

Apmācības veiktas Valsts kancelejas administrētā Eiropas Sociālā fonda projekta „Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē” (identifikācijas Nr.1DP/1.5.1.1.1/10/IPIA/CFLA/004/002) 3.3.aktivitātes „Valsts pārvaldes analītisko spēju uzlabošana” ietvaros. Projekts 100% apmērā tiek finansēts no ESF līdzekļiem.

Efektīvas komandas vadīšana

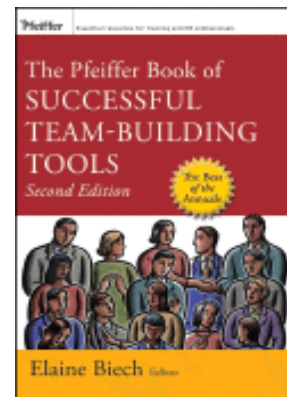
Pasniedzēja Sandra Lāce, SIA “Inner Wings”

30.janvāris, 2013

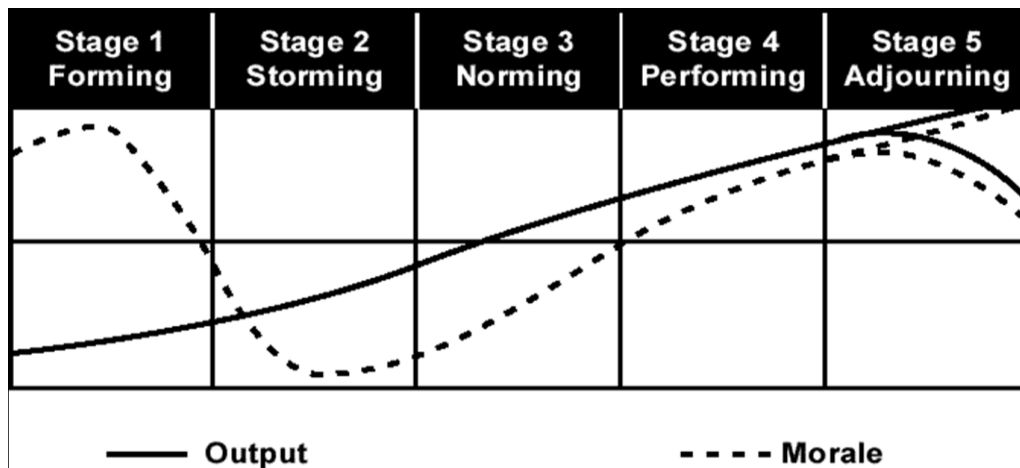
Komandas definīcija

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

Komandas nav uzreiz lieliskas.
Tās KĻŪST lieliskas.



Komandas attīstības pakāpes



Autors Bruce W. Tuckman

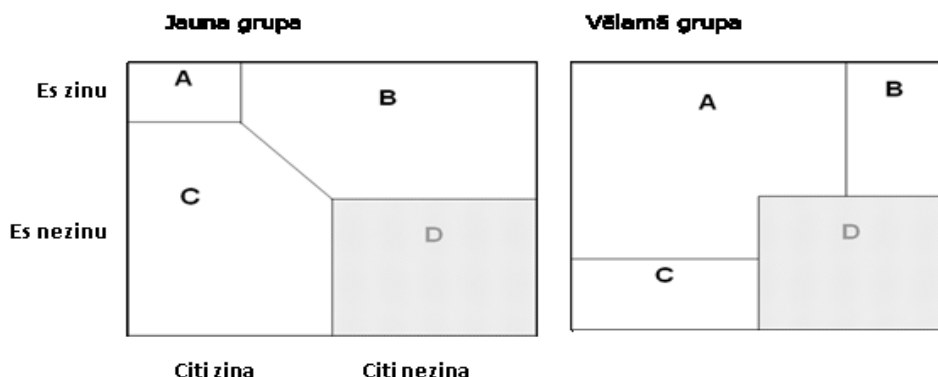
3

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

4

Johari logs un tā «atvēršana»



A sektors – „publiskā persona”: lietas, ko es par sevi zinu un 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

Autori: Joe Luft un Harry Inghman

5

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 pārliecību, uz klausīt 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

6

Sadarbības posms (Norming)

