

Apmācības veiktas Valsts kancelejas administrētā Eiropas Sociālā fonda projekta „Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē” (identifikācijas Nr.1DP/1.5.1.1./10/IPIA/CFLA/004/002) 3.3.aktivitātes „Valsts pārvaldes analītisko spēju uzlabošana” ietvaros. Projekts 100% apmērā tiek finansēts no ESF līdzekļiem.

Vadītājs kā līderis

Pasniedzēja Sandra Lāce, SIA “Inner Wings”

27.februāris un 10.maijs, 2013

Programmas tēmas

1.diena: 27.februāris no 10.00-17.00 (reģistrācija no 9.45)

Kafijas pauzes: 11.30-11.45 un 15.15.-15.30

Pusdienas: 13.00-13.45

- Vadītāja loma, atbildība un uzdevumi, laba vadītāja rīcība, tēls un attieksmes.
- Spēja veselīgi kritiski raudzīties uz savu rīcību un saņemt atgriezenisko saiti no apkārtējiem.
- Vadišanas stili un to izmantošana vadītāja darbā – situatīvā vadišana.
- Vadītāja galvenais darba instruments – veselīga un konstruktīva saskarsme ar citiem (prasme veidot saskarsmi bez pāpratumiem). Vadītāja cienīga komunikācija – nedeformēta komunikācijas plūsma.
- Darbinieka snieguma (darba rezultātu un rīcības) analīze un novērtēšana.
- Pozitīvas atgriezeniskās saites sniegšana.
- Uz snieguma pilnveidi (ja darba rezultāti nav apmierinoši) vērstas atgriezeniskās saites sniegšana.

Noslēgums un semināra izvērtējums.

Programmas tēmas

2.diena: 10.maijs no 9.00-12.00

Kafijas pauze 10.30-10.45

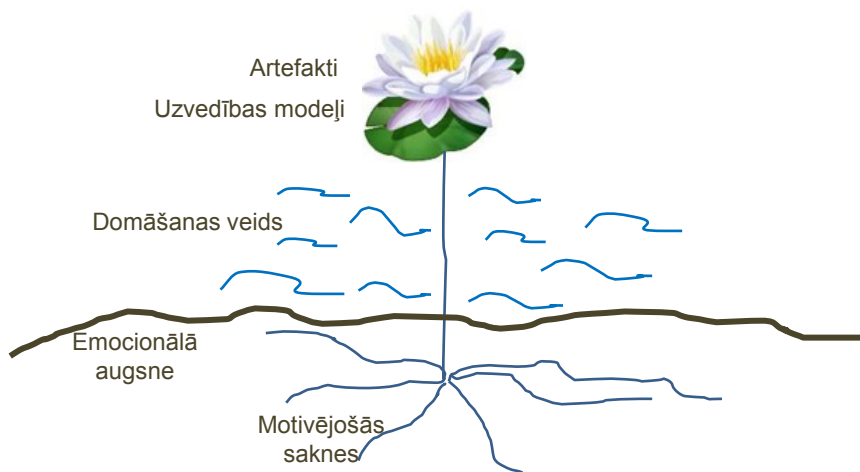
- Refleksija par 1.mācību dienā sev formulētajām komandas attīstības vajadzībām un rīcībām to pilnveidei.
- Darba problēmsituāciju risināšana grupā – ieguvumu un labās prakses nofiksēšana un savas kā vadītāja rīcības formulēšana turpmākajam treniņam darbavietā.

3

VADĪTĀJA LOMA UN PERSONĪBA

4

© Peter Hawkins un Nick Smith «Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development»



«Pati pēdējā, kas kaut ko zina par jūru, ir zivs.»
Ķīniešu sakāmvārds

5

Efektīva vadītāja ikdienas ieradumi

Autori Jim Kouzes



un Barry Posner



1. Kopējās darba vīzijas veidošana (vīzijas komunicēšana, cilvēku iedvesmošana sasniegumiem un jaunām iespējām);
2. Ikdienas rīcības modeļu veidošana (mērķu, uzdevumu un darba izpildes standartu veidošana, vadīšana un vērtēšana);
3. Darba procesu pilnveidošana (procesu pilnveides iespēju pamanīšana un realizēšana, darba efektivitātes celšana un izaicinājumu pieņemšana);
4. Ikdienas rīcības nodrošināšana (komandas veidošana un vadīšana, darbinieku iesaistīšana uzdevumu izpildē un rīcības rezultātu vērtēšana);
5. Iedvesmošana sasniegumiem (iedrošināšana, ietekmēšana, klimata veidošana, uzvaru svinēšana).

