



# ILGTSPĒJĪGA KOMPETENČU ATTĪSTĪBA:

Kā sasniegt noturīgus  
rezultātus vadītāju un  
iestāžu attīstībā

ROKASGRĀMATA VALSTS PĀRVALDES AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJIEM



Metodiskais materiāls "Ilgspējīga kompetenču attīstība: Kā sasniegt noturīgus rezultātus vadītāju un iestāžu attīstībā. Rokasgrāmata valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem" izstrādāta Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/003 "Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma" ietvaros. 85% projekta finansējuma ir no Eiropas Sociālā fonda, 15% – no Latvijas valsts budžeta.

Autori: Gitāna Dāvidsone un Lauma Prikšāne, SIA "O.D.A."

Makets: SIA "Digitālā Pele" (Oļegs Kločaņiks)

Redaktore: Sandra Liniņa

©Valsts kanceleja, 2022



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS  
ATTĪSTĪBAS  
PLĀNS 2020



**EIROPAS SAVIENĪBA**  
Eiropas Sociālais  
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

<b>IEVADS</b> .....	<b>7</b>
<b>IEGUVUMI NO VADĪTĀJU ATTĪSTĪBAS PROGRAMMAS</b> .....	<b>12</b>
<b>ILGTSPĒJĪGA INDIVĪDU UN ORGANIZĀCIJU ATTĪSTĪBA</b> .....	<b>21</b>
KĀ DOMĀT PAR ILGTSPĒJĪGU ATTĪSTĪBU .....	22
ILGTSPĒJAS IZAICINĀJUMI ORGANIZĀCIJĀS .....	28
ILGTSPĒJAS IZAICINĀJUMI INDIVĪDA DZĪVĒ .....	34
<b>NOTURĪGU REZULTĀTU SASNIEGŠANA INDIVIDUĀLO KOMPETENČU ATTĪSTĪBĀ</b> .....	<b>41</b>
SISTĒMISKA PIEEJA KOMPETENČU ATTĪSTĪBAI.....	42
KOMPETENČU ATTĪSTĪBA KĀ IERADUMU VEIDOŠANA UN MAIŅA.....	60
IETEIKUMI PASTĀVĪGAI KOMPETENČU ATTĪSTĪBAI .....	68
KOMPETENČU ATTĪSTĪBAS METODES.....	71
<b>AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU LOMA VADĪTĀJU UN DARBINIEKU KOMPETENČU ATTĪSTĪBĀ</b> .....	<b>97</b>
PADOTĪBĀ ESOŠO VADĪTĀJU ATTĪSTĪŠANA .....	98
VADĪBAS KOMANDAS ATTĪSTĪŠANA.....	103
ATBALSTS VIDĒJĀ LĪMEŅA VADĪTĀJIEM KOMPETENČU ATTĪSTĪBĀ JEB PRASMĪGAS VADĪBAS KASKADĒŠANA.....	107
VADĪTĀJS KĀ PARAUŠS .....	114
<b>ATTĪSTĪBU VEICINOŠAS VIDES VEIDOŠANA IESTĀDĒ</b> .....	<b>116</b>
ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS LOMA ATTĪSTĪBĀ.....	117
ATTĪSTĪBAS ORIENTĀCIJA KĀ ORGANIZĀCIJAS VĒRTĪBA .....	124
PSIHOLOĢISKĀS DROŠĪBAS RADĪŠANA.....	129
KULTŪRAS VEIDOŠANA ORGANIZĀCIJĀ, KAS MĀCĀS .....	133

<b>ATBALSTS KOMPETENČU ATTĪSTĪBĀ JAUNIEM AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJIEM</b> .....	<b>139</b>
<b>AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU IZAICINĀJUMI UN KOMPETENCES, RAUGOTIES NĀKOTNĒ</b> .....	<b>148</b>
AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU IZAICINĀJUMI.....	150
AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU KOMPETENCES.....	155
<b>ATTĪSTĪBAS METOŽU UN RĪKU KRĀTUVE</b> .....	<b>163</b>
PAŠNOVĒRTĒJUMA UN ANALĪZES RĪKI.....	165
Attīstības darba vietā potenciāla un iespēju analīzes metodika .....	165
Individuālās attīstības plāna kvalitātes novērtēšanas kritēriji .....	168
Savu un komandas paradumu revīzijas metodika .....	170
Pieredzē balstītas mācīšanās taktikas pašnovērtējuma anketa .....	173
Pārmaiņu vadības kompetenču pašnovērtējuma anketa.....	179
Vadītāja prasmju pašnovērtējuma anketa drošības sajūtas radīšanā .....	182
Refleksija kā strukturēta attīstības metode.....	183
Iestādes ilgspējas pašnovērtējuma anketa .....	185
Komandas attīstības kultūras analīzes anketa .....	189
Kritēriji un jautājumi attīstībai labvēlīgas vides novērtēšanai organizācijā .....	191
Kritēriji un jautājumi iestādes iekšējās mentoringa programmas vai sistēmas novērtēšanai .....	194
Noderīgi jautājumi iestādes izvērtēšanai, stājoties amatā.....	196

DARBĪBAS RĪKI .....	198
Individuālās attīstības plāna piemērs .....	198
Četru soļu metode paradumu maiņai .....	200
Atgriezeniskās saites sniegšanas algoritmi .....	202
Ieteikumi, kā iegūt un uz klausīt atgriezenisko saiti no citiem .....	204
Koučinga sarunas struktūra, izmantojot GROW (Goal, Reality, Options, Way forward) .....	206
Sava attīstības atbalsta tīkla analīze un veidošana.....	208
Jautājumi sarunām par kandidātu (atlases procesā) un darbinieku vērtībām .....	210
“Pēc notikuma” analīze komandā .....	213
Psiholoģiskās drošības analīze komandā vai iestādē.....	215
KETSO metode komandu diskusiju vadīšanai .....	217
Vadītāju aptaujas dalībnieku ieteikumi jaunajiem augstākā līmeņa vadītājiem.....	219
<b>IZMANTOTĀ UN IETEICAMĀ LITERATŪRA .....</b>	<b>222</b>

## IEVADS



*Publiskajā pārvaldē ir lieliski un pat izcili vadītāji. To saku, redzot vadītājus valsts pārvaldes iestāžu vadītāju atlases konkursos. Mīts ir domāt, ka tikai tur, ārā, ir lieliski cilvēki.*

*Jānis Čitskovskis,  
Valsts kancelejas direktors*



Katra diena nes jaunus izaicinājumus, bet katra diena arī dod jaunas iespējas. Mūsu rokās ir savaldīt šos izaicinājumus un izmantot dotās iespējas.

Publiskajā pārvaldē ir lieliski un pat izcili vadītāji. To saku, redzot vadītājus valsts pārvaldes iestāžu vadītāju atlases konkursos. Mīts ir domāt, ka tikai tur, ārā, ir lieliski cilvēki. Tomēr atlases konkursi parāda, ka izcilo vadītāju skaits varētu būt lielāks. Tas nozīmē, ka vadītāju prasmes un kompetences ir pastāvīgi jāattīsta.

Tieši tādēļ vēlamies Jums Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas noslēgumā dot līdzīgu šo rokasgrāmatu kā ceļa maizi un reizē atgādinājumu par to, ka mūsu kopīgi uzsāktais attīstības ceļš ar šīs programmas noslēgumu neapstājas, jo attīstība ir nemitīgs process, kas nekad nebeidzas, tikai pāriet no viena posma nākamajā. Visiem dabas procesiem piemīt cikliskums, un būtu aplami kādu no tiem vērtēt augstāk vai zemāk, jo katram ciklam ir sava nozīme un burvība. Tāpat arī mums, vadītājiem, jāspēj saredzēt ieguvumus un vērtības ikvienā no mūsu attīstības stadijām, jo tikai tās visas kopā un secīgi kārtu pēc kārtas izdzīvojas, spēj dot pamatīgu un stabilu ieguldījumu mūsu pašu ilgtspējā.

Viens no Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas mērķiem bija kompleksi attīstīt valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju kompetences. Saņemot atgriezenisko saiti un augsto novērtējumu par programmas aktivitāšu lietderīgumu un efektivitāti, jūtos gandarīts un varu teikt, ka esam sasnieguši izvirzīto mērķi. Augstais vērtējums ir mūsu darba saldie augļi, kas dod stimulu jaunām idejām kopīgai nākotnei. Ir skaidrs, ka mēs nevaram apstāties pie iesāktā, un ir jārod iespēja turpināt šāda veida attīstošas aktivitātes arī turpmāk, jo ieguldījums mūsu vadītājos patiesībā ir ieguldījums Latvijas ilgtspējā. Jūs, mani kolēģi vadītāji, esat valsts pārvaldes stūrakmens. Un Jūsu rokās ir milzīga atbildība un reizē gods veidot nākotnes valsts pārvaldes tēlu, prasmīgi vadot savas iestādes, īpašu uzmanību veltot ilgtspējīgai cilvēkresursu vadībai.

Sevišķu pateicību vēlos izteikt savai Valsts kancelejas komandai, kas visus šos Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas īstenošanas gadus ar lielu entuziasmu ir darbojusies, lai ikviens pasākums un attīstības programma izdotos īpaša un lai dalībnieks gūtu pēc iespējas lielāku praktisko ieguvumu.

Vēlos teikt paldies Jums, mūsu valsts pārvaldes vadītāji, par to, ka uzticējāties un ļāvāt mums būt blakus šim zināšanu piesātinātajam attīstības procesam sešu gadu garumā.

Novēlu, lai šī rokasgrāmata ikvienam no mums, valsts pārvaldes vadītājiem, kalpo kā iedvesmas avots turpmākajai attīstībai!



*Jānis Citskovskis,  
Valsts kancelejas direktors*






Ar pārliecību, ka augstākā līmeņa vadītājiem ir būtiska loma valsts pārvaldes iestāžu attīstībā, Valsts kanceleja ar Eiropas Sociālā fonda finansiālu atbalstu no 2016. gada 1. februāra līdz 2022. gada 31. decembrim ir īstenojusi vērienīgu attīstības iniciatīvu – Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmu (turpmāk – ALVAP). Programmas ietvaros šo septiņu gadu laikā ir notikuši 136 dažādi mācību un attīstības pasākumi, radot iespējas 295 valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem pilnveidot dažādas vadītājiem būtiskas kompetences.

Uzsākot programmu, tika sagatavota un izdota “Efektīva vadītāja rokasgrāmata”, kuras mērķis bija iedvesmot Tevi – valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju – profesionālai un personiskai attīstībai, gūstot atziņas no Latvijā un starptautiski atzītu vadītāju pieredzes stāstiem. Savukārt šī rokasgrāmata simboliski noslēdz ALVAP, rosinot Tevi turpināt kompetenču attīstību, neapstājoties pie sasniegtā.

Zīmīgi, ka 2022. gada kā noslēdzošā gada ALVAP vadmotīvs ir ilgtspējīga valsts pārvaldes attīstība. Ilgtspēja nav tikai mērķis vides, ekonomikas vai sociālajās jomās. Ilgtspējīgai pieejai ir jāklūst par katra valsts iedzīvotāja domāšanas, attieksmes un rīcības veidu, kas savukārt nozīmē arī uz ilgtspēju orientētu kompetenču apguvi un ilgtspējīgu pieeju kompetenču attīstībai. Šī rokasgrāmata ir par to, kā Tevi – iestādes vadītāju – iedrošināt attīstīties pašam un iedvesmot to darīt arī kolēģus – citus vadītājus un visus iestādē nodarbinātos, veidojot attīstību veicinošu vidi.

Ilgspējīga pieeja ir bijusi arī šīs rokasgrāmatas tapšanas ceļazīve. Pētījumi un grāmatas autoru pieredze liecina, ka noturīgi attīstības rezultāti ir sasniedzami, ja kompetenču attīstība gan individuālā, gan iestāžu mērogā notiek sistēmiski un sistemātiski. Tieši tāpēc kompetenču attīstības jautājumi rokasgrāmatā ir aplūkoti sistēmiski, lai Tev veidotos plašs skatījums par mācīšanās un attīstības procesiem individuālā un iestādes līmenī, šos procesus ietekmējošiem faktoriem un to savstarpējo mijiedarbību.

Rokasgrāmatā atradīsi daudzus attīstību rosinošus jautājumus, bet noslēgumā – [metožu un rīku krātuvi](#) , kas papildinās rokasgrāmatā rakstīto un palīdzēs to pārnest uz tavu ikdienu, turpinot iepriekšējo septiņu gadu laikā uzsāktu intensīvo vadības prasmju attīstību valsts pārvaldē.

Noturīgu jeb ilgtspējīgu attīstības rezultātu sasniegšanā būtiska loma ir apgūto zināšanu un prasmju pēctecībai, tai skaitā gatavībai un iespējām

dalīties savā pieredzē ar citiem. Tieši tādēļ rokasgrāmatas tapšanā būtisks ir pašu augstākā līmeņa vadītāju – ALVAP dalībnieku – ieguldījums atziņu, labās prakses piemēru un ieteikumu formā, kas ilustrē un papildina rokasgrāmatā aprakstītās pamatnostādnes. Rokasgrāmatas veidošanā ir piedalījušies arī jaunie valsts pārvaldes darbinieki – aicinājām viņus iejusties augstākā līmeņa vadītāju lomā, lai domātu par vadītāju nākotnes izaicinājumiem, vadītājiem būtiskajām kompetencēm un viņu lomu kompetenču attīstībā iestādēs.

Nodaļas par ilgtspējas izaicinājumiem organizācijās palīdzēja sagatavot Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta vadītāja Dace Helmane un Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta Latvijas pārstāvniecības vadītājs Andris Grafs, kas sarunās ar rokasgrāmatas autoriem dalījās savās zināšanās un novērojumos par ilgtspējīgas attīstības praksi organizācijās Latvijā.

Sirsniņš paldies visiem, kas palīdzēja tapt rokasgrāmatai!



Viens no svarīgākajiem vadītāja darba instrumentiem ir jautājumi. Jautājumi, kas rosina paraudzīties no dažādiem skatu punktiem; jautājumi, kas palīdz apzināt riskus; jautājumi, kas paver iespējas; jautājumi, kas palīdz sagatavoties sarunām vai risināt problēmas; jautājumi, ko Tu kā vadītājs uzdod citiem un pats sev. Tāpēc, pirms turpini rokasgrāmatas lasīšanu, noliec to vēl uz brīdi malā.

*Atrodi ALVAP pasākumu un nodarbību materiālus, savas piezīmes no šīm nodarbībām un kaut vai dažas minūtes velti šo materiālu pārskatīšanai. Ja nepiedalījies programmā, pārskati savu neseno mācību vai pieredzes apmaiņas pasākumu materiālus! Pārdomā, ko no pasākumā stāstītā un apgūtā jau izmanto? Ko, iespējams, esi piemirsis un vari aktualizēt? Kā vērtīgās atziņas vai metodes integrēsi savā darbā, jau sākot no šodienas?*

Lasot šo rokasgrāmatu, aicinām Tevi ik pa brīdim apstāties, lai prātā vai rakstiski piefiksētu jautājumus, kas rodas par konkrēto tēmu. Velti arī laiku atbildēm uz tiem jautājumiem, kas apkopoti katras nodaļas noslēgumā. Atbildes uz tiem palīdzēs Tev gūt savai un iestādes attīstībai noderīgas atbildes un risinājumus.

Vēlam aizraujošu un gandarījuma pilnu attīstības ceļojumu Tev un Tavai komandai arī turpmāk!

## IEGUVUMI NO VADĪTĀJU ATTĪSTĪBAS PROGRAMMAS

Šī rokasgrāmata ir kā tilts starp pagātņi un nākotni. Īss atskats un viedokļi par Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmu (2016.–2022.), kas 2022. gada izskaņā jau taps par pagātņi, lai ir kā atgādinājums un iedrošinājums Tev vadības kompetenču un valsts pārvaldes iestāžu attīstībai arī turpmāk.

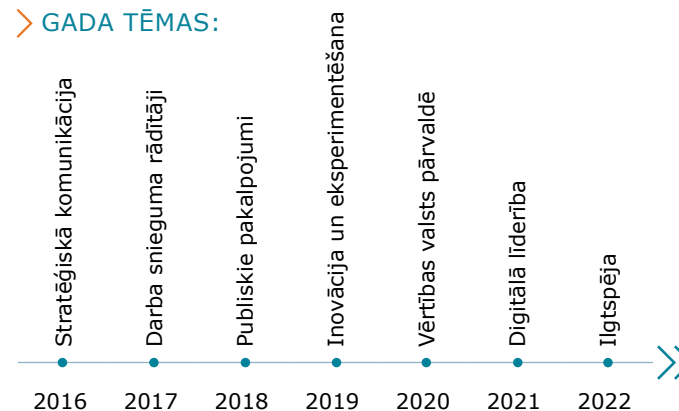
> **VISMAZ VIENĀ PASĀKUMĀ KOPUMĀ PIEDALĪJUŠIES  
295 AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJI**

> **AKTĪVĀKIE 10 VADĪTĀJI APMEKLĒJUŠI  
NO 36 LĪDZ 70 PASĀKUMIEM**

> **PASĀKUMU VEIDI:**

- Prasmju treniņi
- Vadītāju pašattīstības un veselības veicināšana, apzinātības treniņi
- Konferences
- Semināri, lekcijas, vebināri
- Darbnīcas, diskusijas, domapmaiņas
- Vietējās pieredzes apmaiņas pasākumi
- Ārvalstu pieredzes apmaiņas pasākumi
- Mentorings
- Koučings
- Supervīzija
- Rokasgrāmatas vadītājiem
- 7 moduļu mācību programmas
- Pārmaiņu vadības programma
- Komandas veidošanas pasākumi
- Kompetenču novērtēšana un individuālo attīstības plānu veidošana

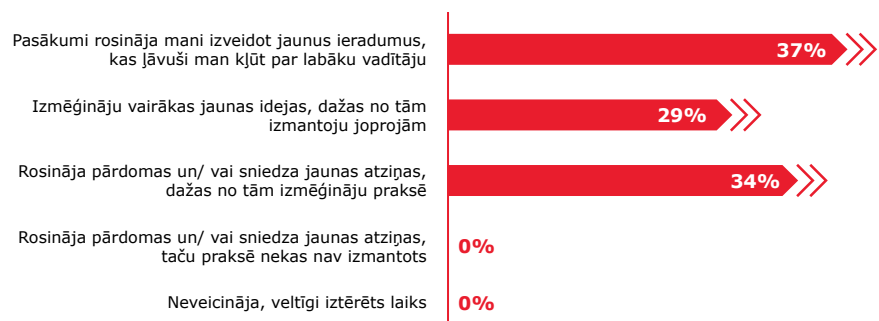
> **GADA TĒMAS:**



1. attēls.

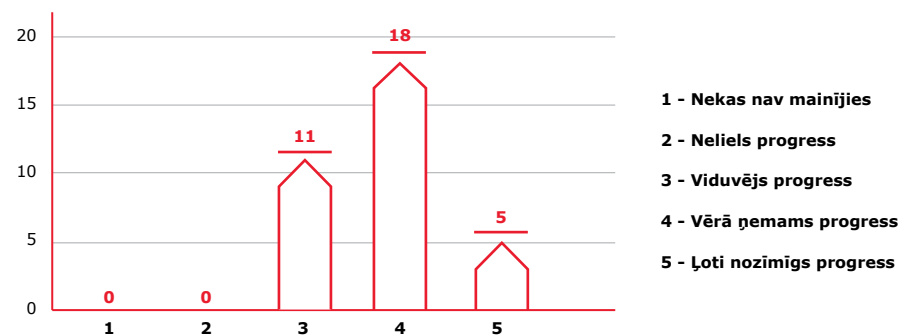
Kā liecina 2022. gada septembrī veiktās augstākā līmeņa vadītāju aptaujas (turpmāk – vadītāju aptauja) rezultāti, ALVAP ieguldījums augstākā līmeņa vadītāju kompetenču attīstībā ir bijis pozitīvs. 37 % no aptaujas respondentiem norādījuši, ka programmas rezultātā viņi ir izveidojuši jaunus ieradumus, kas palīdzējuši kļūt par labākiem vadītājiem. 29 % izmanto programmā iegūtas idejas savā darbā, savukārt 34 % norāda, ka pasākumā ir guvuši atziņas, no kurām vismaz dažas ir izmēģinājuši praksē.

Neviens no aptaujas dalībniekiem neuzskata, ka ALVAP būtu bijis veltīgi iztērēts laiks, kā arī nav tādu dalībnieku, kas kaut ko no programmas nebūtu izmantojuši praksē.



2. attēls. ALVAP pasākumu ietekme uz vadības kompetenču attīstību. (Vadītāju aptaujas rezultāti, 2022; n=34)

Apzinoties, ka vadītāju kompetenču attīstība ALVAP nav atdalāma no viņu attīstības darba vietā, kā arī no ārējās vides faktoru ietekmes, aptaujā vaicājām arī vadītāju redzējumu par viņu kopējo attīstības progresu pēdējo piecu gadu laikā.



3. attēls. Kompetenču attīstības progresa vērtējums pēdējo piecu gadu laikā. (Vadītāju aptaujas rezultāti, 2022; n=34)

Kā redzams 3. attēlā, 11 ALVAP dalībnieki savu kompetenču attīstības progresu vērtē kā viduvēju. Lielākā daļa – 18 dalībnieku – atzīst to par vērā ņemamu, savukārt 5 uzskata, ka pēdējo piecu gadu laikā piedzīvojuši ļoti nozīmīgu progresu savu vadības kompetenču attīstībā.

Dalībnieku ieguvumi no ALVAP ir apkopoti 4. attēlā.





# Vadītāju attīstības programma



4. attēls. Dalībnieku ieguvumi no ALVAP.

## ALVAP DALĪBNIEKU KOMENTĀRI PAR DALĪBU PROGRAMMĀ

Programma bija kā "Sandbox" – drošā spēļotava, kur varējām savas idejas pārrunāt un testēt. Valsts kanceleja šajā procesā darbojās kā satedējs. Sākotnēji vairāk ar pamudinājumiem, vēlāk jau vadītāji paši prasīja, kad būs nākamais pasākums.

Aiga Balode,  
Veselības ministrijas valsts sekretāra  
vietniece

Liela pievienotā vērtība, ka esi kopā ar līdzīgi domājošiem, cilvēkiem ar līdzīgām problēmām un izaicinājumiem, kuriem ir, ar ko padalīties.

Jānis Citskovskis,  
Valsts kancelejas direktors

Mans lielākais ieguvums bija iekšējā motivācija mācīties vispār, ne tikai šajā vadītāju programmā. Pēc katra pasākuma ar pārdomām, ar sevis analīzi nonācu līdz maģistratūrai. Pa šo laiku esmu ieguvusi vēl vienu maģistra grādu vadībinātnē un supervizora kvalifikāciju.

Solveiga Kabaka,  
Sociālās integrācijas valsts aģentūras  
direktora vietniece

Programma Jāva pārliecināties, ka valsts pārvaldē lielākoties strādā valsts patrioti, vadītāji ar augstu motivāciju, gribu un atdevi, līdzīgām vērtībām un interesēm.

Intars Zitāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas  
dienesta priekšnieka vietnieks

Programma satuvināja valsts pārvaldi. Iestāžu direktoriem un vietniekiem beidzot bija formāts, kur viņi iepazīstas.

Baiba Vītolīņa,  
Patērētāju tiesību aizsardzības  
centra direktore

Esmu ne tikai ieguvis zināšanas, bet iemācījies skatīties daudzpusīgāk, no dažādām perspektīvām uz to, kas notiek, kas varētu notikt vai ko mēs valsts politikas līmenī gribētu, lai notiek.

Vladislavs Vesperis,  
Pārresoru koordinācijas centra  
vadītāja vietnieks

Pārmaiņu vadības programmas rezultātā esam izstrādājuši jaunu pieeju, kā sagatavot rakstiskas atbildes uz klientu sūdzībām, pieprasījumiem. Šobrīd īstenojam šo projektu, lai mainītu atbilžu rakstīšanas kultūru savā iestādē.

Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore

Pirms tam mans fokuss bija uz rezultātu, uz tehnoloģijām. Varu atzīt, ka, iespējams, mana personības tipa dēļ cilvēki bija gandrīz pēdējā vietā. Jautājumi, ko risinu pēdējā gada laikā - iekšējā kultūra, personāla apmierinātība, darbs ar savu vadības komandu, mērķu sinhronizēšana. Pamanu pēdējos gadus, ka daudz strādāju ar komandas dalībniekiem, lai viņi sasniegtu rezultātus. Man nevajag vienai pašai skriet un pierādīt, cik es esmu gudra, bet svarīgi ir veidot komandu, kas kopā iet uz rezultātu.

Guna Paidere,  
Uzņēmumu reģistra galvenā valsts notāre

Ar programmu tika nošauti vairāki zaķi vienā piegājienā. Vadītāji ar vadītājiem varēja apmainīties tieši ar valsts pārvaldes praksi. Kompetenču novērtēšana bija absolūti vajadzīgā brīdī, kur, protams, ir svarīgi, ka esi atvērts pret sevi, vari atklāti atzīt, kas ir Tavas vājās puses, patiesi ieskatīties sev acīs, lai saprastu, pie kā jāstrādā. Fantastisks un ar lielu atdevi bija individuālais koučings, kurā varēju atklāti runāt par tieši man risināmām vai attīstāmām lietām.

Anita Krūmiņa,  
Centrālās finanšu un līgumu aģentūras direktore

Esmu par galvas tiesu izaugusi kā vadītājs. Daudzās krīzes mēs varējām pārvarēt tieši tāpēc, ka augstākā līmeņa vadītāji bija sagatavoti jau mazliet citādi, ar citādu atļaušanos domāt un rīkoties. Mums bija drosmīgāki lēmumi un drosmīgākas darbības. Programma iedeva arī strukturētību sevis attīstībai – iedeva skeletu, kā veidot un organizēt pašam sevi.

Elita Turka,  
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības  
ministrijas valsts sekretāra vietniece

Ieguvums bija attiecību tīkls, kopīgs darbs un kopīga mācīšanās ar citu nozaru kolēģiem. Tas bija svarīgs posms – gan iegūsti tīklu, gan dzirdi citu pieredzi, iepazīsti citus. Ieguvām valstisku kopumu – sākām vairāk redzēt un saprast viens otru. Savukārt supervīzija palīdzēja sakoncentrēt domas, uzsākot darbu jaunā amatā, saskatīt, kur viss ir kārtībā, pārliecināties, vai manas identificētās problēmas tādas patiešām ir. Ieguvu apliecinājumu un pārliecību par savu rīcības plānu.

Dace Vilsone,  
Kultūras ministrijas valsts sekretāre

*Programma bija izrāviena punkts personiskā izaugsmē. Radīju sev paradumus, kādu man agrāk nebija, piemēram, sāku lasīt un meklēt dziļāk to, par ko runājām programmā.*

*Armands Binovskis,  
Valsts tehniskās uzraudzības aģentūras  
direktors*

### VADĪTĀJU APTAUJAS DALĪBNIEKU ATZIŅAS PAR ALVAP

- Patiesi ļoti augstu novērtēju Valsts kancelejas ieguldījumu ALVAP, kas savukārt veicina ticību labākai Latvijai!
- Paldies par šo lielisko iespēju mācīties, attīstīties! Neskatoties, ka esam augstākā līmeņa vadītāji, tāpat ir nepieciešams atbalsts un investīcijas mūsu attīstībā.
- Paldies par to, ka savedat kopā vadītājus, ar kuriem, visticamāk, mēs nebūtu satikušies, jo saturiskās tēmas nepārklājas! Taču vadītājs ir vadītājs neatkarīgi no nozares, mēs varam daudz iegūt viens no otra.
- Izaicinājumi bieži pārsteidz visnepiemērotākajā brīdī, un tad no dzīlēm iznirst augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmā gūtās atziņas.
- Meditācija ir lielākais ieguvums izdegšanas risku mazināšanai. Bez šī kursa, visticamāk, vairs nestrādātu valsts pārvaldē.
- Programma bija sākumpunkts lielām pārmaiņām pašam kā personībai, kā rezultātā ieguvu "otro elpu" vispār attīstīties, censties un darīt vairāk, nekā to prasa amata pienākumi.
- Augstu novērtēju ALVAP ikgadējās konferences, kuras ļāva izrauties no "vāveres riteņa", lai gūtu papildu jaudu un lādiņu virzībai uz izcilību.
- Šobrīd iestādē īstenojam projektu, kas bija pieteikts apmācībās, un, tikai pateicoties apmācībām, tika atrasts veids, kā efektīvi īstenot pārmaiņas.
- Teoriju labi pārzina lielākā daļa no mums, bet jautājums ir, vai mēs mainām paši savus paradumus un teoriju pielietojam dzīvē. Darbs ar kouču ļoti veicināja manu izaugsmi un reāli uzlaboja manas prasmes.



## ILGTSPĒJĪGA INDIVĪDU UN ORGANIZĀCIJU ATTĪSTĪBA

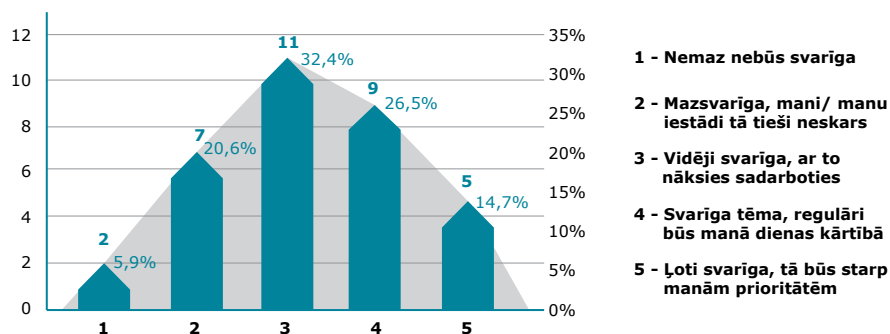


## KĀ DOMĀT PAR ILGTSPĒJĪGU ATTĪSTĪBU

Ilgspējīga attīstība pārliecinoši ir kļuvusi par vienu no prioritātēm Latvijas, Eiropas un globālā mērogā. ANO un Eiropas Savienības dalībvalstis ir vienojušās, ka ilgtspējīga pieeja ir atbilde uz globālajām klimata, resursu pieejamības un demogrāfiskajām izmaiņām, globalizāciju ekonomikā, demokrātiskās pārstāvniecības institūciju krīzi un citām mūsdienu aktualitātēm. Apmierinot mūsu paaudzes vajadzības, vides un ekonomiskās attīstības intereses, ir jānodrošina vides prasību ievērošana un dabas daudzveidības saglabāšana, lai nemazinātu nākamo paaudžu iespējas apmierināt viņu vajadzības.

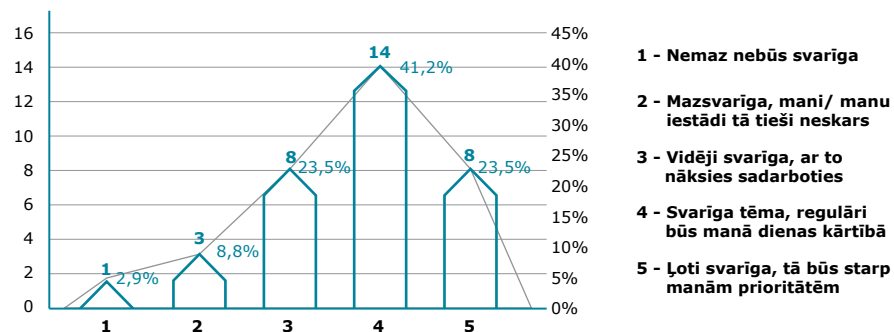
Arī augstākā līmeņa vadītāju aptaujas rezultāti liecina, ka klimata un vides ilgtspēja, jo īpaši valsts un nozares ilgtspēja, būs vadītājiem aktuāla vai pat ļoti aktuāla tuvākajos 1–5 gados. (Skat. vadītāju atbildes 5. un 6. attēlā)

Klimata/vides ilgtspēja (n=34)



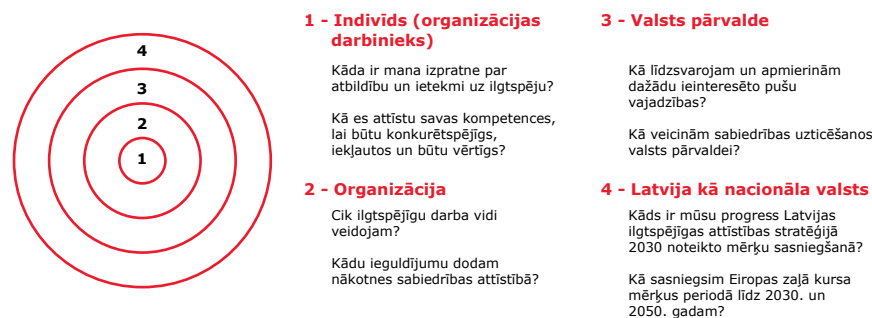
5. attēls. Klimata un vides ilgtspējas jautājumu aktualitāte valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem.

Klimata/nozares ekonomiskā ilgtspēja (n=34)



6. attēls. Valsts un nozares ekonomiskās ilgtspējas jautājumu aktualitāte augstākā līmeņa vadītājiem.

Ilgspējīgas attīstības pieejas iedzīvināšana nav iedomājama bez izpratnes par ilgtspējas nozīmi, tās izpausmēm dažādos līmeņos, sākot no indivīda līdz valsts un pat globālam mērogam. No vienas puses, ir svarīgi apzināties, ka katrā līmenī risināmi atšķirīgi ilgtspējas jautājumi, kā tas parādīts 7. attēlā. Tas savukārt nozīmē, ka izaicinājumu pārvarēšanai katrā līmenī ir nepieciešamas dažādas kompetences, par ko aicinām Tevi domāt, lasot šo rokasgrāmatu. No otras puses, būtiski saprast, ka ilgtspējīga pieeja katrā no līmeņiem ir neatraujami saistīta ar pārējiem, tāpēc vēl jo svarīgāk ir sākt ar tuvāko – veicināt ilgtspēju individuālā un organizāciju mērogā. Vienlaikus jāakcentē, ka noturīgus kompetenču attīstības rezultātus nevar sasniegt bez ilgtspējīgas pieejas, kas ir šīs rokasgrāmatas centrālā tēma.



7. attēls. Ilgtspējas analīzes līmeņi.

» Mēs savā iestādē domājam, kā papildināt ikgadējā mācību plānā paredzēto glābēju profesionālo prasmju sarakstu ar citu jaunu prasmju attīstību. No tā, ka attīstīsim dažādas viņu prasmes, iegūst visa sabiedrība. Šiem cilvēkiem nav obligāti jāturpina darbu VUGD. No tā, kā glābēji pratīs rīkoties krīzes vai apdraudējumu situācijās, tai skaitā kā izmantos kritisko domāšanu, iegūs visi.

Intars Zitāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas  
dienesta priekšnieka vietnieks

» Svarīgi, ka Tevi visu laiku dzen uz priekšu vēlme attīstīt sevi, attīstīt iestādi, attīstīt publisko pārvaldi un gūt rezultātu pat tad, ja Tev šobrīd nav atbilstošo prasmju un zināšanu. Tās var apgūt. Sliktāk, ja nav vēlmes turpināt attīstīties un attīstīt iestādi. Redzu, ka ir kopsakarības vadītāju attīstībai ar iestādes sniegumu. Iestādēs, kur ir atvērti vadītāji, notiek pilnveidošanās.

Jānis Citskovskis,  
Valsts kancelejas direktors

» Ja gribam, lai publiskajā pārvaldē ir kompetenti speciālisti un vadītāji, kas var lielos valsts attīstības jautājumus virzīt, ir svarīgi, ka valsts pārvaldē notiek pastāvīga kompetenču attīstība, nevis atsevišķas programmas kā vienreizēji projekti. Ir muļķīgi cerēt, ka atnāks uz valsts pārvaldi gatavi vadītāji, kas tos lielos jautājumus risinās.

Guna Paidere,  
Uzņēmumu reģistra galvenā valsts notāre

Neatkarīgi no tā, vai par ilgtermiņu domājam vides un dabas aizsardzības vai mūs primāri interesējošās tēmas – organizācijas un individuālo kompetenču attīstības – kontekstā, ilgtermiņu pieeju raksturo vairāki faktori.

### » Nākotnes perspektīva jeb orientācija uz ilgtermiņa vajadzībām

Katra indivīda dzīvē ilgtermiņa orientācija nozīmē veselīgu dzīvesveidu – rūpes par veselīgā mūža ilguma pagarināšanu un savu kompetenču nepārtrauktu attīstību (vairāk par to nodaļā "Ieteikumi pastāvīgai kompetenču attīstībai"), lai iekļautos sabiedrības ekonomiskajā un sociālajā dzīvē. Uz augstākā līmeņa vadītājiem kā indivīdiem šajā ziņā gulstas vismaz divkārtšs slogs: rūpes par savu veselību ietekmē vadītāju enerģiju un dzīvesspēku, kas savukārt nosaka viņu spēju motivēt un iedvesmot citus. Pastāvīgi attīstot savas kompetences, vadītājs ir pozitīvs piemērs citiem iestādes darbiniekiem darīt to pašu (vairāk – nodaļā "Vadītājs kā paraugs"). Ieguvēji ir visi – gan vadītāji, gan darbinieki, gan iestāde un valsts pārvalde kopumā.

Organizāciju kontekstā domāt par nākotni nozīmē noteikt ilgtermiņa vīziju un mērķus. Kompetenču attīstībā tas nozīmē pilnveidot ne tikai tās kompetences, kas ir svarīgas pašlaik, bet arī raudzīties vairākus soļus uz priekšu – kādas kompetences būs nepieciešamas nākotnē? Par šiem jautājumiem plašāk nodaļā "Augstākā līmeņa vadītāju izaicinājumi un kompetences, raugoties nākotnē". Vienlaikus organizācijās ir svarīgi attīstīt tādu vidi, kur pastāvīga attīstība ir neatņemama organizācijas kultūras sastāvdaļa, par ko lasi nodaļā "Attīstību veicinošas vides veidošana iestādē".

» Gana reti paskatāmies uz cēlo mērķi, kāpēc mēs kaut ko darām un kā mēs mērām savas darbības rezultātus.(..) Ik pa brīdīm vadītājiem vajadzīgas mācības par svarīgajām kompetencēm, kas palīdz virzīties uz rezultātu. Tas palīdz izrauties no rutīnas un atkal ieraudzīt to tālāko mērķi, stratēģisko virzienu. Ja nedomāsim par gaišo nākotni, tad nekad līdz tai nenonāksim. Ik pa brīdīm ir jādomā par gaišo nākotni, lai to sasniegtu.

Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore

» *Nebaidīties uzlikt augstus mērķus. Ja nerasniedz, svarīgi analizēt un runāt par iemesliem – politiskiem un citiem.*

*Raivis Kronbergs,  
Zemkopības ministrijas valsts sekretārs*

### > **Ieguldījumu ekonomiskuma princips un prioritāšu noteikšana**

Vēsturiski šis princips attīstījies kopā ar izpratni par dabas resursu ierobežotību un līdz ar to pamudinājumu domāt par to racionālu un taupīgu izmantošanu. Mūsdienās šis princips galvenokārt nozīmē atbildīgas izvēles, skaidru mērķu un prioritāšu noteikšanu, kāpēc un ko darām. Ilgtspēja organizācijās izpaužas kā pārdomāti lēmumi un gudra rīkošanās, piemēram, darba efektivitātes palielināšana, vienlaikus veicinot darbinieku iesaisti mērķu sasniegšanā. Kompetenču attīstībā tā ir sistēmiska pieeja mācību un kompetenču attīstībai, izmantojot efektīvas attīstības metodes, lai panāktu noturīgus mācību rezultātus. Līdzīgi individuālo kompetenču attīstībā – skaidras attīstības prioritātes, rūpīgi izvērtējot dažādās mācību vajadzības, par ko lasi nodaļā "Sistēmiska pieeja kompetenču attīstībai".

### > **Individuālās atbildības uzņemšanās**

Ilgtspējīgas izvēles un rīcība tiek sagaidīta no ikviena indivīda visās dzīves jomās, tai skaitā darba vidē. Pasivitāte, gaidot, ka, piemēram, valdība vai iestādes vadītājs atrisinās visas mūsu problēmas, nedos vēlamu rezultātu. Organizāciju dzīvē individuālās atbildības uzņemšanās nozīmē arī aizvien lielāku atbildības decentralizāciju – lēmumu pieņemšanas ķēdes vienkāršošanu un lielākas rīcības pilnvaras darbiniekiem visos organizācijas līmeņos, ne tikai vadītājiem.

Kompetenču attīstībā šis princips nozīmē, ka atbildība par savu kompetenču attīstību primāri gulstas uz katra indivīda pleciem. Savukārt vadītāji un organizācijas kopumā var veidot individuālo un komandu attīstību atbalstošu vidi.



» *Valsts ilgtspēja sastāv no katra cilvēka gatavības darīt to, kas no viņa prasīts, darīt to, kas viņam patīk, un darīt to ilgstoši. Katram darbiniekam ir jāprot paskatīties ne tikai no savu tiešo pienākumu prizmas, bet saprast savu vietu valstī – kur es esmu valsts pārvaldē, valsts mehānismā? Nevar čīkstēt un pīkstēt, ja gribam labu valsti. Mums pašiem kaut kas ir jādara, balstoties uz vērtībām un ticamiem objektīviem datiem.*

*Intars Zītāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas  
dienesta priekšnieka vietnieks*

### > **Elastīga pielāgošanās**

Privātā sektorā uzņēmumiem spēja saprast un ātri pielāgoties klientu aktuālajām vajadzībām un ārējās vides izmaiņām ir viens no kritiskiem ilgtspējas (lasi – pastāvēšanas) nosacījumiem. Valsts pārvaldē elastība ir būtiska, lai uzklautu un spētu salāgot dažādu sabiedrības grupu vajadzības.

Indivīda līmenī būt elastīgam nozīmē gatavību attīstīt arvien jaunas kompetences, pārkvalificēties un pat mainīt savu profesionālo identitāti, piemēram, nododot savus pienākumus mākslīgajam intelektam.

» *Valsts pārvaldē kopumā vairāk dominē procesa pieeja, nevis rezultāts un sabiedriskais labums, kas izteikts rādītājos un rezultātos, kas ir sabiedrībai un valstij svarīgi. Darba snieguma un izdarītā darba ietekmes rādītāju noteikšana, mērīšana un reakcijas uz tiem jaunu pārmaiņu formā ir tā elpa pakausī, kas mudina domāt un strādāt, lai procesam ir rezultāts, pēc kura to var vērtēt.*

*Vladislavs Vesperis,  
Pārresoru koordinācijas  
centra vadītāja vietnieks*





## ILGTSPĒJAS IZAICINĀJUMI ORGANIZĀCIJĀS

Rokasgrāmatas tapšanā sarunās ar diviem Latvijā pazīstamiem ekspertiem – Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta vadītāju Daci Helmani un Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta Latvijas pārstāvniecības vadītāju Andri Grafu – analizējam ilgtspēju no organizāciju un iestāžu vadītāju skatījuma un kompetenču attīstības perspektīvas.

Dace Helmane organizāciju ilgtspējīgu attīstību raksturo kā “pieeju risku procesa vadībai ar mērķi nodrošināt gan savas organizācijas, gan apkārtējās vides un sabiedrības veiksmīgu pastāvēšanu ilgtermiņā”. Arī Andris Grafs norāda, ka “ilgtspēja ir līdzsvara veidošana, kā un kādus mērķus nosaka un sasniedz organizācijas, nepadarot sliktāku situāciju apkārtējiem”.

Savā stāstā par ilgtspēju organizācijās Dace Helmane akcentē iestāžu vadītāju lielo lomu ilgtspējas jautājumu izpratnes veidošanā organizācijās: “Varam ietekmēt sevi, tāpēc ir jāsāk ar sevi. Svarīgi pajautāt, ko es zinu un ko es nezinu par ilgtspēju. Neraugoties uz vispārējo pārņemību ar ilgtspējas jautājumiem, godīgi novērtēt savu pašreizējo izpratni un atzīt, ka, piemēram, mana izpratne nav pietiekama. Iesaku veidot savu zināšanu karti, kādus ilgtspējas aspektus pārzinu, kādus nē un kurās tēmās to vajadzētu pilnveidot.” Viņa arī uzsver valsts pārvaldes lielo lomu klimata ietekmes mazināšanā: “Lai gan klimata ietekme tiek galvenokārt saistīta ar privāto sektoru, valsts pārvaldes institūcijām ir tikpat būtiska un, iespējams, vēl svarīgāka loma. Pārdomāts resursu patēriņš, atbildīga piegādātāju izvēle un darbinieku izglītošana ir tikai daži no būtiskajiem aspektiem. Vēl lielāka nozīme ir klimata pārmaiņu radīto risku aktualizēšanai sabiedrībā, izpētei un datu analīzei, kas palīdzētu ne tikai risku pārvaldībā, bet arī uzlabotu sabiedrības spēju pielāgoties pārmaiņām.”

Andris Grafs savukārt norāda uz nepieciešamību stiprināt sadarbības kultūru katrā iestādē un attiecībās ar citām iestādēm: “Kas vienai iestādei var būt izaicinājums un problēma, citai – risinājums. Ja sarunu nav, sadarbība buksē. Ilgtspēja nozīmē, ka sarunājoties spējam atrast veidus, kur abas vai vairākas iesaistītās puses iegūst. Svarīgi veidot pārnozaru platformas, tai skaitā neformālas sarunu platformas, kur pārrunāt savus un palīdzēt citiem risināt viņu izaicinājumus. (..) Tīklošanās, sadarbība un jautājumu apspriešana dažādās komandās ir viens no elementiem,

kā valsts pārvaldes iestādes ārpus oficiālām sanāksmēm, veidlapu aizpildīšanas un atskaitēm var veicināt sadarbību un uzlabot savus rezultātus.

Ir lieliski dizaina domāšanas projekti, ko Valsts kanceleja attīsta, kas iezīmē pozitīvu virzienu, tomēr tīklošanās ir attīstāma, lai sekmētu uz attīstību vērstu kultūru un piederību organizācijai. Atvērtu biroju koncepcija, ko virza Valsts nekustamie īpašumi, ir būtisks elements, lai sadarbība un tīklošanās kultūra nav mākslīgs veidojums, ko uzturam ar diviem pasākumiem gadā un čačklākā darbinieka apbalvošanu, bet gan ikdienas prakse.”

Abi eksperti ir vienprātis par vairākām organizāciju un to vadītāju darbu raksturojošām ilgtspējas dimensijām, kas aprakstītas tālāk. Izmanto šīs dimensijas un abu ekspertu pārdomas par tām, lai analizētu savu un savas iestādes nostāju un rīcību ilgtspējas jautājumos.

- Kādi ir mūsu sasniegumi ilgtspējas jautājumu risināšanā?
- Kādas ir mūsu tālākās attīstības iespējas ilgtspējas jautājumos?
- Kādas kompetences mums iestādē un man personīgi nepieciešams attīstīt, lai stiprinātu ilgtspēju?

Padziļinātai savas iestādes ilgtspējīgas pieejas analīzei izmanto arī [iestādes ilgtspējas pašnovērtējuma anketu](#).

### Attiecību veidošana ar ārpasauli – ieinteresēto pušu vadība

#### Dace Helmane:

Ir svarīgi prasīt viedokli par mūsu sniegumu citām organizācijām un cilvēkiem, kurus mēs varam ietekmēt un kuri ietekmē mūs, vai arī kam būtu jāpievērš uzmanība mūsu stratēģijā nākamajos plānošanas periodos.

#### Andris Grafs:

Ir kritiski svarīgi saprast dažādu iesaistīto pušu intereses, ko dažādas grupas vēlas. Katrai iestādei ir jāspēj definēt savas top 10 iesaistīto pušu grupas – kādas ir viņu vajadzības un intereses. Ir jācenšas dažādu grupu intereses saskaņot un virzīties uz priekšu ar maksimāli sabalansētu risinājumu.(..) Svarīgi ir uzsūkt idejas no kolēģiem vai klientiem un tiešiem pakalpojuma lietotājiem.

## Vadības procesi – izaicinošu mērķu noteikšana, attīstības plānošana

**Dace Helmane:**

Ilgtermiņa attīstība ir stratēģiska plānošana un izmērāmi, sasniegami, bet vienlaikus ambiciozi mērķi. (..) Arī rezultātu mērīšana ir svarīga – ja mēs ko nemērām, tad mēs to arī nedarām.

**Andris Grafs:**

Ilgtermiņu no vadības skatu punkta var izteikt formulā: 80 % domājam par attīstību un 20 % – par kontroles aktivitātēm jeb pagātni (kādas rezultātus esam sasnieguši, cik tie ir pietiekami). Ja kontroles aktivitātes izvēršas līdz 50–60 % vai pat vairāk, mums nepietiek laika domāt par attīstību un ilgtermiņu.

## Spēcīgas vadības komandas veidošana iestādē

**Dace Helmane:**

Būtiski, ka vadības grupā visi ir uz viena vīlņa, lai tālāk var veidot vienotu izpratni un iesaistīt darbiniekus. Vadītāju prasme ir rādīt piemēru, nodot tālāk šo sajūtu un pārliecināt darbiniekus, ka ilgtermiņa kļūst par katra un visu atbildību.

**Andris Grafs:**

Svarīgi, ka turpinās mūra nojaukšana, ka, ja esi sācis valsts pārvaldē, tad ej pa šo vienu taku, ja esi uzņēmējdarbībā – pa citu. Pozitīvi, ka privātā sektora profesionāļi izmēģina savus spēkus valsts pārvaldē un otrādi, ka durvis ir atvērtas.

Novērojumi liecina, ka vadītāji mēģina atrast savus komandas biedrus iespējami līdzīgus sev, lai ir līdzīgs redzējums un izpratne par jautājumiem. Tomēr globāli ir pierādīts – jo dažādāka komanda, jo lielāks ir ideju un inovāciju pieensums. Tas var izvērsties garākā un sarežģītākā ikdienas darba procesā, taču dod labākus rezultātus. Un to nevar izdarīt bez visdažādāko kompetenču attīstības.

## Centrā cilvēkresursu vadība un mūsdienīgas darba vides veidošana

**Dace Helmane:**

Organizācijas kļūst elastīgākas, tāpat arī darba vide ir aizvien vairāk vērsta uz individu. Perspektīvā ir svarīgi domāt par darbiniekiem ne tikai kā par darbiniekiem, bet kā par cilvēkiem. Darba un privātās dzīves izaicinājumi viena gadu gājuma cilvēkiem atšķiras no izaicinājumiem cita vecuma cilvēkiem.

Strādājošie vēlas piedzīvot horizontālu izaugsmi. Globālo cilvēkresursu tendenci pētījums (*Global Human Capital Trends research* – angļu val.), ko regulāri veic Deloitte, jau pirms vairākiem gadiem norādīja uz cilvēku vēlmi strādāt pie vairākiem darba devējiem vai būt pašnodarbinātiem. Vismaz trešdaļa nodarbināto visā pasaulē, pandēmijas laikā, iespējams, pat vairāk, jau izmanto šīs iespējas. Valsts pārvaldei šī varētu būt iespēja – varbūt ir funkcijas, kur nav nepieciešams algot speciālistu katrā iestādē, bet ļaut viņam apvienot darbu vairākās iestādēs? Pašam speciālistam šī var būt iespēja izbēgt no rutīnas, iemācīties ko jaunu.

**Andris Grafs:**

Lielākās organizācijās blakus vadītājiem ir stratēģiskais cilvēkresursu attīstības vadītājs, kas spēj šo funkciju īstenot ne tikai tehniski, bet arī maksimāli attīstīt darbinieku potenciālu un atrast vietu, kur darbinieki vislabāk var īstenot savas prasmes un kompetences. Ja personāla vadības funkcija ir ļoti administratīva, tad grūti radīt sistēmu, kas ļauj ieraudzīt baltos plankumus, kā cilvēkresursi ietekmē organizācijas rezultātu.



## Darbinieku piederības sajūtas veidošana organizācijai

**Dace Helmane:**

Darbinieku pilsoniskā aktivitāte ir svarīga. Vai darbinieks redz sevi organizācijā, vai viņam ir pieņemams, mūsu viedoklis par dažādām tēmām, ko mēs atbalstām un ko nē, kā izturamies pret dažādām cilvēku grupām?

**Andris Grafs:**

Ir daudz pozitīvu piemēru gan publiskā, gan privātā sektorā, kur misija, mērķi un vērtības ir ietērpti konkrētās aktivitātēs. Definēt vērtības ir par maz. Ko tās nozīmē praksē? Kas tiek sagaidīts no darbiniekiem? Kā man kā darbiniekam ir jārikojas? Bez skaidrām atbildēm uz šiem jautājumiem nevaram gaidīt, ka katrs indivīds virzīs organizāciju pretī ilgtermiņa mērķiem un principiem.



## Atklātas un drošas vides veidošana izmēģinājumiem, gatavība kļūdīties

### Dace Helmane:

Ilgspējīga pieeja ietver spēju atzīt savas kļūdas, kas rada cilvēkiem lielāku uzticēšanos.

### Andris Grafs:

Tas ir vadītājs, kas spēj izveidot tādu iekšējo kultūru, kas ir atvērta idejām un diskusijām līdz lēmumam, bet kas noņem savas personiskās ambīcijas, pretrunīgos viedokļus un idejas no dienaskārtības, kad visi šo lēmumu īsteno.