Dalībnieka uzvedība – sadarbošanās un komunikācija	Vadītāja uzdevumi – iesaistīt, atbalstīt un novērtēt	Līderība
- pieņemt 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

7

Integrācijas posms (Performing)

Dalībnieka uzvedība – produktivitāte un situāciju risināšana	Vadītāja uzdevumi – novērtēt sasniegumus, veidot lēpumu	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

8

Komandas pilnveides vajadzības



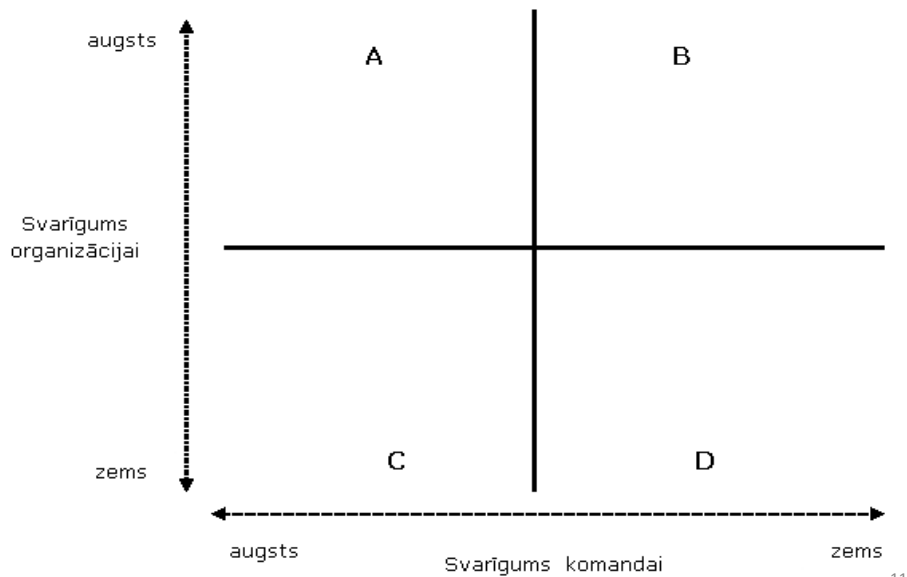
9

Struktūrvienība uzņēmuma kontekstā

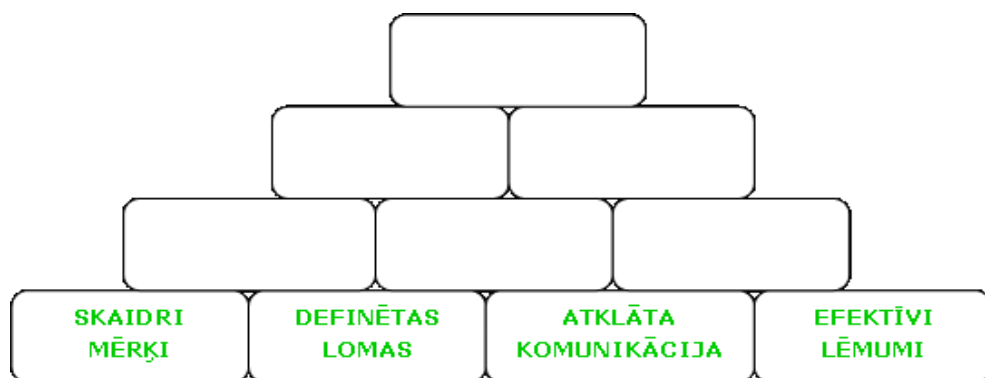
Komandas snieguma mērijums	Svarīgs komandai	Svarīgs organizācijai

10

Struktūrvienība uzņēmuma kontekstā



Komandas «pamata akmeņi» Nr.1



12

Mērķu formulēšana

Ikvienam komandas dalībniekam ir jāredz, kurp mēs dodamies, kas ir prioritātes, kas ir mērķis:

Specifisks (konkrēts)