6

Organizācijas efektivitāte – vadītāja atbildība

Emocionālā iesaistīšanās, labvēlīga
vide, komanda, iekšējā kultūra

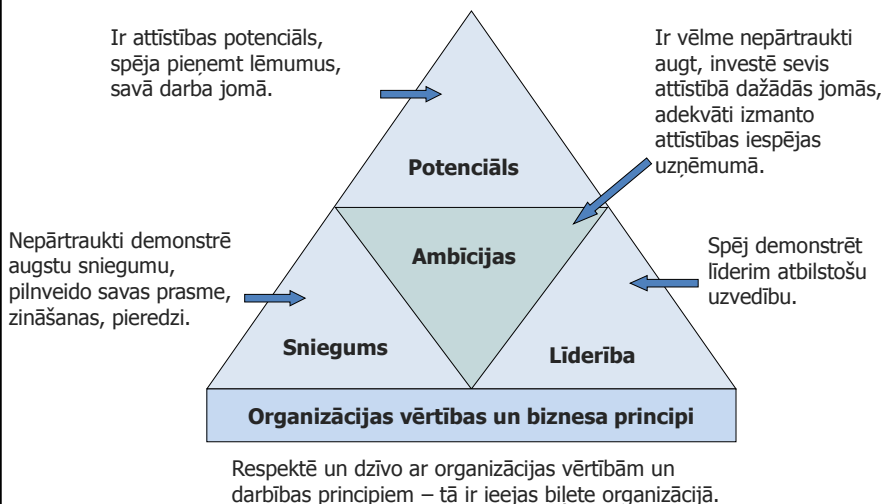


Skaidri mērķi, darba uzdevumi,
kontrolle, atbalsts, mācīšanās, stimuli



7

Vadītāja kompetenču piramīda



8

Sevis apzināšanās (eng. awareness)

- PAŠVĒRTĪBA ir īpašs sevis apzināšanās veids. Tas ir domāšanas, izjūtu un rīcību modelis.
- Tā ir tiekšanās uzskatīt sevi par spējīgu tikt galā ar darba un dzīves grūtībām, un saredzēt sevi kā mīlestības un laimes vērtu.
- Vēl 2 komponentes:
 - pašpārliecība
 - pašcieņa

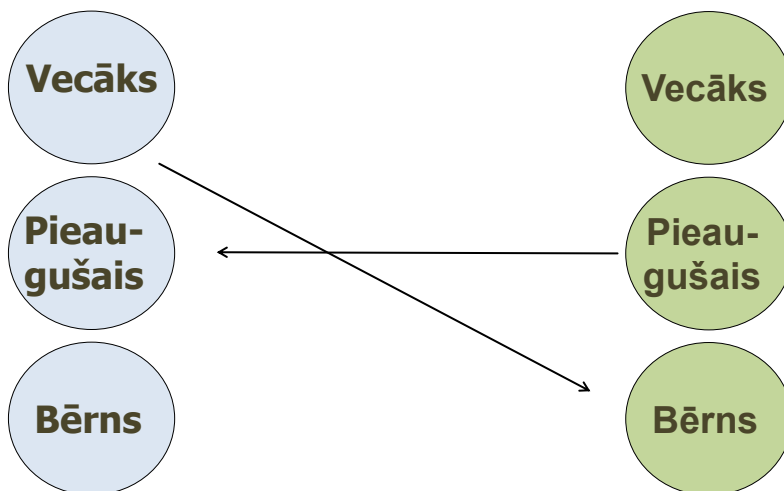
9

Vadītāis un citi pašvērtību šūpolēs



10

Kur dzimst veselīga vadīšana?