Plānots haoss inovāciju pilotprojektu formā ir lietderīgs, lai ieraudzītu jaunas dimensijas un iespējas un izdarītu secinājumus. Svarīgi pilotprojektus un eksperimentus arī godīgi pasniegt kā idejas, kas vēl tiek testētas, nevis kā lēmumu. Varbūt, ka kļūdas, kas rodas eksperimentu gaitā, tiks akceptētas, tāpēc, ka tas bija pilotprojekts. Ja izdodas – izdodas, ja neizdodas – mēģinām vēl.



## Pastāvīga kompetenču attīstība

### Dace Helmane:

Individuālā attīstība ir ieguldījums ilgtspējā. Tā ir mūsu atbildīga izvēle. Var turpināt strādāt darbu, ko darām, bet sākt regresēt. Vai arī var atlicināt laiku un resursus, lai augtu.

### Andris Grafs:

Kompetenču attīstībai ir jābūt plānotai, tā nevar būt nejaušība. Svarīgi tai atvēlēt laiku, un tai jābalstās uz racionālu un godīgu izvērtējumu, kādas ir stiprās un kādas vājās puses.

Ilgspējīgas pieejas iedzīvināšana ir vairāku gadu darba un visos organizācijas līmeņos nodarbināto kopīgu pūliņu rezultāts. Vari izmantot organizāciju ilgtspējas un pārmaiņu vadības pētnieka Dekstera Danfija (*Dexter Dunphy*) piedāvātos attīstības līmeņus, lai analizētu savu un savas iestādes attieksmi un darbības praksi ilgtspējīgā attīstībā.

**1. Atklāti noraidošā attieksme** jeb atteikšanās izmantot ilgtspējas principus un prakses, uzskatot tās vai nu par bezjēdzīgām vai neīstenojamām. Situācijās, kad kādu principu ievērošana tiek izvirzīta kā likumiska prasība, paši vadītāji vai nodarbinātie meklē apkārtceļus, kā izvairīties no to ievērošanas.

**2. Ignorēšana** – kaut arī šajā līmenī aktīva pretestība netiek izrādīta, tomēr ilgtspējas iniciatīvas vai normas tiek uzskatītas par nelietderīgām un uz sevi tieši neattiecināmām. Padomā, cik bieži un kādās situācijās Tavā iestādē nodarbinātie mēdz, piemēram, teikt “uz mums to nevar attiecināt, tas var darboties tikai privātā sektorā”?

**3. Atbilstība normatīvajām prasībām** – minimālo prasību izpildīšana likumpaklausības labad. Dzijākā būtībā šajā līmenī bieži vien pašam vadītājam un iestādē nodarbinātajiem pietrūkst izpratnes par ilgtspējas nozīmi vai šie jautājumi viņus neinteresē. Nereti šāda attieksme dominē arī tad, ja vadītāji uzskata, ka ilgtspējīga pieeja prasa lielas investīcijas, taču nav skaidra to atdeve.

**4. Orientācija uz efektivitāti** – ilgtspējīgas pieejas iedzīvināšanā dominē racionālie apsvērumi, t. i., visi organizācijā nodarbinātie, ne tikai vadītāji, saskata taustāmus ieguvumus no vismaz atsevišķu ilgtspējas prakšu iedzīvināšanas, sākot no elektrības un citu resursu taupīšanas un turpinot ar kompleksākiem risinājumiem, piemēram, cilvēkresursu vadības risinājumiem, kas palīdz motivēt darbiniekus un veidot viņu piederību organizācijai.

**5. Stratēģiski virzīta rīcība** – ilgtspēja ir organizācijas stratēģijas sastāvdaļa, jo gan vadītājiem, gan darbiniekiem ir pārlicība, ka tā rada konkurētspējas priekšrocības. Piemēram, ilgtspēja kā prioritāte palīdz veidot uzticama darba devēja un sadarbības partnera tēlu, kas savukārt palīdz veidot labas sadarbības attiecības ar dažādām ieinteresētajām pusēm un vieglāk piesaistīt darbam organizācijā jaunus talantus.

**6. Ilgtspēja kā organizācijas DNS** – ilgtspēja ir ne tikai organizācijas pamatvērtība, kas aprakstīta organizācijas stratēģiskajos dokumentos, bet organizācija visos līmeņos darbojas saskaņā ar ilgtspējas principiem un praksēm ar pārlicību, ka ilgtspēja ir laba gan pašiem, gan apkārtējiem un videi.

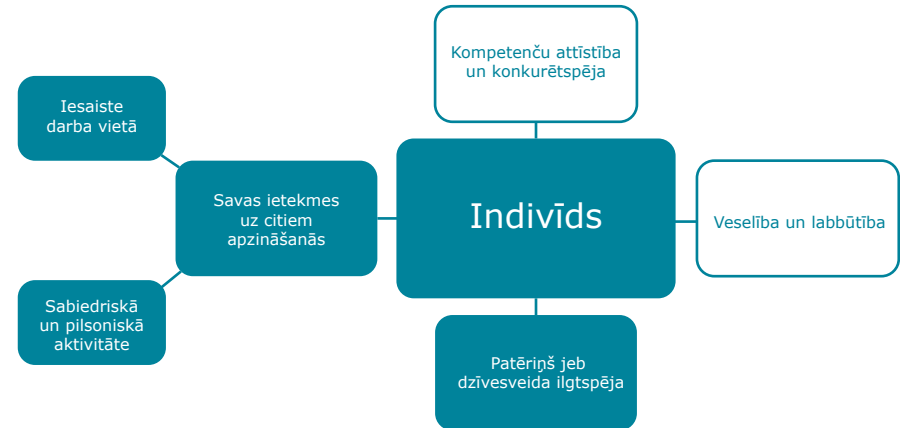


 *Ekspertu Daces Helmanes un Andra Grafa rosinātie jautājumi pārdomām par organizāciju ilgtspēju.*

- Kāda ir mana izpratne par ilgtspējas jautājumiem? Kādās tēmās to būtu lietderīgi paplašināt, kādās padziļināt?
- Kā man nepazaudēt skatījumu ilgtermiņā, kas ir būtiski ilgtspējā, nevis risināt mazas īstermiņa problēmas, kur spiediens ir ļoti liels?
- Kā atvēlēt laiku ar vadības komandu mierīgos apstākļos diskutēt par nozares politikas un iestādes attīstību?
- Kādas rīcības pilnvaras ir deleģētas maniem darbiniekiem? Kādus lēmumus viņi var pieņemt, kāda ir katra darbinieka ietekme organizācijā?
- Kas notiek vai var notikt, ja kāds no vadītājiem vai darbiniekiem ir prombūtnē? Vai ir radīta savstarpējā aizvietojamība un pēctecība?
- Vai katrs darbinieks redz sevi mūsu iestādē? Vai starp indivīda un organizācijas vērtībām parādās sinerģija?
- Kā veicinām darbinieku izpratni par ilgtspējīgām izvēlēm un dzīvesveidu? Kādu paraugu es rādu citiem? Kādas prakses izmantojam, lai sekmētu veselīgas dzīves ilguma palielināšanos?
- Ko darām, lai mazinātu savā iestādē riskus, kas saistīti ar kopējo darbinieku novecošanās tendenci?
- Kādas ir darbinieku iespējamās rūpes mājās? Kā es kā darba devējs varu tajās iesaistīties?

## ILGTSPĒJAS IZAICINĀJUMI INDIVĪDA DZĪVĒ

Indivīda dzīvē tāpat kā organizācijā ilgtspēju raksturo vairāki aspekti. Tās pamatā ir izpratne par šiem aspektiem, to mijiedarbību un ilgtspēju veicinošu kompetenču attīstīšana. Individuālie aspekti, kā tas parādīts 8. attēlā, galvenokārt saistīti ar rūpēm par savu veselību, labbūtību un pastāvīgu kompetenču attīstību. Sociālie aspekti savukārt saistīti ar indivīda mijiedarbību ar ārējo vidi, tai skaitā individuālo patēriņu, dzīvi un darbu organizācijās un sabiedrībā.



8. attēls. Individuālais ilgtspējas aspekti.

Individuālā līmenī ilgtspēja paredz personiskās kapacitātes (sava laika, enerģijas, prasmju, potenciāla u. c.) apzināšanos un korektu izmantošanu, nepārsniedzot savu spēju robežas. Ja Tu pastāvīgi pārvērtē savas spējas, veidojas aizvien garāks nepadarīto darbu saraksts, kas rada spriedzi un samazina koncentrēšanās spējas, bet tas vēl vairāk samazina darba produktivitāti. Rezultāts? Nepadarīto darbu saraksts tikai pieaug, darba kvalitāte krītas, ilgākā laikā rodas spēku izsīkums, izdegšana un nopietnas veselības problēmas. Lai pārrautu šo apburto loku, nepieciešams izprast sevi – savas prasmes un rīcības paradumus (izpēti nodaļu “Attīstības metožu un rīku krātuvi”), un attīstīt jaunas prasmes un rīcības paradumus (skati nodaļu “Kompetenču attīstība kā paradumu veidošana un maiņa”).

Katra cilvēka ieguldījums savā ilgtspējā ietelmē arī sabiedrību. Attīstot vadības prasmes, Tu rādi pozitīvu paraugu citiem iestādē strādājošiem, lai kopā spētu sasniegt labākus iestādes darba rezultātus. Tāpat ikviena indivīda rūpes (vai nerūpēšanās) par veselību ietelmē valsts budžeta apjomu veselības aprūpei, akūto un hronisko slimību ārstēšanai. Neattīstot kompetences, pieaug indivīda bezdarba risks un sabiedrībā – bezdarba līmenis. Savukārt izkrišana no sabiedrības sociālās un ekonomiskās dzīves negatīvi ietelmē indivīdu labbūtību un iespējas rūpēties par savu veselību.

» *Attīstības process ir nebeidzams – tam nevar novilkt sākuma un beigu robežu un pateikt, ka tagad mēs visi esam labi apmācīti un kompetences uztrenējuši. Mācīšanās process jānodrošina visu laiku. Kad Tu nemācies, Tu ne tikai stagnē, bet pat degradēties.*

*Anita Krūmiņa,  
Centrālās finanšu un līgumu aģentūras direktore*

Individuālās ilgtspējas kontekstā ļoti būtiska ir **veselības** tēma. Kā liecina Pasaules Veselības aizsardzības organizācijas dati, pēdējo nepilnu divdesmit gadu laikā pasaules iedzīvotāju vidējais dzīves ilgums ir pieaudzis par vairāk nekā 6 gadiem – no 66,8 gadiem 2000. gadā līdz 73,4 gadiem 2019. gadā. Tas savukārt nozīmē, ka aizvien lielāku aktualitāti iegūst veselības uzturēšanas un dzīves kvalitātes jautājumi. Augstākā līmeņa vadītāji šajā ziņā nav izņēmums. Pētnieki apgalvo, ka nākotnē veselākie līderi būs labākie līderi, tāpēc ir svarīgi, ka veselība kā vērtība ieņem augstu vietu vadītāju vērtību skalā.

Veselība, kā to definē Pasaules Veselības aizsardzības organizācija, nav vērtējama pēc slimību, vājuma vai disfunkciju neesības. Tā ir visaptverošs fiziskās, mentālās jeb psiholoģiskās un sociālās labbūtības stāvoklis, kura raksturošanai un analīzei praktiski noderīgs var būt dažādo inteliģenču modelis, kā parādīts 9. attēlā. Fokusēšanās tikai uz vienu individuālās ilgtspējas aspektu, piemēram, prāta nodarbināšanu un attīstīšanu, vienlaikus atstājot novārtā pārējos aspektus, nav ilgtspējīga. Tieši līdzsvarotas rūpes un attīstība visās dimensijās ļauj nodrošināt veselību un personīgo ilgtspēju.

**Veselība un personīgā ilgtspēja**

	<b>Raksturīgu izpausmju piemēri</b>	<b>Prasmju un kompetenču piemēri</b>
<b>Fiziskā inteliģence</b>	Veselīgs un pilnvērtīgs uzturs, kvalitatīvs un pietiekams miegs, regulāra fiziskā slodze un aktivitātes	Lokanība, fiziskais spēks, izturība, enerģijas vadība, augstas darba spējas
<b>Mentālā inteliģence</b>	Zinātkāre, jaunu iespēju saskatīšana, kritiska saņemtais informācijas un avotu analīze un savas nostājas veidošana pret dažādiem notikumiem, veselīga paškritika	Analītiskās prasmes, konceptuālas domāšanas prasmes, radoša domāšana, domāšanas elastība, problēmu risināšana, informācijas apstrāde, uzmanības noturība
<b>Emocionālā inteliģence</b>	Gatavība izjust plašu emociju gammu, emocionālā labbūtība, atbildības uzņemšanās par savām emocijām un to vadību, psiholoģiskās drošības sajūta, emocionāls atbalsts līdzcīvēkiem, izpratne par savām un citu cilvēku vajadzībām	Sevis apzināšanās un pašanalīze, destruktīvu emociju pārvaldība, dzīvesspēks, stresa noturība, empātija, līdzcietība, klientu serviss
<b>Sociālā inteliģence</b>	Draudzības saites, sociālo un profesionālo kontaktu tīkla veidošana, sadarbības ar cilvēkiem visos sabiedrības līmeņos, dažādības tolerance	Attiecību veidošana un uzturēšana, sadarbība, darbs komandā, veselīga sacensība, jautājumu uzdošana un klausīšanās, konfliktu risināšana
<b>Garīgā inteliģence</b>	Autentiskums, savu vērtību apzināšanās, personības briedums, izpalīdzība, jēgpilns darbs, paliekošu vērtību radīšana, ētiska rīcība	Pārlicība par sevi, pašmotivācija, pašattīstība, citu attīstīšana, ilgtermiņa skatījums, līdzsvarota organizācijas attīstība

9. attēls. Personīgās ilgtspējas dimensijas.

» *Ne vienmēr tik ļoti svarīgi ir izvēlēties mācību satura tiešu sasaisti ar saviem darba pienākumiem, bet vairāk koncentrēties uz pašizaugsmi. Piemēram, ja eju dejot vai mācos gleznot, tas man kā vadītājam noteikti noderēs, jo es spēju vairot savus resursus, būt laimīgāka. Es spēju psiholoģiski, mentāli atpūsties, līdz ar to būšu labāka vadītāja: mierīgāka, nosvērtāka.*

*Solveiga Kabaka,  
Sociālās integrācijas valsts aģentūras  
direktora vietniece*

» *Neviens neizpildīs uzdevumu, tikai pateicoties augstākajai izglītībai un diplomam. Viņš šo uzdevumu izpildīs tāpēc, ka viņa prāts spēj pareizi funkcionēt. Mums, protams, ir jā rūpējas par darba vidi, par motivācijas sistēmu, taču mums ir arī jā rūpējas par to, lai mūsu komandai ļoti labi strādātu prāts, jo mēs esam intelektuālā darba veicēji.*

*Gundega Jaunbērziņa-Beitika,  
Latvijas Nacionālā akreditācijas biroja direktore*

### Pašanalīzes jautājumi personīgās ilgtspējas novērtēšanai

#### Fiziskā inteliģence/ ilgtspēja



- Kāds ir mans optimālais naktsmiera ilgums? Vai es regulāri pietiekami izguļos?
- Cik kvalitatīvs ir mans miegs? Kā es par to zinu? Ko varu darīt vai nedarīt vakarā pirms gulētiešanas, lai uzlabotu sava miega kvalitāti?
- Cik reizes dienā es ēdu? Cik regulāri es ēdu dienās, kad ir liela slodze un intensīvs darba režīms?
- Ko es zinu par pilnvērtīga uztura principiem? Cik pilnvērtīgs ir mans uzturs?
- Kādā mērā ēdiens, ko gatavoju pats un/vai ēdu, piepilda arī manas emocionālās vajadzības (rada labsajūtu)?
- Cik daudz laika dienā es veltu fiziskām nodarbēm un sportam? Vai tas man ir pietiekami?
- Vai esmu atradis un praktizēju sev piemērotākos fizisku aktivitāšu veidus, kas ne tikai palīdz man rūpēties par savu ķermeni, bet arī rada emocionālu labsajūtu?
- Vai ciešu no kādiem īslaicīgiem vai hroniskiem simptomiem? Par ko tie man vēsta?
- Kad pēdējoreiz veicu pilnu savas veselības medicīnisko apsekošanu?

#### Mentālā inteliģence/ ilgtspēja



- Kāda ir mana personiskā prāta higiēna, t. i., kā es atslēdzos un atgūstos no informatīvās pārslodzes?
- Kad pēdējoreiz es izpētīju kādu pilnīgi jaunu, sev nezināmu tēmu vai jautājumu?
- Kādas ir manas koncentrēšanās spējas? Kā tās ir mainījušās pēdējās nedēļas, mēneša, pusgada vai gada laikā? Kas ietekmē manas koncentrēšanās spējas? Ko varu darīt, lai tās uzlabotu?
- Kā es raksturotu savu kopējo prāta ievirzi, cik tā ir atvērta un gatava pieņemt dažādas idejas un atšķirīgus uzskatus?
- Cik labi un ātri man padodas atrast risinājumu jaunās, sarežģītās situācijās? Kādi domāšanas modeļi un/vai ieradumi man palīdz?

#### Emocionālā inteliģence/ ilgtspēja



- Kāds ir mans vispārējais emocionālais noskaņojums jeb fons tieši šobrīd, salīdzinot ar laiku pirms nedēļas, mēneša vai ilgāk? Kas to ietekmē? Ko es varu darīt, lai to pozitīvā veidā mainītu?
- Cik labi es apzinos savas emocijas un to izmaiņas parastā darba dienā un dienās, kad ir paaugstināta slodze vai stress?
- Ko konkrētās emocijas, ko piedzīvoju tieši tagad, cenšas man pavēstīt? Par kādām vajadzībām tās signalizē? Kā varu tās piepildīt?
- Kā es protu pārvaldīt savas emocijas? Kādi ir mani paņēmieni destruktīvu emociju pārvaldīšanā? Kā protu vairot pozitīvas emocijas savā darbā un dzīvē kopumā?
- Cik viegli mani ir izsist no emocionālā līdzsvara? Kas var mani izsist no emocionālā līdzsvara? Kā protu tajā atgriezties?
- Kādās situācijās man ir tendence zaudēt pašsavaldīšanos un izgāzt savas destruktīvās emocijas uz citiem? Ko jau daru, lai pārvaldītu savas destruktīvās emocijas? Ko vēl varu darīt?

### Sociālā inteliģence/ ilgtspēja



- Kādā mērā mani apmierina attiecību kvalitāte ar maniem tuviniekiem, draugiem, kolēģiem, augstāko vadību u. c.? Ko varu darīt, lai uzlabotu attiecību raksturu vai kvalitāti?
- Cik dažādi cilvēki ir manā kontaktu lokā? Kā varu veicināt lielāku dažādību?
- Kādas ir manas iespējas saņemt dažādu veidu atbalstu (emocionālu, psiholoģisku, padomu veidā u. c.) no līdzcilvēkiem, kad tas man ir nepieciešams?
- Kuru cilvēku dzīvē man ir liela nozīme? Kādā mērā rūpējos par šīm attiecībām un piepildu savu misiju?
- Kas man nepatīk vai kaitina apkārtējos cilvēkos? Kā varu mācīties būt iecietīgāks pret atšķirīgo?
- Cik empātisks esmu pret cilvēkiem savā ģimenes, draugu un darba vidē? Ko es zinu par to, kā šie cilvēki jūtas?

### Garīgā inteliģence/ ilgtspēja



- Garīgā inteliģence/ ilgtspēja Cik labi zinu savas patiesās dzīves un profesionālās vērtības? Kādā mērā dzīvoju un strādāju saskaņā ar sev nozīmīgām vērtībām?
- Kas mani motivē un virza manā karjerā/attīstībā/dzīvē?
- Ko paliekošu vēlos atstāt aiz sevis? Ko es jau daru tā labā?
- Ko es daru pašattīstības nolūkā tieši tagad? Kāpēc man tas ir svarīgi?
- Ko es daru citu cilvēku (bērnu, kolēģu, padoto darbinieku u. c.) attīstībā?
- Ar ko es varu būt un ar ko es patiešām esmu pozitīvs paraugs citiem?
- Vai un kādā veidā es iedvesmoju citus attīstīties un būt aizvien labākiem?



## NOTURĪGU REZULTĀTU SASNIEGŠANA INDIVIDUĀLO KOMPETENČU ATTĪSTĪBĀ



## SISTĒMISKA PIEEJA KOMPETENČU ATTĪSTĪBAI

Atgādinājums par nepieciešamību pastāvīgi mācīties, pilnveidot esošās un apgūt jaunas kompetences izskan teju vai ik uz soļa. Eiropas Komisija prasmi mācīties ir iekļāvusi astoņu mūžizglītības pamatkompetenču sarakstā kopā ar tādām kompetencēm kā svešvalodu prasmes, digitālā kompetence, sociālās un pilsoniskās uzvedības prasmes u. c. Neraugoties uz daudziem ārējiem pamudinājumiem, ne visiem cilvēkiem darbspējīgā vecumā pastāvīga attīstība ir vērtība, tāpēc izaicinoša šķiet arī pati mācīšanās un attīstība, īpaši nepārtrauktas rūpes par savu kompetenču attīstību.

Attīstības un pārmaiņu vadība ir viens no mūsdienu organizāciju dzīves vislielākajiem paradoksiem, ko trāpīgi ilustrē eksperiments, kuru Tu vari izmēģināt arī savā iestādē.

Pirmais solis. Pajautā darbiniekiem, ko nepieciešams mainīt vai uzlabot iestādes vai struktūrvienības darbā? Visdrīzāk Tu saņemsi daudz atbilžu par to, kas ir slikti, kas nestrādā un ko vajadzētu uzlabot.

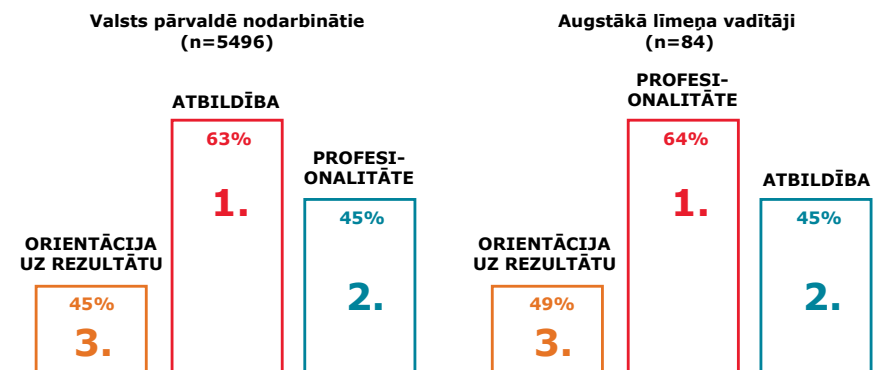
Otrais solis. Pajautā darbiniekiem, kādas pārmaiņas būtu nepieciešamas viņu pašu darbā? Apsveicami, ja saņemsi atbildes, taču visdrīzāk atbilžu skaits būs krietni mazāks par to, ko vajadzētu mainīt iestādē vai citiem.

Trešais solis. Pajautā, kādus uzlabojumus darbinieki ir gatavi īstenot paši un kādas pārmaiņas ir gatavi ienest savā darbā? Šajā brīdī bieži vien iestājas klusums, jo jautājums ir kļuvis ļoti tiešs un personisks.

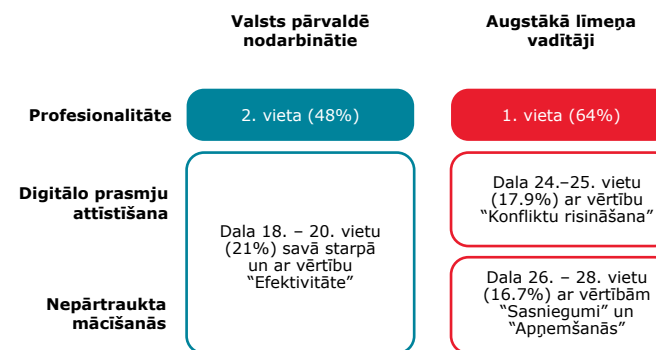
Kamēr attīstība un pārmaiņas ir vēlamas vai ir tikai teorētiska nepieciešamība, kas tieši uz mums neattiecas, viss ir kārtībā – lai citi mainās! Taču tajā brīdī, kad mūs pašus mudina mainīties, rodas diskomforts un pretestība, jo nevēlamies piedzīvot neērtības, nekompetences sajūtu, kas pavada attīstību un pārmaiņas.

Iesaistes pētījuma 2021. gada dati ilustrē valsts pārvaldē nodarbināto interesi par attīstību.

Atbildot uz jautājumu, kuras no rīcībām un vērtībām raksturo Jūs kā personību šobrīd, aptaujas dalībnieki varēja izvēlēties 10 sev svarīgākos raksturojumus no piedāvātā saraksta. 10. un 11. attēlā parādīts, kādās vietās pēc izvēles biežuma izkārtojas šādas ar attīstību saistītas vērtības: profesionalitāte, personīgā izaugsme, digitālo prasmju attīstība un nepārtraukta mācīšanās.



10. attēls. Valsts pārvaldē nodarbināto svarīgākās vērtības.



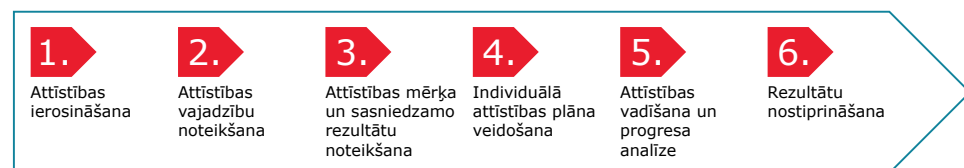
11. attēls. Ar attīstību saistītu vērtību nozīmīgums valsts pārvaldē nodarbinātajiem.

Iesaistes pētījuma rezultāti uzskatāmi ilustrē to, ka valsts pārvaldē nodarbinātie vēlas būt savas jomas profesionāļi, par ko liecina profesionalitātes kā vērtības atrašanās top3 vērtību sarakstā. Savukārt tās vērtības, kas veido profesionalitātes iegūšanu un noturēšanu, abās grupās novērtētas krietni zemāk. Viduvēja orientācija uz attīstību ir pirmā barjera, kas jāpārvar ceļā uz pastāvīgu kompetenču attīstību. Otra – pašattīstības prasmes. Tieši nepietiekamas pašattīstības prasmes ir tās, kuru dēļ pat sākotnēji augstā apņēmība apgūt ko jaunu izplēn, saskaroties ar grūtībām attīstības procesā. Viens no pasaules vadošajiem konsultāciju uzņēmumiem vadītāju attīstības jomā *Center for Creative Leadership* pētījumā par vadītāju attīstību norāda, ka pašiem vadītājiem nav grūti nosaukt, ko vajag attīstīt, taču izaicinājums ir, kā pastāvīgi attīstīties.

Jautājumi, kas nodarbina daudzus vadītājus savu un citu nodarbināto kompetenču attīstībā, ir:

- kā mudināt darbiniekus attīstīt kompetences;
- kā izvēlēties, ko un kā attīstīt;
- kā iegūt laiku savai attīstībai;
- kā zināt, ka attīstība ir notikusi un sasniegti vēlamie rezultāti.

Rast atbildes uz šiem un citiem jautājumiem par kompetenču attīstību var palīdzēt izpratne par individuālo kompetenču attīstību kā procesu, ko veido vairāki savstarpēji saistīti un secīgi posmi, kā parādīts 12. attēlā.



12. attēls. Sistēmiska pieeja kompetenču attīstībai.

Izmanto šos soļus gan savu kompetenču attīstīšanā, gan arī atbalstot padoto vadītāju un darbinieku kompetenču attīstību.

## 1. Attīstības ierosināšana

Attīstībai ir vajadzīgs impulss jeb ierosinātājs. Cilvēka smadzenes dabiski tiecas saglabāt līdzsvara stāvokli, taupīt enerģiju un darboties pēc ierastiem rīcības algoritmiem. Ja impulsa attīstībai nav vai tas nav pietiekami spēcīgs, neko nemainām vai arī labi domātie un iesākie attīstības projekti ātri vien pārtrūkst, jo nav motivācijas tos turpināt. Šādam rezultātam diemžēl ir arī negatīvas ilgtermiņa sekas – katrs uzsāktais, bet nepabeigtais attīstības projekts mazina pārliecību par sevi un ticību savai spējai mainīties un attīstīties. Tāpēc ir svarīgi “noķert vilni” jeb laikus pamanīt un izlolut savu attīstības ierosinātāju.

13. attēlā uzskaitīti biežākie notikumi, kas var kalpot par stimulu attīstībai.

- **Novērtē, kas Tev visbiežāk ir kalpojis par attīstības impulsu.**

### Ārējie faktori

- Konstruktīva kritika un atsauksmes no vadītāja, kolēģiem vai klientiem
- Sarunas ar tiešo vadītāju par kompetenču novērtēšanas rezultātiem un attīstību
- 360 grādu kompetenču novērtēšanas rezultāti
- Speciāli organizēti kompetenču novērtēšanas pasākumi, piemēram, kompetenču intervijas vai kompetenču novērtēšanas centrs un tā rezultātu pārrunāšana ar konsultantiem
- Darbinieku iesaistes un apmierinātības aptaujas rezultāti
- Formāla un neformāla pieredzes apmaiņa ar kolēģiem citās iestādēs
- Dalība mācību pasākumos u. c.

### Iekšējie faktori

- Neapmierinātība ar savu darba sniegumu
- Iespējami godīgs un atklāts savu stipro un vājo pušu pašvērtējums
- Individuālās karjeras attīstības plāni
- Zinātkāre
- Motivācija ātrāk/efektīvāk rīkoties noteiktās situācijās
- Pārliecības par sevi iegūšana
- Vēlme izkopt profesionālo meistarību noteiktās situācijās/ darba jomās
- Garlaicības un rutīnas sajūta

13. attēls. Attīstības stimulu piemēri.



Dažkārt ārēji notikumi, piemēram, kļūdas vai neveiksmes, var izraisīt iekšēju neapmierinātību ar notiekošo. Tajā brīdī ārējs attīstības ierosinātājs pārveidojas un kļūst par iekšējo pārmaiņu stimulu. Ārējie faktori stimulē mūs pievērst uzmanību "robiem" kompetencēs, tomēr ar ārēju pamudinājumu vien ir par maz, lai kaut kas reāli notiktu un mainītos. Svarīgs ir iekšējais "jā" – gatavība atsaukties attīstības aicinājumam.

» *Ārējās izmaiņas veicina kompetenču attīstību. Ikdienā viss mainās, un Tev ir jāpielāgojas pasaulē notiekošajam. Mainās arī cilvēki, viņu uztvere, lojalitāte. Palīdz izpratne, ka arī Tev ir jāmainās līdz ar ārējo pasauli.*

*Boriss Kriģins,  
Veselības ministrijas valsts  
sekretāra vietnieks*

» *Pēc krīzēm ir svarīgi uzkrāt spēkus un domāt par jaunām kompetencēm – kas būs izaicinājumi, kas stāv priekšā, kādas profesionālās zināšanas un vadības kompetences būs nepieciešamas? Ir vajadzīgs kāds regulārs kairinātājs un indikators, ārējs vai iekšējs, kas neļauj atslābt. Piemēram, regulāras padziļinātas sarunas ar darbiniekiem ne tikai par tiešajiem darba uzdevumiem, bet plašāk – par labbūtību, kas katram cilvēkam ir svarīgi, kas motivē. Kas man kā vadītājam tiešām ir jādara, lai cilvēks labi justos, būtu atdeve.*

*Jānis Citskovskis,  
Valsts kancelejas direktors*

- Novērtē sava attīstības impulsa spēku.

Tev var palīdzēt tas, ja katras jaunas prasmes vai kompetences attīstību uztver kā atsevišķu projektu, kam ir noteikts sākuma un beigu laiks un definēts sasniedzamais rezultāts. Tieši tāpēc, novērtējot attīstības impulsa spēku, ir svarīgi uz savu tā saucamo attīstības projektu skatīties pašreizējā darba un privātās dzīves kontekstā:

- ◇ cik lielā mērā esmu gatavs attīstīt šo kompetenci tieši tagad;
- ◇ vai man ir visi nepieciešamie personības resursi (laiks, motivācija u. c.), lai tieši tagad pievērstos šīs kompetences attīstībai;
- ◇ kas notiks, ja atlikšu kompetences attīstību uz vēlāku laiku?

Der atcerēties, ka, atliekot attīstības jautājumus uz vēlāku laiku, kad, piemēram, būs vairāk laika (atvaļinājumā, pēc gada, tad, kad būšu pensijā u. tml.), var izrādīties, ka īstais brīdis tā arī nekad nepienāks.

## 2. Attīstības vajadzības noteikšana

Tipiskākais iemesls, kāpēc daudzas tā sauktās "Jaunā gada apņemšanās" netiek īstenotas, ir nepietiekami izsvērtas attīstības vajadzības.

Ko nozīmē noteikt attīstības vajadzību?

JĀ	NĒ
<p><b>Izmantot principu "apēst ziloni pa gabaliņam"</b></p> <p>Tā vietā, lai trauksmaini domātu, kā vienā nedēļā vai mēnesī kļūt par izcilu komandas motivētāju vai problēmu risinātāju, ir lietderīgāk definēt to kompetences aspektu jeb konkrēto prasmī, ko vislabāk vari apgūt tieši šobrīd un kas var dot lielāko labumu vēlāmā mērķa sasniegšanai. Piemēram, komandas motivēšanai konkrēta attīstības vajadzība varētu būt motivējoša mērķu apspriešana komandas sanāksmēs vai vēl konkrētāk – stāstu stāstīšana (<i>storytelling</i>) kā metode mērķu apspriešanā.</p>	<p><b>Tikai noteikt attīstāmo kompetenci</b></p> <p>Attīstāmās kompetences jeb attīstības iespējas noteikšana ir tikai sākumpunkts, no kura ar padziļinātu jautājumu palīdzību nonākt pie konkrētām attīstības vajadzībām, tādējādi sašaurinot un vienlaikus precizējot attīstības fokusu.</p>
<p><b>Izvēlēties skaidru un sev būtisku sasniedzamo rezultātu</b></p> <p>Par skaidru un būtisku rezultātu liecina attīstības motivācijas pieaugums, jo skaidri saprotam, kā tas, ko gribam attīstīt, mums praktiski noderēs darbā vai citās dzīves situācijās. Ja uz jautājumu, kas notiks, ja Tu neattīstīsi šo kompetenci, atklāta atbilde ir, ka nekas nenotiks, varbūt ir vērts vēlreiz padomāt, ko izvēlies par savu attīstības vajadzību.</p>	<p><b>Aprakstīt savas attīstības vēlmes</b></p> <p>Attīstības vajadzības nav vēlmju saraksts, ko Tu esi izveidojis pats vai ko definējuši citi, piemēram, Tavi kolēģi vai padotie darbinieki 360 grādu kompetenču attīstības rezultātā. Visu gaidu un ieteikumu īstenošanai visdrīzāk pietrūkst gan apņemšanās, gan laika.</p>



Vienā laika periodā ieteicams izvēlēties vienu attīstības vajadzību un koncentrēties uz to. Kompetenču attīstībā ir spēkā princips "mazāk ir vairāk". Ja esi apzinājies vairākas attīstības vajadzības, labāk tās sadali pa dažādiem laika periodiem, tuvākajiem mēnešiem vai pusgadam izvēloties vienu būtiskāko. Kad viena vajadzība un attīstības mērķis ir sasniegts, var izvēlēties nākamo, un tādā pašā veidā turpināt ar citām.

» *Augstākā līmeņa vadītājs nedrīkst ieslīgt pašapmierinātībā. Esmu izmācījies, karjerā visu sasniedzis, varu mierīgi iemigt – jāturpina apgūt jaunas prasmes un kompetences. Ne obligāti augstskolas solā, bet jāseko aktualitātēm, jābūt sabiedriski aktīvam.*

*Solveiga Kabaka,  
Sociālās integrācijas valsts aģentūras  
direktora vietniece*

» *Tajā brīdī, kad Tev šķiet, ka Tu esi saņēmis diplomu, sertifikātu vai apliecību un ka esi pats gudrākais vai tāpat visu zini, viss... Tad Tu esi izbeidzies kā vadītājs.*

*Elita Turka,  
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības  
ministrijas valsts sekretāra vietniece*

### 3. Attīstības mērķa un sasniedzamo rezultātu noteikšana

Šis ir kontrolposms pirms izešanas attīstības "laukumā". Kā parādīts 14. attēlā, attīstības vajadzība atklāj starta pozīciju jeb tagadnes situāciju – kas pietrūkst, lai kvalitatīvi veiktu noteiktus uzdevumus. Savukārt attīstības mērķis raksturo nākotni, kur vēlies nokļūt un kādu rezultātu gribi sasniegt attīstības procesa noslēgumā, tādējādi savienojot attīstības starta un noslēguma punktus.

#### Attīstības vajadzība

Tagadne – kur esmu šobrīd?  
Kas man pietrūkst vai traucē  
rikoties meistarīgi noteiktās  
situācijās?

Emocionālais fons –  
neapmierinātība ar esošo  
situāciju, nemiers un vēlme  
ko mainīt

#### Attīstības mērķis

Nākotne – kāds vēlos būt,  
kur nonākt savā attīstībā un  
kā rikoties?

Positīvs satraukums, domājot  
par attīstības mērķa  
sasniegšanu, gandarījums un  
pārliecība par sevi, iztēlojoties  
sasniegto rezultātu

14. attēls. Attīstības vajadzības un mērķa salīdzinājums.

**Patiesa iedziļināšanās, nosakot attīstības mērķi, ļaus Tev pārliecināties, ka ir izpildīti nepieciešamie attīstības priekšnoteikumi.** Turpmāk nosaukti svarīgākie.

- **Augsta motivācija sasniegt mērķi.** Uz to norāda interese veidot un īstenot individuālo kompetenču attīstības plānu, pozitīvs skatījums, uz risinājumu orientēta domāšana, analizējot iespējamus šķēršļus un grūtības, kādas varētu rasties kompetenču attīstības procesā.

Par iekšējo motivāciju vai tās trūkumu liecina arī runas stils un izvēlētie vārdi. Piemēram, frāzes "man to vajag izdarīt", "man jādara", "centīšos" norāda uz piespiešanos vai uzspiestu izvēli, savukārt "es gribu", "es apņemos", "es darīšu" par augstu iekšējo apņemšanos. Padomā, kādas frāzes Tu visbiežāk lieto, runājot par kompetenču attīstību? Ko saka kolēģi un darbinieki?

» *Lai iedzīvinātu jaunās kompetences, pirmkārt jau pašam jāgrib darīt. Lielā mērā no manis paša atkarīgs, cik esmu ieinteresēts, varošs un gribošs kaut ko īstenot. Lai kompetences nostiprinātu, tās ir jālieto!*

*Andris Širovs,  
Dabas aizsardzības pārvaldes  
ģenerāldirektora vietnieks*

- **Positīvu emociju klātesamība** Tavās domās vai sarunās ar citiem par mērķa sasniegšanu.



- **Ir laiks un personības resursi**, piemēram, enerģija un gribasspēks pārvarēt šķēršļus un neatkāpties no attīstības mērķa sasniegšanas, attīstīt izvēlēto kompetenci tieši tagad. Daļā gadījumu kompetences attīstībai var būt nepieciešami finanšu resursi, tomēr pārsvarā tie nav šķērslis, lai attīstītu kompetences. Par to pārliecinies, iepazīstoties ar plašo [metožu spektru kompetenču attīstībā](#). 📖

### Attīstības mērķu noteikšanas principi

Attīstības mērķu tāpat kā citu mērķu noteikšanā vari izmantot SMART principus, papildinot tos ar vēl dažiem attīstības mērķu noteikšanai būtiskiem principiem.

### Ieteikumi, nosakot kompetenču attīstības mērķus

#### • **S (specific) – konkrēts**

- ◇ Izvairies no pārāk vispārīgiem mērķiem, piemēram, pilnveidot savas prasmes darbā ar personālu, attīstīt emocionālo inteligenci, kas maz raksturo, ko tieši vēlies attīstīt un kas mainīsies attīstības rezultātā. Tā vietā nosaki mērķi, ko bez plašāka paskaidrojuma saproti gan pats, gan citi.

#### • **M (measurable) – izmērāms**

- ◇ Nosaki sasniedzamo rezultātu, ne tikai mērķi, uz ko tiecies. Pamatprincipi rezultātu noteikšanā aprakstīti [turpmāk](#). 📖
- ◇ Rezultātā paredzi uzvedībā novērojamas un līdz ar to mērāmas kompetences izpausmes.
- ◇ Nosaki vēlamu mērījumu nākotnē, kas liecinās, ka kompetence ir attīstīta. Ja esi veicis kompetenču novērtēšanu, vari noteikt arī starta jeb izejas pozīcijas.

#### • **A (achievable) – sasniedzams** un uz rīcību orientēts

- ◇ Vismaz prātā jau paredzi, kādas darbības varētu būt nepieciešamas, lai sasniegtu izvēlēto mērķi.
- ◇ Neaizstāj darbību ar mērķi, piemēram, piedalīšanās mācību kursā par sev interesējošo tēmu nav attīstības mērķis, bet tikai līdzeklis. Arī apspriežot citu iestādē nodarbināto attīstības plānus, izvairies noteikt dalību mācībās kā mērķi.

#### • **R (realistic) – reālistisks**

- ◇ Jau sākotnēji vērtē attīstības mērķa sasniegšanas iespējas. Ja varbūtība sasniegt mērķi ir zema, pārskati, sašaurini, konkretizē vai maini pašu mērķi vai arī pārskati tā izpildes termiņu vai veidu.

#### • **T (timely) – laikā ierobežots**

- ◇ Izvēlies dažus mēnešus līdz pusgadam viena mērķa sasniegšanai. Gads var būt pārāk ilgs laiks, kurā ir grūti noturēt pastāvīgu fokusu uz vienas kompetences attīstību.
- ◇ Nosaki mazākus jeb šaurākus attīstības mērķus ar īsākiem izpildes termiņiem, tādējādi gada laikā, iespējams, sasniegsi vairākus mazos mērķus, parstājot pūlēties sasniegt vienu lielu.

#### • **Pozitīvi formulēts**

- ◇ Domā par to, ko mērķa sasniegšanas rezultātā vēlies iegūt, nevis zaudēt. Piemēram, domā nevis par to, kā samazināt mazkustīgu dzīvesveidu, atbrīvojoties no impulsivitātes, samazināt stresa līmeni, bet gan kā veicināt fizisko aktivitāti, iegūt iekšējo mieru un pārliecību.

#### • **Atkarīgs no paša**

- ◇ Pārliecinies, ka mērķis var tikt sasniegts Tavu personīgo pūliņu rezultātā neatkarīgi no citu cilvēku rīcības vai ārējiem apstākļiem. Vadības kompetenču attīstība ir mūsu pašu atbildība, tāpēc nevajag padarīt citus līdzatbildīgus par savu individuālo attīstības mērķu sasniegšanu. Piemēram, ja domā par spēcīgas komandas izveidošanu, attīstības mērķi vari akcentēt komandas saliedēšanas metožu apguvi un izmantošanu, kas ir Tevis paša ietekmes zonā.

#### • **Personīgi nozīmīgs un jēgpilns**

- ◇ Godīgi un atklāti atzīsti, kāda ir Tava motivācija konkrētā mērķa sasniegšanai. Diemžēl ārēji uzspiesti attīstības mērķi nav ilgtspējīgi, tāpēc centies atrast personīgo vērtību konkrēta mērķa sasniegšanai.
- ◇ Atkārtoti pārbaudi savu mērķi caur personīgā nozīmīguma un jēgas filtru, vai mērķis vairāk atbilst "man vajag", "man tas ir jādara" vai "es gribu" kategorijai. "Vajag" kategorijā esam gatavi sasniegt īsus un salīdzinoši vienkāršus mērķus. Ilgtermiņā "vajag" ir par maz spēka, lai noturētu mūs uz attīstības ceļa, ir svarīgi, ka izvirzām "gribu" mērķus.




## Kā definēt rezultātus kompetenču attīstībā

- Attīstīta kompetence ir novērojama uzvedībā, attieksmē, komunikācijas veidā, emociju izpausmēs u. tml. Tāpēc domā par to, kādas izmaiņas domāšanas un runas veidā, rīcībā, emociju izpausmēs vēlies panākt un ko pats un citi varēs redzēt un piedzīvot kompetences attīstības rezultātā.
- Jautā sev vai apspriedies ar citiem, kā vislabāk varēs novērot kompetenci un izmaiņas Tevī. Piemēram, par stresa noturību var liecināt emocionāla savaldība un spēja skaidri noteikt prioritātes augstas spriedzes situācijās.
- Vari iztēloties, ka Tev jādod konstruktīva atgriezeniskā saite kādam kolēģim par kompetenci, ko vēlies, lai viņš attīsta. Centies maksimāli precīzi aprakstīt šobrīd novēroto un vēlamo rīcību, izvairoties no vērtējumiem "labi", "slikti", "pareizi" u. tml. Piemēram, tā vietā, lai teiktu "Tev būtu jāpadomā par pareizāku pieeju, lai tiktu galā ar darbinieka X neapmierinošo sniegumu," būs noderīgāk, ja sacīsi "darbinieks X jau ceturto mēnesi regulāri kavē izpildes, un Tu šo jautājumu esi izvirījis risināt. Kas Tev varētu palīdzēt sagatavoties sarunai ar X, lai panāktu uzdevumu izpildi termiņā un skaidri un vienlaikus cieņpilni liktu saprast, ka X kavētas izpildes negatīvi ietekmē visa departamenta darbu?" Šādu aprakstošu pieeju izmanto arī savu kompetenču attīstības rezultātu definēšanā.

## 4. Individuālās attīstības plāna veidošana

Ja attīstības mērķis ir galapunkts, kurā gribi nonākt, tad attīstības plāns ir ceļa karte. Tomēr attīstības plāns ir tikai līdzeklis ceļā uz mērķi, un tam nevajadzētu aizēnot pašu mērķi. Tāpēc individuālās attīstības plānu ieteicams sākt veidot tikai tad, kad esi skaidrībā par to, ko un kāpēc gribi attīstīt un kāds būs attīstības rezultāts. Detalizēta plāna veidošana tādas kompetences attīstībai, par kuru vēl šaubies, var radīt mājīgu motivācijas sajūtu, ka viss ir skaidrs un jāsāk tik darīt. Un arī otrādi – šaubas vai neskaidrība par to, kā attīstīt kompetenci, var atturēt Tevi no patiesi nozīmīgiem attīstības mērķiem, to vietā izvēloties tādus, kuru sasniegšanai Tev jau sākotnēji ir skaidrs rīcības plāns.


[Individuālās attīstības plāna struktūra](#)  dažādās organizācijās var atšķirties, tomēr tajā parasti ir vismaz šādas sadaļas:


- ◇ attīstāmā kompetence vai attīstības vajadzība;
- ◇ attīstības mērķis;
- ◇ attīstības metodes un pasākumi kompetences attīstībai un to izpildes termiņi (ja attiecināms);
- ◇ sasniedzamie kompetences attīstības rezultāti;
- ◇ nepieciešamais organizācijas atbalsts kompetenču attīstībā. Šī sadaļa ir lietderīga, ja individuālās attīstības plāna izpildē ir plānots iestādes atbalsts un resursi – citi cilvēki kā mentori, finansējums mācību atbalstam u. tml.

Veido savu individuālās attīstības plānu strukturēti un vienlaikus radoši, papildinot to ar atbilstošām sadaļām pēc saviem ieskatiem vai atkarībā no iestādes mērķiem. Atceries, ka plāns ir karte, kā labāk un efektīvāk sasniegt attīstības mērķi!

Lūk, dažas ierosmes attīstības plāna papildu sadaļām.


- ◇ Pārskats par savām stiprajām pusēm – rakstura īpašībām un citām jau attīstītajām kompetencēm, kas Tev var palīdzēt jaunās kompetences attīstīšanā. Piemēram, ja Tava stiprā puse ir strukturētība, kā vari izmantot strukturētu pieeju kompetenču pilnveidošanā.
- ◇ Risku karte jeb pārskats par iespējamām grūtībām un šķēršļiem kompetences attīstībā, kā arī par idejām, kā tos pārvarēt. Piemēram, ja apzinies, ka liela barjera ir laika trūkums, tad labāk atvēli 10 minūtes individuālajām attīstības aktivitātēm darba dienu vakaros vai brīvdienās, nevis 4 stundu attīstības pasākumam reizi mēnesī.

Ļoti nozīmīgs uzdevums individuālās attīstības plāna veidošanā ir piemērotu attīstības metožu izvēle, par ko lasi nodaļā "[Kompetenču attīstības metodes](#)". 

Kad esi izveidojis savu individuālās attīstības plānu, pārliecinies, vai sākotnēji esi padomājis par dažādiem būtiskiem ar attīstību saistītiem aspektiem – tam var noderēt [individuālās attīstības plāna kvalitātes novērtēšanas kritēriji](#). 

## 5. Attīstības vadīšana un progresa analīze

Ja atbildīgi veici sagatavošanos visos iepriekšējos soļos, attīstības process noritēs raitāk un vieglāk. Tomēr arī tad ir jārēķinās ar grūtībām. Lūk, dažādi raksturīgākie izaicinājumi un ieteikumi, kā tos pārvarēt.


- Spēja būt pacietīgam un pieņemt, ka **attīstība prasa laiku**. ALVAP absolventi aptaujā un intervijās laika trūkumu norāda kā lielāko šķērslī kompetenču attīstībai. Mums, pieaugušajiem, taču pietiek pacietības, kad mazi bērni mācās staigāt vai patstāvīgi noturēt rokās karoti, jo saprotam, ka katrs solis un arī neizdošanās ir nozīmīgi attīstībā. Tāpat mums jābūt pacietīgiem, ka jaunu prasmju un kompetenču apguve arī pieaugušajiem prasa laiku, daudzkārtējus "kritienus" un piecelšanos kājās pēc tiem. Nodaļā par [ieradumiem](#)  plašāk analizēta laika un atkārtojumu nozīme attīstībā.
- Spēja pārvarēt dažādus šķēršļus, izmantojot **gribasspēku**. Gribasspēks, tāpat kā muskuļi, attīstās treniņos, pārvarot nepatiku, negribēšanu un slinkumu. Pašattīstības labad ir svarīgi pazīt savu gribasspēku, ārējos un iekšējos faktorus, kas to iedarbina vai bremsē. Iestādes vadības virsotnes sasniegšana visdrīzāk ir arī Tava gribasspēka nopelns. Lai sasniegtu kompetenču attīstības mērķi, ir labi, ja vari aktivizēt gribasspēku brīžos, kad saskaries ar grūtībām vai pietrūkst laika. Tomēr uzmanies – gribasspēks līdzīgi muskuļiem "nogurst", ja to izmanto pārāk daudz. Tāpēc arī no šī skatu punkta labāk izvēlēties tikai vienu vai divus sev nozīmīgus attīstības mērķus, nevis centies piespiest sevi attīstīties vienlaikus daudzās jomās.

» *Vajadzīga iekšējā motivācija un spēks, izmainīt ierasto pieeju. Sevis motivēšana ir svarīga – ir jāturpina regulāri iet uz trenažieru zāli vai baseinu. Nevar ļaut lietām ritēt savu gaitu un iet pa mazākās pretestības ceļu.*

*Jānis Citskovskis,  
Valsts kancelejas direktors*

- **Līdzcilvēku iesaiste** savam attīstības atbalstam. Kaut arī kompetenču attīstīšanu var salīdzināt ar individuālo sporta disciplīnu, kas nozīmē, ka neviens to mūsu vietā izdarīt nevar, tomēr līdzcilvēkiem ir būtiska nozīme attīstības procesā. Te būs dažas idejas.
  - ◇ **Veido attīstības atbalsta grupas** ar cilvēkiem, kas attīsta to pašu vai līdzīgu kompetenci kā Tu.

- ◇ **Pastāsti par savu attīstības mērķi un plānu vismaz vienam cilvēkam.** Iespējams, esi pamanījis, ka pret solījumiem, ko dodam sev, nereti izturamies nevērīgāk nekā pret solījumiem citiem. Ļauj šim psiholoģiskajam fenomenam strādāt Tavā labā. Pastāsti par savu apņemšanos vēl kādam un aicini, lai viņš periodiski Tev apjautājas, kā veicas ar izvēlētajām kompetences attīstību.
- ◇ **Noslēdz neformālas attīstības vienošanos.** Vienojies, piemēram, ar kādu kolēģi savā vai citā iestādē, ka periodiski satiksieties vai sazināties, lai pārrunātu attīstības progresu. Varat vienoties arī par savstarpēju atbalstu. Tu iedrošināsi un atbalstīsi savu kolēģi viņa izvēlētajām kompetences attīstībā, viņš – Tevi.