Mērāms

Ambiciozs/Atbilstošs

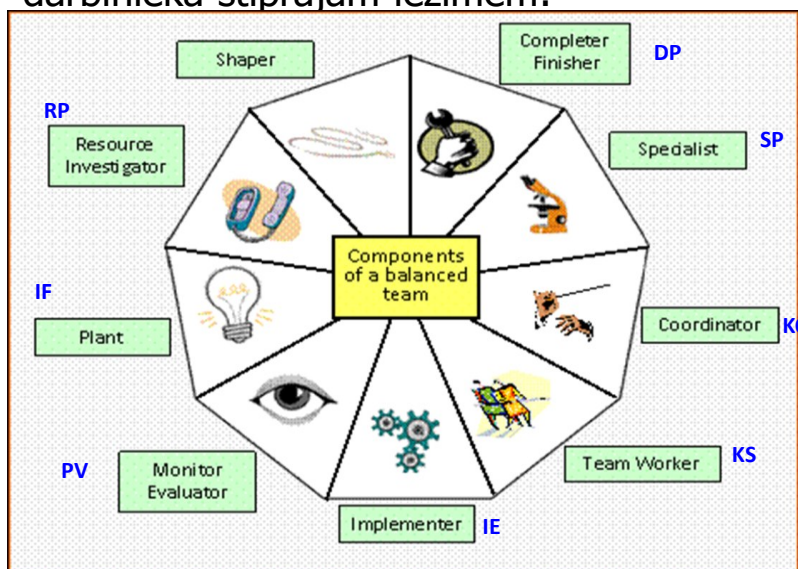
Reāls

Terminā ierobežots

13

Definētas lomas (1)

Amata pienākumu prasmīga kombinēšana ar darbinieka stiprajām iezīmēm:



Dr Meredith Belbin

14

Definētas lomas (2)

Dažādība ir bagātība

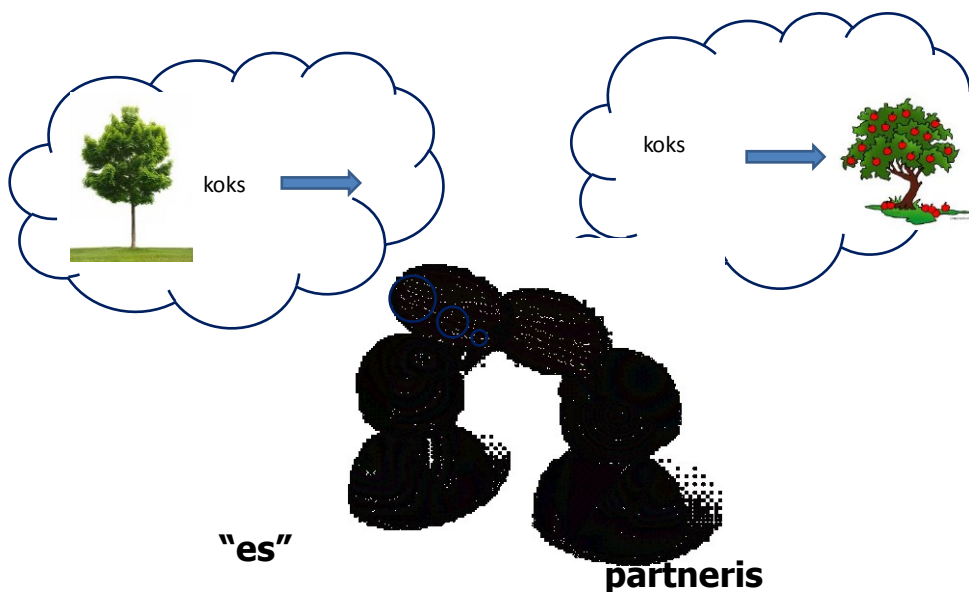
- A. Pētnieks
- B. Tiesnesis
- C. Mākslinieks
- D. Karotājs