Autors: Eriks Berns (1910-1970, psihoterapeits) «Spēles, ko spēlē cilvēki»

11

Cilvēka 4 pamata pozīcijas

1. Es neesmu OK, tu esi OK
2. Es neesmu OK, tu neesi OK
3. Es esmu OK, tu neesi OK

4. Es esmu OK, tu esi OK

Autori: Eriks Berns (1910-1970, psihoterapeits) «Spēles, ko spēlē cilvēki»
un Thomas A. Hariss (1910-1995) «I'm OK, You're OK»

12

Dažādas intelīgences, to sinerģija

- Emocionālā intelīgence
- Sociālā intelīgence

Liderība =
personīgās īpašības

starppersonu prasmes

13

Emocionālā intelīgence

- **Pašapziņa** – spēja apzināties savas sajūtas (ticība saviem spēkiem, reālistisks pašvērtējums).
- **Sevis vadība** – spēja vadīt savas emocijas un impulsus, spēja būt atvērtam un rīkoties pārmaiņu apstākļos.
- **Pašmotivācija** – spēja darboties un sasniegt rezultātu, saskaroties ar grūtībām; vēlme pēc sasniegumiem.

14

Emocionālā inteligence (turpinājums)

- **Sociālās prasmes** – spēja sadarboties, respektējot citu vajadzības un sajūtas; spēja motivēt, veidot un vadīt komandu.
- **Tolerance** – spēja pieņemt atšķirīgus viedokļus, rīcības, attieksmes.

15

Sociālā inteligence

- **Empātija** – spēja adekvāti iejusties otra cilvēka situācijā;
- **Saskaņotība** – spēja pieskaņoties otra cilvēka noskaņojumam un situācijai;
- **Organizācijas apzināšanās** – savas organizācijas vērtību un kultūras apzināšanās;
- **Ietekme** – citu cilvēku ietekmēšana caur iesaistīšanu diskusijās, viņu vajadzību izprašana un atbalsta gūšana no atslēgas cilvēkiem;

16

Sociālā inteligence (*turpinājums*)

- **Citu attīstīšana** – citu cilvēku prasmju un spēju attīstīšana ar mentoringa, koučinga metodēm;
- **Iedvesmošana** – vērtību uzsvēršana, komandas lepnuma un pozitīva noskaņojuma veidošana, vadīšana, akcentējot labāko, kas ir cilvēkos;
- **Komandas darbs** – ikviena līdzdarbošanās nodrošināšana komandā, sadarbības sekmēšana un komandas dalībnieku atbalstīšana.

17

Vadīšanas stili

Autoritārais:

- stingri nosaka uzdevumus un to izpildes termiņus
- prasa uzdevumus izpildīt precīzi, bez ierunām
- daudz strādā pats, prasa smagi strādāt arī citiem
- izmanto sodus, sankcijas, daudz kritizē
- slikti sadarbojas un komunicē ar darbiniekiem
- lēmumus pieņem vienpersoniski
- raksturīgs dogmatisks
- necieš kritiku, neatzīst kļūdas

Autoritārais stils nenožīmē būt rupjam!

18

Vadīšanas stili

Demokrātiskais:

- labi sadarbojas un komunicē ar darbiniekiem
- konsultējas ar kolēģiem, darbiniekiem, lēmumus pieņem koleģiāli
- informē, rosina iniciatīvu, rūpējas par darbiniekiem
- taisnīgs, uzklausa kritiku
- risina nesaskaņas starp darbiniekiem, veicina savstarpēju uzticību
- daudz laika izmanto saskarsmei, salīdzinoši maz – analīzei
- var nebūt pietiekami konsekvents savos lēmumos

