



■ Ievads

Ikdienas darbā lielāko uzmanību un laiku parasti veltām savu tiešo uzdevumu veikšanai un mērķu sasniegšanai. Pārsvārā vienmēr pietrūkst laika apzināties vairākus citus svarīgus aspektus, kam ir liela nozīme gan komandas, gan visa uzņēmuma un arī savu personīgo mērķu īstenošanā, – tā ir komunikācija, savstarpējo attiecību un lēmumu pieņemšanas kvalitāte, procesi grupā, līderība u.c. Ko ikdienas darbā nozīmē komanda, cik svarīgi vadītājam ir attīstīt sadarbību? – jautājam dažādu nozaru vadītājiem.

Vai un kāpēc, jūsuprāt, nepieciešama komanda?



Citrus Solutions valdes priekšsēdētājs Rinalds Sproģis:

Bez komandas nav iespējams gūt panākumus, sasniegt augstākos mērķus. Komandā ir jābūt spēju, raksturu un pieredzes ziņā dažādiem cilvēkiem, lai rastos atšķirīgas, labas idejas un, tās pārrunājot, tiktu pieņemts labākais lēmums. Manuprāt, komanda ir patstāvīgu cilvēku loks, kam ir kopējs mērķis, redzējums, kā to sasniegt, un uzticēšanās, un komandas starpā valda pilnīga atklātība.

Kas, pēc jūsu domām, ir komanda?



SIA Lattelecom valdes loceklis Valdis Vancovičs: Manuprāt, komanda ir atšķirīgu cilvēku grupa, kuru vieno kopēja mērķa vai misijas apziņa. Komandu raksturo paaugstināts savstarpējās uzticēšanās līmenis. Lai arī augstu vērtējams ir katra komandas dalībnieka individuālais sniegums, darbs komandā nozīmē dot vairāk nekā vienīgi savu individuālo pienesumu. Nevienam patiesi liels uzdevums nav paveicams bez labas un uzticamas komandas, tās lomu nevar novērtēt par augstu.

arī augstu vērtējams ir katra komandas dalībnieka individuālais sniegums, darbs komandā nozīmē dot vairāk nekā vienīgi savu individuālo pienesumu. Nevienam patiesi liels uzdevums nav paveicams bez labas un uzticamas komandas, tās lomu nevar novērtēt par augstu.

Ko jums nozīmē strādāt komandā?



SIA LEC valdes priekšsēdētājs Pēteris Dzirkals:

Ar vārdu komanda es saprotu cilvēku grupu, kas darbojas kopīgu mērķu vārdā. Tas nebūt nenozīmē, ka visiem

jādara viens un tas pats. Patiesībā gluži otrādi – labu komandu raksturo tas, ka katrs apzinās un pilda savu lomu, savu uzdevumu un dara to tā, lai palīdzētu citiem komandas biedriem sasniegt savus individuālos un līdz ar to arī komandas mērķus. Par panākumu atslēgu uzskatu vadītāja spēju pareizi sadalīt pienākumus un atbildību komandā.

Komanda, kas cinās par rezultātu, manā uztverē ir viens no vismotivējošākajiem faktoriem. Un pretēji – ja redzu, ka komandai rezultāts nerūp, ir ļoti grūti atrast pašmotivāciju. Ļoti spilgti komandas darbs atspoguļojas arī manā hobijs – autorallijā. Katram ir savs pienākums – mehāniķi gatavo tehniku, pilots brauc, stūrmanis lasa stenogrammu u. tml. Kļūda jebkurā posmā, kaut viena nepareizi pievilktā skrūve, var radīt negatīvu iznākumu. Kēde ir tik vāja, cik vājš ir tās vājākais posms. Komandu no individuāla darba atšķir tas, ka rezultātu nosaka visi komandas locekļi kopā. Tas, protams, neizslēdz, ka komandā ir viens vai vairāki līderi.

Vai arī dejas pasaulē ir svarīgs komandas darbs?



Horeogrāfs, deju skolas Dzirnas vadītājs Agris Daniļevičs:

Protams, tas ir pat ļoti aktuāli, jo viens visu nevar izdarīt. Manā galvā var rasties simti ideju, bet to realizācija ļoti lielā mērā būs atkarīga no cilvēkiem, ar kuriem kopā strādāju. Mana pirmā un svarīgākā komanda ir mana sieva Singita, kurai uzticos it visā. Tāpat ilgus gadus mana komanda ir deju grupas Dzirnas pamatsastāvs, no kuriem liela daļa ir izauguši un paši studē deju.

Tātad jūs strādājat ar Dzirnu pamatsastāvu jau ilgu laiku. Kā un vai izdodas noturēt šo komandu?

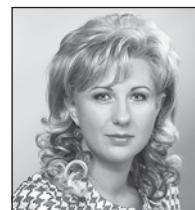
Jā, ne jau vienmēr viss rit viegli, ar prieku. Reizēm gribas vienkārši... nedēļu maksākerēt! Mainās laiki. Jauniešiem nav viegli atrast savas vērtības šajā gana depresīvajā laikā, turklāt deja nav business, kurā var viegli pelnīt. Mēs kļūstam vecāki, iespējams, mainās vajadzības un vērtības dzīvē. Arī es kā komandas vadītājs sakārā ar deju skolas atvēršanu esmu aizņēmts darbos, kas nav gluži manā kompetencē, un varbūt neveltū tik lielu uzmanību komandai, pašļaujos, ka viņi strādā, jo projektu ir daudz un laika vienmēr maz.