Attēls no interneta vietnes www.pasakas.net

15

Atklāta komunikācija

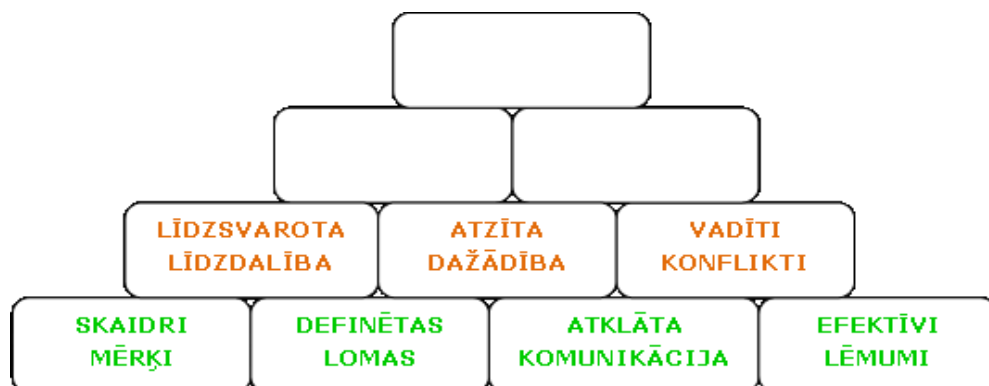


16

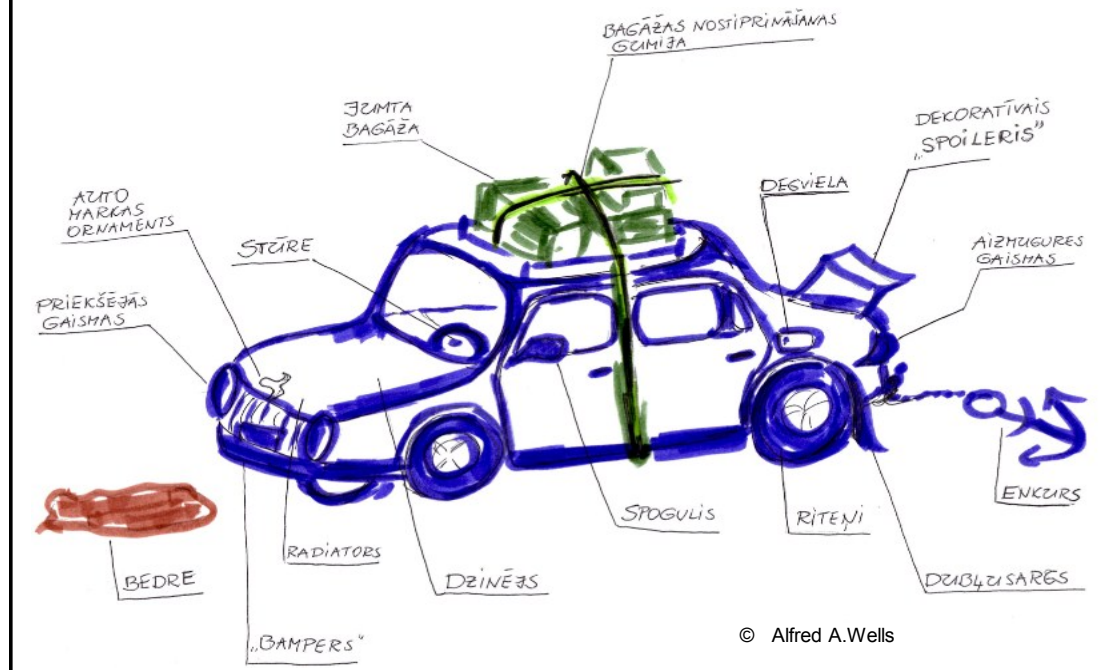
Efektīvi lēmumi

Vadītāja lēmums kā pavēle	
Vadītājs nolemj, ņemot vērā atsevišķu indivīdu domas	
Vadītājs 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)	17

Komandas «pamata akmeņi» Nr.2



Līdzsvarota līdzdalība



Atzīta dažādība

Dažādi uztveres un
domāšanas veidi

Dažādas reliģijas
Dažādas paaudzes

Dažādas tautības

Dažāda pieredze

Dažādas vērtību
sistēmas

«Es daru vienu, bet tu dari citu ko. Es dzīvoju šajā pasaulē ne tādēļ, lai atbilstu tavām gaidām, bet tu dzīvo šajā pasaulē ne tādēļ, lai atbilstu manām gaidām. Tu esi tu, es esmu es, un, ja mums izdodas saprast un pieņemt vienu otru — lieliski.» Citāts no www.iecietiba.lv

“Mēs visi esam līdzīgi ar to, ka esam atšķirīgi.”

Es izprotu, kas ir **Tolerance** – es tai dodu mājvietu sevī, un mums ir pavisam viegli dzīvot vienā telpā.