Arī tad, ja neizmantojam nevienu no iepriekš minētajiem līdzcilvēku iesaistes veidiem, mūsu draugi, paziņas un kolēģi var kļūt par ļoti vērtīgu resursu attīstībā, veidojot neformālu attīstības atbalsta tīklu. Ierosmei vari izmantot atbalsta instrumentu "[Sava attīstības atbalsta tīkla analīze un veidošana](#)".  Un otrādi – mēs paši varam pildīt kādu no attīstības atbalsta lomām citiem cilvēkiem.

**Attīstības progresa analīze.** Ja attīstības plānošanas posmā būsi noteicis skaidrus sasniedzamos rezultātus, attīstības progresu mērīt būs viegli, jo zināsi, ko novērot un uz kādām izmaiņām koncentrēt savu uzmanību. Biežāk izmantotie progresa analīzes veidi:

### Retrospektīvā progresa analīze.

Tā paredz salīdzināt savu uzvedību, domāšanas vai emocionālās reaģēšanas veidu ar uzvedību, domāšanu un emocijām līdzīgās situācijās pirms dienas, nedēļas vai mēneša. Jautā sev, kas šodien man situācijā x padodas labāk nekā vakar, pirms nedēļas vai mēneša?

### Perspektīvā progresa analīze

Jeb savas uzvedības, domāšanas, emociju salīdzinājums ar sasniedzamo rezultātu. Jautā sev, cik ļoti esmu pietuvojies mērķim? Cik bieži un kādos gadījumos man jau padodas demonstrēt vēlamu rīcību?

Vari būt drošs, ka attīstības progress un rezultāti neizpaliks, ja regulāri vingrināties jaunajā domāšanas, emociju vai rīcības veidā, paslavējot sevi par mazajām ikdienas uzvarām.

## 6. Rezultātu nostiprināšana

Attīstības progresa sajūta ir ļoti spēcīgs motivators turpināt iesākto un padarīt nepārtrauktu attīstību par savu ieradumu. Tas nozīmē, ka ir svarīgi mērķtiecīgi izmantot dažādus paņēmienus, kā sekot līdzi un pozitīvi novērtēt sasniegtos kompetenču attīstības rezultātus.

Lūk, daži ieteikumi, kā to darīt:

- Veido regulāras piezīmes par saviem mazajiem un lielajiem attīstības sasniegumiem. To vari darīt savā dienasgrāmatā, ja tādu raksti, vai, piemēram, veidot savu elektronisko vai fizisko panākumu tāfeli, atzīmējot, kad un kas Tev izdevās. Ja attīsti darbinieku iesaistes kompetenci un Tavš mērķis ir veidot paradumu aktīvāk izzināt darbinieku viedokļus, Tu varētu kā sasniegumu pierakstīt: "Rīta sapulcē apvaldīju ieradumu pārtraukt Annu un ļāvu viņai pateikt savu domu līdz galam" vai "pavaicāju Oskaram, kas parasti klusē, ko viņš domā par sarunas tēmu."
- Izanalizē sasniegtos rezultātus attīstības termiņa noslēgumā. Pat, ja Tev šķiet, ka joprojām vēl ir ko darīt izvēlētās kompetences attīstībā, ir labi apzināties, ka esi sasniedzis sākotnēji nosprausto mērķi un Tevī ir notikušas izmaiņas. Paslavē sevi par sasniegto!
- Izmanto citus cilvēkus par spoguļi, kas parāda, kas Tevī ir mainījies. Reizēm ir grūti ieraudzīt izmaiņas sevī, īpaši tad, ja esi ļoti paškritisks. Par spoguļi vari izmantot gan strukturētu 360 grādu kompetenču novērtējumu, gan formālu vai neformālu atgriezenisko saiti no kolēģiem un komandas par to, ko viņi pamana un novēro kā Tavus attīstības rezultātus. Dažkārt arī apkārtējie cilvēki ar izmaiņām savā attieksmē un uzvedībā signalizē, ka esi mainījies arī Tu kā vadītājs.

» *Komandas augstais novērtējums par manām vadības prasmēm ir devis drosmi nebaidīties no kļūdām un nesavtīgi īstenot vadītāja ietekmi ne tikai attiecībā uz darba izpildījumu, bet arī komandas emocionālo stabilitāti (mentālo veselību).*

*Vadītāju aptaujas dalībnieks*

- Pats radi un izmanto visas iespējas, kur izmantot pilnveidotās kompetences. Jo regulārāk tās izmantosi, jo vairāk tās nostiprināsi.
- Lielisks veids, kā nostiprināt apgūtās kompetences, ir palīdzēt tās attīstīt citiem.

» *Tagad saprotu, ka, stāstot citiem to, ko esmu apguvis, pašā šīs tēmas un domas nostiprinās. Kamēr es nepastāstu citiem, zināšanas galvā it kā ir, bet nevaru tās tik labi izmantot.*

*Armands Binovskis,  
Valsts tehniskās uzraudzības  
aģentūras direktors*

» *Tūlītēja zināšanu pārvešana darbībā palīdz tās nostiprināt. Darba temps ir bijis tik ātrs, ka ir vajadzīgs nofiksēšanas posms – vai tas mums der, vai neder. Ir vajadzīgs laiks, lai saprastu, vai tas, ko apguvām, ir mūsu, tad virzīties tālāk.*

*Aiga Balode,  
Veselības ministrijas valsts  
sekretāra vietniece*

- Attīsti un nostiprini jaunus rīcības paradumus. Iespējams, ka daži attīstības paņēmieni jau ir kļuvuši par Tavu ikdienas praksi, kas vairs neprasa gribasspēku un atgādinājumus sev, lai tos izmantotu. Ikdienas ieradumi ir visspēcīgākais kompetenču nostiprināšanas veids. Plašāk par ieradumu veidošanu un nozīmi lasi nākamajā rokasgrāmatas nodaļā.

» *Kompetenču attīstībā palīdz, ka sasniedz rezultātu un redzi, kā tas strādā. Ievies kādu jaunu pieeju un pēc laika redzi rezultātu. Tajā brīdī saprotu, ka vadības prasmes nav teorētisks izdomājums. Tām ir jēga, taču, lai tās attīstītu, ir regulāri jāstrādā.*

*Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore*

» *Ja zināšanas neizmanto, paliek pusdarīta darba sajūta. Zināšanas atceras, tomēr izaugsme jomās, kurās neseko līdzī aktualitātēm, nebūs pietiekama.*

*Vladislavs Vesperis,  
Pārresoru koordinācijas centra  
direktora vietnieks*

» *Nelasu grāmatu no pirmās līdz pēdējai lappusei. Tam nav jēgas, ka izlasi un noliec plauktā. Labāk izlasi divas lappuses un pielieto dzīvē. Ja zināšanas nepraktizējam, tās nepaliek ilgtermiņa atmiņā.*

*Gundega Jaunbērziņa-Beitika,  
Latvijas Nacionālā akreditācijas  
biroja direktore*



*Jautājumi pašanalīzei individuālo kompetenču attīstībā*

### **Attīstības ierosmes apzināšana**

- ◇ Kāpēc tieši šobrīd man ir aktuāla kompetenču attīstība? Kādi apstākļi to ierosina?
- ◇ Kas man rada diskomfortu, domājot par sevi vadītāja lomā?
- ◇ Ko citi (kolēģi, padotie, draugi u. c.) man saka/ varētu teikt par to, kādas kompetences man būtu noderīgi pilnveidot?

### **Attīstības vajadzības noteikšana**

- ◇ Kas tieši mani piesaista jeb uzrunā konkrētas kompetences attīstībā?
- ◇ Kādās situācijās gribu iemācīties vai prast rīkoties meistarīgāk? Kā šajās situācijās rīkojos šobrīd? Un kā gribētu rīkoties?
- ◇ Kas notiks, ja es neattīstīšu šo kompetenci?

### **Attīstības mērķa definēšana**

- ◇ Vai mērķis ir konkrēts un man un citiem saprotams?
- ◇ Kādu rezultātu sagaidu no izvēlētās kompetences attīstības?
- ◇ Vai mērķis paredz darbību? Kas man jādara, lai to sasniegtu?
- ◇ Kā vērtēju savas iespējas sasniegt šo mērķi konkrētā laikā? Kā varētu padarīt mērķi reālistiskāku?
- ◇ Vai esmu noteicis termiņu mērķa sasniegšanai?
- ◇ Cik augsta ir mana motivācija sasniegt šo mērķi (skalā 1–10)?
- ◇ Kas var vairot manu motivāciju vismaz par vienu balli (ja jau sākotnējais vērtējums nav 10)?

### **Sasniedzamo rezultātu definēšana**

- ◇ Kā es pats zināšu, ka esmu sasniedzis vēlamo rezultātu? Kādas pazīmes par to liecinās?
- ◇ Kā citi varēs zināt vai novērot, ka esmu attīstījis izvēlēto kompetenci vai prasmi? Ko citi varētu teikt par manas izvēlētās kompetences attīstību?
- ◇ Kas salīdzinājumā ar to, kā rīkojos šobrīd, būs mainījies manā uzvedībā, domāšanā, runā, emocijās un attieksmē?

### **Individuālās attīstības plāna veidošana**

- ◇ Kādas metodes citi ir izmantojuši izvēlētās kompetences attīstībai?
- ◇ Kādas metodes man šķiet visefektīvākās izvēlētās kompetences attīstībai? Kādas metodes tieši man šķiet vispiemērotākās?
- ◇ Kādi cilvēki un kādā veidā man var palīdzēt mērķa sasniegšanā?
- ◇ Kādas ir manas stiprās puses, kas var man palīdzēt ceļā uz mērķi?
- ◇ Ar kādām grūtībām es varētu saskarties? Kā es tās pārvarēšu?

### **Attīstības process un progresa analīze**

- ◇ Kāda atgriezeniskā saite man būs noderīga, lai novērtētu attīstības progresu? No kā un kā to iegūšu?
- ◇ Kādi faktori ierosina manu gribasspēku un gatavību pārvarēt grūtības attīstības ceļā? Kā varu tos pastiprināt?



- ◇ Cik liela ir mana griba turpināt iesākto? Ja sāk zust motivācija vai interese, ko varu darīt, lai to atjaunotu?
- ◇ Kuriem cilvēkiem manā ģimenes, draugu un kolēģu lokā rūp mana attīstība? Kā šie cilvēki var man palīdzēt nenovirzīties no attīstības kursa?

### Rezultātu atzīmēšana un nostiprināšana

- ◇ Kas liecina, ka esmu sasniedzis vēlamo kompetences attīstības līmeni?
- ◇ Ko citi saka par maniem sasniegumiem x kompetences attīstībā?
- ◇ Kā es sevi apbalvoju par saviem sasniegumiem x kompetences attīstībā?
- ◇ Kādus ārējus pozitīvus signālus kā "apbalvojumus" saņemu par to, ka esmu attīstījis kompetenci?
- ◇ Kā iekļauju jauno kompetenci savā ikdienā?
- ◇ Ko vēl varu darīt, lai jaunās iemaņas kļūtu par stabilu ieradumu?

## KOMPETENČU ATTĪSTĪBA KĀ IERADUMU VEIDOŠANA UN MAIŅA

Jau 1892. gadā Viljams Džeimss (*William James*), kas pamatoti tiek uzskatīts par psiholoģijas kā zinātnes aizsācēju, rakstīja, ka "visa mūsu dzīve, ciktāl tai ir noteikta forma, nav nekas cits kā ieradumu gūzma". 2006. gadā Djūka (*Duke*) universitātes pētnieki konstatēja, ka 40 % ikdienas darbību faktiski veido nevis lēmumi, bet ieradumi.

**Ieradumi ir dzīves laikā iegūti tipiski domāšanas, emocionālo reakciju un rīcības modeļi, kas ir kļuvuši tik automātiski, ka tos ir grūti pārtraukt.**

Raksturojot ieradumu nozīmi, trāpīgs ir neirobiologa un apzinātības pētnieka Daniela Sīgala (*Daniel Siegel*) uzdotais jautājums: "Vai gribam būt efektīvi, vai miruši?" Ieradumi ļauj mums izkopt ar tiem saistītās darbības līdz tādai automātisma pakāpei, ka tās ir ļoti efektīvas. Piemēram, mēs spējam iztīrīt zobus un pat aizbraukt ar auto līdz darba vietai, netērējot tam lielus prāta resursus. Tajā pašā laikā dzīve, ko veido tikai un vienīgi ieradumi, ir ne vien neinteresanta, bet arī bīstama, jo netiek izmantots smadzeņu un visu dzīvo būtņu potenciāls pastāvīgi mainīties un attīstīties.

» *Vadītāji nevar sēdēt rutīnā. Ja to dara, tad nekas labs nesanāks.*

*Boriss Kņigins,  
Veselības ministrijas valsts  
sekretāra vietnieks*

» *Svarīgi, lai vadītājs būtu pastāvīgā lidojumā. Tāpēc vajag jaunus iespaidus, vēsmas.*

*Raivis Kronbergs,  
Zemkopības ministrijas  
valsts sekretārs*

15. attēlā shematiski parādīts paraduma darbības mehānisms.



15.attēls. Ieraduma darbības mehānisms.

Daudzas no prasmēm, ko regulāri izmantojam, ir pārvērtušās par ieradumiem – tās izmantojam jau neapzināti, nedomājot, kā to darām. Lieliski šo atziņu raksturo Aristoteļa teiktais: "Mēs esam tas, ko mēs atkārtoti darām. Izcilība nav rīcība, tas ir paradums." Neurozinātnieki norāda, ka ne tikai prasmes, bet arī daudzas mūsu rakstura īpašības un domāšanas veids ir pieredzes gaitā izveidoto paradumu kopums. Padomā par sevi no šāda skatu punkta. Līdz ar to, ja gribi sevī ko mainīt, nākas vai nu veidot jaunus ieradumus, vai mainīt esošos.

## Kāda ir ieradumu nozīme kompetenču attīstībā

- Kompetenču attīstības mērķis ir panākt tādu kompetenču apguves līmeni, ka vari šo kompetenci izmantot vienmēr un bez piepūles, kad vien to vēlies, vienmēr demonstrējot augstu un pat izcilu sniegumu. Attīstot kompetences, būtībā vēlamies izveidot jaunus domāšanas, emociju vadības un rīcības ieradumus.
- Esošie ar dzīvesveidu vai darba plānošanu un prioritāšu noteikšanu saistītie ieradumi var palīdzēt vai traucēt jaunu kompetenču apguvei. Ja jauno kompetenci un ar to saistīto uzvedību integrē jau esošajos paradumos, var sasniegt daudz noturīgākus attīstības rezultātus. Un otrādi – ja neredzi iespējas pielāgot savu ikdienas rutīnu, lai, piemēram, vismaz nepilnu stundu dienā atvēlētu individuālām pārrunām ar vadības komandas locekļiem, tad maz ticams, ka attīsti savas prasmes individuālo pārrunu vadīšanā.

» *Plānveidīga pieeja izkopt jaunus rīcības ieradumus ir ļoti palīdzējusi. Iestādes vadības stratēģijā paredzējam iedzīvināt iekšējo komunikāciju iestādē visos līmeņos, un es kā vadītāja nolēmu rīkot sanāksmes dažādos sastāvos: darbinieku kopējās sanāksmes, vadības komandas sanāksmes, vadītāju sanāksmes. Iepriekš mums šķita, ka sanāksmēm nav laika, kalendāros nav vietas, tāpēc tās visu laiku tika atliktas. Kopš definējam vadības stratēģiju, tā uzreiz uz gadu ieplānojām visas sanāksmes, un visas sanāksmes notiek, neskatoties ne uz ko. Līdz ar to plānošanai un stratēģiskai plānošanai ir nozīme. Tā veicina iestādes attīstību.*

*Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore*

- Kompetenču attīstību lielā mērā ietekmē Tavi individuālie mācīšanās un attīstības ieradumi vai to neesamība. Piemēram, ja Tu ar noteiktu regularitāti paškritiski izvērtē savu sniegumu un kompetences, nosaki attīstības mērķus un tos sasniedz, ir vieglāk panākt noturīgus kompetenču attīstības rezultātus. Ne velti mācīšanās prasmes un tām atbilstošie ieradumi tiek ierindoti nākotnē svarīgo kompetenču sarakstā.

» *Pirmkārt, ir būtiski, ka Tu pats saproti, ka Tev kaut kas ir jāmaina - tam nepieciešama apzinātība. Otrkārt, ir vajadzīgs praktiskais atbalsts – manā gadījumā tas bija darbs ar kouču. Pašai brīžiem pietrūkst spēka mainīt paradumu – pirmkārt, uzsākt praktiski mēģināt, otrkārt - ir labi, ka ir persona, kam atskaities, ka to dari. Kad Tu jaunus neironu tīklus esi izbūvējis, tad pie vecajām lietām vairs neatgriezies. Kad jau jaunais "normālais" ir izveidots, saproti, ka esi kaut kam pārkāpis pāri.*

*Guna Paidere, Uzņēmumu reģistra galvenā valsts notāre*

» *Neļaut sev atgriezties pie vecajiem ieradumiem. Tas ir līdzīgi kā ar spēcīgām atkarībām. Ir svarīgi saprast, ka iespējama cita dzīve ārpus Tavām atkarībām, ka Tu spēj rīkoties pa jaunam, nonākot jaunās situācijas un tiekoties ar tiem pašiem cilvēkiem. Nepieciešama regulāra prakse, kas jāturpina, līdzīgi kā regulāri iet uz treniņiem zālī.*

*Jānis Čitskovskis,  
Valsts kancelejas direktors*

Nemot vērā ieradumu nozīmi jaunu prasmju un kompetenču apgūvē, der atcerēties dažas ar to veidošanu vai maiņu saistītas likumsakarības.

- **Visi ieradumi ir attīstījušies, lai pildītu kādu Tev svarīgu funkciju un līdz ar to** sniegtu atalgojumu. Gadu gaitā ieradumi bieži vien zaudē savu sākotnējo nozīmi, jo mainās ārējā pasaule, maināmie mēs paši, tomēr paradums var saglabāties.

Tāpēc pamatoti ir visus ieradumus iedalīt divās grupās: konstruktīvos un destrukīvos ieradumos, kā parādīts 16. attēlā.

**Konstruktīvi ieradumi** stiprina veselību, uzlabo dzīves un darba kvalitāti, ļauj veidot veselīgas un produktīvas attiecības ar līdzcilvēkiem, palīdz efektīvi sasniegt mērķus un rezultātus, neapdraudot citu cilvēku vajadzības un ilgtspēju. Savukārt **destrukīvi ieradumi** ir savu sākotnējo nozīmi, iespējams, zaudējušie ieradumi, kas tieši vai netieši negatīvi ietekmē veselību un darbaspējas, dzīves, darba un attiecību kvalitāti un līdz ar to ilgtspēju, psiholoģisko mikroklimatu komandā un organizācijā.



	<b>Ar attīstību saistīti konstruktīvu ieradumu piemēri</b>	<b>Ar attīstību saistītu destruktīvu ieradumu piemēri</b>
<b>Mentālie jeb domāšanas ieradumi un attieksme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katra pieredze ļauj attīstīties</li> <li>• No kļūdām mācās</li> <li>• Kā varu kļūt labākā sevis versija?</li> <li>• Veselīga pašanalīze: kas man padodas labāk, kas ne tik labi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kļūdīties nedrīkst</li> <li>• Ko citi teiks, ja es tā izdarīšu</li> <li>• Ja nu kāds nodomā, ka esmu nekompetents</li> <li>• Man tāds raksturs, es tur neko nevaru padarīt</li> <li>• Sevis pastāvīga kritizēšana</li> </ul>
<b>Runas ieradumi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es mācos</li> <li>• Man izdosies</li> <li>• Neizmēģināsi, neuzzināsi</li> <li>• Nekļūdās tas, kas neko nedara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ak, es nabadziņš</li> <li>• Es centīšos</li> <li>• Man diezīn vai izdosies</li> <li>• Man vajadzētu</li> </ul>
<b>Emocionālie ieradumi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savu emociju apzināšanās un pieņemšana, piemēram, jā, es šobrīd jūtos nobažījies par ...</li> <li>• Iejušanās citu cilvēku ādā: kā viņi jūtas, kādas ir viņu vajadzības</li> <li>• Regulāra pateicības izteikšana kolēģiem un līdzcilvēkiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sabojātā plate" jeb destruktīvu emociju atkārtota pārdzīvošana, atceroties notikušo</li> <li>• Emocionāla uzsprāgšana, reaģējot uz citu cilvēku teikto vai rīcību</li> <li>• Citu cilvēku aprunāšana, ķircināšana u.tml.</li> <li>• Izvairīšanās no nepatīkamām emocijām un situācijām, kur varētu veidoties spēcīgas emocijas, piemēram, darbinieks sāktu raudāt</li> </ul>

<b>Rīcības ieradumi</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienas, nedēļas u.tml. prioritāšu noteikšana un rīcības plānošana</li> <li>• Veselīgas ēšanas un kustīga dzīvesveida ieradumi</li> <li>• Meditācija vai citas apzinātības prakses prāta un uzmanības nostiprināšanai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prokrastinācija – nepatīkamu darbu atlikšana</li> <li>• Dažādi veselībai kaitīgi ieradumi – ilgstoša sēdēšana u.tml.</li> <li>• Vairāku darbu vienlaicīga darīšana</li> </ul>

16. attēls. Konstruktīvi un destruktīvi ieradumi.

Lai apzinātu savus konstruktīvos un destruktīvos ieradumus, periodiski veic to inventarizāciju vai revīziju. Vari izmantot attiecīgu [metodiku savu vai komandas ieradumu revīzijai](#). 📄

➤ *Mūsu organizācijai ir gara vēsture un tradīcijas, taču ne vienmēr tās nes pozitīvo rezultātu. Reizēm no vecā skatījuma un vecajiem ieradumiem cilvēki ir jāatmāca, pirms ejam tālāk.*

*Intars Zītāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta priekšnieka vietnieks*


- **Informācija par ieradumu smadzenēs saglabājas visu mūžu.** Šī atziņa var kalpot par iedrošinājumu izkopt prasmes un kompetences līdz paradumu līmenim, lai vari tās "iedarbināt", kad vien nepieciešams. Nekur nepazūd arī destruktīvie ieradumi. Tas, ko Tu vari, ir iemācīties apzināti pārvaldīt savus ieradumus ierosinošos impulsus, kā arī aizstāt destruktīvus paradumus ar konstruktīviem.

- **Ieradumu veidošana un maiņa ir laikietilpīga.** Ieradums neveidojas vienā reizē vai dienā. Noteikti esi dzirdējis par "divdesmit vienas dienas" kārtību, lai izveidotu jaunu ieradumu, vai "desmit tūkstošu stundu" likumu, lai izkoptu meistarību kādā darbības jomā, kas faktiski nozīmē, ka tiek izveidoti vairāki vai pat daudzi savstarpēji saistīti ieradumi.

- **Regulāra prakse un noteiktu darbību atkārtošana ir atslēga ieradumu veidošanā.** Tieši atkārtojumu skaits ir tas, kas smadzenēs izveido noturīgus neironu savienojumus, kuri tiek iedarbināti ikreiz, kad saskaries ar situāciju, kas kaut kādā ziņā ir līdzīga tai, kas sākotnēji rosināja izveidot ieradumu. Neurozinātnieki ir konstatējuši, ka pat tad, ja kādu paradumu zināmu laiku neizmantojam, neironu tīkli smadzenēs joprojām pastāv un var automātiski aktivizēties brīdī, kad nonākam situācijā, kas iedarbina paradumu. Ja tieši to nevēlies – esi uzmanīgs un apzināts, lai no tā izvairītos.

» *Atkārtošana palīdz. Jāstrādā kā pianistam – vismaz katru otro dienu jātrenējas.*

*Armands Binovskis, Valsts tehniskās uzraudzības aģentūras direktors*

- Apzinātības loma ieradumu mainīšanā. Apzinātības trenēšana ir svarīga vairāku iemeslu dēļ:
  - ◇ lai paradumu, kas ir automātisks un līdz ar to neapzināts, ienestu apzinātajā uzmanība laukā, kas savukārt ir starta punkts ieraduma mainīšanai;
  - ◇ lai saprastu ieraduma darbības mehānismu un iegūtu atklātas un godīgas atbildes uz jautājumiem, kas ierosina konkrēto paradumu, uz kādu impulsu es patiesībā reaģēju, kādu apbalvojumu es saņemu, praktizējot šo paradumu? Vari pārlicināties, ka arī Čārlza Duhiga [četrus soļus metode paradumu maiņai](#)  sakņojas apzinātības pieejā;
  - ◇ lai piefiksētu situācijas, kad kārtējo reizi esi iekritis paraduma slazdos un domā, reaģē vai dari "pa vecam";
  - ◇ lai apzināti izvēlētos jaunu domāšanas un rīcības veidu, ar ko aizstāt līdzšinējo destruktīvo rutīnu paraduma darbības ķēdē, kā tas parādīts 17. attēlā. Novērojumi liecina, ka bieži vien turēšanās pie destruktīviem ieradumiem notiek nevis tāpēc, ka gribam tos saglabāt, bet gan tādēļ, ka nezinām, kā rīkoties citādi.




17. attēls. Apzinātības loma paradumu maiņā.

» *Ja sāc medītēt, pēc kāda laika bez tā vairs nevari iztikt. Man patīk prāta tīrība, iekšējais miers un plašā bilde, ko iegūstu. Ieraugu, kā dažās situācijās pati sevi aizvedu pa nepareizo ceļu. Kad to ieraugi, tad nespēj vairs iet atpakaļ.*

*Guna Paidere, Uzņēmumu reģistra galvenā valsts notāre*

Starptautiski atzīts līderu attīstības eksperts Maršals Goldsmits (*Marshall Goldsmith*) norāda, ka ieradumu maiņai ir nepieciešamas trīs īpašības:

- ◇ drosme – gatavība pārraut automātiskās rīcības apli un darīt citādi;
- ◇ paļaušanās – gatavība pieņemt, ka būs grūti, ne vienmēr izdosies rīkoties pa jaunam, būs vairākkārtējas atgriešanās pie jau ierastā un zināmā, tomēr, apzināti pievēršot uzmanību notiekošajam un savai rīcībai, kādā brīdī izdosies;
- ◇ disciplīna – jaunās uzvedības atkārtošanas biežums atvieglo paraduma veidošanos. Atrodi vietu jaunajam paradumam savā dienas plānā un ikdienas rutīnā, jo regularitāte un struktūra palīdz radīt ritmu, kas savukārt atvieglo ieraduma veidošanos.

Sarunas noslēgumā jāatzīmē, ka ieradumi pastāv ne tikai indivīdu dzīvē, bet arī organizācijās kā kolektīvi rīcības modeļi – rutīnas un tradīcijas, ko analizē kā organizācijas kultūras daļu, kam šajā rokasgrāmatā ir veltīta atsevišķa [nodaļa](#). 





## Jautājumi pašanalīzei savu ieradumu izpratnei, analīzei un maiņai

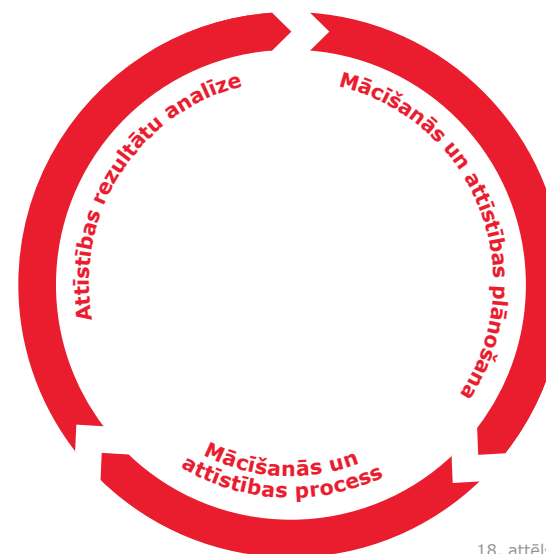
- Kādi ar darbu saistīti ieradumi man piemīt? Kādi ieradumi man raksturīgi kā vadītājam?
- Kuri no maniem ieradumiem ir konstruktīvi un man palīdz? Kuri no tiem ir destruktīvi un neveicina manu, manas komandas un organizācijas, ko vadu, ilgtspēju?
- Kādu ieradumu es gribētu mainīt tieši tagad? Kāpēc tieši šo? Cik augsta ir mana motivācija (skalā no 1 līdz 10) mainīt šo ieradumu? Ko es gribu iegūt no šī ieraduma maiņas?
- Kādi apstākļi ierosina konkrēto ieradumu? Kādās situācijās tas parādās vai darbojas?
- Kādus psiholoģiskos apbalvojumus es saņemu no šī ieraduma? Kā es varu iegūt šos apbalvojumus citā veidā?
- Ar kādu citu efektīvāku rīcību vēlos aizstāt līdzšinējo ieradumu?
- Kādus mazus un regulārus soļus esmu gatavs īstenot, lai veidotu jauno rīcības modeli?
- Ko es varu mācīties no savas līdzšinējās ieradumu maiņas pieredzes? Ar kādām grūtībām es varētu saskarties? Kas man var palīdzēt mainīt ieradumu?
- Ar kuriem cilvēkiem es varu veidot savstarpējā atbalsta grupu? Kā viņi man var palīdzēt, veidot jaunus vai mainīt esošos ieradumus?

## IETEIKUMI PASTĀVĪGAI KOMPETENČU ATTĪSTĪBAI

Noslēdzot tēmu par individuālo kompetenču attīstību, vēl daži ieteikumi, kā izkopt attīstības prasmes un ieradumus.

- Uzturi pastāvīgu interesi par mācīšanos un attīstību. No šī viedokļa nav tik svarīgi, ko tieši Tu mācies. Tās var būt ar profesionālo darbu un organizācijas vadību tieši nesaistītas tēmas. To darot, Tu izkop mācīšanās un attīstības prasmes un ar tām saistītos ieradumus.

- Analīzē un pielaiķo sev jaunās jeb tā sauktās “nākotnes kompetences”. Atkarībā no tā, kādu redzi un vēlies veidot savu karjeru nākotnē, vari modelēt, kuras no jaunajām kompetencēm būs aktuālas Tevi interesējošajā jomā. Laicīgi apgūstot šīs iemaņas un zināšanas, Tu maziem un pakāpeniskiem soļiem sagatavo sevi nākotnei.
- Atceries, ka diskomforts mācīšanās procesā ir laba zīme. Paradumu maiņa neizbēgami rada neierastas vai pat nepatīkamas izjūtas. Spēja apzināti darīt kaut ko, kas sākotnēji noteikti raisīs diskomfortu, ir vadītāja drosmes pazīme un attīstības priekšnoteikums.
- Izpēti un pilnveido mācīšanās prasmes un paradumus, [apzini sev raksturīgo mācīšanās stilu](#)  un piemērotākās [mācību un attīstības metodes](#).  Svarīgi, ka mācīšanās un attīstība rada ne tikai gandarījumu par sasniegto rezultātu, bet arī prieku un vieglumu pašā mācību un attīstības procesā.
- Uzturi cikliskumu savā attīstībā, ar zināmu regularitāti nosakot mācību un attīstības vajadzības un sagatavojot attīstības plānu (plānošana), to īstenojot (attīstība) un pēc noteikta laika analizējot sasniegtos rezultātus (rezultātu analīze), lai, balstoties uz tiem, noteiktu jaunas attīstības vajadzības un iesāktu kārtējo attīstības ciklu, kā tas parādīts 18. attēlā.



18. attēls. Attīstības cikliskums.

Kas palīdz valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem sasniegt noturīgus rezultātus?

» *Dažādi jauni pasākumi, kas balstās uz to, kas iepriekš ir apgūts. Tas ir sava veida sacensību princips, ka nāk kolēģi un dalās ar saviem sasniegumiem, arī neveiksmēm. Šo procesu var salīdzināt ar sportistiem svaru zālē, kas patstāvīgi trenējas un nesaprot, cik labs vai slikts es esmu, līdz brīdim, kad iznāc no zāles un sacensībās vari salīdzināt sevi ar citiem līdzīgiem. Klausoties kolēģu stāstos, var ne gluži viņus kopēt, bet domāt, ko jaunu ieviest arī savā iestādē.*

*Jānis Citskovskis,  
Valsts kancelejas direktors*

» *Zināšanas uzreiz jāliek lietā. Ja šķiet, ka nav kur, pameklē situāciju, kur tās izmantot. Parasti tās situācijas uzrodas. Piemēram, komunikācijas principu izmantošanas iespējas rodas katrā sanāsmē, lai komunikācija nav hierarhiska un ir vienkāršāka. Tikai krāt zināšanas nav jēgas.*

*Juris Gaiķis,  
Konkurences padomes priekšsēdētājs*

### Jautājumi savas mācīšanās un attīstības ilgtspējas analīzei

- Kādus konkrētus praktiskus paņēmienus esmu ieviesis savā darbā, attiecībās u. c. no pēdējās izlasītās grāmatas, apgūtā mācību kursa u. tml.?
- Cik raksturīgi man ir ar entuziasmu uzsākt jaunas lietas, taču pēc pirmajiem mēģinājumiem tās pārtraukt? Kā varu sevi mudināt turpināt iesākto?
- Kādu vienu kompetenci attīstīju tieši tagad? Kā tā man noderēs šodien, pēc 3–5 gadiem?
- Kādi man raksturīgie ieradumi palīdz vai varētu palīdzēt apgūt ko jaunu? Kā tos varu izmantot vēl vairāk?

- Kādi man raksturīgie ieradumi kavē vai apgrūtina mācīšanos un attīstību? Kā tos varu mainīt?
- Ko varu mācīties no sev zināmiem cilvēkiem, kurus uzskatu par paraugu kompetenču attīstībā?
- Kas man ir svarīgi un ir nepieciešams, lai mācīšanās un attīstība sagādātu prieku? Kā varu radīt mācībām un attīstībai labvēlīgus apstākļus?

## KOMPETENČU ATTĪSTĪBAS METODES

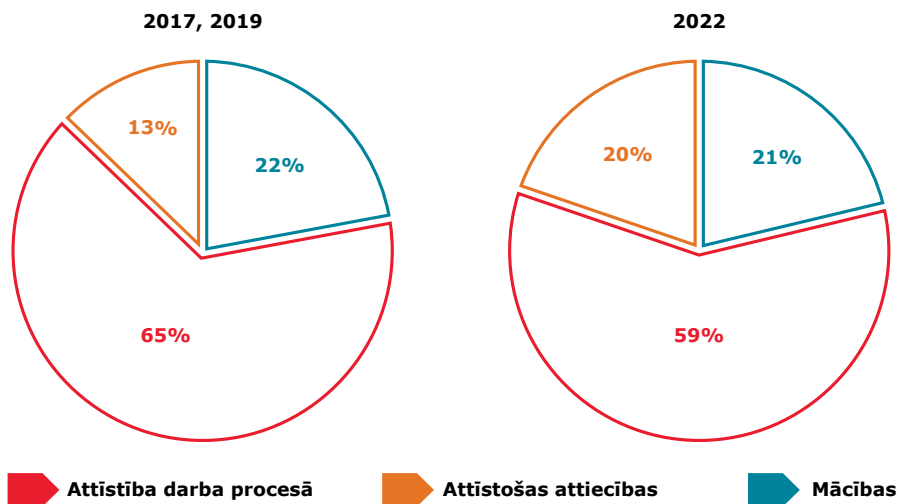
Izvēloties kompetenču attīstības metodes, vari izmantot 70–20–10 pieeju. Eihingers un Lombardo (*Eichinger & Lombardo*) to sākotnēji aprakstījuši, analizējot tieši augstākā līmeņa vadītāju attīstību, taču šobrīd pieeja tiek izmantota attīstības metožu raksturojumā neatkarīgi no amata līmeņa.

70–20–10 pieeja paredz, ka:

- 70 % attīstības notiek darba procesā;
- 20 % attīstības rada attīstošas attiecības ar citiem;
- tikai 10 % veido attīstība speciāli veidotā mācību vidē: mācību klasēs, akadēmiskās un profesionālās mācību programmās u.tml.

Augstākā līmeņa vadītāju sniegtās atbildes par to, kādām metodēm ir bijusi lielāka ietekme uz vadības kompetenču attīstību (19. attēls), norāda uz 70–20–10 pieejai līdzīgu sadalījumu (faktoru sarakstu skati 20. attēlā). Viņu pieredzē vislielākā ietekme uz vadības kompetenču attīstību ir bijusi darba procesam.

Mazliet vairāk par 20 % minēja attīstošas attiecības ar profesionāliem koučiem, supervizoriem, vai tiešajiem vadītājiem. Mazākā daļa (attiecīgi – 13 un 20 %) nosauca mācību pasākumus. Pieaugums mācību nozīmīgumā, salīdzinot rezultātus 2017. un 2019. gadā ar 2022. gadu, var būt saistāms ar ALVAP, kuras ietvaros vadītājiem tika piedāvāts plašs kvalitatīvu mācību pasākumu klāsts. Tā kā daļai respondentu šis bija pirmās sistemātiskās mācības par vadības tēmām, likumsakarīgi, ka tām ir būtiska ietekme uz viņu kā vadītāju attīstību.



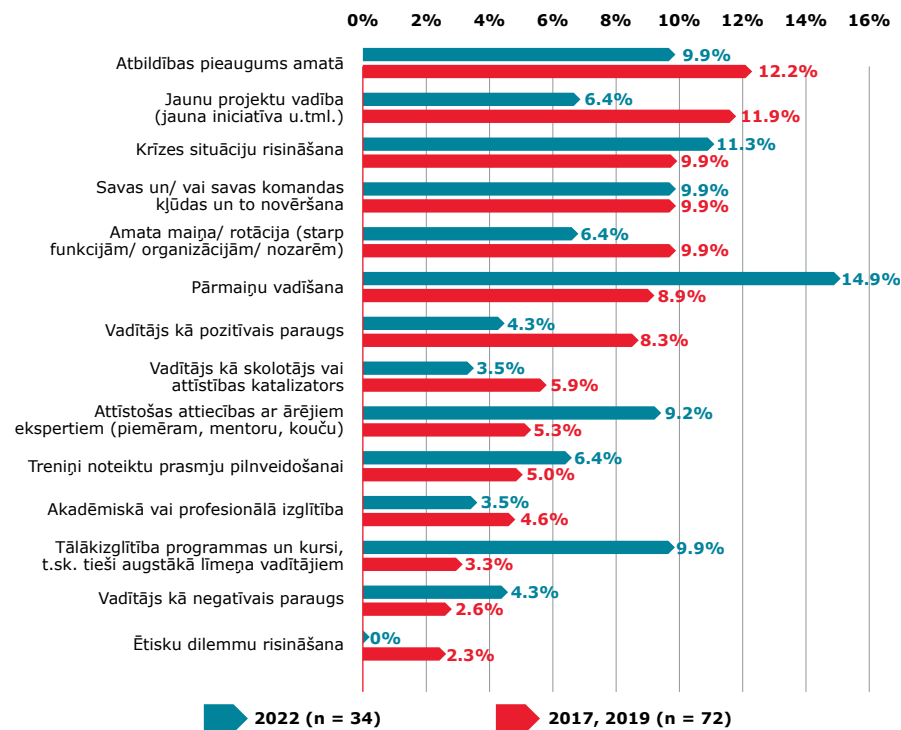
19. attēls. Dažādu attīstības metožu veidu ietekme uz augstākā līmeņa vadītāju attīstību.

2017., 2019. gads – vadītāju aptauja kompetenču novērtēšanas un individuālās attīstības plānošanas procesā.

2022. gads – anonīma vadītāju aptauja par ALVAP rezultātiem.

2017.–2019. gadā vadītāji visaugstāk novērtējuši attīstību darba procesā (attēlā sarkanā krāsā), no kurām populārākās ir atbildības pieaugums amatā un jaunu projektu vadība.

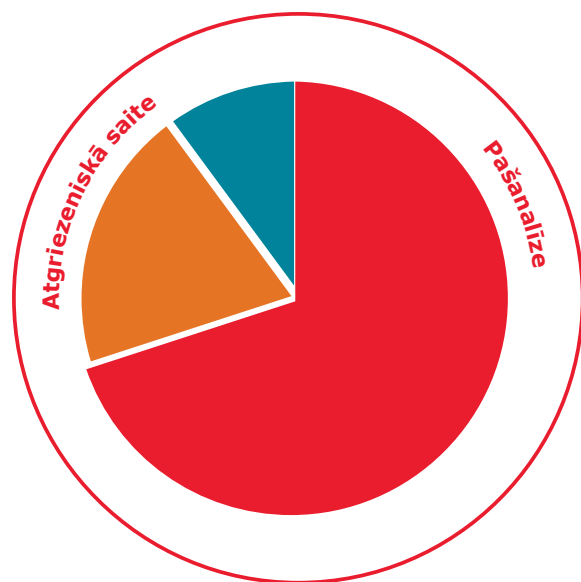
2022. gadā līdera pozīcijas ieņem pārmaiņu vadīšana, kam seko krīzes situāciju risināšana, kas likumsakarīgi ataino globālos šī perioda izaicinājumus – Covid-19 pandēmiju un karu Ukrainā, kas likuši iestādēm pielāgoties un strauji īstenot gan neplānotas pārmaiņas, gan arī sākt un turpināt plānotus pasākumus valsts pārvaldes reformu ietvaros. Tā kā ALVAP nozīmīga vieta tika ierādīta pārmaiņu vadības kompetenču stiprināšanai, jādodomā, ka pārmaiņu vadība kļuvusi plānveidīgāka un sistemātiskāka, kas pozitīvi atsaucas arī uz pārmaiņu vadības kompetences attīstīšanu.



20. attēls. Attīstības metodes ar lielāko ietekmi uz vadītāju attīstību.

OECD ir noteikusi vairākas prioritātes augstākā līmeņa vadītāju sistemātiskā attīstībā, kas akcentē attīstību darba vidē mācību un attīstības pasākumu kontekstā:

- radīt iespējas attīstīt augstākā līmeņa vadītāju profesionālo kontaktu tīklus un veicināt augstākā līmeņa vadītāju savstarpējo atbalstu kompetenču pilnveidošanā;
- radīt iespēju augstākā līmeņa vadītājiem izmantot koučingu individualizētam atbalstam;
- veidot tādas augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas, kas izstrādātas atbilstoši konkrētās valsts pārvaldes kontekstam un augstākā līmeņa vadītāju vajadzībām;
- mērķtiecīgi izmantot mobilitāti kā mācīšanās un attīstības iespējas indivīdiem un organizācijām.



- Mācīšanās darba procesā
- Attīstošas attiecības
- Mācības

21. attēls. Mācīšanās metožu veidi.

Tālāk raksturotas metodes ar pierādītu praktisko vērtību tieši augstākā līmeņa vadītāju attīstībā.

## Ar mācīšanos darba procesā saistītu metožu raksturojums

### Projektu/īpašu uzdevumu vadība

Projektu vadība jaunā vai plašākā jomā, arī izaicinošu projektu vadība, kur nākas saskarties ar grūtībām.

Šī ir kompleksa attīstības metode, kas ietver vairākas turpmāk aprakstītās metodes, tostarp eksperimentēšanu, novērošanu un pašanalīzi.

Piemēram, Eiropas Savienības direktīvu ieviešana; iestādes digitalizācija; procesu pieejas ieviešana; funkciju pārņemšana; iestādes pakalpojumu pilnveidošana; kāda starpresoru risinājuma izstrāde

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Attīstība, vadot projektus, var būt mērķtiecīga un plānveidīga. Var uzņemties vadīt kādu projektu tieši tāpēc, lai attīstītu noteiktas kompetences.

Veicot iestādes darbu sadali, var izvēlēties tādus uzdevumus, kas ļauj attīstīt būtiskās kompetences.

Attīstība, vadot projektus, var notikt arī neplānoti un šķietami haotiski. Dzīve mūs var nostādīt situācijā, kas izstumj no komforta zonas (piemēram, pandēmija) un kas nav paredzēta individuālās attīstības plānā.

Šādā situācijā ieguvēji ir tie vadītāji, kas uz situāciju raugās kā uz iespēju.

Pašanalīzes ceļā arī krīzes un negaidīti sarežģījumi var kļūt par sistemātiskas attīstības elementu.

*Attīstību veicina sadarbības projekti, kur dažādas nozares iesaistās jaunu politiku veidošanā, piemēram, izdienes pensiju sistēmas reformas sagatavošana, kas aptver virkni nozaru. Tāpat Covid-19 ekspertu grupas vadīšana man bija stimuls, kas praktiskā darbībā, savstarpējā komunikācijā un diskusijās ļāva gan izmantot līdzšinējo pieredzi, gan gūt jaunu pieredzi sadarbības vadīšanā.*

*Vladislavs Vesperis,  
Pārresoru koordinācijas centra  
vadītāja vietnieks*

Izvērtē attīstības potenciālu savā pašreizējā darbā, izmantojot [attīstības darba vietā potenciāla un iespēju analīzes metodiku.](#)



## Mobilitāte/ rotācija

Amata maiņa savā vai citā iestādē.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Darba uzsākšana jaunā iestādē, resorā pati par sevi var būt attīstoša, jo saturiski mainās risināmie jautājumi, vide, cilvēki u.tml. Tomēr rotāciju var plānot arī vadītāju kompetenču attīstības nolūkā, lai palīdzētu vadītājiem apgūt tās kompetences, kuru attīstība nav iespējama līdzšinējā amatā.

Rotācija var notikt kā sistemātiska un vienota valsts pārvaldes vadītāju attīstības iniciatīva, lai laikus sagatavotu vadītājus jauniem izaicinājumiem un attīstītu viņu vadības kompetences.

## Eksperimentēšana

Jaunu pieeju, rīku vai metožu izmēģināšana darbā, iepriekš nezinot, vai un kā tie darbosies:

Piemēram:

1) dažādas sapulču vadības pieejas, piemēram, sapulču vadītāja lomas rotēšana, koučinga izmantošana darbinieku attīstīšanā vai ikdienas problēmu risināšanā; grūtāku uzdevumu deleģēšana; dažādu autonomijas līmeņu piešķiršana darbiniekiem; virtuālo komandas saliedēšanās pasākumu organizēšana u. c.

2) publiskās privātās partnerības risinājumi; MI izmantošana iestādē; starpresoru iestāžu sadarbība u. c.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Eksperimentēšana kā attīstības metode var noderēt dažādās situācijās, piemēram:

1) lai praksē izmēģinātu jaunas darba metodes, meklējot atbildes uz jautājumiem:

- vai šī metode man ir piemērota;
- vai šī metode strādā jeb palīdz sasniegt rezultātu;
- kādos gadījumos tā strādā?

Eksperimentēšana ir drošs veids, kā mācībās apgūto, grāmatās lasīto vai raidierakstos dzirdēto pārnest praksē. Nosaucot jauno lietu ieviešanu par eksperimentu, paši sev un citiem iesaistītajiem sūtam ziņu – var izdoties un var arī neizdoties, taču tad mēs zināsim, kas nestrādā.

Ja eksperimentā ir iesaistīti arī citi komandas locekļi, mēs vairojam viņu gatavību mēģināt ko jaunu un nebaidīties no kļūdām.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Ja pēc pirmā mēģinājuma šķiet, ka metode nestrādā, nemet plinti krūmos, bet es atklāts pret sevi – vai problēma patiešām ir metodē vai prasmēs to izmantot.

2) lai aprobētu jaunus risinājumus situācijās, kur līdzšinējās pieejas nav devušas rezultātu sarežģītu vai ieilgušu problēmu risināšanai.

Gatavojoties šādiem eksperimentiem, svarīgi pārdomāt:

- cik ilgs laiks nepieciešams, lai pārlicinātos par eksperimenta dzīvotspēju;
- vai šis eksperiments ļaus novērtēt risinājumu? Ja nē, vai un kas būtu jāpielāgo vai jāmaina pašā eksperimentā?

Pēc eksperimenta ir svarīgi nofiksēt un izvērtēt rezultātus. To vari darīt pats vai – vēl labāk – pārrunājot rezultātus ar citiem iesaistītajiem.

3) inovāciju procesā, kad nepieciešams pārlicināties, vai un kā inovatīvā ideja strādā praksē.

Eksperimenta ceļā vadītāja uzdevums ir atrast veidu, kā izveidot īstermiņa (līdz trim mēnešiem) eksperimentu jeb pilotprojektu idejas vai risinājuma testēšanai iespējami drošos apstākļos – tādos, kur neveiksme, ja eksperimentālā metode neizdotos, radītu iespējami mazākas sekas.

## Problēmu risināšanas grupas

Nelielā grupā vadītāji kopīgi meklē risinājumus reālām problēmām.

Piemēram, birokrātijas mazināšana; attīstības kultūras veidošanas darbnīcas u. c.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Metode vienlīdz labi palīdz attīstīt vadītāju kompetences un risināt reālas iestāžu vai valsts pārvaldes līmeņa problēmas.

Svarīgi, ka grupā ir vadītāji, kas ikdienā strādā dažādās iestādēs vai pat nozarēs.

Sākotnēji grupā var būt nepieciešams moderators, kas vada problēmu risināšanas procesu un papildus izmanto dažādas attīstības metodes – pašanalīzi, atgriezenisko saiti, lai veicinātu vadītāju iesaistīšanos, metodes apguvi u.tml.



## Mācīšana citiem

Vadītāji dalās jaunās zināšanās un palīdz attīstīt prasmes saviem padotajiem un kolēģiem.

Piemēram, pēc dalības mācībās, vadītājs sagatavo informācijas un atziņu apkopojumu, par ko sanāksmē pastāsta savai vadības komandai.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Citu mācīšana palīdz nododot zināšanas par aktuālu tēmu, veicināt kompetenču attīstību iestādē un pilnveidot komandas vai iestādes darbu.

Vadītāji atzīst, ka zināšanu nodošana citiem nostiprina mācību rezultātus – palīdz sastrukturēt jaunās zināšanas, sasaistīt tās ar jau zināmo un ar iestādes darbu, tādējādi padziļinot izpratni par jauno tēmu.

*Vadītājiem bija mācības par vērtībām. Lai zināšanas par šīm vērtībām nosēdinātu sev tik dziļi zemapziņā, ka man nevajag piepūlēties, lai tās atcerētos, es gatavoju semināru savai komandai. Tā tas nosēžas. Tad arī komanda saprot manus lēmumus – kāpēc tie ir tādi, kādi ir. Tāpat arī komanda saprot – ja gribam kaut ko iemācīties, mums ir jānāca tālāk.*

*Gundega Jaunbērziņa-Beitika,  
Latvijas Nacionālā akreditācijas biroja direktore*

*Vislabākā mācīšanās ir praktizēšana un mācīšana citiem. Pēc mācībām sapratu – ja to, ko iemācījos, nevienam neizstāstu, tas pēc nedēļas vai divām, kur nu vēl pēc mēneša, vienkārši pazūd. Lai zināšanas būtu noturīgas, neizlidotu pa otru ausi ārā, ir jāstāsta jeb jādalās. Es tiešām stāstu – stāstu darbiniekiem, stāstu pat bērniem!*

*Armands Binovskis,  
Valsts tehniskās uzraudzības aģentūras direktors*



*Jautājumi pārdomām par mācīšanās metodēm darba procesā*

### Projektu vadība

- Kādu projektu es gribu un varu uzņemties, lai pilnveidotu savas kompetences?
- Kādi jau zināmi izaicinājumi ir gaidāmi šajā projektā?
- Kādi vēl neapzināti izaicinājumi varētu rasties?

- Kādas kompetences būs nepieciešamas, lai tos atrisinātu?
- Kā es šajā projektā varu izmantot savas stiprās puses?
- Kuras no kompetencēm man jāpilnveido, lai es tiktu galā ar izaicinājumiem?
- Kuras kompetences attīstībai pievērsīšu lielāko uzmanību? Kāds būs mans attīstības mērķis?
- Kādus vadības eksperimentus es varētu veikt?
- Kāda atgriezeniskā saite man būs nepieciešama? Kā es to iegūšu?

### Mobilitāte/ rotācija

- Kādu kompetenču attīstība man ļautu virzīties tālāk savā karjerā? Kur – valsts pārvaldē vai ārpus tās – varu šīs kompetences apgūt?
- Kādās nozarēs un/vai iestādēs man būtu vērtīgi iegūt pieredzi kā vadītājam, lai labāk strādātu manā iestādē?

### Eksperimentēšana

- Par kādām noderīgām metodēm/ idejām esmu pēdējā laikā dzirdējis, bet neesmu tās vēl izmēģinājis?
- Ko es varētu pamēģināt? Kad? Kādā mērogā? Cik ilgs būs eksperimenta periods?
- Kādu "traku" ideju man gribētos izmēģināt?
- Kā es zināšu, ka man ir vai nav izdevies?
- Kādas ir tēmas, vajadzības, kas ir aktuālas vairākiem vai daudziem augstākā līmeņa vadītājiem?
- Par kādām tēmām varētu veidot formālas vai neformālas problēmu risināšanas grupas?

### Mācīšana citiem

- Ko pēdējā laikā esmu apguvis, kas varētu būt noderīgs citiem?
- Kādas jaunas lietotnes vai digitālos rīkus lietoju?



## Ar attīstošām attiecībām saistītu metožu raksturojums

### Ēnošana

Izmanto divos veidos:

1. Pēc savstarpējas vienošanās pavadīt noteiktu laiku, piemēram, dienu, kopā ar citu augstākā līmeņa vadītāju, lai novērotu, kā veidojas viņa ikdiena, kā viņš risina dažādus jautājumus u.tml.