Tāpēc svarīgākā lieta, ko veidojam un pēc kā tiecamies Dzirnās, ir uzticība, sapratne un atbalsts komandā.

Ļoti svarīga ir komandas emocionālās vienotības sajūta, piemēram, iestudējot lieluzvedumus. Tā motivē un virza gan dejotājus, gan mani kā vadītāju, tie ir brīži, kuru

dēļ ir vērts pārvarēt grūtības. Un tās ir sajūtas, ko iespējams gūt tikai komandā pēc labi padarīta darba.

Kas, jūsuprāt, ir komandas enerģijas avots?



Žurnāla Biznesa Psiholoģija galvenā redaktore Elga Zēģele:

Komandas darbu es vēlētos salīdzināt ar ugunsroku. Ja komanda strādā ar pārliecību par izvirzītā mērķa nozīmīgumu, saskaņoti un radoši, tad komandas loceklis iedvesmo un aizrauj cits citu. Tiek sasniegti teicami rezultāti. Tomēr tik lieliska aina nemēdz būt pastāvīgi. Arī ugunsrokam ik pa laikam vajadzīga malka! Manuprāt, vissvarīgākais ir līderis, kas ar savu personību kļūst par dzirksteli un aizdedzina citus. Padotie lielākā vai mazākā mērā savas ieceres un cerības saista tieši ar vadītāju. Saliedētā komandā ļoti svarīga ir atklāta un godīga komunikācija. Tieša vai aizmuguriska sūdzēšanās un kritizēšana nomāc un atņem spēkus.

Labi vadītāji prot veidot komandas, kurās cilvēki ir līdzvērtīgi savās zināšanās un profesionālismā. Viņi zina, kā likt justies vajadzīgam un cienītam.

Ko jums nozīmē komanda?



SIA Lietišķās informācijas dienests izpilddirektore Aiva Viksna:

Man komanda ir cilvēku kopums, uz kuriem es varu paļauties. pilnvaras, mums ir vienota izpratne par uzņēmuma viziju un kārtējiem darbiem. Viņi ir mani sūtņi, kas kontrolē ikdienas darbu uzņēmumā. Mēs saprotamies no pusvārda, uz viņiem es varu paļauties, varu iet atvaļinājumā, jo zinu – mana komanda strādā. Viņi ir manis izaudināti līderi, kas spēj iedvesmot savas nodaļas darbiniekus kopējām lietām.

Vai jūs saskatāt komandas vērtību arī ārpus darba?

Komanda man ir ļoti svarīga gan darbā, gan personiskajā un sabiedriskajā dzīvē. Personiskajā dzīvē jābūt līdzsvaram starp ģimenes locekļiem pienākumu sadalē, jo nav pareizi, ka traukus mazgā tikai sieva vai naudu pelna tikai vīrs. Ģimene ir komanda – jo saliedētāka, motivētāka, jo tā ir neievainojamāka.

Komanda ir spēks!



■ Eksperti par komandas attīstību



Ilze Čiščakova:

Lielākajai daļai uzņēmumu ir vizija, misija, mērķi un uzdevumi, kas jāasniedz, un uzdevumi. Parasti vadības komanda vai vadītājs pulcina ap sevi cilvēkus, kuru motivācija, zināšanas un pieredze atbilst izvirzītajām prasībām

uzņēmuma mērķu sasniegšanai. Vadītājs sagaida efektīvu mērķu izpildi, organizācija – peļņu, ko nodrošina efektīvs komandas darbs. Tomēr reizēm nav tik vienkārši izveidot labu komandu, piemēram, šobrīd, kad darba tirgū ir tik liela darbinieku rotācija.

Tā kā *Spring Valley* aktīvi strādā komandu veidošanas un attīstīšanas jomā, man šķita interesanti aicināt uz diskusiju mācību un konsultāciju uzņēmumu pārstāvjus, kas piedāvā uzņēmumiem savas zināšanas, metodes un pieeju labas komandas izveidē un attīstībā.

Kas ir tie produkti, pakalpojumi, ko piedāvājat saviem klientiem, kuri ir ieinteresēti komandas veidošanā vai attīstīšanā? Kādas ir metodes, ko biežāk izmantojat savā darbā?



Rolands Melbārdis:

Vairākus gadus strādājam komandu veidošanas un attīstīšanas jomā. Mūsu darbs lielākoties norisinās ārpus pilsētas, ārpus Rīgas. Savā darbā maksimāli cenšamies piemēroties klientu vajadzībām un mērķiem, ko viņi ir izvirzījuši.

Mūsu pieeja saistīta ar ārpustelņu apmācībām, daudzveidīgām brīvdabas programmām, izmantojot pieredzes izglītības metodiku. *Eži* intensīvi strādā aktīvā tūrisma jomā. Pašiem ir sava tehniskā bāze, kuru tāpat kā dažādus citus aktīvās atpūtas elementus izmantojam savās programmās.

Arnolds Brūders:

Nodarbojamies ar dažādu veidu treniņiem. Viens no pamatvirzieniem ir komandas



attīstīšanas treniņi gan telpās, gan āra apstākļos. Izstrādājam mācību ciklus, kur komandas veidošana ir kā viens posms. Tāpat kā Rolands izmantojam pieredzes mācīšanās metodiku. Cenšamies treniņus piesaistīt teorētiskiem aspektiem,

piemēram, izmantojam uzvedības stilu testus. Visi treniņi ir balstīti uz situācijas analīzi, lai varētu pateikt, kurā posmā pašlaik atrodas komanda, un saprast, vai komandas treniņš, kā to iecerējis vadītājs, ir vajadzīgs. Atsevišķi izdalām komandas pasākumu rīkošanu, piemēram, sporta dienas, kuru ievirze ir komandas stiprināšana.



