

Latgales plānošanas reģions sadarbībā ar Radvilišķu rajona pašvaldības administrāciju ievieš Latvijas- Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas projekta LLIV-306 „Tematiskā biznesa attīstīšana un Tematisko ciemu komandu iespēju paplašināšana Latgales un Radvilišķu reģionos, akronīms Tematiskie ciemi” īstenošanu.

Komandas darbs, kā strādāt grupās

Pirmā daļa:
Sadarbība un komandas veidošana

Oktobris-Novembris
2013



bringing neighbours closer

Programmas mērķi un saturs

Mērķis:

Sniegt zināšanas par to, kā strādāt komandā, par komandas veidošanu, lomu sadali komandā, sadarbību, pasākumu organizēšanu un konfliktu risināšanu

Pirmā diena: Sadarbība un komandas veidošana

1. *Sadarbības nozīme*
2. *Grupu un komandu darbības principi*
3. *Lēmumu pieņemšana grupā*

Otrā diena: Komunikācija un līderu loma komandā

4. *Komunikācija grupā, komandā*
5. *Lomas grupā un komandas darbā*
6. *Līderu darbs komandā*

Trešā diena: Radoša darba organizēšana un problēmu risināšana

7. *Konfliktu risināšana, komandas darba organizēšana*
8. *Radošs darbs un inovācijas strādājot grupās*
9. *Indivīda izturēšanās un līdzdalība grupās, komandās*

Pirmā daļa: Sadarbība un komandas veidošana

1. *Sadarbības nozīme*

- Kopīga un individuāla problēmu risināšana- priekšrocības un trūkumi
- Sadarbība grupā, lai iegūtu labāku risinājumu un uzlabotu attiecības
- Kursa mērķi un saturs
- Iepazīšanās

