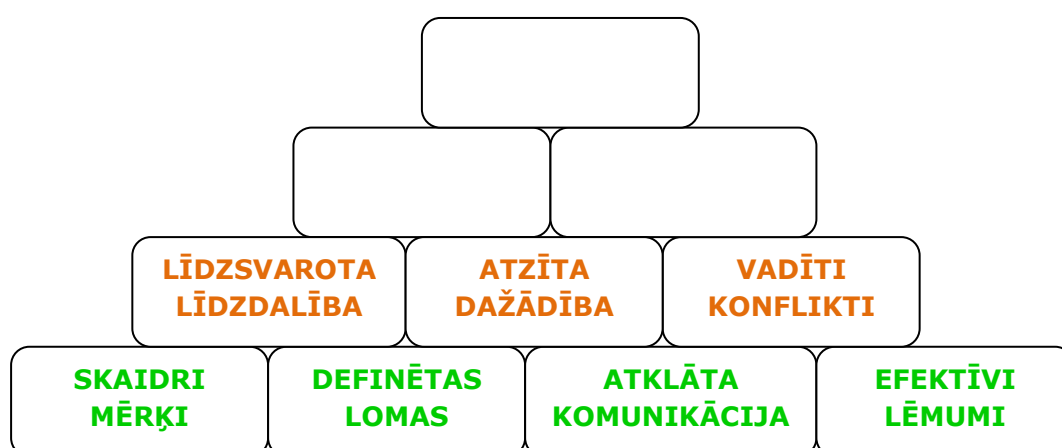
Lai ziņa maksimāli kvalitatīvi plūstu no ziņas devēja pie ziņas saņēmēja (un atpakaļ), mūsu uzvedībai ir jāatbilst situācijai un tās kontekstam, kā arī tam – „kā es rīkojos saskaņā ar savu dabu un situāciju”. Mums var būt daudzi ļoti vērtīgi „instrumenti”, kā komunicēt ar cilvēkiem, bet visvērtīgākais „instruments” esmu es pats/pati sev: kā es sasniedzu citus cilvēkus komunikācijā, kā es viņus sadzirdu, kā es tieku galā ar savām sajūtām, utt.

Lēmumu pieņemšanas veidi

Valsts sekretāru profesionālo prasmju pilnveide
„Komandas, kas sasniedz mērķus, vadīšana”
Pasniedzēja Sandra Lāce, 25.maijs, 2012

- Līdera lēmums kā pavēle
- Līderis nolemj, ņemot vērā atsevišķu indivīdu domas
- Līderis nolemj, ņemot vērā visas komandas domas
- Balsošana – vairākuma balsojums “par”
- Minoritātes tiesības
- Vienprātīga piekrišana (katram tā ir kā pirmā izvēle)
- Konsensus (visi piekrīt, bet tā var katram nebūt kā pirmā izvēle)

Nr.2 Līdzsvarota līdzdalība, atzīta dažādība un vadīti konflikti



„Mežs” vai „koki” (autors Bonnie Jameson):

Būtiski jautājumi var tikt apskatīti no 2 skatu punktiem: Meža perspektīvas (lielā bilde) un Koku perspektīvas (detaļas). Cilvēki ar Meža perspektīvu ir virzīti uz nākotni, viņi raugās uz lietām no plaša redzes leņķa, veido globālus scenārijus par to, kas varētu notikt. Cilvēki ar Koku perspektīvu ir vērsti uz pašreizējo problēmu, viņi lūkojas uz lietām ar izteikti fokusētu skatu, koncentrējas uz detaļām. Komandā ir vajadzīgas abas perspektīvas: ja Meža cilvēki rīkojas un plāno stratēģiski, pārlecot pāri „mazajām lietām”, tad Koku cilvēki veido rīcības – kas darīs, kad darīs, kurš būs atbildīgs, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus.

Praksē starp abu tipu cilvēkiem mēdz notikt nesaprašanās, pārpratumi, konflikti, stress, neefektīvas sanāksmes. Ir svarīgi apzināties, ka komandā vajadzīgas abas perspektīvas, lai komanda sasniegtu gan savus, gan visas organizācijas mērķus.

Meža perspektīva:

- pirms domāt par risinājumu, grib saprast iemeslus, kāpēc kaut kas ir noticis

Gallupa institūta pētījums

1. Vai es zinu, kas no manis tika sagaidīts darbā (kāds rezultāts, kāds sniegums)?
2. Vai man ir bijis viss nepieciešamais nodrošinājums, lai savu darbu paveiktu labi (tehnika, darba vieta, zināšanas, atbalsts utt.)?
3. Vai man ir iespēja darbā darīt to, kas man vislabāk padodas?
4. Vai es esmu saņēmis sava darba novērtējumu pēdējo septiņu dienu laikā?
5. Vai mans vadītājs izrāda rūpes par mani kā par personību?
6. Vai manā darba vietā ir kāds, kas rūpējas par manu attīstību?
7. Vai mans viedoklis tiek ņemts vērā?
8. Vai manas organizācijas mērķi un misija liek man sajust mana darba nozīmīgumu?
9. Vai mani kolēģi cenšas savu darbu paveikt kvalitatīvi?
10. Vai man darba vietā ir kāds labs draugs?
11. Vai pēdējo 6 mēnešu laikā kāds ar mani ir runājis par manu progresu, izaugsmi, attīstību?
12. Vai man darbā ir bijusi iespēja mācīties un attīstīties?

<http://gmj.gallup.com>

<http://www.gallup.com/corporate/115/About-Gallup.aspx>

Komandas panākumu kalendārs

Janvāris	Februāris	Marts	Aprīlis
Maijs	Jūnijs	Jūlijs	Augusts
Septembris	Oktobris	Novembris	Decembris

.....
.....

.....

.....

.....

Nodarbības kopsavilkums



Ko es iemācījos par sevi kā par komandas dalībnieku/dalībnieci?
Ko es iemācījos par komandas vadīšanu?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....