Arta Biruma:

Ar komandas veidošanas treniņiem nodarbojamies samērā maz. Mūsu galvenie darbības virzieni ir darbinieku novērtēšana, attīstīšana un atlase. Orientējamies ne tikai uz vispārējo darbinieku meklēšanu, bet uz to, kā īsto cilvēku ielikt īstajā vietā. Nodarbojamies arī ar mācību vajadzību apzināšanu. Ja klientam ir nepieciešama komandas saliedēšana, bet viņš nevēlas rīkot pasākumus ārā, mežā vai, piemēram, kolektīvā ir tikai dāmas, piedāvājam mierīgākas aktivitātes – zīmēšanu vai kustību vingrinājumus, kas arī lieliski saliedē komandu.

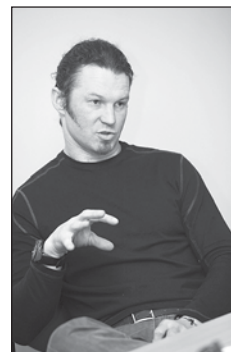


Toms Urde:

Arī mēs pamatā nodarbojamies ar komandas veidošanu. Treniņos strādājam tādos virzienos kā grupas dinamika un profesionālu komunikācijas problēmu risināšana komandā. Sadarbībā ar NBS (Nacionālie Bruņotie

Spēki) esam izstrādājuši komandas veidošanas piedāvājumu, kurā apvienojam NBS profesionalitāti un pieredzi darbinieku vadības jautājumos ar praksē balstītām zināšanām par veiksmīgu komandas darbu un

pārmaiņu ieviešanu organizācijā. Esmu ieinteresēts atrast jaunus piedāvājumus, kā attīstīt uzņēmumos komandas, piemēram, mentoru apmācības, e-mācības, kā tās izmantot komandas veidošanā, kā panākt noturīgu emocionālās sadarbības efektu.



Valdis Vanags:

Mums ir šauri specializēts – radām un vadām tikai komandas treniņus. Nerīkojam komandas treniņus kā noteiktu aktivitāti, bet skatāmies, kas uzņēmumam nepieciešams. Uzņēmums pats var izvēlēties vietu, kur notiek

treniņš. Piedāvājam zemu un augsto virvju programmas savā treniņu bāzē, Madonas rajonā, treniņus pilsētas vidē, iecienīts formāts ir viesu mājas, kur braucam kopā ar uzņēmumu un ārpus darba vides paliekam uz vietas divas līdz trīs dienas. Piedāvājam arī piedzīvojumu pasākumus, kas saistīti ar grūtību pārvarēšanu ekstremālākos apstākļos. Kā metodiku pamatā izmantojam pieredzes izglītību, kas arī parāda, ka izmantotā aktivitāte ir pastarpināta, svarīgākais ir tas, kā komanda izmanto iegūto pieredzi. Izklaides pasākumus gan nerīkojam, jo tad mērķi paliek neskaidri. Dažkārt informācijas trūkuma vai aprītes problēmu dēļ gadās situācijas, kad dalībnieki, piemēram, atbrauc uz sporta spēlēm, bet viņus sagaida izaicinoši komandas uzdevumi!

Ilze:

Mums katram ir savi paņēmieni un metodes, ko izmantojam komandas treniņos. Pieeja var būt dažāda, bet kādi kopumā ir būtiskākie faktori, lai komandas treniņš būtu veiksmīgs un rezultatīvs?

Rolands:

Svarīgākais ir saruna ar klientu, kurā vienojamies par programmas saturu, intensitātes pakāpi, laiku u. tml. Šī informācija ir ļoti būtiska, lai varam klientam piedāvāt tieši to kas viņam ir vajadzīgs un sasniegt klienta mērķus komandas attīstībā.

Toms:

Es gribu uzsvērt, ka komandas veidošana nav vienreizējs pasākums, tas ir nepārtraukts darbs, tāpēc mēs neesam sevišķi ieinteresēti vienas dienas pasākumos. Sporta spēļu rezultātā pievienotā vērtība komandas



■ Kādēļ organizācijas runā par nepieciešamību attīstīt komandu?

- Izveidota jauna komanda. Komandas dalībniekiem nepieciešams iespējami ātrāk iepazīt citam citu un saliedēties darbam.
- Komanda papildinājusies ar jauniem dalībniekiem. Jāveicina jauno dalībnieku iekļaušanās komandā uzņēmuma kultūras kontekstā.
- Jāuzlabo motivācija un savstarpējo attiecību kvalitāte komandā.
- Pārmaiņas uzņēmumā visiem darbiniekiem ir saspringts un grūts laiks. Komandai īpaši nepieciešama pozitīva pieredze un savstarpējs atbalsts, lai spētu pārvarēt pārmaiņu grūtības.
- Uzņēmumā ir nepieciešams uzlabot savstarpējo komunikāciju un informācijas apmaiņas procesu.
- Apvienojoties uzņēmumiem (nodaļām), nepieciešams attīstīt izpratni par katras komandas potenciālu un spēju kopā veidot jauno uzņēmuma kultūru, balstoties uz iepriekšējās kultūras vērtībām.
- Pieredze rāda, ka arī spēcīga komanda var uzlabot savu efektivitāti, ja laiku pa laikam komanda pavada laiku kopā, mācoties kaut ko jaunu, – tas nozīmē komandas attīstību.

