



EFEKTĪVA VADĪTĀJA ROKASGRĀMATA





Rokasgrāmata valsts pārvaldes vadītājiem tapusi pēc Valsts kancelejas iniciatīvas, patiesi ticot, ka īstās pārmaiņas sākas katram pašam ar sevi. 12 pieredzes stāsti balstīti uz grāmatas autoru intervijām un atspoguļo personu viedokļus. Par datu un faktu patiesumu ir atbildīgi rokasgrāmatas autori.

Tikušai meitai
Dievs palīdzēja;
No viena liniņa
Deviņi šķiedri,
No viena šķiedrīša
Deviņas spoles,
No vienas spolītes
Deviņas sienas,
No vienas sienītes
Deviņi dvieļi.

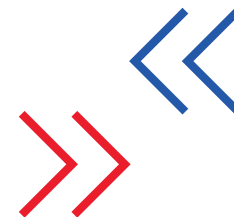
/Latviešu tautasdziesma/

Autori: Anita Gaile, Marina Pavlova

Dizains: Ilze Magdalēna Kļaviņa

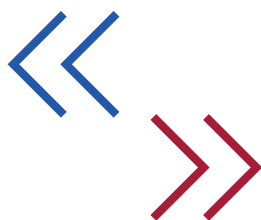
Redaktori: Ieva Lejasmeijere, Līga Ansons

©Valsts kanceleja, 2017



SATURA RĀDĪTĀJS

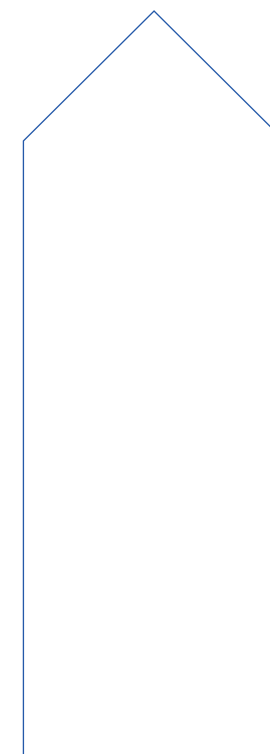
Organizācijas vērtību apzināšanās	7
Stratēģiskais redzējums	19
Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	33
Attiecību veidošana un uzturēšana	47
Komandas vadīšana	61
Darbinieku motivēšana un attīstīšana	75
Orientācija uz attīstību	89
Mentoringi un koučings	103
Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	117
Pārmaiņu vadīšana	131
Ētiskums	145
Līderība	157
Izmantotās literatūras saraksts	168



LABDIEN, VADĪTĀJ!

Efektīva vadītāja rokasgrāmata iedvesmo profesionālai un personiskai attīstībai. Tas ir zināšanu avots, kur pasmelt idejas pārdomām un rīcībai. Šeit varat ieklausīties Latvijā un pasaulē pazīstamu vadītāju pieredzes stāstos. Grāmatā apkopoti praktiski, pasaules praksē pārbaudīti padomi.

Efektīva vadītāja rokasgrāmata ir sēkla, kas, iekritusi auglīgā zemē, sniegs augļus. Tā aicina katru lasītāju papildināt grāmatu, izmēģinot ko jaunu, pierakstot atziņas un augot.





ORGANIZĀCIJAS VĒRTĪBU APZINĀŠANĀS



Tas, kam tu tici, kļūst par tavām domām,
Tavas domas kļūst par taviem vārdiem,
Tavi vārdi kļūst par taviem darbiem,
Tavi darbi kļūst par taviem paradumiem,
Tavi paradumi kļūst par tavām vērtībām,
Tavas vērtības kļūst par tavu likteni.

/Mahatma Gandijs/

ANDRIS KAPUSTS, LATVIJAS FOLKLORAS BIEDRĪBAS VALDES PRIEKŠSĒDĒTĀJS

LATVIJAS FOLKLORAS BIEDRĪBAS MĒRĶIS IR VEICINĀT UN ATBALSTĪT ETNOGRĀFISKO ANSAMBLU, FOLKLORAS KOPU, TEICĒJU, MUZIKANTU UN CITU NEMATERIĀLĀ KULTŪRAS MANTOJUMA PRASMJU PĀRMANTOTĀJU DARBĪBU.

Vērtību apzināšanās nenozīmē virzienu atgriešanos pie saknēm. Tas ir virziens uz priekšu. Iemācīties saprast savas saknes ir attīstības virziens. Mūsu sakņu vērtība ir jauna informācija.

Kad biju jauniešs, priekšstats par folkloru bija ļoti primitivizēts, mana attieksme bija noraidošā. Aizrāvos ar Austrumu kultūru, pētīju vēdisko literatūru un vienā brīdī konstatēju, ka tas pats ir mums, mūsu kultūrā, bāze ir kopīga, un tā man bija liela atklāsmē. Tobrīd sapratu, ka vajag atgriezties pie savām vērtībām.

IEKLAUSĪTIES VAIRĀKOS SKOLOTĀJOS

Centos ieklausīties apkārtējos cilvēkos, kas bija līderi savās jomās. Domāju, ka ir ļoti svarīgi ieklausīties līderī, kuru pats esi izvēlējies, un viņam sekot. Ticēt tam, ko viņš saka, un mēģināt līdzināties. Zinību pārmantošana notiek tieši caur skolotāja izvēli. Skolotājs un skolnieks – tas ir daudzu gadu apmaiņas process. Tā nav tikai informācija, tā ir enerģētiskā apmaiņa. Labi ir, ja ir vairāki skolotāji, jo svarīgi neieciklēties uz vienu patiesību.

Arī mūsu folklorā mācīšanās vienmēr notika no vecākās paaudzes cilvēkiem – no vecsmātes, vectēva utt. Iespējams, ne no visiem, bet no viedākajiem.





MŪSU VĒSTURE IR VĒRTĪBA

Mana vēsture un tās saturs ir vērtība. Turklāt visaugstākā vērtība. Cilvēkiem piemīt tendence skatīties apkārt. Mums ir ilgi potēts un joprojām tiek potēts, ka esam atpalikuši, dzīvojuši kokos un pārtikuši no sēnēm. Ka mums nav savas kultūras, nav valstiskās pieredzes. Šajos apgalvojumos ir kāda daļa taisnības, bet kopumā tie mūsu pašapziņā iesēdina dažas pārmērības. Viena no tām - viss vērtīgais ir atrodams kur citur. 80. gados, kad mēs darbojāmies ar folkloru, bija ļoti svarīga tieši folkloras vākšana. Braucām ekspedīcijās, meklējām teicējus. Brīžiem pat sacentāmies, kurš atradīs izcilāku teicēju, pierakstīs ko tādu, kas vēl nav pierakstīts. Tad nāca apziņa, ka jāsāk ar savām mājām, ar saviem vecākiem, ar saviem vecvecākiem, jo tur ir ļoti daudz zināšanu, ļoti daudz vērtību. Taču mēs tās neuztveram, jo cilvēkiem, kas mums katru dienu ir blakus, vienkārši nepievēršam uzmanību. Jāsāk ir ar savu radnieku - mātes, vecāsmātes - vērtību novērtēšanu un izzināšanu.

Sevis apzināšanās ļoti daudz ko deva. Droši vien arī iemeslu stingrāk nostāties uz zemes. Kad tu stingrāk stāvi, vairāk esi līdzsvarā. Kļūst vieglāk pieņemt dažādus triecienus un pašam kaut ko lielāku pacelt, lielākus smagumus. Vienlaicīgi sapratu, ka nedrīkstu citu cilvēku priekšā izlikties gudrāks vai ar savu attieksmi, vai komentāriem viņiem likt saprast, ka esmu gudrāks. Tieši otrādi - unikālā vērtība ir spēja nolaisties vai arī pacelties. Tā var vērtēt katru komunikāciju - lai otram tas būtu saprotami un vērtīgi. Es vienmēr cenšos dzīvē to ievērot.

Ļoti svarīga lieta ir relatīvisms. Nekad nevar būt tā, ka es esmu viszinis, visgudrākais. Savstarpēji padomi ir vislielākā vērtība. Problēmas rodas, ja neredzam citu vērtības. Un šeit atkal ir iespēja smelties iedvesmu tradicionālajā kultūrā.

ORIENTIERIS DAUDZOS JAUTĀJUMOS <<

Ir jāizglītojas. Mūsdienās lielākā problēma ir izglītības trūkums. Kad sāku pētīt folkloru, kad sāku apjaust, kas ir mitoloģija, kad uzzināju, kā mitoloģija risina jautājumus, pamatvērtību jautājumus - kā radīta pasaule, kā tā iekārtota, kāds ir kalendārs, kas ir cilvēks, no kā viņš sastāv: dvēsele, ķermenis, velis u.c. - , kad pievērsos šai lietai pastiprināti, es vienkārši kampu informāciju aumaļām, lasīju grāmatas. Atceros, vienubrīd domāju - ārprāts, man ir atvērusies pilnīgi citāda pasaule, skatījums uz pasauli. Esmu kļuvis labestīgāks, izprotošāks, varošāks, līdzsvarotāks, mierīgāks, harmoniskāks utt. Kāpēc to cilvēkiem nemāca?

Ja kāds vēlas sev labāku likteni un pēc tam karmu, tad izglītošanās ir vienīgais ceļš. Jācenšas izglītoties tradicionālajās pamatvērtībās. Jāmēģina saprast simboliku, saprast, ka jūra nav tikai ekonomisks faktors, kur tu vari zvejot zivis vai pārvadāt kravas un veiksmīgi izgāzt atkritumus, bet tā ir arī pirmatnējais haoss, kurā dzimst jauna pasaule, tā tiek pārradīta. Jāsaprot, ka jūra ir kaut kas daudz vairāk, ka tā ir ideju okeāns. Ir svarīgi ieraudzīt šo lietu daudznozīmību, daudzslāņainību. Koks nav tikai malka vai mēbeles. Koks tev rāda pasaules modeli - ka ir debesis, vērtības, kas ir tur augšā, ka ir stumbrs, kas ir stiprs un spēcīgs, pa kuru plūst enerģija, dzīvības sulas, ka ir saknes. Katru koku uzlūkot ne tikai kā dzīvās pasaules modeli, kam tu nedrīksti nodarīt pāri, bet arī norādīt uz to, kā pasaule ir iekārtota. Jāmācās to visu cienīt.

Un ir būtiski apzināties lietu relativitāti - nav gaisma labāka par tumsu, nav lietus sliktāks par saulainu laiku. Viss ir vajadzīgs, viss ir relatīvs un visam ir sava nozīme un vērtība. Viss grozās, centrējas ap šo duālismu, kas nemitīgi viens otru nomaina un nemitīgi viens otru aizvieto un cīnās, kas arī ir labi. Tātad, māte - tēvs, sievišķais - vīrišķais, tumsa - gaisma utt. Šo arhetipu virknes palīdz orientēties daudzos jautājumos.

Katram cilvēkam ir savas individuālās vērtības.

Tās raksturo katram būtisko. Vērtības nosaka mūsu rīcību un izvēles. Saskanīgas vērtības ir drošs sadarbības pamats. Atšķirīgas vērtības var būt pārpratumu un konfliktu cēlonis.

Vadītājam ir svarīgi apzināties gan savas organizācijas, gan valsts pārvaldes kopējās vērtības, lai efektīvāk uzrunātu un motivētu savu komandu, veicinātu savstarpējo sapratni, vadītu pārmaiņas.

Vērtībās balstīta vadība ir progresīvu organizāciju izvēle.



- > Apzinies savas organizācijas vērtības, rīkojies saskaņā ar tām. Pieņem lēmumus, balstoties uz vērtībām, uzslavē par rīcību, kas ir saskaņā ar tām.
- > Analizē savu darbinieku un kolēģu rīcību, lai saprastu viņu vadmotīvus, viņu vērtības. Situācijās, kad individuālās vērtības nonāk konfliktā ar organizācijas vērtībām, norādi uz to, paskaidrojot, kāda rīcība būtu atbilstoša, šādā veidā veicinot darbinieku izpratni par organizācijas vērtībām.
- > Lai izstrādātu dažādām iesaistītajām pusēm pieņemamus risinājumus, ņem vērā iekšējo vidi un kultūru savā un citās iestādēs. Iesaisti cilvēkus no dažādām organizācijām, jautā viņiem, ko darīt, lai jaunā sistēma vai procedūra tiktu iedzīvināta viņu darbā un jautā, kā tā viņiem palīdzēs.
- > Iekšējā kultūra ir spēcīgs faktors, kas var sekmēt rezultātu sasniegšanu vai arī kavēt to. Esi tas, kurš pamana, ka organizācijas kultūrā nepieciešamas pārmaiņas. Vadi tās.
- > Runā par vērtībām. Stāsti, ko tu sagaidi no saviem darbiniekiem. Jautā viņiem, vai viņu piedāvātie risinājumi saskan ar organizācijas vērtībām. Radini izmantot vērtības kā argumentu lēmumu pieņemšanā un priekšlikumu izvirzīšanā.
- > Vērtību apzināšanās ļaus tev sekmīgi darboties dažādās sociālajās, politiskajās un kultūras vidēs – tev būs skaidri principi, kurus ievērot, turklāt respektēsi arī citu vērtības, kas var atšķirties no tavām.



DESMIT LIETAS, KAS JĀATCERAS PAR ORGANIZĀCIJAS VĒRTĪBĀM

- 1 Individuālās vērtības balstās uz katra cilvēka pamatpieņēmumiem par lietu būtību un jēgu, par to, kas ir labi un kas slikti, par cilvēku attieksmi pret darbu, viņu spēju ietekmēt notiekošo utt. Šie pieņēmumi katram var būt atšķirīgi.
- 2 Individuālās vērtības izpaužas cilvēku ikdienas rīcībā. Piemēram, cilvēks, kas netic, ka var ietekmēt notiekošo, nenāks ar priekšlikumiem. Taču to var ietekmēt organizācijas kultūra un vadītājs, kurš, piemēram, pats var izrādīt iniciatīvu un atbalstīt savu darbinieku idejas.
- 3 Organizācijas vērtības un kultūra eksistē neatkarīgi no tā, vai vadītāji un darbinieki to apzinās.
- 4 Kad organizācija izvēlas aprakstīt savas vērtības, tai nav tās jāizdomā. Pietiek identificēt tās vērtības, saskaņā ar kurām darbojas labākie darbinieki.
- 5 Kad vērtības ir formulētas, tās kļūst par vadlīnijām darbinieku atlasē, attīstībā, kā arī atlaišanā.
- 6 Vērtības ir grūti iemācīt, tāpēc svarīgi pieņemt darbā cilvēkus, kuru vērtības saskan ar organizācijas vērtībām.
- 7 Vērtības ir jāskaidro darbiniekiem, lietojot konkrētus piemērus no darba dzīves – kad kāds ir rīkojies saskaņā ar tām vai arī pretēji.
- 8 Dažādas valsts pārvaldes institūcijas var izvēlēties akcentēt savām funkcijām aktuālākās vērtības. Piemēram, ja organizācijas pamatfunkcija ir apmācību nodrošināšana, tad viena no tās pamatvērtībām būs izaugsme.

- 9 Sadarbībā ar citām organizācijām un dažādu sabiedrības grupu pārstāvjiem valsts pārvaldes darbinieku uzdevums ir izprast vērtību atšķirības un izturēties ar cieņu pret citādu kultūru.
- 10 Vadītājs ar savu uzvedību un attieksmi rāda piemēru darbiniekiem un komunicē vērtības daudz spēcīgāk, nekā to var izdarīt jebkādas mācības un iekšējie informācijas līdzekļi.

IDEJAS ATTĪSTĪBAI

Izpratne par vērtībām sākas ar savas rīcības un motīvu analīzi. Organizācijas vērtības var noteikt, pajautājot trīs reizes "Kāpēc?"

1. Kāpēc mēs darām to, ko darām? – "Atbilde 1"
2. Kāpēc mums ir svarīga "Atbilde 1"? – "Atbilde 2"
3. Kāpēc mums ir svarīga "Atbilde 2"?

Meklējot gan savas, gan organizācijas vērtības, ir būtisks skatījums no malas, jo bieži vien mēs sakām, ka mums ir svarīgs kaut kas viens, bet, nonākot izvēles priekšā vai stresa situācijā, dodam priekšroku kaut kam citam. Pajautā, kā darbinieki, sadarbības partneri un klienti redz tavas organizācijas vērtības.

Lai trenētu rīcību, kas balstīta vērtībās, katru reizi jautā sev – kāds lēmums, kāda izvēle, kādi vārdi atbilstu organizācijas vērtībām.





UZDEVUMS

NOSAKI SAVAS VĒRTĪBAS!

Atceries vismaz trīs situācijas darba vai personīgajā dzīvē, kad tu juties gandarīts, lepns un laimīgs. Apraksti tās, atbildot uz jautājumiem: ko tu darīji, ko sasniedzi, kas lika justies pacilāti, kāda bija citu cilvēku loma šajās situācijās, kādi citi faktori sekmēja tavas pozitīvās emocijas.

SITUĀCIJA Nr. 1

SITUĀCIJA Nr. 2

SITUĀCIJA Nr. 3

KAS ŠAJĀS SITUĀCIJĀS IR ĪPAŠS? KĀPĒC TU TĀS ATCERIES?

Atbildes formulē 4–5 principos, kuri tev ir svarīgi.

1.
2.
3.
4.
5.

TĀS ARĪ IR TAVAS INDIVIDUĀLĀS VĒRTĪBAS!

Aicini savu komandu izpildīt šo uzdevumu. Salīdziniet un pārrunājiet savas vērtības. Kā tās palīdz jūsu darbā, kā tās palīdz sasniegt individuālos un organizācijas mērķus?

.....

.....

.....

.....



STRATĒGISKAIS REDZĒJUMS



Uzvarētāji vispirms uzvar un tad iet cīņā,
zaudētāji vispirms cīnās un pēc tam domā,
kā uzvarēt.

/Sun Tzu/

EGONS MEDNIS,

“ELKO GRUPA” PREZIDENTS UN DIBINĀTĀJS

“ELKO GRUPA” IR VIENS NO VADOŠAJIEM IT PRODUKTU VAIRUMTIRGOTĀJIEM UN RISINĀJUMU IZPLATĪTĀJIEM AUSTRUMEIROPĀ. STABILĀ POZĪCIJA REĢIONĀ UN NOZARĒ, IR SASNIEGTA, JO UZŅĒMUMAM KOPŠ TĀ DIBINĀŠANAS PIRMS VAIRĀK NEKĀ 20 GADĪEM PIEMĪT DROSME UZDRĪKSTĒTIES, POZITĪVAS AMBĪCIJAS UN MĒRĶTIECĪBA.

“ELKO Grupas” stratēģija dažādos laika posmos ir bijusi atšķirīga. Piemēram, uzņēmuma pirmsākumos nemaz nebija tādas izstrādātas, definētas stratēģijas. Drīzāk uzņēmība, gatavība riskēt, spēja mācīties, adaptēties, izpildīt solījumus, galu galā, neatlaidība, pārvarot grūtus periodus. Laikam ejot, periodiski esam pārvērtējuši savas vērtības, prioritātes un darbības virzienus, un rezultātā esam viens no lielākajiem Latvijas uzņēmumiem, viens no reģiona industrijas līderiem, ar ko rēķinās gan piegādātāji, gan partneri, gan bankas.

Rentabilitāte ir biznesa galvenais dzinulis un bāze, kas ļauj augt, attīstīties, investēt un pilnveidot. Diezgan būtisks pavērsiens bija 1998. gada Krievijas krīze, kad pārvērtējām mūsu virzību. Pieņēmām stratēģisku lēmumu iet Rietumu virzienā, paplašināties ģeogrāfiski. Krīze ir ļoti spēcīgs impulss, kas spiež kaut ko mainīt, kad vecie paņēmieni un principi vairs nestrādā. Taču arī bez krīzes var meklēt risinājumus, kā pilnveidoties. Savlaicīgi izvērtēt tirgus attīstības tendences, pāriet, fokusēties – tas varētu būt mūsu veiksmīgās attīstības pamatā.

REDZĒT UZ PRIEKŠU

Tikai akli sekojot tendencēm, var nokavēt īsto brīdi, kā, piemēram, “Nokia” gadījumā. Taču būtiski ir arī reaģēt, pat ja esi nokavējis. Vai apzinies savas kļūdas, vai pieej tām kritiski? Ir bīstami ļauties pašapmierinātībai un pārliecībai, ka lielo kuģi nekas nespēs nogremdēt. Nevar apstāties, nepārtraukti jādomā, kas būs rīt un parīt. Citreiz izdodas uzminēt labāk, citreiz – sliktāk, jo īpaši mūsu industrijā viss strauji mainās, rodas arvien jauni risinājumi, produktu cikls ir krietni saīsinājies.





Visu laiku jābūt labā formā, labi informētam un jāspēj redzēt uz priekšu. Viens cilvēks to nespēj, tas ir komandas darbs. Komanda jāuzbūvē, jāstiprina, jāpilnveido, jāsaliedē darbībā. Tas ir viens no veiksmes stūrakmeņiem, īpaši grūtos laikos. Kad viss ir labi, tad daudz kas notiek pats no sevis. Pēdējo pāris gadu laikā mēs ļoti daudz uzmanības pievēršam tam, kas notiek tieši uzņēmumā, nevis ārpus tā. Darbs ar cilvēkiem, izglītošana, motivācijas sistēmas pilnveidošana, dažādu procesu uzlabošana – tā ir aisberga neredzamā daļa, pamats, kas ļauj cerēt, ka uzņēmums būs veiksmīgs arī pēc pieciem gadiem.

MĒRĶIS, DARBĪBAS PLĀNS UN MOTIVĀCIJA – TRĪS SOĻI UZ STRATĒGIJAS ĪSTENOŠANU

Stratēģiskā plānošana nav mūsu pašmērķis. Sarežģītās situācijās, kad ir bijis jāizvēlas, kā dzīvot tālāk, esam rikojuši īpašu vairāku dienu plānošanas pasākumu. Patlaban plānojam budžetu, un līdz ar to arī turpmāko izaugsmi un attīstību – gan virzienus, gan produktus, gan tirgus. Regulāri pārskatām, kā viss notiek, kāds ir progress. Domājam arī par nepieciešamajiem resursiem – investīcijām, cilvēkiem u. c. Tādējādi mērķus nospraucam soli pa solim.

Taču nepietiek ar to, ka mērķus skaisti uzrakstām. Ir nepieciešams saprast, kā līdz tiem nonākt. Uzņēmumā ir labi speciālisti, kas, pamatojoties uz tirgus tendencēm, var pateikt, kas ir jādara. Tiek izveidots tā sauktais *roadmap* jeb darbības plāns.

Tas ir nebeidzams process. Pastāv darba grupas, kurās iesaistītas visas jomas – finanšu un produktu cilvēki, pārdošanas komanda, darbinieki no filiālēm un vadība. Plāns tiek nemitīgi papildināts. Ja redzam, ka kaut kas nepiepildās, tad analizējam, kāpēc tā noticis. Izveidot labu plānu ir grūts ikdienas darbs, kas paņem daudz laika.

Trešā lieta ir motivācijas sistēmas izveide. Tas nozīmē skaidri definēt uzdevumus un kontrolēt darba posmus. Var gadīties, ka procesā virziens jāmaina, jo ne vienmēr visu var paredzēt.

PAR GULBI, VĒZI UN LĪDAKU

Lēmumus par stratēģiskiem mērķiem pieņem vadība. Darbinieki idejas akumulē, savāc, apstrādā un izvērtē. Tāpēc ir svarīga sadarbība, komandas darbs. Tas ir liels izaicinājums – mainīt cilvēku ierasto domāšanu, izveidot komandu, kas ir proaktīva, kurā cilvēki domā un izprot, kāpēc viņi kaut ko dara. Strādājot šajā virzienā, pamazām ienākas pirmie augļi. Rodas proaktīvā saite dažādos līmeņos, cilvēki sāk komunicēt horizontālā līmenī, tiek meklēti efektīvāki risinājumi. Manuprāt, citādi mūsdienīgā biznesā uzņēmums nevar būt konkurētspējīgs un efektīvs.