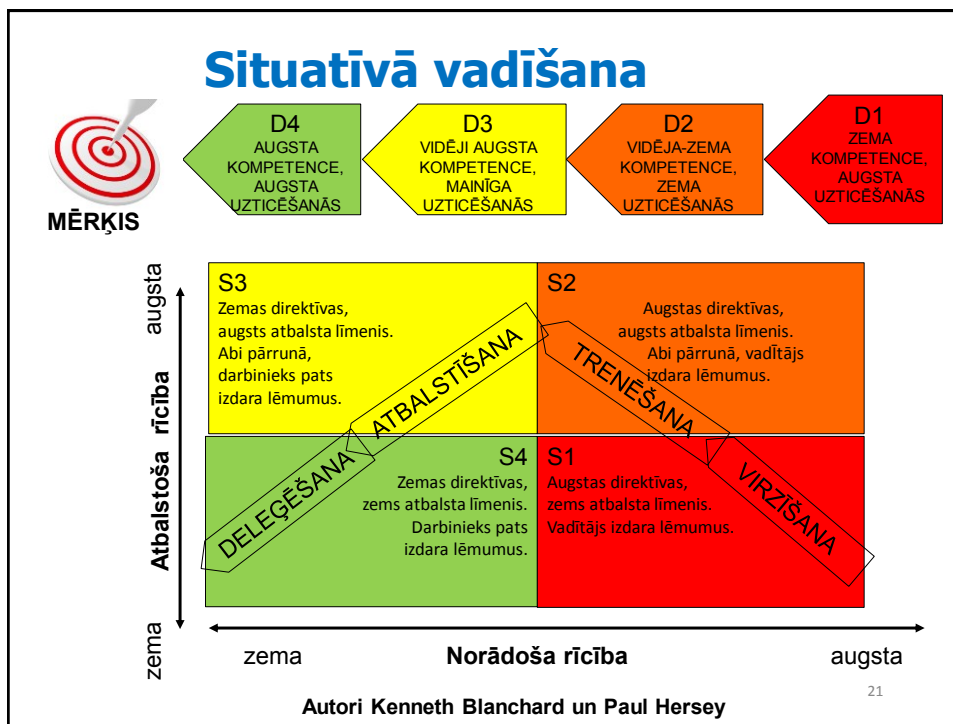
19

Vadīšanas stili

Brīvais:

- labi sadarbojas ar darbiniekiem, kolēģiem
- uzticas citiem
- laipns, labvēlīgs, pārāk iecietīgs
- uzklausa kritiku
- nepietiekami prasīgs, salīdzinoši maz iniciatīvas
- nelabprāt uzņemas atbildību
- zemas organizatora spējas
- nav raksturīga neatlaidība

20



Vadītāja atbildība – sniegt sev atbildes:

- Domājot par saviem cilvēkiem – kādi viņi varētu nākotnē kļūt, ja viņi „visu izdarītu labi”? Kā es varu palīdzēt viņiem „visu izdarīt labi”?
- Cik lielā mērā man ir tendence piekert cilvēkus darām „kaut ko nepareizi” vai kļūdoties? Un cik lielā mērā – darot lietas labi? Ko es ar to daru?
- Kā es attīstīšu katru savu darbinieku, uz ko es koncentrēšos? Kā tieši es palīdzēšu viņiem attīstīties? Kā es ar viņiem par to runāšu?
- Ko tas no manis prasa – katru savu darbinieku redzēt kā 10 ballu vērtu un sniegt viņam atbalstu kā 10 balles vērtam?

«360 grādu» līderības līmeņi (pēc John C.Maxwell)

1. Pozīcija un tiesības. Cilvēki tev seko tāpēc, ka viņiem tas jādara.
 2. Attiecības. Cilvēki tev seko tāpēc, ka viņi to vēlas.
 3. Rezultāti. Cilvēki tev seko par to, ko tu paveic uzņēmumā.
 4. Cilvēku attīstība. Cilvēki tev seko par to, ko tu dari viņu labā.
 5. Personība un respekts. Cilvēki tev seko par to, kas tu esi un ko tu reprezentē.
- Uz kura no šiem pieciem pakāpieniem tu esi, atkarīgs no tavas sadarbības vēstures ar konkrēto cilvēku.
 - Ar katru jaunu cilvēku tu sāc no 1.pakāpiena.