Ja pieņemam, ka vadītāja darbs ir palīdzēt organizācijai strādāt efektīvi, tad svarīga vadītāja darba daļa ir nodrošināt sadarbību. Sadarbība starp cilvēkiem un grupām, darbinieku motivācija un konflikts ir labi zināmi uzvedības aspekti. Tādējādi zināšanas par cilvēka uzvedību un attiecībām ir svarīgs, vadītājam nepieciešamas profesionālo zināšanu virziens.

■ Grupas dinamika

Jēdziens grupas dinamika bieži tiek izmantots, norādot uz grupas emocionālo dzīvi kā veselumu, mazāk to attiecinot uz atsevišķu grupas indivīdu emocijām. Ko tas nozīmē? Iedomāsimies, ka grupā ir desmit cilvēku. Katram no šiem cilvēkiem kā indivīdam ir savas emocijas un izjūtas, taču pastāv arī grupas emocijas vai izjūtas, kas ir kaut kas vairāk nekā vienkārši visu grupas dalībnieku emociju kopsumma. Mēs varam grupas dinamiku skatīt mazā grupā, piemēram, mazā projektā, varam arī paraudzīties uz starpgrupu dinamiku, piemēram, attiecībām starp daļām vai nodaļām, un pat augstākā dinamikas līmenī – starp sabiedrību un organizācijām. Svarīgi ir mēģināt izprast, kā

cilvēku sistēmas darbojas kā veselums, un izprast savstarpējo saistību starp grupām. Ar grupas dinamiku ir saistītas daudzas svarīgas idejas. Cilvēki lielākoties domā, ka viņu uzvedība vienmēr ir racionāla un viņi var izlemēt, kā viņi rīkosies katrā situācijā. Tomēr jāatzīst, ka cilvēku uzvedība lielākoties ir neapzināta, īpaši tad, kad viņi apvienojušies grupās. Taču mums nepavisam nepatīk pieņemt domu, ka mēs varētu neapzināties to, ko darām savā ikdienas darbā kā vadītāji. Grupas dinamikas izpēte palīdz atklāt kādu daļu spēcīgu, bet neapzinātu spēku gan sevī, gan grupās, gan arī organizācijā kopumā. Profesionālam vadītājam ir svarīgi attīstīt savas uzveres antenas, lai dziļāk izprastu savu uzvedību, procesus grupā un visā uzņēmumā, kas palīdz atklāt gan sadarbību traucējošos, gan veicinošos faktorus.

■ Grupas dinamika un līderība

Var rasties jautājums: kā šī ideja par grupas dinamiku saistīta ar līderību un pārmaiņu vadību? Līderība ir saistīta ar varu un kontroli, tādējādi tā grupā var radīt daudz emociju. Citiem vārdiem – līderības izziņāšana nodrošina vairāk iespēju izziņāt grupas dinamiku. Kādēļ? Tādēļ, ka līderība ir sociāls fenomens, kas izpaužas grupā. Lai būtu līderis, ir nepieciešami sekotāji. Lai to izprastu, noderīgi veidot grupas bez jebkādas formālas, noteiktas hierarhijas un dot tām uzdevumus. Šāda veida programmās vadītāji tiek sadalīti grupās, kurām tiek dots uzdevums. Visos gadījumos grupām būs jāatrisina līderības jautājums un notiks cīņa, lai deleģētu pilnvaras vienam vai vairākiem cilvēkiem, kuri palīdzētu grupai izpildīt šo uzdevumu.

■ Formālā un neformālā līderība

Interesanti ir paraudzīties uz formālo un neformālo līderību grupā. Grupa var izvēlēties formālu līderi, taču šis cilvēks var būt vienīgi marionete neformālajam līderim, kurš var atbalstīt un veicināt šī kandidāta izvēršanos. Dažās grupās konkurence par līderību var būt tik spēcīga, ka nevienam netiek ļauts uzņemties efektīvu līdera lomu. Grupa ir paralizēta, jo nespēj deleģēt pilnvaras vienai personai, kura uzņemtos vadību. Neviens neseko līderim, jo neviens nav gatavs sekot. Dažos gadījumos grupa kā līderi var pieņemt kādu vismazāk šai pozīcijai piemēroto – kādu, kurš grupā vairāk dominē, nevis vada. Cilvēks, kurš dominē vairāk nekā vada, liek citiem

noslēgties un būt neuzkrītošiem. Tādējādi dominējošs līderis samazina kopējos resursus, kuri grupā ir pieejami. Protams, cits jautājums: kādēļ grupa ļauj šim cilvēkam dominēt? Reizēm nav nemaz tik viegli atšķirt, vai tā ir dominējoša vai efektīva līdera uzvedība.