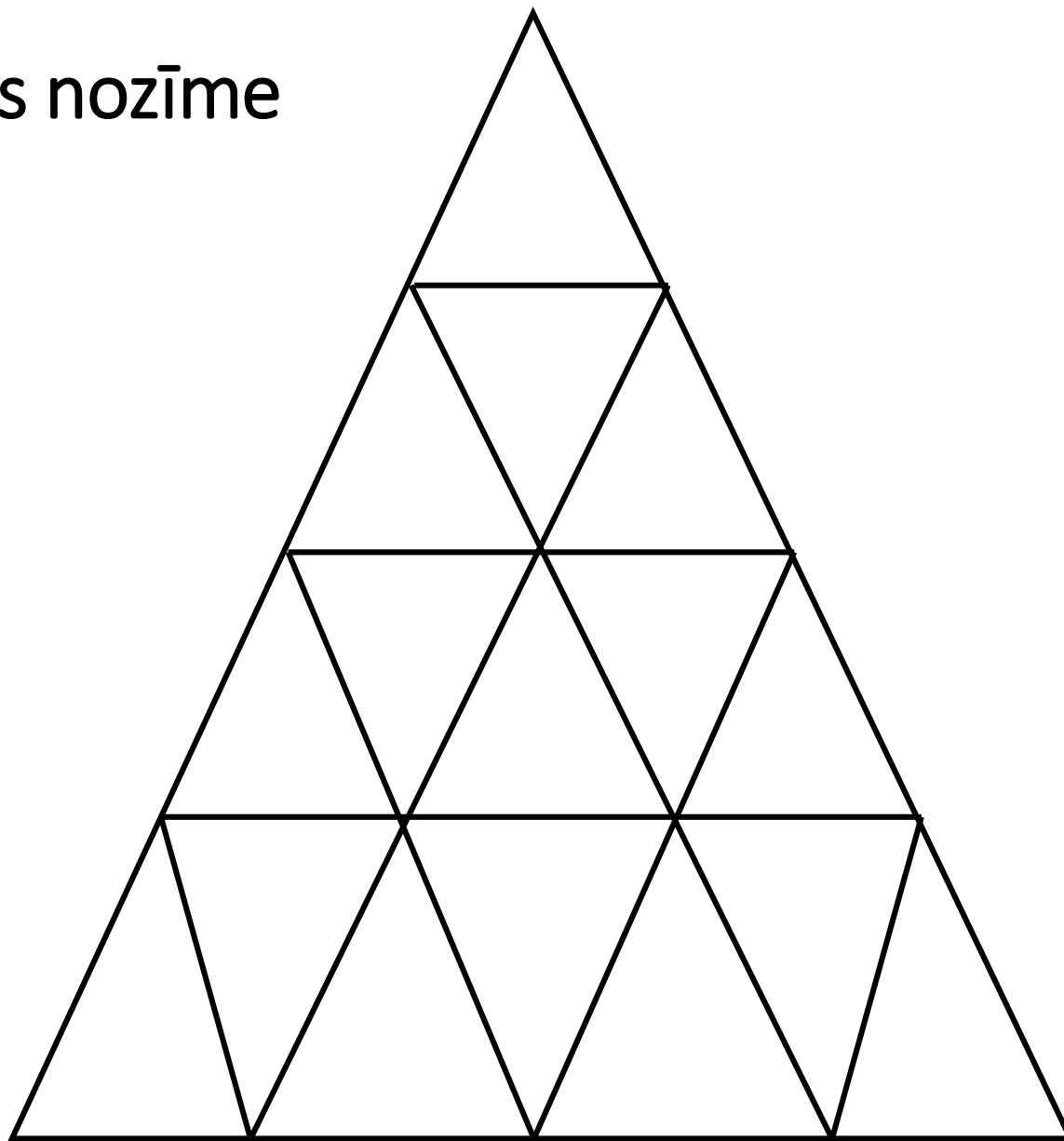
2. *Grupu un komandu darbības principi*

- Racionāla pieeja darbam grupā (darbs grupās)
- Efektīvu grupu pazīmes
- Emociju un savstarpējās uzticēšanās nozīme grupas darbā (darbs grupās)
- Efektīvas grupas, komandas veidošanas posmi

3. *Lēmumu pieņemšana grupā*

- Kā es redzu sevi, kā citi redz mani (Johari tests)
- Kā palielināt savu atklātību (darbs grupās)
- Pozitīvas attieksmes un pozitīvas izturēšanās nozīme
- Prāta un jūtu ietekme uz mūsu lēmumiem
- Komandas veidošanas pamata akmeņi

1. Sadarbības nozīme



Kā mēs sasniedzam labāko risinājumu:

- Individuāli
- Grupā
- Individuāli, tad grupā
- Grupā, tad individuāli

Iepazīšanās

- Mans vārds un nodarbošanās
- Manas stiprās puses
- Mani raksturojošs zīmējums (piem. transporta līdzeklis)
- Kādās jomās vēlos sevi attīstīt
- Mani mērķi, ko vēlos sasniegt
- Ko sagaidu no šī semināra

2. Grupu un komandu darbības principi

- Formāla grupa ir cilvēku kopums, kurā katram grupas dalībniekam ir oficiāli fiksēts statuss, oficiāli atzīta vadība, dokumentos fiksēti viņu pienākumi.
- Neformālajās grupās nav formālu pienākumu un oficiāli fiksētu uzvedības normu. Katram neformālās grupas dalībniekam ir sava sociālā loma grupā, un viņš vadās no grupā pieņemtajām «nerakstītajām» normām. Darba efektivitāti organizācijās lielā mērā var ietekmēt neformālās grupas, kuras pastāv līdzās formālajai organizācijai.

Kas ir komanda?

- Komanda ir cilvēku grupa, kas ir savstarpēji atkarīgi viens no otra, lai sasniegtu kopīgu mērķi.
- Komandas efektivitāti sasniedz komandas veidošanas procesā.

Komandu no citām grupām atšķir:

- Kopēji mērķi
- Mērķu sasniegšanai ir nepieciešama grupas dalībnieku mijiedarbība
- Skaidri definētas un savstarpēji saistītas lomas
- Sevi identificē kā komandu
- Grupa ir skaitliski neliela

Traucējumi grupas darbā

Aizsargreakcijas, lai liktu darboties grupai saskaņā ar savām vēlmēm, izietu no grūtas situācijas, nezaudējot “savu seju”.

“Ieslēšanās” sevī

- Klusēšana un aiziešana no grupas darbošanās, nav iedvesmas, ir augstprātība, iedziļināšanās citā darbības sfērā.

Agresīva izturēšanās

- Pārspīlēts kritiskums, sava pārākuma izrādīšana, verbālie un neverbālie draudošie skatieni, žesti, izteicieni, balss tonis utt.

Citu samulsināšana

- Negaidītu atbilžu, kas var izbrīnīt citus, izmantošana; daudznozīmīgi mājieni...

Pārāk oficiāla izturēšanās

- Formāla laipnība, noteikumu diktēšana, citu darbību ierobežošana.

Mēģinājumi samazināt svarīgumu

- Flirts, garastāvokļa maiņa, bērnišķīga izturēšanās, kaut kāda jautājuma pārvēršana jokā.

Pļāpīgums ar novirzīšanu no tēmas

- Jociņi, stāsti par savu pieredzi, vēsture.

Vainas apziņas radīšana

- Citu grupas dalībnieku vainošana, atkārtota atgādināšana par kļūdām.