23

KOMANDAS DARBA BŪTISKIE ASPEKTI UN TO EFEKTIVITĀTES NODROŠINĀŠANA IKDIENĀ

24

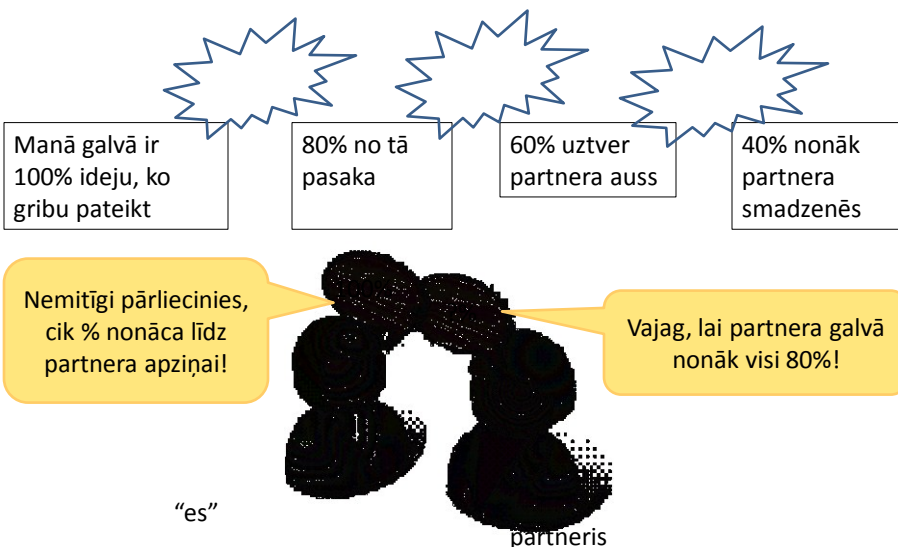
Komunikācijas pamata princips

Vadītāja pirmais un galvenais uzdevums – runāt ar darbiniekiem!



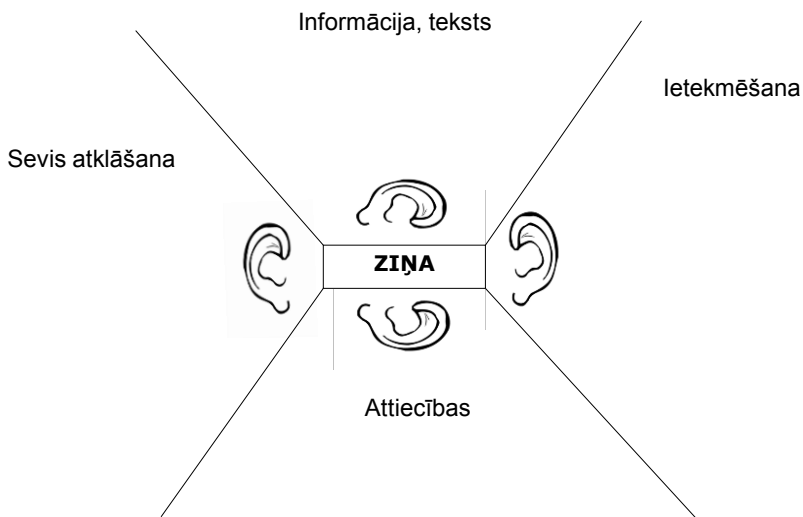
25

Kāpēc dažkārt mēs nesaprotamies



26

Dialoga «4 ausis»