■ Grupas dinamika un pārmaiņu vadība

Visbeidzot, jāuzdod jautājums par to, kā grupas dinamika saistās ar pārmaiņu vadību. Ļoti svarīgs faktors, vai pārmaiņas virzīsies uz veiksmes pusi, ir izvēlēta pārmaiņu stratēģija – iesaistīšana vai spiediens –, kaut gan jebkurās pārmaiņās nepieciešami abi. Pārmaiņu laikā rodas spēcīgas emocijas, jo neizbēgami jāatsakās no kādas daļas vecās un pierastās uzvedības un jāveido jauni uzvedības modeļi. Tā rezultātā organizācijā rodas spēcīgas grupas dinamikas izpausmes – gan pozitīvas, gan negatīvas. Cilvēki pārmaiņu rezultātā var būt gan ieguvēji, gan zaudētāji dažādu iemeslu dēļ. Daži pārmaiņās var zaudēt varu, pilnvaras, pieeju resursiem, statusu utt., tādējādi radot augstu bažu līmeni, nedrošību, skaudību, asu konkurenci. Pārmaiņu rezultātā lēnām veidojas jauna kultūra, kas ir ilgstošs, sāpīgs un sarežģīts process. Ja, plānojot pārmaiņas organizācijā, mēs spējam paredzēt arī grupas dinamikas iespējamās negatīvās izpausmes, ievērojami pieaug iespējas veiksmīgi īstenot pārmaiņu projektu.

Atbilstīgi katra uzņēmuma mērķiem un vajadzībām Spring Valley izstrādā dažāda ilguma, intensitātes un formāta komandas veidošanas programmas gan brīvā dabā, gan telpās.

Šo programmu nolūks nav pārbaudīt dalībnieku fizisko sagatavotību, bet gan sniegt iespēju pārliecināties gan par savām stiprajām pusēm un ierobežojumiem, darboties dažādās situācijās, gan arī paskatīties, no citas puses uz saviem kolēģiem un novērtēt, kādi ir veicinošie un traucējošie faktori efektīvai komandas sadarbībai.



■ Spring Valley komandas un indivīda attīstībai izmanto MBTI

Tas, ka 21. gadsimtā katras organizācijas konkurētspēju nosaka cilvēki, jau sen vairs nav vien tukšs lozungs. Piemēram, Pasaules cilvēkresursu vadības apvienības (Society for Human Resource Management) nesenojā pētījumā secināts, ka 75 % no organizācijas vērtības nosaka cilvēkresursi.

Arvien pārliecinošāk gūstam apliecinājumu vispārzināmajiem apgalvojumiem, ka viens nav karotājs un organizācijas veiksmē un efektivitāte ir atkarīga no katras komandas snieguma.

Ikviena komanda ir unikāla. Komandām ir dažādi mērķi un uzdevumi, atšķirīgas kultūras un vērtības, taču tās visas bez izņēmuma meklē atbildes uz vieniem un tiem pašiem jautājumiem:

- kāpēc cilvēki komandā vienā un tajā pašā situācijā spriež un rīkojas atšķirīgi;
- kas ir laba komanda un ko nozīmē līderība;
- cik skaidras ir līdera un sekotāju lomas;
- kas traucē efektīvu problēmu risināšanu un lēmumu pieņemšanu komandā;
- kā veicināt efektīvu informācijas apriti un komunikāciju komandā;
- kā uzlabot visdažādāko resursu izmantošanu un deleģēšanu;
- kā katrs indivīds komandā var zināt, cik lielā mērā katrs no viņiem veicina uzdevuma izpildi vai to traucē, utt.

Myers Briggs Type Indicator (MBTI) ir pazīstamākais un uzticamākais rīks, kas jau vairāk nekā 50 gadu tiek attīstīts un pilnveidots visā pasaulē, lai palīdzētu indivīdiem un komandām pilnvērtīgi izmantot un attīstīt savu potenciālu. Katru gadu pasaulē tiek administrētas vairāk nekā 3,5 miljoni MBTI aptauju. MBTI aptaujas tulkotas vairāk nekā 30 valodās, to administrēšanai nepieciešama licence.

■ Kas ir MBTI?

MBTI autores ir Katharine Cook Briggs (1875–1968) un viņas meita Isabel Briggs Myers (1897–1980). Viņas ir izpētījušas cilvēku personības atšķirības un, balstoties uz Karla Gustava Junga (1875–1961) idejām par cilvēku psiholoģisko tipu, izstrādājušas pašnovērtējuma aptauju, lai padarītu šīs vērtīgās idejas plaši pielietojamas ikdienas dzīvē.

Jungs ir secinājis, ka cilvēku atšķirīgā uzvedība ir tikai šķietami nejauša. Patiesībā katra cilvēka uzvedības pamatā ir zināma kārtība un pastāvība. Tas saistīts ar to, ka cilvēkiem ir iedzimta tendence izmantot savu prātu – uztveri un spriešanu – atšķirīgos veidos.

MBTI parāda **16 atšķirīgus personības tipus** un to unikālās vērtības un sniedz izpratni par **šo tipu atšķirīgajiem uzvedības modeļiem dažādās situācijās**. Tādējādi aptaujas rezultāti ļauj katram indivīdam apzināties savu uztveres un spriešanas tipu un izprast savu uzvedību un emocijas dažādās situācijās, savas stiprās puses, ierobežojumus un attīstības iespējas.

■ Ko MBTI var sniegt komandas attīstībai?

Ļoti reti ir gadījumi, kad komanda strādā ļoti labi vienkārši sagadīšanās dēļ. Visdrīzāk, komandas darbs būs daudz efektīvāks, ja katrs tās indivīds apzināsies gan savu, gan citu indivīdu personības psiholoģisko tipu un uzvedību, jo tad viņi spēs dziļāk saprast procesus, kas notiek grupā.