Ļoti būtisks ir komunikācijas jautājums. Horizontālā komunikācija darba procesā nozīmē to, ka katrs zina, ko dara un kāpēc dara, proti, saprot jēgu jeb saredz lielo bildi. Zinot kopējo mērķi, daudz vieglāk ir atrast efektīvus risinājumus. Komunikācija vadības līmenī nodrošina, ka visi vadītāji strādā vienā virzienā. Lai nav kā fabulā par gulbi, vēzi un līdaku. Ļoti daudz uzmanības ir jāvelta motivācijai, skaidrošanai, informācijas pasniegšanai. Tas ir ļoti grūts uzdevums, lai arī cik vienkārši izklausītos. Īpaši, ja uzņēmumā strādā vairāki simti dažādu kultūru pārstāvji.





STRĀDĀJOT CILVĒKS ATTĪSTĀS, PILNVEIDOJAS

Kad es sāku strādāt, daudz alternatīvu nebija – pieredze bija galvenais mācīšanās veids, jo nebija ne gudru skolu, ne labas biznesa prakses. Mūsu paaudze sāka tukšā vietā, no nulles, un to var uzskatīt par priekšrocību. Kaut gan, no otras puses, arī tagad rodas jauni uzņēmumi ar trakām idejām. Viņus virza ideja, ticība tai, pārliecība par to un vēlme iet uz mērķi. Mērķtiecība ir būtiska, jo dažreiz šķiet, ka sasniegt mērķi nav cerību, bet tomēr darbu nedrīkst pamest, un tad kādu brīdi tiek sasniegta kritiskā masa, ārējie apstākļi nobriest, un ceļš uz mērķi kļūst iespējams. Sasniedzot zināmu briedumu, var attīstīties ar izglītošanos – ar speciālu literatūru, kursiem un apmācībām. Lai attīstītos, jābūt vēlmei un gatavībai pilnveidoties, jābūt atvērtam jaunām idejām. Reizēm var izrādīties taisnība tam “jaunajam gurķim”, kurš, liekas, neko nesaprot, jo grib darīt to, ko tu esi darījis 20 gadus, tikai pa savai modei. Jābūt gatavam arī tam. Svarīgi ir pilnveidoties, saskatīt un pieņemt jauno.

STRATĒGISKAIS REDZĒJUMS

ir spēja skatīties nākotnē, tas nozīmē
iedziļināties un izzināt
apkārtējo vidi, paredzēt tās ietekmi
uz nozari vai iestādi un apzināt iekšējos
resursus un iespējas, lai nodrošinātu
organizācijas ilgtspēju.



STRATĒGIJA ir darbības plāns ilgtermiņa mērķu sasniegšanai. Stratēģijas izstrāde no vadītāja prasa gan mērķu formulēšanu, gan pārdomātu rīcības plānu.

VADĪTĀJS AR STRATĒGISKO REDZĒJUMU SKATĀS UZ TĀ SAUKTO “LIELO BILDĪ”:

- > politiskiem, ekonomiskiem, sociāliem, tehnoloģiskiem, likumdošanas un ekoloģiskiem faktoriem un tendencēm Latvijā un pasaulē;
- > valsts attīstības prioritātēm;
- > sabiedrības vajadzību izmaiņām;
- > nozares attīstības tendencēm Latvijā un pasaulē;
- > savas iestādes attīstības dinamiku.

Zinot un izprotot notiekošo, tu varēsi noteikt stratēģiskus mērķus, kas būs gan sasniedzami, gan izaicinoši un saskanēs ar valsts attīstības mērķiem.

Atceries, ka ar plānošanu nepietiek. Stratēģija pati par sevi nevar nodrošināt rezultātu. Rezultātu sasniegšanā būtiska ir līderība. Līderība nozīmē motivēt darbiniekus strādāt mērķa sasniegšanai, un to vislabāk var panākt, iesaistot viņus mērķu izvirzīšanā un darba plāna sagatavošanā. Var organizēt darba grupas, veidot tiešsaistes vietnes vai arī citā veidā dot darbiniekiem iespēju pieteikt, viņuprāt, būtiskas prioritātes. Plānošanas procesam noslēdzoties, ir svarīgi, lai tu pastāstītu darbiniekiem, kuri no viņu priekšlikumiem tika un kuri netika ņemti vērā un kāpēc. Dari to savā komandā un iedrošini tās dalībniekus tāpat runāt ar saviem darbiniekiem.

IESAISTOT VISU LĪMEŅU DARBINIEKUS:

- > tu vari iegūt vērtīgu papildu informāciju, jo darbinieki ikdienā kontaktējas ar iestādes klientiem, tādējādi informēšana un skaidrošana par plānoto stratēģiju kļūst vienkāršāka;
- > darbinieki labprātāk uzņemas atbildību par stratēģiju un mērķiem, kuru formulēšanā ir piedalījušies.

DEVIŅI MĪTI PAR STRATĒGISKO PLĀNOŠANU

- 1 **Ja valstij kopumā nav skaidru stratēģisko prioritāšu, valsts pārvaldes iestāde nevar izvirzīt savējās.** Šādi domājot, tu izvairies no atbildības. Tev ir pietiekamas zināšanas par nozari, lai nospraustu savas organizācijas mērķus pat situācijā, kad virsmērķi nav konkrēti.
- 2 **Ņemot vērā, ka ir jāiesaista daudz cilvēku un jāsaņem daudz apstiprinājumu, stratēģiskā plānošana var ilgt mēnešiem.** Tā nav jābūt. Organizē procesu tā, lai iekļautos pārredzamā laikā.
- 3 **Tikai vadītāji un pieredzējuši eksperti var veidot stratēģiju.** Pieredze nozarē neapšaubāmi ir labs palīgs stratēģijas izstrādē, taču jauni darbinieki var sniegt svaigu skatījumu.
- 4 **Ņemot vērā, ka nākotne nav skaidra, stratēģiskajai plānošanai nav jēgas.** Pētījumu dati liecina, ka daudzas tendences tiek iezīmētas laikus, jautājums tikai – vai un kā organizācijas var ņemt tās vērā. Bez plāna ir liels risks nodoties tikai taktiskai darbībai, reaģējot uz apstākļiem.



UZDEVUMS

PAR STRATĒGIJU - VIENKĀRŠI UN SAPROTAMI



Kādu galveno vērtību sabiedrībai un valstij rada jūsu organizācijas cilvēku kopējais darbs? Kā pastāstīt par to vienkāršiem vārdiem, saprotami dažādām iesaistītajām pusēm?

Iedomājies, ka tev jāpaskaidro savas organizācijas stratēģija blakus-sēdētājam autobusā. Formulē savas organizācijas stratēģiju pāris teikumos! Padomā, ko tieši teikt, lai tavš stāsts būtu gan saprotams, gan iedvesmojošs.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....

.....

.....

.....





SPĒJA PIENĒMT LĒMUMUS UN UZŅEMTIES ATBILDĪBU

Izcilības cena ir atbildības uzņemšanās.

/Vinstons Čērčils/



ANDRIS RUBĪNS UN FIONS DOBINS, SOCIĀLĀ UZŅĒMUMA "MAMMU" DIBINĀTĀJI UN ĪPAŠNIEKI

"MAMMU" IR SOCIĀLAIS UZŅĒMUMS, KAS NODROŠINA IESPĒJU LATVIJAS JAUNAJĀM MĀMIŅĀM NOPELNĪT, VEIDOJOT KVALITATĪVUS DIZAINA PRODUKTUS. ABIEM ĪPAŠNIEKIEM "MAMMU" NAV VIENĪGĀ DARBĪBAS JOMA, ANDRIS IR REKLĀMAS AĢENTŪRAS "DDB LATVIJA" VADĪTĀJS, SAVUKĀRT FIONS – DIZAINA KONSULTĀCIJU UZŅĒMUMA "AGE5" DIBINĀTĀJS UN VADĪTĀJS.

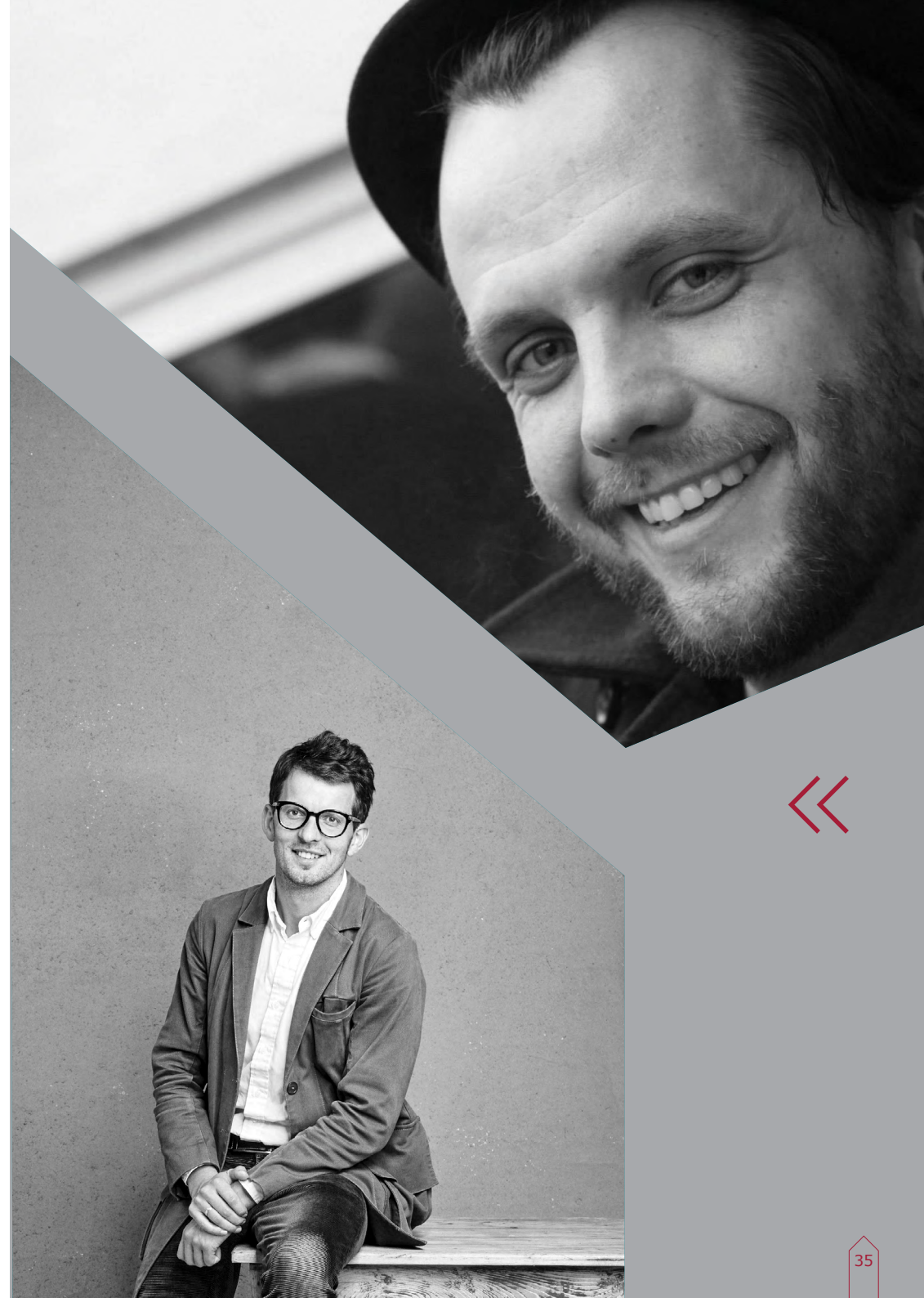
LĒMUMU PIEŅĒMŠANAS MĀKSLA

Fions: Lai pieņemtu labu lēmumu, ir vajadzīga empātija – lai izprastu un novērtētu situāciju, lai to sajustu. Parasti pieņem lēmumus, balstoties uz emocijām.

Andris: Domāju, ka māksla pieņemt lēmumus nozīmē nedaudz savaldīt emocijas un ļaut arī racionālajam prātam darboties. Tā kā mēs dzīvojam tikai vienreiz, ir ļoti svarīgi darīt to, kas padara dzīvi labāku, kas pozitīvi ietekmē apkārt esošo.

F: Par "Mammu" mēs nedomājām biznesa kontekstā, mūs aizrāva ideja, tas izklausījās pēc prieku nesoša projekta.

A: Bija skaidrs, ka mēs no šīs pieredzes varam mācīties, mums nav ko zaudēt, varbūt tikai naudu, kas tika investēta. Pirms bija gatavs pirmais produkts, mūs intervēja laikraksts "Diena". Tobrīd mums pat nebija produkta prototipa. Nekā nebija! Cilvēki mūs ļoti atbalstīja, pietika pateikt tikai pāris teikumu par ideju, un visi teica – jā, jā, jā! Visi palīdzēja.





F: Es teiktu, ka mēs neesam pieņēmuši lēmumus, drīzāk tā bija tīrā spēle. Mēs gājām vairākus ceļus, uzklusījām draugu idejas un tad izvēlējāmies, kur iet tālāk. Kā straumē. Reaģējām uz apkārt notiekošo un rezultātā pārvērtām “Mammu” par modes ražošanas uzņēmumu – patlaban lielākoties radām produktus ārzemju zīmoliem. Spēlēšanās un eksperimenti turpinās, un mūsu partnerus uzrunā tas, ka, sadarbojoties ar mums, viņi arī kļūst par sociālā biznesa daļu.

A: Mūsu jaunais virziens joprojām nodrošina iespēju nopelnīt jaunajām mammām no Latvijas, saglabājot fokusu uz augstas kvalitātes dizaina produktiem. Sadarbība ar ārzemju pasūtītājiem ir ļāvusi mums kļūt par peļņu nesošu uzņēmumu, kas gan nebija pašmērķis, bet ko jebkurš sociālais uzņēmums vienalga cenšas sasniegt, jo tā ir bāze turpmākai attīstībai.

F: Šis projekts joprojām ir mūsu spēļu laukums. Cenšamies saglabāt to vienkāršu, lai turpinātu strādāt efektīvi, bez stresa, paliekot ilgtspējīgiem un radot pozitīvu ietekmi.

ATBILDĪBAS UZŅEMŠANĀS PAR MAMMĀM, KAS SADARBOJAS AR “MAMMU”

F: Sadarbība ar jaunajām mammām ir iedvesmojoša! Cilvēkus, kas ar mums strādā, piesaista mūsu rotaļīgums. Un tad viņi uzsāk kaut ko savu, izveido savu rotaļu laukumu, savus projektus, savus uzņēmumus.

A: Pie mums jaunās mammas mācās un tad veido savus zīmolus. Mēs nevienam nevaram garantēt regulārus projektus nākotnē. “Mammu” dod iespējas, palielina šo sieviešu pārliecību par sevi, ka viņas var radīt skaistus priekšmetus un ar to nopelnīt. Ļoti bieži tas viņas iedvesmo negaidīt, kamēr “Mammu” iedos nākamo darbu, bet pašām kaut ko uzsākt. Viņām

F: Ir tik daudz uzņēmumu un projektu, kas iedvesmojas no “Mammu”!

KĀ ĀTRĀK UN LABĀK PIEŅEMT LĒMUMUS VALSTS PĀRVALDES VADĪTĀJIEM

F: Ja katram solim jābūt saskaņotam, tad tam jābūt arī ļoti drošam, un tad arī lēmumu pieņemšanas process kļūst ļoti lēns. Mēs mācāmies darot, un šādā veidā arī saprotam, kurā virzienā doties.

A: Jābūt brīvībai kļūdīties. Mēs varam kļūdīties, pat vairākkārt.

F: Jābūt telpai, kur var spēlēties. Kur ir atļautas gan veiksmes, gan neveiksmes, kur var eksperimentēt. Jābūt kaut kādai teritorijai, kurā oficiāli ir atļauts haoss. Valsts pārvaldei arī vajadzīgi spēļu laukumi, kuros darbinieki var eksperimentēt. Tad cilvēki nevērtētu, piemēram, jaunu nodarbinātības programmu, jo viņi zinātu, ka tas ir eksperiments. Ir tāda pētījumu metodoloģija: tu dari, izpēti, izproti, pieņem vairākus lēmumus un tad redzi, kuri no tiem ir pareizi. Jābūt domāšanas veidam, kas ļauj eksperimentēt, radošai pieejai.

A: Tas ir līdzīgi tam, ko dara lielas korporācijas, kuras vēlas mainīties un kļūst *agile* (veikls, manīgs), lai paņemtu to enerģiju, kas ir jaunuzņēmumiem (*startup`iem*). Tās izjauc sienas, lai cilvēki varētu iziet reālajā pasaulē, uzdot jautājumus un pārbaudīt idejas ļoti agrīnā stadijā. Nav jēgas pusgadu pavadīt birojā, radot jaunus noteikumus, un tad palaist tos, lai pārliecinātos, cik nederīgi tie ir. Jādarbojas komandās, nevis katram savā kambarītī. Jānes idejas ārā, jātestē, jāspēlējas ar tām. Tas viss ļoti palīdz tās attīstīt. Valsts pārvaldei būtu jāmacās no šādiem uzņēmumiem.



GODĪGUMS UN EMPĀTIJA PALĪDZ PIEŅEMT GRŪTUS LĒMUMUS

A: Veicot pārmaiņas, vienmēr būs cilvēki, kas atsakās tajās piedalīties. Tas ir īstais laiks ļaut viņiem iet. Manā pieredzē maza komanda, kurā cilvēki strādā kopā un ar entuziasmu, var panākt daudz labāku, efektīvāku rezultātu, nekā liela komanda, kur katrs it kā kaut ko dara, bet vajag daudz laika, lai to visu savāktu kopā.

F: Pieņemot nepopulārus lēmumus, tev jābūt ļoti atvērtam un godīgam. To es esmu iemācījies. Ja tev jāatļauj kāds darbinieks, jo, piemēram, viņš neiederas uzņēmumā, tad tas, protams, ir nepatīkami un grūti, it īpaši, ja tas cilvēks pats to nenojauš vai viņam ir vajadzīgs atalgojums. Tā nav patīkama lieta. Taču cilvēkam jāpaskaidro, kāpēc tas notiek. Jābūt ļoti godīgam, ļoti atvērtam, jāizstāsta, kā tas izskatās no biznesa puses, utt. Arī nepopulārus lēmumus var paskaidrot saprotami. Godīgums un empātija palīdz pieņemt grūtus lēmumus. Cilvēki pieņem tad, kad viņi saprot. Problēmas rodas, ja tu nepaskaidro savas domas, idejas, stratēģiju, kas ir aiz tava lēmuma.

A: Gan "Mammu", gan "DDB", pieņemot grūtus lēmumus, tika iesaistīti darbinieki, kurus tas skar. Krīzes laikā vienā brīdī "DDB" pieņēma lēmumu samazināt algas visiem, nevis atlaist cilvēkus. Tas bija koleģiāls lēmums, un vēlāk pie tā paša galda mēs diskutējām par to, ko varam darīt, lai atnestu vairāk projektu. Jo, protams, var noskatīties, kā viss iet lejup, bet var arī enerģiski, praktiski iet ārā no biroja un meklēt jaunas iespējas, un to mēs arī darījām. Tolaik parādījās daudz jaunu biznesa aktivitāšu un ideju, jo visi saprata, ka tas ir brīdis, kad jābūt dubultaktīviem, dubultgudriem un jāpārlicinās, ka mēs zinām un darām visu iespējamo, lai saglabātu mūsu talantus.

Laulībā, komandā vai uzņēmumā – ja tu dalies gan mīlestībā, gan sāpē, tad iet uz priekšu kļūst vieglāk.

VAI PĀRMAIŅĀM IR VAJADZĪGA KRĪZE

F: Man tā noteikti nav vajadzīga. Mani virza prieks. Ir aizraujoši darīt kaut ko, kas nav darīts iepriekš, eksperimentēt, testēt idejas. Jo radikālākas idejas, jo vairāk tās mani aizrauj.

A: Taču vienlaicīgi krīze ļoti palīdz nepopulārus lēmumus pieņemt cilvēkiem, kas nav tie labākie lēmēji. Krīzes laikā jāpārlicinās, ka netiek darīts kaut kas neefektīvs un tev ir visproduktīvākā komanda. Daudzām organizācijām krīze var ļoti palīdzēt īstenot pārmaiņas ātrāk un kļūt efektīvākiem, fokusētākiem, izlēmīgākiem. Ja es paskatos atpakaļ, man krīze bija nepieciešama, tas bija patiešām labi. Domāju, ka krīze var palīdzēt salikt dažas vērtības atpakaļ tajās vietās, kur tām ir jābūt.

JŪSU LABĀKAIS LĒMUMS

F: Apprecēties un radīt bērnus, protams!

A: Man ļoti līdzīgi. Vēl domāju, labākie lēmumi rodas tad, kad tu ļauj izlemt savai sirdij. Joprojām esmu priecīgs, ka nolēmu pievienoties Fionam un radīt kaut ko, par ko pat īsti nesapratām, kas tas ir un kā darbosies. Mēs tikai izlēmām, ka darīsim to!

F: "Mammu" mūs iedvesmoja. Ir tik patīkami redzēt, ka visus šos gadus tas iedvesmo jaunus cilvēkus uzņemties iniciatīvu un pieņemt savus lēmumus!

Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību iet roku rokā.

Lēmumu pieņemšana ir izvēle starp vairākām iespējamām alternatīvām un rīcība, uzņemoties atbildību par rezultātiem, kas tiks sasniegti. Laikā, kad nav iespējams apkopot visu nepieciešamo informāciju un kad lēmumi jāpieņem nekavējoties, tas kļūst par izaicinājumu.



KATRA LĒMUMA PIEŅEMŠANA IR SAISTĪTA AR RISKU,
ŅEMOT VĒRĀ ĀRĒJĀS VIDES SAREŽĢĪTĪBU, NENOTEIKTĪBU
UN DAUDZŠĶAUTŅAINĪBU.

- 1** Pirms lēmuma pieņemšanas konsultējies un iesaisti visas iespējamās ieinteresētās puses, lai par lēmuma realizēšanu atbildīgie cilvēki justos motivēti un tie, kurus visvairāk ietekmēs pieņemtais lēmums, nejustos pārsteigti. Tas būtiski mazinās stresu un iespējamās negatīvās emocijas, it īpaši, ja jāpieņem nepopulārs lēmums.
- 2** Centies pārbaudīt pieņemamo lēmumu, izmantojot nelielu paraugu vai pilotprojektu. Tas ļaus pārbaudīt lēmuma ieviešanas plānu un to koriģēt, apzināt iebildumus un šķēršļus lēmuma ieviešanai un tiem attiecīgi sagatavoties.

LĒMUMU PIEŅEMŠANA VAR TIKT BALSTĪTA UZ:

- > intuīciju – tavu iekšējo sajūtu par lēmuma sekām;
- > faktiem – datiem, kas pamato rīcības izvēli.

Pieņemot jebkuru lēmumu, pārlicinies, ka ir izvērtēti gan fakti, gan emocionālie argumenti, un raugies, lai starp tiem ir ievērots līdzsvars. Pārlicinies arī, ka ir pieejami nepieciešamie resursi, lai pieņemto lēmumu varētu realizēt.

Pēc lēmuma pieņemšanas pārlicinies, ka tas tiek izpildīts, jo veiksmīgas ir nevis tās organizācijas, kas pieņem pareizus stratēģiskos lēmumus, bet gan tās, kuras spēj pieņemtos lēmumus realizēt dzīvē. Pieņemts lēmums atbrīvo enerģiju turpmākam darbam.

Mācies ne tikai pats pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību, bet prasi, lai cilvēki pieņemtu lēmumus un uzņemtos atbildību visos organizācijas līmeņos atbilstoši savai kompetencei. Tikai katram cilvēkam uzņemoties 100% atbildību par savu darbu, var tikt sasniegts kopējais rezultāts atbilstoši plānotajam.