2. Vadītājs citam vadītājam vai ārējam speciālistam aicina ēnot sevi, lai pēc tam pārrunātu novērojuma rezultātus un saņemtu atgriezenisko saiti, kā pilnveidot sniegumu.

Pirmajā gadījumā ir vērtīgi ēnot vadītāju, kuram šīs kompetences ir labi attīstītas.

Gatavojoties amata maiņai, priekšteča ēnošana radīs labāku izpratni par konkrēto amatu un tā izaicinājumiem.

Otrajā gadījumā svarīga ir uzticēšanās vadītājam vai speciālistam, kurš ēno Tevi darbā, sanāksmju vadīšanā u. Tml.

Arī Tu vari būt tas, kurš ēno.

#### Pirms ēnošanas

1. Izvēlies īsto laiku. Piemēram, ja ēnošanas mērķis ir pilnveidot stratēģisko redzējumu, izvēlies dienu, kad ēnojamais vada diskusiju par iestādes attīstību.

2. Vienojieties ar ēnojamo, ka pēc nozīmīgām sapulcēm vai zvaniem jums ir vismaz 15 minūtes, lai pārrunātu novēroto, uzdotu jautājumus un saņemtu atgriezenisko saiti.

3. Pārdomā jautājumus apspriešanai ar ēnojamo.

#### Ēnošanas procesā

1. Pievērs uzmanību gan tam, ko dara un saka ēnojamais, gan tam, kā viņš dara un saka.

2. Vēro un piefiksē arī iesaistīto reakciju, kā arī dažādu darbību un metožu rezultātus.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

**Uzreiz pēc ēnošanas** (šo var darīt vairākas reizes dienas laikā)

1. Pārrunājiet novēroto.

2. Precizē savu ēnojamā rīcības apsvērumus un noskaidro, ko tieši viņš gribēja panākt, kā viņš pats vērtē sasniegto rezultātu, ko varēja darīt labāk?

Ēnošanu var mērķtiecīgi izmantot, lai veicinātu sadarbību, kā to, piemēram, ir darījis Uzņēmumu reģistrs.

*Pirms pāris gadiem, sadarbojoties ar kolēģi, kas ministrijā strādā ar Uzņēmumu reģistra jautājumiem, piedzīvojām situāciju, ka visu laiku ir diskusijas pie normatīvo aktu izstrādes – viņi [ministrija] piedāvā idejas, risinājumus kādai problēmai, mēs [UR] sakām – tā nevar, praksē nestrādās; viņi pastāv uz savu.*

*Piedāvāju – atnāc, lūdzu, vienu dienu pie mums – paskaties, kāds praksē izskatās pieteikums, kā strādā notārs, kā notiek klientu apkalpošana. Pēc vienas dienas ekskursijas piedzīvojām pavisam citu sadarbību.*

*Ministrijas darbinieki jau nevēlas neko sliktu, viņi vienkārši nestādās priekšā, kā notiek darba process iestādē. Droši vien kad mēs – UR – ieraudzītu, ko viņi ministrijā dara, mums liktos āprāts! – kā viņi tiek galā.*

*Guna Paidere,  
Uzņēmumu reģistra Galvenā valsts notāre*

## Mentoring

Partnerība starp personu ar lielu pieredzi (iestādē, nozarē vai noteiktā jomā) un personu, kas vēlas attīstīties, mācoties no pieredzējušā kolēģa

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Mentoring ir noderīga atbalsta metode jauniem augstākā līmeņa vadītājiem, kas stājas iestādes vadītāja amatā, taču var derēt arī pieredzējušiem vadītājiem sarežģītu vadības jautājumu risināšanā vai pārmaiņu periodā.

Mentors var gan palīdzēt apgūt un pilnveidot vadības zināšanas un prasmes, daloties savās zināšanās, uz klausot un pārrunājot ar vadītāju viņa paredzamo problēmsituāciju iespējamus risinājumus, gan arī attīstīt vadītāja kontaktu tīklu.

Ja Tev kā vadītājam nav iespējas piedalīties speciāli organizētā mentoringa programmā, vari pats uzrunāt kādu pieredzējušu vadītāju, no kura Tu gribi mācīties, un vienoties par neformālām mentoringa attiecībām.

Pieredze rāda, ka rūditie vadītāji labprāt dalās zināšanās un pieredzē ar jaunākiem, un šāda sadarbība rada gandarījumu abām pusēm.

Mentoringa sistēmas veidošanai vai esošās sistēmas analīzei vari izmantot [kritērijus un jautājumus iestādes iekšējās mentoringa programmas vai sistēmas novērtēšanai](#). 📄

*ALVAP rezultātā ieviesām mentoru sistēmu, un man bija mentoringa saruna ar IT kolēģi. Stāstu viņam arī par vērtībām un iestādes misiju: Tu nedomā, ka strādā tikai IT, Tu strādā valsts labā, Latvijai! Ja Tu labi paveiksi darbu savā IT programmēšanas uzdevumā, mūsu iestādei būs labāk. Ja iestādei būs labāk, tad nozarei būs labāk. Ja nozarei būs labāk, tad Latvijai būs labāk!*

*Darbinieks aizgāja, sakot: "Jā, tiešām, laikam mans darbs ir svarīgs!"*

*Armands Binovskis,  
Valsts tehniskās uzraudzības  
aģentūras direktors*

## Reversais mentoring

Partnerība, kurā persona ar lielu pieredzi vai augstākā amatā mācās no mazāk pieredzējušā kolēģa.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Lai gan pirmās reversā mentoringa programmas augstākā līmeņa vadītājiem tika veidotas informācijas tehnoloģiju un interneta lietošanas prasmju veicināšanai, šobrīd tās izmanto plašākiem mērķiem, piemēram:

- veidojot vadītāju izpratni par jaunās paaudzes darbinieku uzskatiem, vajadzībām un gaidām no darba devēja un vadītājiem;
- iekšējās komunikācijas un informācijas apmaiņas pilnveidošanā iesaistot jaunās paaudzes darbiniekus, piemēram, zināšanu apmaiņas platformu veidošanā;
- aktuālo digitālo rīku un sociālo mediju lietošanas prasmju attīstībai vadītājam un iestādei kopumā.

Ja šaubies par to, kā reversais mentoring varētu strādāt Tavā iestādē, vari organizēt to kā nelielu [eksperimentu](#), 📄 izveidojot, piemēram, 1-2 mentoringa pārus un pēc kāda laika izvērtēt rezultātus.

*Vadītājiem, kuri ir jauni attiecīgā līmeņa amatā, vajag pieredzi no vecākajiem. Tiem, kuri ir ilgāku laiku vadības pozīcijās, savukārt, jā mācās no jaunajiem, lai nebūtu stagnācijas. Abpusēja uzvara ir tad, ja satiekas dažādi amatu līmeņi, dažādas pieredzes, kas var atklāti viens ar otru runāt un dalīties pieredzē.*

*Anita Krūmiņa,  
Centrālās finanšu un līgumu  
aģentūras direktore*



## Koučings

Partnerība starp profesionālu attīstības konsultantu jeb kouču un klientu (vadītāju), lai rosinātu klientu atklāt un maksimāli izmantot savu personīgo un profesionālo potenciālu un sasniegt attīstības mērķus.

### Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Sadarbība ar profesionālu kouču ir īpaši noderīga situācijās, kad vadītājs:

- ir personīgu pārmaiņu procesā, piemēram, apstiprināts jaunā amatā vai apsver darba maiņu;
- cenšas mainīt savu vadības pieeju, ieviest jaunas darba metodes;
- ir nonācis strupceļā, risinot kādas problēmas;
- ir zaudējis motivāciju vai piedzīvojis izdegšanu;
- meklē atbalstu, kad augstākā līmeņa vadītāja amatā nav ar ko apspriest rīcības plānus, riskus un iespējas.

Izmantojot koučingu kā attīstības metodi, vadītājs var pajauties, ka koučs virzīs procesu, izmantojot pašanalīzi un uz turpmākās rīcības plānošanu vērstus jautājumus. Tev kā vadītājam ir svarīgi būt atklātam pret sevi, uzticēties sadarbībai ar kouču un pajauties, ka spēsi rast vajadzīgās atbildes, negaidot padomu no malas.

*Vadītāja darbā man ļoti palīdzēja septiņas individuālā koučinga sesijas, proti, atklāta un godīga saruna, ieteikumi, tehnikas, reizēm izrunāšanās. Vadītāju aptaujas dalībnieks*

*Tēma, kas vadītājiem ir ļoti aktuāla – kā veiksmīgi atgriezties pēc ilgstošām prombūtnēm. Manā pieredzē šāda atgriešanās sakrita ar laiku, kad bija iespējams strādāt ar profesionālu kouču. Tas ļoti palīdzēja pārvarēt bailes, kad likās, ka prombūtnē esmu kaut ko pazaudējusi.*

*Anita Krūmiņa,  
Centrālās finanšu un līgumu  
aģentūras direktore*

## Kolēgu koučings

Periodiskas strukturētas tikšanās nelielā vadītāju grupā (4–5 dalībnieki), kur grupas dalībnieki, izmantojot koučinga metodes, palīdz savstarpēji risināt aktuālus jautājumus vai problēmas.

### Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Metode paredz, ka koučinga grupa satiekas reizi 1–2 mēnešos, un katrs no tās dalībniekiem dalās ar sev tobrīd aktuālu problēmu, kuras risināšanā vēlas saņemt kolēgu atbalstu un padomu.

Katras problēmas apspriešanai secīgi tiek veltītas 30–45 minūtes.

Kolēgu koučings palīdz:

- rast labākus risinājumus vadības problēmām un iedrošināt vadītāju tos izmantot;
- praktiski sagatavoties sarežģītām vadības situācijām, piemēram, grūtām sarunām ar padotajiem, iejūtoties viņu lomās un izmēģinot sarežģītu sarunu vadīšanu;
- pilnveidot citu attīstīšanas un attiecību veidošanas prasmes.

Ieguvums ir arī labāka izpratne par citu nozaru vadītāju izaicinājumiem, kas savukārt veido plašāku redzējumu.

Lai metodi izmantotu, iesaistītajiem nepieciešams apgūt koučinga pieejas pamatus. Pirmajām tikšanās reizēm grupas var pieaicināt profesionālus moderatorus, taču, apgūstot metodi, grupas dalībnieki tikšanās var vadīt iekšējas rotācijas kārtībā



## Pieredzes apmaiņa

Strukturēti vadīta vadītāju tikšanās ar mērķi dalīties pieredzē par iepriekš izvēlētajām vadības tēmām.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Pieredzes apmaiņa var notikt dažādās formās, sākot ar neformālu 1:1 pieredzes apmaiņu līdz pat konferencēm, kur vadītāji ar saviem pieredzes stāstiem var uzstāties lielas auditorijas priekšā.

Pasākumu mērķis ir radīt vadītājiem iespējas izmantot citu pieredzi un pārņemt jau pārbaudītus risinājumus.

*Arī turpmāk būtu ieteicama neformāla pieredzes apmaiņa starp vadītājiem darbnīcu/ domnīcu formā. Mums ir daudz tēmu, kas ir kopīgas, bet ko šobrīd risinām atsevišķi, ņemamies paši savā purvā. Tā ir iespēja sanākt kopā, noskaidrot, kā kurš dara, kopīgi atrast labāko veidu, kā to darīt. Tas veicinātu arī mazāku valsts pārvaldes sadrumstalotību.*

*Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore*

Vērtīgi ir apmainīties ar pieredzi ne tikai par labo praksi, bet arī dalīties ar savām kļūdām. Regulāras diskusijas par kļūdām un neveiksmēm stiprinās attīstības kultūru valsts pārvaldē, kur no kļūdām mācās, nevis izvairās no eksperimentiem, lai tikai nekļūdotos. Pozitīva iniciatīva šai ziņā ir Valsts kancelejas rīkotais Aplauzienu pasākums 2022. gada rudenī.

*Kā mācīties par digitālo attīstību? Nebūtu slikti mācīties vienam no otra. No labajām un sliktajām, it īpaši – no sliktajām pieredzēm. Ir bijuši neveiksmīgi digitālās attīstības mēģinājumi, bet par to skaļi nerunājam.*

*Anita Krūmiņa,  
Centrālās finanšu un līgumu aģentūras direktore*



*Jautājumi pārdomām par metodēm, kas saistītas ar attīstošām attiecībām*

### Pēc citu ēnošanas

- Kas mani pārsteidza? Kāpēc?
- Ko es no šī varu mācīties?
- Kā tā vai cita ēnojamā rīcība ietekmēja rezultātu? Darbiniekus un/ vai citus klātesošos?
- Kādus "trikus" vai metodes izmantoja ēnojamais?
- Ko no redzētā es varu un gribu ieviest savā ikdienas darbā?

### Ja ēno Tevi

- Kādus novērojumus un atgriezenisko saiti man bija grūti pieņemt no ēnotāja?
- Ko par sevi uzzināju jaunu? Ko līdz šim neapzinājos, ka tā daru?
- Kā varu pilnveidot savu rīcību analīzei izvēlētajā vadības situācijā?

### Par mentoringu

- Vai zinu kādu vadītāju, kura pieeja mani uzrunā, intrīgē, bet nav saprotama?
- Kurš no man zināmajiem pieredzējušiem vadītājiem ir atšķirīgs? Vai un ko es varētu mācīties no viņa?
- Vai es varu un gribu būt mentors kādam jaunajam augstākā līmeņa vadītājam?
- Ar kādu pieredzi es gribu un varu dalīties?

### Par reverso mentoringu


- Ko es varētu mācīties no savas iestādes darbiniekiem?
- Kā es varētu izmantot reverso mentoringu attiecību nostiprināšanai starp dažādu paaudžu darbiniekiem?

## Par kolēģu koučingu

- Ar kuriem vadītājiem es labprāt veidotu kolēģu koučinga grupu?
- Vai esmu gatavs mācīties, palīdzot citiem risināt viņiem aktuālās problēmas?

## Par pieredzes apmaiņas pasākumiem

- Kas no tā, ko daru savā iestādē, varētu būt interesants citiem valsts pārvaldes vadītājiem?
- Kādas kļūdas esmu pieļāvis, par ko es gribētu brīdināt citus?
- Kā citu pieredzes stāsti saskan vai nesaskan ar manu pieredzi un novērojumiem?
- Ko no citu pieredzes es varētu izmantot?

Apkopojumu par dažādām [attīstību veicinošām lomām](#) , to raksturojumu un jautājumu piemērus, ko uzdot šo lomu pārstāvjiem atradīsi rīku krātuvē.

## Mācības

### E-mācības

Mācību kurss vai programma, ko vadītājs patstāvīgi apgūst tiešsaistē.

E-mācības parasti ietver videolekcijas, lasāmus materiālus, demonstrējumus, kā arī uzdevumus un testus par mācību tēmām.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Piemērotas teorētisku zināšanu apguvei par vadītājiem jaunām vai zināšanu ietilpīgām tēmām. E-mācību formāts ļauj arī mācīties pie starptautiski atzītiem ekspertiem un pasniedzējiem.

## Mācību semināri

Tiešsaistes vai klātienē mācības grupās par noteiktu tēmu.

## Atvērtie semināri

Dalībnieki ir dažādu iestāžu vai sektoru (valsts pārvaldes, privātā sektora un NVO) vadītāji.

## Slēgti semināri

Dalībnieki ir tikai valsts pārvaldes vai pat vienas iestādes/ resora vadītāji.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Semināri un kursi bieži ir pirmā metode, kas nāk prātā, domājot par kompetenču attīstību. Izmantojot 70-20-10 pieeju, mācības var papildināt vairākas citas metodes no mācīšanās darbā un attīstošo attiecību metožu grupām.

Atvērtajos mācību semināros papildus apgūstamajām zināšanām un prasmēm tiek paplašināts arī vadītāja kontaktu loks.

Slēgtajos semināros to saturs, piemēri, analizējamās situācijas var tikt īpaši piemērotas dalībnieku vajadzībām.

*Nevalstiskajā sektorā notiek daudz pasākumu un forumu, kuros piedaloties vai pašiem uzstājoties var paplašināt savu skatījumu un papildināt zināšanas.*

*Vladislavs Vesperis,  
Pārresoru koordinācijas centra  
vadītāja vietnieks*

Lai laika un finanšu ieguldījums semināros būtu lietderīgs, lemjot par dalību seminārā pārliecinies:

- vai ir semināra mērķi atbilst manām vajadzībām – vai, sasniedzot semināra mērķus, tiktu sasniegts arī mans kā vadītāja attīstības mērķis?
- kāds ir seminārā iekļauto tēmu skaits/dažādība? Bieži ir kārdinājums izvēlēties seminārus, kas aptver vairākas tēmas, taču, jo plašāks ir tēmu klāsts, jo mazāk laika paliek piemēru analīzei, padziļinātām diskusijām un pašanalīzei, tādējādi mazinot iespēju, ka kaut kas no apgūtā tiks praktiski izmantots darbā.

*Svarīgi ļauties pieredzei, kā ar Tevi "manipulē" profesionālais moderators – kā Tevi iesaista, liek plānot, diskutēt, strīdēties, kā izsit no komforta zonas. Tas ir ļoti svarīgi. Tas, kas iziet caur visām maņām – caur prātu, caur redzi, caur dzirdi, – vislabāk paliek atmiņā. Tā vairs nav tikai teorija.*

*Pēc tam svarīgi arī sev nospraust mērķus, izmantot to, ko esi iemācījies teorētiski, praktiski ielikt darba kārtībā un pārrunāt ar saviem kolēģiem, ieviest jaunas metodes kā normālu ikdienas darbu.*

*Andris Širovs,  
Dabas aizsardzības pārvaldes  
ģenerāldirektora vietnieks*

## Prasmju treniņi

Mācības nelielā dalībnieku grupā ar augstu praktisko uzdevumu – lomu spēļu, situāciju simulāciju – īpatsvaru.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Prasmju treniņus izmanto konkrētu vadības prasmju pilnveidošanai, piemēram, sarunu un sapulču vadīšanai vai datu analīzes nostiprināšanai.

Viens no treniņu veidiem ir vadības spēles jeb simulācijas, kur vadītājiem ir jāiejūtas noteiktas organizācijas vadītāja vai vadības komandas locekļa lomā.

## Akadēmiskā/ profesionālā izglītība

Vadības ievirzes programmas augstskolās bakalaura, maģistra vai doktora studiju līmenī.

Piemēram, MPA (*Master of Public Administration*).

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Piemērota metode vadītājiem, kas vēlas iegūt visaptverošas un sistematizētas zināšanas vadības zinātnē, kā arī padziļināti pētīt kādu no vadības tēmām sava studiju pētnieciskā darba ietvaros. Akadēmiskās un profesionālās studijas bieži vien kalpo par stimulu konkrētu vadības prasmju pilnveidošanai atbilstoši vēlamajam vadības "etalonam".

## Pašvadītas mācības

Process, kura ietvaros vadītājs proaktīvi papildina zināšanas, pilnveido kompetences.

Piemēram, vadības literatūras (grāmatu, profesionālo žurnālu) studijas, raidierakstu klausīšanās, dalība atvērtos tiešsaistesursos.

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Pašvadīto mācību iespējas ir noderīgas zināšanu papildināšanai vadītāja paša brīvi izvēlētās tēmās.

Dažādās valodās pieejamie literatūras, raidierakstu un atvērtos kursu avoti piedāvā neierobežotu tēmu klāstu.

*Katru dienu vismaz vienu stundu veltu audiomācībām, kad kaut kur pārvietojos. Tiklīdz redzu, ka būs kaut maza rutīna - dodoties uz darbu un atpakaļ, visu laiku esmu ar bezvadu austiņām. Tas ir laiks, ko varu veltīt sev, it kā neko nedarot. Daudzas lekcijas noklausos pat trīs reizes, un katru reizi ir kaut kas jauns. Esmu pat pārsteigts! Vienmēr atrodas kāda jauna nianse.*

*Armands Binovskis,  
Valsts tehniskās uzraudzības  
aģentūras direktors*

Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Vadītāji atzīst, ka pašvadītās mācības vairo viņu motivāciju darbam un tālākai kompetenču attīstībai.

Lai pašvadītās mācības kalpotu kā attīstības metode, ir svarīgi, ka vadītāji kaut ko no lasītā vai dzirdētā pārnes praktiskajā darbā, izmantojot [eksperimentēšanu](#) vai rosinot diskusijas ar darbiniekiem par izlasītajām idejām.

*Es tiešām uzskatu, ka "leaders are readers". Mēs iestādē dalāmies ar grāmatās iegūtajām zināšanām. Saprotot vērtīgo grāmatu apjomu, kas šobrīd mums ir pieejams – es būtu laimīga, ja man būtu tikai 12 gadu.*

*Gundega Jaunbērziņa-Beitika,  
Latvijas nacionālā akreditācijas  
biroja direktore*



*Jautājumi pārdomām par mācību izmantošanu attīstībā*

### Pirms dalības mācībās

- Ko es jau zinu par semināra tēmu?
- Ko es nezinu? Uz kādiem jautājumiem es gribētu gūt atbildes?

### Pēc mācībām

- Kā tas, ko apguvu mācībās vai e-mācībās, attiecas uz manu darbu, manu iestādi?
- Kādas zināšanas no apgūtā es gribu nodot citiem kolēģiem? Kam tieši? Kad un kā es to varētu darīt?
- Kā šis seminārs mainīja manus priekšstatus un viedokli par dažādiem jautājumiem?

- Kādas atziņas vai pārlicības ir iegūtas vai nostiprinātas?
- Ko no seminārā apgūtā pārnesišu uz savu darbu?

### Jautājumi pārdomām par pašvadītām mācībām

- Kādas pašvadītu mācību metodes ir man piemērotākas – lasīt, klausīties vai piedalīties tiešsaistes atvērtajosursos?
- Kā es varu lasīto vai dzirdēto izmantot savā kā vadītāja darbā?

### Pašanalīze jeb refleksija


Regulārs savu domu, pārlicību, emociju un rīcības analīzes process:

- rakstiski – vadītāja dienasgrāmatas rakstīšana;
- mutiski – regulāras sarunas ar kādu uzticības personu;
- mentāli – pārdomājot atbildes uz dažiem būtiskiem jautājumiem vai nu pēc nozīmīgiem notikumiem vai regulāri, piemēram, rīta skrējiena laikā.

#### Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Bez pašanalīzes nav iedomājams ne koučings, ne mentorings, ne mūsdienīgi mācību semināri. Šādās situācijā jautājumus pašanalīzei piedāvās profesionāļi.

Patstāvīgi vadīta pašanalīze un jautājumu uzdošana pašam sev ir arī kritiska, citādi tas ir tikai darbs, jauni uzdevumi bez apzinātas attīstības.

Pašanalīze vienlaikus ir prasme, kas jāizkopj, un ieradums, kas jāuztur vadītāja aizņemtajā ikdienā. Izmanto [refleksiju kā strukturētu attīstības metodi](#) 

Tieši pašanalīze ir tā, kas rada vērtību vadītāja pieredzei. **Neveicot pašanalīzi, vadītājs ar 15 gadu stāžu diez vai būs vērtīgāks par kolēģi ar 1,5 gadu stāžu.** Tāpēc arī šajā rokasgrāmatā ir piedāvāti daudzi jautājumi pašanalīzei.

### Atgriezeniskā saite

Konstruktīvi komentāri par vadītāja rīcību un tās ietekmi uz citiem, lai palīdzētu vadītājam attīstīties:


- formāli – ikgadējā novērtēšana, 360 grādu novērtēšana, profesionāla kompetenču novērtēšana, psihometriskie testi;
- neformāli – sarunas ar vadītājiem, kolēģiem, darbiniekiem, klientiem, sadarbības partneriem.

#### Kā un kādiem mērķiem izmanto?

Līdzīgi kā pašanalīze, arī atgriezeniskā saite ir neatņemama daudzu attīstības pasākumu sastāvdaļa.

Tā kā vadītāja darbs lielā mērā notiek mijiedarbībā ar citiem, ir būtiski, ka vadītājs arī ikdienā saņem atgriezenisko saiti no citiem par to, vai un kā viņa pieeja, metodes un izturēšanās palīdz katram individuāli un visiem kopā sasniegt kopējos mērķus.

Augstākā līmeņa vadītāju izaicinājums ir saņemt godīgu un atklātu atgriezenisko saiti, jo padotie ja ne gluži baidās, tad tomēr izjūt diskomfortu, paužot komentārus, ko vadītājs varētu uztvert kā kritiku. Liela nozīme ir psiholoģiski drošai videi komandā un iestādē.

Lai vadītājs iegūtu vērtīgu atgriezenisko saiti un to jēgpilni izmantotu savai attīstībai, ir svarīgi, kā prasīt, kā uzklaut un vai un kā izmantot ieteikumus. Ieteikumus un [noderīgus jautājumus atgriezeniskās saites saņemšanai](#)  atradīsi metožu krātuvē.

Attālinātā darba apstākļos lielisks paņēmieni atgriezeniskās saites iegūšanai ir dažādu tiešsaistes pasākumu ierakstīšana. Noskatoties video, Tu vari iegūt tiešu un ļoti precīzu atgriezenisko saiti par savām sapulču/ diskusiju vadīšanas, komunikācijas un klausīšanās prasmēm. Izmantojot pašanalīzi, vari izvērtēt, kā izmantot šo atgriezenisko saiti tālāk attīstībā.




### Par pašanalīzi

- Vai un kādos brīžos es analizēju savu rīcību, pagājušās dienas vai nedēļas spilgtākos notikumus?
- Vai nedēļas laikā (ieskaitot brīvdienas) es kopumā veltu vismaz vienu stundu pašanalīzei? Ja nē – kā es varētu palielināt laiku pārdomām par to, ko un kā esmu darījis?
- Par kādām tēmām/ jautājumiem es mēdzu reflektēt?
- Par kādām tēmām/ jautājumiem es izvairos reflektēt? (Stiprajām pusēm? Vājajām pusēm? Emocijām?) Par ko tas liecina? Kā es varētu paplašināt jautājumu loku pašanalīzei?
- Ko varu darīt, lai pašanalīze kļūtu par stabilu ieradumu manā ikdienā?

### Par atgriezeniskās saites saņemšanu

- Cik bieži un kam es vaicāju atgriezenisko saiti par mūsu sadarbību, par manu kā vadītāja stilu/ pieeju?
- Par ko visbiežāk es saņemu atgriezenisko saiti? Vai komentāri ietver gan pozitīvo, gan kritisko?
- Par kādām darbības jomām man trūkst atgriezeniskās saites?
- No kādām nozīmīgām iesaistes pusēm man trūkst atgriezeniskās saites?
- Kā es rīkojos, kad dzirdu kaut ko, kas man nepatīk? Kā tas ietekmē citu gatavību man sniegt atgriezenisko saiti arī turpmāk?
- Kā es izmantoju saņemto atgriezenisko saiti?

### Kā izvēlēties attīstības metodes

- Pārlicinies, ka izvēlētā metode atbilst Tavam attīstības mērķim.
  - ◊ Ja mērķis ir papildināt zināšanas noteiktā jomā, vairāk derēs e-mācības vai literatūras studijas, kā arī projekts, kurā šīs zināšanas ir nepieciešamas.
  - ◊ Ja attīstības vajadzība ir prasmju pilnveidošana, izvēlies treniņus, darba uzdevumus, kuros šīs prasmes ir jāizmanto, kā arī rūpējies par atgriezenisko saiti no tiem, kas Tevi redz šīs prasmes lietojot.
  - ◊ Ja mērķis ir veidot ieradumu, piemēram, mierīgi reaģēt uz padoto kļūdām, drīzāk palīdzēs regulāra pašanalīze, iespējams, kouča atbalsts, kā arī regulāra atgriezeniskā saite.
- Pārskati dažādo metožu klāstu, neapstājoties pie pirmās zināmās vai tās, ko ieteikuši vai izmantojuši citi.
- Neiekrīti slazdā "Mācības kā universāla recepte dažādiem dzīves gadījumiem". Mācības var būt noderīga metode, lai apgūtu jaunas darba metodes, paplašinātu savu skatījumu, tomēr ir naivi cerēt, ka dažu stundu vai pat dienu ilgās mācībās notiks brīnumainas pārvērtības un Tu no mācību klases iznāksi ar jaunām prasmēm.
- Centies izmantot vairākas metodes karam mērķim – dažādu metožu kombinēšana palielina iespējas, ka attīstības rezultāti būs noturīgi.
- Izvērtē savus un citu cilvēku resursus un to pieejamību. Ja apsver mentoringu vai koučingu, padomā, vai Tev jau ir zināms konkrēts vadītājs vai speciālists, kas varētu uzņemt šo lomu? Ja nē, vai zini, kur un kā šādu cilvēku atrast? Ja speciālistu piesaistē nepieciešami finanšu resursi, kur tos iegūsi – maksāsi pats vai lūgsi iestādes atbalstu?
- Vērtē savu un citu cilvēku laika ieguldījumu. Piemēram, attīstības darba vietā metodes neprasa no Tevis daudz papildu laika attīstībai.
- Izvēlies metodes, kas jau iepriekš ir devušas pozitīvu rezultātu. Ir noderīgi pazīt savu mācīšanās stilu, jo tas ļauj plašajā dažādu metožu klāstā izvēlēties piemērotākās. Izpēti savējo, aizpildot ["Pieredzē balstītas mācīšanās taktikas pašnovērtējuma anketu"](#). 



### *Jautājumi pārdomām par attīstības metožu izvēli*

- Kādi ir mani ieradumi, izvēloties attīstības metodes?
- Kādi ir mani pieņēmumi, domājot par dažādu metožu noderīgumu?
- Vai manā attīstības metožu izvēlē parādās 70-20-10 pieeja?
- Kādas mācīšanās darbā metodes es varētu izmantot biežāk?
- Vai es savā attīstībā izmantoju dažādas attīstības metodes?



## **AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU LOMA VADĪTĀJU UN DARBINIEKU KOMPETENČU ATTĪSTĪBĀ**



Lai gan katra darbinieka, un īpaši vadītāju, attīstība primāri ir viņu pašu atbildība, iestādes vadītājam ir būtiska loma citu attīstībā. Vadītāja vārdi un rīcība ikdienas saskarsmē un saspringtās situācijās skaidri parāda, vai attīstība ir tikai cēls mērķis, par ko runāt pieredzes apmaiņas pasākumos, vai patiesi iedzīvināta vērtība.

## PADOTĪBĀ ESOŠO VADĪTĀJU ATTĪSTĪŠANA

» *Svarīgi, ka spēj arī savu kolektīvu, vidējā līmeņa vadītājus rosināt attīstīties, panākt, ka visi ir uz viena vīļņa. Tad arī veidojas rezultātu noturība. Ja ir līdzīgi domājoši nākamā līmeņa vadītāji, tad tas palīdz brīžos, kad sajūti atbalsta, iedrošinājuma nepieciešamību. Ir vajadzīga komanda, citādi ātri var salūzt.*

*Jānis Citskovskis,  
Valsts kancelejas direktors*

Nodaļā [kompetenču attīstības metodes](#) aprakstītās metodes Tu vari izmantot ne tikai pats, bet arī ieteikt tās citiem vadītājiem iestādē. Papildus tām ir virkne ikdienas darbā īstenojamu rīcības ieradumu, ko Tu kā augstākā līmeņa vadītājs vari iedzīvināt savā iestādē.

• **Paredzi laiku attīstības tēmai sarunās ar padotajiem.** Tas var būt tikai viens jautājums jūsu regulārajās viens pret vienu tikšanās reizēs. Piemēram:

- ◇ šī ir bijusi sarežģīta nedēļa. Kādas atziņas/ secinājumus Tu guvi?
- ◇ kādas Tavas kompetences (zināšanas, prasmes) Tev palīdzēja atrisināt šo situāciju?

Ja Tu tiecies ar katru padoto vidēji reizi divās nedēļas, gada laikā Tu būsi radījis iespēju katram no viņiem aizdomāties par vismaz 20 attīstības jautājumiem!

» *Augstākā līmeņa vadītājiem jābūt kā triggeriem jeb ierosinātājiem, no kuriem nāk iniciatīva noteiktu kompetenču attīstībā, piemēram, sabiedriskā ieguvuma vai labuma noteikšana un mērīšana. Ierosmei jānāk no iestādes vadītājiem. Viņiem pašiem ir jāspēj radīt karsto elpu pakausī gan pašiem sev, gan padotajiem vadītājiem, gan arī citiem iestādē strādājošajiem.*

*Vladislavs Vesperis,  
Pārresoru koordinācijas centra  
vadītāja vietnieks*

» *Grūti vilkt ārā padotos no komforta zonas. Var redzēt attieksmi – mums taču ir ļoti labi, Vai Tu liksies vienreiz mierā? Tas, ko lēnā garā panāku, ka, augot pašai, velku līdzī arī savu komandu. Kā? Piesaistām mācībspēkus uz atsevišķiem moduļiem un daudz runājam par to, ko varētu darīt labāk.*

*Elita Turka,  
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības  
ministrijas valsts sekretāra vietniece*

- **Vēro savus padotos**, lai atklātu situācijas vai uzdevumus, kur izpaužas viņu stiprās puses un izgaismojas viņu attīstības vajadzības. Piefiksē novērojumus, piemēram, pieraksti tos telefona piezīmju lietotnē vai dokumentā, ko glabā viegli pieejamā vietā. Nepaļaujies, ka atcerēsies tos, kad būs nepieciešams. Tādējādi, kad pienāks ikgadējā darba izpildes novērtēšanas saruna, Tu būsi tai jau daļēji sagatavojies.
- **Sniedz padotajiem regulāru atgriezenisko saiti, lai attīstītu viņu kompetences**, negaidot ikgadējās pārrunas. Vari izmantot kādu no pielikumā aprakstītajiem [atgriezeniskās saites sniegšanas algoritmiem](#).

Atceries pateikt ne tikai to, kas būtu jāuzlabo, bet arī to, kas izdevās labi. Ir dabiski un viegli darbu gūzmā pieņemt labo kā pašsaprotamu, bet, pasakot savus pozitīvos novērojumus, Tu ar vienu šāvienu nošausi trīs zaķus:

- ◇ skaidri pateiksi, kādu rīcību vai izturēšanos Tu kā vadītājs pozitīvi novērtē un sagaidi arī turpmāk;
- ◇ motivēsi padoto – pozitīva atgriezeniskā saite liek justies novērtētam;
- ◇ netieši apliecināsi rūpes par darbinieka attīstību, kas savukārt vairo viņa nozīmīguma sajūtu un gatavību attīstīties.

Pētījumi liecina, ka darbiniekiem pozitīva atgriezeniskā saite – tāda, kas izceļ to, ko darbinieks dara labi un rosina viņu to darīt arī turpmāk, – nepieciešama apmēram reizi nedēļā.

- No augstākā līmeņa vadītājiem sagaida plašu redzējumu. **Izmanto jautājumus, lai veidotu padotajos ieradumu raudzīties uz situāciju no dažādiem skatu punktiem!**

- ◇ Kā uz šo situāciju varētu raudzīties no klienta/ darbinieka/ resursu efektivitātes skatu punkta?
- ◇ Kādas būs ilgtermiņa sekas, ja mēs Tavu piedāvājumu īstenojam, un kādas, ja neīstenojam?
- ◇ Kādus aspektus mēs apzināti vai neapzināti esam ignorējuši šajā risinājumā?
- ◇ Kuru cilvēku/ iestāžu viedoklis mums būtu svarīgs, pirms pieņemam lēmumu?

Domāšana par savu domāšanu jeb meta-kognitīvās prasmes ir pašattīstības pamatā. Rosinot darbiniekus reflektēt un analizēt savu domu gaitu un ierastos domāšanas paradumus, Tu palīdzēsi viņiem pilnveidot pašrefleksijas prasmes, kā arī apzināt un aizstāt neefektīvus vai pat destruktīvus domāšanas paradumus ar efektīvākiem, tādējādi palīdzot nonākt pie kvalitatīvākiem lēmumiem.

- Ja zini, ka padotais piedalījies mācībās, apmeklējis konferenci vai bijis pieredzes apmaiņā, interesējies **par atziņām un iespējām ieviest kādus uzlabojumus iestādes darbā.**

- ◇ Kādas atziņas Tev ir radušās pēc mācībām?
- ◇ Ko no dzirdētā varam izmantot mūsu iestādē?

Pāreja no mācībām uz ikdienas darbu bieži ir mācību rezultātu ilgspējas "šaurais pudeles kakls". Pētījumi liecina, ka nozīmīgs ilgspējas veicinātājs ir tiešā vadītāja atbalsts. Skaidri pasaki, ka Tu sagaidi, ka mācībās apgūtās zināšanas un metodes tiks ieviestas vai vismaz izmēģinātas darbā, un pārrunā ar padoto, kā tas varētu notikt. Noderīgs būs arī Tavs atbalsts situācijās, kad apgūto zināšanu vai metožu ieviešana nenorit gludi.

- Kad padotie nāk pie Tevis ar stāstu par sarežģītu situāciju vai lūdz padomu, **neļaujies kārdinājumam uzreiz sniegt padomu. Vispirms mudini viņus izklāstīt priekšlikumus par risinājumiem pašiem.**

- ◇ Pavaicā, ko tieši darbinieks no Tevis sagaida – varbūt padoma vietā nepieciešams apstiprinājums viņa idejai vai alternatīvs redzējums.
- ◇ Ja tam ir laiks, strukturē sarunu, izmantojot [GROW modeli](#), ko savā praksē lieto profesionāli kouči. Nebrīnies, ja pirmajā reizē saruna, izmantojot šo struktūru, šķiet neveikla. Tas ir dabiski, īpaši tad, ja esi radis dalīties ar padomiem.

» *Tas, ko pati daru – strādāju ar saviem tiešajiem padotajiem. Programmas ietvaros apguvu koučinga pamatprasmes. Es esmu gaismas gadu attālumā līdz profesionāla kouča līmenim, bet pēc mācībām man uzreiz kļuva vieglāk strādāt ar jaunajiem vadītājiem. Man ir svarīgi, lai viņi saprot, kādā valodā es runāju. Tas ir galvenais, ka mēs saprotam lietas līdzīgi.*

*Elita Turka,  
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības  
ministrijas valsts sekretāra vietniece*

- Ieplāno laiku sarunām ar darbiniekiem par attīstību vismaz reizi gadā!

Pētījumi liecina, 40 % darbinieku ir neizrunāti jautājumi, par ko viņi gribētu runāt ar saviem vadītājiem. Vairumā gadījumu tie ir saistīti ar neziņu par to, kā vadītājs vērtē viņu sniegumu, viņu attīstību vai karjeras attīstību.

- ◇ Izmanto ikgadējo darba izpildes novērtēšanu lietderīgi – tas ir lielisks brīdis atklātām pārrunām, kas ļauj gan mērķtiecīgi plānot padoto attīstību, gan nostiprināt jūsu savstarpējās attiecības un uzticību!
- ◇ Aicini padotos veidot individuālās attīstības plānus. Vienojies par vismaz vienu jēgpilnu attīstības mērķi katram padotajam katriem 6 mēnešiem.
- ◇ Periodiski – vismaz reizi pusgadā – apvaicājies, kāds ir darbinieka attīstības progress. Tā būs ziņa darbiniekam, ka Tev rūp viņa kompetenču attīstība.
- ◇ Piedalies un sniedz atbalstu padoto darbinieku attīstības plānā, piemēram, sniedzot regulāru atgriezenisko saiti par situācijām, kas attiecas uz attīstāmo kompetenci, mudinot vadītāju iesaistīties dažādos kompetenču attīstības pasākumos iestādē vai ārpus tās.

» *Iestādē mainām darba snieguma vadības sistēmu, kas vēsturiski ir bijusi ļoti formāla. Līdz šim, ja ir atbilstoša fiziskā sagatavotība, nav pārkāpumu – viss ir kārtībā. Pats mainu un mudinu arī vērtēšanas komisiju, ka jāvērtē atbilstoši kompetenču kritērijiem un vērtībām, lai noteiktu attīstības vajadzības un nepieciešamās mācības. Tas ir procesā. Ar personāla pārvaldi strādājam kopā – meklējam atbilstošos attīstības risinājumus Valsts administrācijas skolā un ārpusē, lai atrastu piemērotos attīstības risinājumus.*

*Intars Zitāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas  
dienesta priekšnieka vietnieks*



### *Jautājumi pašanalīzei par savu lomu, pieeju un kompetencēm citu attīstīšanā*

- Vai es zinu, kādas ir manu padoto stiprās puses un attīstības vajadzības? Kā es to zinu? Kā varu būt pārliecināts, ka mana izpratne atbilst patiesajām vajadzībām?
- Vai maniem padotajiem pašiem ir skaidrs priekšstats par viņu stiprajām pusēm un attīstības vajadzībām? Ko jau darām savā iestādē, lai veicinātu vadītāju izpratni par viņu vadības kompetencēm?
- Vai un kādās situācijās mani padotie darbā izmanto savas stiprās puses? Ko es varētu mainīt, lai viņi savas stiprās puses izmantotu vairāk?
- Ko es daru, lai stimulētu savu padoto kompetenču attīstību? Kādus izaicinājumus es viņiem piedāvāju? Kuri no maniem padotajiem var uzņemties lielāku atbildību? Kam esmu gatavs to uzticēt?
- Kāda ir manu padoto motivācija attīstīties?
- Kā es atbalstu savus padotos sarežģītās situācijās?
- Ja man piedāvātu citu amatu – kas būtu mans pēctecis?
- Ko manas atbildes uz iepriekšējiem jautājumiem liecina par manām kompetencēm padoto attīstīšanā? Ko varu darīt, lai tās pilnveidotu?

## **VADĪBAS KOMANDAS ATTĪSTĪŠANA**

2021. gada valsts pārvaldes iesaistīšanās aptaujas rezultāti liecina, ka mācīšanās indivīdu līmenī pašu nodarbināto redzējumā notiek sekmīgāk nekā mācīšanās un attīstība organizāciju līmenī. Jautājumos, kas attiecas uz indivīdu mācīšanos (zaļā krāsā) vidējais vērtējums ir 3,9. Savukārt jautājumos, kas attiecas uz mācīšanos un attīstību iestādes līmenī (tabulā pelēkā krāsā) – vidējais vērtējums ir 3,5.

	Nekad (1)	Gandrīz nekad (2)	Dažreiz (3)	Gandrīz vienmēr (4)	Vienmēr (5)	Vidēji
Manā iestādē tiek veicināta zināšanu apguve, un darbiniekiem tam tiek dots laiks	0,5%	4,6%	27%	44,3%	23,6%	3,9
Manā iestādē cilvēki palīdz viens otram apgūt zināšanas	0,2%	2,2%	24,2%	50,4%	23%	3,9

	Plinīgi nepiekrītu (1)	Drīzāk nepiekrītu (2)	Ne piekrītu, ne nepiekrītu (3)	Drīzāk piekrītu (4)	Plinīgi piekrītu (5)	Vidēji
Darbs, ko daru, veicina manu izaugsmi	2,3%	7,1%	17,9%	44%	28,7%	3,9
Mana iestāde spēj laikus ieviest jaunas tehnoloģijas	5,1%	14,3%	24,2%	39,1%	17,3%	3,5
Mana iestāde spēj laikus ieviest jaunus (inovatīvus) pakalpojumus	4%	13,5%	30,2%	37,4%	14,9%	3,5
Mana iestāde spēj laikus mainīt stratēģisko virzienu, ja tas ir nepieciešams	2,8%	9,8%	35,8%	38,2%	13,4%	3,5

Vadības komanda iestādē var kļūt par pozitīvu piemēru, kas, attīstoties pati, "pielipina" mācīšanās ieradumus pārējai organizācijai.

» *Vidējā līmeņa vadītāji ir mans lielākais balsts. Kur es varu viena pati aizpeldēt? Nekur! Man vajag kuģi un manus galvenos komandas biedrus uz kuģa. Tie ir mani departamentu direktori un arī pirmā līmeņa vadītāji. Tas ir pats galvenais, lai mēs - iestāde vispār kā organisms spētu labi funkcionēt.*

*Anīta Krūmiņa,  
Centrālās finanšu un līgumu  
aģentūras direktore*

- **Veido komandā ieradumu regulāri pārrunāt un strukturēti reflektēt par to, kā strādājat kopā.** Iespējams, sākotnēji var būt nepieciešams ekspertu vai konsultantu atbalsts refleksijas procesa vadīšanā, taču, apgūstot šo procesu un gūstot pieredzi komandas refleksijā, to varat vadīt jeb moderēt paši. Varat izmantot rīku "[Pēcnotikuma analīze](#)".

Refleksija par sadarbību komandā ir būtiska gan tad, ja strādājat birojā, gan tiekoties attālināti. Varat izmantot kādus no šiem jautājumiem, lai analizētu jūsu komandas sadarbību kopumā:

- ◇ Kādiem jautājumiem/ tēmām mēs veltām visvairāk laika?
- ◇ Kādiem jautājumiem mēs veltām par daudz laika? Kādiem - par maz?
- ◇ Vai mēs mēdzam novirzīties no tēmas?
- ◇ Vai mēs esam sagatavojušies, nākot uz sanāksmēm?
- ◇ Pētījumi liecina, ka efektīvāko komandu sanāksmēs visi komandas dalībnieki caurmērā runā vienlīdz daudz. Kā ir mūsu komandā? Kāds ir katra vadības komandas dalībnieka "ētera laika" īpatsvars?
- ◇ Cik bieži komandas diskusijās/ sanāksmēs mēs nonākam pie vēlamā rezultāta?

» *Svarīgi veidot sazobi ar nozari, ar citiem [padotības] iestāžu vadītājiem. Ir vadītāji, kas katrs dara savu darbu un nekad iepriekš nav tikuši sasaukti kopā. Šobrīd veidoju dažādus sadarbības formātus starp nozares iestādēm. Esmu panācis, ka iestāžu vadītāji laužas uz komunikāciju, uz sadarbību. Viņi atrod laiku, lai varētu. Viņi grib zināt, ko ministrija dara, ko varam darīt kopā.*

*Raivis Kronbergs,  
Zemkopības ministrijas  
valsts sekretārs*

» *Komandai praktizēju seminārus. Tā ir reize, kad attālinātā darbā sanākam kopā un aizdomājamies nevis par darbu un izpildi, bet par komunikācijas, psiholoģiskām un neirobioloģiskām tēmām. Izmantojam testus, kas mūs izsit no ikdienas vāveres riteņa. Tur ir tik daudz atklāsmju. Tieši pēc šādiem attālinātiem pasākumiem mēs jūtamies kā komanda.*

*Gundega Jaunbērziņa-Beitika,  
Latvijas nacionālā  
akreditācijas biroja direktore*

• **Iegūsti atgriezenisko saiti par komandas darbu un sadarbību.**

Vērtīgs skats no malas var būt citu iestāžu pārstāvjiem vai sociālajiem partneriem. Ja komandas sadarbībā ir nopietni sarežģījumi, apsver konsultanta piesaisti komandas sanāksmju un diskusiju ēnošanā vai moderēšanā. Tas ļaus iegūt atgriezenisko saiti par stiprajām pusēm un attīstības vajadzībām komandas sadarbībā un savstarpējā komunikācijā.

- ◇ Kāds ir pirmais iespaids par mūsu komandu? Kā tas mainās laika gaitā?
- ◇ Kādi ir mani un citu novērojumi par komandas sadarbību?

• **Veicini attīstības kultūru vadības komandā,** tādējādi mudinot sevi un citus domāt par attīstību kā par pastāvīgu procesu, nevis kā ikgadēju vai atsevišķu pasākumu kopumu. Novērtē savas komandas attīstības kultūru, izmantojot komandas [attīstības kultūras analīzes anketu](#). 📄

• **Vienojieties par kopīgiem komandas attīstības mērķiem.** Vismaz reizi pusgadā pārrunājiet, kādus komandas attīstības mērķus tās dalībnieki uzskata par nozīmīgiem, un vienojieties, ko un kā sasniegsiet. Sekojiet līdzi progresam. Atbildīgie par mērķu izpildi var mainīties.

- ◇ Ja mēs varētu mainīt tikai vienu lietu, lai kļūtu efektīvāki kā komanda, kas tā būtu?
- ◇ Kas mums komandā padodas labi?

» *Esmu nonākusi pie atziņas, ka nepietiek tikai ar to, ka es iemācos. Vajag, lai arī pārējie iemācās. Ir kolēģi, kuriem man ir vieglāk atstāstīt un parādīt, un ir tādi, kam vajag pasniedzēju. Cenšos, lai mums kā vadības komandai mācības būtu kopā, lai kopā dzirdam vienu un to pašu informāciju, kopā mācāmies, izmantojot mūsu iestādi kā piemēru.*

*Sapratu, ka komandas mācībās noder grupu darbs – cilvēki negrib izkrist no grupas. Ilgstoši saucu [mūs] par vadības komandu. Tagad jau paši vadītāji saka, ka ir komanda, un negrib izkrist no grupas. Lai cik grūti liekas temati, ko es piedāvāju, piedalās.”*

*Guna Paidere,  
Uzņēmumu reģistra galvenā valsts notāre*

📌 *Jautājumi pārdomām par iestādes vadības komandas attīstību*

- Kādas ir mūsu kā komandas stiprās puses? Kā tās izpaužas?
- Kādas ir mūsu kā komandas attīstības vajadzības? Kas par to liecina?
- Ko mēs esam darījuši, lai attīstītos kā komanda?

## **ATBALSTS VIDĒJĀ LĪMEŅĀ VADĪTĀJIEM KOMPETENČU ATTĪSTĪBĀ JEB PRASMĪGAS VADĪBAS KASKADĒŠANA**

Talanti un darbinieki ar augstu potenciālu īpaši novērtē vadītājus, kas veicinājuši viņu attīstību – devuši iespējas uzņemties sarežģītus uzdevumus, ļāvuši eksperimentēt ar dažādām metodēm, mudinājuši izkāpt no komforta zonas!



» Attīstības pasākumi ir kritiski nepieciešami tieši pirmā līmeņa [zemākā līmeņa] vadītājiem. Viņi ir galvenais kontaktpunkts ar visiem darbiniekiem. Tāpēc intensīvāk jāstrādā tieši ar pirmā līmeņa vadītājiem. Arī viņiem ir būtiski ne tikai būt savstarpējā mijiedarbībā - mācīties savas iestādes ietvaros, bet arī kontaktēties ar vadītājiem no citām iestādēm. Tad ir win-win situācija, kad mācībās apgūsti ne tikai teoriju, bet arī mācies no dažādām praksēm.

Anita Krūmiņa,  
Centrālās finanšu un līgumu  
aģentūras direktore

» Tiešā veidā mēs nevaram ietekmēt vienu vai otru vadītāju, viņu komunikāciju un vadību uz leju. Starp vadītājiem ir jāatrod domubiedri, kas ir kā dzinēji kopējā attīstības kustībā. Veidojam kopējo vidi, kas ir kolektīvs darbs, ka komanda iedarbojas uz tiem, kas negrib mainīties.

Juris Gaiķis,  
Konkurences padomes priekšsēdētājs

- **Nosakot mērķus vadītājiem, vienojies ar katru padoto par vismaz vienu mērķi, kas saistīts ar komandas vai padoto darbinieku attīstīšanu, uz attīstību vērstas vides veidošanu savā komandā.** Piemēram, pilnveidot zemākā līmeņa vadītāju kompetences pārmaiņu vadībā, veidot ieradumu regulāras atgriezeniskās saites sniegšanā vai uzlabot kāda konkrēta vadītāja prasmes psiholoģiski drošas vides veidošanā.

» Ir situācijas, ka vadītājs dod darbu, bet darbinieks atbild – tas nav manā amata aprakstā. Tev kā vadītājam jābūt izskaidrot, kāpēc arī šis darbs ir svarīgs, kāpēc viņa attieksme rada komandai zaudējumus. Jautājums ir nevis par darbinieka reakciju, bet par Tavām kā vadītāja prasmēm šo uzdevumu pasniegt, izskaidrot. Šo es skaidroju komandai.

Tā ir indīga vide, ja mēs sanākam un aprunājam savus kolēģus, kuri rīkojas neatbilstoši vai slikti, taču paši par to neiedomājas. Arī, ka ikgadējās novērtēšanas ietvaros to nepasaka acīs. Tas liekas tik absurdi.

Mēs mēdzam praktizēti atkārtotas obligātās novērtēšanas. Ja redzam, ka cilvēkam mainās attieksme, ka tas vairs nav komandas spēlētājs. Mēs vienmēr izrunājam, kas ir cēlonis, kādas ir korektīvās darbības. Un mēs arī pēc mēneša varam atkārtot novērtēšanu. Varam arī novērtēt, ka kompetences jāpilnveido un pēc 2 mēnešiem atkal vērtējam.

Gundega Jaunbērziņa Beitika,  
Latvijas nacionālā akreditācijas biroja direktore

» Vidējā līmeņa vadītāji ir pārslogoti un pārguruši. Jātīsta viņu deleģēšanas un atgriezeniskās saites pieprasīšanas prasmes un nedarīšana visu pašiem.