Svarīgs secinājums: ja cilvēkiem ir atšķirīga uztvere un viņi atšķirīgi spriež, tad attiecīgi atšķiras arī viņu intereses, uzvedība, attieksme, vērtības un motivācija. Šis atšķirības ir gan komandas lielākā vērtība, gan bieži vien arī iemesls pārpratumiem, nesaskaņām, konfliktiem un darbības efektivitātes ierobežojumiem. Tātad – pirmais solis MBTI izmantošanā – jānosaka katra komandas dalībnieka psiholoģiskais tips.

MBTI metodoloģija un zināšanas par cilvēku psiholoģisko tipu ļauj izpētīt un apzināt šādus komandas aspektus:

- komandas tips, tās dabiskās stiprās puses, ierobežojumi un "aklās" vietas;
- līderības stils;
- katra indivīda uzvedības tips, sastopoties ar sarežģījumiem un grūtībām komandā;
- indivīda ietekme uz pārējiem komandas dalībniekiem;
- kāda indivīda uzvedība kaitina pārējos grupas dalībniekus;
- indivīda ieguldījums un efektivitāte komandas darbā;
- darba uzdevuma specifika un indivīda psiholoģiskais tips;
- sadarbības un komunikācijas uzlabošana komandā, konfliktu vadīšana;
- Z-tipa modelis problēmu risināšanas un

lēmuma pieņemšanas procesa uzlabošanai;

- komanda pārmaiņās.

■ Dažas prognozes par komandām, balstoties uz MBTI secinājumiem

- Jo vairāk līdzīgu personības tipu komandā, jo ātrāk un vieglāk komandas dalībnieki savstarpēji sapratīsies. Jo komandā atšķirīgāki tipi, jo savstarpējā saprašanās būs lēnāka un sarežģītāka.
- Līdzīgu tipu komandā lēmumus pieņem ātrāk, taču iespējams ātrāk pieļaut kļūdas un neizmantot visas iespējas. Savukārt atšķirīgu tipu komandā lēmumu pieņemšanas process var būt daudz lēnāks un sāpīgāks, taču lēmums, iespējams, ir daudz kvalitatīvāks, jo tiek apspriesti vairāki viedokļi.
- Ja komandā ir viens atšķirīga tipa indivīds, tas bieži tiek uzskatīts par savādnieku, atšķirīgu, neiederīgu utt.
- Komandā, kurā izprot, atzīst un cenšas izmantot visu atšķirīgo tipu potenciālu, ir atklātākas attiecības un mazāk konfliktu.
- Komandām, kurās ir pārstāvēti pārsvarā viena psiholoģiskā tipa indivīdi, bieži ir nepieciešami resursi no ārpusē, vai arī pašām jāapzinās tās mazākas attīstības funkcijas, ko prasa uzdevuma izpilde.
- Šādas vienpusēja tipa komandas var būt neveiksmīgas, ja tās spītīgi turas tikai pie sev raksturīga uzvedības modeļa kā vienīgā pareizā un tādējādi nespēj izmantot citus resursus.
- Līdera lomas komandā var mainīties, jo veicamie uzdevumi prasa iemaņas, kas piemīt dažādu psiholoģisko tipu indivīdiem.
- Pilnīgi pretēju tipu cilvēkiem komandā var būt īpašas problēmas gan komunikācijā, gan sadarbībā. Jāpieņem lielas pūles, lai mēģinātu rast iespējas sadarbībai.

Nobeigumā jāuzsver, ka MBTI ir sākuma punkts diskusijām un idejām par komandas un indivīda attīstību. MBTI pats par sevi nav panaceja. Tāpat jāizvairās no vēlmes komandās veidot stereotipus, balstoties uz MBTI rezultātiem.

Šajā rakstā netika apskatīta MBTI uzbūve un administrēšana. Ja vēlaties iepazīties ar MBTI sīkāk, ieskatieties www.opp.co.uk



attīstībā būs, bet ne tik liela.

Valdis:

Ja treniņš tiek plānots kā nopietns pasākums, tad noteikti akcentējam, ka pirms treniņa nepieciešams tikt ar visiem dalībniekiem īsā intervijā, lai noskaidrotu vajadzības. Tas labi parāda esošo situāciju un arī palīdz programmas veidošanā. Problēma ir tā, ka bieži vien vadītājs situāciju redz no viena skatupunkta, bet darbinieki no cita. Tad šīs lietas ir jāsamēro, lai treniņā mēs virzītos uz vienu mērķi.

Arta:

Gribu piebilst, ka nereti personālvadītājiem un arī vadītājiem pašiem ir ļoti, ļoti vājas zināšanas ne tikai par komandas veidošanas treniņiem, bet vispār par mācību pasākuma plānošanu un rīkošanu uzņēmumā, un tas ir lielākais minuss. Ja gribam iet līdz Eiropas attīstītākajām valstīm, tad jārunā par talantu menedžmentu*. Šis termins Latvijā vēl vispār nav zināms.

Valdis:

Jā, tā ir problēma. Dažkārt vadītājs paredz savam uzņēmumam komandas veidošanas pasākumu āra apstākļos, bet darbinieki par to uzzinot ir gandrīz vai šokā. Līdz ar to grupā ir 90% pretestība, un nekas labs tur nevar sanākt. Tāpēc ļoti svarīgi ir noskaidrot visu informāciju pirms treniņa.