DESMIT IETEIKUMI EFEKTĪVAI LĒMUMU PIEŅEMŠANAI

- 1 Noformulē jautājumu, par kuru jāpieņem lēmums, teikumā, kurā ir ne vairāk kā 14 vārdi. Skaidri apraksti gan savu nodomu, gan vēlamo iznākumu.
- 2 Pirms lēmuma pieņemšanas izstrādā vismaz divus alternatīvus scenārijus. Nekad nepieņem lēmumu, ja šķiet, ka ir tikai viena izeja.
- 3 Izvērtē katru no scenārijiem, ņemot vērā gan faktus, gan emocionālos faktorus. Kas būs ieguvēji, un kas – zaudētāji?
- 4 Alternatīvu vērtējumus vienmēr fiksē rakstveidā un vēlāk salīdzini, lai izvairītos no sava noskaņojuma ietekmes, pieņemot lēmumu.
- 5 Konsultējies ar citiem, kuri nav tieši ieinteresēti vienā vai otrā risinājumā, lai iegūtu papildu informāciju un varētu sagatavot pilnvērtīgāku argumentāciju.
- 6 Mūsdienās nav iespējams viens pareizais risinājums. Dod priekšroku labākajam iespējamajam risinājumam konkrētajā situācijā.
- 7 Jebkurš lēmums un tam sekojoša rīcība rada vairākus iznākumus. Sarindo gaidāmos iznākumus pēc to vērtīguma – kas ir vissvarīgākā lieta? Kas ir otra svarīgākā lieta? Un kas nākamā?
- 8 Ja pieņemts nepareizs lēmums vai tā sekas izrādījušās pretējas iecerētajam, pēc iespējas ātrāk pieņem jaunu lēmumu, kas mainītu situāciju uz labo pusi.

- 9 Komunicējot pieņemto lēmumu, informē arī par to, kāpēc tieši šāds lēmums tika pieņemts.
- 10 Vienmēr atbalsti savu darbinieku pieņemtos lēmumus. Pārskati tos tikai ārkārtas gadījumā.

IDEJAS ATTĪSTĪBAI

Lai pilnveidotu lēmumu pieņemšanas un atbildības uzņemšanās kompetenci:

- > risini problēmu uzreiz, tikko to pamani. Ja izlikšies, ka problēmas nav, tās sarežģītība pieaugs un radīs papildu stresu;
- > nošķir savu ego un emocijas no risināmā jautājuma. Vai tu spēj objektīvi atrisināt šo jautājumu? Ja nespēj distancēties no risināmā jautājuma, deleģē to kādam citam;
- > pajautā ekspertam! Ja arī tu pirmoreiz sastopies ar šādu problēmu, iespējams, kādā citā valstī vai uzņēmumā kāds cits jau ir atrisinājis līdzīgu problēmu;
- > pārliecinies, ka tavā rīcībā ir pareiza informācija. Mūsdienās nav iespējams iegūt pilnīgu informāciju par kādu jautājumu, tomēr tai informācijai, uz kuru tu balsti savu lēmumu, ir jābūt pārbaudītai;
- > ja pieņemtais lēmums izrādīsies nepareizs, izstrādā jaunu rīcības plānu.

UZDEVUMS
LĒMUMA PIEŅEMŠANAS SOĻI



1. Definē problēmu, kuru vēlies atrisināt. Uzraksti to!

.....
.....

2. Radi vismaz trīs iespējamus risinājumus.

3. Kādi trīs plusi un kādi trīs mīnusi ir katram no tiem?

+	-	+	-	+	-

4. Pieņem lēmumu!

.....
.....

5. Padomā, kurus cilvēkus ietekmēs attiecīgais lēmums.

Izdomā, kā tu komunicēsi, lai panāktu viņu atbalstu
savam lēmumam.

.....

6. Ievies lēmumu dzīvē!

7. Seko līdz rezultātiem, ko radījis pieņemtais lēmums!

Maini lēmumu vai pieņem jaunu, ja nepieciešams.

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



ATTIECĪBU VEIDOŠANA UN UZTURĒŠANA



Esi laipns, kad vien tas ir iespējams.
Tas ir iespējams vienmēr.

/Dalailama/

ILZE JUHANSONE, EIROPAS KOMISIJAS ĢENERĀLSEKRETĀRA VIETNIECE

ILZE JUHANSONE KOPŠ 2015. GADA IR EIROPAS KOMISIJAS ĢENERĀLSEKRETĀRA VIETNIECE. NO 2011. GADA LĪDZ 2015. GADAM VADĪJA LATVIJAS REPUBLIKAS PASTĀVĪGO PĀRSTĀVniecību EIROPAS SAVIENĪBĀ UN BIJA ĀRKĀRTĒJĀ UN PILNVAROTĀ VĒSTNIECE EIROPAS SAVIENĪBĀ. VADĪJA LATVIJAS PIRMO PREZIDENTŪRU EIROPAS SAVIENĪBAS PADOMĒ UN SAGATAVOŠANOS TAI. ĀRLIETU MINISTRIJĀ STRĀDĀJA KOPŠ 2008. GADA UN IR BIJUSI VALSTS SEKRETĀRA VIETNIECE EIROPAS SAVIENĪBAS JAUTĀJUMOS, KĀ ARĪ EIROPAS SAVIENĪBAS DIREKCIJAS VADĪTĀJA. PIRMS DARBA ĀRLIETU DIENESTĀ NO 2004. GADA LĪDZ 2008. GADAM BIJA VALSTS SEKRETĀRA VIETNIECE TIESLIETU MINISTRIJĀ. IERĒDŅA GAITAS VALSTS PĀRVALDĒ UZSĀKA IEKŠLIETU MINISTRIJAS SISTĒMĀ, AKTĪVI PIEDALOTIES SARUNĀS PAR LATVIJAS IESTĀŠANOS EIROPAS SAVIENĪBĀ. 2014. GADA 4. MAIJĀ ILZEI JUHANSONEI PIEŠĶIRTS III ŠĶIRAS TRIJU ZVAIGŽŅU ORDENIS.

TU NEVARI SĒDĒT MALĀ. TEV IR ĻOTI MĒRĶTIECĪGI JĀMEKLĒ UN JĀVEIDO KONTAKTI.

Pēdējos astoņus gadus, kopš esmu ārlietu dienestā, jau sesto gadu Briselē un tagad Eiropas Komisijā, kontaktu veidošana ir daļa no mana amata apraksta. Būtībā tas ir katra vadītāja pirmais uzdevums – veidot kontaktus ar sadarbības partneriem ne tikai savā iestādē, bet arī ārpus tās. Tu nevari sēdēt malā. Tev ir ļoti mērķtiecīgi jāmeklē kontakti ar cilvēkiem, tie jāuztur, gan tiekoties formālos apstākļos, gan arī sociālos pasākumos, pieņemšanās utt. Patlaban mēģinu attīstīt kontaktus ārpus Komisijas vairākos līmeņos – latviešu sabiedrībā, dalībvalstu diplomātu vidū, domubiedru vidū no dažādām dzīves jomām – tie ir žurnālisti, mūziķi, dažādās domnīcās strādājošie. No vienas puses, tā ir daļa no darba dzīves. No otras puses, tas ļoti bagātina.



Mūsu izglītības sistēmas vājā vieta – mums nemāca *small talk* jeb saviesīgās sarunas. Ar laiku tas veidojas par ieradumu. Pirmo mēnesi pēc vasaras atvaļinājumiem visi runā par to, kur bija atvaļinājumā. Mēnesi pirms Ziemassvētkiem visi apspriež, ko darīs Ziemassvētkos. Tās tādas tradicionālākās tēmas. Pēc tam, kad jau zini šos cilvēkus, runā par kopīgi darīto, jauniem notikumiem.

Neesmu mēģinājusi veidot kontaktus, lai uzlabotu savu karjeru. Ja skatos retrospektīvi, patiesībā tā ir sanācis, ka visiem darbiem, kuros mani aicinājuši, iepriekšējos kontaktos esmu arī asi diskutējusi ar šiem cilvēkiem. Laikam jau spēja argumentēt savu viedokli un pastāvēt uz to ir tas, ko cilvēki ir novērtējuši.

PAR SPĒJU SAVEST KOPĀ ĪSTOS CILVĒKUS, LAI RASTU RISINĀJUMUS

Kā vadītāja nekad neesmu bijusi amatos, kur man būtu bijusi iespēja veidot savu komandu – ne ministrijās, ne pārstāvniecībā, ne arī tagad Komisijā. Veidojot komandu no cilvēkiem, kas ir ļoti dažādi, svarīga ir cieņa pret ikvienu savas komandas dalībnieku.

Vienmēr esmu ļoti uzticējusies tiem cilvēkiem, ar kuriem kopā strādāju. Savai komandai cenšos iedot kopīga mērķa sajūtu, parādīt, kas ir katra vieta un pienesums šajā procesā. Ārkārtīgi vienkārša lieta, kas nemaksā neko, bet ko bieži aizmirst – novērtēt cilvēka izdarīto. Novērtēt ar vārdu, ar žestu, vienkārši pateikt “paldies!”. Arī par mazām lietām. Jo tam cilvēkam šis mazais solis varbūt ir prasījis ļoti daudz. Tas spārno viņu un iedvesmo iet tālāk, izdarīt vēl vairāk.

Nepiekrītu argumentam, ka, strādājot rezultātam, attiecību veidošanai nepietiek laika. Tā ir daļa no vadītāja atbildības. Ir jāspēj definēt mērķi, sadalīt uzdevumus, kontrolēt to izpildi, bet arī pamanīt, ka solītais ir izdarīts.

Ne jau vienmēr ir vajadzīga divas stundas gara saruna. Ja gribam novērtēt darbinieku tikai reizi gadā, sanāk runāt par lietām, kuras visi sen jau ir aizmirsuši. Vienmēr esmu bijusi par spontānu reakciju uz to, ko cilvēks ir ļoti labi izdarījis. Man liekas, ka tas ir tikai dabiski.

Runājot par sadarbību plašākā kontekstā, jāstrādā rezultātam un jāmēģina atrast pareizos cilvēkus – kuri tevī ieklausīsies un palīdzēs ar padomu. Izturies ar cieņu. Rezultātu nevar panākt no spēka pozīcijām, bet caur gudru pieeju, kas nozīmē cieņu pret atšķirīgu viedokli, bet vienlaicīgi arī ļoti pārdomātu un izsvērtu savu pozīciju. Ja tu respektē savus sadarbības partnerus kā gudras un spēcīgas personības, viņi respektē arī tevi un sadarbojas mērķa sasniegšanai.

DELIKĀTĀ ROBEŽA, KAS NAV VIEGLI SATAUSTĀMA

Manuprāt, vadītājam ir jāsaprot un jāatbalsta sava komanda. Ja tu kā vadītājs nepamanīsi, ka tieši padotais cilvēks ir par kaut ko nomākts, un nepajautāsi, kas ir noticis, tad nav ko brīnīties, ja cilvēks nespēj palīdzēt tev sasniegt rezultātu. Tā ir ļoti delikāta robeža. Nevar uzmākties un spiesties otra cilvēka dvēselē. Bet otrs cilvēks ir jāsaprot, lai pamanītu, ka viņš ir priecīgs vai bēdīgs. Vadītājam nav jāapčubina katrs un nav jābūt labākajam draugam, bet jāattīsta sava emocionālā inteliģence.



Šī kompetence būtu jāizvērtē, jau virzot cilvēku uz vadītāja pozīciju. Ir labi profesionāļi, kuriem nevajag kļūt par vadītājiem. Un ir cilvēki, kuriem var pietrūkt kādu dziļi specifisku profesionālu zināšanu, taču viņi kā vadītāji spēj iedvesmot. Ir svarīgi pamanīt katra cilvēka stiprās puses. Virzot kādu par vadītāju, būtu godīgi jāpasaka – tam līdzī nāk ne tikai gods, bet arī vesels jaunu pienākumu kopums, kas nav viegli sataustāms. Tā ir psiholoģiskā dimensija. Tad mēs varbūt nesatīktu vadītājus, kas ir izdeguši, jo nespēj motivēt savu komandu un mēģina paši izdarīt 10 cilvēku darbu. Visu līmeņu vadītājiem ļoti noderētu pieredzes apmaiņa, jo tad tu ieraugi, ka patiesībā ar savu problēmu neesi viens. Psiholoģijā ir tāds jēdziens kā supervīzija. Tāda nepieciešama arī katram augstākā līmeņa vadītājam.

RADĪT ATMOSFĒRU SADARBĪBAI

Mūsdienu divas tendences ir mobilitāte un dažādība. To rezultātā tu vari nonākt darba grupā ar cilvēkiem, kurus nepazīsti, bet ar kuriem kopā jāsasniedz rezultāts, turklāt īsā laika posmā. Šādās situācijās projekta vadītājam ir jāatrod pareizais veids, kā iesākt – projektu, pirmo darba grupas sanākumi, tikšanās –, lai cilvēkus atraisītu. Tas jādara uzmanīgi, jo būs darba grupas, kurās, izmantojot kādu *icebreaker* jeb sarunas uzsākšanas paņēmieni, tas izdosies, un būs komanda, kura to visu uzskatīs par kaut ko jocīgu un mākslīgu, un tu vari radīt pilnīgi pretēju efektu. Tu vari ļoti labi sagatavoties, vari izpētīt visus CV un visu pārējo par cilvēkiem, bet vienalga lēmums, kā rīkoties, ir jāpieņem tajā brīdī, kad ieej pie auditorijas un sajūti to.

Labā ziņa Latvijas publiskajai administrācijai – nezinu, kam ir jānotiek, lai būtu projektu komanda, kurā absolūti neviens nepazīst nevienu. Parasti tu pazīsti dažus cilvēkus, tev jau ir kaut kas, ko esi ar viņiem kopā darījis. Vari izveidot acu kontaktu, viņš tev pamās ar galvu vajadzīgajā brīdī. Tas rada īsto atmosfēru.

Vienmēr esmu centusies, lai pat vissmagākā sanākums nebūtu mokoši smaga. Arī tad, kad mēs risinām ļoti sarežģītus jautājumus un pat esam gatavi iziet pa durvīm un aizcirst tās, tad, kad tas ir izdarīts, tu ievēlc elpu, pagriezies, nāc atpakaļ un saki: “Labi, tagad darām tālāk.”

ĪSTIE VĀRDI LIELAI KOMANDAI

Pašlaik Komisijas ēkā, kur strādāju, ir ļoti daudz cilvēku, vismaz kāds tūkstotis. Mēs visi viens otru sveicinām. Man ir grūti iedomāties, ka iekāpju liftā un nesaku “Labrīt!” vai “Kā tev klājas?”. Ne jau visus es pazīstu, bet tas ir cieņas jautājums.

Jo lielāka iestāde, jo, protams, lielāka hierarhija. Iestādes vadītāja pienākums ir rādīt piemēru un gan iedvesmot, gan prasīt no citiem vadītājiem, lai viņi to nodotu tālāk nākamajiem līmeņiem. Reizēm jārunā ar visiem darbiniekiem, lai arī jaunākā sekretāre redz, kā valsts sekretārs viņu uzrunā. Labam vadītājam ir jābūt harizmātiskam, tādām, kurš spēj atrast pareizos vārdus plašākai auditorijai. Veiksmīgu attiecību pamatā ir trīs lietas: spēja iedziļināties, parādīt profesionālo kompetenci, kā arī cieņa un tolerance pret citiem. Un atvērtība. Atvērtība otram, atvērtība otra viedoklim, un ja nepieciešams, gatavība atzīt – jā, šoreiz es kļūdījos, varbūt varēja darīt citādi.





Būtiska prasme, kas vienmēr palīdzēs sasniegt profesionālos mērķus, ir **SPĒJA VEIDOT ATTIECĪBAS.**

Attiecību veidošana nozīmē mērķtiecīgu un apzinātu kontaktu tīkla veidošanu, attiecību uzturēšanu, laipnību un cieņas izrādīšanu ikvienam ikdienā.

Labas attiecības mūsdienās nozīmē arī būt efektīvākam, jo tās ļauj vajadzīgajā brīdī apvienot labākos cilvēku resursus, lai radītu un sasniegtu izcilus rezultātus.



Efektīvas attiecības veidojas starp cilvēkiem, kuri apzinās savu vērtību – ko viņi var dot citiem un ko vēlas saņemt pretī.

Kvalitatīvu darba attiecību pamatā ir vienošanās par to, kas ir vienas puses un kas otras puses atbildība, kā arī patiesas rūpes par kopējā darba rezultāta sasniegšanu, atbalsts darba gaitā, lieku reizi jautājot, kā veicas, vai izdosies ievērot termiņus, kāda veida atbalsts nepieciešams.

Veidojot attiecības ar darbiniekiem, jāatceras, ka jebkuru attiecību pamatā ir cilvēku vajadzības un vēlmes, kas laika gaitā mainās. Tāpēc regulāri pārjautā sev un saviem darbiniekiem, kas ir tas, ko viens no otra sagaidāt darba vietā.

Attiecību veidošanā izdala divus līmeņus: spēju veidot kontaktus un spēju uzturēt attiecības.

Mūsdienās vadītājs ir savienojuma punkts, kas piesaista cilvēkus ar dažādām spējām un prasmēm kopīgu mērķu sasniegšanai. Tava izveidotā kontaktu tīkla stiprums un lielums noteiks tavu un organizācijas veiksmi. Laiku, ko velti attiecību veidošanai un uzturēšanai, uzskati par ieguldījumu savā nākotnē.



DESMIT PATIESĪBAS PAR ATTIECĪBĀM

- 1 Attiecību veidošana ar citiem sākas ar sevi pašu. Ko tu atbildi uz jautājumu "Kas es esmu"?
- 2 Attiecības vienmēr veidojas starp diviem cilvēkiem – viens pret vienu.
- 3 Visu labu attiecību pamatā ir cieņa.
- 4 Esi laipns jebkurā saskarsmē.
- 5 Atvērtība ir vērtība. Ieklausies cilvēkos un centies viņus saprast pirms sava vērtējuma izteikšanas.
- 6 Attiecības veido emocijas, ko raisām citos cilvēkos. Iemācies atpazīt savas un citu cilvēku emocijas.
- 7 Katrs cilvēks, intraverts vai ekstraverts, var dibināt kontaktus un veidot attiecības. Intravertas personības jau iepazīstoties novērtēs profesionāla rakstura sarunas, kamēr ekstraverti labprāt parunās arī par nebūtisko.
- 8 Labas attiecības nenozīmē vienādus viedokļus. Labas attiecības nozīmē būt cilvēciskā saskarsmē, lai cik atšķirīgi arī nebūtu viedokļi.
- 9 Attiecību veidošana ir ieguldījums gan tavā, gan organizācijas reputācijā.
- 10 Esi pateicīgs par katru cilvēku, ko satiec savā dzīvē.

IDEJAS ATTĪSTĪBAI

- > Atbildi sev uz jautājumu "Kāpēc man ir svarīgi veidot attiecības"?
- > Paredzi laiku attiecību veidošanai savā ikdienas darbu kalendārā.
- > Apmeklē savas nozares formālos un neformālos pasākumus. Izvirzi sev mērķi katrā no tiem iepazīties ar kādu jaunu cilvēku.
- > Uzmanīgi ieklausies savu kolēģu stāstos. Izrādi cilvēcisku interesi par viņu dzīvi un darbu. Atceries pajautāt par cilvēkam svarīgo, viņu satiekot nākamreiz.
- > Veic pierakstus, piefiksējot cilvēku kontaktinformāciju, profesiju, aizraušanās un citu informāciju, kuru uzzini sarunā.



UZDEVUMS

ATTIECĪBU ANALĪZE



Baltas lapas vidū uzraksti "ES" un izvieta apkārt to cilvēku vārdus, kuri var ietekmēt tavu karjeru vai konkrētā projekta realizāciju. Pārdomā, kas katram no viņiem ir svarīgs un kāds būs viņa ieguvums no jūsu sadarbības. Kā tu vari palīdzēt šim cilvēkam būt veiksmīgam?

Cilvēks 1



Kādi ir viņa mērķi?

>

>

Kā es varu palīdzēt
sasniegt viņa mērķus?

>

>

Cilvēks 2



Kādi ir viņa mērķi?

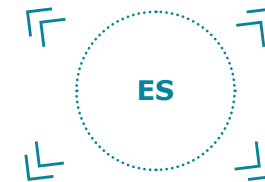
>

>

Kā es varu palīdzēt
sasniegt viņa mērķus?

>

>



Cilvēks 3



Kādi ir viņa mērķi?

>

>

Kā es varu palīdzēt
sasniegt viņa mērķus?

>

>

Cilvēks 4



Kādi ir viņa mērķi?

>

>

Kā es varu palīdzēt
sasniegt viņa mērķus?

>

>



KOMANDAS VADĪŠANA



Ja tu vēlies nonākt galamērķī ātri, ej viens.
Ja vēlies tikt tālāk, ej kopā ar kādu.

/Afrikāņu sakāmvārds/

AINARS BAGATSKIS,

BASKETBOLA TRENERIS

LATVIEŠU BASKETBOLISTS, KOPŠ 2005. GADA STRĀDĀ PAR BASKETBOLA TRENERI UN KOPŠ 2010. GADA IR LATVIJAS BASKETBOLA IZLASES GALVENAIS TRENERIS. PATLABAN TRENERA PALĪGS AMBICIOZAJĀ TURCIJAS KLUBĀ - STAMBULAS "DARUSSAFKA DOGUS".

KLUBS NEPĒRK PAKALPOJUMU, KLUBS PĒRK REZULTĀTU

Katra spēlētāja individuālais sniegums ietekmē visu komandu. Mūsu darbs ir apvienot individuālos talantus tā, lai spēlētāji darbotos visas komandas labā atbilstoši trenera vīzijai. Izmantojam dažādas motivēšanas metodes – gan uzslavas, gan skarbākus vārdus. Mana pieredze rāda, ka bieži vien rezultāts parādās tikai tad, kad kļūsti skarbs. Diemžēl. Tas, protams, neattiecas uz visiem – katrs esam citādāks, katrs kritiku uztveram citādi.

Ja spēlētājs nav gatavs izpildīt to, ko no viņa sagaida un kas nepieciešams komandai, ja viņš nav gatavs savu ego nolikt otrajā plānā, nekas nesanāks. Trenera darbs un pienākums, faktiski jebkura vadītāja pienākums, ir panākt, lai katrs darītu to, ko viņš vislabāk prot un kas visvairāk nepieciešams komandai konkrētajā brīdī.

Mums ir tāds teiciens, ka klubs nepērķ pakalpojumu, klubs pērķ rezultātu. Ja spēlētājs atnāk uz treniņu, uz spēli, ziedo sevi, dara visu, ko tobrīd var izdarīt, neviens viņam neko nepārmetīs. Bet, ja spēlētājs atnāk un slinko, izdomā dažādus attaisnojumus tam, ko viņš dara vai nedara, tad zinu, ka labāk neauklēties. Var vienreiz parunāt, bet jānovelk arī stingras robežas – ko drīkst un ko ne.





ĀRPUS KOMFORTA ZONAS

Treniņu apstākļi ir ļoti smagi. Izmantojam dažādas viltības, papildu apgrūtinājumus, lai redzētu, kā komanda, spēlētāji izskatās paaugstināta stresa apstākļos. Tas, manuprāt, ir ļoti svarīgi. Tieši tad, kad esi ārpus komforta zonas, redzi, kāds kurš ir, kurš ir gatavs ziedoties un kurš nav.

Komandu veidojot no jauna, ir vajadzīgs laiks, lai tā iespēlētos, lai saprastu viens otru, treneri, līmeni, kurā spēlē. Vienmēr esmu spēlētājiem teicis, ka citam citu nav jāmīl, bet jāciens. Komandai organizētie pasākumi ir vērsti uz šo domu. Piemēram, lai spēlētāji vairāk runātu savā starpā, vienojamies, ka dienu neizmantos telefonus. Mums ir dažādi kopēji pasākumi: boulings, vakariņas, kartings. Reiz katra spēlētāja uzdevums bija ielēkt baseinā. Mērķis – pārvarēt sevi. Pārējā komanda viņu gaida, palīdz, uzmundrina. Bija pārsteidzoši, ka no piecus metrus augsta trampolīna ielēca pat tie, kas baidījās no pāris metriem. Esam staigājuši pa stikliem, oglēm. Dažādas trakas lietas esmu mēģinājis, tāpēc zinu, ka tas strādā, noskaņo. Spēlētājiem saku – ja kādreiz sezonā iet grūti vai liekas, ka kaut ko nevarat, atcerieties, ko darījāt pasākumos.