Dace Vilsone,  
Kultūras ministrijas valsts sekretāre

• **Iekļauj tēmu par darbinieku un struktūrvienību attīstību iestādes vadības komandas sanāksmju regulārajā darba kārtībā.**

Veido vadības komandā ieradumu, ka vismaz reizi mēnesī katrs vadītājs īsi dalās par attīstības progresu savās struktūrvienībās. Piemēram, atbild uz kādu no jautājumiem:

- ◇ Ko mēs esam darījuši, lai šajā mēnesī mūsu struktūrvienība būtu labāka nekā iepriekšējā mēnesī? Ko nozīmē labāka? Izvēlies atkarībā no iestādes attīstības prioritātēm – efektīvāka, ātrāka pakalpojumu sniegšanā, laipnāka, iekļaujošāka, vairāk datus balstīta u tml.
- ◇ Kādas jaunas metodes vai pieejas esam mēģinājuši savā struktūrvienībā? Kādus eksperimentus esam veikuši? Kādi bija rezultāti?

» *Jātur dzīvs vadības jautājums, līderības, komandas vadības jautājums. Svarīgi, ka visa līmeņa vadītāji ir spēcīgi. Lai veidotu pēctecību, vadītājam ir ļoti svarīgi runāt – ne tikai par konkrēto uzdevumu izpildi, bet arī par to, kā vadām komandu. Mēs runājam par problēmām, ar ko saskaras vadītāji. Uzdodam jautājumus - kā Tev iet ar komandas vadību? – kā Tev iet ar X cilvēku? Tu mainīji metodi, vai tagad viss kārtībā? Dalāties ar iedvesmojošiem mentoriem, stratēģijām, grāmatām.*

*Gundega Jaunbērziņa Beitika,  
Latvijas nacionālā akreditācijas  
biroja direktore*

• **Piedāvā un sniedz savu atbalstu sarežģītās un svarīgās situācijās.**

Piemēram, lai noturētu iestādes talantus, var būt svarīgi, ka viņi tiekas un pārrunā iestādes attīstības jautājumus ne tikai ar savu tiešo vadītāju, bet arī ar Tevi vai citiem augstākā līmeņa vadītājiem. Tāpat, lai nodrošinātu talantiem atbilstošas attīstības un karjeras attīstības iespējas, iespējams, jāraugās ārpus viņu pašreizējās struktūrvienības, kur var būt nepieciešams augstākā līmeņa vadītāja atbalsts. Apgūsti un izmanto dažādas metodes sarežģītu situāciju vadīšanā, lai tā nepārvērstos par vainīgo meklēšanu un emocionālo vētru. Izmēģini komandā ["Pēc notikuma" analīzes metodi.](#) 📄

» *Lielus spārnus un iedvesmu dod tas, ja Tavs tiešais vadītājs ir Tavs stiprais plecs, ka vari atļauties izstāstīt bēdas, vari atzīties kļūdās, vari paprasīt padomu, vari pateikt, ka es nezinu kā šo risināt. Svarīgi zināt, ka nepadomās, ka es esmu muļķe, ka nenožēlos, ka ielikta amatā un netiek galā ar situāciju. Ir svarīgi sameklēt cilvēku, kas spēj iedot atbalstu Tavā vai citā iestādē, kur Tu vari nebaidīties kādā brīdī kļūt vājš, atzīt, ka Tu kaut ko nezini vai kaut ko neproti vai netiec galā.*

*Esmu sapratusi arī no saviem darbiniekiem. Ja es esmu kādā brīdī neapdomīgi prasījusi un pieņēmusi, ka viņš kaut ko noteikti zina, saprotu, ka esmu to cilvēku iedzinusi stūrī, jo viņš arī ir baidījies uzdot papildu jautājumus, jo tad vadītājs padomās, ka es esmu muļķis, bet tas ir ļoti svarīgi – spēt lūgt atbalstu.*

*Solveiga Kabaka,  
Sabiedrības integrācijas valsts aģentūras  
direktora vietniece*

» *Ar savu piemēru mudinu vidējā līmeņa vadītājus strādāt ar savām komandām. Katrs [ir atšķirīgs], ir dažādas personības. Cenšos motivēt, runāt, iesaistīties problēmsituācijās, kas saistās ar struktūrvienību sadarbību.*

*Jānis Citskovskis,  
Valsts kancelejas direktors*

Iestāde ir tik stipra, cik stiprs ir tās vājākais posms. Lai veidotu spēcīgu iestādi, attīstībai jābūt regulārai un visos iestādes līmeņos. Attiecīgi visu līmeņu vadītāju uzdevums ir attīstīt savus padotos, kā arī rūpēties, lai viņi attīsta arī savus padotos. Tas šķiet pašsaprotami, taču citu attīstīšana kā vadības kompetence neveidojas pati no sevis – tās pilnveidošanai ir nepieciešama sistēmiska pieeja un regulāras ikdienas aktivitātes.

Lai uzskatāmāk raksturotu sistēmisku mācību un attīstības pieeju organizācijā, salīdzināsim to ar praksē novērotiem gadījumiem, kas liecina par situatīvu pieeju mācībām un attīstībai. Nosauktās pazīmes izmanto, lai analizētu, cik sistēmiska un līdz ar to ilgtspējīga ir mācību un attīstības pieeja Tavā organizācijā. (skat. nākamās 112. – 113. lpp.)

Sistēmiska pieeja mācībām un kompetenču attīstībai	Fragmentāra jeb situatīva pieeja mācībām un kompetenču attīstībai
Dažādām amatu grupām, t. sk. vadītājiem, ir definēti un aprakstīti <b>kompetenču modeļi</b> , kas nosaka šobrīd un tuvākajā nākotnē svarīgās kompetences	Organizācijā <b>nav kompetenču modeļu</b> . Amatu aprakstos noteiktās kompetences prasības ir galvenokārt formālas, tās neraksturo kritiskās amatu prasmes pēc būtības
Organizācijā <b>ir skaidri definētas mācību prioritātes</b> , kas izriet no kompetenču modeļos apgūstamajām zināšanām un prasmēm un organizācijas/ amatu darba specifikas. Mācību prioritātes var būt gan visiem organizācijā strādājošiem kopīgas, piemēram, noteiktas digitālās prasmes, gan arī atšķirīgas dažādām amatu grupām. Organizāciju vadītājiem var būt savas mācību prioritātes vai arī tās var izrietēt no valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem noteiktajām mācību prioritātēm	Organizācijā <b>nav noteiktas mācību prioritātes</b> . Struktūrvienību vadītāji pēc saviem ieskatiem nosaka mācību prioritātes vai arī nenosaka tās vispār. Ja nav savu mācību prioritāšu, tās diktē ārēji apstākļi – citu līdzu iestāžu attīstības prakse (ja viņi to dara, tad arī mums tā vajag) vai arī ārējs pievilcīgs mācību piedāvājums (par šo programmu ir ļoti labas atsauksmes, mums arī tādu vajag; budžetā ir atlikuši līdzekļi)
Organizācijā ir iedzīvināts process vai vairāki saistīti procesi, kā regulāri noteikt dažādu <b>nodarbināto grupu un individuālu darbinieku mācību vajadzības</b> . Visbiežāk mācību vajadzības tiek identificētas darba snieguma novērtēšanas un attīstības plānošanas procesā, taču to var papildināt ar dažādu amatu grupu fokusgrupu diskusijām par aktuālajām mācību vajadzībām, darbinieku aptaujām, kompetenču novērtēšanu, lai noteiktu mācību un attīstības vajadzības	Organizācijā nav stabila procesa, kā noteikt mācību vajadzības. Parasti no struktūrvienību vadītājiem vai darbiniekiem tiek <b>uzzinātas mācību vēlnes</b> , no kurām situatīvi vai atkarībā no pieejamiem resursiem tiek izvēlētas dažas tēmas. Bieži vien mācību un attīstības tēmu izvēlē dominē princips – dodam to, kas mums ir pieejams vai ko varam piedāvāt, nevis to, ko mums patiešām vajag
Organizācijā tiek <b>veidots ikgadējs mācību plāns</b> . Mācību plāns ir taktiska izšķiršanās, uz ko koncentrēties šogad, kas visvairāk vajadzīgs un varētu dot lielāko atdevi šogad un turpmāk. Mācību plāns nav visu identificēto mācību vēlnju un vajadzību saraksts, tā kā visdrīzāk nevienai iestādei nebūs tik daudz finanšu un citu resursu, lai tās apmierinātu	Organizācijā <b>neveido ikgadējo mācību un attīstības plānu</b> , bieži vien to pamatojot ar ierobežotiem vai neskaidri pieejamiem finanšu resursiem šāda plāna izpildē. Ja tomēr šādu plānu veido, tad tajā parādās galvenokārt ārēji mācību pasākumi, kuru organizēšanai nepieciešami finanšu resursi

Sistēmiska pieeja mācībām un kompetenču attīstībai	Fragmentāra jeb situatīva pieeja mācībām un kompetenču attīstībai
Organizācijas ikgadējais mācību plāns ir <b>saskaņots ar regulārām/ pastāvīgām ikdienas darba aktivitātēm</b> , piemēram, aktuālajiem organizācijas/ struktūrvienības projektiem, organizācijas iekšējo mentoru darbu, <b>iekšējās komunikācijas kampaņām</b> u.tml. Noturīgu mācīšanās un attīstības rezultātu sasniegšanā attīstība ir maksimāli integrēta ikdienas darbā, nevis pastāv blakus darbam kā papildu aktivitāte	Ja mācību plāns tiek veidots, tajā parādās <b>dažādi nesaistīti mācību un attīstības pasākumi par dažādām tēmām</b> . Starp dažādiem plānā ietvertajiem pasākumiem nav saskatāmas un veidotas savstarpējās saites un pēctecība. Katrs mācību un attīstības pasākums dzīvo savu dzīvi, pieņemot, ka attīstība sākas un noslēdzas ar konkrēto pasākumu
Organizācijā izstrādāts process, kā tiek <b>analizēts mācīšanās un attīstības progress un sasniegtie rezultāti</b> . Jaunākie pētījumi šajā jomā liecina, ka, jo īsākos un līdz ar to biežākos laika nogriežņos tiek analizēti sasniegtie rezultāti, jo labāk. Var ātrāk veikt korekcijas mācību un attīstības pasākumos, ja tie nav devuši gaidīto rezultātus	Vienīgais mācību rezultātu analīzes veids ir <b>aptaujas anketas</b> par dalībnieku ieguvumiem un apmierinātību ar mācībām. Attīstības progresa analīzei pietrūkst laika un zināšanu, kā to organizēt. Noticis pasākums tiek uzskatīts par attīstības rezultātu
Organizācijas <b>vadītājiem visos līmeņos ir attīstītas pašattīstības un citu attīstīšanas prasmes</b> , tai skaitā prasmes plānot un noteikt savas un padoto darbinieku mācību vajadzības, analizēt attīstības progresu. Viens no svarīgākajiem vadītāja darba snieguma rādītājiem ir tas, vai un kā viņš attīsta padotos	Pašattīstības un citu <b>attīstības prasmes vadītājiem netiek uzskatītas par svarīgām</b> un netiek sistemātiski attīstītas. Tie vadītāji, kam attīstības jautājumi šķiet interesanti vai svarīgi, to dara paši pēc savas iniciatīvas. Vadītāju sniegumu nevērtē pēc viņu ieguldījuma savā un savu darbinieku attīstībā



*Jautājumi pārdomām par to, kā attīstīt iestādes vidējā līmeņa vadītājus*

- Vai maniem darbiniekiem ir mērķi un snieguma novērtēšanas kritēriji, kas stimulē viņus attīstīt savu padoto kompetences?
- Vai man padotajiem vadītājiem ir apzināti pēcteci? Vai un kā tiek attīstītas viņu vadības kompetences?
- Kādas metodes mani padotie izmanto, attīstot savus padotos? Kādi ir sasniegtie attīstības rezultāti? Ko viņi vēl varētu darīt? Ko nevajadzētu darīt?

## VADĪTĀJS KĀ PARAUGS

Ilgtermiņu attīstības rezultātu sasniegšanā liela nozīme ir tam, vai iestādes vadītājs ir pienācīgs paraugs citiem vadītājiem.

» *Vadītājam par sevi jāatceras – svarīgi uzstādīt mērķi un mācīties pašam.*

*Baiba Vītoliņa,  
Patērētāju tiesību aizsardzības  
centra direktore*

- **Demonstrē nepārtrauktu mācīšanos.** Nosaki personīgās attīstības mērķus un dalies ar tiem savā komandā. Stāsti par vadības konferencēm, kurās esi piedalījies, grāmatām, ko izlasīji u. tml. Eksperimentē ar sev neierasti vadības instrumentiem.

» *Pats apgūstu jaunus digitālos rīkus, piemēram, Miro, ArcGIS, lai vizuāli uzskatāmi pasniegtu informāciju. Arī, ieviešot jauno dokumentu vadības sistēmu, mudinu speciālistus veidot vizuāli uzskatāmas procesa shēmas.*

*Intars Zitāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas  
dienesta priekšnieka vietnieks*

- **Prasi saviem darbiniekiem atgriezenisko saiti!** Veido ieradumu prasīt citu komentārus gan pēc konkrētiem pasākumiem, kurus vadi, gan par savām vadības prasmēm un izmantotajām vadības metodēm kopumā.

- ◇ Cik skaidri man darbinieku sapulcē izdevās prezentēt iestādes mērķus? Kas izdevās labi? Par ko ir šaubas?
- ◇ Vai šajā darba grupā man izdevās radīt sajūtu, ka visi viedokļi ir gaidīti?

- ◇ Kas no tā, ko es daru, Tev visvairāk palīdz sasniegt mērķus/ attīstīties/ justies piederīgam mūsu iestādei?
- ◇ Kas no tā, ko es daru, Tev traucē attīstīties/ justies piederīgam/ motivētam?

Atceries, ka lūgums dot atgriezenisko saiti augstākā līmeņa vadītājam var radīt padotajos nedrošības sajūtu, vismaz līdz brīdim, kamēr viņi (iespējams – atkārtoti) pārliecinās, ka komentāri allaž tiek uztverti ar pateicību un iedziļināšanos. Vairāk par atgriezeniskās saites iegūšanu atradīsi [instrumentu krātuvē](#). 📖

- **Rosini komandā sarunas un diskusijas par jaunumiem un aktualitātēm ne tikai iestādes darbības jomā, bet arī vadības tēmās.** Piemēram, vismaz reizi pusgadā pārrunājiet, ko katrs lasījis/ redzējis/ dzirdējis un kā uzzinātais var ietekmēt iestādes darbu?

- ◇ Kādas iespējas mums varētu rasties?
- ◇ Kādi riski mums būtu jāņem vērā?

» *NVA darbinieki zināja, ka vadītāji dodas mācīties, mācības bija kalendāros. Atgriežoties no mācībām, bija jautājumi - ko jums mācīja, un kas mums no tā būs?*

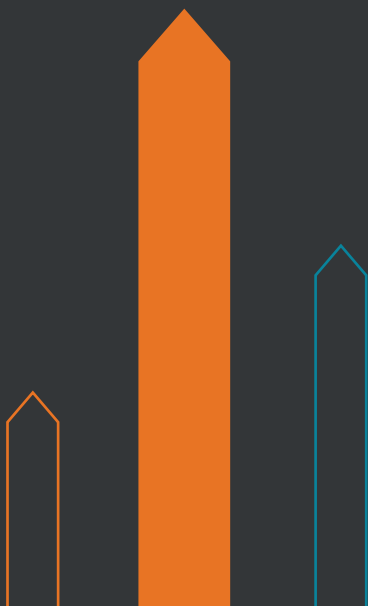
*Aiga Balode,  
Veselības ministrijas valsts sekretāra vietiece*

» *Rādu komandai, ka valsts pārvalde var būt citāda. Ja pats tā atļaujos un uz to mudinu, tad redzu, ka tas pāriet uz padotības iestāžu vadītājiem. Departamenta direktori skatās, novēro un arī grib savus kolektīvus "uztjūnēt", jo lielie pasākumi, kuros visi var piedalīties, ir tikai daži. Piemēram, viena komanda brauca no rīta ar SUPiem gar biroju, zvanīja un māja ar roku. Arī padotības iestādes kaut ko organizē un aicina mani.*

*Raivis Kronbergs,  
Zemkopības ministrijas valsts sekretārs*



## ATTĪSTĪBU VEICINOŠAS VIDES VEIDOŠANA IESTĀDĒ



## ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS LOMA ATTĪSTĪBĀ

Ar kompetenču modeļiem, procesu aprakstiem un instrukcijām darbinieki tiek mudināti rīkoties tā, kā vadītāji un iestāde sagaida. Tomēr ikvienā organizācijā pastāv arī netiešs spiediens uz darbiniekiem, piemēram, neformālie procesi un vadītāja vai komandas biedru vērtējums vai nosodījums, kam darbinieki apzināti vai neapzināti pakļaujas, lai iekļautos un justos piederīgi kolektīvam.

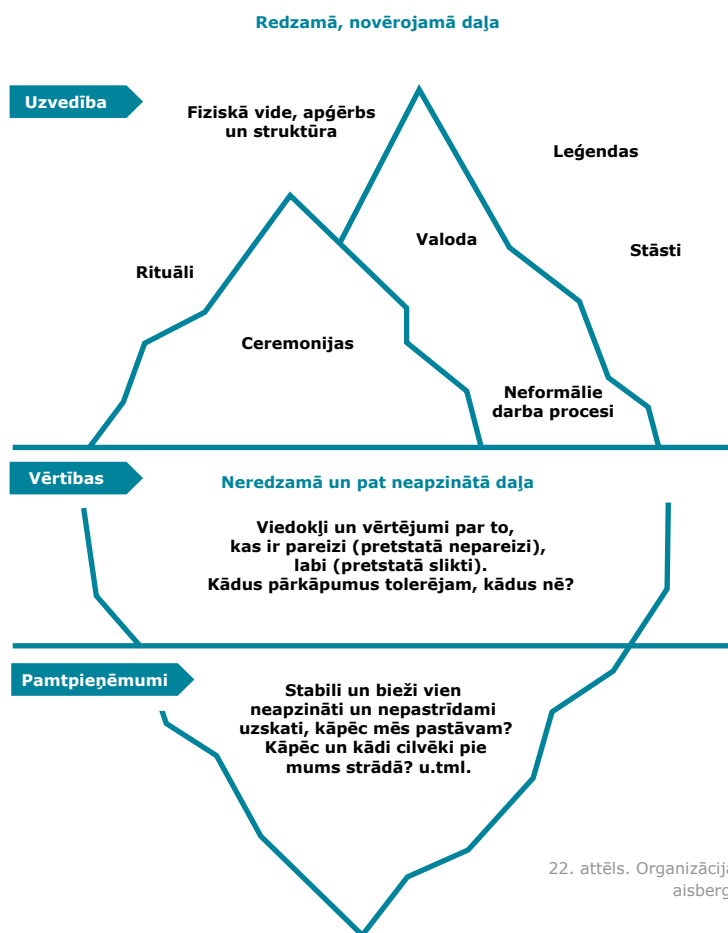
Noteikti arī Tu domā, kā mudināt un motivēt darbiniekus mācīties un attīstīties. Atbildei uz šo jautājumu ir divas daļas – darbinieku gatavība mācīties ir saistīta ar individuālajiem un kolektīvajiem faktoriem.

- Individuālie psiholoģiski faktori nosaka, kāpēc konkrētais darbinieks vēlas vai nevēlas apgūt jaunas prasmes. Arī mentālajiem ieradumiem, piemēram, uzskatiem par to, vai es spēju apgūt ko jaunu, kā arī mācīšanās ieradumiem vai to neesībai ir liela nozīme mācīšanās motivācijā.
- Kolektīvie jeb organizācijas kultūras faktori raksturo mācību un attīstības vidi organizācijā, plašākā nozīmē – organizācijas kultūru. Arī organizācijās pastāv noteiktas tradīcijas, kas veido dominējošo attieksmi pret mācīšanos un attīstību. Izmanto [kritērijus un jautājumus attīstībai labvēlīgas vides novērtēšanai](#) organizācijā!

Darbinieku un pašu organizāciju attīstība ir savā ziņā paradoksāla. No vienas puses, organizācijas attīstība notiek tad, ja mācās un attīstītās indivīdi. Pati organizācija patiesā šī jēdziena izpratnē mācīties nespēj. No otras puses, organizācijās var runāt par attīstību veicinošu vai kavējošu vidi, par "organizācijām, kas mācās", jo pat divas organizācijas var ļoti atšķirties sava mācīšanās un attīstības tempa ziņā. Jāņem vērā, ka atsevišķu darbinieku vai pat darbinieku grupu mācīšanās automātiski nenozīmē viņu apgūto zināšanu un prasmju pārnesi uz organizāciju. Dažkārt pat atsevišķu indivīdu mācīšanās kļūst organizācijai bīstama. Līdzīgi kā cilvēka imūnsistēma atgrūž organismam nepazīstamās vielas, tā arī organizācijas kultūra var atgrūst un noraidīt jauno, svešo un nepazīstamo, ja vien tam netiek ierādīta vieta.

Tas nozīmē, ka indivīda attīstība radīs ieguvumus iestādei tikai tad, ja organizācijā ir attīstību veicinoša un atvērta vide, plašākā nozīmē – organizācijas kultūra.

Edgars Šeins (*Edgar Schein*), viens no organizācijas kultūras izpētes aizsācējiem, **organizācijas kultūru salīdzina ar organizācijas personību**. Arī nacionālo un organizāciju kultūru pētnieks Gerts Hofštēde (*Geert Hofstede*) definē **organizācijas kultūru kā kolektīvos veidus, kā organizācijā strādājošie rīkojas, domā un izpauž savus emocionālos pārdzīvojumus**. Organizācijas kultūru veido kolektīvie pieņēmumi un rīcības modeļi, kas pastāvīgi dzīvo organizācijā, ietekmējot attiecības starp organizācijā strādājošiem un attiecības ar ārējo pasauli. Organizācijas kultūras slāņu un līdz ar to sarežģīto struktūru uzskatāmi ilustrē antropologa Edvarda Halla (*Edward Hall*) izveidotais organizācijas kultūras aisberga modelis, kas parādīts 22. attēlā.

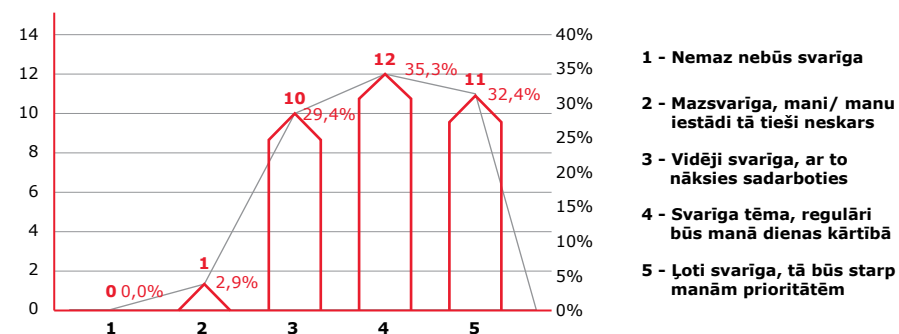


22. attēls. Organizācijas kultūras aisberga modelis.

Organizācijas kultūra veidojas un attīstās daudzu gadu laikā. Jo vecāka organizācija, jo dziļāks tās vēstures slānis. Organizācijas kultūra ir kā daudzkārtains ceļa segums, kam redzama tikai virskārta, taču tā izturība pret laikapstākļiem ir atkarīga no neredzamām asfalta pamata kārtām. Pastāvošo kultūru mainīt ir grūti, bet ne neiespējami, jo nav viegli mainīt to, ko pilnībā pat neapzināties, kāpēc mēs tā domājam vai darām.

23. attēlā redzams, ka vienotas iestādes kultūras veidošana vai esošās kultūras maiņa ir daudzu augstākā līmeņa vadītāju aktualitāte valsts pārvaldē.

### Organizācijas kultūras maiņa/ veidošana



23. attēls. Vienotas iestādes kultūras veidošanas vai esošās kultūras aktualitāte augstākā līmeņa vadītājiem valsts pārvaldē.

» Iestādē izveidojām iekšējās komunikācijas analīzes un uzlabošanas darba grupu. Viena no atziņām, ko darba grupas locekļi atnesa iestādes augstākā līmeņa vadītājiem, ka darbinieki baidās kļūties, jo baidās no nosodījuma. Jautājot par piemēriem, kad darbinieki ir saņēmuši nosodījumu, neviens šādas situācijas nevarēja atcerēties. Reālas pieredzes nav, taču bailes no kļūdīšanās iestādē dzīvo.

Juris Gaikis,  
Konkurences padomes priekšsēdētājs

Vislielākā loma attīstību veicinošas vides radīšanā ir šādiem organizācijas kultūras faktoriem:

- attīstības orientācija kā organizācijas vērtība;
- psiholoģiski droša vide attīstībai;
- tādas organizācijas kultūras veidošana, ko var raksturot kā "organizācija, kas mācās";
- sistēmiska pieeja darbinieku mācībām un attīstībai, kas aprakstīta iepriekšējā nodaļā.

Turpmākajās nodaļās lasi par katru no šiem faktoriem plašāk.

» *Kultūra nerodas uz papīra – no sagatavota dokumenta vai rīkojuma. Kultūra rodas no darbībām, it sevišķi no vadības darbībām – kādā veidā mēs strādājam paši ar sevi, kā – ar saviem darbiniekiem. Tikai tā mēs vērtības varam iedzīvināt un iestādes kultūru veidot.*

*Anita Krūmiņa,  
Centrālās finanšu un līgumu aģentūras direktore*

» *Neformālā saziņa starp vadītājiem valsts pārvaldē līdz šim ir nepamatoti zemu novērtēta. Mēdzam iet uz formālo komunikāciju, piemēram, rakstīt oficiālas vēstules, kas veicina protestu, nevis rezultāta sasniegšanu.*

*Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore*



*Pārdomā un izvērtē dažas valsts pārvaldes kultūru raksturojošas pazīmes no valsts pārvaldē nodarbināto iesaistes pētījuma rezultātiem 2021. gadā, kas raksturo mācību un attīstības vidi valsts pārvaldes iestādēs. Pārskatāmībai dati ir sagrupēti vairākos tematiskajos blokos jeb attīstības vidi raksturojošās pazīmēs. (skat. nākamo – 120. lpp.)*





<b>Atvērtība atgriezeniskajai saitei un idejām pašā iestādē</b>	<b>Mana iestāde laikus spēj saskatīt izmaiņas klientu vajadzībās.</b> Vidējais vērtējums 3,5 (drīzāk vai pilnīgi piekrīt – 56,9 %, neitrāli (ne piekrīt, ne nepiekrīt) – 30,3 %, drīzāk vai pilnīgi nepiekrīt – 12,8 %)	<b>Mana iestāde laikus spēj identificēt izmaiņas starptautiskajā vidē un to ietekmi uz iestādes darbību.</b> Vidējais vērtējums 3,6 (drīzāk vai pilnīgi piekrīt – 57,7 %, neitrāli – 32 %, drīzāk vai pilnīgi nepiekrīt – 10,3 %)	<b>Mana iestāde laikus spēj identificēt tehnoloģiju izmaiņas.</b> Vidējais vērtējums 3,6, (drīzāk vai pilnīgi piekrīt – 60,8 %, neitrāli – 23 %, drīzāk vai pilnīgi nepiekrīt – 16,2 %)	<b>Mana iestāde spēj novērtēt ārējo apstākļu ietekmi uz tās darbību.</b> Vidējais vērtējums 3,7 (drīzāk vai pilnīgi piekrīt – 63,2 %, neitrāli – 27,7 %, drīzāk vai pilnīgi nepiekrīt – 9,1 %)	<b>Mana iestāde mudina darbiniekus domāt globālā perspektīvā.</b> Vidējais vērtējums 3,5 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 53 %, dažreiz – 31,4 %, gandrīz nekad vai nekad – 15,6 %)
<b>Atvērtība atgriezeniskajai saitei un idejām pašā iestādē</b>	<b>Mans vadītājs ir atvērts manām idejām un priekšlikumiem.</b> Vidējais vērtējums ir 3.9 (drīzāk vai pilnībā piekrīt 73.6%, ne piekrīt, ne nepiekrīt- 15.8%, drīzāk vai pilnīgi nepiekrīt - 10.6%)	<b>Manā iestādē komandas ir pārliecinātas, ka iestāde ņems vērā viņu ieteikumus.</b> Vidējais vērtējums 3,4 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 45,9 %, dažreiz – 41,2 %, gandrīz nekad vai nekad – 12,9 %)	<b>Es varu atklāti paust viedokli par problemātiskiem jautājumiem, nebaidoties no sekām.</b> Vidējais -3.4. (drīzāk vai pilnībā piekrīt 52.5%, neitrāli jeb nav skaidra viedokļa - 24.7% , drīzāk vai pilnīgi nepiekrīt 22.8%)	<b>Manā iestādē darbinieki viens otram sniedz godīgu un atklātu atgriezenisko saiti.</b> Vidējais vērtējums 3,6 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 57,3 %, dažreiz – 36,6 %, gandrīz nekad vai nekad – 6,1 %)	
<b>Pielāgošanās un jaunievedumu ieviešana</b>	<b>Mana iestāde spēj laikus ieviest jaunas tehnoloģijas.</b> Vidējais vērtējums 3,5 (drīzāk vai pilnīgi piekrīt – 56,4 %, neitrāli – 24,2 %, drīzāk vai pilnīgi nepiekrīt – 19,4 %)	<b>Mana iestāde spēj laikus ieviest jaunus (inovatīvus) pakalpojumus.</b> Vidējais vērtējums 3,5 (drīzāk vai pilnīgi piekrīt – 52,3 %, neitrāli – 30,2 %, drīzāk vai pilnīgi nepiekrīt – 17,5 %)	<b>Mana iestāde spēj laikus mainīt stratēģisko virzienu, ja tas ir nepieciešams.</b> Vidējais vērtējums 3,5 (drīzāk vai pilnīgi piekrīt – 51,6 %, neitrāli – 35,8 %, drīzāk vai pilnīgi nepiekrīt – 12,6 %)		
<b>Mācīšanās atbalstoša vide, vadītāju un kolēģu atbalsts attīstībā</b>	<b>Manā iestādē cilvēki palīdz viens otram apgūt zināšanas.</b> Vidējais vērtējums 3,9 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 73,4 %, dažreiz – 30,2 %, gandrīz nekad vai nekad – 2,4 %)	<b>Manā iestādē tiek veicināta zināšanu apguve, un darbiniekiem tam tiek dots laiks.</b> Vidējais vērtējums 3,9 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 67,9 %, dažreiz – 27 %, gandrīz nekad vai nekad – 5,1 %)	<b>Manā iestādē cilvēki, kas aktīvi apgūst jaunas zināšanas, tiek novērtēti.</b> Vidējais vērtējums 3,6 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 55,2 %, dažreiz – 33 %, gandrīz nekad vai nekad – 11,8 %)	<b>Manā iestādē vadītāji palīdz darbiniekiem attīstīt viņu spējas un veicina izaugsmi (spēj būt izaugsmes treneri un mentori).</b> Vidējais vērtējums 3,4 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 50,1 %, dažreiz – 31 %, gandrīz nekad vai nekad – 18,9 %)	<b>Manā iestādē vadītāji regulāri meklē iespējas apgūt jaunas zināšanas.</b> Vidējais vērtējums 3,6 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 57,8 %, dažreiz – 31,4 %, gandrīz nekad vai nekad – 10,8 %)
<b>Snieguma un mācīšanās rezultātu novērtēšana un analīze</b>	<b>Mana iestāde veido sistēmas, lai izmērītu atšķirības starp pašreizējo un vēlamu sniegumu.</b> Vidējais vērtējums 3,3 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 42,6 %, dažreiz – 39,3 %, gandrīz nekad vai nekad – 18,1 %)	<b>Mana iestāde mēra mācībām veltīto laiku un resursus.</b> Vidējais vērtējums 3,4 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 47,2 %, dažreiz – 33,3 %, gandrīz nekad vai nekad – 19,5 %)			
<b>Dalīšanās ar pieredzi un atziņām</b>	<b>Mana iestāde dalās ar gūto pieredzi, atziņām un dara to pieejamu visiem darbiniekiem.</b> Vidējais vērtējums 3,6 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 55,2 %, dažreiz – 32 %, gandrīz nekad vai nekad – 12,8 %)				
<b>Iniciatīvas un risku uzņemšanās</b>	<b>Mana iestāde atbalsta darbiniekus, kuri uzņemas izsvērtus riskus.</b> Vidējais vērtējums 3,4 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 48,1 %, dažreiz – 37,4 %, gandrīz nekad vai nekad – 14,5%)	<b>Manā iestādē darbinieku iniciatīva tiek atzinīgi novērtēta.</b> Vidējais vērtējums 3,5 (gandrīz vienmēr vai vienmēr – 51,3 %, dažreiz – 35,7 %, gandrīz nekad vai nekad – 13 %)			



### Noderīgi jautājumi organizācijas kultūras analīzei

- Kādi vispārākās pakāpes īpašības vārdi raksturo manu iestādi? Kā šie raksturojumi saskan ar vīziju, kādu vēlamies redzēt savu iestādi?
- Kādas vēsturiskās uzvedības normas un tradīcijas pastāv iestādē, ko vēlos izskaust? Ko vēlos nostiprināt?
- Kādi ir iestādē valdošie uzskati par mācīšanos? Kā tie atbalsta un kā traucē kompetenču attīstībā visos iestādes līmeņos?
- Kādi manā iestādē raksturīgi uzskati vai ieradumi ierobežo vai kavē darbinieku mācīšanos un attīstību? Kā tos mainīt?
- Kādas ir mācīšanās tradīcijas iestādē?
- Kādus jaunus ar mācīšanos un attīstību saistītus paradumus un tradīcijas vēlos iedzīvināt iestādē?

## ATTĪSTĪBAS ORIENTĀCIJA KĀ ORGANIZĀCIJAS VĒRTĪBA

Halla veidotajā organizācijas kultūras aisberga modelī (23. attēls) uzskatāmi redzams, ka vērtības ir viens no organizācijas kultūras stūrakmeņiem. To nozīme ir milzīga, jo tās:

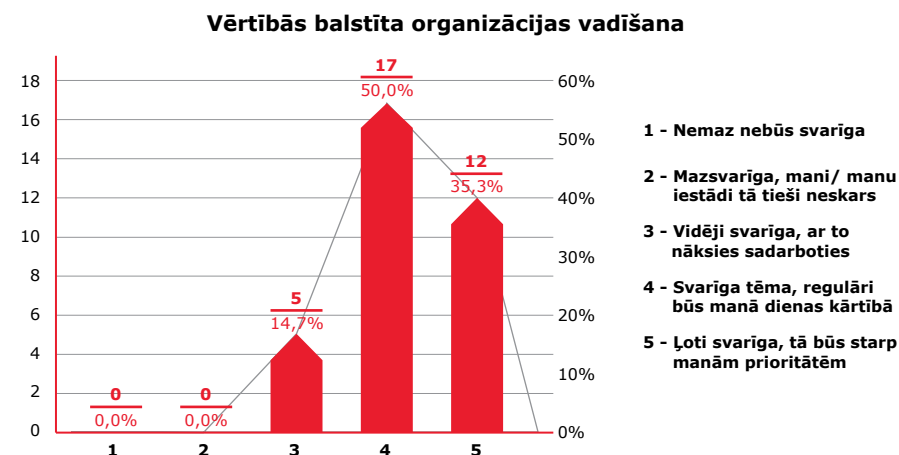
- ietekmē mūsu pašu izvēles un rīcību, t. i., kam sakām "jā" pretstatā tam, ko neizvēlamies;
- iespaido citu cilvēku rīcības vērtējumu, ko uzskatām par labu un pareizu pretstatā tam, ko vērtējam kā sliktu, nepareizu un neatbalstāmu.

Domājot par vērtībām kā iestādes kultūras sastāvdaļu, ir jāanalizē reālās jeb patiesās vērtības, kas nosaka, kāpēc cilvēki kaut ko dara vai nedara organizācijā un kā rīkojas, nevis "uz papīra" deklarētās vērtības, ko, iespējams, iestāde vēl tikai cenšas iedzīvināt.

Viens no lielākajiem izaicinājumiem, ar ko saskaras arī daudzi valsts pārvaldes iestāžu vadītāji, ir – kā iedzīvināt jaunas vērtības, salāgojot tās ar jau esošajām darba praksēm, vai arī mainīt vēsturiski veidojušos uzskatus un pārlicības. Var novērot, ka, piemēram, atklātība vai sadarbība ir definētas kā vērtības, kamēr ikdienā cilvēki baidās būt atklāti

un galvenokārt koncentrējas uz sava individuālā darba rezultātiem, maz domājot par to, kā mans darbs ir saistīts ar citiem. Līdzīgu ainu varam novērot, kad iestāžu vadītāji cenšas iedzīvināt mācīšanos un attīstību kā vērtību. Reālās vērtības var vai nu iedrošināt un stimulēt darbiniekus mācīties un attīstīties, vai arī kavēt to darīt.

24. attēlā redzams, ka vērtību iedzīvināšana ir daudzu vadītāju aktualitāte valsts pārvaldē.

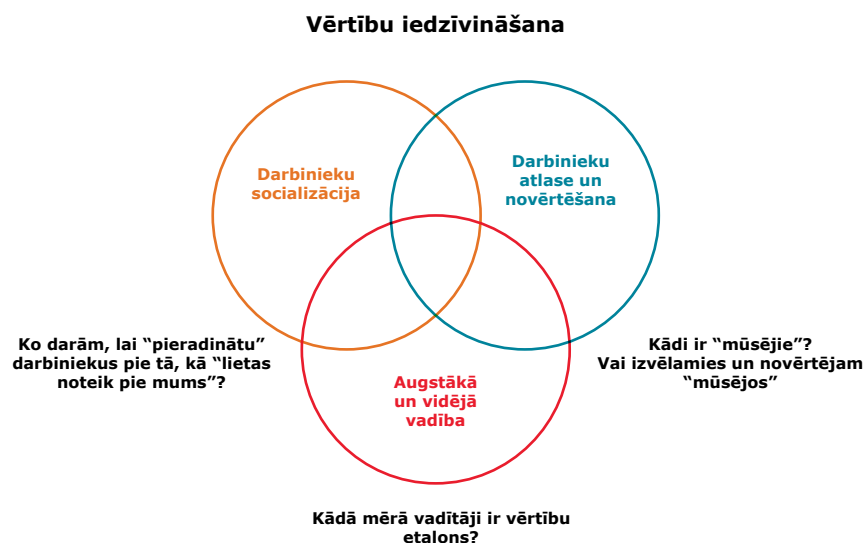


24. attēls. Vērtību iedzīvināšanas aktualitāte augstākā līmeņa vadītājiem valsts pārvaldē.

» *Visi, piemēram, saprot, ka jābūt godprātīgam, taču ko ar to domājam un kā mērām – litriem, kilogramiem, spainīšiem? Ar ko Tu esi šajā ziņā labāks nekā kolēģis? Vai tāpēc, ka esi nostrādājis iestādē ilgāk, esi nopelnījis virzīties augstāk amatā? Vērtības ietekmē indivīda uzvedību, savukārt viņa padarītais un uzvedība ietekmē sabiedrību un rada iespaidu par iestādi. Bieži vien iespaids par iestādi veidojas no saskarsmes ar vienu vai dažiem cilvēkiem.*

*Intars Zītāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta priekšnieka vietnieks*

Vērtību iedzīvināšanā un maiņā iestādēs svarīga nozīme ir vairākām faktoru grupām, kā parādīts 25. attēlā.



25. attēls. Rīcības virzieni vērtību iedzīvināšanai.

- Individu vērtības nevar būt pretrunā ar iestādes vērtībām. Iestādēs ir jābūt "nulles tolerances" pret darbinieku neatbilstību to vērtībām. Ja attīstība ir vērtība, tad tā ir jāvērtē jauno darbinieku atlases procesā. Savukārt, vērtējot darbinieku sniegumu, uzvedību un attieksmi, analizē arī darbinieku iesaistīšanos attīstības pasākumos, pašmācības sasniegumus u. tml.
- Vadītājiem visos iestādes līmeņos pašiem ir jābūt paraugam. Tas nozīmē, ka vadītājiem pašiem ir nepārtraukti jāattīstās un jārada attīstības iespējas saviem darbiniekiem.
- Iestādē ir jābūt procesiem, tradīcijām un dažādām darba praksēm, kas atbalsta un pastiprina vērtības. Tieši tādēļ, lai veicinātu uz attīstītu orientētu darba vidi, padomā par to, kā Tava iestāde var attīstīt kultūru, kas atbilst [organizācijai, kas mācās](#).

Lai veicinātu attīstības orientāciju kā patiesu vērtību, der atcerēties par dažām likumsakarībām. No tām izriet arī daži ieteikumi.

## Principi

**Vērtības ir cilvēka un organizāciju psiholoģiskais DNS.** Tas, ka mēs gan individuālā, gan iestādes līmenī neesam aizdomājušies par savām vērtībām, nenozīmē, ka mums to nav.

Darbinieki ienes savas personīgās vērtības iestādēs, gribam to vai nē. Savukārt iestādē, ja vien tā nav tikko izveidota, arī pastāv noteiktas vērtības, kas var atbalstīt vai neatbalstīt mācīšanos un attīstību.

**Noklusējuma princips.** Katrai iestādei ir tai raksturīgās vērtības pat tad, ja tās nav definētas un par tām skaļi nerunā. Ja neesam noteikuši iestādes principus attiecībā uz darbinieku mācīšanos un attīstību, iestādes tradīcijas un uzskati to ietekmē. Iestādes vērtību noskaidrošana palīdz saprast, cik labvēlīga ir augsne attīstībai – vai attīstība tiek atbalstīta un veicināta, vai tā ir bīstama, apdraudoša un tikai rada haosu.

## Kā tos izmantot praksē?

- Analizē potenciālo darbinieku vērtības atlases procesā. Izvērtē, kādā mērā mācīšanās un attīstība ir kandidāta vai darbinieka patiesa vērtība. Izmanto [jautājumus sarunām par kandidātu \(atlases procesā\) un darbinieku vērtībām](#). Sarunās izzini darbinieku vērtības, lai saprastu, cik lielā mērā tās palīdzēs vai kavēs darbinieku gatavību mācīties.
- Sarunās, diskusijās un mācību pasākumos mudini darbiniekus pašus labāk saprast savas vērtības, tādējādi arī pašiem labāk saprotot savu motivāciju, tai skaitā motivāciju mācīties un attīstīties.
- Vērtē darbinieku un iestādes vērtību atbilstību, tādējādi samazinot konfliktu un pretestības rašanās iespējas dažādās darba situācijās.
- Izzini, kādas tradīcijas organizācijā pastāv saistībā ar darbinieku mācīšanos un attīstību.
- Formālās vai neformālās aptaujās vai sarunās noskaidro, kāda ir dominējošā attieksme pret mācīšanos un attīstību darba vidē, kādi ir to veicinošie vai kavējošie faktori.
- Mazini vai novērs šķēršļus, kas kavē darbinieku mācīšanos un attīstību, ne tikai mudini viņus attīstīties.

» *Valsts pārvaldē ir jāveicina attīstības tradīcijas, ka visiem ir saprotamas un pieņemamas, piemēram, ka vadītāji velta laiku attīstībai. Svarīgi, ka tas notiek visos vadības līmeņos, lai nebūtu tā, ka, piemēram, es plānoju šodien piedalīties mācībās, bet mans vadītājs aicina mani pieslēgties sanāksmei. Ilgtermiņā mācības ir svarīgākas nekā pusstundu ilga sanāksme. Attīstība ir ilgtermiņa ieguldījums, no kura būs ilgtermiņa efekts.*

*Boriss Kņigins,  
Veselības ministrijas valsts sekretāra vietnieks*

» *Nav noslēpums, ka daļa cilvēku nāk uz darbu pelnīt naudu iztikai. Tad iestādei nav attīstības. Tikai tad, ja mums ir vienotas vērtības un vienota pieeja vērtībām, varam radīt patiesu izpratni par vērtību jēgu un panākt iestādes attīstību. Ja cilvēka iekšējās vērtības nesakrīt ar amatā prasīto, lai cik labs speciālists vai vadītājs viņš nebūtu, ja nav degsmes un vērtības nesakrīt, nebūs rezultāta un atdeves.*

*Intars Zitāns,  
Valsts ugunsdzēsības un  
glābšanas dienesta priekšnieka vietnieks*

### *Noderīgi jautājumi attīstības kā vērtības analīzei*

- Vai attīstība ir patiesa vērtība manā iestādē? Kas par to liecina?
- Vai un kādā veidā izpētām potenciālo darbinieku vērtības atlases procesā? Kā izmantojam šo informāciju?
- Vai atlases procesā pievēršam uzmanību amata pretendentu vērtībām, īpaši orientācijai uz attīstību? Kā to pārbaudām?
- Ko es augstāk vērtēju – profesionalitāti vai gatavību mācīties? Kāda ir citu iestādes vadītāju attieksme pret šiem jautājumiem?
- Kāda manā iestādē ir dominējošā attieksme pret tiem, kas pastāvīgi mācās un attīsta sevi? Un pret tiem, kas to nedara?
- Kādas frāzes iestādē strādājošie parasti izmanto, runājot par mācīšanos un attīstību? Kāda ir vadītāju un darbinieku dominējošā attieksme un emocijas, kad sarunas ievirzās par mācīšanos un attīstību? Ko iestādē runātais un dominējošās emocijas pasaka un atklāj par tās vērtībām un valdošo attieksmi pret mācībām un attīstību?
- Kādi ir pierādījumi tam, ka mācīšanās un attīstība ir vērtība mūsu iestādē?
- Vai un cik lielā mērā (skalā 1–10) visi iestādes augstākā līmeņa vadītāji iemieso attīstību kā vērtību?
- Vai un cik lielā mērā (skalā 1–10) iestādes vidējā un zemākā līmeņa vadītāji iemieso attīstību kā vērtību?
- Kādas pazīmes liecina, ka vadītāji iestājas un patiesi “deg” par attīstību kā vērtību?

- Vai un kādā veidā vadītāju sniegums un rīcība tiek analizēta un vērtēta pēc viņu atbilstības vērtībām, tai skaitā pēc orientācijas uz attīstību?
- Vai iestādē pastāv nulles tolerance pret vadītāju neatbilstību iestādes vērtībām?
- Vai un kā darba snieguma novērtēšanas un attīstības plānošanas procesa ietvaros runājam ar darbiniekiem par viņu atbilstību vērtībām?
- Vai un ko neformāli ikdienā vadītāji runā ar saviem darbiniekiem par vērtībām?
- Vai un kā pamanām darbinieku atbilstību vērtībām ikdienā? Ko darām?
- Vai un kā pamanām darbinieku neatbilstību vērtībām? Ko darām ar darbiniekiem, kam attīstība nav vērtība?

## PSIHOLOĢISKĀS DROŠĪBAS RADĪŠANA

Organizāciju psihologs Edgars Šeins (Edgar Schein) norāda, ka darbinieku mācīšanos un attīstību organizācijās pavada augsts trauksmes līmenis, kā tas parādīts 26. attēlā. Mācīšanās un attīstības process nav iedomājams bez nedrošības, neveiksmēm un kļūdām. Līdzīgi kā mācoties braukt ar divriteni, arī vadības prasmju pilnveidošana agri vai vēlū novedīs pie “kritieniem”.

	<b>Mācīšanās trauksme</b>	<b>Izdzīvošanas trauksme</b>
<b>Cēloņi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bailes no neizdošanās</li> <li>• Grūtības un komforta zaudēšana, kas liek justies neveikli un muļķīgi</li> <li>• Spiediens mainīt paradumus</li> <li>• Bailes no kolēģu, kas nemācās, negatīvas attieksmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skaudra apzināšanās, ka, lai šajā organizācijā “izdzīvotu”, ir jāmainās un jāapgūst jaunas kompetences</li> <li>• Bailes pazaudēt darbu konkrētā organizācijā</li> <li>• Bailes izkrist no darba tirgus un profesionālās aprites</li> </ul>
<b>Sekas</b>	<b>Pretestība. Var nolemt neko nedarīt</b>	<b>Iekšējs vai ārējs spiediens mācīties un attīstīties</b>

26. attēls. Trauksmes veidi, ko rada mācīšanās un attīstība.

Attīstība sākas tikai tad, ja:

**mācīšanās trauksme < izdzīvošanas trauksme**

Izdzīvošanas trauksmi var palielināt divos veidos:

1. pārliecinot un biedējot cilvēkus ar darba vai dažādu esošo materiālo un nemateriālo labumu zaudēšanu vai neiegūšanu;
2. radot drošu vidi mācībām, tādējādi iedrošinot atteikties no līdzšinējiem rīcības ieradumiem un apgūt ko jaunu jeb samazinot mācīšanās trauksmi.

Vairumā organizāciju raksturīgākie paņēmieni "cīņā", lai darbinieki mācītos, ir pārliecināšana vai biedēšana, kas notiks vai ko viņi zaudēs, ja nemācīsies. Diemžēl šī taktika nav pārāk efektīva, jo tā tikai palielina mācīšanās pretestību – no fizikas zinām, ka lielāks spiediens rada aizvien lielāku pretpiedienu.

Veselīgā veidā attīstīt izdzīvošanas trauksmi var radot izpratni par ārējo ekonomisko vidi un organizācijas iekšējiem apstākļiem, kas apliecina mācīšanās nepieciešamību, kā arī radot psiholoģiski drošu vidi mācībām.

Eimija Edmondsonē (Amy Edmondson), kas vairāk nekā 30 gadus veikusi pētījumus psiholoģiskās drošības jomā, psiholoģisko drošību raksturo kā darbinieku pārliecību, ka komandā ir droši uzņemties saskarsmes riskus. Saskarsmes risks izpaužas situācijās, kad komandas dalībnieki uzdod pašiem vai citiem neērtus, varbūt pat muļķīgus jautājumus, atklāti runā par savām bažām un šaubām, sniedz kritisku atgriezenisko saiti, dalās neordinārās un nepārdomātās idejās, nebaidoties tikt kritizēti, nosodīti, izsmieti u.tml.

» *Vadītājam ir jābūt iespējai kļūdīties, taču vadītājiem valsts pārvaldē nav jātas kļūdīties. Jebkura kļūda tiek vērtēta ļoti negatīvi gan no iekšienes, gan ārpusē – sabiedrības pusē.*

*Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore*

**Psiholoģiski droša vide nenozīmē, ka komanda izvairās no konfliktiem** vai "norij" situācijas, kad kāds no dalībniekiem nav izdarījis to, kas jā dara. Tas arī nenozīmē, ka visas idejas tiek slavētas neatkarīgi no tā, kādas tās ir. Tieši otrādi – psiholoģiski drošā vidē darbinieki ciena sevi un pārējos un uzticas komandai tādā mērā, ka uzskata par savu pienākumu sniegt atgriezenisko saiti vai norādīt uz iespējamu kļūdu vadītāja lēmumā vai pārsteidzību kolēģa piedāvātajā risinājumā, lai kopā sasniegtu labāku rezultātu.

Tā kā vadītāji nosaka komunikācijas toni savās komandās, svarīgi, ka visu līmeņu vadītāji attīsta prasmes psiholoģiski drošas vides veidošanā, lai veidotu savstarpējās uzticēšanās kultūru savās komandās un iestādēs, lai būtu gatavi kļūdīties un atzīt kļūdas. Daži ieteikumi.

- **Analizē un novērtē savas prasmes psiholoģiski drošas vides veidošanā.** Prasmju pašnovērtējumam vari izmantot [vadītāja prasmju pašnovērtējuma anketu drošības sajūtas radīšanā](#). 📄
- **Novērtē psiholoģiskās drošības līmeni savā komandā.** Novērtēšanā var izmantot A. Edmondsones [psiholoģiskās drošības novērtējuma anketu](#) 📄, pārrunājot katru no punktiem komandas sapulcē. Aspekti, kurus komanda novērtējusi zemāk, var kļūt par komandas attīstības mērķiem.

Būtiski apzināties, ka psiholoģiskā drošība attiecas uz visiem komandas dalībniekiem. Ja kaut viens no komandas uzskata, ka viņš nevar atļauties lūgt citiem palīdzību vai baidās, ka viņa kļūdas tiek vērstas pret viņu, un tāpēc ar tām atklāti nerunā, komandas attīstības potenciāls ir ierobežots.

### Sviniet pieredzi

Valsts pārvaldes iestāžu vadītāji saskaras ar paradoksālu izaicinājumu – no iestādēm tiek sagaidītas inovācijas un vienlaikus neklūdīgi lēmumi. Sabiedrība un mediji asi kritizē tos, kas pieļāvuši kļūdas. Protams, ka nebūtu jāsvin problēmas, kas radušās nolaidības vai neizdarības dēļ, taču ir kaitnieciski uzskatīt, ka kļūdu nebūs vispār. Pieredzes svinēšana nozīmē bez vainošanas izvērtēt notikušo, lai mācītos no tā, kā arī spēt demonstrēt citiem, ka esam kļūdījušies, bet no tā esam mācījušies.

» Ir vieta uzlabojumiem sadarbības kultūrā starp publisko pārvaldi un politiķiem. Tā neveicina iniciatīvu un drosmīgu rīcību. No vairākiem skarbiem gadījumiem, kas izskanējuši arī publiskā telpā, valsts pārvaldē strādājošie pārliecinās, ka iniciatīva var tikt sodīta. Drošāk ir darboties ierastā birokrātiskā rāmja ietvaros. Drosmīgos diemžēl, tēlaini izsakoties, mēdzam sadedzināt. Teorijā atzīstam, ka gribam drosmīgus cilvēkus, bet tad, kad viņi sāk rīkoties, iznīcinām. Ja par kļūdām būs kriminālprocesi, tad drosmīgo būs maz. Ja sabiedrība pieprasa kādu sadedzināt sātā, tad iegūsim publisko pārvaldi, kas ir birokrātiska, formāla, kas tikai atrakstās.