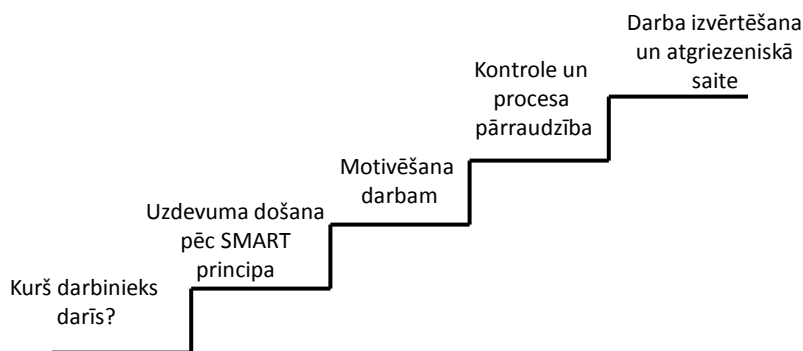


Autors: Friedmann Schulz von Thun

27

Uzdevumu došana - praktiski

- Gudra uzdevumu došana attīsta darbiniekus un veicina uzņēmuma mērķu sasniegšanu.
- Uzdevumu došana ir 5 soļu process.
- Vadītāja atbildība par notiekošo vienmēr ir spēkā.



28

Darba snieguma analīze

(Thomas F. Gilbert (1927 – 1995))

Izvēlieties vienu cilvēku, kura sniegumu uzskatāt par vāju/neatbilstošu un rūpīgi analizējiet, kas tieši traucē šim cilvēkam demonstrēt atzīstamu sniegumu:

- 1) Vai viņam ir visa nepieciešamā informācija, lai darbu paveiktu labi?
- 2) Vai viņam ir visi darbam nepieciešamie instrumenti?
- 3) Vai jūs piedāvājat visefektīvākos stimulus darba paveikšanai?
- 4) Vai darbiniekam ir nepieciešamās kompetences?
- 5) Vai darbiniekam ir pietiekama personīgā kapacitāte?
- 6) Vai viņa personīgie motīvi ir darba izpildi virzoši?

29

Potenciāla – snieguma analīze

sniegums	Pārsniedz gaidīto	4. Augsts sniegums – zems potenciāls (C līmenis)	7. Augsts sniegums – vidējs potenciāls (A līmenis)	9. Augsts sniegums – augsts potenciāls (A+ līmenis)
	Atbilst gaidītajam	2. Vidējs sniegums – zems potenciāls (C līmenis)	5. Vidējs sniegums – vidējs potenciāls (B līmenis)	8. Vidējs sniegums – augsts potenciāls (A līmenis)
	Zemāk par gaidīto	1. Zems sniegums – zems potenciāls (C līmenis)	3. Zems sniegums – vidējs potenciāls (B līmenis)	6. Zems sniegums – augsts potenciāls (B līmenis)
		Spēj darīt citu darbu ar līdzīgām funkcijām un atbildību	Spēj uzņemties lielāku atbildību, potenciāla augšanas iespējas par "vienu līmeni"	Spēj uzņemties plašu atbildību, ir potenciāla augšanas iespējas
				potenciāls

30

Attīstībai - pozitīva atgriezeniskā saite

1. Raksturo **Situāciju** jeb kontekstu
2. Raksturo **Uzvedību** – izmanto konkrētus vārdus un piemērus
3. Raksturo **Ietekmi** uz citiem, tevi, procesu
4. Izsaki **atzinību**



Paldies + uzslava

© Marguerite Foxon

31

Attīstībai - atgriezeniskā saite izmaiņām

1. Raksturo **Situāciju** – kas ir noticis
2. Raksturo **Uzvedību** – izmanto konkrētus vārdus un piemērus, nenosodi, fokusējies uz rīcību nevis personu
3. Raksturo **Ietekmi** uz citiem, tevi, procesu
4. Apraksti **izmaiņas uzvedībā**, kādas tu vēlies redzēt
5. Jautā **viedokli** darbiniekam, kā viņš redz situāciju, ko turpmāk var darīt

**Feed-back vai
Feed-forward?**

Marshall Golsmith,
Leader to Leader institute

© Marguerite Foxon

Vadītāja atbildība – sniegt sev atbildes uz:

- Kādas vērtības un attieksmes es personīgi iedzīvinu komandā? Kā es tās demonstrēju ar savu uzvedību? Kāda ir „temperatūra”, kuru es veidoju komandā?
- Ko tieši – specifiski un konkrēti – šī gada laikā es darīšu, lai pilnveidotu savu līderību, savu uzvedību, kas atspoguļo vadītāja cienīgu rīcību?