KONFLIKTS KĀ PAPILDU DZINULIS

Jauni, izcili sasniegumi nevar notikt, nenonākot konfliktā ar esošo situāciju. Ja samierinies, tad paliec tur, kur esi, paliec tāds, kāds esi. Uzskatu, ka konflikti ir vajadzīgi, bet tiem jābūt pamatotiem.

Ja komandai ir laba spēļu sērija, rodas mājīgs priekšstats – mēs forši spēlējam, mēs uzvaram. Bet, lai komanda turpinātu tikpat kvalitatīvi spēlēt un uzvarēt, ir vajadzīgs vēl kāds papildu dzinulis. Nedaudz aizķert kādu, norādīt uz kļūdām, lai spēlētājs vēl vairāk būtu motivēts darīt tieši to, kas viņam būtu jādara.



Domāju, ka labs vadītājs ir tāds, kas māk panākt maksimumu no saviem padotajiem. Tas nav attaisnojums – mēs nevaram mainīt darbiniekus, mums nav tik daudz talantu. Ja vadītājam ir vīzija un viņš zina, ko viņš grib, viņš darīs visu, lai to sasniegtu, un tad arī neiespējamais ir iespējams.

AR SAVU PIEMĒRU UN PROFESIONĀLU ATTIEKSMI PRET DARBU

Latvijas izlase bez Eirolīgas spēlētājiem, bez NBA spēlētājiem, bez centra spēlētājiem, kas Eiropas basketbolā nozīmē ļoti daudz, ir priekšā vairākām basketbola lielvalstīm. Viens no iemesliem – iekšējais komandas spēks, komandas ķīmija jeb gars. Spēlētāji uzticas komandai, treneriem. Treneri uzticas spēlētājiem.

Mēģinu vienmēr ar spēlētājiem izrunāties par konkrētām lietām gan atsevišķi, gan ar komandu kopumā. Izstāstīt, ko sagaidu, kam vairāk pievērst uzmanību. Cilvēki ir dažādi, un ir dažādi veidi, kā no katra panākt vēlamo. Profesionālajā sportā tā cieņa, manuprāt, arī ir profesionālisms. Man ir svarīgas cilvēcīgas attiecības starp treneriem un spēlētājiem.

Man gribētos, lai sezonā vairāk pieminētu vārdu "mēs". Nevis "es", "tu", bet "mēs". "Mēs izdarījām", nevis "es izdarīju, tu neizdarīji" vai "tev sanāca, man nesanāca". Mans uzdevums tajos deviņos, desmit mēnešos, ko pavadām kopā, ir no visiem salikt vienu veselu.

VALSTS IESTĀŽU VADĪTĀJIEM NOVĒLU: Nebaidieties riskēt, nebaidieties uzņemties atbildību, sekojiet savai intuīcijai un dariet! Gudrie mācās no savām kļūdām, bet ģēniji mācās no svešām.



Kāda ir vadītāja loma? Vadītājs ir tas, kurš uzņemas rūpes un atbildību par komandā notiekošo. Veido attiecības ar komandas dalībniekiem un sekmē attiecību veidošanos starp dalībniekiem. Vadītājs iedvesmo komandu darbam kopējā mērķa sasniegšanā.

- > Tavs vadības stils var būt atšķirīgs no citiem, kā arī to vari pielāgot konkrētajai situācijai. Taču, neatkarīgi no tās, tev kā vadītājam jābūt aktīvam komandas vadīšanā, lai darbinieki justu, ka esi viņu līderis.
- > Komanda ir komanda, ja tai ir kopēja vīzija. Tev kā vadītājam par vīziju jārunā tik daudz, cik nepieciešams, lai panāktu, ka katrs darbinieks izprot to un komunicē tālāk.
- > Tev jāuzņemas atbildība par komandas darba rezultātiem. Īpaši, ja rezultāts nav atbilstošs vai kāds to kritizē. Vēlāk vari sniegt atgriezenisko saiti saviem darbiniekiem individuāli, taču publiski vienmēr atbalsti savu komandu. Savukārt, ja rezultāts ir labs un to slavē, ļauj saviem darbiniekiem saņemt šīs uzslavas un atgādināties iesaistītajām pusēm, ka tas ir visas komandas nopelns.
- > Komanda strādā efektīvāk, ja tajā ir cilvēki, kuri domā līdzīgi – ar līdzīgām vērtībām, pieredzi, izglītību. Taču, ja uzdevums ir jauns vai arī jāievieš pārmaiņas, efektīvākas var izrādīties komandas, kurās ir dažādība. Tad, situāciju redzot no dažādiem skatpunktiem, var labāk pamanīt problēmas vai arī rast inovatīvus risinājumus.
- > Neņemot vērā to, ka tev kā līderim ir jāuzņemas aktīva loma, vienlaikus parūpējies, lai komanda varētu strādāt arī bez tavas klātbūtnes. Lai cilvēki justos pilnvaroti un atbalstīti.
- > Informē un iesaisti komandas dalībniekus kopīgu lēmumu pieņemšanā, tādējādi sekmējot sadarbību un atbildības uzņemšanos.
- > Ja rodas konflikti, palīdzi tos risināt. Nebaidies un neizvairies no konfliktiem. Tie var kļūt par auglīgu zemi jaunām idejām.

Lielākais izaicinājums KOMANDAS VADĪŠANĀ ir panākt, ka cilvēki patiešām darbojas kā komanda. Tas nozīmē aktīvi sadarboties un sasniegt rezultātu, kas ir lielāks, labāks un efektīvāks nekā individuāli sasniedzamo rezultātu summa. Komanda ir cilvēku grupa, kurus vieno kopējs mērķis, kur katram ir noteikta atbildība, kurai ir noteiktas robežas gan attiecībā uz ārējo vidi, gan starp komandas dalībnieku atbildību. Strādājot komandā, cilvēki ir atkarīgi cits no cita, tādēļ komandas darbā īpaša nozīme ir efektīvai komunikācijai.

Minētie elementi ir raksturīgi gan komandām, kas sadarbojas īslaicīgi, gan tām, kas izveidotas ilgtermiņa mērķu sasniegšanai.



- > Kad komandai pievienojas jauns dalībnieks, tās veidošana sākas no jauna. Palīdzi jaunpienācējam iejusties komandā, paskaidro kopējo vīziju un darba principus. Vēro, kā veidosies attiecības, un esi gatavs palīdzēt, kad nepieciešams.

DESMIT MĪTI PAR KOMANDAS VADĪŠANU

- 1 Efektīvi vadīt komandu var tikai autoritatīvs vadītājs. Nav viena vislabākā vadības stila – atbilstošāko stilu nosaka situācija. Pastāv direktīvs, autoritatīvs, adaptējošs, demokrātisks, virzošs un koučinga tipa vadības stils.
- 2 Ja komandā rodas konflikts, vadītājam vislabāk neiejaukties. Ņemot vērā konflikta būtiskumu, izvērtē, vai tev jāiesaistās tā risināšanā. Visbiežāk konfliktu nevajadzētu ignorēt, jo tas var radīt šķēršļus turpmākai sadarbībai.
- 3 Konfliktēt nav veselīgi. Tieši otrādi – dažādi viedokļi un atklāta diskusija ir ceļš pie labāka risinājuma.
- 4 Komandas darbs nozīmē kompromisus, tāpēc konstruktīvi, bet radikāli risinājumi nekad netiek akceptēti. Tavs izaicinājums ir panākt, lai komanda izvēlētos atbilstošāko veidu mērķa sasniegšanai, nevis darītu to, kas izraisa mazāk iebildumu.
- 5 Lai komanda strādātu efektīvi, jāorganizē saliedēšanas pasākums. Šāds pasākums negarantē labu sadarbību ikdienā. Grupas dinamika mainās un attīstās, tāpēc ir būtiski, lai tu visu laiku sekotu tai līdzī un regulētu komandas iekšējo klimatu.
- 6 Vislabākās idejas rodas komandā, tāpēc pēc iespējas vairāk laikā jāstrādā kopā. Pēdējā laika pētījumi pierāda pretējo – ideju radīšana ir individuāls darbs, bet to izvērtēšana un īstenošana labāk izdodas komandās.
- 7 Vadot komandu, rodas iespēja delegēt citiem to, ko pašam nepatīk darīt. Cilvēki iedvesmojas no citu piemēriem, tāpēc tev ir daudz lielākas izredzes panākt vēlamu rezultātu, ja arī pats darīsi to, ko prasi no savas komandas.

- 8 Vadīt komandu nozīmē uzņemties iniciatīvu, izteikt savu viedokli, stāstīt un pārliecināt. Lai panāktu atdevi no komandas, ir būtiski ļaut arī citiem uzņemties iniciatīvu un izklāstīt savu redzējumu. Tev jādemonstrē aktīvā klausīšanās un cieņa pret citiem.
- 9 Komandā visi ir vienlīdz atbildīgi par pieņemtajiem lēmumiem. Kaut arī lēmumu pieņemšana var būt koleģiāls process, tikai tu uzņemies pilnu atbildību par lēmumiem un darba rezultātiem.
- 10 Vadīt komandu ir grūts darbs! Citu vadīšana uzliek noteiktas saistības, taču sava komanda ir arī lielisks atbalsts un iedvesmas avots.

IDEJAS ATTĪSTĪBAI

- > Galvenais veids, kā attīstīt komandas vadīšanas prasmes, ir darboties komandā! Lai saprastu, ko tu dari labi un kas tev jāuzlabo, aktīvi meklē atgriezenisko saiti no saviem darbiniekiem vai arī kolēģiem vadītājiem, kuri vēro tevi darbā.
- > Lai labāk izprastu komandas dinamiku, vari izmantot testus komandas lomu noteikšanai (piemēram, Belbina testu). Tas palīdz skaidrāk saskatīt katra cilvēka izvēlēto lomu komandā un attiecīgi identificēt trūkstošās lomas. Izpratne par dažādām lomām un to mijiedarbību palīdz analizēt komandas darbu un vadīt to.
- > Komandas darbā, protams, neiztikt bez konfliktiem, tāpēc vadītājam noder mediācijas jeb domstarpību risināšanas prasmes. Tās vislabāk apgūt praktiskā treniņā.
- > Komandas vadīšana ir ikdienas darbs. Regulāri (piemēram, reizi nedēļā) pajautā sev, ko esi darījis, lai tava komanda strādātu efektīvāk, ko tu vēl varētu izdarīt. Strādājot ar saviem cilvēkiem, tu māci viņus strādāt ar savējiem.
- > Pārliecinies, ka komandai ir vienota izpratne par sasniedzamo rezultātu.



UZDEVUMS

KOMANDAS DARBA IZVĒRTĒJUMS

Cik patlaban tava komanda ir saliedēta un orientēta uz rezultātu?

Lai to analizētu un plānotu uzlabojumus,
novērtē savas komandas (tieši pakļauto vadītāju/darbinieku)
sadarbību 10 balļu skalā, izmantojot šādus kritērijus:



UZTICĒŠANĀS UN CIEŅA

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 »

Komandas dalībnieki uzticas
cits citam, ka viņi izpildīs
savus darbus labā kvalitātē.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 »

Komandas dalībnieki dalās
gan ar uzslavām, gan kritiku,
uzņemoties atbildību par
kopējo rezultātu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 »

Komandas dalībnieki vienmēr
var atrisināt nesaskaņas un
atšķirīgas pieejas komandas
iekšienē.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 »

Komandas dalībnieki iztu-
ras ar cieņu pret kolēģu
viedokļiem, idejām un
prasmēm.

KOMUNIKĀCIJA

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 »

Komandas dalībnieki pilnīgi
brīvi savstarpēji dalās ar
svarīgu informāciju.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 »

Komandas dalībnieki saņem
visu viņu darbam nepiecie-
šamo informāciju cits no
cita.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 »

Komandas dalībnieki, dalo-
ties ar informāciju, ir godīgi
cits pret citu.

DARBA REZULTĀTI



Kopējie organizācijas rezultāti tiek sasniegti atbilstošā kvalitātē.



Kopējie organizācijas rezultāti tiek sasniegti plānotos termiņos.



Visi komandas dalībnieki ir ieguldījuši darbu kopējā rezultāta sasniegšanā.

Ja kādā no kritērijiem vērtējums ir zem 7, uzraksti 3 lietas, ko tu varētu darīt mēneša laikā, lai šo rezultātu uzlabotu.

KRITĒRIJS

Ko es darīšu, lai uzlabotu:

- 1
- 2
- 3

KRITĒRIJS

Ko es darīšu, lai uzlabotu:

- 1
- 2
- 3

Ja kādos no kritērijiem vērtējums ir 9–10, padomā, kas to ir sekmējis un ko tu varētu ieteikt vadītājam, kam ar to neveicas. Noteikti padalies savās atziņās ar kādu kolēģi.

KRITĒRIJS

Citiem iesaku:

- 1
- 2
- 3

KRITĒRIJS

Citiem iesaku:

- 1
- 2
- 3



DARBINIEKU MOTIVĒŠANA UN ATTĪSTĪŠANA >>



Ja vēlies uzbūvēt kuģi, nesauc cilvēkus
zāģēt kokus, nedod viņiem darbu un
uzdevumus, bet iemāci viņiem ilgoties pēc
jūras bezgalīgā plašuma.

/Antuāns de Sent-Ekziperī/

KĀRLIS DAMBERGS, KALNCIEMA KVARTĀLA ĪPAŠNIEKS UN ATTĪSTĪTĀJS

KALNCIEMA KVARTĀLS APVIENO VAIRĀKUS DARBĪBAS VIRZIENUS. ĒKAS, KURAS TIEK IZNOMĀTAS, LAI VISS KOPUMS VARĒTU PASTĀVĒT. TIEK ORGANIZĒTI DAŽĀDI PASĀKUMI, SEMINĀRI, NOTIEK TIRGUS, VASARAS VAKARA KONCERTI. NODIBINĀJUMS "KOKA ARHITEKTŪRAS FONDS", KAS NODARBOJAS AR VĒSTURISKĀS KOKA ARHITEKTŪRAS POPULARIZĒŠANU UN KONSULTĒŠANU PAR KOKA ĒKĀM. IR IZVEIDOTA ARĪ RAŽOTNE, KAS APSTRĀDĀ VECUS UN JAUNUS KOKMATERIĀLUS, TIEK VEIKTA ĒKU ATJAUNOŠANA. KĀRĻA LOMA IR SATURĒT VISU KOPĀ, JO NOZARES IR DAŽĀDAS.

VĒRTĪBAS, KAS VIENO

Mums nav precīzi definētu vērtību, kā tas varētu būt korporatīvajā vidē. Bet viena no lietām, kas mūs vieno, ir vēlme būt patiesiem. Savu darbu darām no sirds. Otrs vienojošais – mēs darbojamies ar īstām lietām. Mēs strādājam ar koku, nevis imitāciju, tirdziņā mēs gribam īstus, nevis modificētus produktus, koncertos baudām kvalitāti, nevis kvantitāti. Mēs esam par klasisko vērtību turpinājumu mūsdienās.

Kolēģiem ir līdzīgi uzskati. Tas, ka mēs darbojamies ar kopīgām pamatvērtībām, atvieglo gan ikdienas darbu, gan virzību uz priekšu.

Arī apkārtējie sajūt šīs vērtības, un tās viņus uzrunā. Tagad tas šķiet pašsaprotami, bet, kad sākām darboties, atziņa, ka veca koka ēka var būt vērtīga, bija pat revolucionāra. Arī tirgus ar laiku ieguva jaunu nozīmi. Cilvēki vienmēr var iepirkties veikalā, bet Kalnciema kvartāla tirgū viņi meklē un atrod kaut ko labāku, ekoloģiskāku, reizēm dārgāku. Pirkumam līdzī nāk atmosfēra, pats iepirkšanās process, prieks citam citu satikt. Bieži te iepērkas ekonomiski aktīvi cilvēki mūsu vecumā, bet iepriecina, ka pēc kārotā atnāk arī vecāka gadagājuma cilvēki, ģimenes, jaunieši.





MOTIVĀCIJU MEKLĒJOT

Runājot par motivāciju, šī tēma ir līdzīga mūžīgās dzīvības eliksīra meklējumiem. Vienas atbildes nav. Manā gadījumā, tā ir pārlicība par to, ko daru un varu dot apkārtējiem. Ļoti bieži uz priekšu virza ekstrēma enerģija kombinācijā ar neatlaidību un ilgtermiņa perspektīvu. Ikviens visu laiku balansē uz robežas – izdosies, neizdosies –, bet pārlicība, ka darāmais ir vajadzīgs, jēdzīgs, neļauj atslābt. Tu apzinies – ja izstāsies no spēles, tad šī epizode tev ir beigusies. Ja pieņem to, tad stājies ārā. Bet, ja negribi, lai beigtos, tad paliec un neatlaidies. Ir izvēle. Uz pauzes nevar ilgstoši dreifēt.

Neapšaubāmi, cilvēka dabiskajiem resursiem ir milzīga nozīme. Un, ja pašam patīk tas, ko dara, tas ir izšķiroši. Tad var sevi disciplinēt. Varbūt mēs apzināti meklējam kaut ko tādu, kas palīdz sevi uzturēt formā, savukārt reizēm jāuzņemas pienākumi, jo citādi nevar. Lai gan šķita, ka laika vairs nav it nemaz, jau vairākus gadus piedalos skolas veidošanā (Kārlis ir valdes priekšsēdētājs Žila Verna Rīgas franču skolā - red.). Ja kaut kas ir svarīgi, ja, pēc manām domām, tiešām nepieciešamas pārmaiņas, jāizvēlas prioritātes un jārikojas, jo reti kurš varētu man būtiskāko izdarīt manā vietā, tikai palīdzēt, atbalstīt.

Lielajās korporācijās un iestādēs ir samērā skaidras procedūras, bet mūsu kolektīvā tās ir diezgan izplūdušas. Ar visiem mīnusiem, ko nes tāda neskaidrība, tomēr varam elastīgāk darboties, izvērtēt katru situāciju. Jāatzīst, organizācijas daudz zaudē, ja cilvēki slēpjas aiz procedūrām, ar tām attaisno savu negribēšanu zināt vai palīdzēt.

Mūsu kolektīvs ir daudzveidīgs, un arī tur nepieciešama elastība. Mums ir gan studenti praktikanti, kas ir ļoti jauni un strādā uz pusslodzi, gan pieredzējuši darbinieki, dažādu, pat neparastu nozaru lietpratēji. Veikalu vada pieredzējusi kundze pensijas gados – tuvu pie 80.

Katram kolēģim ir individuālas vēlmes, prioritātes, vajadzības. Jāatzīst, darbiniekiem diendienā neizsaku komplimentus, taču tas ir tāpat kā ar īstiem draugiem – ja vajadzīgs, es būšu klāt jebkādā situācijā, vienalga, lai kas notiktu, es būšu ar viņiem. Domāju, ka cilvēki to zina.

Manuprāt, ilgtermiņā uz priekšu var virzīties tad, ja ap vadītāju ir cilvēki, kas ir pārlicināti, ka darbam ir jēga un var ticēt arī nākotnes plāniem. Tad ir pastāvīgs atbalsts, pat ja rodas domstarpības.

NOVĒLĒJUMS VALSTS PĀRVALDES VADĪTĀJIEM

Lai gan par to var strīdēties, esmu pārlicināts – valsts pārvaldes vadītāji, par spīti procedūrām un sistēmai, var izšķirīgi ietekmēt gan savu darba vidi, gan darba rezultātu. Ikviens vadītājs ap sevi pulcē cilvēkus, kuru motivāciju, domāšanu, darbību un principus atpazīst un atbalsta. Kolektīvs un darba process ļoti lielā mērā ir vadītāja atspulgs. Kādēļ vienā iestādē vai nodaļā valda vienaldzība, apnikums vai bailes rīkoties, bet citā lielākā daļa darbinieku ir gatavi paiet pussoli pretim, apzinās, ka nav jācītē priekšraksti, bet jāmeklē risinājumi?

Es novēlētu saglabāt pārlicību, ka valsts pārvaldē kā vadītājs, tā darbinieks savām rokām veido valsti, lai ikvienā jomā tur valdītu dzīvība, darbība, nevis panīkums. Lai strupceļa vietā kopīgi atrastos risinājumi. Un, ja reizēm pietrūkst spēka, jāatceras, ka neviens manā vietā to dziesmu nedziedās, bet vienmēr var atrast palīdzību, padomu, atbalstu, lai visu paveiktu pēc labākās sirdsapziņas un pārvarētu kļūdas – ja vien ir pārlicība.

Vislabāk, ja katrs no mums, īpaši valsts pārvaldē, spēj darboties ne tikai īstermiņam un šauram pašlabumam, bet kopībai, ilgstamībai.



Vārds "motivācija" cēlies no franču valodas vārda *e´mouvoir* jeb "sajūsmināties" un no latīņu valodas vārda *emovere* jeb "kustēties".



Motivēti darbinieki ir enerģijas pilni, sekmīgi izpilda uzticētos darba uzdevumus un motivē citus darbiniekus.

DARBINIEKU MOTIVĀCIJU VEICINA:

- > tas, ka cilvēkam patīk darbs, ko viņš dara;
- > cilvēkam ir iespēja redzēt sava darba rezultātu;
- > viņš regulāri saņem jēgpilnu atgriezenisko saiti no sava vadītāja;
- > viņam ir iespēja izkopt savu meistarību konkrētajā darbā.

Motivācija ir cilvēka iekšējais resurss, kuru viņš var ieguldīt darbā un var arī neieguldīt. Vadītāja uzdevums ir radīt vidi, kurā darbinieks var būt motivēts.

DESMIT PATIESĪBAS PAR MOTIVĀCIJU

- 1 Atšķir motivāciju no apmierinātības. Ne vienmēr apmierināts darbinieks ir motivēts darbinieks.
- 2 Motivācija ir individuāla. Iepazīsti savus darbiniekus kā personības, lai varētu runāt ar katru par tieši viņam svarīgo.
- 3 Katra darbinieka motivācijas līmenis mainās laika gaitā. Tāpēc svarīgi ir atpazīt darbinieka (un savu) emocionālo stāvokli, lai darbinieks justos sadzirdēts.
- 4 Vadītājs palīdz darbiniekam apzināties, kā organizācijas mērķu sasniegšana palīdz sasniegt cilvēka individuālos mērķus.

- 5 Sniedz regulāru atgriezenisko saiti par darba rezultātiem. It īpaši jaunākās paaudzes cilvēki sagaida tūlītēju "patīk" par viņu darbu.
- 6 Radi iespējas darbiniekiem satikt jaunus cilvēkus – tikšanās ar sadarbības partneriem, vieslektori, ciemošanās citās valsts iestādēs utt.
- 7 Vienojoties par katra nākamā gada mērķiem, paredziet, kura darbinieka atbildībā esošā procedūra, metode tiks uzlabota, pilnveidota.
- 8 Motivācija rodas mijiedarbībā starp darbinieku, vadītāju un darba vidi. Ļauj darbiniekiem pašiem būt atbildīgiem par sevis motivēšanu gan veidojot vidi (istabas augi, pašu veidots kabineta noformējums), gan organizējot pasākumus savas motivēšanas veicināšanai (kopējas tradīcijas, panākumu svinēšana).
- 9 Veido tradīciju, kur katrs, kas apmeklējis kādu apmācību, kultūras vai mākslas pasākumu, dalās jauniegūtajā pieredzē un idejās, kuras varētu izmantot jūsu organizācijas vai atsevišķas struktūrvienības darba uzlabošanai.
- 10 Esi piemērs saviem darbiniekiem. Demonstrē savu motivāciju ik dienas, pašam nemitīgi attīstoties un iedvesmojot citus darbam!