Arnolds:

Mūsu pieeja ir pēc pirmās tikšanās ar klientu anketēt visus komandas dalībniekus, ar kuriem strādāsim. Otrajā tikšanās reizē iepazīstinām vadītāju, kādas ir darbinieku domas, un tad samērojam. Mēs nevaram pateikt: vajag to un to! Un diezin vai arī vadītājs viens pats to var pateikt. Ārkārtīgi būtisks faktors ir samērot vadītāja zināšanas un mērķi ar situāciju, ko atklāj darbinieki, un to, ko redzam mēs kā speciālisti šajā situācijā – kā komandas attīstības iespējas nāks par labu uzņēmuma kopējam mērķim.

Valdis:

Pirmajā tikšanās reizē vadītājam jārunā par svarīgiem un dziļiem aspektiem, kas ikdienā nemaz netiek apspriesti, un svarīgi ir atrast risinājumu, ko ar situāciju komandā darīt. Tādējādi svarīga ir savstarpējā uzticēšanās starp vadītāju un mums kā treniņa rīkotāju. Labi, ja ir iespēja ar komandu strādāt atkārtoti, tad redzam, kā mainās cilvēku savstarpējās attiecības un komandas procesi.

Ilze:

Vai iespējams, ka labi iecerēta un plānota komandas treniņa rezultāts

panāk pretēju efektu?

Valdis:

Tas ir kā ar slimību – pirms uzlabojuma ir pasliktinājums.

Arta:

Pie ārsta bija, bet jājautā, kā ir ar terapiju pēc tam. Ja vadītājs pēc treniņa aizmirst, kur bijām, ko darījām, ko secinājām, efekts ir daudz mazāks nekā tad, ja viņš atgādina par svarīgajām lietām arī ikdienā.

Toms:

Mēs, treneri, neesam tie, kas veido viņu komandu, to dara dalībnieki paši. Līdz ar to svarīgi vairāk likt darīt viņiem pašiem. Īstais darbs ir pēc tam – semināri, diskusijas, kurās komanda pati mēģina risināt savas problēmas un turpina attīstīties.

Valdis:

Jā, pieredzes izglītības ideja ir saistīt galvu ar sirdi, jeb prātu ar emocijām. Treniņos ļoti labi var redzēt, kāda ir uzņēmuma kultūra, kāds ir darbības stils. Bieži vien tas lielā mērā ir saistīts ar emocionālo aspektu, un to nevar aizstāt ar racionālo. Tāpēc var arī parādīties emocionāli smagākas un nepatīkamākas situācijas.

*Talantu vadība – metode, kas paredz kompleksu pieeju darbinieku vadībai, – izmantojot kompetenču pieeju, darbinieku potenciāla efektīva izmantošana un attīstīšana tiek plānota, jau sākot ar atlases procesu, un ir neatraujami saistīta ar turpmāko darbinieka virzību un attīstību uzņēmumā.

Ilze:

lejūtots vadītāja lomā, man būtisks ir jautājums: kā izmērīt sasniegto rezultātu pēc komandas treniņa un vai to vispār var izmērīt?

Rolands:

Pirmkārt, ja darbinieki uzņēmumā ir vērtība un tas, ko viņi dara, ir vērtība, tad arī procesa rezultātā būs vērtība. Otrkārt, varam skatīties, cik ilgi mūsdienu darbaspēka rotācijas apstākļos komanda ir noturīga. Un, treškārt, tā ir arī filozofiska tēma, jo šie mērījumi nav vienkārši un tikai racionāli. Domāju, ka visefektīvāk ir skatīties uz individuālo atbildību un izaugsmi, cik daudz cilvēks no tā paņem. Es zinu, cik man pašam kā vadītājam ir grūti mainīties līdzī uzņēmumam, tāpēc man šķiet, tas nav vienkārši – jābūt ļoti atklātam gan pret sevi, gan komandu.

Toms:

Pēc tam, kad pagājis kāds laiks pēc treniņa, ir

svarīgi paskatīties, kur ir problēmas un cik liela bijusi virzība uz priekšu.

Arnolds:

Mūsu pieredze ir veikt mērījumu pēc pašu dalībnieku treniņu laikā sastādītajiem apņemšanās rīcības plāniem. Tos viņi paši ik pa laikam aktualizē un pārrunā, kas notiek vai nenotiek. Bieži vien, tiekoties pēc kāda laika, paši atklāj, kas ir tas, ko viņiem vajadzētu darīt turpmāk, tostarp arī attiecībā uz treniņiem.

Arta:

Es teiktu, ka izmērīt var vienkārši ar kompetenču modeļa palīdzību. Ir sociālo kompetenču novērtēšana, un ir tāda kompetence kā komandas darbs, kur ir vairāki līmeņi. Ja uzņēmumu tas interesē, tad komandā var veikt šo mērījumu. Apmēram pēc pusgada vai gada, lai būtu pagājis laiks un jauniegūtā kompetence iestrādāta, to atkārtoti. Tad ļoti labi var redzēt, kas ir nostiprinājies un kas ne.

Ilze:

Vai jums ir nācies saskarties ar situāciju, ka uzņēmuma vadītājs lūdz jūs pēc treniņa iesniegt novērtējumu par katru komandas dalībnieku, lai atvieglotu kāda lēmuma pieņemšanu, kas saistīts ar darbinieku vietu uzņēmumā?

Arnolds:

Jā, dažkārt ir gadījumi, kad tas tiek prasīts. Tas ir sarežģīts jautājums, jo es varu redzēt, kāda ir katra dalībnieka kvalitāte vai spējas, bet es nevaru pateikt: jā, tajā vietā viņš būs ideāls, bet šis darbinieks neatbilst nevienai pozīcijai. Es varu iezīmēt vadītājam situāciju, kurā viņš var domāt un pieņemt lēmumu pats. Lai sniegtu šādu vērtējumu, tad pirms tam vajadzētu kādu laiku pastrādāt šajā uzņēmumā, izprast tā kultūru un attīstības virzienus.