Jānis Čitskovskis,  
Valsts kancelejas direktors

» Valsts pārvalde nav mistiska abstrakta kultūra. Ja arvien vairāk būs iestādes, kuru kultūrā bailes no lēmumu pieņemšanas nav tik izteiktas, mainīsies arī kopējā valsts pārvaldes kultūra.

Kā strādāt ar tādu kultūru? Nevar iedarboties uz katru valsts pārvaldes darbinieku. Kultūras maiņa notiks caur vadītājiem. Jābūt izpratnei – kādi cilvēki tiek izvēlēti par iestāžu vadītājiem, kā viņi tiek novērtēti, kas tiek vērtēts, kā tiek noteikti sasniedzamie rezultāti? Kas notiek kļūdu gadījumos?

Guna Paidere,  
Uzņēmumu reģistra galvenā valsts notāre

 Noderīgi jautājumi pārdomām par psiholoģiski drošas vides veidošanu

- Kā mēs komandā rīkojamies, ja mūsu viedokļi atšķiras?
- Par kādām tēmām mēs izvairāties runāt?
- Vai komandas sadarbībā valda savstarpēja cieņa? Kā tā izpaužas?

- Kā es kā komandas vadītājs reaģēju, ja kāds nerīkojas cieņpilni, piemēram, noraida kolēģa ideju, pirms viņš to ir izklāstījis līdz galam, vai izsaka ironiskas piezīmes par kolēģi? Vai/ kā mana ķermeņa valoda liecina par cieņu pret darbiniekiem?
- Vai mēs biežāk izmantojam jautājumus, lai izprastu vai lai izaicinātu? Kādā tonī (neitrālā, ieinteresētā, nicinošā, izaicinošā u. c.) uzdodam jautājumus?
- Kā mēs komandā reaģējam uz kļūdām? Kā to daru es kā komandas vadītājs?
- Kā mana un kolēģu reakcija ietekmē mūsu gatavību atklāti atzīt un stāstīt par kļūdām? Vai/ kas šajā ziņā būtu jāmaina?
- Vai es dalos komandā ar savām neveiksmēm?
- Vai mēs diskusijās vairāk koncentrējamies uz vainīgā meklēšanu (Kas to izdomāja? Kāpēc Tu tā rīkojies?) vai uz risinājumiem (ko mēs varam darīt? Ko mēs no tā varam secināt? Kā novērst līdzīgas situācijas nākotnē?)


## KULTŪRAS VEIDOŠANA ORGANIZĀCIJĀ, KAS MĀCĀS

Organizācijas var ne tikai atbalstīt vai kavēt darbinieku mācīšanos un attīstību, bet arī iedibināt tādus procesus un kultūru, ka tās spēj mācīties pašas.

Organizācija, kas mācās, ir organizācija, kura ir ieguvusi meistarību zināšanu radīšanā, iegūšanā un pārnesē un savas uzvedības mainīšanā, kas atspoguļo jaunās zināšanas un atziņas. Tas nozīmē, ka jaunu zināšanu apguve vēl nerada vēlāmās izmaiņas un attīstību. Tikai tajā brīdī, kad dominējošais vairākums organizācijā praktiski izmanto jaunapgūtās atziņas vai metodes, var runāt par individuālo zināšanu pārvēršanu kolektīvās prasmēs un rīcībā.

Par organizāciju, kas mācās, var saukt tādu organizāciju, kas pastāvīgi apmainās ar zināšanām un pieredzi un maina vai pielāgo savus domāšanas un rīcības modeļus un iekšējos procesus, atbildot uz izmaiņām. Būtiski, ka zināšanu apmaiņa notiek gan organizācijā iekšēji, gan ar citām



organizācijām. Daudzas organizācijas var lepoties ar procesiem, kā iegūt un uzkrāt informāciju un zināšanas, taču mazāk ir tādu organizāciju, kas prot šīs zināšanas izmantot, lai mainītu procesus, paradumus, t. i. organizācijas uzvedību, kā to akcentē organizāciju attīstības pētnieks Deivids Garvins (*David A. Garvin*). Viņš piedāvā piecas organizācijās novērojamas pazīmes jeb prakses, kas raksturo organizācijas, kas mācās. Izmanto tās savas iestādes iekšējo procesu un kultūras analīzei! Papildus vari analizēt savas iestādes mācīšanās un attīstības potenciālu, izmantojot [kritērijus un jautājumus attīstībai labvēlīgas vides novērtēšanai](#)  organizācijā.

### 1. Sistemātiska problēmu risināšana, ko raksturo:

- ◇ sistēmiska problēmu diagnostika un atklāšana, kas palīdz atklāt patiesos problēmu cēloņus, ne tikai cīnīties ar to radītajām sekām;
- ◇ pierādījumos (datos), nevis pieņēmumos balstīta lēmumu pieņemšana;
- ◇ datu un statistikas analīzes metožu izmantošana kritisko tendenču, noviržu no normas u. tml. analīzei.

Sistemātiska problēmu risināšana nozīmē, ka ne tikai augstākā līmeņa vadītāji, bet visi iestādē strādājošie kritiski analizē un vērtē notiekošo, identificē problēmas un piedāvā risinājumus. Tas nozīmē, ka datu iegūšanas un analīzes, kritiskās domāšanas un problēmu risināšanas prasmes ir attīstāmas darbiniekiem visos organizācijas līmeņos.

### 2. Eksperimentēšana ar jaunām pieejām un darba metodēm

nozīmē, ka organizācija sistemātiski iegūst un testē jaunas zināšanas, veidojot pastāvīgas eksperimentu programmas vai pilotprojektus.

Svarīgākais eksperimentu priekšnoteikums ir **gatavība uzņemties risku, nebaudoties no neizdošanās**. Valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāji skaidri apzinās, ka tiek "eksperimentēts" ar nodokļu maksātāju naudu un neslēpj bažas, ka kļūdas un neizdošanās tiks asi kritizētas un pat bargi sodītas. Tomēr bez izmēģinājumiem nevar rasties nekas jauns. Katra jauna šobrīd stabila darba pieeja vai metode savulaik ir bijusi sava veida eksperiments vai izmēģinājums, kas pakāpeniski iekarojusi savu vietu organizācijās.

Svarīgi ir skaidri noteikt eksperimentu mērogu, vidi, kurā notiek eksperimenti, un izmantotās metodes. Valsts kancelejas 2019. gadā uzsāktais projekts "Inovācijas laboratorija" ir lielisks piemērs tam, kā

speciāli organizētā vidē un veidā var rasties jauni risinājumi, kas no laboratorijām tiek pārnesti uz reālo vidi. Papildus, lai eksperimentālā pieeja un programmas organizācijā būtu dzīvotspējīgas, vadītājiem un visiem iesaistītajiem vajadzīgas prasmes, kā vadīt eksperimentus un novērtēt sasniegtos rezultātus.

» *Nozīme ir tam, kā veidojas attiecības starp iestādēm un uzraugošām institūcijām. Bieži vien no iestādēm var dzirdēt, ka tās nevar izdarīt šķietami pareizas lietas, jo tas nebūs atbilstoši prasībām. Iestādes nevēlas saņemt Valsts kontroles atzinumu vai ieraudzīt Delfos virsrakstu, ka neesam ko atbilstoši darījuši. Ir jāsaprot, ka kļūdieties ir cilvēcīgi, citādi inovāciju nebūs. Visticamāk, to var panākt sabiedriska līguma formā, veidojot politiku un vadītāju attieksmi, kas ļauj kļūdieties, ja attīstības mērķis ir lielāks.*

*Andris Grafs,  
Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta  
Latvijas pārstāvniecības vadītājs*

» *Nebaidieties ar kolektīvu ekperimentēt, bet darīt to kopā. Un tad jau kā vadītājs sajūti, vai kolektīvs to paņem, vai ar kolektīvu var iet kopā "kaujā", piemēram, eksperimentēt, izmantojot dizaina domāšanu, vai nē. Ja nemēģināsi, neuzzināsi. Ja mēģināsi, tad Tu arī spratīsi, ko un kā var.*

*Raivis Kronbergs,  
Zemkopības ministrijas valsts sekretārs*

» *Atsauksmes no klientiem liecina, ka viņi sagaida vienkāršāku un klientiem saprotamu saziņu ar iestādi. Esam uzsākuši pilotprojektu, ka filologs izstrādā vēstuļu paraugus klientiem, balstoties uz nozares speciālistu – juristu – stāstīto, kādām ziņām šajā vēstulē ir jāatspoguļojas. Pēc tam rādīsim un stāstīsim citiem iestādes darbiniekiem par paveikto un veiksīm apmācības, kā līdzīgā veidā sagatavot cita satura atbildes. Darbinieki tam piekrīt un ir gatavi mainīt savu pieeju vēstuļu sagatavošanā.*

*Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore*



**Mācīšanās no pašu pieredzes un pagātnes.** Mācīšanos organizācijas mērogā ļoti labi raksturo ne tikai organizācijā dominējošā attieksme pret kļūdām, bet vēl vairāk procesi un metodes, kā organizācija atklāj un labo kļūdas individuālā, komandu, struktūrvienību un organizācijas mērogā un prot par tām atklāti dalīties ar visiem organizācijā strādājošiem, lai iegūtās mācībstundas būtu visiem saprotamas.

### 1. Mācīšanās no citu pieredzes un labākās prakses piemēriem.

Šī pazīme liecina, ka ar sava darba analīzi pagātnē vien nepietiek, jo var iekrist gan sevis slavināšanas, gan arī iznīcinošas paškritikas lamatās, kas abos gadījumos nedod vēlamu rezultātu. Jaunas perspektīvas var iegūt, mācoties no citām pat ļoti atšķirīgām nozarēm vai pakalpojumiem. Tomēr, lai pieredzes apmaiņas vizītes vai braucieni nepārvērstos par "darba tūrisma" veidu, tās ir rūpīgi jāplāno, sākot ar to organizāciju priekšizpēti, kuras izmanto mūs interesējošās jaunās zināšanas vai prakses, vizīšu plānošanu, intervijām ar iesaistītajiem un novērojumiem darbībā, beidzot ar rezultātu analīzi, rekomendāciju izstrādi un iedzīvināšanu savā organizācijā.

Iesaisti savas iestādes darba analīzē un pilnveidošanā dažādas ieinteresētās puses, kas pārstāv atšķirīgus redzējumus. Esi radošs, attīstot jaunas sarunu un dialoga formas ar dažādām grupām, piemēram, izmantojot [KETSU metodi komandu diskusiju vadīšanai](#). 🗨️

### 2. Ātra un efektīva jaunu zināšanu nodošana un izplatīšana visā organizācijā.

Jaunas zināšanas un pieredze organizācijā ir izmantojama tikai tad, ja tā nekoncentrējas dažu atsevišķu cilvēku galvās, bet tiek izplatīta pa visu organizāciju. Šeit būtiska nozīme ir daudzveidīgiem un dažādām darbinieku grupām pieejamiem iekšējās komunikācijas un informācijas aprites kanāliem, taču ar tiem vien nepietiek – jābūt saturam, zināšanām, ar ko dalīties.

Mācību programmas, iekšējās konferences, dažādi pārskati un ziņojumi ir veidi, kā izplatīt zināšanas organizācijā, tomēr jāatceras, ka ir gūti pārņemti jaunas zināšanas un prasmes pasīvā veidā, tikai skatoties vai klausoties, kā tas jādara vai kā to darījuši citi. Aktīva līdzdarbošanās un personīgās pieredzes iegūšana ir daudz jaudīgāka un rada krietni vien lielākus mācību "nospiedumus".

» *Es ieteiktu vadīt mācības par vadīšanu darbiniekiem, lai arī viņi zina, ko nozīmē būt labam vadītājam. Tad darbinieki var radīt pozitīvu spiedienu un sākt mācīt vadītājus, ko nozīmē laba un slikta vadība.*

*Juris Gaiķis,  
Konkurences padomes priekšsēdētājs*



*Jautājumi pārdomām par kultūras attīstīšanu organizācijā, kas mācās*

- Kuras no organizācijas, kas mācās, praksēm jau pastāv manā iestādē?
- Kuras no praksēm es vēlos iedzīvināt savā iestādē?
- Cik sistemātiski apzinām un analizējam problēmas, lai identificētu jaunus efektīvākus rīcības modeļus?
- Vai manā iestādē izskan viedoklis, ka kaut ko nevar mainīt, jo "tā mēs vienmēr esam darījuši"? Par ko? No kā? Kā paraudzīties uz nemaināmo ar svaigu skatu?
- Kādas ir augstākā un vidējā līmeņa vadītāju prasmes diskusiju un dialoga vadīšanā ar dažādām darbinieku grupām problēmu apzināšanai un analīzei?
- Cik droši darbinieki jūtas runāt par problēmām un nākt klajā ar ierosinājumiem, kā tās risināt? Kā es to zinu?
- Kāda ir mūsu organizācijas attieksme pret eksperimentiem – jaunu pieeju un metožu sistemātisku izmēģināšanu ar mērķi tās iedzīvināt?
- Vai un kādas metodes izmantojam savu darba pieeju un rezultātu analīzē visos organizācijas līmeņos?
- Kāda ir manas organizācijas gatavība analizēt un atzīt kļūdas un neveiksmes?
- Cik atvērti esam jaunām zināšanām un pieredzei, kas eksistē ārpus organizācijas? Ko esam tieši vai netieši pārņēmuši no citām organizācijām? Kādas zināšanas un pieredze mums būtu aktuāla tieši šobrīd un kurās organizācijās ko tādu jau dara, ko varam mācīties?

- Kādas metodes un iekšējās komunikācijas rīkus izmantojam, lai veicinātu jaunu atziņu un zināšanu izplatīšanu organizācijā? Kādas darbinieku grupas aizsniedzam, kādas nē? Kāpēc? Ko varētu darīt citādi – efektīvāk?
- Kādus mērījumus un cik bieži veicam savā organizācijā, lai analizētu kolektīvās mācīšanās un attīstības rezultātus?

## ATBALSTS KOMPETENČU ATTĪSTĪBĀ JAUNIEM AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJIEM



*"Kad jauns vadītājs amatā piedzīvo neveiksmi, gandrīz vienmēr viens no iemesliem ir neizdevusies mācīšanās."*

*M. Vatkinss*



Pētījumi liecina, ka pat talantīgi līderi, kas guvuši panākumus vienā amatā, daļā gadījumu nespēj to atkārtot citā. Konteksts un līderim pieejamie organizācijas iekšējie resursi veido atšķirīgu "spēles laukumu" pat šķietami līdzīgās organizācijās.

Kompetences, kas jāva pierādīt sevi un gūt panākumus līdzšinējā darbā, visdrīzāk nebūs pietiekamas jaunajā. Augstāka atbildība un lielāka vientulība ir augstākā līmeņa vadītāja amata pavadones. Doma, ka, nonākot iestādes pirmajā amatā, būs daudz vieglāk iedzīvināt savas idejas, drīz vien var izrādīties iluzora. Labā ziņa ir tā, ka izaicinājumi, kas sagaida jauno vadītāju, vienlaikus veido lielisku attīstības platformu.

» *Atceros brīdi, kad es no iestādes vadītāja vietnieka amata kļuvi par iestādes vadītāju. Toreiz es domāju – es jau visu daru. Iesēdos vadītāja krēslā un sapratu – ak, Dievs! Ir taču vēl pilnīgi citas jomas!*

*Guna Paidere,  
Uzņēmumu reģistra galvenā valsts notāre*

**Biežākās kļūdas, ko pieļauj augstākā līmeņa vadītāji, nonākot jaunā amatā, un kā no tām izvairīties:**

- **Stājas amatā ar skaidru iestādes attīstības vīziju, ko nekavējoties dara zināmu pārējiem.** Lai gan iestādes vīzijas veidošana, visticamāk, bija pārbaudes uzdevums atlases konkursā uz šo amatu, nonākot amatā – nepārsteidzies. Amata maiņa ir brīdis, kad priekšplānā izvirzās jautāšana, klausīšanās, novērošana. Nepārproti – jautājumus par vīziju un iestādes attīstības virzieniem Tu saņemsi regulāri, taču nepakļaujies spiedienam sniegt uz tiem skaidras atbildes jau pirmajos pāris mēnešos.
- **Strauji pieņem nozīmīgus un tālejošus lēmumus.** Mainoties vadītājiem, iestādē parasti ir uzkrājušies nepieņemti lēmumi. No Tevis gaidīs un prasīs gatavību tos pieņemt, bet jau atkal – nepakļaujies spiedienam, pirms esi guvis pārliecību. Būs lēmumi, kas nevarēs gaidīt, un šajā gadījumā ir svarīgi dot skaidru ziņu, ka tie ir pagaidu lēmumi, kuri pēc trim mēnešiem varētu mainīties. Arī lēmums nepieņemt lēmumu liecina par izlēmību, ja vien tas ir skaidri pateikts un pamatots!

» *Esmu novērojusi – mēs, vadītāji, ļoti ātri gribam atrisināt problēmu, atrisinām to nepareizi, un tad atgriežamies pie tās vēl trīs reizes. Varēja*

*kārtīgi saprast, kas jādara, un tad izdarīt vienreiz un pareizi.*

*Guna Paidere,  
Uzņēmumu reģistra galvenā valsts notāre*

- **Rīkojas pārsteidzīgi.** Vadītāji bieži ir rīcības cilvēki un uzskata, ka no viņiem sagaida tūlītēju rīcību un rezultātus. Ātra rīcība bez pietiekamas izpratnes par jauno iestādi vai lomu var novest pie nopietnām kļūdām. Princips "piecreiz nomēri un vienreiz nogriez" ir vietā, stājoties jaunā amatā. Izmanto [iestādes izzināšanai noderīgu jautājumu](#) apkopojumu, lai iepazītos ar iestādi, kurā esi uzsācis darbu.

- ◇ Kas man ir jāuzzina un jāsaprot par jauno iestādi vai struktūrvienību?
- ◇ Kā es to varu izdarīt? Kas būs mani informācijas avoti?
- ◇ Kādā secībā es iegūšu informāciju un iepazīšu savu jauno iestādi/struktūrvienību?

» *Nevajag pārsteigties ar pārmaiņu īstenošanu. Tas, ko redzu, ka līdzko ir jauns vadītājs, tā sāk ar tūlītējām pārmaiņām - galvenais, lai ātri parādītu rezultātus. Manuprāt, ātrumam nav tik lielas nozīmes, vairāk ir jāizprot iestāde, tās darbības principi, iestādes darbības kultūra. Tam ir vajadzīgs laiks. No pārmaiņām nevajag baidīties, bet tām jābūt izanalizētām, kas dod pievienoto vērtību, nevis tikai pārmaiņām pārmaiņu pēc.*

*Anita Krūmiņa, Centrālās finanšu un līgumu aģentūras direktore*

- **Aizraujas ar stāstiem par labo praksi iepriekšējā iestādē.** Ir viegli nokaitināt komandu, bieži sakot, ka "iepriekšējā iestādē mums bija tā...". Pat tad, ja iepriekšējā pieredze patiešām ir noderīga, jaunajā amatā vispirms ir jāpierāda, ka esi iedziļinājies un saproti jaunās iestādes īpašo situāciju un esi gatavs uzklaut un ņemt vērā arī citu viedokļus.

- **Risina savas mīļākās problēmas.** Katram vadītājam, ņemot vērā viņa līdzšinējo pieredzi, izglītību un specialitāti, ir savi jājamzirdziņi – tēmas, kurās viņš labāk orientējas, jautājumi, ar ko daudz strādājis un guvis panākumus. Nonākot jaunā un attiecīgi nedrošā situācijā, vadītāji labprātāk risina tos jautājumus, kas viņiem ir pazīstami, riskējot atstāt novārtā citas iestādei būtiskas tēmas.

- ◇ Kādiem jautājumiem es kā vadītājs vislabprātāk veltu laiku? Darbiniekiem? Finansēm un izmaksām? Tehnoloģijām? Klientu pieredzei? Iestādes reputācijai?
- ◇ Kādas tēmas ir mani "aklie punkti" – ko es varētu nepamanīt vai pat ignorēt?
- ◇ Kādi cilvēki komandā (gan formāli, gan neformāli – kā padomdevēji) man ir nepieciešami, lai papildinātu zināšanas?
- ◇ Kā man neieslīgt detaļās, kas saistās ar manu specialitāti, bet saglabāt līdzsvarotu skatījumu uz dažādām organizācijas jomām?

- **Pieņem par pašsaprotamu, ka par būtiskām lietām un problēmām iestādē viņu noteikti informēs.** Tas, vai augstākā līmeņa vadītājs patiešām saņems patiesu un pilnīgu informāciju par iestādē notiekošo, būs atkarīgs no viņa reakcijas pirmajās reizēs, uzzinot par problēmām vai runājot par citām vadītājam potenciāli nepatīkamām tēmām. Asa reakcija radīs komandā vēlmi rūpīgi šķirot, par ko vadītājam ziņot, par ko – ne. Tikai tad, kad Tu kā vadītājs būsi pierādījis spēju dzirdēt un pieņemt patiesību bez citu vainošanas, Tu vari cerēt, ka to saņemsi. Jauna komanda ir jauna iespēja veidot [psiholoģisko drošību](#). 🗨️

» *Vadītājam ir jāprot klausīties un uzklaut padotos, jo bieži vien viņu ekspertīze konkrētā jautājumā ir daudz lielāka par vadītāja kompetenci. Klausīšanās arī palīdz veidot labāku sadarbību gan iestādē, gan attiecībās ar ārējiem sadarbības partneriem.*

*Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore*

Uzsākot darbu, jaunais augstākā līmeņa vadītājs nonāk paradoksālā situācijā – tā vietā, lai jaunā amatā ar pārliecību ātri pierādītu sevi darbos, ilgtermiņa rezultātu labā vadītājam ir jābūt gatavam atzīt – es nezinu, man vēl ir jāiedziļinās, jāsaprot un jāmacās. Tādējādi izdosies veidot uzticību komandā un izvairīties no kļūdām.

» *Atnākot uz darbu jaunā amatā un jaunā iestādē, mani sagaidīja pie iestādes durvīm ar ziedu pušķi, kabinetā bija kolēģu novēlējumi. Pirms pievienojos iestādei, saņēmu e-pastu no personāla nodaļas, ka mēs Tevi gaidām, mums ir patīess prieks, ka Tu pievienosies mūsu komandai.*

*Aiga Balode,  
Veselības ministrijas valsts  
sekretāra vietniece*

### Attīstības ieteikumi jaunam augstākā līmeņa vadītājam

Lai gan uz nonākšanu augstākā līmeņa vadītāja amatā var raudzīties kā uz izaicinošu [attīstības projektu](#) 🗨️, ir daži ieteikumi, ko būtu jāņem vērā, pakāpjoties pa karjeras kāpnēm nākamajā līmenī.

- Atvadies no vecajiem panākumu avotiem. Nonākot jaunā amatā, vadītājs saskaras ar jaunu vai plašāku darbības jomu un līdz ar to darbības mērogu, kur kompetences un pieejas, kas ļāva gūt panākumus līdz šim, var būt ne tikai mazāk efektīvas, bet pat traucējošas. Piemēram, cieša kontrole un uzraudzība augstākā līmeņa amatā vispār nav iespējama. Jau gatavojoties pārejai uz jauno amatu, **pārdomā, kādas kompetences būs nepieciešamas jaunajā amatā un kā tās atšķirsies no līdzšinējā amatā svarīgajām.**

- ◇ Kādas manas stiprās puses būs noderīgas jaunajā amatā? Kā tieši es tās izmantošu?
- ◇ Kādas manas stiprās puses un ieradumi var būt nederīgi jaunajā amatā?
- ◇ Kādas ir manas attīstības vajadzības, lai es varētu būt labs vadītājs šajā amatā?
- ◇ Kā es uzzināšu, ja kaut ko darīšu nepareizi? Kādi signāli man būtu jāvēro?

- ◇ Kādu atgriezenisko saiti man vajadzētu saņemt? No kā?
- ◇ Kas man jādara, lai es ātri iemācītos vajadzīgo?
- ◇ Kādai būtu jābūt manai attīstības prioritātei?

- **Vienojies par sadarbības "protokolu".** Viena no cilvēku sociālajām pamatvajadzībām ir skaidrība. Tava kā jauna vadītāja ierašanās iestādē šo skaidrību apdraud. Darbiniekiem rodas neskaitāmi jautājumi. Kāds viņš būs? Kā viņš mūs vērtēs? Cik ļoti viņš mūs kontrolēs? Vai mēs saņemsim nepieciešamo atbalstu? Vai viņš vispār saprot, ko mēs darām? Pat ja darbinieki ir profesionāli, pieredzējuši un par sevi pārliecināti, jauna vadītāja ierašanās izjauc ierasto kārtību un vismaz zemapziņas līmenī var radīt bažas. Lai bažas kļūdētu, ir svarīgi, ka pašā sākumā varat vienoties par dažiem it kā ikdienišķiem, bet vienlaikus būtiskiem savstarpējās sadarbības jautājumiem. Piemēram, savstarpējā komunikācijā Tu kā iestādes vadītājs noteikti negribētu, lai kāds no departamentu direktoriem pavadītu kaut dažas minūtes sava vērtīgā laika šauboties, vai jaunajam priekšniekam labāk zvanīt, sūtīt e-pastu vai rakstīt tērzētavā? Līdz cikiem viņam drīkst zvanīt, ja man ir steidzams jautājums? Lai aiztaupītu šaubas, izstāsti komandai, kādam saziņas veidam Tu dod priekšroku, cik ilgā laikā sagaidi, ka viņi reaģēs uz Tavu ziņu. Pavaicā to arī komandai. Iespēju robežās respektē komandas dalībnieku vēlmes.

Jauns amats ir lielisks brīdis, lai ieliktu stabilus pamatus atgriezeniskās saites kultūras veidošanā. Jau pirmajās tikšanās reizēs vari teikt darbiniekiem, ka Tu vēlies viņu piekrišanu tam, ka sniegsi viņiem atgriezenisko saiti, ja pamanīsi kaut ko pozitīvu vai, gluži otrādi, – kritisku. Tāpat lūdz viņus sniegt atgriezenisko saiti, kolīdz viņi redz, ka tas, ko Tu dari, traucē sasniegt kopējos mērķus.

» *Uzsākot darbu Veselības ministrijā, pozitīvi, ka, pirmajā darba nedēļā, ejot uz sanāksmi, kolēģis teica: ejam kopā, bet Tev būs klausīšanās režīms. Kolēģis pateica, kāds būs saziņas formāts, kā kolēģis gaida, ka es ziņošu, ja kaut ko nesaprotu. Piemēram, uz sanāksmi dodamies kopā un visus neskaidros jautājumus 30 minūtes pēc sanāksmes pārrunājam. Tādējādi varēju verificēt dzirdēto un ātrāk izprast jautājuma specifiku.*

*Aiga Balode,  
Veselības ministrijas valsts sekretāra vietniece*

- **Atrodi padomdevēju.** Pat pieredzējuši augstākā līmeņa vadītāji jaunā amatā var brīžiem justies nekompetenti un pieļaut kļūdas, bet tikai drosmīgākie to atļaujas atzīt. Pāreja augstākā līmeņa amatā rada būtiskas pārmaiņas vadītāja dzīvē, un pieredze liecina, ka šajā pārmaiņu periodā vadītājiem efektīvi palīdz kouča vai mentora atbalsts. Ja šādu atbalstu nav iespējams nodrošināt, ir būtiski atrast neformālu padomdevēju, kurš varētu kļūt pa Tavu sarunu un pārdomu partneri. Augstākā līmeņa vadītāja amatā būs pārdomas un šaubas, kuras savā iestādē nevarēs pārrunāt, piemēram, attiecību veidošana ar tieši padotajiem. Koučs vai neformālais mentors varēs sniegt skatu no malas, palīdzēt pašam sakārtot domas un pieņemt lēmumus par tālāko rīcību.

» *Ir noderīgi, ka katrs vadītājs, uzsākot augstākā līmeņa vadītāja darbu, iegūtu padomdevēju un pleca sajūtu kādā partnerībā.*

*Dace Vilsons,  
Kultūras ministrijas valsts sekretāre*

- **Veido savu atbalsta komandu.** Atrast vienu mentoru vai padomdevēju ir labi, bet pievienot tam veselās komandas atbalstu ir vēl labāk. Vaicāt padomu un atbalstu no kolēģiem un padotajiem jaunā iestādē var šķist riskanti, taču ieklausīšanās atmaksājas. Atbalsta komandā var būt iestādes personāla vadītājs, kāds no iestādes darbiniekiem ar lielu stāžu un kāds no tieši padotajiem. Viņu spēkos ir palīdzēt Tev ar cieņu izturēties pret iestādes kultūru, ātrāk un labāk izprast, kā lietas notiek, kā un ar ko par tām runāt.

Tāpat atbalsta komandā var būt cilvēki no Tavas līdzšinējās karjeras, piemēram, iepriekšējais vadītājs vai kolēģis, kas līdz šim ir sniedzis godīgu un atklātu atgriezenisko saiti.

- » Pirms kļūt par augstākā līmeņa vadītāju, es trīskārt pārprasītu: "Vai tiešām Tu to gribi?" Jo ir divi varianti – vai nu Tevi samāj, Tu pielāgojies un kūsti par tipisku ierēdni, vai arī ieņem šo lomu, atnāc un spridzini. Ja nē, tad nav jēgas.

Raivis Kronbergs,  
Zemkopības ministrijas valsts sekretārs

- » Novēlu nebaidīties iet uz priekšu. Ja esi nokļuvis augstākā līmeņa vadītāja pozīcijā, uzticības kredīts ir dots. Novēlu būt godīgam pašam pret sevi, absolūti visu laiku strādāt pie pašattīstības, mācīties un attīstīt savas kompetences. Sliktākais vai neproduktīvākais ir pieņemt, ka es visu zinu un visu māku.

Anita Krūmiņa,  
Centrālās finanšu un līgumu aģentūras direktore

- » Novēlu būt tādām vadītājam, kādu Tu pats gribētu redzēt savu vadītāju. Kas Tevi motivē, palīdz attīstīties, veido kolektīvu. Darīt to, ko gribētu, lai ar Tevi dara. Ar sirdsapziņu attiekties pret saviem pienākumiem, saprotot, ka darbinieki ir cilvēki, ne tikai pienākumu veicēji. Jāsaprot cilvēku vajadzības un emocijas. Spēt filtrēt ilgstošus emocionālos stāvokļus no īslaicīgām emocijām. Pieņemt darbiniekus, strādāt ar viņiem. Neiegūt sajūtu, ka citi vadītāji ir pretinieki, ja viņiem ir atšķirīgas domas sanāksmēs, kur tie pārstāv savas nozares viedokli. Viņš ir tāds pats kolēģis ar tādām pašām problēmām. Tam, ka ir dažādas intereses, nevajadzētu traucēt sadarbībā, komunikācijā ar citiem vadītājiem.

Juris Gaiķis,  
Konkurences padomes priekšsēdētājs

- » Mēdz teikt, ka "jauna slota tīri slauka". Neslauki tīri! Vismaz gadu paskaties, novērtē, saproti un tad pieņem lēmumu. Galvenais jau nav izslaucīt, galvenais ir spēt radīt komandā vēlmi strādāt ar Tevi, pieņemt tos mērķus un uzdevumus, ko tu, nonākot amatā, esi vēlējies sasniegt. Tava gudrība ir to izdarīt tik prasmīgi, ka komanda to pat nenojauš. Panākt, ka komanda grib iet ar Tevi uz barikādēm.

Elita Turka,  
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas valsts sekretāra vietniece

- » Novēlējums visiem vadītājiem – nepadoties, cīnīties. Turpināt sniegt savstarpēju atbalstu, motivēt vienu otru brīžos, kad šķiet, ka neko nevar izdarīt vai viss ir bezjēdzīgi. Nepadoties un iet uz priekšu, iestāties par savām idejām, atbalstīt vienu otru. Rast pašam sevī enerģiju un spēku attīstīties, neieslīgt rutīnā un pašapmierinātībā. Sajust veselīgu konkurenci, arī sacenšoties ar kaimiņvalstīm – lietuviešiem un igauņiem.

Jānis Citkovskis,  
Valsts kancelejas direktors

Vēl citus ieteikumus jaunajiem vadītājiem, ko pauduši vadītāju aptaujas dalībnieki, atradīsi [rīku krātuvē](#). 📖

## AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU IZAICINĀJUMI UN KOMPETENCES, RAUGOTIES NĀKOTNĒ

*Vadītājs nav tikai amata nosaukums,  
tā ir profesija, kura pieprasa pastāvīgu  
kompetenču, prasmju un spēju attīstību, lai  
spētu pēc iespējas efektīvāk vadīt komandu  
noteikto mērķu sasniegšanā.*



*Vadītāju aptaujas dalībnieks*



Ilgtermiņa attīstības pieeja paredz, ka vadītāji turpina kompetenču attīstību arī pēc ALVAP noslēguma. Arī ārējā vide nepārtraukti rada apstākļus, kas neļauj apstāties ne pašiem vadītājiem, ne citiem iestādē strādājošiem. Nepieciešamība turpināt attīstību ir realitāte un, kas pozitīvi, – arī pašu ALVAP absolventu cieša pārlicība, ko apliecina gan vadītāju aptaujas, gan individuālo sarunu rezultāti.

Rokasgrāmatas noslēgumā rosinām pievērsties vadītāju aktuālajiem un nākotnes izaicinājumiem un kompetencēm, kas ir un būs nepieciešamas šo izaicinājumu risināšanai.

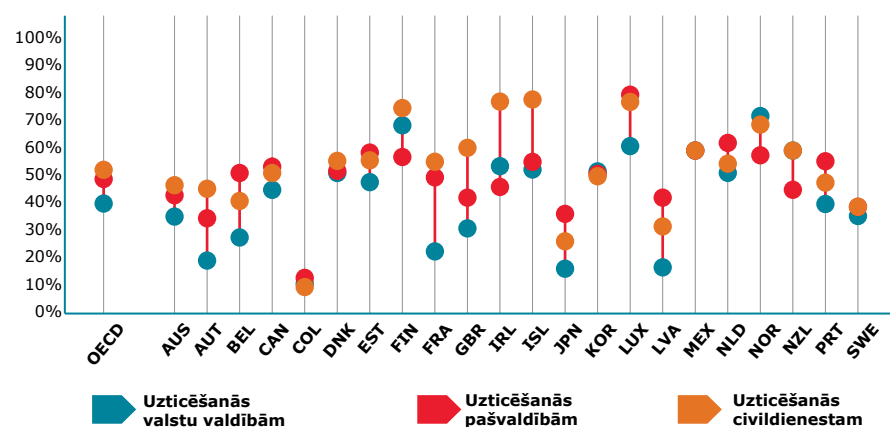
Tādas globāla mēroga krīzes kā pandēmija un ģeopolitiski satricinājumi ir prasījuši no valsts pārvaldes spēju ātri reaģēt, īsā laikā rast efektīvus risinājumus jauna veida problēmām un tos īstenot. OECD eksperti 2021. gada izdevumā "Public employment and management 2021: The future of the Public Service (OECD)" norāda uz divām dimensijām, kas veido publiskās pārvaldes līdera lomu.

- Līderība ir saistīta tādu mērķu sasniegšanu, kas, izmantojot inovācijas un transformāciju, uzlabo pašreizējo stāvokli.
- Līderi mērķus nerasniedz vienatnē, viņi iesaista citus. Līderība nozīmē attiecību veidošanu starp indivīdiem un dažādām cilvēku grupām.

Viena no attiecību kvalitātes pazīmēm ir savstarpēja uzticība, taču sabiedrības uzticēšanās publiskajai pārvaldei Latvijā ir zema. Par to liecina OECD 2022. gadā publicētā Uzticēšanās pētījuma rezultāti (*OECD Trust Survey*), kas parādīti 27. attēlā. Pašvaldībām Latvijā uzticas 42% aptaujāto respondentu, savukārt valdībai un civildienestam, attiecīgi – 25% un 35% respondentu. Laikā, kad strauji attīstās digitālie risinājumi un lielapjoma datu pārvaldība un rodas aizvien jaunas iespējas uzlabot pārvaldes darba efektivitāti un lēmumu kvalitāti, sabiedrības uzticība ir ļoti būtiska, lai šīs iespējas izmantotu.



Pētījuma dalībnieku īpatsvars, kas pauž uzticēšanos dažādām pārvaldes institūcijām (atbildes 6 – 10 punktu skalā)



27. attēls. OECD valstu Uzticēšanās pētījuma rezultāti (2021).

## AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU IZAICINĀJUMI

Dažādi avoti liecina, ka augstākā līmeņa vadītāju izaicinājumi jau šobrīd un tuvākajos gados ir saistīti ar:

- **inovāciju nepieciešamību un digitālo tehnoloģiju ieviešanu** valsts pārvaldes darbā un publisko pakalpojumu nodrošināšanā, tostarp pakalpojumu nodrošināšanu tiešsaistē;
- **datos balstītu pārvaldību** – turpinās augt pieejamais datu apjoms par dažādiem organizācijas procesiem, kas pavērs plašākas iespējas datos balstītai lēmumu pieņemšanai;
- **dažādības vadību hibrīddarba apstākļos** – dažādība organizācijās pieaugs gan darbinieku demogrāfijas, gan atrašanās vietas ziņā, kas nozīmē, ka vadītājiem būs jāveido iekļaujoša organizācijas kultūra;
- **organizāciju un darbinieku attīstības nepieciešamību** – valsts pārvaldes iestādēm būs jāspēj ātri mācīties gan darbinieku, gan organizācijas līmenī;

- **talantu piesaisti un attīstību** – samazinoties dzimstībai un ņemot vērā darbinieku novecošanās tendenci, arvien lielāka nozīme būs spējai piesaistīt jaunus talantus un prasmīgi tos attīstīt darbam valstiski nozīmīgu jautājumu risināšanā.

Paši valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāji kā aktuālākos izaicinājumus norāda iestāžu efektivitātes kāpināšanu – kā izdarīt vairāk ar mazāk, tam seko darbinieku labbūtības veicināšana. Trešo vietu izaicinājumu topā daļa uzticības veicināšana valsts pārvaldei un sadarbības veidošana ar citām iestādēm un resoriem.

Vadītāju aktualitātes tuvākajos 1–5 gados. Vadītāju aptauja, 2022. (n=34)

Tēma		Vidējais vērtējums
<b>Skala:</b> 1 – nemaz nebūs svarīga; 2 – mazsvarīga, mani/ manu iestādi tā tieši neskars; 3 – vidēji svarīga, ar to nāksies nodarboties; 4 – svarīga tēma, regulāri būs manā dienas kārtībā; 5 – ļoti svarīga, tā būs starp manām prioritātēm.		
1.	Organizācijas efektivitātes kāpināšana – kā izdarīt vairāk ar mazāk?	4,53
2.	Darbinieku labbūtība	4,26
3.	Uzticības veicināšana savai iestādei un/ vai valsts pārvaldei	4,24
4.	Sadarbības veidošana ar citām iestādēm/ resoriem	4,24
5.	Vērtībās balstīta organizācijas vadīšana	4,21
6.	Iestādes vidējā un zemākā līmeņa vadītāju attīstīšana	4,21
7.	Iestādes tēla/ reputācijas vadīšana	4,12
8.	Organizācijas kultūras maiņa/ veidošana	3,97
9.	Inovāciju vadība	3,91
10.	Krīžu vadība	3,85
11.	Darbinieku pārkvalificēšana un attīstīšana	3,82
12.	Organizācijas vadīšana hibrīddarba režīmā	3,76
13.	Nozares/ valsts ekonomiskā ilgtspēja	3,74
14.	Talantu vadība	3,71

15.	Datu vadība (atvērtie dati; datus balstīta lēmumu pieņemšana)	3,68
16.	Klientu pieredzes uzlabošana	3,65
17.	Komunikācija sociālajos tīklos	3,59
18.	Dezinformācijas un kibernetikas risku novēršana	3,47
19.	Pakalpojumu nodrošināšana tiešsaistē	3,44
20.	Klimata/ vides ilgtspēja	3,24
21.	Sabiedrības līdzdalības vadība	3,12
22.	Dažādības vadība un iekļaujošas darba vides veidošana (paaudžu/ vecumu; dzimumu; LGBT; u.c.)	2,97
23.	Covid-19 radīto seku likvidēšana (pandēmijas un ierobežojumu seku mazināšana)	2,85

Izaicinājumu grūtības pakāpi palielina tas, ka daļa no tiem ir šķietami pretrunīgi, piemēram, efektivitātes kāpināšana – kā izdarīt vairāk ar mazāk –, vienlaikus rūpējoties par darbinieku fizisko, emocionālo un mentālo veselību.

» *Viena no ministrijas prioritātēm nākamajam gadam būs darbinieku labbūtības līdzsvarošana ar darbības efektivitāti.*

*Aiga Balode,  
Veselības ministrijas valsts  
sekretāra vietniece*

Pozitīvi, ka augstu 5.–6. vietu svarīgāko tēmu topā ieņem iestāžu vidējā un zemākā līmeņa vadītāju attīstīšana, un tās vērtējums – 4,21 norāda, ka tā regulāri būs iestāžu vadītāju dienas kārtībā. Velkot paralēles ar Arhimēda teikto “Dodiet man pietiekami garu sviru un atbalsta punktu, un es pacelšu zemeslodi”, vidējā un zemākā līmeņa vadītāju attīstīšanai ir potenciāls kļūt par atbalsta punktu, kas augstākā līmeņa vadītājiem ļaus “pacelt” citus izaicinājumus.

Dažādības vadība iestāžu vadītāju vērtējumā prioritāšu sarakstā ir 22. vietā, taču intervijās vairāki vadītāji norādīja, ka paaudžu maiņa un jauno

darbinieku piesaiste būs nopietns izaicinājums iestādēm. Šāda atšķirība norāda uz risku, ka vadītāji nepietiekami novērtē dažādu paaudžu pārstāvju sadarbības vadīšanu tieši no dažādību iekļaujošas darba vides veidošanas viedokļa.

Citi izaicinājumi, ko intervijās akcentē valsts pārvaldes vadītāji, attiecas uz digitālo risinājumu, tostarp mākslīgā intelekta ieviešanu, kā arī nepieciešamību veidot sadarbību ar politisko varu, lai veicinātu konsekventu valsts pārvaldes attīstību, kur pārmaiņas politiskajā vadībā neizraisa pārrāvumu iepriekšējās varas periodā uzsāktajām iniciatīvām. Viens no šādu iniciatīvu piemēriem ir birokrātiskā sloga mazināšana, kas ļautu kāpināt gan efektivitāti, gan darbinieku labbūtību, ja mazākas “papīru apstrādes” rezultātā darbiniekiem būtu vairāk laika jēgpilnu uzdevumu izpildei un attīstībai.

» *Grūti piesaistīt jauniešus, kam svarīga organizācijas reputācija un tēls. Svarīgi strādāt pie valsts pārvaldes un katras iestādes reputācijas, lai viņu darbs būtu atzinīgi novērtēts no sabiedrības puses, kas ļautu piesaistīt profesionāļus darbam.*

*Jekaterina Macuka,  
Datu valsts inspekcijas direktore*

» *Pēdējos gados daudz runāts par krīzes vadību, bet nav domāts par krīžu sekām un ietekmi uz cilvēkiem. Kāds ir izešanas no krīzes efekts? Kā pēcstresa situācija ietekmē cilvēkus un kā ar to visu sadzīvot? Mūsu nozarē bijis tik intensīvs darbs, cilvēki ir tā iedzīvojušies stresā, ka tas kļuvis par viņu ikdienu. Stresa nav, bet visi ir trauksmē – visu jāizdara šodien, rītdien nevar. Tas uzdzen vēl lielāku stresu. Tas ir vadītāju izaicinājums, kā strādājošos no šī stresa atbrīvot. Kā savam lielākajam resursam – cilvēkiem – palīdzēt ar to sadzīvot. Šo tēmu nevar atstāt pašplūsmā.*

*Boriss Kņigins,  
Veselības ministrijas valsts  
sekretāra vietnieks*

» *Kā ar attālinātu darbu nezaudēt piederības sajūtu.*

*Dace Vīlsona,  
Kultūras ministrijas valsts sekretāre*

» *Kā sistēmu pagriezt – kā panākt, ka ierēdņi lepojas ar darbu valsts pārvaldē? Augstākā līmeņa vadītājiem par to ir jādomā.*

*Elita Turka,  
Vides aizsardzības un reģionālās  
attīstības ministrijas valsts  
sekretāra vietniece*

### Ko saka potenciālie nākotnes līderi

Rokasgrāmatas tapšanā fokusgrupas diskusijā par augstākā līmeņa vadītāju izaicinājumiem savu redzējumu puda arī dažādu valsts pārvaldes iestāžu jaunās paaudzes darbinieki. Jauno darbinieku redzējumā veidojas šāds vadītāju prioritāšu tops.

1. **Darbinieku vadība un attīstība, t. sk. hibrīddarba apstākļos** – jaunos darbiniekus uztrauc cilvēkresursu trūkums, kas rodas kadru mainības un darbinieku novecošanās dēļ. Svarīga un aktuāla ir arī darbinieku saliedēšana, komunikācija un iesaistes veidošana attālinātā darba apstākļos, dažādu paaudžu darbinieku sadarbības veicināšana.
2. **Sadarbības veidošana starp valsts pārvaldes iestādēm** – jaunie darbinieki aicina vadītājus raudzīties uz valsts pārvaldes kopējo attīstību, nevis tikai uz savas nozares vai iestādes jautājumu virzīšanu. Arī vienas nozares ietvaros ir vērojama vajadzība saliedēt padotības iestāžu vadītājus, lai celtu iestāžu darba un klientu apkalpošanas līmeņa kvalitāti.
3. **Konsekventa valsts pārvaldes attīstība** – jaunos darbiniekus uztrauc, vai, mainoties politiskajai varai, būs iespējams turpināt iesāktos darbus, ko paši redz kā nozīmīgus. Tas liecina par izaicinājumu vadītājiem, kā sadarbībā ar politisko varu sekmēt uzsākto reformu pārmantojamību.

4. **Križu risināšana** – pēc jauno darbinieku domām, svarīgi veidot tādu darba organizāciju, kas ļauj ne tikai nodrošināt pamatpienākumu izpildi, bet arī elastīgi risināt križu situācijas.
5. **Valsts pārvaldes tēla veidošana** – vairāki fokusgrupas dalībnieki atzina, ka, uzsākot darbu, pozitīvā virzienā ir mainījies viņu viedoklis par iestādēm. Reālā darba slodze viņu ikdienā neatbilst sabiedrības priekšstatam par valsts pārvaldes darbiniekiem kā "kafijas dzērējiem".
6. **Tehnoloģiju ieviešana un iedzīvināšana** – svarīgi aktīvāk motivēt valsts pārvaldē nodarbinātos apgūt un izmantot jaunākās tehnoloģijas, lai paātrinātu darbu ar informāciju.

## AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU KOMPETENCES

Vai un kā tuvāko piecu gadu laikā mainīsies to valsts pārvaldes vadītāju kompetenču nozīme, kas šobrīd tiek izmantotas vadītāju darba snieguma novērtēšanā un vadītāju amatu pretendentu atlasē? Vadītāju aptaujas rezultāti (28. attēls) parāda, ka neviena no šobrīd vērtētajām kompetencēm savu nozīmīgumu nezaudēs. Gluži otrādi – šo kompetenču nozīme pieaugs. Vislielākais nozīmes pieaugums augstākā līmeņa vadītāju redzējumā attiecas uz darbinieku motivēšanu un attīstīšanu. Jūtami pieaugs pārmaiņu vadīšanas un orientācijas uz attīstību nozīme. Jānorāda, ka šīs ir būtiskas kompetences iepriekš identificēto aktuālo izaicinājumu topa veiksmīgai risināšanai, darba efektivitātes palielināšanai un darbinieku labbūtības veicināšanai (skat. tabulu 149. lpp.).

» *Personāla vadība, mērķu nospraušana un komandas vadība – tās ir labās prakses, standarti, kam ir jābūt arī turpmāk. Šīs tēmas neviens nav atcēlis un neatcels.*

*Vladislavs Vesperis,  
Pārresoru koordinācijas centra  
vadītāja vietnieks*



28. attēls. Izmaiņas vadības kompetenču nozīmīgumā tuvāko 1–5 gadu laikā.  
(–1 – nozīme samazināsies; 0 – nozīme nemainīsies; 1 – nozīme pieaugs)

Aktuālos starptautiskos pētījumos un nākotnes prognožu pārskatos tiek aprakstītas arī jaunas vadītāju kompetences. Visbiežāk to vidū ir kompetences, kas saistītas ar inovāciju vadības un digitālajām prasmēm.

Kādas jaunas kompetences būs nepieciešamas valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem tuvāko 1–5 gadu laikā? Vadītāju aptaujas dalībnieki nosauc dažādas kompetences, kas sagrupētas, sākot ar biežāk pieminētajām.

- **Līderības kompetences** – darbs ar cilvēkiem, viņu vadīšana un labbūtības veidošana, īpaši hibrīddarba apstākļos.

» *Tu esi līderis, Tu vadi tā, ka Tu maini cilvēku dzīves un kopā ar cilvēkiem sasniedz nosprausto mērķi. Tu esi līderis, iedvesmotājs, un Tev ir ļoti liela ietekme uz kopējo mikroklīmatu.*

*Gundega Jaunbērziņa-Beitika,  
Latvijas Nacionālā akreditācijas biroja direktore*

- **Krīžu vadība** – krīzes komunikācija, pielāgošanās, vadīšana nenoteiktības apstākļos, izešana no krīzēm.

» *Risku un krīžu vadības kompetence ir būtiska, un līdzšinējā praksē tai nav pievērsta pietiekama uzmanība. Neparedzēt riskus nav pareizi. Katrā sektorā būtu vajadzīgas prasmes analizēt riskus, spēt vadīt krīzes, ātri pieņemt vajadzīgos lēmumus. Prasmes vadīt nenoteiktības un risku pieauguma apstākļos.*

*Vladislavs Vesperis,  
Pārresoru koordinācijas  
centra vadītāja vietnieks*

» *Jāveido tāda pieeja darba plānošanai, kontrolei un kolektīva veidošanai, kas ir fleksibla, kas var pielāgoties neatkarīgi no tā, vai Tu strādā mājās vai birojā vai pēkšņi izrādās, ka jāstrādā no pagriba.*

*Andris Širovs,  
Dabas aizsardzības pārvaldes  
ģenerāldirektora vietnieks*

- **Digitālās kompetences** – izpratne par aktualitātēm jaunāko tehnoloģiju jomā (metaverss, neaizstājjamie blokķēžu žetoni u.c.), kā arī digitālās prasmes, tehnoloģiju ieviešana, procesu automatizācija.

» *Ir un būs svarīgas datorprasmes un prasme strādāt ar datiem. Digitālā transformācija nenozīmē tikai nomainīt papīru uz digitālo rīku, bet mainīt procesu. Vadītājiem jāsaprot, ka, ieviešot digitalizāciju, jāmaina procesi. Jābūt gataviem, ka, mainot ko vienu, var nākties mainīt daudz ko citu.*

*Intars Zitāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas  
dienesta priekšnieka vietnieks*

» Kāds izskatīsies mans kolēģis pēc pieciem gadiem, un kā es spēšu līdzsvarot mākslīgā intelekta kolēģa un parasto kolēģu vajadzības? Kam varēsim uzticēties? Kāda būs darbinieka atbildība, ja algoritms būs bijis nepareizs? Tas būs liels izaicinājums – no vienas puses, mākslīgais intelekts palīdz un atvieglo darbu, bet, ja tas pieļaus kļūdas, kā kļūda tā būs?

Aiga Balode,  
Veselības ministrijas valsts  
sekretāra vietniece

- **Komunikācijas kompetences** – vizualizāciju izmantošana liela apjoma vai sarežģītas informācijas nodošanā, zinātnē balstītu, pārliecinošu un emocionāli uzrunājošu stāstu veidošana, dezinformācijas ietekmes mazināšana.
- **Orientācija uz attīstību** – savu, savu darbinieku kompetenču un talantu attīstīšana un organizācijas pilnveidošana.
- **Lēmumu pieņemšana un patstāvība** – datus balstītu lēmumu pieņemšana, ekonometriskā modelēšana, scenāriju izstrāde, prognozēšanas metožu izmantošana.

» Lielapjoma informācijas analīze, secinājumu izdarīšana – svarīgākā ir izpratne par to, ko analizēt. Tehniskie rīki ir mazākais. Piedāvājums ir liels, taču svarīgi pašiem saprast, kas mums nepieciešams, jo ir ilūzija – nopirsim rīku, nu tik tas analizēs, bet tā jau nebūs. Jābūt izpratnei, kādus parametrus Tu liksi, lai vispār secinātu to, ko vajag. Kopumā vajadzīga domāšana un analītiskas prasmes – ko no lielapjoma datiem var iegūt. Tad arī likumi būtu kvalitatīvāki.