Vadīti konflikti

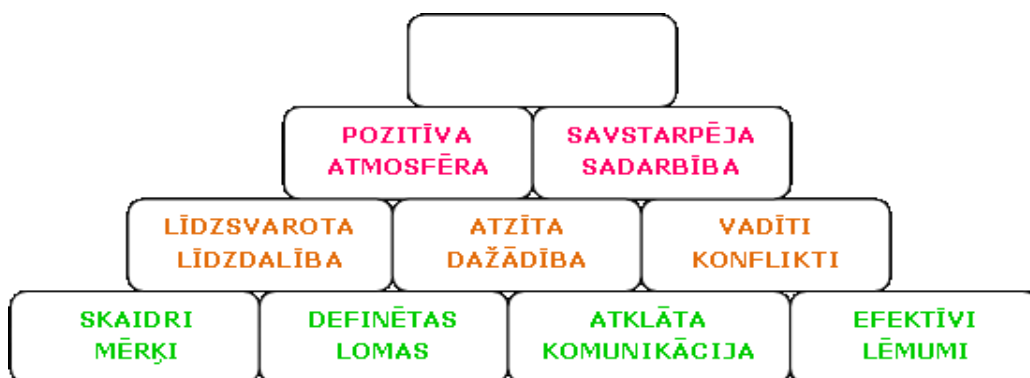
Mūsu organizācijas «Zelta principi» konfliktu vadīšanai

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....



21

Komandas «pamata akmeņi» Nr.3



22

Pozitīva atmosfēra

Pozitīvas atmosfēras atslēgas vārds ir uzticēšanās – kuru, savukārt, veido:

- 1.kompetence (zināšanas, prasmes, patiesa izpratne, profesionalitāte);
- 2.konsekvence (domās, rīcībā, attieksmēs);
- 3.rūpes (par cilvēkiem kā personībām, par izaugsmi, par kompetenci, par konsekvenci, utt).

23

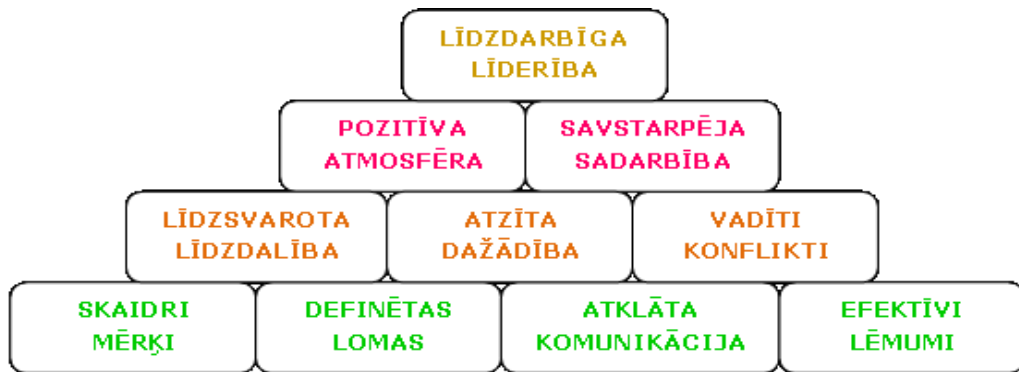
Savstarpēja sadarbība

Komandas panākumu kalendārs

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

24

Komandas «pamata akmeņi» Nr.4



25

Līdzdarbīga līderība

- Izjūti fizisko, mentālo, emocionālo gaisotni komandā;
- Palīdzi komandai pamanīt elementus, kas veido panākumus;
- Nepārtrauc skaidrot vīziju, iedvesmot tai;
- Iedvesmo jaunradi, veido veselīgas pārmaiņas;
- Nodrošini diversitāti, redzi «lielo bildi»;
- Rūpējies par savu enerģijas un iedvesmas līmeni;
- Mācies no citiem un piedāvā mācīšanās resursus;
- Ieklausies signālos, kas nāk no komandas dažādām vietām;
- Mēri visas aktivitātes;
- Novērtē ikviena ieguldījumu un dod iespēju būt veiksmīgiem;
- Praktizē līdera cienīgu uzvedību.

26

Komandas veidošanas 7 «virsotnes»

1. Samēro iespējas!
2. Attīsti prasmes un spējas!
3. Uzticies komandas darbam!
4. Pamani patiesu līderību!
5. Audzini talantus!
6. Domā pozitīvi!
7. Virzies uz mērķi, uz priekšu, uz augšu!