IDEJAS ATTĪSTĪBAI

- > Uzticot darbiniekam darba uzdevumu, paskaidro, kā tā izpilde ietekmēs kopējo mērķu sasniegšanu. Ļauj darbiniekam uzņemties atbildību par konkrētu darbu un tā rezultātiem. Uzticies!
- > Rūpējies, lai darbiniekam būtu pieejami nepieciešamie resursi (tehniskais aprīkojums, materiāli, laiks) kvalitatīvam darbam.
- > Pasaki cilvēkam "paldies" par padarīto darbu, tieši norādot, kas ir tas darbs, uzvedība vai rīcība, par ko pateicies, kurā situācijā un kā sasniegtais rezultāts ir ietekmējis kopējo mērķu sasniegšanu. Katram darbiniekam tava uzslava vai atzinība ir jāsaņem vismaz vienu reizi nedēļā.
- > Nodrošini attīstības iespējas katram darbiniekam. Mudini apgūt jaunākās metodes, radi iespējas tikties ar citu nozaru cilvēkiem un neļauj darbiniekam apstāties pie sasniegtā.
- > Esi draudzīgs un izrādi cilvēciskas rūpes par saviem darbiniekiem.
- > Sviniet katru sasniegumu! Nekas tā nemotivē kā gandarījums par labi padarītu darbu.

UZDEVUMS

RĪKOJIES ATBILSTOŠI DARBINIEKA MOTIVĀCIJAI

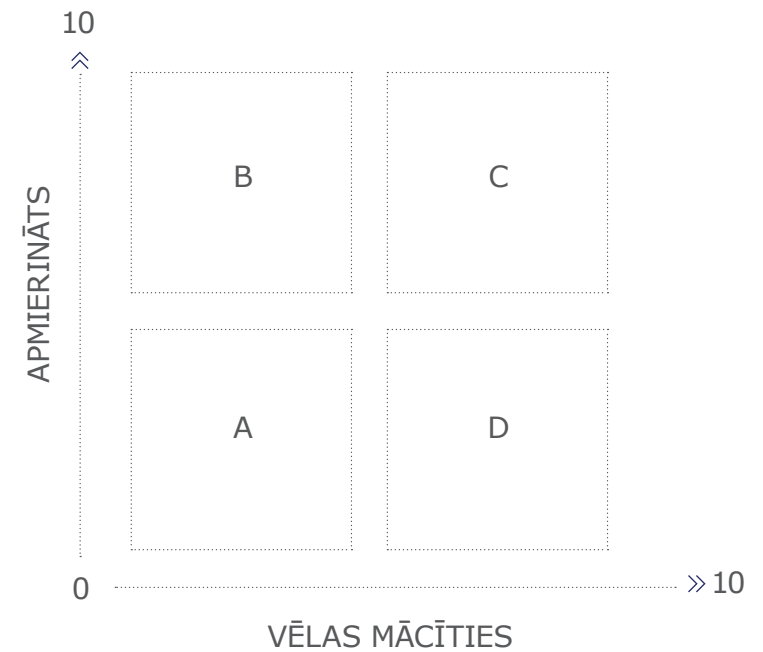


Motivēti darbinieki vēlas pilnveidot savas profesionālās zināšanas, lai augtu līdzī laīkam un organizācijai.



LAI NOTEIKTU DARBINIEKA MOTIVĀCIJAS LĪMENI, NOVĒRTĒ TO SKALĀ 0–10 (KUR 0 IR NEMAZ UN 10 - VISLIELĀKAJĀ MĒRĀ):

- > cik lielā mērā darbinieks ir apmierināts ar esošo darbu;
- > cik lielā mērā darbinieks vēlas mācīties un pilnveidoties.



LAI ATJAUNOTU VAI UZTURĒTU DARBINIEKA MOTIVĀCIJU, RĪKOJIES ATBILSTOŠI

A (darbinieks nav apmierināts un nevēlas mācīties) – sniedz darbiniekam atgriezenisko saiti par saviem novērojumiem, uzklausi darbinieka viedokli; vienojieties par to, ko darbinieks darīs, lai uzlabotu savu apmierinātību un kā Tu, būdams vadītājs, vari viņu atbalstīt.

B (darbinieks ir apmierināts un nevēlas mācīties) – sniedz darbiniekam regulāru atgriezenisko saiti (vismaz vienu reizi nedēļā) par paveiktajiem darbiem, katru reizi pavaicājot, ko darbinieks ir iemācījies un kādi turpmākie procesa uzlabojumi būtu nepieciešami.

C (darbinieks ir apmierināts un vēlas mācīties) – vienojieties par attīstības plānu nākamajiem 12 mēnešiem un ik pēc diviem mēnešiem pārrunāriet progresu. Sniedz darbiniekam regulāru atgriezenisko saiti un atbalsti viņa izaugsmi.

D (darbinieks nav apmierināts un vēlas mācīties) – palīdzi darbiniekam spert nākamo soli viņa karjeras attīstībā, palīdzi saprast neapmierinātības iemeslu – vai tas tiešām ir saistīts ar darbu; iesaisti viņu kādā jaunā, izaicinošā projektā, padalies ar informāciju par interesantām vakancēm un atbalsti darbinieku ceļā uz jauniem sasniegumiem.



ORIENTĀCIJA UZ ATTĪSTĪBU



Un pienāca diena, kad palikt sakļautam
pumpurā bija sāpīgāk nekā riskēt un
uzplaukt.

/Anais Nins/

AGNESE KLEINA, GRĀMATŽURNĀLA "BENJI KNEWMAN" GALVENĀ REDAKTORE

AGNESE ZINA STĀSTĪT, KA BENDŽĪ ŅŪMENS IR VĪRIETIS AP 40. VIŅŠ CENŠAS BŪT PATIESS. VIŅŠ MEKLĒ SAVU PERFEKTO DIENU. ŠAJOS MEKLĒJUMOS VIŅŠ SATIEK CILVĒKUS, KURI NEIZLIEKAS, KURI ATĻAUJ SEV VIENKĀRŠI BŪT. VIŅIEM IR DAŽĀDAS NODARBOŠANĀS UN DZĪVES STILI, VIŅI DZĪVO DAŽĀDĀS VIETĀS UN IR DZĪVS PIERĀDĪJUMS TAM, KA NAV JĀBŪT KĀ CITIEM, LAI DZĪVOTU LABU DZĪVI. SARUNAS AR ŠIEM CILVĒKIEM NOKĻŪST GRĀMATŽURNĀLĀ, KAS IR BILINGVĀLS UN PIEEJAMS ARĪ ĀRPUS LATVIJAS.

VIENKĀRŠI BŪT

Žurnālistikā esmu kopš sešpadsmit gadu vecuma. Iekšā un ārā. Laikiem mainoties, protams, formāts un mediji ir mainījušies. Ļoti atšķirīga pasaule, un, protams, arī es tajā visā – izglītība, ko esmu ieguvusi, valstis, kurās esmu dzīvojusi, cilvēki, ar kuriem esmu tikusies. Vienā brīdī sapratu, ka nevienā no tiem medijiem, kur esmu strādājusi, nejūtos tā, ka varētu tur vienkārši būt. Tā ir bijusi un joprojām ir mana vēlēšanās. Kādi ir varianti? Sarūgt? Kaut ko darīt tikai tāpēc, lai darītu, un dusmoties uz citiem, ka viņu vēstījumi šajos medijos ir, manuprāt, greizi? Vai radīt alternatīvu? Izvēlējos otro. Mēs radījām alternatīvu produktu – grāmatžurnālu "Benji Knewman", kurš raksta par tēmām, kuras citos medijos netiek pārstāvētas. Mēs iestājamies par ļaušānu vienkārši būt un stāstām Latvijas stāstus starptautiski saprotamā valodā. Tas, ka izdevums ir bilingvāls, ir tikai tehniska nianse. Tā starptautiskā valoda ir cilvēku valoda. Cilvēki stāsta par to, no kā viņiem ir bail, par ko viņi sapņo, par to, vai viņi atrodas vai neatrodas savā īstajā vietā pasaulē vai dzīvē. Tās ir lietas, par kurām runājot, var saprasties, lai kādā valodā tu runātu, kaut vai ar žestiem.





Man palīdzēja studijas *Stockholm School of Economics in Riga* jeb "zviedros". No savas grupas biju pirmā, kura aizgāja no algota darba. Studiju mērķis paredz, ka tu radi pats savu uzņēmumu vai jaunu nodaļu, nu, sāk kaut ko jaunu. Cilvēkiem radās drosme atrisināt visdažādākās lietas, kas pirms tam vilkušās līdzī. Es pilnīgi noteikti sajutu paralēlo mugurkaulu izaugam. Un, protams, arī jaunas zināšanas, jaunus instrumentus manā instrumentu kastītē.

IZVĒLES, LĒMUMI UN ATBALSTS

Ja, skatoties uz savu pieredzi, sāk uzdot jautājumus – vai tas ir viss, vai es esmu ar to mierā? – un atbildi – jā, tas ir jauki, es gribu turpināt! –, tad viss ir kārtībā. Manuprāt, pārsvarā cilvēki secina, ka nē, viņi nav mierā, tomēr neko nedara, jo nezina, kas būs, ja kaut ko mainīs. Ar neapmierinātību tu vismaz zini, ko darīt. Attīstoties ir risks – ja nu kļūst sliktāk nekā tagad?

Tās ir izvēles, lēmumi. Visu dzīvi veido lēmumi. Jebkurai attīstībai ir ļoti svarīgs ārējais atbalsts. Man šāds atbalsts ir sporta treneris, pie kura regulāri vingroju, bet mēs runājam arī par dzīvi, cilvēkiem. Viņam ir interesanti ar mani strādāt, jo viņš redz rezultātu, ne tikai fizisko, kas ir uzreiz skaidrs, bet to, kā cilvēks attīstās.

Gludi un līdzīgi noteikti nav nekad! Kas tad tā par attīstību! Man liekas, ja kaut kas notiek viegli, tad tas nav pa īstam. Tad šķiet – vai tad tas ir kārtīgi izdarīts darbiņš? Ja ir viegli, tad cik daudz tieši tu no tā iemācies? Ja tur nav bijušas sāpes un asaras, kaut kāda neizdošanās... To visu vajag, lai saprastu – šis man neder, jārikojas citādi.

Īpaši, ja runājam par uzņēmējdarbību. Ko vispār latviešu valodā nozīmē "uzņemties"? Tu uzņemies kaut ko sākt, kaut kādu atbildību par saviem solījumiem. Izveidoju sev rokassprādzi ar tekstu "Ja dara, tad izdara". Tā ir mana mantra, moto. Man bieži jautā: "Kā Tu to visu paveic?" Atbildu: "Nu, kā - vienkārši darot!"

SĀC AR "KĀPĒC"

Ja gribam, lai mums ļauj būt, mums jāļauj būt arī citiem. Bet to mēs negribam. Īpaši vēl šajā zemē, kur ir ļoti liela kontrole pār citiem, ļoti maza sabiedrība. Cits citu turam grožos, bet paši gribam, lai mums dod brīvību. Tos cilvēkus, kuri varbūt ir vēl uz lūzuma punkta, mēs varam mazliet pagrūst, un tad viņi sāk domāt jaunā virzienā.

Piedaloties "Iespējamās misijas" akcijā, es stāstīju jauniešiem par "kāpēc?". Tur pie vainas ir viena grāmata, ar nosaukumu "Start with Why" (Sāc ar "kāpēc?"). Tās autors stāsta par to, kā zīmoli strādā, bet tas tikpat labi attiecināms uz katru no mums personīgi, jo mēs kā speciālisti, kā personības funkcionējam tieši tāpat. Piemēram, "Apple" ideja ir nevis ražot datorus un pārdot datorus vai "aifonus", bet mainīt cilvēces "status quo". Viņiem ir reklāma, kas parāda, ka tu "Apple" planšeti vari izmantot pētniecībā, vari filmēt ūdenskritumus, īsāk sakot, tu vari izdarīt vairāk, nekā izdarītu bez planšetes. Tas ir tas "kāpēc?". Kāpēc tu vispār dari to, ko dari? Kāpēc tu ej uz darbu? Kāpēc esi kopā ar šo cilvēku? Kāpēc tu dzīvo šajā pilsētā? Un tad, kad uzdod sev šo jautājumu vai vienkārši tas Tev rodas dzīves laikā, saproti, kāpēc Tu to dari, un uzreiz kļūst ļoti viegli. Es to stāstu pēc pieredzes.

Vienlaikus tajā brīdī, kad ej uz autentiskumu, uz īstumu un vienkārši esamību, kļūsti arvien vientuļāks, tev ir arvien mazāk cilvēku, kas ir tavējie. Tu vairāk saredzi, cik daudz no apkārtējā ir viltojums, īpaši sociālajos tīklos. Tas ir kaut kas, ko ir vērts zināt, tās ir blaknes. Savukārt pozitīvais ir tas, ka tev pašam kļūst vieglāk, jo nav jāskrien pakaļ kaut kam, jātēlo un jātērē laiks.

Kā nonākt līdz savai iekšēji patiesajai būtībai? Nekad neesmu to darījusi apzināti, tāpēc man nav atbildes. tas ir tāds process augšup un lejup, kurš, manuprāt, tomēr notiek pats no sevis.

Attīstība sākas ar tevi pašu, un par savu attīstību atbildīgs

ir katrs pats. Darba devējs var atbalstīt finansiāli,
nodrošināt iespējas mācīties,
bet rezultāts būs atkarīgs no tevis pašā – tavas intereses,
motivācijas, apņemšanās un iesaistes.

Lai mērķtiecīgi attīstītos, vispirms apzinies savas stiprās un vājās
puses. Ņem vērā arī nākotnes tendences savā nozarē un vadītāja
profesijā.



Domājot par savu attīstību, paturi prātā organizācijas mērķus. Domā
par to, kādas kompetences tev jāpilnveido, lai sekmētu kopējo mērķu
sasniegšanu.

ATTĪSTĪTIES UN MĀCĪTIES VAR ĻOTI DAŽĀDOS VEIDOS,
UN TĀDAS IESPĒJAS RODAS KATRU DIENU:

- > seko līdzī aktualitātēm nozarē un saistītajās jomās. Tā labāk pamanīsi,
kādas jaunas zināšanas un prasmes varētu būt vajadzīgas;
- > daudz lasi speciālus izdevumus (piemēram, tādas biznesa žurnālus kā
"Forbes" vai "Harvard Business Review"), uzklausi citus un piedalies diskusijās
ar viedokļu līderiem par tev aktuālajām tēmām;
- > iniciē un piedalies pieredzes apmaiņas pasākumos;
- > analizē savu rīcību, izvērtē darba rezultātus, aktīvi meklē atgriezenisko saiti
ar citiem;
- > izvirzi sev izaicinošus mērķus un augstākus darba izpildes standartus. Tie var
būt gan lieli, gan mazi mērķi – piemēram, saistībā ar ikdienas pienākumiem:
kā pārliecināt kolēģi sadarboties, kā padarīt kādu procesu efektīvāku;
- > izmanto pārmaiņas kā iespēju iegūt un attīstīt jaunas prasmes, piemēram,
spēju pārliecināt, motivēt citus, pieņemt lēmumus;
- > mācoties izmēģini jaunas pieejas savā darbā, jo ar teoriju un zināšanām
nepietiek;
- > eksperimentē, analizē iegūto rezultātu un pielāgo savu rīcību, lai gūtu
lielākus panākumus.

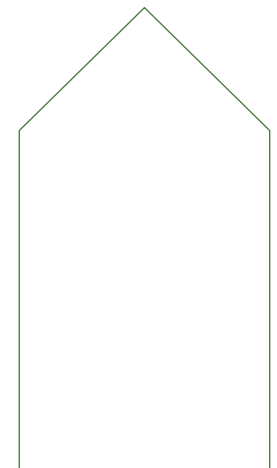


Izvēloties attīstības metodi, izvērtē savas mācību vajadzības – ko tieši vēlies iemācīties, kādas prasmes pilnveidot. Apzini pieejamos resursus – laiku, naudu, svešvalodu vai citas zināšanas –, kas nepieciešamas procesā. Novērtē savu dabisko mācīšanās stilu – vai labāk izproti lietas lasot un klausoties vai arī pašam izmēģinot?

SEPTIŅI MĀCĪŠANĀS VEIDI

- 1 Atpakaļ uz skolu.** Viens no mācību veidiem, neapšaubāmi, var būt mācību programmas vai kursa izvēle kādā mācību iestādē. Mācības var būt dažāda apjoma, klātienē vai tālmācības ceļā. Izvēlies kādu no biznesa vai sabiedrības vadības maģistra programmām vai kļūsti par brīvklaušitāju kādā no tiešsaistes kursiem pasaules vadošajās augstskolās.
- 2 Mācīšanās lasot un/vai klausoties.** Lai iegūtu jaunas zināšanas, vari izmantot grāmatas, tematiskus žurnālus un profesionāļu blogus. Par vadības tēmām vari lasīt iedvesmojošu līderu publicētas grāmatas vai sekot viņiem sociālajos medijos. Ir tik daudz cilvēku, kas ir līderi savās jomās – politikā, mākslā, sportā, biznesā, valsts pārvaldē, ka katram ir iespēja atrast sev vairākus skolotājus.
- 3 Mācīšanās darba vietā.** Katra diena nes jaunu pieredzi, no kuras var kaut ko mācīties. Nepieciešamais nosacījums ir vēlme analizēt un pārdomāt notiekošo, lai secinātu, ko nākamreiz vari darīt labāk. Mācīšanās būs intensīvāka, ja uzņemsies darīt kaut ko jaunu vai arī izmēģināsi jaunas darba metodes.

- 4 Mācīšanās ar individuālu atbalstu.** Koučs vai mentors, kas strādā ar tevi personīgi, ir lieliska iespēja fokusēties uz savām attīstības vajadzībām un virzīties uz mērķi plānveidīgi. Tavs atbalstītājs var uzdot neērtus jautājumus un likt pildīt grūtus mājasdarbus.
- 5 Mācīšanās no citiem.** Dažādi pieredzes apmaiņas pasākumi, vadītāju klubi un konferences, kā arī neformālas tikšanās ar savas jomas kolēģiem ir laba iespēja pārrunāt kritiskas situācijas un uzzināt par citu pieejām to risināšanā. Vislabāk, ja šāds pasākums ir regulārs un tam ir konkrēta struktūra, lai tā nav vienkārši jauka tērzēšana par tēmu, bet patiešām mācīšanās ar pievienoto vērtību.
- 6 Mācīties mācot.** Mācot citus, tu esi spiests sekot līdzī tendencēm attiecīgajā jomā, tādējādi visu laiku papildinot savas zināšanas. Arī skaidrojot kaut ko citiem un atbildot uz jautājumiem, tev rodas jauni secinājumi un tu bagātinies, līdzīgi kā pieredzes apmaiņas pasākumos.
- 7 Eklektiskā metode.** Visticamāk, tu izmantosi mazliet no katra mācīšanās veida, pielāgojot tos savām vajadzībām.





UZDEVUMS

NOSAKI SAVU MĀCĪŠANĀS STILU

Katrā rindā izvēlies tikai vienu no alternatīvām, kas vislabāk raksturo tevi.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Citu cilvēku sabiedrībā es vairāk runāju. (A) | <input type="checkbox"/> Citu cilvēku sabiedrībā es vairāk klausos. (R) |
| <input type="checkbox"/> Es risinu problēmu, ejot soli pa solim. (T) | <input type="checkbox"/> Man patīk izvērtēt problēmu no visām pusēm. (R) |
| <input type="checkbox"/> Man patīk darīt kaut ko jaunu. (A) | <input type="checkbox"/> Man patīk darīt kaut ko praktisku. (P) |
| <input type="checkbox"/> Es rūpīgi izvērtēju informāciju, citu viedokļus un alternatīvas, pirms izdaru secinājumus. (R) | <input type="checkbox"/> Es pārbaudu, kā lietas darbojas praksē, un tad veicu secinājumus. (P) |
| <input type="checkbox"/> Es labāk satieku ar loģiski domājošiem, analītiskiem cilvēkiem. (T) | <input type="checkbox"/> Es labāk satieku ar spontāniem cilvēkiem, kuriem patīk priecāties par dzīvi. (A) |
| <input type="checkbox"/> Kad klausos citos, bieži pamanu viņu argumentu vājos punktus un nekorektu secinājumu. (T) | <input type="checkbox"/> Kad klausos citos, esmu ieinteresēts uzzināt, ko viņi domā. (R) |
| <input type="checkbox"/> Diskutējot ar citiem, man patīk uzreiz ķerties klāt galvenajam jautājumam. (P) | <input type="checkbox"/> Diskutējot ar citiem, es parasti izsaku daudz spontānu ideju. (A) |
| <input type="checkbox"/> Pētu pieņēmumus, principus un teorijas, kas slēpjas aiz uzdevumiem un situācijām. (T) | <input type="checkbox"/> Uzskatu, ka svarīgi ir, vai tas strādā praksē. (P) |



MENTORINGS UN KOUČINGS



Prāts nav kuģis, kas jāpiekrauj.
Prāts ir uguns, kas jāaizdedzina.

/Plutarhs/

ŽANETE DRONE, INTEGRĀLAIS KOUČS UN VADĪTĀJU ATTĪSTĪBAS TRENERE

ŽANETE DRONE IR ORGANIZĀCIJAS ATTĪSTĪBAS CENTRA "SPRING VALLEY" LĪDERĪBAS, VADĪBAS UN CITU SOCIĀLO PRASMJU ATTĪSTĪŠANAS MĀCĪBU PROGRAMMU IZSTRĀDĀTĀJA UN VADĪTĀJA. 2016. GADĀ PABEIDZA AUGSTĀKĀS MEISTARĪBAS LĪMEŅA STUDIJAS INTEGRĀLĀ KOUČINGA SKOLĀ KANĀDĀ, KAS ATZĪTA PAR "ZELTA STANDARTU" PERSONĪGĀS ATTĪSTĪBAS JOMĀ PASAULĒ, UN ŠOBRĪD IR VIENĪGAIS INTEGRĀLAIS KOUČS LATVIJĀ.

KOUČINGS IR VIENS NO MŪSDIENU ORGANIZĀCIJU DARBĪBAS VIDEI ATBILSTOŠĀKAJIEM VADĪTĀJU ATTĪSTĪBAS INSTRUMENTIEM

Pēc pētījumu datiem, 80% organizāciju vadītāju nav gatavi darbam mūsdienu vidē – esot nemitīgās pārmaiņās, neparedzamībā, neviennozīmīgumā un neskaidrībā, viņi aizvien mēģina izlīdzēties ar vecajām prasmēm, kas derēja iepriekš paredzamos apstākļos. No vadītāja tiek sagaidītas konkrētas atbildes laikā, kad nav iespējams zināt visu informāciju, lai rastu risinājumu, jo pati situācija nemitīgi mainās un attīstās, un vadītāji, cenšoties attaisnot uz viņiem liktās cerības, turpina radīt ārēju pārliecību, ka visu kontrolē, taču iekšienē piedzīvo pamatīgu stresu un neziņu. Profesionāls koučs var palīdzēt nezaudēt līdzsvara sajūtu un radīt drošu vidi, kurā vadītājs var mēģināt, kļūdīties, eksperimentēt, mācīties un attīstīties.

Vadīšanai jaunajos apstākļos ir vajadzīgas gluži citas prasmes. Piemēram, drosme pateikt: "Es nezinu," spēja pieņemt lēmumu nepilnīgas informācijas apstākļos, saglabāt uzticību ilgtermiņa trajektorijai par spīti īstermiņa problēmām, prasme radīt uzticēšanās pilnu vidi, saglabāt mieru emocionālā diskomforta apstākļos u. c. Turklāt straujais notikumu temps vairs neļauj pavadīt vairākas dienas mācību kursus, tāpēc koučings ir īpaši atbilstošs šiem apstākļiem, jo tas ļauj strādāt un vienlaikus mācīties un attīstīties uzreiz, konkrētās situācijās. Tā teikt, labs koučs var palīdzēt vadītājam uzbūvēt auto pašā sacīkstes karstumā.