Toms:

Šādā situācijā mēs atgādinām, ka treniņa laikā vadītājs pats var novērot konkrēto darbinieku un pieņemt lēmumu. Otra lieta – varam veikt anonīmu aptauju – vērtēšanu, kuras rezultātā katrs iegūst informāciju par savām spējām un attīstības iespējām.

Arta:

Šeit paveras iespēja attīstīt jaunu produktu, jo kompetences var ļoti labi novērtēt darbībā. Bet Latvijā maz ir tādu speciālistu, kas to var darīt.

Valdis:

Manuprāt, te, ir liela pretruna. Tiklīdz treniņš kalpo kā novērtēšana, tā varam aizmirst, ka panāksim uzticību. It sevišķi, ja novērtējums



vadītājam ir līdzeklis lēmumu pieņemšanā par darbinieku vietu komandā.

Arta:

Šajā gadījumā vadītājs nav novērtētājs, to dara speciālists no malas.

Valdis:

Jā, bet vērtējums tāpat nonāk pie vadītāja. Es vairāk domāju par to, kā šis vērtējums ietekmē ikdienas dzīvi. Ja cilvēki zina, ka treniņš ir tiks izmantots novērtēšanai, tad viņu uzvedība un attieksme ir savādāka.

Arnolds:

Jāatzīmē, ka jebkurš komandas treniņš kaut kādā mērā ir diskomforts vai izešana diskomfortā un atgriešanās komfortā. Galu galā vadītājam acis nav aizsietas, un par saviem darbiniekiem viņam ir iespēja uzzināt tikpat daudz. Problēma ir tā, ka mums nav daudz izcilu un talantīgu vadītāju. Runāt par vadītāja prasmēm un iemaņām nav tas pats, kas pielietot tās ikdienā.

Toms:

Te mēs atgriežamies pie tā, ka vadītājs reizēm ir komandas vājākais posms. Jautājums, cik tālu mēs varam iet šādā gadījumā, piedāvājot situācijas, kurās, iespējams, tas skaidri parādās.

Ilze:

Visā procesā vadītājam ir liela atbildība?

Rolands:

Jā, un tas nav viegli. Vadītāji ir ļoti dažādi, un katram savs vadības stils, sava metode un savi pieņēmumi. Jautājums ir par to, vai tiek sasniegts vēlamais rezultāts un vai darbinieki ir gatavi ar konkrēto vadītāju strādāt.

Valdis:

Lai komandas darbība būtu veiksmīga un tas atspoguļotos uzņēmuma kopējos rezultātos, ir jāiegulda daudz laika un enerģijas. Tāpēc situācijā, kad vadītājs man jautā: – Man ir trīs stundas komandas treniņam. Vari? –, es atbildu: – Nevaru. Var meklēt kaut kur citur, varbūt kāds var. Bet reāli veikt kvalitatīvu treniņu jau nevar, jo tur ir cilvēki, procesi.

Ilze:

Bet var būt tā, ka vadītājs saka: man nav laika ar to nodarboties, cilvēkiem ir pašiem jāsaprot, kas un kā jādara?

Arta:

Tad viņam jājautā: kāds ir jūsu amats? Cik ilgi



jūs to darāt un vai jums patīk jūsu darbs? Realitāte un patiesā problēma ir tā, ka bieži vien vadītāji, it sevišķi vidējā līmenī, 95 % sava darba laikā dara speciālista darbu un tikai tad vēl, starp citu, kaut ko vada.

Toms:

Tas, ko es redzu, – bieži vien vadītājs pats baidās no pārmaiņām. Jautājums ir par to, cik liela ir vēlme ieskatīties reālajā situācijā, kāda komanda ir šobrīd, kādi ir darbinieki, kas ir viņu potenciāls, kā to izmantot.



Ilze:

Komandas veidošana ir ārkārtīgi plašs un dažādi interpretēts jēdziens. Šodien biznesa darbībā aizvien vairāk uzmanības tiek pievērsts dažādu sadarbības formu izpētei un nodrošināšanai. Prast efektīvi sadarbīties – tā ir māksla, ko varam mācīties ik dienas, un ik dienas atklāt ko jaunu un interesantu.

■ Ieteikumi uzņēmumu vadītājiem

- Iespējami skaidrāk formulējiet treniņa mērķi, ko vēlaties sasniegt.
- Uzklusiet darbinieku viedokli un vēlmes.
- Sadarbojaties ar treneriem, kuriem varat uzticēties.
- Veltiet pietiekami daudz laika treniņa sagatavošanas posmam.
- Centieties laikus un kvalitatīvi informēt darbiniekus par gaidāmo treniņu.
- Pajautājiet sev, vai pats esat gatavs un ieinteresēts piedalīties treniņā.
- Jūs iegūsi, ja treniņš nebūs pēkšņs un vienreizējs pasākums, bet savlaicīgi plānota un stratēģiska pieeja komandas attīstībai jūsu uzņēmumā.

Sagatavots *Spring Valley*, 2008

SIA *Spring Valley*, Pērses iela 8, Rīga, LV-1011
Tālr.: +371 67365200, fakss +371 67365201
e-pasts: info@springvalley.lv

www.springvalley.lv/ENG