Guna Paidere,  
Uzņēmumu reģistra galvenā valsts notāre

- **Pārmaiņu vadība** – spēja pašam būt elastīgam un vadīt darbiniekus un iestādi pārmaiņu procesā, kļūstot par pakalpojumu sniedzēju, nevis iestādei deleģēto funkciju izpildītāju.

» Galvenais mērķis iestādē – pāriet no uzdevumiem uz pakalpojumiem, ko sniedzam sabiedrībai. Turpmākajos gados būs grūti noturēt pakalpojumu sniegšanas latiņu, jo var pietrūkt kapacitātes.

Intars Zitāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas  
dienesta priekšnieka vietnieks

Tā kā pārmaiņu vadība pārliecinoši būs svarīga kompetence arī turpmāk, vari novērtēt savas prasmes [pārmaiņu vadībā, izmantojot pārmaiņu vadības kompetenču pašnovērtējuma anketu](#). 📄

- **Starpdisciplināra sadarbība** – proaktīva sadarbības veidošana starp struktūrvienībām vienā iestādē, dažādām iestādēm un dažādiem resoriem, atsaucība un līdzdalība kompleksu valsts attīstības problēmu risināšanā.

» Iestādēs mēdz būt tā, ka viens departaments nezina, ko dara otrs. Jāmācās saprast, ka mēs strādājam vienotam mērķim, nevis "futbolēties". Vadītājiem savukārt jāapgūst prasmes, kā vadīt tā, lai darbinieks saprastu, ka tas ir viņa darbs.

Baiba Vītoliņa,  
Patērētāju tiesību aizsardzības centra direktore

- **Inovāciju vadība.**
- **Dažādības vadība.**
- **Stratēģiskais redzējums un konceptuāla domāšana.**

» Skaidri iezīmēt nākotnes izaicinājumus nav vienas minūtes atbilde. Vizionārā domāšana, prasme izdomāt un saprast, kas būs un kas nebūs aktuāli, ir lielākais augstākā līmeņa vadītāja izaicinājums.

Anita Krūmiņa, Centrālās finanšu un  
līgumu aģentūras direktore

- **Orientācija uz rezultātu.**

» *Snieguma radītāji, kas ietver sabiedriskā labuma mērīšanu. Šādi snieguma rādītāji būtu jāievieš, un to noteikšana dažādām jomām būtu attīstāmā kā kompetence.*

*Vladislavs Vesperis,  
Pārresoru koordinācijas centra  
vadītāja vietnieks*

• **Orientācija uz klimatneitralitāti.**

• **Citas kompetences** – procesu un pakalpojumu efektivitātes uzlabošana, emocionālā inteliģence, iniciatīva, vērtībās balstītas iestādes izveidošana, projektu pieejā balstīta komandas vadība u.c.

» *Nākotnes vadītājam jābrūņojas ar veselu saprātu, vēsu prātu, kritisko domāšanu un milzu pacietību, 0 stājoties priekšā jauniem izaicinājumiem un pārmaiņu procesiem, kuri ir neizbēgami.*

*Intars Zitāns,  
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas  
dienesta priekšnieka vietnieks*



29. attēls

Jauno darbinieku fokusgrupas dalībnieku viedoklis par tuvākā nākotnē būtiskajām augstākā līmeņa vadītāju kompetencēm parādīts 29. attēlā.

Gan pašu vadītāju, gan jauno darbinieku redzējumā arī turpmāk augstu vietu ieņem tieši ar cilvēku vadīšanu saistītās kompetences. Digitālo kompetenču nozīmi, ko aktuālo kompetenču sarakstā iekļauj augstākā līmeņa vadītāji, bet neiekļauj jaunie darbinieki, ilustrē fokusgrupas dalībnieces vārdi.

“Varbūt tas ir pašsaprotami, ka digitālās kompetences vadītājiem piemīt, taču man ļoti svarīgas ir vadītāja cilvēciskās kompetences. Viņš var nemācēt kaut kur kaut ko ievadīt, bet ja viņš spēj atzīt – “šo es nemāku” un ir gatavs apspriest, kā mēs varam to darīt kopā, viss ir kārtībā. Saksarsme ir svarīgāka nekā vadītāja digitālās prasmes.”

Gaidas no augstākā līmeņa vadītājiem ir augstas. To ilustrē garais izaicinājumu un vadītājiem būtisko kompetenču saraksts. Pārliecinoši var teikt, ka tās nākotnē vēl arvien pieaugs. Šī rokasgrāmata lai ir kā ceļvedis pastāvīgā esošo un aizvien jaunu kompetenču attīstībā!

**LAI IEDVESMAI TURPMĀKAJĀ DARBĀ UN KOMPETENČU ATTĪSTĪBĀ KALPO NĀKAMĀS PAAUDZES LĪDERU – VALSTS PĀRVALDES JAUNO DARBINIEKU – NOVĒLĒJUMI!**

- Tiecieties uz mērķi, bet atcerieties, ka ātrāk to sasniegsiet komandā! P.S. Neaizmirstiet izgulēties! (Patiess un ļoti nenopietns novēlējums.)
- Drosmi!
- Būt atvērtam visam jaunajam, būt par īstu līderi un tajā pašā laikā būt par komandas spēlētāju!
- Komandā ir spēks!
- Būt cilvēcīgiem un atvērtiem!

- Būt gataviem pārmaiņām! :)
- Lai izdodas sastrādāties ar citu nozaru kolēģiem!
- Nerimstošu degsmi, drosmīgus lēmumus un spēju būt par pārmaiņu nesējiem!
- *Do the right thing!*
- Veiksmi darbā, bet atvēliet laiku arī sev! Un novēlu saglabāt entuziasmu, ar ko turpināt iedvesmot savus darbiniekus!

» *Vadītājam ir liela loma. Ir jāizvēlas komplektēt valsts pārvaldi ar tādiem vadītājiem un darbiniekiem, kas grib izaugsmi un ir gatavi izkāpt no komforta zonas. Latvijai ir milzīgs potenciāls. Ja mēs visi mācītos no labākajiem piemēriem un liktu tos lietā, mēs būtu ļoti labi Eiropas un pasaules kontekstā. Mēs iebuksējam tikai tādēļ, ka neapzināmies savu kapacitātes spēku un to neizmantojam.*

*MĒS ESAM TIE, KAS VARAM! VARAM KATRS SAVĀ VIETĀ  
LATVIJAI LABU DARĪT.*

*Armands Binovskis, Valsts tehniskās  
uzraudzības aģentūras direktors*



## ATTĪSTĪBAS METOŽU UN RĪKU KRĀTUVE





Attīstības metožu krātuvē atradīsi dažādus praktiskus paņēmienus un instrumentus kompetenču attīstības atbalstam individuālā, komandu un iestādes mērogā.

Kā jau pamanīji, lasot rokasgrāmatu, tekstā bija norādes (grāmatas drukātajā versijā) un saites (elektroniskajā versijā) uz paņēmieniem un attīstības atbalsta instrumentiem Attīstības metožu un rīku krātuvē. Esi radošs un atvērtu prātu, studējot metožu krātuves saturu. Var izrādīties, ka kādām no metodēm atrodi pavisam citādu pielietojumu, nekā tas aprakstīts metodes anotācijā.

Attīstības metožu krātuvi vari izmantot arī nesaistīti ar rokasgrāmatu. Pārskati piedāvātās metodes un pārdomā, kādās vadības situācijās tās vari izmantot! Vari mudināt arī savu komandu iepazīties ar attīstības metožu krātuvi un kopīgi pārrunāt, kuras metodes un rīkus būtu vērtīgi izmantot jūsu iestādē.

Kompetenču attīstība ir nesaraujami saistīta ar "domāts – darīts" principu – novērošanu un analīzi, no vienas puses, un darbību un praktizēšanu, no otras puses. Tāpēc ērtības labad attīstības metodes krātuvē ir sakārtotas divās grupās:

- **pašnovērtējuma un analīzes rīki** – novērtējuma anketas, kompetenču pašvērtējuma kritēriji un jautājumi individuālo un komandas kompetenču aspektu analīzei;
- **darbības rīki** – kompetences attīstošu sarunu un diskusiju vadīšanas instrumenti.

Tās metodes, kuru aprakstā ir gan analīzes, gan rīcības elementi, ir iekļauti darbības rīku grupā.

Vēlam aizraujošu praktisku darbošanos, īstenojot principu "domāts – darīts"!

## PAŠNOVĒRTĒJUMA UN ANALĪZES RĪKI

### ATTĪSTĪBAS DARBA VIETĀ POTENCIĀLA UN IESPĒJU ANALĪZES METODIKA

Metodika adaptēta, izmantojot līderības attīstības ekspertes Sintijas Makolijas (*Cynthia McCauley*) ieteikumus

Mācīšanās un attīstības eksperti iesaka 70 % no visa attīstībai paredzētā laika un iespējām veltīt attīstībai darba vietā, izmantojot iestādes un vadītāja darba specifikas radītās iespējas. Tomēr ne visi uzdevumi, ko veicam katru dienu, vai katra gūtā pieredze ir attīstību rosinoša.

Sarakstā ir apkopotas situācijas, kurām piemīt augsts attīstības potenciāls. Vai izmantojam šo potenciālu, ir atkarīgs no tā, cik apzināti, nonākot šādās situācijās vai pašiem tās radot, izvēlamies izmantot doto iespēju kādu konkrētu kompetenču attīstīšanai.

#### Tipiski vadītāju izaicinājumi kā attīstības iespējas

Izaicinošo uzdevumu veids	Iesaistīto kompetenču piemēri
<b>Jauni pienākumi un atbildība</b> , kas atšķiras no tā, kas darīts iepriekš	Mācīšanās prasmes Sevis apzināšanās Profesionālās zināšanas un prasmes
<b>Jauni darbības virzieni</b> – jaunu funkciju uzņemšanās vai stratēģisku pārmaiņu vadīšana, kas ietver jaunu pakalpojumu attīstību u.tml.	Risku uzņemšanās Inovācijas Prasme darboties nenoteiktības apstākļos Stratēģiskā domāšana
<b>Mantojumā saņemtās problēmas</b> – tādu sarežģītu jautājumu risināšana, kas ilgstoši bijušas iestādē un ko saņēmi mantojumā no iepriekšējā iestādes vadītāja	Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana Neatmaidība Pārmaiņu vadība
<b>Sarežģīti darbinieku vadības jautājumi</b> – visbiežāk šādas situācijas saistītas ar zemu darbinieku motivāciju vai kompetenču līmeni, darbinieku pretestību pārmaiņām u.tml.	Personāla vadības prasmes Konfliktu vadība Empātija un emocionālā inteliģence

<b>Augstu likmju uzdevumi</b> – šajā grupā var būt uzdevumi, kuru izpildei ir ierobežoti resursi, t.sk. laiks, dažādu sabiedrības grupu pastiprināta uzmanība un interese, augstākās vadības spiediens, augsta atbildība par kritiskajiem lēmumiem u.tml.	Izlēmība Prasme vadīt savus vadītājus Stresa noturība
<b>Plaša mēroga un ietekmes uzdevumi</b> , kas paredz vadīt daudzas ieinteresētās puses, iesaistīt dažādu nozaru pārstāvjus, aptver skaitliski daudzas un atšķirīgas funkcijas u.tml.	Darba plānošana un koordinēšana Deleģēšana Darba sistēmu veidošana
<b>Ārējs spiediens</b> – tieša vai netieša saskarsme un sadarbība ar dažādām grupām (klientiem, valdības pārstāvjiem, uzraugošām vai regulējošām institūcijām u. c.), kas sagaida konkrētus lēmumus vai risinājumus	Pārliecināšana un ietekmēšana Pārrunu un vienošanos vadīšana Attiecību veidošana un vadīšana
<b>Ietekmēšana, neizmantojot formālo varu</b> – mērķu un uzdevumu izpilde, kur jāpanāk citu grupu atbalsts vai iesaiste, kas nav Tavā padotībā un kuras nevari tieši ietekmēt	Sadarbības prasmes Kontaktu tīklu veidošana Sistēmiska domāšana
<b>Saskarsme ar dažādām kultūrām</b> – mērķu un uzdevumu izpilde, kas ietver sadarbību ar citām iestādēm, dažādām nozarēm vai vairāku valstu pārstāvjiem	Dažādu kultūru izpratne Dažādības vadība Pielāgošanās
<b>Digitālā transformācija</b> – mūsdienīgu tehnoloģisko rīku izmantošana iestādes darba optimizēšanai un pilnveidošanai	Digitālās prasmes Pārmaiņu vadība Dizaina domāšana
<b>Cits izaicinājums</b> (norādi)	

Lai novērtētu sava pašreizējā amata attīstības potenciālu, pārdomā, ar kuriem no nosauktajiem vai citiem izaicinājumiem saskaries. Izvēlies 1–3 nozīmīgākos un izanalizē, kā šo pieredzi vari apzināti un mērķtiecīgi izmantot konkrētu kompetenču attīstībai!

Izaicinājums	Kādas prasmes un kompetences varu attīstīt, pārvarot šo izaicinājumu?	Kādu attīstības mērķi vēlos sasniegt, risinot šo izaicinājumu?



## INDIVIDUĀLĀS ATTĪSTĪBAS PLĀNA KVALITĀTES NOVĒRTĒŠANAS KRITĒRIJI

Izstrādāja Gitāna Dāvidsone, izmantojot  
ierosmes no Pola Josta (*Paul Yost*)

### Izmantošanas nosacījumi

Šo pašnovērtējumu ieteicams veikt uzreiz pēc tam, kad esi izstrādājis savu individuālās attīstības plānu.

Ja kā vadītājs palīdzi individuālās attīstības plāna sagatavošanā citiem vadītājiem vai darbiniekiem, vari aicināt individuālās attīstības plāna īpašnieku pašu izvērtēt sava plāna kvalitāti, izmantojot turpmāk nosauktos kritērijus, vai vari izmantot tos kā pārdomas rosinošus jautājumus sarunā ar šo cilvēku.

- Es plānoju attīstīt tādas kompetences vai prasmes, kam ir tūlītējs pielietojums manā darbā.
- Es plānoju attīstīt tādas kompetences un prasmes, kas palielinās manu konkurētspēju darba tirgū.
- Vairāk nekā puse plānā paredzēto attīstības pasākumu un aktivitāšu ļaus man attīstīt vajadzīgās kompetences darba procesā, izmantojot mācīšanās darba vietā metodes.
- Plānā paredzu uzņemties tādus uzdevumus, projektus un/vai atbildību, kas ļaus man praksē izmantot attīstāmās kompetences.
- Veidojot plānu, esmu padomājis, kā sabalansēt plānā paredzētās attīstības aktivitātes ar saviem tiešajiem amata pienākumiem.
- Vairāk nekā puse plānā paredzēto attīstības pasākumu prasa regulāru rīcību no manas puses un palīdz veidot jaunus rīcības paradumus.
- Plānā esmu paredzējis attīstības pasākumus un aktivitātes, kas paredz mācīšanos no citiem vai citu cilvēku atbalstu kompetenču attīstībā.
- Manis izvirzītie attīstības mērķi ir sagatavoti atbilstoši SMART principiem.
- Manis izvirzītie attīstības mērķi man ir nozīmīgi un līdz ar to jēgpilni.

- Man ir pilnībā skaidri tuvākie soļi attīstības plāna izpildē.
- Man ir liela apņemšanās ieguldīt laiku un pūles sava attīstības plāna izpildē, nevis ļaut attīstībai notikt pašplūsmā.
- Es jūtos pārliecināts par savām spējām izpildīt attīstības plānā paredzēto.
- Izveidotais attīstības plāns mani iedvesmo izvēlēto kompetenču attīstībai tuvākā gada laikā.

## SAVU UN KOMANDAS PARADUMU REVĪZIJAS METODIKA

Sagatavoja Gitāna Dāvidsone

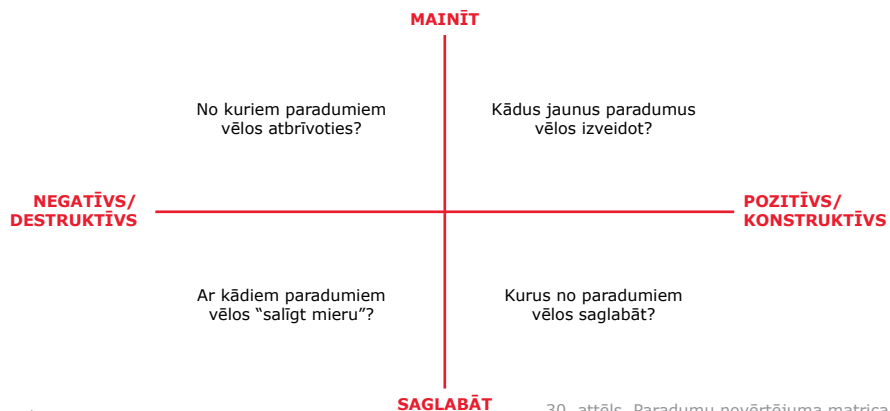
### Metodikas mērķis ir:

- apzināt sev vai komandai raksturīgos paradumus;
- identificēt paradumus, ko attīstīt vai mainīt, lai uzlabotu individuālo vai komandas darba efektivitāti;
- gūt pārliecību un motivāciju jaunu paradumu veidošanai un/vai esošo maiņai.

Metodiku var izmantot gan individuālo, gan komandas paradumu analīzei. Savu paradumu analīzei metodiku var izmantot atsevišķās jomās, piemēram, tikai ar darbu vai veselības uzturēšanu saistīto paradumu izvērtēšanai, vai arī visās dzīves jomās kopumā. Ja metodiku izmanto komanda, tās uzmanības centrā ir ieradumi, kas veicina vai kavē komandas darba efektivitāti.

### Individuālo paradumu analīzes soļi

1. Sagatavo sev raksturīgo paradumu sarakstu. Atkarībā no nolūka (piemēram, ja analizē tikai ar darbu saistītos paradumus) sarakstā iekļauj domāšanas, emociju izpausmes un rīcības paradumus, kas attiecas uz analīzei izvēlēto jomu.
2. Aizpildi paradumu novērtējuma matricu, ierakstot katru paradumu tam atbilstošā kvadrantā (30. attēls).



30. attēls. Paradumu novērtējuma matrica.

3. Izvērtē savus paradumus, izmantojot attīstību rosinošos jautājumus katrā no kvadrantiem. Augšējā labajā kvadrantā raksti paradumus, ko gribētu izveidot no jauna.
4. Izvēlies vienu paradumu, ko vēlies mainīt vai attīstīt, un veido plānu jaunā paraduma izveidošanai

### Komandas paradumu analīzes soļi

1. Komandas sanāksmē sākotnēji izvēlēties darba jomu, kurā visi iesaistītie vēlas analizēt paradumus. Izvēlēta joma var būt konkrēta un līdz ar to ļoti šaura, piemēram, komandas ieradumi sanāksmēs, vai plašāka, piemēram, informācijas apmaiņa komandā.
2. Katrs komandas dalībnieks individuāli veic komandas paradumu analīzi saskaņā ar četriem soļiem, kā norādīts individuālo paradumu analīzē, un sagatavo paradumu novērtējuma matricu (30. attēls).
3. Komanda tiek kopējā sanāksmē, ko vada sanāksmes moderators (vadītājs vai pieaicināts moderators no iestādes vai ārpus tās), un pārrunā komandai raksturīgos paradumus, vienojoties par to atrašanās vietu matricā.
4. Komanda pārrunā un vienojas par rīcības plānu jaunu paradumu veidošanai un/ vai esošo maiņai.

### Izmantošanas nosacījumi

- Labāku rezultātu sasniegšanai ieteicams veltīt 1–2 nedēļas sākotnējā paradumu saraksta veidošanai, kas ļauj dažādās situācijās pamanīt un tad rakstiski piefiksēt sev vai komandai raksturīgos paradumus.
- Atklāta, bet vienlaikus iecietīga attieksme pret sevi un sev raksturīgajiem ieradumiem.
- Vēlme mainīt "status quo" – uzlabot personisko/ komandas darba efektivitāti.
- Papildu nosacījumi, ja vēlies analizēt komandas paradumus
- Pirms paradumu saraksta veidošanas ieteicama saruna komandā par metodikas izmantošanas mērķi, pārrunājot arī vismaz dažus komandai raksturīgus paradumu piemērus, lai iesaistītie saprastu, kā aizpildīt paradumu novērtējuma matricu.

- Komandā vienoties par to, kādi komandas ieradumi tiek analizēti, lai izvairītos no situācijas, ka katrs komandas dalībnieks izvērtē paradumus no atšķirīgiem skatu punktiem. Pārliecinies, ka visi iesaistītie saprot, kādus paradumus analizēt.
- Psiholoģiski droša vide komandas sarunai par ieradumiem, to atrašanās vietu matricā.

## PIEREDZĒ BALSTĪTAS MĀCĪŠANĀS TAKTIKAS PAŠNOVĒRTĒJUMA ANKETA

Metodika adaptēta, izmantojot Maksīnes Daltones (*Maxine Dalton*) ieteikumus

Katram no mums ir savs raksturīgs mācīšanās veids. Arī reaģējot uz jaunām situācijām un izaicinājumiem, mēs katrs tos uztveram un no šīs pieredzes mācāmies atšķirīgi. Šīs anketas mērķis ir izprast un apzināt veidu, kā Tu mācies no pieredzes, un vienlaikus personīgās attīstības nolūkā saprast, kādi vēl mācīšanās veidi ir iespējami, lai paplašinātu savu mācīšanās veidu arsenālu.

### Norādījumi anketas aizpildīšanai

Turpmāk aprakstīti četri dažādi veidi, kā mēs mācāmies no pieredzes. Apdomā, **kāda izturēšanās un rīcība Tev ir visvairāk raksturīga, nonākot izaicinošās situācijās**, un līdzi ar to kuru taktiku vai vairāku taktiku kombināciju Tu izmanto, mācoties no pieredzes.

#### Sajūtu un emociju taktika

Nonākot jaunās izaicinošās situācijās darbā	Atzīmē ar X tos apgalvojumus, kas raksturo Tev tipisko uzvedības veidu
Es pievēršu lielu uzmanību tam, kā es jūtos šajā situācijā	
Es pārvaru savu nepatiku, piefiksējot, ka cenšos izvairīties no jaunā izaicinājuma	
Es pievēršu lielu uzmanību tam, kā citi varētu justies šajā situācijā	
Es uzticos savām iekšējām sajūtām, kā rīkoties	
Es apzinos, ka manām sajūtām un emocijām ir liela ietekme uz lēmumiem, kā rīkoties	

### Rīcības taktika

Nonākot jaunās izaicinošās situācijās darbā	Atzīmē ar X tos apgalvojumus, kas raksturo Tev tipisko uzvedības veidu
Es atrodu risinājumu mēģinājumu un kļūdu ceļā	
Es vados no savas līdzšinējās pieredzes	
Es ātri iesaistos notiekošajā, lai saprastu, ko darīt	
Es kaut ko daru un rīkojos, pat ja man pietrūkst informācijas vai ieguldījuma un atbalsta no citiem	
Esmu apņēmības pilns kaut ko panākt šajā situācijā	

### Apdomāšanās taktika

Nonākot jaunās izaicinošās situācijās darbā	Atzīmē ar X tos apgalvojumus, kas raksturo Tev tipisko uzvedības veidu
Es iegūstu informāciju un zināšanas no rakstiem, grāmatām, tīmekļvietnēm	
Es sev jautāju, kā šie apstākļi vai situācija līdzinās tai, ko es jau zinu un pazīstu	
Es iztēlojos, kādos dažādos veidos situācija varētu attīstīties	
Es prātā modelēju, kāds varētu būt ideālais risinājums šādā situācijā	
Es prātā izspēlēju savas rīcības soļus, pirms reāli sāku rīkoties	

### Citu cilvēku atbalsta izmantošanas taktika

Nonākot jaunās izaicinošās situācijās darbā	Atzīmē ar X tos apgalvojumus, kas raksturo Tev tipisko uzvedības veidu
Es bieži meklēju padomu no apkārtējiem	
Es meklēju pozitīvos paraugus un cenšos rīkoties līdzīgi viņiem	
Es uzrunāju un aicinu kādu dot man atgriezenisko saiti, kā man veicas	
Es piesakos semināram vai mācībām par šo tēmu	
Es aprunājos ar kādu, kas iepriekš saskāries ar līdzīgu pieredzi	

## Taktiku priekšrocības

<p><b>Sajūtu un emociju taktika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spēja ātri apjaust, kādas situācijas personīgi šķiet izaicinošas;</li> <li>• spēja apzināties sajūtu un emociju ietekmi uz savu rīcību;</li> <li>• uzticēšanās savai iekšējai sajūtai, kas notiek un ko darīt;</li> <li>• spēja emocionāli savākties, pārvarēt savu iekšējo pretestību un uzņemties jaunus izaicinājumus</li> </ul>	<p><b>Rīcības taktika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spēja mācīties darot;</li> <li>• spēja darbības procesā saprast, kas strādā un kas nē;</li> <li>• drosmē uzdrīkstēties rīkoties un spert pirmos soļus, nezinot nākamos;</li> <li>• spēja saprast notiekošo rīcības gaitā un izvēlēties atbilstošus nākamos soļus</li> </ul>
<p><b>Apdomāšanās taktika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spēja atrast līdzīgo un atšķirīgo starp jauno un līdzšinējo pieredzi;</li> <li>• gatavība izvērtēt un izmantot savu līdzšinējo pieredzi, kas izmantojama jaunajos apstākļos;</li> <li>• spēja iztēloties un modelēt dažādas situācijas attīstības scenārijus un savu rīcību katrā no tiem;</li> <li>• spēja izmantot zināšanas un faktus no dažādiem informācijas avotiem kā zināšanu bāzi</li> </ul>	<p><b>Citu cilvēku atbalsta izmantošanas taktika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spēja izmantot citu cilvēku padomus un atbalstu, nonākot jaunās situācijās;</li> <li>• spēja iedvesmoties un mācīties no citu pozitīvā parauga;</li> <li>• gatavība mācīties no ekspertiem un treneriem;</li> <li>• gatavība novērot, ko līdzīgās situācijās dara citi, un atdarināt viņus</li> </ul>



## Taktiku ierobežojumi

	Nav emociju	Nav rīcības	Nav domāšanas	Nav citu cilvēku iesaistes un atbalsta
<b>Sajūtas un emocijas</b>		Var justies paralizēts, saskaroties ar izaicinājumu	Var pārspīlēti asi reaģēt uz notiekošo, neizvērtējot savu līdzšinējo pieredzi un prasmes	Var norobežoties no citiem, bažījoties, ko citi padomās un kā mani uztvers
<b>Rīcība</b>	Var ignorēt vai noraidīt kā nenozīmīgas savas sajūtas un emocijas un rīkoties paraduma ietekmē		Var pietrūkt būtiskas informācijas, var atkārtot pagātnē pieļautās kļūdas	Var "izgudrot riteni no jauna", var ignorēt citu teikto, palikt bez citu cilvēku atbalsta
<b>Domāšana</b>	Var ieslīgt pārmērīgā racionalizēšanā un spriedelēšanā par to, kā varētu vai vajadzētu darīt, izvairoties no uzdevuma	Var vilcināties ko uzsākt, palaist garām isto brīdi		Var neuzklausīt ierosmes un atbalstu no citiem, var neizmantojot iespēju izaicināt savu domāšanu, saņemot dažādus skatījumus
<b>Atbalsta iegūšana no citiem</b>	Var pārmēru paļauties uz citiem, kas var cilvēkos radīt sajūtu, ka viņi tiek izmantoti vai ka Tu neesi kompetents	Var ieslīgt bezgalīgās sarunās un padomu uzklaušanās	Var pārmēru paļauties uz citiem vai nepietiekami novērtēt formālos informācijas avotos apkopoto vai savu paša pieredzi	



## Viela pārdomām

- Kā man raksturīgais mācīšanās no pieredzes veids ir palīdzējis manā līdzšinējā darbā?
- Kā man raksturīgais mācīšanās no pieredzes veids ir kavējis vai ierobežojis manu rīcību izaicinošās situācijās vai gatavību uzņemties jaunus izaicinājumus?

## PĀRMAIŅU VADĪBAS KOMPETENČU PAŠNOVĒRTĒJUMA ANKETA

Izstrādājuši Gitāna Dāvidsone un Uldis Pāvuls, veidojot Pierādījumos balstītu pārmaiņu vadības programmu augstākā līmeņa vadītājiem pēc Valsts kancelejas pasūtījuma, 2021

RĪCĪBAS PAZĪMES	PAŠNOVĒRTĒJUMS (skalā 1–10, kur 1 – šī rīcība man nemaz nav raksturīga, 10 – man ļoti raksturīga rīcība)
<b>KOMPETENCE – PĀRMAIŅU IEROSINĀŠANA</b> (pārmaiņu vajadzību analīze, datus balstīta lēmumu pieņemšana, darbs sabiedrības labā, komunikācija par pārmaiņu nepieciešamību)	
1. Lai noteiktu vajadzību pēc pārmaiņām, organizēju esošās situācijas un labās prakses, nozares attīstības tendenču izpēti, izmantojot pētījumus, statistikas datus u.tml.	1.....10
2. Nosaku pārmaiņu nepieciešamību, analizējot organizācijas darba rezultātus un progresu stratēģisko mērķu izpildē	1.....10
3. Organizēju pakalpojumu lietotāju, klientu un citu organizācijas darbā iesaistīto pušu vajadzību analīzi	1.....10
4. Pieņemot lēmumu par nepieciešamajām pārmaiņām, apkopāju argumentus, kā pārmaiņas veicinās sabiedrības intereses, labumu valstij	1.....10
5. Balstoties uz situācijas izpētes datiem, ikdienas komunikācijā ar darbiniekiem regulāri saku, kādos jautājumos mums ir jāmaina attieksme un kā mēs strādājam	1.....10
6. Nosaku, kādas tieši pārmaiņas organizācijā nepieciešamas, kāds ir vēlamais pārmaiņu rezultāts, izmantojot situācijas izpētes datus	1.....10
7. Komunicēju ar optimismu un entuziasmu, īsi, skaidri un strukturēti izklāstu pievilcīgu organizācijas attīstības un pārmaiņu redzējumu	1.....10

<b>KOMPETENCE – PĀRMAIŅU VEICINĀŠANA</b> (pārmaiņu vadības metožu izmantošana, dalīšanās ar zināšanām, progresa komunicēšana un analīze, pretestības analīze un mazināšana, atbalsta nodrošināšana, mazo uzvaru svinēšana)	
8. Plānojot pārmaiņas, organizēju un iesaistos komunikācijas plāna izstrādē	1.....10
9. Dalos ar kolēģiem ar zināšanām par dažādām pārmaiņu vadības metodēm	1.....10
10. Modelēju dažādus situācijas attīstības un pārmaiņu vadības scenārijus un izvēlos piemērotākās pārmaiņu vadības metodes	1.....10
11. Organizēju pārmaiņu plāna izstrādi un vadu tā izpildi, saglabājot elastīgu pieeju	1.....10
12. Analīžu darbinieku gatavību pārmaiņām, plānoju un īstenoju aktivitātes pārmaiņu pretestības mazināšanai individuālā, komandu un organizācijas līmenī	1.....10
13. Pārmaiņu plāna realizēšanā ieklausos darbinieku vajadzībās un sniedzu vai organizēju piemērotu atbalstu, kas veicina darbinieku pārliecību par pārmaiņu mērķu sasniegšanas iespējām	1.....10
14. Sekoju līdzi un komunicēju progresu pārmaiņu plāna izpildē	1.....10
15. Regulāri organizēju dalīšanos ar sasniegumiem, sniedzu par tiem pozitīvu atgriezenisko saikni, iedrošinu mazo uzvaru svinēšanu	1.....10

<b>KOMPETENCE – PĀRMAIŅU UZTURĒŠANA</b> (paraugs citiem, vēlamās rīcības pastiprināšana, reaģēšana uz nevēlamu rīcību, pārmaiņu sinhronizācija, rezultātu uzraudzība un analīze)	
16. Ar savu piemēru demonstrēju, kā ikdienā rīkotos atbilstoši pārmaiņu mērķiem	1.....10
17. Apbalvoju darbiniekus, kuri ir mainījuši savu attieksmi un rīcību atbilstoši veikto pārmaiņu mērķiem	1.....10
18. Vadu pārrunas ar darbiniekiem, kuru rīcība neatbilst ieviestajām pārmaiņām	1.....10
19. Iedrošinu kolēģus identificēt, kā pārmaiņas vienā jomā var radīt nepieciešamību pēc pārmaiņām citās jomās, un uzsākt jaunas pārmaiņas	1.....10
20. Organizēju rezultātu un ieguvumu analīzi pēc pārmaiņu pabeigšanas	1.....10
21. Atklāti paužu savas vērtības un sarežģītās situācijās lēmumus balstu vērtībās un ētikas pamatprincipos	1.....10
22. Iedrošinu noteikt un uzturēt augstus profesionālos standartus it visā, ko organizācijā darām	1.....10
23. Veidoju psiholoģiski drošu, atklātu darba vidi, uzturot cieņpilnas un vienlīdzīgas attiecības, kas veicina darbinieku uzticēšanos, iniciatīvu un iesaistīšanos	1.....10

## VADĪTĀJA PRASMJU PAŠNOVĒRTĒJUMA ANKETA DROŠĪBAS SAJŪTAS RADĪŠANĀ

Izstrādāta, izmantojot Daniela Goulmena (*D. Goulmen*) interviju ar Džordžu Kohlraizeru (*G. Kohlrieser*) video kursā *Leadership MasterClass*

PRASME	NOVĒRTĒJUMS (0 – nemaz neraksturo mani, 10 – izteikta mana stiprā puse)
<b>Citu pieņemšana</b> – spēja pieņemt citus cilvēkus un viņu atšķirīgos uzskatus, nekritizējot ne cilvēkus, ne viņu uzskatus	0.....10
<b>Potenciāla saskatīšana un attīstība</b> – spēja saskatīt citu cilvēku izaugsmes potenciālu un iespējas, sekmēt potenciāla attīstību	0.....10
<b>Iedrošināšana</b> – gatavība mudināt cilvēkus iet un darīt ko jaunu, tādējādi uzņemoties riskus	0.....10
<b>Iekšējās motivācijas stimulēšana</b> – gatavība sekmēt cilvēku iekšējās motivācijas atklāšanu un izmantošanu	0.....10
<b>Pieejamība</b> – būt cilvēkiem sasniedzamam, radot viņos sajūtu, ka esmu pieejams neatkarīgi no dažādiem apstākļiem	0.....10
<b>Emocionālā noturība</b> – spēja saglabāt mieru dažādās sarežģītās situācijās	0.....10
<b>Pozitīva stāvokļa uzturēšana</b> – spēja patstāvīgi rūpēties par savu noskaņojumu un pozitīvu attieksmi	0.....10
<b>Ieinteresēta klausīšanās</b> – spēja izrādīt patiesu interesi par līdzcilvēkiem, izziņāt un uz klausīt viņu vajadzības un viedokli, neuzspiežot savējo	0.....10
<b>Iedvesmojoša komunikācija</b> – spēja formulēt un paust īsas, skaidras un iedvesmojošas ziņas	0.....10

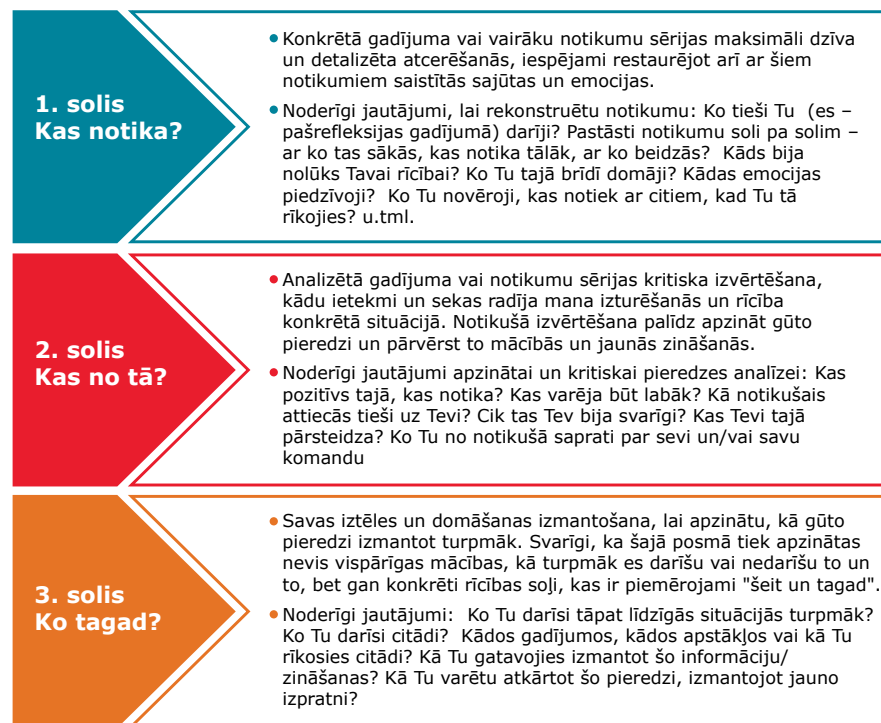
## REFLEKSIJA KĀ STRUKTURĒTA ATTĪSTĪBAS METODE

### “Kas? Kas no tā? Ko tagad” modelis

Izstrādājusi Klaudija Hila (*Claudia Hill*), izmantojot Džona Driskola (*John Driscoll*) piedāvāto modeli.

**Mērķis** ir konkrētu līdzšinējās pieredzes gadījumu strukturēta un mērķtiecīga analīze, lai mācītos no tās.

Metode var būt noderīga dažādu pieredzētu situāciju analīzei, par kurām vēlies saprast, kas un kāpēc notika un ko var mācīties no šīs situācijas, lai izvairītos no līdzīgām neveiksmēm vai kļūdām turpmāk. Metode var arī palīdzēt apzināties, ka katra pieredze var būt attīstoša, un tā norāda ne tikai uz Tavām attīstības vajadzībām, bet arī uz stiprajām pusēm.



## Izmantošanas nosacījumi

- Refleksija ieteicama iespējami drīz pēc gadījuma vai notikumu sērijas, kas tiek analizēta. Īsa laika distance starp pašu notikumu un tā izvērtēšanu palīdz iespējami precīzi atmiņā rekonstruēt notikumus, ar tiem saistītās emocijas un sajūtas.
- Ieteicama regulāra metodes praktizēšana, kas palīdz ne tikai izdarīt secinājumus par kādu atsevišķu notikumu vai situāciju, bet ieraudzīt arī kopsakarības starp vairākiem savstarpēji šķietami nesaistītiem notikumiem un saprast sev raksturīgos bāzes domāšanas, emocionālās reaģēšanas un uzvedības modeļus.

## Kad izmantot

- Patstāvīgi, lai analizētu konkrētus savas līdzšinējās pieredzes gadījumus.
- Individuālās pārrunās ar savā padotībā strādājošiem vadītājiem, lai iedrošinātu un palīdzētu viņiem analizēt un izvērtēt konkrētus viņu pieredzes gadījumus.
- Komandas sanāksmēs, analizējot, piemēram, sarežģītus gadījumus, neveiksmes, kļūdas u.tml.

## IESTĀDES ILGTSPĒJAS PAŠNOVĒRTĒJUMA ANKETA

Anketa sagatavota, izmantojot B. Aiverija un H. Bergšteina (*Avery & Bergsteiner*) ilgspējīgas pieejas kritērijus un aprakstītos piemērus

Izmanto turpmāk aprakstītos kritērijus ilgspējīgas pieejas novērtēšanā Tevis vadītajā iestādē. Veido diskusijas par šiem kritērijiem ar citiem iestādes vadītājiem, analizējot jautājumus: kur esam pašlaik? Kur gribam nonākt tuvāko 3–5 gadu laikā? Kuru principu iedzīvināšanu uzskatām par īpaši nozīmīgu savā iestādē un kāpēc? Kāds ir mūsu rīcības plāns ilgtermiņa pieejas stiprināšanā savā iestādē?

Kritērijs/ vadības elements	Novērtējums (1 – ja nepiemīt, 5 – ja piemīt)
-----------------------------------	---

**1. Bāzes principi** – var iedzīvināt neatkarīgi citu no cita, bet tam nepieciešams iestādes vadības lēmums.

Attīstības perspektīva	Fokuss uz rezultātiem un izaugsmi īstermiņā	1 2 3 4 5	Izteikta ilgtermiņa perspektīva
Vīzijas loma	Nav skaidras un vienotas vīzijas	1 2 3 4 5	Vienots skatījums uz nākotni ir nozīmīgs stratēģiskais līdzeklis organizācijas vadībā
Atbildība par vidi	Maksimāli izmanto, pat ekspluatē vidi savā labā	1 2 3 4 5	Aizsargā un rūpējas par vidi
Ētiska uzvedība	Neviennozīmīga vai nekonsekventa attieksme pret ētikas normu pārkāpumiem	1 2 3 4 5	Rīcība saskaņā ar definētajām uzvedības normām ir skaidri noteikta kā vērtība. Nesamierinās ar vērtību un ētikas normu pārkāpumiem
Sociālā atbildība	Izmanto individuus un sabiedrību savu mērķu sasniegšanai	1 2 3 4 5	Gan atsevišķi indivīdi, gan sabiedrība ir vērtība, par ko rūpējas

Kritērijs/ vadības elements	Novērtējums (1 – ja nepiemīt, 5 – ja piemīt)		
	Rūpes par darbiniekiem	Darbinieki ir izmaksu pozīcija, kas jākontrolē un iespējami jāsamazina	1 2 3 4 5
Darbinieku un vadītāju attīstīšana	Selektīva darbinieku attīstība	1 2 3 4 5	Pastāvīgi attīsta visus nodarbinātos
Darbinieku noturēšana	Augstu darbinieku mainību pieņem kā pašsaprotamu	1 2 3 4 5	Ilgtermiņa darba attiecības visos organizācijas līmeņos ir vērtība
Pēctecības plānošana	Dod priekšroku speciālistiem un vadītājiem no ārējā darba tirgus	1 2 3 4 5	Cik vien iespējams, virza uz paaugstinājumu darbiniekus no savas organizācijas
Augstākās vadības komanda	Augstākā līmeņa vadītājs ir lēmumu pieņēmējs un centrālā persona jeb organizācijas "zvaigzne"	1 2 3 4 5	Augstākā līmeņa vadītājs ir viens no vadības komandas spēlētājiem
Pārmaiņu vadība	Pārmaiņas ir nepastāvīgas, drīzāk kā haotiskas pielāgošanās, var būt ad hoc	1 2 3 4 5	Pārmaiņas ir pārdomātas un attīstās organiski
Ieinteresēto pušu vadība	Galvenie ir tie, kam lielāka ietekme vai kas visskaļāk pauž savu nostāju	1 2 3 4 5	Visas ieinteresētās puses ir svarīgas
Attiecības ar arodbiedrībām un darbinieku pārstāvjiem	Attieksme kā pret ienaidniekiem, ar kuriem jācīnās	1 2 3 4 5	Meklē un izmanto sadarbības iespējas

## 2. Kompleksie jeb attīstītākie principi un prakses – principi un prakses, ko var attīstīt, ja iestāde ir iedzīvinājusi vismaz daļu no bāzes principiem.

Organizācijas kultūra	Vāja vai sadrumstalota kultūra, fokuss uz īstermiņa rezultātiem. Kultūra var atšķirties dažādās struktūrvienībās	1 2 3 4 5	Veido vienotu un spēcīgu organizācijas kultūru
Uzticēšanās	Ar kontroli un uzraudzību tiecas kompensēt zemo uzticēšanos	1 2 3 4 5	Augsta savstarpējā uzticēšanās, tiek dots uzticības kredīts
Kritērijs/ vadības elements	Novērtējums (1 – ja nepiemīt, 5 – ja piemīt)		
Lēmumu pieņemšana	Tikai augstākā līmeņa vadītāji pieņem lēmumus	1 2 3 4 5	Decentralizēta pieeja, darbinieki iesaistīti lēmumu pieņemšanā
Vadības stils	Vada tikai vadītāji	1 2 3 4 5	Attīstīta pašvadība visos organizācijas līmeņos
Darbs komandās	Mazas, ap vadītāju grupētas komandas, ierobežota komandu darba prakse	1 2 3 4 5	Plaši attīstīta komandu darba prakse, plašas un rīcībai pilnvarotas komandas
Dalīšanās ar zināšanām un to saglabāšana	Zināšanas koncentrējas šaurā grupā, ne vienmēr tās saglabā	1 2 3 4 5	Attīstīta zināšanu nodošanas un saglabāšanas sistēma visā organizācijā

**3. Snieguma principi** – to iedzīvināšana var notikt, kad iestādē jau darbojas lielākā daļa abu pirmo grupu principu un prakšu.

Inovācijas	Ierobežotas un selektīvas inovācijas, iepērk ekspertīzi tikai no ārpusēs	1 2 3 4 5	Sistēmiskas un stratēģiskas inovācijas visos organizācijas līmeņos
Darbinieku iesaiste	Galvenā motivācija – materiālā atlīdzība, nesagaida no darbiniekiem emocionālu piederību	1 2 3 4 5	Augstu vērtē un analizē darbinieku emocionālo iesaisti un piederību
Kvalitāte	Kvalitāte tiek kontrolēta	1 2 3 4 5	Kvalitāte ir organizācijas kultūras neatņemama sastāvdaļa

## KOMANDAS ATTĪSTĪBAS KULTŪRAS ANALĪZES ANKETA

Izstrādājis Deivids Klaterbaks (*David Clutterbuck*)

### Izmantošanas nosacījumi

Anketu var izmantot visu līmeņu vadītāji, lai analizētu savas komandas orientāciju uz mācīšanos un attīstību un noteiktu uzlabojumu jomas.

Anketu var izmantot kā stimulumateriālu, lai rosinātu sarunu komandā par to, ko jau darām un ko varētu darīt, lai stiprinātu uz attīstību orientētu kultūru komandā. Šajā gadījumā, gatavojoties komandas diskusijai par mācīšanos un attīstību komandā, visi komandas dalībnieki var individuāli aizpildīt anketu. Individuālie viedokļi, to līdzības un atšķirības var kalpot par ierosmi kopējai sarunai par attīstības jautājumiem visiem kopā.

Pazīme	Vērtējums (skalā 1–10), cik raksturīga ir konkrētā pazīme komandā	Pārliecība (skalā 1–5) par savu vērtējumu
Visiem komandas dalībniekiem ir savi individuālās attīstības plāni, kas tiek praktiski izmantoti prasmju un kompetenču attīstībā		
Mums kā komandai ir savs kopējais attīstības plāns, kas paredz, uz ko mēs kā komanda gribam fokusēties savā attīstībā tuvākajos 1–2 gados (laika periodu var precizēt)		
Mūsu kā komandas mācīšanās un attīstības vajadzības ir saistītas ar nozares aktualitātēm un iestādes stratēģiju		
Komandas regulārajās sanāksmēs mēs runājam ne tikai par to, kādi ir mūsu tiešie kā komandas mērķi un uzdevumi, bet arī kādi mācīšanās mērķi mums jāsasniedz?		
Mēs aktīvi izmantojam kolēģu konsultācijas, atbalstu un savstarpējo koučingu kā iespējas mācīties vienam no otra		



Mēs periodiski aicinām ārējus viesus stāstīt par savu pieredzi, aktualitātēm, lai izaicinātu savu domāšanu		
Mūsu komandai raksturīgi, ka tiecamies apsteigt pārmaiņas, nevis atpalikt no tām		
Mēs bieži komandā kritiski izvērtējam gan savu domāšanu un pieņēmumus, gan to, ko darām		
Mēs veltām laiku komandas locekļu individuālai attīstībai un zināšanu un pieredzes apmaiņai par apgūto komandā		
Mēs veltām laiku kopīgām mācībām un refleksijai par apgūto komandā		
Mūsu komandā ir spēcīgas pozitīvas tradīcijas, kā analizēt un mācīties no neveiksmēm un kļūdām		
Mūsu komandai labi padodas pārvērst neveiksmēs gūtās atziņas praktiskos uzlabojumus un pārmaiņās		
Mēs mērķtiecīgi veidojam un uzturam plašus kontaktu tīklus, lai gūtu jaunus iespaidus un idejas		
Mēs mudinām nodarbinātos visos organizācijas līmeņos identificēt iespējas un izaicinājumus		
Mūsu organizācijas (komandas) vadītāji ļoti nopietni uztver atbildību būt pastāvīgas attīstības piemēram citiem		
Mūsu komandā ir vienota un skaidra izpratne par to, ka mācīšanās nozīme pieaug, jo augstākā vadības līmenī atrodamies		
Mācīšanās individuāli un komandā tiek atzinīgi novērtēta		
Mēs augstu novērtējam un aktīvi izmantojam atgriezenisko saiti savā komandā		
Mēs nopietni attiecamies pret mācībām un aizstāvam savu mācību budžetu		
Dziju jautājumu uzdošana un klausīšanās jeb koučings ir kopīgs paradums mūsu komandas sanāksmēs		

## KRITĒRIJI UN JAUTĀJUMI ATTĪSTĪBAI LABVĒLĪGAS VIDES NOVĒRTĒŠANAI ORGANIZĀCIJĀ

Sagatavoja Gitāna Dāvidsone, balstoties uz Sintijas Makolijas (*Cynthia McCauley*) iestrādnēm attīstībai labvēlīga klimata novērtēšanā

Dimensija	Jautājumi pārdomām
<b>Augstākā līmeņa vadītāju atbalsts citu vadītāju attīstībā</b>	Kā augstākā līmeņa vadītāji ir iesaistīti citu vadītāju attīstībā iestādē?
	Cik daudz no sava laika (stundās vai % no kopējā darba laika) augstākā līmeņa vadītāji velta citu vadītāju attīstībai?
	Kā augstākā līmeņa vadītāji ir iesaistīti savu pēcteču attīstībā?
	Cik daudz no sava laika (stundās vai % no kopējā darba laika) augstākā līmeņa vadītāji velta savu pēcteču attīstībai?
	Cik liela nozīme diskusijās par iestādes stratēģiju ir darbinieku attīstības jautājumiem?
	Kādā mērā darbinieku attīstības tēma ir augstākā līmeņa vadītāju dienaskārtībā?
<b>Motivēšanas un novērtēšanas sistēma</b>	Kā iestāde stimulē darbiniekus izmantot un attīstīt savus talantus jomās, kas veicina iestādes darba efektivitāti?
	Kā iestāde pozitīvi novērtē darbiniekus, kas attīstīta talantus un prasmes iestādei būtiskās jomās?
	Kā iestāde stimulē vadītājus attīstīt savas vadības un līderības prasmes?
	Kā iestāde stimulē darbiniekus attīstīt prasmes, kas varētu būt noderīgas iestādei nākotnē?
	Kā iestāde stimulē vadītājus attīstīt savus darbiniekus?
	Kā iestāde novērtē, ka vadītāji attīstīta savus darbiniekus?



<b>Komunikācijas procesi</b>	Cik viegli iestādē strādājošie var iegūt informāciju par mācīšanās un attīstības politiku, ja tāda ir, un mācīšanās iespējām iestādē? Valsts pārvaldē?
	Kā iestādes iekšējā komunikācijā tiek akcentēta vajadzība attīstīties visiem un ikvienam?
	Kādā mērā iestādes iekšējās komunikācijas kanālos tiek stāstīts par iestādes mācību un attīstības sasniegumiem?
	Kas un kādā veidā iestādes iekšējās komunikācijas kanālos tiek stāstīts par vadītāju attīstību un sasniegtajiem rezultātiem šajā jomā?
	Kas un kādā veidā tiek stāstīts par iestādes kopējiem mācību rezultātiem un to ietekmi uz iestādes darbu?
	Kādā mērā iestādē tiek popularizētas atziņas, ka visi spēj attīstīties un ka attīstība ir svarīga?
<b>Darba snieguma un attīstības progresa analīzes un novērtēšanas sistēmas</b>	Vai darba izpildes un novērtēšanas ietvaros iestādē darbiniekiem un vadītājiem tiek noteikti kvalitatīvi attīstības mērķi? Vai un kādām amatu grupām tiek veidoti individuālie kompetenču attīstības plāni?
	Kā iestādē tiek sekmēta individuālā attīstības progresa mērīšana?
	Kādus mērījumus iestāde izmanto, lai sekotu, vai tā pietiekami attīsta tās kompetences, kas nepieciešamas pamatdarbam?
	Kādus mērījumu iestāde izmanto, lai sekotu, vai tā pietiekami attīsta vadības kompetences, kas tai ir nepieciešamas?
	Kādus mērījumus iestāde izmanto, lai analizētu dažādu mācību un attīstības pasākumu atdevi iestādei būtisko kompetenču attīstībā?
	Kādā mērā iestādes izmantotie mērījumi atspoguļo patiesu un pilnīgu ainu par mācību un attīstības progresu iestādes līmenī?