Koučinga mērķis ir palīdzēt cilvēkiem panākt noturīgas pārmaiņas dažādās dzīves jomās. Atšķirība starp dažādām koučinga pieejām slēpjas tikai tajā, kā šīs pieejas skaidro to, kas ir nepieciešams, lai šādas pārmaiņas patiešām panāktu. Ja vēlaties atrast piemērotu kouču, nekautrējieties izjautāt viņu tieši par to, kādas metodes jums palīdzēs panākt paliekošas pārmaiņas, kas nebeigtos līdz ar kouča apmeklējumiem.

VADĪTĀJS IR KOUČS

Vecā domāšanas paradigma, ka vadītājam ir jābūt varonim un ekspertam, kurš zina atbildes uz visiem jautājumiem un pareģo nākotni, ir pagātne. Mūsdienās vadītājs ir līderis, koučs, terapeits, mākslinieks – viss, kas nepieciešams, lai palīdzētu cilvēkiem rast motivāciju, degsmi, atraisītu viņu radošumu un vēlmi uzņemties atbildību.

Vadītājam nav jābūt profesionālam koučam, drīzāk viņam ir jāpiemīt pareizajai attieksmei – vēlētis nevis sniegt atbildes, bet uzdot jautājumus un, galvenais, radīt drošu vidi, kurā darbinieks var un tiek iedrošināts kļūdīties, lai ko patiesi vērtīgu iemācītos. Kauns kļūdīties kļūst par bailēm. Bailes – par izvairīšanos no riska. Izvairīšanās no riska nogalina radošumu, motivāciju un iesaisti.

Vadītājam jābūt izcilam atgriezeniskās saites sniegšanā, jo neviens nespēj mācīties bez tās.

Turklāt, lai veiksmīgi izmantotu koučingu, jāpiemīt patiesai ziņkārei – kā mans padotais skatās uz šiem jautājumiem, problēmām; ko redz no sava skatu punkta; kas viņam šķiet biedējošs, nepārvarams; kā viņš jūtas; kā domā. Tam ir vajadzīga liela uzdrīkstēšanās, taču nav citu variantu, ja vēlies radīt iesaistes pilnu, motivējošu, radošu, inovatīvu darba vidi.

VIDE UN KULTŪRA ATTĪSTĪBAI

Pirmais priekšnosacījums, lai radītu lielākas darbinieku iesaistes un atbildības uzņemšanās kultūru, ir atklātības un uzticēšanās vides kultivēšana. Nebūs līdzēts tikai ar vārdiem: "Būsim atklāti, izrunāsim godīgi visu, kas katram uz sirds!" Tā ir ilūzija! Vadītājam jāsāk ar sevi, t. i., jāparāda sevi maksimāli atklāti tādu, kāds viņš ir – cilvēks, kurš arī kaut ko nezina, arī viņam ir emocijas, viņu kaut kas satrauc. Parādīt sevi pilnībā ir liels emocionāls diskomforts, taču šis risks ir tā vērts!

Lai pārlicinātos, kāda vide ir jūsu kolektīvā – motivējoša, atklāta vai gluži pretēji – bailu sastindzināta –, uzdodiet sev un kolēģiem dažus jautājumus. Piemēram, vai cilvēka vērtība pie mums tiek saistīta pamatā ar sasniegumiem, produktivitāti, atbilstību normām? Vai vainošana, norādīšana ar pirkstu ir norma? Kā ar favoritismu? Un perfekcionismu? Vai nenotiek cilvēku salīdzināšana un ranžēšana? Vai cilvēkiem ir jāpieturas pie viena šaura standarta tā vietā, lai viņus novērtētu par unikālajām spējām un ieguldījumu? Vai pastāv bailes uzņemties riskus un izmēģināt jauno? Vai labākā izvēle ir paklusēt?

Cilvēks, kurš baidās un jūtas piespiests, nevar būt motivēts, iesaistīts un atraisīt savu potenciālu.



NOTURĪGAS PĀRMAIŅAS – PAKĀPENISKS APZINĀŠANĀS UN EKSPERIMENTĒŠANAS PROCESS

Ja mēs spētu paši saviem spēkiem panākt tās pārmaiņas, kuras vēlamies, mēs jau to sen būtu paveikuši! Nedz iedvesmojoši semināri, nedz grāmatas, nedz lielāka disciplīna vien nepalīdzēs to izdarīt. Ir labi, ja pārmaiņu ceļā ir uzticams līdzgaitnieks – koučs. Turklāt ieteicams savu pārmaiņu ceļu sākt ar kaut ko vienu, nevis aptvert visas attīstāmās lietas uzreiz. Piemēram, droša prasme, ar kuras attīstīšanu vadītāji var sākt savu attīstības ceļu, ir prasme nepārtraukti mācīties un attīstīties.

Vēl viens drošs virziens, kurā lūkoties pēc sākuma punkta savai attīstībai, ir cilvēka iekšējā pasaule, t. i., domāšana, vērtības, pārlicība, emocijas, autentiskā balss un attiecības ar citiem, jo mūsu darbību nosaka mūsu domāšana, un neviens lielus mērķus nevar sasniegt viens pats.

Ja centīsimies panākt pārmaiņas ar spēku un visas uzreiz, mēs sastapīsimies paši ar savu pretestību, kas sakņojas mūsu neapzinātajā līdzšinējā domāšanā un līdz ar to – rīcībā. Lai kaut ko mainītu, jāsāk ar apzināšanos, kā es domāju un kā mana domāšana nosaka manu rīcību, un kā tas liedz man sasniegt to, ko vēlos. Un arī ar apzināšanos vien būs par maz – būs nepieciešami arī gluži praktiski, konkrēti mēģinājumi darīt kaut ko pavisam citādi, kamēr jaunā domāšana un uzvedība kļūs par manu otro "es".



Viena no vadītāja darba pamatfunkcijām ir darbinieku attīstība.

Tam izmantojamas dažādas pieejas, to skaitā mentorings un/vai koučings.

MENTORINGS ir process, kurā vadītājs kā pieredzējis un zinošs speciālists attīsta (trenē, sniedz padomu, virza) attiecīgā jomā nepieredzējušo un mazāk zinošo darbinieku. Šī varētu būt piemērota pieeja jauna darbinieka apmācībai vai arī gatavojot kādu no darbiniekiem vadītāja lomai.

KOUČINGS savukārt paredz, ka tas, kurš uzņemas kouča lomu, palīdz citam cilvēkam sasniegt noteikto mērķi.

Koučings no mentoringa atšķiras ar to, ka koučs nesniedz padomus, kā darīt, un nedalās ar savu pieredzi, bet palīdz darbiniekam strādāt ar sevi.

Koučings ir piemērots brīžos, kad darbinieks ir jau ar zināmu pieredzi un zināšanām konkrētā jomā, bet viņam būtu vēlams trenēt savu kompetenci.





Saviem darbiniekiem vari būt gan mentors, gan koučs – viena loma neizslēdz otru. Mentorings un koučings ir saruna, kurai jāieplāno laiks. Attīstot savus darbiniekus, vienlaikus atbrīvosi laiku arī sev, savai attīstībai un stratēģiskiem uzdevumiem, kā arī jutīsi lielu gandarījumu par darbinieku sasniegto.

PADOMI DARBINIEKU ATTĪSTĪŠANAI IZMANTOJOT KOUČINGU UN/VAI MENTORINGU:

- > atklāti dalies ar visu, ko zini, lai palīdzētu darbiniekam augt;
- > nesaki priekšā, kā būtu jārikojas, bet jautā darbiniekam, ko viņš plāno darīt;
- > kad fokusējies uz darbinieku attīstību, uzdevuma izpilde ir sekundāra. Lai attīstība notiktu, ļauj darbiniekam arī kļūdīties;
- > sniedz atgriezenisko saiti, paturot prātā, ka galvenais tās mērķis ir darbinieka attīstība;
- > atkarībā no situācijas sniedz padomu (mentorings) vai arī sekmē to, lai darbinieks pats nonāktu pie secinājumiem (koučings);
- > paud pozitīvu attieksmi, pamani labu rīcību un uzslavē darbinieku. Arī izsakot kritiku, saglabā pozitīvu atmosfēru;
- > radi vidi, kurā ikviens ir aicināts pievērsties savai attīstībai un dalīties savās gaitās. Skaties 10 jautājumus, kas ļaus izvērtēt esošo vidi;
- > iedvesmo citus ar savu rīcību, kas ir balstīta valsts pārvaldes vērtībās un ir ētiska.

Kouča un mentora prasmes vislabāk var attīstīt, pašam strādājot ar kouču vai mentoru.

DESMIT JAUTĀJUMI, KO UZDOT SEV VAI PĀRRUNĀT AR KOMANDU, LAI NOSKAIDROTU, CIK ATTĪSTĪBU VEICINOŠĀ DARBA VIDĒ STRĀDĀJAT

- 1 Vai mēs drīkstam teikt, ko domājam?
- 2 Vai tiek atbalstīta viedokļu dažādība?
- 3 Vai darbinieki brīvi dalās ar savām idejām?
- 4 Vai mēs kā vadītāji atbalstām darbinieku idejas?
- 5 Vai mēs atļaujam kļūdīties?
- 6 Vai mēs atzīstam savas kļūdas?
- 7 Vai mēs atzīstam, ja kaut ko nezinām?
- 8 Vai deleģējot mēs atbalstām darbinieku, lai viņš/viņa tiktu galā ar uzticētajiem darbiem?
- 9 Vai, sniedzot atgriezenisko saiti, mēs domājam par darbinieka attīstību?
- 10 Vai attīstība ir viena no mūsu organizācijas pamatvērtībām?



IDEJAS ATTĪSTĪBAI

Atceries, ka viena no līdera iezīmēm ir nepārtraukta attīstība, tāpēc mentoringu un koučingu vari izvēlēties arī savu kompetenču celšanai. Ja vēlies izmantot koučingu, tad vari izpētīt dažādas koučinga pieejas un izvēlēties kouču, piemēram, Starptautiskās kouču federācijas Latvijas nodaļā. Ar mentoru izvēli ir sarežģītāk, jo mentors nav profesija. Tā drīzāk ir loma, ko dažreiz pat neapzināti uzņemas viens cilvēks attiecībā pret citu. Pasaules līderiem bieži pieprasa, lai tie kļūtu par mentoriem, taču viņi paši atzīst, ka šādas attiecības parasti veidojas un attīstās spontāni. Tāpēc, ja vēlies kādu pieredzējušu vadītāju par savu mentoru, vienkārši iepazīsties ar viņu un veido attiecības. Cita iespēja tikt pie mentora ir organizēt mentoringa programmu starp vairākām valsts pārvaldes institūcijām, iesaistot visus ieinteresētos. Iespējams, kāds no kolēģiem varētu kļūt par tavu mentoru!



UZDEVUMS

ABPUSĒJS MENTORINGS




Atrodi kolēģi, no kura tu gribētu mācīties, un padomā, kādā jomā tavš padoms varētu būt noderīgs viņam. Piedāvā abpusēji attīstošu sadarbību – vienā tikšanās reizē mācies tu, un citā – viņš. Pieraksti, kādas zināšanas tu gribētu iegūt no sava mentora un kādā veidā to varētu izdarīt. Piemēram, ja gribi iemācīties efektīvi vadīt sapulces un tavš mentors to labi prot, piesakies apmeklēt viņa vadīto sapulci un vēlāk lūdz viņa komentārus par to, ko un kā viņš darījis. Ierosini, lai viņš līdzīgi ieplāno, ko viņš vēlas mācīties no tevis.



	Piecas lietas, ko es vēlos iemācīties no sava mentora	Kā es to varu iemācīties
1		
2		
3		
4		
5		

Blank lined writing area with a double arrow icon at the bottom center.





ORIENTĀCIJA UZ REZULTĀTU SASNIEGŠANU



Tas vienmēr šķiet neiespējami. Līdz brīdim,
kamēr tas ir izdarīts.

/Nelsons Mandela/

MĀRTIŅŠ BIČEVSKIS, VAS "VALSTS NEKUSTAMIE ĪPAŠUMI" PADOMES LOCEKLIS

MĀRTIŅŠ BIČEVSKIS IR JURISTS, BIJUŠAIS POLITIĶIS UN VALSTS PĀRVALDES DARBINIEKS (BIJIS 7. SAEIMAS DEPUTĀTS, VAIRĀKU MINISTRIJU PARLAMENTĀRAIS UN VALSTS SEKRETĀRS). DARBA PIEREDZE VALSTS PĀRVALDĒ MĀRTIŅAM AIZSĀKĀS 2000. GADĀ, KAD 25 GADU VECUMĀ VIŅŠ KĻUVA PAR IEKŠLIETU MINISTRIJAS PILSONĪBAS UN MIGRĀCIJAS LIETU PĀRVALDES PRIEKŠNIEKU. VIŅŠ IR STRĀDĀJIS IEKŠLIETU, TIESLIETU UN FINANŠU MINISTRIJĀS.

DARĪT. UN MAINĪT SEVI

Lai sasniegtu labus rezultātus, jāsummē komandas kompetences. Uzsākot vadītāja darbu, man bija komanda ar pieredzi un autoritāti kolēģu acīs, savukārt man pašam bija jaunības trakums un idejas pārmaiņām, kuras gribēju ieviest. Svarīgi ir vienoties par rezultātu, ko kopā gribam sasniegt.

Vienošanās par rezultātu ir sarunu process. Tu to vadi un skaties, kas ir jāņem vērā un kas nav. Sava redzējuma īstenošana prasa atbildību un spēju iedvesmot. Atbildību nevar iemācīties. Vai nu tā ir, vai tās nav. Iespējams, spēju iedvesmot var sevi atklāt, sekojot savām ambīcijām un mācoties no veiksmīgiem piemēriem. Mācoties iedvesmoties no citiem. Darot un mainot sevi. Saredzi, kāds tu gribētu būt, un tad būs motivācija mācīties.

KALPOJOT VALSTIJ, DALĪTIES UN SADARBOTIES

Man ir vēsturiski ielikta interese par sabiedriski politiskajiem procesiem. Sākot no tā, ka zemapziņā jau "sēdēja" 80. gados dzirdētais radio "Brīvā Eiropa", ko vecāmāte ar tēvu un brāļiem kaut kur laukos klausījās. Pēc tam tēva interese par neatkarības atjaunošanu un darbs Tautas frontē (Latvijas Tautas fronte, Atmosdas laikā dibināta tautas kustība – red.). Bija tikai dabiski, ka nonācu valsts pārvaldē, jo bija vēlme kalpot valstij.





Kalpojot valstij, pamatā tiek strādāts ārēji noteiktu prioritāšu ietvaros. Tev ir ļoti ierobežotas iespējas noteikt savu dienas kārtību. Protams, tu izvirzi savu redzējumu, kā pārvaldīt to sfēru, kā darīt labāk, gudrāk, efektīvāk, kā atstāt savu pēdu nospiedumus, ar ko varētu lepoties. Šajā ziņā man ir veicies, ka katrā no sfērām ir bijušas skaidras prioritātes, ko ievērot, uz ko koncentrēties. Strādājot nevalstiskajā sektorā, mans izaicinājums bija harmonija un savu mazo mērķu sasniegšana.

Katram laikmetam ir savi mērķi, jo palielināt darbības efektivitāti, attīstīties un ieviest labāku pārvaldību ir bezizmēra iespējas. Tā ir mūžīgā attīstība, tikai jāprot noteikt pareizus, efektīvus, bet reizē arī sabiedrībai lietderīgus virzienus atbilstoši pieejamajiem resursiem, zināšanām un cilvēku kapitālam. Ja tie kļūst par pamatprincipiem, pēc kā ikdienā vērtēt savus lēmumus, tad ir daudz vieglāk.

Valsts pārvaldes vadītājiem ir nepieciešams starpnozaru redzējums. Tas atbilst mūsdienu tendencēm, kad dalīšanās kļūst par nākotnes ekonomikas pamatu un nākamo paaudžu bāzes uzvedības modeli. Dalīties un sadarboties. Mēs valsts pārvaldē joprojām darbojamies lēņu tiesību principu robežās, par attīstību domājot tikai resora ietvaros, un tad brīnāmies, ka atpaliekam no igauņiem. Mūsdienās tu vairs nevari būt tikai tieslietu vai tikai satiksmes nozares pārstāvis, tev jābūt horizontālam redzējumam ar spēju kopīgi sadarbībā pārvaldīt resursus.

NEVIS VIENKĀRŠI BŪT, BET SASNIEGT REZULTĀTU

Katram cilvēkam ir sava motivācijas, ambīciju skala, kas ar laiku mainās. Tas ir dzīvs process. Tieši tāpēc mēs vismaz reizi gadā runājam par mērķiem. Šajās sarunās tu kā vadītājs vari palīdzēt darbiniekam atrast, kas būs nākamā gada balanss, lai nepārdegtu, bet ietu uz priekšu. Harmonija ir kalpot sev reizē ar kalpošanu pārējiem, lai būtu ilgtspējīgāka sabiedrība, lai mēs visi kopā gribētu šeit pēc desmit gadiem dzīvot, lai mēs te justos labi un ērti, un droši.

Vadītājiem vienmēr jāvēlas doties uz priekšu. Ja vadītājam nav ambīciju, tad viņš nav vadītājs. Tomēr, lai, tiecoties pēc rezultāta, nepārdegtu, jāatmet viss nevajadzīgais.

Ieteiktu katram vadītājam izlasīt senās Ķīnas karavadoņa Sun Dzi traktātu "Kara māksla". Tajā vienkāršā valodā atspoguļoti visi svarīgākie efektīvas pārvaldes pamatprincipi. Resursu plānošana ir visa pamatā. Piemēram, ja tev nav pietiekoši daudz karaspēka vai tas nav pietiekami labi pabarots, nogaidi, nesteidzies uz priekšu. Tie ir tūkstošiem gadu veci likumi, uz kuriem ir būvēta sabiedrības attīstība. Pārbaudītas vērtības un zināšanas jāizmanto.

Vadītājiem ir jāizvēlas cilvēki, kuri grib sasniegt rezultātu, nevis vienkārši būt. Ir izšķiroši, ka tev ir komanda, kura saprot vadības definētās vērtības un spēj tās nodot tālāk kolektīvam. Svarīgi, lai personāla vadītājs to saprot un rūpējas, lai tiktu uzdoti pareizie jautājumi, cilvēkus ņemot darbā. Strādājot Tieslietu ministrijā, pirmajos gados katru darbinieku, ko ņēmām darbā, aicināju pie sevis, lai paskatītos viņam acīs – vai tās mirdz vai nē. Ir teiciens, ka acis deg. Ja nedeg, tad vienalga, cik darbinieks ir kompetents, viņš nespēs pievienot vērtību. Drīzāk kļūs par riska faktoru attīstībai. Katram ir savs laiks, kad viņš dedzīgi grib kalpot valstij. Tas ir aicinājuma jautājums.





Uz rezultātu orientēta vadītāja moto ir nevis darīt, bet izdarīt!
Vienkāršu darbību rezultāti ir skaidri redzami, piemēram,
konkrēta dokumenta sagatavošana un iesniegšana.

Taču citkārt rezultāti slēpjas aiz ilggadēja darba un vairākiem
procesi, piemēram, politikas ieviešana.

Vadītāja izaicinājums ir gan savā, gan savu padoto darbā formulēt
konkrētus rezultātus, uz kuriem tiekties.



LAI NOTEIKTU SAGAI DĀMO REZULTĀTU:

- > apzini esošo situāciju, apkopojot visu pieejamo un pārbaudīto informāciju;
- > balstoties uz faktiem par esošo situāciju, izvirzi mērķi, kas jārealizē, un definē to rezultātu valodā;
- > izveido plānu mērķa sasniegšanai soli pa solim, nosakot gan galvenos notikumus, kam jānotiek procesā, gan datumus, kuros ir jāpārskata progress.

INSTRUMENTI, KAS NODERĒS TEV KĀ UZ REZULTĀTU ORIENTĒTAM VADĪTĀJAM:

- > **UZ REZULTĀTU BALSTĪTA PLĀNOŠANA** – sadali lielos mērķus katras struktūrvienības un tālāk individuālā līmenī. Norādi konkrētus rādītājus, kas jāsasniedz. Paredzi, kādā veidā to sasniegšana tiks kontrolēta un mērīta (kādi ir termiņi, kādi dati tiks izmantoti, kurš ir par to atbildīgs);
- > **UZ REZULTĀTU BALSTĪTA BUDŽETA VEIDOŠANA** – veido budžetu tā, lai varētu sasniegt izvirzītos mērķus;
- > **UZ REZULTĀTU BALSTĪTA IZPILDE** – pārliecinies, ka procesi un politikas atbalsta, nevis kavē efektīvu pakalpojumu sniegšanu, un ka darbinieki zina, ka tiks apbalvoti par tādu rīcību, kas ved pie noteiktiem rezultātiem;
- > **UZ REZULTĀTU BALSTĪTA KONTROLE** – analizējot rādītājus, kas ir noteikti plānošanas fāzē, seko līdz rezultātiem un darbinieku sniegtumam;
- > **UZ REZULTĀTU BALSTĪTA NOVĒRTĒŠANA** – iesaisti citas ieinteresētās puses, lai nodrošinātu objektīvu sasniegto rezultātu vērtēšanu. Rezultātus vērtē attiecībā pret plānu, izmantojot iepriekš definēto metodoloģiju.



Rezultāti nozīmē konkrētus sasniegumus, tāpēc “darbību valodu” ieteicams aizstāt ar “rezultātu valodu”.

DARBĪBU VALODĀ formulētie mērķi	REZULTĀTU VALODĀ formulētie mērķi
<ul style="list-style-type: none">» parasti sākas ar kādu darbības vārdu (izstrādāt, ieviest, nodrošināt...);» tos var dažādi interpretēt;» tie fokusējas uz konkrētām aktivitātēm. <p>Piem.: Izveidot 25 krīzes atbalsta centrus līdz 2020. gadam.</p>	<ul style="list-style-type: none">» apraksta konkrētas izmaiņas apstākļos vai cilvēku dzīves kvalitātē;» nosaka konkrētus panākuma kritērijus (rādītājus);» fokusējas uz iznākumu, nevis metodēm. <p>Piem.: Jauniešu vecuma grupā no 16 līdz 18 gadiem nodarbinātība vasaras mēnešos pieaug no 40 līdz 75% līdz 2020. gadam.</p>

Mērķiem jābūt izaicinošiem, bet sasniedzamiem. Vai konkrētais mērķis tāds ir, atkarīgs no katra cilvēka spējām. Tu vari pārbaudīt, kā darbinieki vērtē savus mērķus, pārrunājot tos ar viņiem. Mērķis ir sasniedzams, ja darbinieks var izveidot plānu tā sasniegšanai, zina, kas un kā jādara, lai virzītos uz to. Mērķis ir izaicinošs, ja darbinieks iepriekš nav ko tādu darījis un saprot, kādas prasmes viņš attīstīs, realizējot šo mērķi.

Handwriting practice area with horizontal dotted lines. An upward pointing chevron icon is located in the lower right quadrant of this area.



DESMIT VEIDI, KĀ TRENĒT ORIENTĀCIJU UZ REZULTĀTU

Šīs kompetences attīstības atslēga ir treniņš. Izvirzi mērķus, nosaki izmērāmus rezultātus un regulāri kontrolē savu progresu dažādās dzīves jomās – darbā, mājās, sportā, jaunu iemaņu apgūšanā.

- 1 Izvirzi sev mērķus dažādās dzīves jomās. Mērķus formulē ilgākam laika posmam, piemēram, gadam. Izmanto tos kā vadlīnijas iknedēļas plāna sagatavošanā – izvērtē, vai ieplānotie darbi un tikšanās sekmē tavu mērķu sasniegšanu.
- 2 Dienas vai nedēļas beigās velti laiku, lai izvērtētu progresu virzībā uz nospraustajiem mērķiem.
- 3 Veic sava laika auditu, fiksējot darbības, kuras tu veic konkrētā laika periodā. Izvērtē, cik laika tu velti, strādājot noteiktā rezultāta virzienā, un cik laika tiek veltīts ar to nesaistītām darbībām.
- 4 Jautā atgriezenisko saiti no citiem – tiešā vadītāja, kolēģiem, padotajiem, klientiem, sadarbības partneriem, citām iesaistītajām pusēm. Balsties uz saņemto informāciju, izvirzi vismaz vienu pašattīstības mērķi.
- 5 Ja kādā jomā neizdodas sasniegt plānoto rezultātu, iespējams, jāpārskata darba metodes. Padomā, ko vari darīt citādi. Ģenerē idejas jaunai pieejai pats vai kopā ar savu komandu.

- 6 Izdomā veidu, kā vari atgādināt sev par saviem mērķiem. Piemēram, vari uzrakstīt tos uz nelielām kartītēm un ielikt makā, apkopot uz vienas lapas un piespraust pie sienas vai ielikt atgādinājumus, izmantojot kādu no mobilajām lietotnēm.
- 7 Ja tev ir ilgtermiņa mērķi, izdomā, ko vari darīt īsākā laika posmā, lai virzītos uz tiem. Piemēram, pārformulēt gada vai ilgāka perioda mērķus 100 dienu mērķos. Īpaši labi tas darbojas gada beigās, kad līdz 31. decembrim ir atlikušas 100 dienas.
- 8 Izdomā, kā vari sevi apbalvot par rezultātu sasniegšanu. Palutini sevi ar kaut ko patīkamu, kad būsi sasniedzis starprezultātus, un neliedz sev kādu lielāku balvu, kad mērķis būs pilnībā sasniegts.
- 9 Palīdzi citiem (saviem darbiniekiem, kolēģiem) izvirzīt mērķus un sekot līdzi progresam. Sniedz viņiem atgriezenisko saiti par viņu sniegumu.
- 10 Izmanto citu atbalstu, lai virzītos uz savu mērķi. Piemēram, izveido "panākumu komandu", kas apvieno cilvēkus, kuri vēlas sasniegt noteiktus rezultātus noteiktā laikā. Komanda var tikt klātienē vai arī virtuāli palīdzēt cits citam formulēt mērķus un izdomāt veidus, kā tikt pāri šķēršļiem, kā motivēt sevi utt.





UZDEVUMS

MĒRĶU AUDITS

Pārskati savus šīgada mērķus.

Vai tie ir formulēti darbību vai rezultātu valodā?

Ja nepieciešams, pārveido mērķus rezultātu valodā.



1

2

3

4

5

Cik izaicinoši un sasniedzami ir tavi mērķi?



PĀRMAIŅU VADĪŠANA

Jaunas lietu kārtības ieviešana ir grūtākais līdera darbs. Tas ir riskants pēc būtības, un tā veiksmē nekad nav paredzama. Jo jaunā pretinieki ir visi tie, kam klājas labi esošajā kārtībā, bet ieguvēji no jaunās kārtības ir kūtri, kamēr nav pieredzējuši jaunās kārtības ieguvumus.

/Nikolo Makjavelli/

INGRĪDA BLŪMA, NODIBINĀJUMA "IESPĒJAMĀ MISIJA" VALDES PRIEKŠSĒDĒTĀJA

"IESPĒJAMĀ MISIJA" IR NEVALSTISKA BEZPELŅAS ORGANIZĀCIJA, KAS PASTĀV, LAI KATRS BĒRNS LATVIJĀ SAŅEMTU IZGLĪTĪBU, KAS VIŅAM ĻAUJ ATTĪSTĪT SPĒJAS, MOTIVĀCIJU UN PRASMES MĀCĪTIES MŪŽA GARUMĀ. "IESPĒJAMĀ MISIJA" IR NACIONĀLA MĒROGA IEROSME, KAS PASTĀV, LAI NOSTIPRINĀTU IZGLĪTĪBU KĀ VĒRTĪBU LATVIJĀ, UZRUNĀJOT MĒRĶTIECĪGUS UN ZINOŠUS AUGSTSKOLU ABSOLVENTUS BŪT IEDVESMOJOŠIEM SKOLOTĀJIEM UN NĀKOTNES LĪDERIEM.

Jebkurš pārmaiņu process nav viegls. Tam vajadzīgs daudz enerģijas, spēka, laika, dažādu resursu. Lai tam visam ietu cauri un nesalūztu, ir būtiski, lai tev pašam tas liktos svarīgi. Kad 2006. gadā izlēmu aiziet no bankas, gribēju darīt ko jēgpilnu. Mani uzrunāja cilvēki ar dažādām idejām, kas likās interesantas, bet man nepiemērotas. Kādā sanāksmē kolēģe pastāstīja par kādu Igaunijā uzsāktu projektu, kas meklē jaunus līderus vidējās izglītības sistēmai. Igaunija ir trešā valsts pasaulē pēc ASV un Lielbritānijas, kur šāds projekts tiek īstenots. Tas mani uzreiz "aizķēra". Ticu, ka izglītība ir ļoti būtiska katram cilvēkam, cilvēku kopumam, komandai, uzņēmumam, valstij. Izcila izglītība dod brīvību. Man liekas, būtu labi, ja mēs būtu gudrāki, izglītotāki, līdz ar to produktīvāki un turīgāki tādā labā nozīmē. Mana personīgā izpratne par izglītības sistēmu, projektu sākot, bija stipri sekla, salīdzinot ar to izpratni, kas ir šobrīd. Arī situācija ir mainījusies. Arvien vairāk saprotu, kas notiek, kas mainās, kas ir jāmaina.

PAR IZAICINĀJUMIEM UN RISINĀJUMIEM

Viens no būtiskākajiem izaicinājumiem, īstenojot "Iespējamo misiju", ir finansējuma piesaiste. Ja neskaita šo gadu, kad mums ir nedaudz Eiropas naudas, visu laiku finansējums ir bijis no privātā biznesa un dažu privātpersonu ziedojumiem. Ir vajadzīga liela ticība un ļoti liela motivācija un enerģija – gan no tiem cilvēkiem, kas darbojas "Iespējamās misijas" projektā, gan arī no mūsu atbalstītājiem.





Cits izaicinājums ir sadarbība ar daudzām iesaistītajām pusēm. Jebkurā pārmaiņu procesā ir svarīgi saprast iesaistītās puses un prast ar tām sadarboties, neejot uz kompromisiem, saprotot, kuras ir tās lietas, ko mēs vienmēr darīsim tieši tā un ne citādi. Mūsu gadījumā tā ir kvalitātes latīņa, ko nodrošinām, rūpīgi atlasot un apmācot dalībniekus.

Sadarbības partneru vidū uzreiz mēģinājām atrast cilvēkus, kas mūsu ideju saprot, pieņem un atbalsta. Tā mums no pašiem pirmsākumiem valdē ir Izglītības un zinātnes ministrijas pārstāvis (pašlaik – Izglītības kvalitātes dienesta vadītāja), Latvijas Universitātes rektors, kādas skolas direktors. Tādējādi valdē spriežot, pieņemot lēmumus, mēs arī dzirdam sajūtu no tā lauka, no tā karavīra, kas karo attiecīgajā frontē. Vēl valdē ir mūsu atbalstītāju “Swedbank” un “Lattelecom” pārstāvji nu jau arī mūsu absolventi.

TAS IR TAS, KAS MOTIVĒ

Ārkārtīgi svarīgs ir ilgtermiņa skatījums, jo lielas lietas nevar tā uzreiz izmainīt. Par jebkuru lietu, ko dari, jautā sev: “Kāpēc? Ko ar to gribi panākt?” Formulēšana – kāpēc kaut ko dari un ko ar to gribi sasniegt – ir ļoti būtiska, gan lai saglabātu fokusu, gan lai racionāli izlietotu resursus, gan lai saprastu, no kuriem principiem nevaram atkāpties.

Lai uzturētu motivāciju, svini mazās uzvaras. Piemēram, mēs organizējam ikgadējo pasākumu, kurā dalībnieki atklāj savus veiksmes un ietekmes stāstus par izdošanos un izaicinājumiem, ar kuriem šie jaunie, gudrie, entuziasma pilnie cilvēki tiek galā. Viņos klausoties, no prieka gribas raudāt. Tas ir tas, kas motivē.

Lai procesus iekustinātu un iedzīvinātu, jābūt skaidram ilgtermiņa redzējumam. Bet tad darbs jāsadala mazos solīšos. Mūsu mērķis ir reorganizēt, pārkārtot vidējo izglītību, mainīt domāšanu, izpratni, strādāšanas veidu, paturot labo. Četras vērtības, pie kurām nonācām pamazām piecu sešu gadu laikā, ir izcilība, mērķtiecība, atvērtība un atbildība.

Tās raksturo gan to, ko mēs darām, gan to, ko saprotam ar kvalitatīvu izglītību, kas jāiemāca arī bērniem: būt atvērtiem, mērķtiecīgiem, tiekties uz izcilību, pašiem par sevi uzņemties atbildību.

Problēma nav tikai tā, ka skolotāja darbam ir zems prestižs un tas ir maz atalgots, bet ka 21. gadsimtā ir jāiemāca citādi. Mēs nevaram vainot vecāka gadagājuma skolotājus, jo dzīve ir tik radikāli mainījies, ka nepieciešamas jaunas pieejas. Mums ir jauni, moderni domājoši cilvēki ar vismaz divu gadu pieredzi skolā, kuri varētu strādāt kopā ar pieredzējušiem, ļoti gudriem pasniedzējiem un veidot izcilu 21. gadsimta produktu.

Gatavojot dalībniekus, izvēlējamies veidot savu apmācības programmu – tā vietā, lai sūtītu viņus kādā no esošajām pedagoģiskajām programmām, un izrādījās, ka gājām pareizo ceļu. Tagad visā pasaulē sāk saprast, ka visefektīvākā pedagoģu apmācība notiek tad, kad viņi no augstskolas ir aizgājuši uz skolām. Jo tad, kad tu māci bērnus, vari atslīpēt tieši sev visefektīvākos instrumentus un pieeju, īpaši, ja vēl ir kurators, kā mūsu dalībniekiem, kurš vēro un analizē stundas. Skolotāja darbs īstenībā ir ārkārtīgi grūts un sarežģīts.

Esam izveidojuši Direktoru klubu, kurā mēģinām ietekmēt vadītājus no apmēram 40 skolām, kurās darbojas mūsu dalībnieki. Skaidrs, ka šo direktoru izpratne par lietām, viņu vēlme reorganizēt savas skolas un mācību sistēmu noteiks ļoti daudz, ja pat ne 90–80% no tā, kas attiecīgajā skolā vispār notiek. Mēs visu laiku arī domājam, kā radīt pieprasījumu no apakšas, tas ir, kā strādāt ar vecākiem.

Mūsu dalībnieku vidū ir tādi, kas nav kļuvuši par skolotājiem, bet tomēr paliek saiknē ar izglītību. Daži strādā par skolu direktoriem, kas, iespējams, ir vislabākais, jo šādi var ietekmēt sistēmu. Citi strādā pie izglītības satura, citi īsteno savus projektus izglītības jomā, piemēram, “Laboratorium”, kas raisa bērnos interesi par ķīmiju, vai “Edurio”, kas izstrādā izglītības kvalitātes novērtēšanas sistēmu.

SEVIS ATTĪSTĪŠANA IKDIENAS PĀRMAIŅĀM

Ikdienas dzīvē ar pārmaiņām tikt galā nav vienkārši. Ik pa brīdim padomāju, paanalizēju, kas man ir svarīgs, ko un kā gribu darīt. Es plānoju darbus, salieku prioritātes. Rakstu pati sev e-pastus, jo tad, kad ir ļoti daudz dažādu darbu, ir svarīgi, lai tie neaizmirstos un paliktu redzes lokā.

Ir jāatrod laiks izgulēties un kopumā dzīvot kaut cik veselīgu dzīvesveidu, lai būtu enerģija. Iet uz sporta klubu, vasarās pastaigāt, rudenos sēņot. Neņemot vērā to, ka šajā laikā viss ārkārtīgi ātri mainās, ir jāprot ieviest arī zināmu devu rutīnas, piemēram, izdomāt, ko ēst brokastīs vai ko vilkt mugurā. Tad atkrīt šaubas un nav jātērē laiks maziem lēmumiem.

Šobrīd mācos apzinātību. Ja dari kaut ko, tad koncentrējies un izdari, un tikai tad dari nākamo darbu.

GUDRA VADĪTĀJA PRASMES

Kādā uzņēmumā redzēju vadītāju baušļus, kuros rakstīts, ka viņam jāprot visu laiku balansēt. Piemēram, tev ir jāprot būt tuvam ar saviem darbiniekiem un arī jāprot saglabāt distanci. Tev ir jāprot paskatīties uz lietām no augšas, bet vienlaikus jāstāv ar kājām uz zemes. Vienā brīdī tev ir jāuzticas un jādod brīvība, citā – jākontrolē. Tās ir gudra vadītāja prasmes. Nevar izmantot kādu vienu formulu. Reizēm jādara tas, reizēm kas cits. Un reizēm tu tāpat kļūdīsies.

Valsts iestāžu vadītājiem novēlu prasmi nenogrimt birokrātijas procedūru džungļos, bet domāt loģiski – Kāpēc mēs to darām? Ko mēs ar to gribam panākt? Saglabāt veselo saprātu, lai mēs virzītos uz priekšu un dzīvotu labā, sakārtotā vidē. Un nezaudēt ticību, ka var labāk, ka tu vari labāk, ka mēs varam labāk.



Pārmaiņu vadīšana ir komplekss process, kas ietver sevis vadīšanu, individuālu cilvēku vadīšanu un komandas vadīšanu, ņemot vērā ārējās vides apstākļus. Lai pārmaiņas notiktu, ir svarīgi, ka pārmaiņu virzošie spēki – neapmierinātība ar esošo situāciju un vēlme sasniegt jauno – ir lielāki par spēkiem, kas kavē pārmaiņas – ikdienas darba traucējumi, ieviešot pārmaiņas, risks un grūtības, pierodot pie jaunās situācijas.



Lai efektīvi un kvalitatīvi vadītu pārmaiņu un iestādes pārveides procesu, veido vidi, kas veicina pārmaiņas un inovācijas. Tas nozīmē veicināt katra iestādes darbinieka personisko un profesionālo attīstību, nepārtraukti mācoties. Tas nozīmē mēģināt jaunas pieejas un metodes, kļūdīties, mācīties no kļūdām un darīt atkal. Darīt labāk!

Efektīva pārmaiņu vadīšana nozīmē radīt skaidru pārmaiņu vīziju, tas nozīmē precīzi definēt vērtības, kas tiks īstenotas, realizējot pārmaiņas, apzināt ieguvējus un zaudētājus pārmaiņu procesā, izstrādāt pārmaiņu ieviešanas plānu un to realizēt soli pa solim.

PĀRMAIŅU VADĪŠANAS PROCESS:

- > esošās situācijas apzināšanās,
- > vēlamā mērķa formulēšana,
- > darbības plāna izstrāde,
- > iesaistīto pušu vadīšana,
- > darbības plāna realizācija.

Atceries, ka mūsdienu dinamiskajā, strauji mainīgajā vidē, kur valda tik daudz nenoteiktības, katrā pārmaiņu vadības projektā ir jābūt noteiktiem pieturas punktiem – datumiem, notikumiem, kuriem iestājoties, jāpārskata pārmaiņu ieviešanas plāns un tas atbilstoši jākorģē.

Pārmaiņas ir process, kam ir nepieciešama atteikšanās no ierastās komforta zonas un jauna rīcības un paradumu modeļu veidošana. Individuālā līmenī pārmaiņas rada noliegumu, bailes, dusmas, bezspēku un cerību. Ļauj cilvēkam atpazīt un izdzīvot visas emocijas, lai viņš pilnībā spētu iesaistīties jaunajā kārtībā.

Komandā pārmaiņas vienmēr rada vidi konfliktiem. Neizvairies no tiem, bet atrisini tos kvalitatīvākai sadarbībai nākotnē. Kopīgās sanāksmēs neļauj tās dalībniekiem vainot citam citu par rezultātu nesasniegšanu, bet katram pajautā, kā viņš ir palīdzējis cilvēkam, kas netika galā ar savu uzdevumu.

Uzsākot pārmaiņu iniciatīvu, jāņem vērā darba vides apstākļi. Kāda ir organizācijas kultūra? Kāda ir tur strādājošo cilvēku iepriekšējā pārmaiņu pieredze? Kurus darbiniekus visvairāk ietekmēs pārmaiņu rezultāts? Un kas ir tie, kuri visvairāk var ietekmēt pārmaiņu veiksmīgu norisi? Pārmaiņas noritēs veiksmīgāk, ja tu spēsi pielāgoties esošajai kārtībai, lai virzītu to vēlamajā virzienā.

Beidzoties pārmaiņu projektam vai kādam tā posmam, atrodi laiku, lai kopā ar komandu pārrunātu veiksmes un neveiksmes, kopā no tām mācītos un būtu gatavi ieviest nākamās pārmaiņas.





ASTOŅI SOĻI VEIKSMĪGĀM PĀRMAIŅĀM

- 1 Radi steidzamības sajūtu.** Nekas nav ērtāks par ierasto komforta zonu. Cilvēki ir daudz motivētāki kaut ko mainīt, ja apzinās, ka nekā nedarīšana padara viņu dzīvi neērtāku. Un tas notiks tūlīt!
- 2 Izveido ietekmīgu vadošo koalīciju.** Viens nav karotājs. Lai pārmaiņas būtu veiksmīgas, izveido tām spēcīgu fanu un atbalstītāju komandu!
- 3 Radi vīziju.** Vīzija ir stāsts par to, kā būs, kad pārmaiņas būs notikušas. Kāda tad būs pasaule mums apkārt.
- 4 Komunicē vīziju.** Stāsti savu redzējumu visiem un visur. Iedrošini to izaicināt. Iedrošini uzdot jautājumus. Izvēlies dažādus komunikācijas veidus un instrumentus.
- 5 Iedvesmo citus darboties vīzijas virzienā.** Lai cik labas arī nebūtu vīzijas, tās pazūd ikdienas darbu rutīnā. Iedvesmo cilvēkus darboties pārmaiņu virzienā ik dienas.
- 6 Plāno un radi mazās uzvaras.** Pārmaiņu rezultāti reti ir tūlītēji. Citreiz tiem var būt nepieciešami vairāki gadi. Tāpēc, lai uzturētu komandas motivāciju, saplāno pieturas punktus, kuros atskatīties uz jau paveikto un sasniegto, un to nosvinēt.
- 7 Apvieno uzlabojumus un radi vēl vairāk pārmaiņu.** Katras pārmaiņas rada nākamās pārmaiņas, tāpat kā nomazgāti logi aicina noslaucīt putekļus arī no skapjaugšas. Piefiksē, kādi uzlabojumi vēl būtu nepieciešami, bet nepazaudē fokusu uz galveno pārmaiņu mērķi.
- 8 Nostiprini jaunās pieejas.** Jaunās pieejas neiedzīvojas pašas no sevis. Lai tās kļūtu par darba kultūras un tradīcijas daļu, nepieciešama stingra disciplīna. Ievēro to pats un neļauj arī citiem veikt izņēmumus.

IDEJAS ATTĪSTĪBAI

Pārmaiņu ieviešana veiksies labāk, ja tu radīsi darba vidi un kultūru, kas veicina atvērtību jaunajam. Esi piemērs saviem darbiniekiem un:

- > katru gadu iemācies kādu jaunu iemaņu vai prasmi;
- > katru dienu izlasi vismaz vienu lappusi grāmatā;
- > regulāri iepazīsties ar jauniem cilvēkiem no citām profesijām, citām vecuma grupām, ar citām interesēm un pretējiem viedokļiem;
- > ja ievies sev kādu jaunu paradumu, dari to vismaz 21 dienu pēc kārtas;
- > mācies atpazīt savas un citu cilvēku emocijas, nebaidies tās nosaukt vārdā;
- > aicini savus darbiniekus arī darīt visu iepriekš minēto!



UZDEVUMS

PĀRMAIŅU PLĀNOŠANA

Saplāno pārmaiņas! Pārdomā iecerēto, atbildot uz jautājumiem un aizpildot katru lauciņu šajā tabulā.

Kuri ir tie, kas palīdzēs pārmaiņām notikt?	Kādas darbības ir jāveic, lai pārmaiņas notiktu?	Kas ir galvenā vērtība, ko iegūsim, realizējot iecerētās pārmaiņas?	Kā mēs stāstīsim par pārmaiņām?	Kuri ir tie, kurus visvairāk skars/ietekmēs mūsu iecerētās pārmaiņas?
Kā mēs komunicēsim ar tiem, no kuriem ir atkarīga sekmīga mūsu iecerēto pārmaiņu norise?				Kā mēs veidosim attiecības ar tiem, kuru darbu/dzīvi visvairāk skars mūsu iecerēto pārmaiņu rezultāts?

Pārrunā iegūto rezultātu ar pārmaiņu vadības komandu!

Vienojieties par turpmākajiem soļiem efektīvā pārmaiņu ieviešanā dzīvē!



ĒTISKUMS



Dzīves vissvarīgākais un vienmēr
steidzamākais jautājums ir –
ko tu esi paveicis citu labā?

/Martins Luters Kings/

IVARS NEIDERS, RĪGAS STRADIŅA UNIVERSITĀTES DOCENTS

RĪGAS STRADIŅA UNIVERSITĀTE IR MŪSDIENĪGA, PRESTIŽA, EIROPĀ UN PASAULĒ ATPAZĪSTAMA UNIVERSITĀTE, KURĀ GALVENĀ VĒRTĪBA IR CILVĒKS. IVARS NEIDERS LASA LEKCIJAS PAR BIOĒTIKAS UN PĒTNIECĪBAS ĒTIKAS PROBLĒMĀM.

ĒTISKI PRINCIPI IR TĀDI, KAS LIEK RĪKOTIES NESAVTĪGI

Jebkura ētikas sistēma ir noteiktu vērtību kopums. Mums ir dažādas vērtības, dažādi principi, dažus mēs saucam par ētiskiem principiem, dažus - par cita veida principiem, piemēram, reliģiskiem principiem vai etiķetes normām.

Viens no veidiem, kā mēs varam nonākt pie ētikas normām, ir uzdot jautājumu, kādi varētu būt rīcības principi, kam piekristu visas racionālas būtnes. Cits veids – uzdot jautājumu, kāda veida rīcība vai politika radīs pēc iespējas labākas sekas pēc iespējas lielākam skaitam cilvēku. Pirmajā gadījumā ir runa par pienākumu ētiku, bet otrajā – par tā saukto seku ētiku.

Pienākumu ētika nosaka, ka ētikas pamatā ir pienākumi, tie ir jāpilda. Tie var attiekties uz mani kā uz cilvēku vai kā uz noteiktas profesijas pārstāvi. Principi, no kuriem tiek iegūti pienākumi, ir universāli, proti, tie vienādā mērā attieksies uz visiem cilvēkiem. Piemēram, pienākums nemelot vienādā mērā attieksies gan uz mani, gan jebkuru citu personu. Tomēr pienākumi var nonākt pretrunās. Piemēram, man var būt pienākums teikt patiesību, bet man arī ir pienākums nekaitēt. Kāda rīcība būs pareiza? Citiem vārdiem, būs daudz tādu gadījumu, kad mēs nezinām, kā rīkoties, ne jau tāpēc, ka nezinām ētikas principus, bet gan tāpēc, ka vienkārši nav skaidrs, kas no tā ir svarīgāks: patiesības teikšana vai nekaitēšana, kāds būs labāks iznākums.





LABS PIEMĒRS IR LIPĪGS. TĀPAT KĀ SLIKTS PIEMĒRS

Sabiedrībā ir gadījumi, kad cilvēki tiešām nezina, kā būtu jārikojas. Viņi ir uzauguši citā sistēmā, kur darbojas citi principi. Viņi nesaprot un nespēj atšķirt, piemēram, situācijas, kurās kāds tiek diskriminēts, pazemots un tamlīdzīgi.