<b>Resursu piešķiršana</b>	Kādos veidos iestāde iegulda tās darbinieku attīstībā?
	Kādos veidos iestāde iegulda tās vadītāju attīstībā?
	Kādā mērā ierobežotu resursu apstākļos iestāde aizstāv un notur resursus, kas paredzēti darbinieku attīstībai?
	Kādā mērā ierobežotu resursu apstākļos iestāde aizstāv un notur resursus, kas paredzēti vadītāju attīstībai?
	Cik augsta prioritāte iestādē tiek ierādīta darbinieku attīstībai augstas darba intensitātes apstākļos?
	Cik augsta prioritāte iestādē tiek ierādīta vadītāju attīstībai augstas darba intensitātes apstākļos?
	Kādā mērā iestādes regulāro funkciju izpilde apgrūtina darbinieku attīstību?
	Kādā mērā iestādes regulāro funkciju izpilde apgrūtina vadītāju attīstību?
<b>Mācīšanās un attīstība kā vērtība</b>	Kādā mērā un kā iestāde popularizē attīstību kā darba devējs?
	Kā jauno darbinieku un vadītāju atlases procesā iestāde izzina kandidātu spējas un motivāciju mācīties un attīstīties?
	Kādos veidos iestāde identificē darbiniekus ar augstu attīstības potenciālu?
	Kādos veidos iestāde identificē darbiniekus, kas pastāvīgi mācās un apgūst jaunas zināšanas un prasmes?
	Kādā mērā un kā iestāde rūpējas par darbinieku ar augstu attīstības potenciālu noturēšanu?
	Kādā mērā un kā iestāde rūpējas par darbinieku, kas ir apguvuši iestādei būtiskas prasmes, noturēšanu?



## KRITĒRIJI UN JAUTĀJUMI IESTĀDES IEKŠĒJĀS MENTORINGA PROGRAMMAS VAI SISTĒMAS NOVĒRTĒŠANAI

Metodika adaptēta, izmantojot Danas Kendalas (*Dana Kendall*) ieteikumus

### Izmantošanas nosacījumi

Mentoringa var būt viena no jaudīgākajām kompetenču attīstības metodēm, kas ļauj apgūt jaunas kompetences gan mentoringa dalībniekam, gan mentoram, no kā savukārt iegūst arī organizācija, kura izmanto mentoringu kā kompetenču attīstības metodi. Tomēr mentoringa prakse dažādās organizācijās liecina, ka šī metode sasniedz vēlamus un maksimālos rezultātus, ja mentoringa darbojas kā sistēma, kuras izveidošanā ir padomāts gan par to, kā uzsākt un vadīt šo programmu, gan arī novērtēt sasniegtos rezultātus.

Šajā sarakstā apkopotie kontroljautājumi var tikt izmantoti iestādēs, kas tikai gatavojas veidot un iedzīvināt iekšējo mentoringa sistēmu, gan arī tajās, kas vēlas novērtēt un pilnveidot esošo mentoringa sistēmu.

Sistēmas aspekts - kritērijs	Jautājumi analīzei
<b>Mentoringa mērķis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cik skaidrs un fokusēts ir iestādes mentoringa programmas mērķis?</li> <li>• Kādām vajadzībām to izmantojam/ vēlamies izmantot?</li> <li>• Ja organizācijā ir vairākas mentoringa vajadzības, piemēram, dažādām amata grupām un/vai mērķiem, vai mums ir/ esam gatavi veidot vairākas mentoringa programmas?</li> </ul>
<b>Mentoru atlase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kādām prasmēm jāpiemīt mentoram? Vai esam tās definējuši? Vai un kādā veidā novērtējam mentoru atbilstību šai lomai?</li> <li>• Cik skaidri noteikts un mentoriem zināms ir viņu paredzamais laika ieguldījums programmā?</li> <li>• Vai mentoru iesaiste programmā ir obligāta vai brīvprātīga?</li> <li>• Kāda ir mentoru motivācija dalībai mentoringā? Vai un kā analizējam mentoru motivāciju?</li> </ul>

<b>Mentoringa attiecību nodibināšana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vai mentoringa dalībniekiem ir iespēja izvēlēties mentorus? Cik caurskatāmas ir izvēles iespējas un process?</li> <li>• Vai un kā tiek novērtēta mentoringa pāra savstarpējā saderība? Kādi informācijas avoti tam tiek izmantoti?</li> <li>• Vai un kādos gadījumos mentors var atteikties no mentoringa dalībnieka? Cik skaidri ir atrunāti sadarbības pārtraukšanas gadījumi un nosacījumi?</li> <li>• Vai ir skaidri noteikti mentoringa principi, kas tiek pārrunāti, uzsākot mentoringa attiecības? Kādā veidā par tiem uzzina mentoringā iesaistītie?</li> </ul>
<b>Mācības</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kādām amatu grupām un kādas mācības ir nepieciešamas, lai iedzīvinātu mentoringa programmu?</li> <li>• Kādas prasmes uzskatām par kritiskām mentoriem? Kādas mentoru prasmes attīstām? Kādas mentoru faktiskās prasmes analizējam?</li> <li>• Kādi metodiskā atbalsta materiāli un citi resursi ir/tiks nodrošināti, lai sekmētu vēlamo mentoringa rezultātu sasniegšanu?</li> <li>• Kāda veida atbalstu nodrošinām, lai radītu skaidru izpratni abām pusēm par mentoringa robežām, katras puses atbildību?</li> </ul>

## NODERĪGI JAUTĀJUMI IESTĀDES IZVĒRTĒŠANAI, STĀJOTIES AMATĀ

Sagatavots, izmantojot Maikla Vatkina (*Michael Watkins*) ieteikumus

### Mērķis ir:

- iepazīt iestādi, stājoties augstākā līmeņa vadītāja amatā vai rotējot uz citu iestādi;
- pamatojoties uz analīzes rezultātiem, noteikt iestādes attīstības prioritātes un mērķus.

### Kā tas strādā

Uzsākot darbu, augstākā līmeņa vadītājam atklājas jaunas, daudz plašākas problēmas. Līdzīgi jaunas problēmas atklājas vadītājam, kas maina iestādi. Jautājumus var izmantot kā kontrolosarakstu, lai pirmajos pāris mēnešos iepazītu iestādi.

## PAR PAGĀTNI

<b>Sniegums</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cik labi iestāde ir strādājusi līdz šim? Kā paši iestādes darbinieki vērtē iestādes sniegumu?</li><li>• Kā ir noteikti mērķi? Cik tie bija izaicinoši?</li><li>• Kādi bija mērķu izpildes rādītāji? Kā tie tika noteikti?</li><li>• Kas notika, ja mērķi netika sasniegti? Vai vispār bija kādas sekas?</li></ul>
<b>Cēloņi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ja iestāde strādāja labi, kas bija sekmju pamatā?</li><li>• Ja sniegums nebija labs, kas bija problēmu pamatā?</li><li>• Kā iestādes stratēģija, struktūra, tehnoloģijas, iekšējā kultūra un attiecības ietekmēja rezultātus?</li></ul>
<b>Pārmaiņu vēsture</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kādi pārmaiņu mēģinājumi ir bijuši iestādē? Ar ko tie noslēdzās?</li><li>• Kādas veiksmīgas pārmaiņas ir iedzīvinātas?</li><li>• Kādas pārmaiņas nav izdevies iedzīvināt?</li></ul>

## PAR TAGADNI

<b>Vīzija un stratēģija</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kāda ir iestādes vīzija?</li><li>• Kādi ir iestādes stratēģiskie mērķi?</li><li>• Vai iestāde patiešām īsteno šos mērķus? Ja nē, kāpēc?</li></ul>
<b>Cilvēki</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cik kompetenti ir iestādes darbinieki?</li><li>• Kam es varu uzticēties?</li><li>• Kam ir ietekme šajā iestādē?</li><li>• Cik iesaistīti/ motivēti ir darbinieki?</li><li>• Kādas ir iestādes vadītāju vadības kompetences?</li></ul>
<b>Procesi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vai iestādē ir definēti procesi, tiek izmantota procesu pieeja?</li><li>• Kādi ir galvenie procesi organizācijā?</li><li>• Vai tie strādā pietiekami labi? No kvalitātes, izmaksu u. c. viedokļiem?</li></ul>
<b>Riski</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kādi nepatīkami pārsteigumi birst?</li><li>• Kādas "sarkanās līnijas" es nedrīkstu pārkāpt, uzsākot darbu?</li></ul>

## PAR NĀKOTNI

<b>Izaicinājumi un iespējas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kādi izaicinājumi iestādi sagaida nākamā gada laikā? Ko varam darīt, lai tiem sagatavotos?</li><li>• Kādas iespējas iestāde vēl nav izmantojusi?</li><li>• Vai un kā iestādē tiek domāts par nākotni? Vai un kā tiek apzināti izaicinājumi un riski? Vērtētas iespējas?</li></ul>
<b>Šķēršļi un resursi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kādi varētu būt šķēršļi tam, lai iestādē iedzīvinātu nepieciešamās pārmaiņas? Tehniski šķēršļi? Ar iekšējo kultūru saistīti šķēršļi?</li><li>• Kādas kompetences ir jāattīsta?</li></ul>
<b>Kultūra</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kā iestāde demonstrē savas iekšējās vērtības, ja tās vispār ir definētas?</li><li>• Kādi iekšējās kultūras aspekti būtu jā saglabā?</li><li>• Kāda iestādē ir attieksme pret attīstību darbinieku, komandu un iestādes līmenī?</li><li>• Kādus jaunus ieradumus būtu jāveido, lai iestāde būtu efektīva?</li></ul>

## DARBĪBAS RĪKI

### INDIVIDUĀLĀS ATTĪSTĪBAS PLĀNA PIEMĒRS



Attīstāmā kompetence	Attīstības mērķis un izpildes termiņš	Attīstības progresa novērtēšanas kritēriji	Attīstības pasākumi un metodes	Nepieciešamais atbalsts un resursi
Piemērs. Darbinieku motivēšana un attīstīšana	Veidot ieradumu apspriest ar padotībā esošajiem vadītājiem darbinieku motivācijas un attīstības jautājumus	Mazinās darbinieku skaits, kas iet prom no iestādes tieši X departamenta direktora dēļ. (Informācija no anonīmām "exit" aptaujām)	<ol style="list-style-type: none"><li>Iekļaut komandas vadības tēmu regulārajā vadības komandas sanāksmē, lai kopīgi sekotu līdzi darbinieku motivācijas līmenim struktūrvienībās, pārrunātu uz attīstību vērstas darba vides uzlabošanas plānus un šo plānu progresu.</li><li>Noteikt padotībā esošajiem mērķus, kas saistīti ar darbinieku motivēšanu un attīstīšanu, piemēram, darbinieku mainības mazināšana, iesaistes pētījuma rezultātu uzlabošana u.tml.</li><li>Prasmju treniņš par individuālās attīstības sarunu vadīšanu.</li></ol>	Prasmju treniņš par individuālās attīstības sarunu vadīšanu.



## ČETRU SOĻU METODE PARADUMU MAIŅAI

Izstrādājis Čārlzs Duhigs (*Charles Duhigg*)

**Mērķis** ir vairot apzinātību par saviem līdzšinējiem rīcības ieradumiem un aizstāt neefektīvus vai destruktīvus paradumus ar jauniem un efektīviem.

### Izmantošanas nosacījumi

Metode paredzēta individuālai izmantošanai.

### Kā metode strādā

Čārlzs Duhigs, norāda, ka visjaudīgākais veids, kā mainīt uzvedības modeli, ir saglabāt paraduma sākotnējo signālu un apbalvojumu, t. i., sākt un beigt ar kaut ko jau pazīstamu, bet procesā pa vidu ieviest jaunu efektīvāku rīcību. Kādu, tas atkarīgs no konkrētās vēlamās rīcības.

**1. solis – līdzšinējā paraduma darbības algoritma saprašana.** Lai izlemtu kaut ko mainīt, vispirms ir jāsaprot, ko tieši gribu mainīt, kā darbojas mans paradums – soli pa solim no ierosinātāja līdz reakcijai un psiholoģiskajam apbalvojumam noslēgumā. Paraduma mīklas atšķetināšanu ieteicams sākt ar rutīnu jeb paraduma redzamo daļu. Kāda rīcības, domāšanas vai emocionālās reakcijas izpausme ir kļuvusi man apgrūtinājoša vai traucējoša? Kad ir saprasts, kāda ir ierastā un, iespējams, traucējošā darbība, var sākt pētīt, kas to ierosina (stimuls) un kādas sekas tā rada (apbalvojums).

**2. solis – eksperimentēšana ar apbalvojumu.** Tā kā liela daļa paradumu ir izveidojušies kaut kad agrāk, vairumā gadījumu ir grūti atcerēties, kad un kā tie aizsākās. Šī iemesla dēļ ir grūti identificēt patiesās vajadzības vai alkas, ko paradums apmierina un kas patiesībā mudina mūs rīkoties noteiktā veidā. Lai atklātu patiesos savas uzvedības dzinulus, ieteicams kādu laiku (dažas dienas vai nedēļas) izmēģināt dažādus apbalvojumus, lai saprastu, kā paradums darbojas.

Piemēram, brīdī, kad atnāk kārtējā WhatsApp ziņa vai e-pasts un rodas kārdinājums to paskatīties, Tu piecelies vai tāpat sēžot kārtīgi izstaipies. Nākamajās reizēs izdari vēl pavisam ko citu, lai tikai nepaskatītos e-pastu (izņemot gadījumu, ja Tu patiešām gaidi kādu svarīgu ziņu).

Pēc tam, kad esi rīkojies atšķirīgi no ierastā, uz mazām lapiņām pieraksti trīs vārdus, kas pirmie iešāvēs prātā, kad izdariji šo darbību, lai pievērstu uzmanību domām un emocijām, kas rodas šajā brīdī. Uzliec atgādinājuma signālu vēl pēc 15 minūtēm, lai piefiksētu, vai Tev joprojām ir vēlme veikt

to ierasto darbību, kas ir Tava paraduma pamatā.

Šo eksperimentu mērķis ir pārbaudīt, kāds ir patiesais dzinulis Tavai ierastajai rīcībai. Vai Tu patiešām gribi zināt, kādi jauni uzdevumi Tevi sagaida, vai drīzāk vēlies atrauties no darba, kas Tev ne pārāk patīk, nedaudz atpūsties, pamainīt darbības veidu, novērst uzmanību uz kaut ko citu u. tml. Brīdī, kad atklāsi patieso vajadzību un tai atbilstošo apbalvojumu, piefiksēsi, ka vairs nav kārdinājuma turpināt ierasto darbību, piemēram, paskatīties telefonā.

**3. solis – paraduma ierosinātāju apzināšana.** Visbiežāk paradumus ierosinošie impulsi ietilpst vienā no nosauktajām faktoru kategorijām:

- vieta;
- laiks;
- emocionālais stāvoklis;
- citi cilvēki;
- iepriekšējā darbība jeb ko darījāt tieši pirms.

Līdz ar to, lai noteiktu, kas ierosina konkrēto paradumu, piemēram, darba e-pastu skatīšanu brīvdienās, ir svarīgi apzināt, piefiksēt un pierakstīt atbildes par visām nosauktajām kategorijām: kur atrodi, cik ir pulkstenis, kā jūties tajā brīdī, kad sajūti kārdinājumu veikt rutīnas darbību. Veicot piezīmes vairākas dienas pēc kārtas, Tu spēsi saskatīt savās atbildēs noteiktas likumsakarības.

**4. solis – plāna sagatavošana paraduma maiņai.** Līdzīgi kā kompetenču attīstībā, plāna veidošana nav pirmais solis paraduma maiņas uzsākšanā. Tikai tad, kad ir saprasta pilnā ķēde no ierosinātāja līdz saņemtajam apbalvojumam, var plānot paraduma maiņu. Tas nozīmē, ka situācijās, kad iestājas ieradumu rosinošie apstākļi, Tu vari darīt ko citu, daudz piemērotāku un labāku sev un citiem, kas dod to pašu psiholoģisko apbalvojumu, ko skriešana pa paradumu cilpu.

Plāna veidošana ļauj atgriezties sākumpunktā, pirms paradums kļūva par paradumu, un pieņemt apzinātu lēmumu, kā es gribu rīkoties situācijā, kad iestājas (papildini teikto ar saviem apstākļiem), lai iegūtu (papildini ar savu atalgojumu). Vari likt līmlapiņas pie datora ekrāna vai uzstādīt atgādinājuma signālu savā telefonā, kas palīdzēs atgādināt par jaunās rutīnas regularitāti un līdz ar to palīdzēs veidot jaunu paradumu.

## ATGRIEZENISKĀS SAITES SNIEGŠANAS ALGORITMI

### 1. Algoritms "K-FRI"

#### Kad izmantot

- Kad padotais, kolēģis vai vadītājs ir paveicis kaut ko tādu, ko Tu vēlies, lai viņš noteikti darītu vēl un vēl.
- Kad kāds rīkojas nepieņemami, un Tu vēlies, lai tas neatkārtotos.
- Kad kāds lūdz atgriezenisko saiti.

#### Kā šis algoritms strādā



Piemērs. Šī rīta tiešsaistes sanāksmē viens no Taviem kolēģiem trīs reizes pārtrauca citas iestādes departamenta direktoru X, kurš stāstīja par kāda jūsu iestādi ietekmējoša projekta izpildes statusu.

Tava rīcība, izmantojot algoritmu:

1. Noformulē pats sev, kāpēc vispār sniegsi atgriezenisko saiti. Piemēram, Tu saproti, ka vēlies panākt, lai kolēģis maina ieradumu pārtraukt citus, pirms tie ir pabeiguši izteikt savu viedokli.
2. Raksturo faktus par situāciju: "Šodienas sapulcē par A projektu..."
3. Raksturo rīcību: "Es pamanīju, ka Tu trīs reizes pārtrauci departamenta direktoru X, neļaujot viņam pabeigt domu."
4. Iezīmē sekas: "Man ir bažas, ka tāpēc, ka X tika pārtraukts, mēs, ļoti iespējams, neuzzinājām pilnu informāciju par projektu, ar kuru mums ir sarežģījumi."

### 2. Algoritms "Sākt, pārtraukt, turpināt"

#### Kad izmantot

- Lai strukturētu atgriezenisko saiti individuāli kādam darbiniekam (padotajam, kolēģim vai vadītājam).
- Lai organizētu savstarpēju atgriezeniskās saites procesu komandā.
- Lai prasītu atgriezenisko saiti par sevi.

#### Kā šis algoritms strādā

Formulē trīs jautājumus, izmantojot katru no atslēgas vārdiem – sākt, pārtraukt un turpināt.

Piemēram, lai mūsu komanda varētu strādāt efektīvāk, ko man kā vadītājam būtu:

1. jāsāk darīt? (Ko es līdz šim neesmu darījis, kas palīdzētu komandas darbam?)
2. jāpārtrauc darīt? (Kas no tā, ko daru, traucē vai mazina mūsu komandas efektivitāti?)
3. jāturpina darīt? (Kas palīdz jums katram un/ vai komandai kopumā?)

## IETEIKUMI, KĀ IEGŪT UN UZKLAUSĪT ATGRIEZENISKO SAITI NO CITIEM

### Mērķis ir:

- iegūt vērtīgu un jēgpilnu atgriezenisko saiti no citiem;
- ar savu piemēru veicināt, lai savstarpēju atgriezenisko saiti lūgtu arī citi;
- stimulēt godīgu un atklātu atgriezenisko saiti arī turpmāk.

### Kā prasīt atgriezenisko saiti

- Pirmkārt, savlaicīgi brīdini kolēģus un komandu, ka laiku pa laiku jautāsi par viņu novērojumiem un viedokli par Tavu kā vadītāja pieeju, rīcību, noteiktām metodēm. Svarīgi, lai lūgums sniegt atgriezenisko saiti viņiem nenāk zibens no skaidrām debesīm.
- Pielāgo jautājumus savam attīstības mērķim. Piemēram, ja Tavs mērķis ir pilnveidot iesaistīšanas prasmes, vaicā, kā šajā sanāksmē man izdevās uzklaut citus un kā – iesaistīt komandu? Kas no tā, ko darīju, veicināja citu iesaistīšanos, kas – bremsēja?
- Uzmanies, formulējot jautājumu, lai tas neizklausītos pēc uzslavas meklēšanas. Piemēram, jautājumu "Šo darba grupu gan es labi novadīju, vai ne?" aizstāj ar "Kā Tev šķiet, kā es novadīju šo darba grupu?"

### Piemēri jautājumiem, lūdzot atgriezenisko saiti

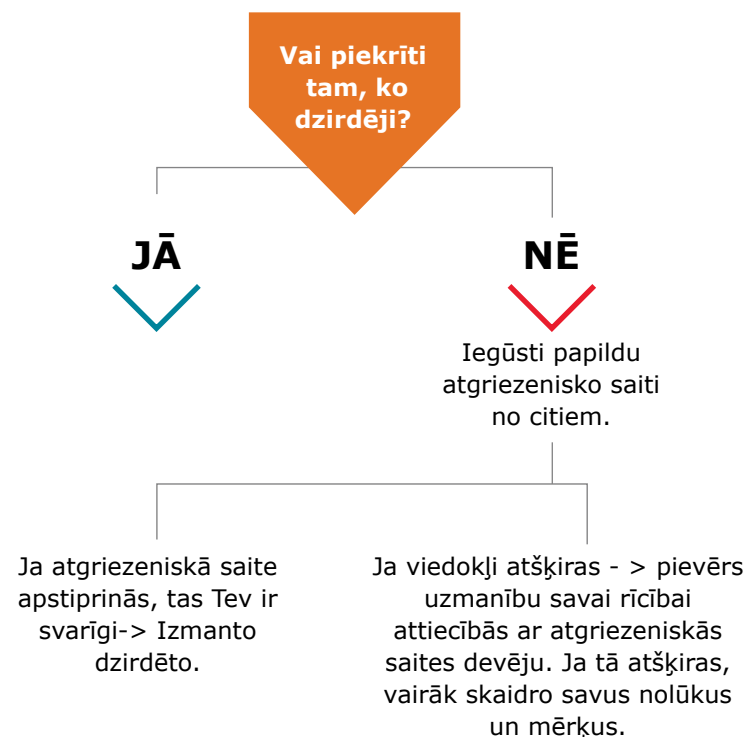
- **Vispārīgi.** Kā man veicas, mūsu komandas/ struktūrvienības/ iestādes vadībā? Kas man veicas labi? Kas, Tavuprāt, nenotiek pietiekami labi?
- **Par noteiktām jomām.** Kā es kā vadītājs nosaku mērķus un uzdevumus/ sniedzu atgriezenisko saiti/ vadu sapulces/ pieņemu lēmumus u.c.?
- Ko Tu gribētu, lai es kā vadītājs noteikti zinātu?
- Vari izmantot iepriekš aprakstīto sākt, pārtraukt, turpināt algoritmu, piemēram, ko Tu gribētu, lai es kā vadītājs sāku darīt vai daru vairāk/ biežāk? Ko no tā, ko daru, Tavuprāt, man nevajadzētu darīt? Ko Tu gribētu, lai es noteikti turpinu darīt?

### Kā uzklaut atgriezenisko saiti

- **Ar interesi.** Ja dzirdētais Tevi pārsteidz, vaicā, kādi fakti par to liecina. Tāpat rīkojies, ja dzirdētais Tevi sadusmo vai aizkaitina. Tu un kolēģi būs ieguvēji, ja Tu pārvērtīsi dusmas interesē, vaicājot, piemēram, kas tieši manā rīcībā noveda pie tādiem secinājumiem?
- **Neitrāli.** Sarunā ar darbinieku vai kādu citu atgriezeniskās saites sniedzēju Tev nav ne jāpiekrīt, ne jānoraida dzirdētais.
- Lai ko Tu arī nedzirdētu, **vienmēr pasaki paldies!** Tavs uzdevums ir ar savu rīcību pārliecināt citus, ka sniegt Tev atgriezenisko saiti ir viegli.

### Kā izmantot saņemto informāciju

Atgriezeniskās saites izmantošanai vadies pēc algoritma.





## KOUČINGA SARUNAS STRUKTŪRA, IZMANTOJOT GROW (GOAL, REALITY, OPTIONS, WAY FORWARD)

### Mērķis ir:

- nostiprināt darbinieka problēmu risināšanas prasmes;
- veicināt atbildības uzņemšanos;
- veicināt darbinieka pašanalīzes prasmes.

### Kad izmantot

- Deleģējot uzdevumus.
- Kad darbinieks vēršas pie vadītāja ar problēmu.
- Kad darbinieks pieļāvis kļūdu.
- Kad nepieciešams mainīt darbinieka uzvedību vai attieksmi.

### Kā šī pieeja strādā

Sarunas gaitā vadītājs ar jautājumu palīdzību panāk, ka darbinieks izanalizē situāciju vai uzdevumu un izveido rīcības plānu, izmantojot tabulā aprakstīto sarunas struktūru.

Posms	Pamatjautājums	Citi jautājumi/ rīcība
<b>1. Mērķis</b>	Kādu mērķi Tu vēlies sasniegt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kāds būs rezultāts? Kāda būs Tava rīcība? Citu rīcība?</li> <li>• Kā to varēs redzēt no malas?</li> <li>• Vai mērķis ir pietiekami izaicinošs?</li> <li>• Kāds būtu ideālais rezultāts?</li> <li>• Kāds būtu minimālais sasniedzamais rezultāts?</li> <li>• Kas Tev rada šaubas/ jautājumus par sasniedzamo mērķi?</li> </ul>

<b>2. Realitāte</b>	Kāda ir pašreizējā situācija?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kas šobrīd notiek?</li> <li>• Ko Tu esi darījis?</li> <li>• Ko citi par to domā? Kas par to liecina?</li> <li>• Cik tālu Tu esi no mērķa?</li> <li>• Kas ir Tavi atbalstītāji?</li> <li>• Kādi šķēršļi Tevi kavē?</li> <li>• Ko Tu vēl esi iesaistījis?</li> </ul>
<b>3. Alternatīvas</b>	Ko Tu varētu darīt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kas būtu jādara, lai sasniegtu mērķi?</li> <li>• Ko vēl varētu darīt? Un vēl?</li> <li>• Kā Tu šajā situācijā ieteiktu rīkoties savam draugam?</li> <li>• Kādas ir katras idejas priekšrocības un trūkumi?</li> </ul>
<b>4. Tālākā rīcība</b>	Ko Tu darīsi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuru alternatīvu Tu izvēlēšies?</li> <li>• Kad sāksi plāna realizāciju?</li> <li>• Kādi resursi Tev būs nepieciešami?</li> <li>• Kas būs pirmais solis, ko veiksi? Kad?</li> <li>• Kā Tu rīkosies, ja šis risinājums nenostādās?</li> </ul>



## SAVA ATTĪSTĪBAS ATBALSTA TĪKLA ANALĪZE UN VEIDOŠANA

Sagatavots pēc S. Makolijas, S. Deru, P. Josta, S. Teilora (C. D. McCauley, D.S.DeRue, P.R.Yost, S.Taylor)

### Mērķis ir:

- esošā attīstības atbalsta tīkla analīze – cilvēku apzināšana, kuriem šobrīd jau ir būtiska ietekme Tavā attīstībā;
- citu tuvāko cilvēku (kolēģu savā un citās iestādēs, ģimenes locekļu u.c.) atbalsta veicināšana Tavā kompetenču attīstībā.

### Kā izmantot

- Pārdomā par cilvēkiem, kam ir bijusi vai joprojām ir būtiska nozīme Tavā attīstībā. Kuru/kuras lomas šie cilvēki ir pildījuši vai pilda Tavā dzīvē? Kura/kuras no lomām līdz ar to Tev ir bijušas un joprojām ir svarīgas?
- Pārdomā, kuras no lomām Tev tieši pašreizējā dzīves un darba periodā šķiet nozīmīgas? Vai Tavā kontaktu lokā ir cilvēki, kas pilda šīs lomas? Ja nē – kurus no sev zināmiem cilvēkiem Tu vari uzrunāt un iesaistīt šajās lomās?

Loma	Raksturojums	Jautājumu piemēri, ko varat uzdot šim cilvēkam	Ieguvumi
<b>Mentors</b>	Cilvēks, kurš izrāda aktīvu interesi par Tavu attīstību darbā un karjerā, palīdz gūt panākumus	Kā Tu nonāci līdz tam, kur Tu esi šobrīd? Kādā veidā es varētu sasniegt to, ko vēlos savā karjerā?	Var "aizlikt kādu vārdu" par Tevi, lai saņemtu paaugstinājumu, var ievest profesionālajā aprītē, kalpot kā profesionālais paraugs

<b>Atgriezeniskā saite</b>	Cilvēks, kurš sniedz atgriezenisko saiti par Tavu darba sniegumu, prasmēm, rīcību u.tml.	Kā man veicas? Kas bija labi? Ko varētu darīt labāk nākamajā reizē?	Norāda uz iespējamem uzlabojumiem uzvedībā, izceļ pozitīvo uzvedību, ko vērts demonstrēt arī nākotnē
<b>Emocionāls atbalsts</b>	Cilvēki no dažādām dzīves jomām, kam Tu uzticies un ar ko Tu vari apspriest dažādas grūtības un izaicinājumus, ar ko saskaries darbā un ārpus tā	Es esmu norūpējies par... Esmu aizrāvēs ar... Uzmini, kas atgadījās ar mani šodien...	Mazina stresu un satraukumu, iedrošina rīcībai, palīdz iegūt citu skatījumu uz notiekošo, vairo pārliecību par lēmumiem
<b>Padomdevējs</b>	Cilvēks, kurš sniedz uz tagadni un nākotni orientētu palīdzību un ieskatu, kā risināt konkrētu uzdevumu, pārvarēt šķērslī u. tml.	Ko Tu esi darījis līdzīgās situācijās? Kā es varu izkustēties no šīs situācijas?	Gūst ieskatu, kā risināt problēmas, vairo motivāciju rīkoties, idejas rīcībai, kas ved uz mērķi
<b>Jauni un atšķirīgi domāšanas veidi</b>	Cilvēks, kurš rosina un izaicina Tevi apsvērt dažādas jaunas iespējas vai skatu punktus un kurš cenšas izstumt Tevi no komforta zonas	Kā inženieri uz šo skatītos? Ko par šo teiktu kolēģi no Igaunijas? Vai man pieņemt šo piedāvājumu, pat ja iepriekš es neko līdzīgu neesmu darījis?	Ļauj apsvērt dažādas perspektīvas, atrisināt darba vai personīgās "mīklas", veicina mācīšanos, radošus un plašākus risinājumus
<b>Skats no malas</b>	Cilvēks, kurš konstruktīvi pastāsta Tev, ko citi domā/ kā uztver Tavu darbu un izturēšanos. Tu vari izmantot šo informāciju, lai pielāgotu vai mainītu savu uzvedību, darba sniegumu un mijiedarbību ar citiem	Ko mūsu klienti sagaida no manis? Kāda ir mana reputācija kolektīvā? Kā citi uztvēra manu prezentāciju šodien?	Dod vērtīgu informāciju, kas rosina personīgo attīstību, palīdz veidot labākas attiecības ar citiem cilvēkiem un uzlabo darba sniegumu

## JAUTĀJUMI SARUNĀM PAR KANDIDĀTU (ATLASES PROCESĀ) UN DARBINIEKU VĒRTĪBĀM

Sagatavoja Gitāna Dāvidsone

### Sarunas ar kandidātiem par viņu vērtībām

- Izzināt būtiskākās amata pretendenta ar darbu saistītās vērtības.
- Sarunās ar amata pretendentiem gūt pārliecību, ka kandidāts iederas iestādes un komandas darba kultūrā.
- Analizēt amata pretendenta vērtību atbilstību valsts pārvaldes, iestādes un tiešās darba komandas vērtībām, kurā kandidāts strādās, lai izvairītos no iespējamām vērtību konfliktiem.

Neatkarīgi no tā, vai esam apzinājušies sev būtiskās vērtības, tās ietekmē un pat virza mūs uz noteiktu rīcību un lēmumiem. Līdz ar to savu un citu cilvēku vērtību izpratne darba vidē palīdz arī saprast savu un citu motivāciju veicinošos un kavējošos faktoros.

### Jautājumu piemēri individuālo vērtību izpētei

- Pēc kādiem kritērijiem Tu izvēlies darba vietu? Kāda varētu būt Tava visiekārojamākā darba vieta? Pastāsti vairāk par dažādiem faktoriem, kas raksturo Tavu iekārojamo darba vietu!
- Ja Tev starp divām darba satura un atlīdzības ziņā līdzīgām darba iespējām būtu jāizvēlas viena, pēc kādiem vēl citiem faktoriem Tu izvēlētos?
- Pēc kādiem kritērijiem Tu vērtē savu darbu iestādē?
- Ko vēlies sasniegt savā karjerā? Kāpēc tas Tev ir būtiski?
- Pēc kādiem kritērijiem Tu vērtē/ varētu vērtēt, ka esi veiksmīgs savā darbā? Pastāsti dažus piemērus, ko uzskati par saviem līdzšinējiem veiksmes stāstiem!
- Kas Tev rada vislielāko gandarījumu darbā? Pastāsti par dažiem uzdevumiem vai mērķiem, ko paveici, kas radījuši lielāko gandarījumu!

### Jautājumu piemēri individuālo vērtību izpētei komandas darbā

- Kāds ir bijis labākais kolektīvs/ komanda, kurā esi darbojies līdz šim? Kas raksturoja šo komandu?
- Kāds ir bijis sliktākais kolektīvs/ komanda, kurā esi darbojies līdz šim? Kas raksturoja šo komandu? Kas Tev pietrūka šajā komandā? Kas Tev nebija pieņemami komandas attiecībās?
- Ko Tu visaugstāk vērtē savos kolēģos un citos darbiniekos? Pastāsti dažus piemērus, kad sajūti vai saņēmi no kolēģiem to, kas Tev ir svarīgi?
- Pastāsti dažus piemērus, kad piedzīvoji vilšanos kolēģu attieksmē vai rīcībā? Vadītāju attieksmē vai rīcībā?
- Ko Tu sagaidi no darbiniekiem citās struktūrvienībās?
- Kāda attieksme un rīcība Tev nav pieņemama darba vietā? No kolēģiem? No vadītājiem?
- Kā Tu raksturotu cilvēkus, ko uzskati par savējiem? Pastāsti dažus piemērus no līdzšinējās pieredzes, kad juties iederīgs kolektīvā! Kas raksturo šo kolektīvu/ komandu?
- Ar kādiem cilvēkiem Tev ir bijis/ varētu būt grūti sastrādāties? Kā Tu skaidro šo grūtību cēloņus?
- Par kādiem jautājumiem Tu esi gatavs iestāties, t.i., paust un aizstāvēt savu viedokli, nebaidoties nonākt opozīcijā ar citiem?
- Kādos gadījumos Tu teiktu, ka Tu lepojies ar organizāciju, kurā strādā? Kas raksturo šādu organizāciju? Ko tā dara vai, gluži otrādi, – nedara?

### Jautājumu piemēri savu kā vadītāja vērtību izpētei, kas vienlaikus raksturo vadības stilu

- Kādiem jautājumiem un uzdevumiem es savā ikdienā veltu vislielāko uzmanību? Kāpēc tieši šim? Ko tie pastāsta par man būtiskajām vērtībām ikdienas darbā?

- Ko es uzskatu par savām kā vadītāja prioritārajām vērtībām (nosauc 1–3)? Ko par manām kā vadītāja pamatvērtībām saka/teiktu mani kolēģi un vadītāji manā un citās iestādēs? Kā šīs vērtības saskan? Ja nesaskan, ko sevī nepietiekami novērtēju? Ko, iespējams, pārvērtēju? Ko varu darīt citādi, lai ikdienā vairāk parādītu savas patiesās vērtības?
- Kādas situācijas darbā mani neapmierina vai pat kaitina? Ko tās atklāj par manām vērtībām?
- Kas rada man piepildījuma/jēgas sajūtu darbā kā vadītājam? Padomā par reālām situācijām, kad esi izjutis vislielāko piepildījumu un jēgas sajūtu!
- Kādās situācijās esmu/varētu būt paraugs citiem kolēģiem un saviem darbiniekiem? Ko tās atklāj par manām vērtībām?
- Pēc kādiem kritērijiem vērtēju savu padoto darbu?
- Pēc kādiem kritērijiem vērtēju sevi kā vadītāju?
- Pēc kādiem kritērijiem vērtēju savas komandas, piemēram, vadības komandas darbu?
- Ko, nonākot šajā amatā un/vai organizācijā, uzreiz pamanīju, ko vēlējos mainīt? Ko patiešām izmainīju? Ko šīs situācijas atklāj par manām vērtībām?



## “PĒC NOTIKUMA” ANALĪZE KOMANDĀ

### Mērķis ir:

- uzlabot komandas sniegumu, strukturēti organizējot komandas mācīšanos no pieredzes;
- veidot pašanalīzes un savstarpējas atgriezeniskās saites kultūru komandā;
- veidot komandas dalībnieku savstarpējo uzticību.

### Kā metode strādā

Pēc notikumiem, piemēram, projekta noslēgumā vai liela projekta posma noslēgumā, pēc svarīgām sanāksmēm vai diskusijām komanda satiekas un pārrunā atbildes uz jautājumiem:

1. Ko mēs gribējām sasniegt?
2. Ko mēs patiesībā sasniedzām?
3. Kas bija labi? Kā to var izmantot nākamajā reizē?
4. Ko var uzlabot? Kā?

### Variācija – pašanalīzes jautājumi ar fokusu uz mācīšanos no pieredzes

- Kas bija mani galvenie ieguvumi no šīs pieredzes?
- Ko no tiem esmu gatavs izmantot tūlīt?
- Kādus ieguvumus neesmu gatavs izmantot? Kam būtu jānotiek, lai mana gatavība pieaugtu?
- Kādās jomās man nācās darboties ārpus manas komforta zonas un kā man veicās?
- Kādās atziņās es varu dalīties ar savu komandu, kolēģiem?

## Izmantošanas nosacījumi

- Atklāta un godīga saruna.
- Visi komandā iesaistās, visu viedoklis ir vienlīdz nozīmīgs.
- Attieksme ir neitrāla – vērsta uz faktiem. Neviena netiek vērtēts, slavēts vai kritizēts.



## PSIHOLOĢISKĀS DROŠĪBAS ANALĪZE KOMANDĀ VAI IESTĀDĒ

Metodiku izstrādājusi Eimija Edmondsone (*Amy Edmondson*)

### Mērķis ir:

- noskaidrot kopējo psiholoģiskās drošības līmeni komandā vai organizācijā;
- apzināt, kuri no psiholoģiskās drošības aspektiem rada riskus.

### Kā metode strādā

Katrs no darbiniekiem individuāli aizpilda psiholoģiskās drošības novērtējuma anketu. Ja to darāt pirmo reizi un ir bažas, ka psiholoģiskās drošības līmenis nav augsts, ieteicams vērtējumu veikt anonīmi, lūdzot palīdzību iestādes cilvēkresursu ekspertiem vai izmantojot anonīmus aptauju rīkus. Ja metode tiek izmantota iestādes kultūras analīzē, svarīgi, ka iegūtie rezultāti tiek analizēti vadības komandas sanāsmē un/vai neformālās iekšējās darba grupās, sniedzot priekšlikumus un izstrādājot rīcības plānu psiholoģiskās drošības veicināšanai.

Ja plāno veikt psiholoģiskās drošības novērtējumu komandā un, Tavuprāt, psiholoģiskās drošības līmenis komandā ir pietiekami augsts, anketas jautājumus var pārrunāt komandas sapulcē. Aspekti, kurus komanda novērtējusi zemāk, var kļūt par komandas attīstības mērķiem.

Šo anketu vari izmantot arī kā pašanalīzes rīku, domājot par jautājumiem no skatu punkta – kā mana rīcība un vadības stils ietekmē vai varētu ietekmēt komandas atbildes uz jautājumiem.

	Piekrītu	Nepiekrītu
1. Jebkurš no manas komandas dalībniekiem var norādīt uz kādu problēmu vai uzsākt sarunu par nepatīkamām tēmām		
2. Manā komandā ir droši uzņemties risku		
3. Lūgt palīdzību citiem manas komandas dalībniekiem ir viegli		
4. Neviens no manas komandas apzināti nerīkotos tā, lai mazinātu mana ieguldījuma un pūļu nozīmīgumu		
5. Ja es kļūdos, komandā mana kļūda nekad netiek izmantota pret mani		
6. Strādājot šajā komandā, manas prasmes un stiprās puses ir pamanītas, novērtētas un izmantotas		
7. Neviens no manas komandas nekad neatraida citus tāpēc, ka viņi ir atšķirīgi		

Papildus var izmantot digitālus risinājumus, piemēram, <https://fearlessorganization.com>

## KETSO METODE KOMANDU DISKUSIJU VADĪŠANAI

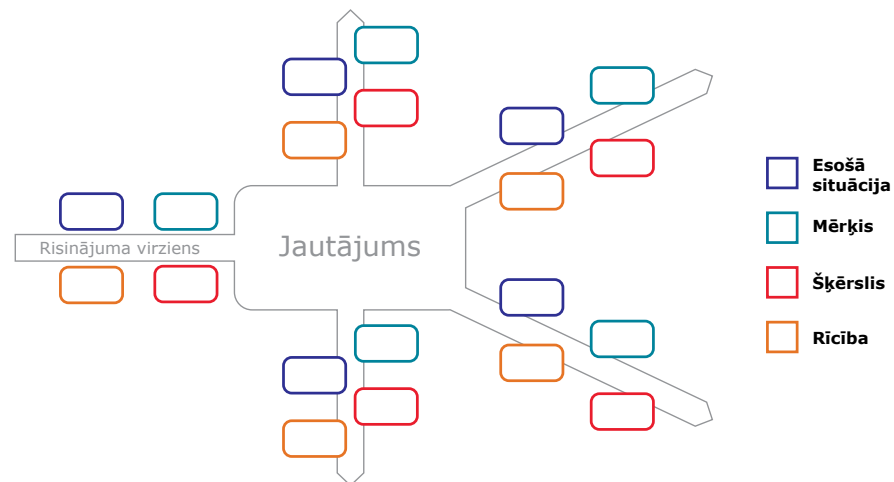
Aprakstījusi Anita Gaile, plašāk – <https://ketso.com/>

### Mērķis

KETSO metode ir lielisks rīks, ja cilvēku grupā, kas pārstāv dažādas intereses, ir jāvienojas par kāda konkrēta jautājuma risināšanu. Tā palīdz apzināt iesaistīto pušu viedokļus un labāk sagatavot pārmaiņu ieviešanas procesu. KETSO metode nodrošina visu ieinteresēto pušu iesaisti, plaša informācijas apjoma iegūšanu un dažādu viedokļu uzklauššanu, kas ir pamats efektīvai pārmaiņu vadībai.

### Izmantošanas nosacījumi

KETSO ir neaizstājams, ja dialogā jāiesaista cilvēki, kurus drīzāk varētu raksturot kā introvertus.



Darba grupā tiek iesaistīti 5–8 cilvēki, kas pārstāv dažādas ieinteresētās puses. Kopējais darba sesijas laiks – 2 stundas.

### Kā metode strādā

- Pirms darba uzsākšanas tiek izveidots jautājuma risināšanas koks, kura centrā ir plānotais jaunievedums (piemēram, kompetenču izglītība), zari ir risinājuma virzieni (piemēram, infrastruktūra, cilvēki, tehnoloģijas, finanses u. tml.)
- Darba sesijas laikā tiek uzdoti 4 jautājumi:

- Kāda ir esošā situācija?
- Kāds ir pārmaiņu mērķis?
- Kādi ir paredzamie pārmaiņu šķēršļi?
- Ko var darīt tūlīt, lai pārmaiņas ieviestu?
- Katrs dalībnieks atbildes vispirms sagatavo un pieraksta savas atbildes uz līmlapiņām (vēlams, lai katram jautājumam būtu savas krāsas līmlapiņas). Laiks individuālajai refleksijai par atbildēm – 5 minūtes.
- Pēc tam katrs izliek savas atbildes, novietojot katru atbildi pie tā zara, uz kuru, viņaprāt, šī atbilde attiecas. Katrs nākamais dalībnieks var pārvietot iepriekš izliktās atbildes un pievienot savas.
- Laiks atbilžu prezentācijai un diskusijām – 20 minūtes.

#### Lai KETSO metode darbotos:

- ievēro noteikto laika limitu;
- uzklausi katru sarunas dalībnieku, viņu nepārtraucot;
- dod katram dalībniekam vienādu laiku ar citiem sava viedokļa paušanai.



#### VADĪTĀJU APTAUJAS DALĪBNIKU IETEIKUMI JAUNAJIEM AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJIEM

Ieteikumus, kas Tevi uzrunā, izdrukā un novieto sev redzamā vietā atgādinājumam vai iedvesmai! Vari izmantot klimatam draudzīgāku pieeju – saglabā savā pārliukprogrammā grāmatzīmi uz šo rokasgrāmatas lappusi un atver to brīžos, kad jūti, ka iekšējā motivācija krītas.

- Nebaidies uzdot muļķīgus jautājumus!
- Atrodi savu mentoru!
- Izmanto kouču vai supervizoru atbalstu un pielieto viņu padomus!
- Nekautrējies runāt ar kolēģiem par savām problēmām un šaubām, prasi padomus vai lūdz atbalstu!
- Ja neatrodi kompetentas atbildes savā komandā, meklē tās pie citiem profesionāļiem gan nacionālā, gan starptautiskā līmenī! Jebkuru kompetenci var apgūt vai arī piesaistīt no ārpusē.
- Esi drosmīgs, uzdodot jautājumus kolēģiem, sazinoties un iepazīstoties ar citiem vadītājiem. Publiskajā pārvaldē ir lieliski kolēģi.
- Viens nav karotājs!
- Vadītājs ne vienmēr visu zina labāk par citiem – runā ar cilvēkiem, mācies klausīties, ieklausies un analizē!
- Veido atklātību un uzticamību, izzini savu komandu līdz sīkumiem, ļauj arī komandai Tevi izzināt līdz sīkumiem! Atvērtība vairo uzticamību!
- Pastāvīgi komunicē ar komandu par to, kas notiek iestādē!
- Esi izprotošs, ieklausies, bet esi arī prasīgs!
- Esi līderis, kas iedvesmo, motivē komandu un vada to, lai sasniegtu mērķi.
- Ļauj komandai pieņemt lēmumus, tādejādi vairojot atbildības kultūru!
- Dod sev laiku rūpīgi iepazīt ārējo un iekšējo iestādes vidi, kolektīvu un tikai tad pieņem nozīmīgus lēmumus!
- Cieni ikvienu savu padoto un kolēģi, uzklausi pieredzējušu, zinošu



darbinieku viedokli, izdari secinājumus un pieņem lēmumu pats!

- Esi drosmīgs savos lēmumos, bet pieņem tos pārdomāti, nevis lai nodemonstrētu ātrus panākumus!
- Esi pacietīgs! Nesteidzies, dari lēnām, bet pamatīgi un neaizmirsti runāt, uzslavēt un motivēt savus darbiniekus!
- Nerīko revolūciju, bet fokusējies uz pastāvīgu evolūciju!
- Izvērtē savus lēmumus un to potenciālo ietekmi!
- Nebaidies riskēt un izmēģināt jaunas lietas!
- Nebaidies kļūdīties, bet mācies no savām un citu kļūdām!
- Nebaidies no izaicinājumiem, izej no komforta zonas! Tas veicina attīstību un veido pieredzi.
- Ieklausies un nekad nepadodies!
- Regulāri meditē, lai šajā laikmetā nesajuktu prātā, bet būtu stingrā saskaņā ar savu būtību!
- Kad vadi, izslēdz autopilotu! Disciplīna ir laba, bet tikai tad, ja tā netiek vadīta autopilotā. Vienmēr centies atbildēt uz jautājumiem: kāpēc ir noticis tas, kas ir noticis? Kāda būtu mācība? Ko gribētu iemācīt? Kā īstenot mācību?
- Pieņem atšķirīgo! Katrs cilvēks domā atšķirīgi, un katram cilvēkam domāšanas veids ir filtrs tam, kā uztveram pasauli (kāda ir mūsu attieksme), kā rīkojamies, kā jūtamies, ko domājam. Esi tas, kurš veicina mērķorientētu domāšanas veidu, tici un attiecies pret komandu tā, it kā jums viss ir sasniedzams.
- Apzinies, ka visu laiku būs jāmācās!
- Sāc ar vadības kompetenču pašvērtējumu – apzini savas stiprās un vājās puses, rīkojies atbilstoši pieejamiem resursiem!
- Apzinies dažādās vadītāja lomas un ik pa laikam veic to īstenošanas pašvērtējumu!
- Esi godīgs pret sevi, vērtējot, kādas kompetences pašam sevī ir tālāk attīstāmas!

- Izveido attīstības plānu kopā ar padotajiem, izvērtējot, kādas prasmes attīstāmas kopīgi, veidojiet vienotu redzējumu dažādu jautājumu, problēmsituāciju risināšanā!
- Atceries par sevi – meklē laiku un iespējas sevis pilnveidei, kompetenču attīstībai!
- Nosaki sev mērķus, ko amatā vēlies sasniegt, sadali tos pa gadiem un ieklausies iesaistītajās pusēs!
- Apzinies, ka Tev ir iespējas, spēks un zināšanas, lai veidotu iestādi tādu, kādu Tu vēlies!
- Esi tāds, kādu vadītāju Tu pats gribētu!
- Neaizmirsti elpot, vēlams, caur diafragmu!



## IZMANTOTĀ UN IETEICAMĀ LITERATŪRA



- Avery G.C., Bergsteiner H. (2011). Sustainable Leadership. Honeybee and locust approaches. Routledge, Taylor and Francis group.
- Ashkenas R., Hausman R. 2016. gada 12. aprīlis, "Leadership Development should Focus on Experiments", Harvard Business Review. Pieejams: <https://hbr.org/2016/04/leadership-development-should-focus-on-experiments>
- Bailey J.R. 2022. gada 22. septembris, "The Best Managers are Leaders and Vice Versa", Harvard Business Review. Pieejams:<https://hbr.org/2022/09/the-best-managers-are-leaders-and-vice-versa>
- Birkinshaw J., Gudka M., Marshall S. 2022. gada 1. jūnijs, "What Leadership development should Look like in the hybrid Era", Harvard Business Review. Pieejams: <https://hbr.org/2022/06/what-leadership-development-should-look-like-in-the-hybrid-era>
- Carucci R. 2016. gada 9. februāris, "4 Things That Sink New Executives and How to Overcome them", Harvard Business Review. Pieejams: <https://hbr.org/2016/02/4-things-that-sink-new-executives-and-how-to-overcome-them>
- CIPD, 2022.gada 22.aprīlis, "The future of work: insights for senior leaders and drivers for change. Pieejams: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/trends/future-work-insights>
- CIPD, 2021. gada 8. jūnijs, "Factheet. Digital Learning". Pieejams: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/digital-learning-factsheet>
- Clutterbuck D. (2020). Coaching the team at work. Nicholas Brealey Publishing.
- Collings D.G., Mellahi K., Cascio W.F. (2017) "The Oxford Handbook of Talent Management", Oxford University Press.
- Coutu D.L. (March, 2002). The HBR interview with Edgar H. Schein "The Anxiety of Learning", Harvard Business Review.
- Deloitte "Global Human Capital Trends library". Pieejams: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/gx-human-capital-trends-library-collection.html>
- Dermol V., Čater T. (2013) "The Influence of Training and Training

Transfer Factors on Organisational Learning and Performance”, Personnel Review, April.

- Duhigs Č. Ieraduma spēks (2015.) Zvaigzne ABC.
- Duhigg Ch. “A guide to changing habits”. Pieejams: <https://charlesduhigg.com/resources/a-guide-to-changing-habits>
- Edmondson A.C. (2019) “The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth”, Wiley.
- Finkelstein S. (2018) “The Best Leaders are Great Teachers”, Harvard Business Review, January-February.
- Garvin D.A. (July – August, 1998) “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review.
- Grant A. (2021) “Think again: The Power of Knowing What You Don’t Know”, Viking.
- Grenney J. 2015. gada 6. augusts, “The key to giving and receiving negative feedback”, Harvard Business Review. Pieejams: <https://hbr.org/2015/08/the-key-to-giving-and-receiving-negative-feedback>
- Klīrs Dž. (2020.) Atomiskie ieradumi. Jānis Roze.
- McCauley C.D., DeRue D.S., Yost P.R., Taylor. S. (2014) “Experience-driven leader development” Wiley.
- Navaz S. 2017. gada 15. maijs, “The Biggest Mistakes New Executives Make”, Harvard Business Review. Pieejams: <https://hbr.org/2017/05/the-biggest-mistakes-new-executives-make>
- OECD (2021) “Public employment and management 2021: The future of the Public Service”. Pieejams: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/57c2a713-en/index.html?itemId=/content/component/57c2a713-en>
- OECD (2019) “Recommendation on Public Service Leadership and Capability”. Pieejams: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-public-service-leadership-and-capability-2019.pdf>
- OECD (2022) “Trust Survey. Building Trust to Reinforce Democracy”. Pieejams: <https://www.oecd.org/governance/trust-in-government/>
- Porter J. 2017. gada 21. marts, “Why You Should Make Time for Self-Reflection”, Harvard Business Review. Pieejams <https://hbr.org/2017/03/why-you-should-make-time-for-self-reflection-even-if-you-hate-doing-it>
- Valsts kanceleja (2021) Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījums 2021.
- Vordermane K. (2019) Ilustrēta rokasgrāmata “Mācīšanās prasmes”, Zvaigzne ABC.
- Watkins M., (2003) “Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels: The First 90 Days”, Harvard Business School Press.

**IEDVESMOJIES  
UN IEDVESMO!**