Citkārt cilvēki rīkojas neētiski kādu citu faktoru ietekmē. Piemēram, sociālajā psiholoģijā ir veikti eksperimenti, kuri pēta, kas cilvēkus mudina krāpties. Viens no faktoriem – viņi redz, ka citi krāpjas un ka šī krāpšanās tiek pieļauta. Pētījumi arī rāda, ka viena no lietām, kas uzlabo rezultātus – likt visiem noskaidrot, piemēram, baušļus pirms darbības uzsākšanas. Runa, protams, nav par to, ka baušļiem ir kāds maģisks spēks. Baušļu vai citu ētikas principu aktualizēšana pirms rīcības liek pievērst uzmanību rīcības ētiskajiem aspektiem.

ĒTIKAS KODEKSAM JĀBŪT INTEGRĒTAM LĒMUMU PIEŅEMŠANĀ

Ir dažādas lietas, kas var cilvēku rīcību padarīt ētiski labāku. Ētikas kodekss varētu būt viena no tām. Tas, protams, ir jāizveido tādā veidā, lai ikviens, uz kuru tas attiecas, saprastu, kā viņa rīcība ir saistīta ar to, kas ir minēts ētikas kodeksā. Jāatceras, ka, piemēram, sodi īsti nedarbojas. Būtu vēlams, lai tie cilvēki, uz kuriem ētikas kodekss attiecas, diskutētu par to, kāpēc tas ir vajadzīgs, kam kodeksā jābūt ietvertam, kā tas varētu darboties utt.

Mēs varam pieņemt, ka tādu, kas krāpjas visur, kur vien tas iespējams, ir mazākums. Teiksim, 1%. Tieši tas pats sakāms par tiem, kas nekrāpjas nekad. Arī šādu cilvēku daudzums varētu būt tāds pats. Lielākā daļa cilvēku atrodas kaut kur pa vidu abām šīm galējībām. Bet jāņem vērā, ka cilvēkiem ir svarīgi uzturēt savu labo tēlu citu, bet vispirms jau savās acīs.

Tāpēc visos gadījumos, kad cilvēki krāpjas, viņi izmanto dažādus trikus, lai vismaz savās acīs nezaudētu seju. Bieži rīcība tiek racionalizēta, sak, nu, ok, es mazliet pakrāpos, bet man kaut kā taču jādzīvo ir, citādi es bankrotēšu. Tas ir veids, kā cilvēks sev iestāsta, ka krāpties ir pieļaujami. Ja tu gribi šķīst godīgs, tad vieglākais veids, kā to panākt, ir būt godīgam, citādi ētiskais kapitāls neuzkrāsies.

Cilvēki bieži neapzinās interešu konflikta situācijas. Vajadzētu būt tā, ka, tiklīdz cilvēks saprot, ka var būt interešu konflikts, viņam būtu jāizvairās no noteikta veida darbībām – nepieņemt darbā noteiktus cilvēkus, nepiedalīties noteikta lēmuma pieņemšanā un tamlīdzīgi.

Likumums un ētika tomēr ir divas dažādas lietas. Likumā mēs definējam to, ko nevaram atstāt pašplūsmā, proti, principus, kuru pārkāpšana radītu krietni lielāku kaitējumu. Taču likuma normas vienmēr būs šaurākas par ētikas normām. Dažos kontekstos melošana var būt pretlikumīga, piemēram, ja es iesniegšu nepatiesu informāciju kādai valsts iestādei, tad par to man var tikt piespriests likumā paredzētais sods. Bet, ja es meloju savai sievai, draugiem vai paziņām, tad par to likums vairs nerūpējas. Šajā sfērā darbojas cita veida regulācija, piemēram, nosodījums. Tas ir ētikas jautājums.

Liberālā sabiedrībā primārā nozīme ir nekaitēšanas principam. Cilvēku rīcību var ierobežot tikai tad, ja tā nodara citiem kaitējumu.





Ētiskums nozīmē pieņemt un ievērot valsts pārvaldes iestādes misiju, vērtības un ētikas principus.

Ētika ir filozofijas disciplīna, kas sistematizē un tiecas pamatot vērtības, principus, labas un sliktas uzvedības modeļus. Uzvedības modeļi rezultējas organizācijas kultūrā, tas ir stāsts par to, kā mēs šeit darām lietas.

Ētiskums ir vispārējs un balstās uz sabiedrībā pieņemtiem labas uzvedības principiem. Vienlaicīgi ētiskums nav viennozīmīgs, tādēļ ne vienmēr ir vienkārši pateikt, vai konkrētā rīcība ir ētiska vai nē.

Viens no ētikas pamatprincipiem ir darīt otram to, ko tu vēlētos, lai cilvēks dara tev, tātad kā prioritāti izvirzīt patiesas rūpes par citiem, iedziļinoties konkrētajā situācijā, tajā, kā to redz iesaistītie cilvēki, un rīkoties tā, lai tas būtu labākais iespējamais risinājums un palīdzētu realizēt visu iesaistīto pušu intereses un mērķus.

Ētiskuma nolūkos ir nepieciešams pret visiem izturēties vienlīdzīgi, taisnīgi un objektīvi, tādēļ jo īpaši svarīgi ir vienoties gan par pamatvērtībām, saskaņā ar kurām organizācija darbojas, gan par kopā sasniedzamajiem mērķiem.

Ētiskums ir atbildības uzņemšanās par savu rīcību – gan darbību, gan bezdarbību. Lai noteiktu, vai labāk ir darīt vai nedarīt, un ko tieši darīt, vadies pēc kritērija – kura no rīcībām nodarīs vismazāko kaitējumu esošajā situācijā. Ņemot vērā situācijas sarežģītību, kompleksumu un nepastāvību, nodrošini pietiekami plašu un iesaistošu komunikāciju. Atklātība veicina ētiskuma principu ievērošanu.



VALSTS PĀRVALDES VĒRTĪBAS, UZ KURĀM BALSTĀS ĒTIKAS PRINCIPI, IR:

- > tiesiskums un atbildība;
- > sabiedrības intereses un ilgtspēja;
- > profesionalitāte un efektivitāte;
- > godprātība un uzticamība;
- > atklātība un orientācija uz cilvēku;
- > sadarbība un kopīgas intereses valsts pārvaldē.





DESMIT ĒTIKAS IZAIČINĀJUMI

- 1 Ētika ir vispārēja. To nevar attiecināt tikai uz darba vidi, politiku vai biznesu.
- 2 Profesionālo ētiku nevar nošķirt no personiskās ētikas. Cilvēks nevar būt ētisks vienā savas dzīves jomā, bet neētisks citā.
- 3 Jebkurā situācijā, kurā iesaistīti cilvēki, ētika ir klātesoša.
- 4 Ētika nav tikai izglītības jautājums. Jebkurai cilvēkam, kas pārkāpj ētikas normas, ir jāuzņemas par to atbildība.
- 5 Ētiska rakstura dilemmas nav epizodiska parādība. Ja ētikas jautājumi netiek uzsvērti ikdienas attiecībās ar citiem cilvēkiem, viegli palaist garām būtiskus ētikas pārkāpumus.
- 6 Pieņēmums, ka cilvēki vai nu ir vai nav ētiski, ir nepareizs, jo tas rada iespaidu, ka eksistē perfekti cilvēki. Perfektu cilvēku nav, un ikkatrs dzīves laikā sastopas ar ētiska rakstura dilemmām.
- 7 Ir iespējams nebūt ētiskam, bet vēl joprojām ievērot likumā noteiktās normas.
- 8 Ētikas principu pārkāpumi nav atsevišķu cilvēku atsevišķa rīcība. Ētikas pārkāpumi norāda, ka esošā vide tolerē neētisku uzvedību.
- 9 Rīcība nekļūst ētiska tikai tāpēc, ka tā dara visi.
- 10 Neētisku rīcību nevar attaisnot ar darba aprakstu vai augstāk stāvošas vadības rīkojumiem.

IDEJAS ATTĪSTĪBAI

- > Lai attīstītos, skaidri definē savas un organizācijas ētikas vērtības. Dari to kopā ar savu komandu!
- > Pārvērt ētikas vērtības konkrētās rīcībās! Kas ir tā rīcība, kas parāda, ka cilvēks darbojas ētiski?
- > Vienu mēnesi velti savā komandā ētiskumam – vērtējiet cits cita rīcību ikdienā, piešķirot "smaidīgu" kolēģim, kurš nodemonstrējis ētisku uzvedību. Kāda būs balva tam, kurš sakrājis visvairāk "smaidīgu"?
- > Vienojieties par sekām, kas iestāsies, ja vērtības netiks ievērotas. Esi konsekvents vienošanās izpildē.
- > Turpmāk vismaz reizi mēnesī iesaisti kolēģus diskusijā par ētiskas dabas jautājumiem, ar kuriem esat sastapušies pēdējā laikā.





UZDEVUMS

LAIKS PĀRDOMĀM PAR ĒTISKAS DABAS
JAUTĀJUMIEM



- 1 Pārdomā situācijas pēdējo trīs dienu laikā darba vietā no ētikas viedokļa.
- 2 Identificē situācijas, kurās bija grūti izšķirties starp vienu vai otru rīcību.
- 3 Kādi argumenti tika ņemti vērā, pieņemot lēmumu? Kādu lēmumu pieņemtu, ja tas tieši skartu tevi vai tavus tuvākos? Vai šādi apstākļi mainītu tavu pieeju?
- 4 Kā pārdomas par ētiskas darbības jautājumiem varat ieviest savas organizācijas darba ikdienā?



LĪDERĪBA



Līderība nenozīmē paveikt lielus darbus.
Līderība nozīmē panākt, ka citi cilvēki
paveic lielus darbus.

/Ronalds Reigans/



AIGARS RUŅĪS, "VALMIERMUIŽAS ALUS" SAIMNIEKS

"VALMIERMUIŽAS ALUS" IR PRIVĀTA ALUS DARĪTAVA, KURA LĒNĀM, PACIETĪGI UN PAMATĪGI BRŪVĒ DABĪGU UN GARDU ALU.

LĪDERIS IR KĀ LABS SAIMNIEKS, KURŠ DARBOJAS IK DIENAS ATLOCĪTĀM PIEDURKNĒM

Veidojot uzņēmumu, balstīju to uz latviskām vērtībām un kultūru. Valoda ir daļa no kultūras, īpaši latviešu valoda, kurā ir ļoti daudz skaistu vārdu. Piemēram, vārds "saimniecība". Kur vadītājs ir saimnieks, kurš rūpējas par savējiem, par saimi, darbojas, saimnieko.

Saimnieka uzdevums ir skatīties nākotnē, pašam sagatavoties un saimi sagatavot. Atlicināt ko ziemai, lai kāda kompotā burka ir pagrabā, kāds spilvens ir apakšā paliekams, ja kāds pakrīt. Saimniekam jā rūpējas par saimi arī ikdienā, esot par paraugu visiem pārējiem. Es kā saimnieks gan pats mucu ceļu, gan ripinu. Ja kāds saka – to nevar, es saku – es tev parādīšu, ka var. Vai kāds saka – nedrīkst, es saku – izdomājam, kā drīkst.

Es atnāku kādas piecas minūtes agrāk par visiem pārējiem un piecas minūtes vēlāk aizeju projām. Dažreiz sapņoju par laiku, kurš droši vien nekad neiestāsies, kad varēšu satīkties ar darbiniekiem tikai Ziemassvētkos. Droši vien man tas īsti nepatīktu. Es nespētu iztikt bez saimniekošanas šajā jaukajā vietā ilgāk par diviem mēnešiem. Tas ir kā elpot.

Man liekas, ka saimnieks ir tāds, kurš savu darbu dara ne jau tikai naudas dēļ, viņš to dara tāpēc, ka viņam tas ļoti, ļoti, ļoti patīk un sniedz lielu gandarījumu. Pieņemot darbā cilvēkus, es ļoti meklēju to degsmi. Protams, tas ir tā mazliet romantiski, ne vienmēr tas izdodas, bet es cenšos meklēt tos, kam šis darbs ir kā sirdslieta.





Kā zemniekam uzarts lauks vai pilni klēts apcirkņi ar graudiem, tā man ļoti lielu gandarījumu sniedz tieši gala rezultāts. Manā gadījumā tas, ka alu novērtē, pērk, slavē, iesaka ne tikai Latvijā, bet arī citās valstīs. Līdzīgi kā valmierieši lepojas, ka viņiem visas sētmales ir nopļautas, tā es lepojos ar to, ka ir labi paveikts darbs.

IZCILĪBA NAV GALAMĒRĶIS. TAS IR LIELS, GARŠ CEĻOJUMS

Mūsu uzņēmuma misija ir "Atgriezt alu uz svētku galda". To es kā plati darbiniekiem atskaņoju rītā un vakarā. Esam definējuši deviņas vērtības, deviņus spēkavotus, par kuriem cenšamies runāt visu laiku. Protams, šīs vērtības var ierakstīt darba aprakstā, bet, lai tās būtu dzīvas, nepieciešams daudz par tām runāt. Es to saucu par sprediķošanu. Katru pirmdienu mums ir vadības komandas sanāksme, un es saku: "Šodien mans sprediķis būs par.."

Kad komanda, saimniecība bija maza, bija ļoti viegli, jo visi elpojām vienā ritmā. Pašlaik atslēga ir vadības komanda, kuru veidojam. Mums ir savs talantu dārznieks (personāla vadītājs), kurš palīdz. Jo, lai kļūtu par vadītāju, nepietiek būt labam speciālistam, tev jābūt labam vadītājam.

Patlaban mans izaicinājums ir tikt ārpus šauras pārspecializēšanās domāšanas, kad katrs atbild tikai par savu jomu un visu pārējo "futbolē" prom. Jo lielāka organizācija, jo tālāk tā futbola bumba tiek aizsperta, taču arī mazā saimniecībā tas šur tur var parādīties. Tagad domāju, kā panākt, lai tas, kuram tā bumba ir, to paņem rokās un iet ar visiem kopā risināt problēmu, kamēr tā ir atrisināta. Cenšos kopā ar citiem domāt šos risinājumus. Ticu, ka tikai kopā roku rokā mēs varam šo lielo darbu izdarīt.

Ja esi pietiekoši tradicionālā nozarē, kā mēs, tu nevari izraisīt revolūciju. Tāpēc es visu laiku runāju par mazajiem uzlabojumiem. Katram ir uzdevums rīt savu darbu izdarīt par vienu mazu kripatiņu labāk nekā vakar. Saskaitot kripatiņas gada griezumā, diezgan daudz sanāk. Izcilība slēpjas mazos ikdienas uzlabojumos, kas reizēm šķiet nebūtiski.

Man ļoti patīk teiciens, ka vai nu dari izcili, vai nedari vispār. Tieši izcilība palīdz izcelties uz pārējo fona. Valmiermuiža nav izgudrojusi alu. Taču, slīpējot savu meistarību un darot to, kas tev patīk, vari diezgan labi labi šo darbiņu izdarīt, un cilvēki to novērtēs.

CEĻAVĀRDI VADĪTĀJAM

Mans pirmais ieteikums – izskaud latviešu mantru "gan jau būs labi". Ja dari darbu, tad izdari līdz galam. Tā, lai pašam, atskatoties pēc gada vai diviem, vai pieciem, ir labi padarīta darba sajūta. Lai ar lepnumu vari uzlikt savu parakstu uz katra paveiktā darba.

Otrs ieteikums – radi un seko ilgtermiņa horizontam, ilgtermiņa stratēģijai. Līderis spēj paskatīties tālskatī un ieraudzīt, kas būs pēc divdesmit un simt gadiem. Lielas pārmaiņas prasa lielu laiku.

Nebaidies eksperimentēt. No savas pieredzes zinu, ka nevar veltīt gadus pētniecībai. Kamēr izpētīsi, ideja jau būs novecojusi. Atrodi iespēju ideju testēt! Arī valsts pārvaldē to var izdarīt lokālā formātā. Tādējādi risks un izmaksas ir mazākas, bet process – vadāms.





Ir būtiska atšķirība starp vadītāju un līderi, un šo atšķirību nosaka personība, nevis amata nosaukums. Vadītājs ir tas, kurš atrodas varas pozīcijā, kamēr līderis ir tas, kurš iedvesmo un iedrošina citus, veidojot abpusēji cieņpilnas attiecības. Līderis ir autoritāte saviem darbiniekiem, viņam seko nevis hierarhijas dēļ, bet tādēļ, ka darbinieki izvēlas viņam sekot.



KĀ ATPAZĪT LĪDERI?

- > Līderis ir tas, kurš ar savu rīcību rāda piemēru citiem. Viņš neprasa, lai citi darītu to, ko pats nekad nedarītu.
- > Līderis izvirza nepārprotamus mērķus un paskaidro, kādu atdevi sagaida.
- > Labi pārvalda savu laiku un ir organizēts.
- > Uzslavē, iedrošina un uzmundrina.
- > Arvien mudina citus izmēģināt ko jaunu noteikto standartu ietvaros, nodrošinot saviem padotajiem ievērojamu brīvības sajūtu.
- > Nepārtraukti mācās un attīsta sevi.
- > Sniedz vērtīgu, uz attīstību vērstu atgriezenisko saiti.
- > Līderis turpina strādāt arī tad, kad ir sarežģīti un grūti.

ASTOŅI SVARĪGĀKIE PRINCIPI, KAS TEV JĀIEVĒRO, ATTĪSTOT LĪDERA PRASMES

- 1 Strādā gan gudri, gan daudz. Profesionāla vadītāja un līdera lomas sabalansēšanai, viennozīmīgi, ir vajadzīgs laiks un enerģija, bet tavu ieguldījumu pamana un novērtē.
- 2 Strādā kopā ar saviem darbiniekiem un uztici viņiem atbildību, nevis dod rīkojumus. Tā tu veidosi iniciatīvas bagātu, rīcībspējīgu komandu, kas uzņemas atbildību par savu jomu.
- 3 Tev nav vienmēr jābūt uzmanības centrā. Līderis drīzāk ir kā gleznas rāmis, kas izceļ savu cilvēku talantus un ieguldījumu kopējā darbā. Izcel savu darbinieku paveikto!
- 4 Līderība nozīmē ne vien spēju plānus izstrādāt un realizēt, bet vēl vairāk – būt pietiekami elastīgam, lai tos jebkurā brīdī mainītu, ja šāda nepieciešamība rodas.
- 5 Tev nav vienmēr jāzina atbildes uz visiem jautājumiem. Pajautā darbiniekiem viņu priekšlikumus situācijas risināšanai vai lūdz laiku pārdomām labākā risinājuma rašanai. Tas ļaus viņiem justies lepnēm par savu profesionalitāti un paaugstinās motivāciju.
- 6 Līderība ir komunikācija. Sniedz cilvēkiem visu nepieciešamo informāciju, kas var palīdzēt viņiem būt veiksmīgiem, jautā un ieklausies. Sadzirdi savus cilvēkus!
- 7 Līderība ir nepārtraukta attīstība. Tā nevar notikt bez kļūdām. Tev ir tiesības kļūdoties. Atzīsti kļūdas, mācies no tām un ej tālāk!
- 8 Atceries, ka līderība ir kompetence – to var iemācīties. Darot. Esi tāds līderis, kādam tu pats vēlētos sekot katrā ikdienas situācijā!

IDEJAS ATTĪSTĪBAI

- > Iepazīsti sevi – izzini, kas ir tavas vērtības, kādas ir tavas labākās un ne tik labās īpašības.
- > Atvēli laiku izaugsmei – vismaz stundu dienā velti svarīgu, nevis steidzamu jautājumu risināšanai: attiecību veidošanai, savu prasmju izkopšanai, ilgtermiņa stratēģiju izstrādei. Ja līdz šim līdera spējas neesi attīstījis, sāc pamazām, veltot tam 15 minūtes dienā.
- > Ievēro disciplīnu – ja esi apņēmies attīstīt kādu savu līdera kompetenci, dari to ikdienā. Arī tad, ja pirmajās reizēs nesanāk, ja tas šķiet grūti un domā, ka pareizai rīcībai nav laika. Lai būtu vieglāk ievērot disciplīnu, pastāsti par savu nodomu kolēģiem, vadītājiem un ģimenei. Viņi būs tavas labākais atbalsts un palīdzēs turēt sev pašam doto solījumu – kļūt izcilam līderim!



UZDEVUMS

VAI ESI LĪDERIS



NOVĒRTĒ, KURŠ APGALVOJUMS VISPRECĪZĀK RAKSTURO TAVUS KOMANDAS IESAISTĪŠANAS PARADUMUS, RESPEKTĪVI, TĀ TU RĪKOJIES VISBIEŽĀK:

- 1 es informēju komandu par pieņemto lēmumu;
- 2 es pārliecinu komandu par pieņemtā lēmuma pareizību;
- 3 es uzklāsu komandas viedokļus par lēmuma projektu;
- 4 es uzklāsu komandas viedokļus par savām idejām;
- 5 es iepazīstinu komandu ar problēmu un uzklāsu iespējamus risinājumus;
- 6 esmu noteicis atbildības līmeni, kurā katrs darbinieks var pieņemt lēmumus;
- 7 kopā ar komandu esam vienojušies par atbildības jomām, kurā katrs var pieņemt nepieciešamos lēmumus.

Apstipriņošas atbildes uz jautājumiem no 1. līdz 3. norāda uz to, ka tu biežāk izmanto formālo varu.

Apstipriņošas atbildes uz jautājumiem no 5. līdz 7. norāda uz to, ka tu vadi, izmantojot personisko autoritāti.

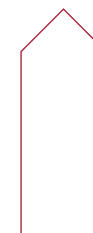
Centies būt līderis, kas balstās uz personisko autoritāti!





IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

- > Belbin R.M. (1996) "Team Roles at Work", Butterworth-Heinemann, 160 p.
- > Goleman D. (2000) "Leadership That Gets Results", Harvard Business Review, March-April, 2000, 78-90 pp.
- > Goleman D. (2004) "Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence", Harvard Business School Press, 306 p.
- > Guo K. L. (2008). "DECIDE: a decision-making model for more effective decision making by health care managers", The Health Care Manager, June 2008, Vol. 27 Iss: 2, 118-127 pp.
- > Kahneman D. (2011) "Thinking, Fast and Slow", Farrar, Straus and Giroux, 499 p.
- > Kotter J. P. (2012) "Leading change", Harvard Business School Press, 1R edition, 208 p.
- > Lencioni P. (2002) "The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable", Jossey-Bass, 229 p.
- > Levitin D.J. (2015) "The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload", Dutton, 560 p.
- > Logan D., King J., Fischer-Wright H. (2011) "Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization", HarperBusines, 320 p.
- > Londino F. (2002) "Developing High-Performing Teams", Lightwave, June 2002, Vol. 19 Iss: 6, 109-110 pp.
- > Mumford A., Honey P. (1992) "Questions and Answers on Learning Styles Questionnaire", Industrial and Commercial Training, Vol. 24 Iss: 7, 10-13 pp.
- > Osterwalder A., Pigner Y. (2010) "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers", John Wiley and Sons, 1st edition, 288 p.
- > Pink D. H. (2011) "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us", Riverhead Books, 288 p.
- > "Results-based Management Handbook. Harmonizing RBM Concepts and Approaches for Improved Development Results at Country Level". (2011) United Nations Development Group, 2011, pieejams UNDG oficiālajā mājas lapā <https://undg.org/>
- > Semler R. (2004) "The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works", Portfolio Hardcover, 256 p.
- > Senge P. (1999) "The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization (The Fifth Discipline)", Crown Business, 608 p.
- > Sinek S. (2011) "Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action", Portfolio, 256 p.
- > Thaler R. H., Sunstein C. R. (2009), "Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness", Penguin Books, 312 p.
- > Tuckman B. W.; Jensen M. A. C. (1977) "Stages of Small-Group Development Revisited", Group & Organization Management, December 1977, Vol. 2 Iss: 4, 419-427 pp.



LAI TOP!



“Efektīva vadītāja rokasgrāmata” 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.



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