Grupas saliedētību noteicoši faktori

Grupas saliedētību pastiprinoši faktori:

- Piekrišana grupas mērķim
- Bieža mijiedarbība
- Personiska pievilcība
- Starpgrupu sacensība
- Pozitīvi vērtējumi

Grupas saliedētību vājinoši faktori:

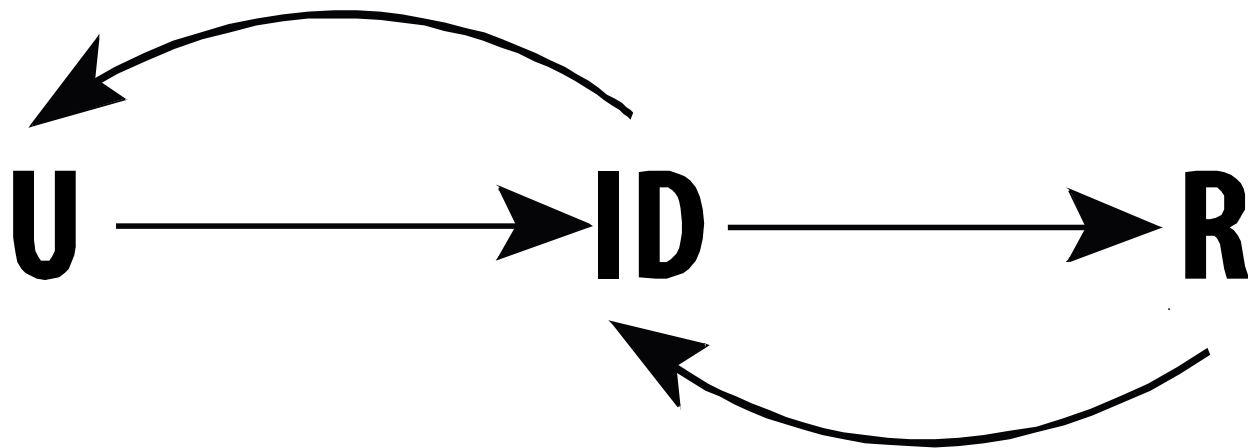
- Nepiekrišana grupas mērķiem
- Liels dalībnieku skaits
- Nepatīkama kopējā pieredze
- Iekšējā sacensība grupā
- Viena vai vairāku grupas dalībnieku dominēšana

Efektīvas komandas zelta likumi

-
-
-
-
-
-
-
-

3. Lēmumu pieņemšana grupā, komandā

Pozitīvas attieksmes nozīme



Uztvere

lekšējais dialogs
Jūtas

Rīcība

Individuāls vingrinājums

- Kā es uztveru notiekošo?
- Kādu iekšējo dialogu es dzirdu ?
- Kādu izturēšanos, rīcību veicina mans iekšējais dialogs ?

Apstājies/Jautā/Koncentrējies

APSTĀJIES

Domās apturi savu iekšējo dialogu.

JAUTĀ

Ko es sev saku?

Ko es baidos pazaudēt?

Vai tas patiešām ir taisnība?

Kas notiks, ja tajā klausīšos ?

KONCENTRĒJIES

Kādus notikumus es vēlos panākt?

Kas man sev jāsaņem, lai to spētu
sasniegt ? (“.....”)

Kādus pirmos soļus es varu spert, lai
sasniegtu, ko vēlos ?

**Novērtē, kā tava enerģija tiek
izmantota.**

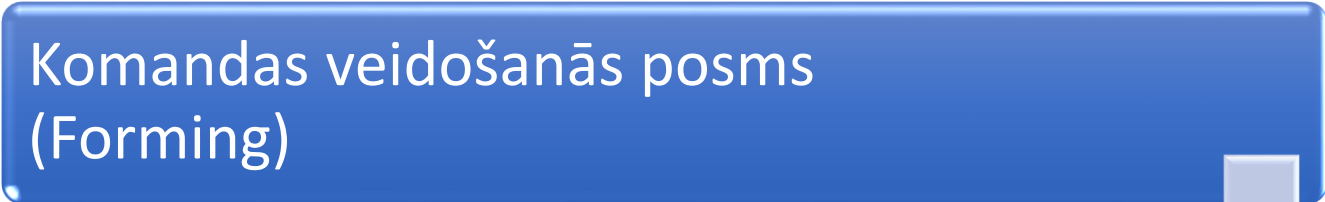
**Pārbaudi iekšējo dialogu.
Apzinies zaudējumu uztveri.
Pārbaudi pieņēmumus.**

**Formulē prioritātes.
Veido pozitīvu iekšējo
dialogu.**

Ej uz priekšu.

Komandas attīstības pakāpes

Komandas veidošanās posms
(Forming)



Konfrontācijas posms (Storming)

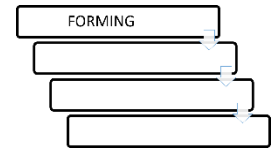


Sadarbības posms (Norming)



Integrācijas posms (Performing)

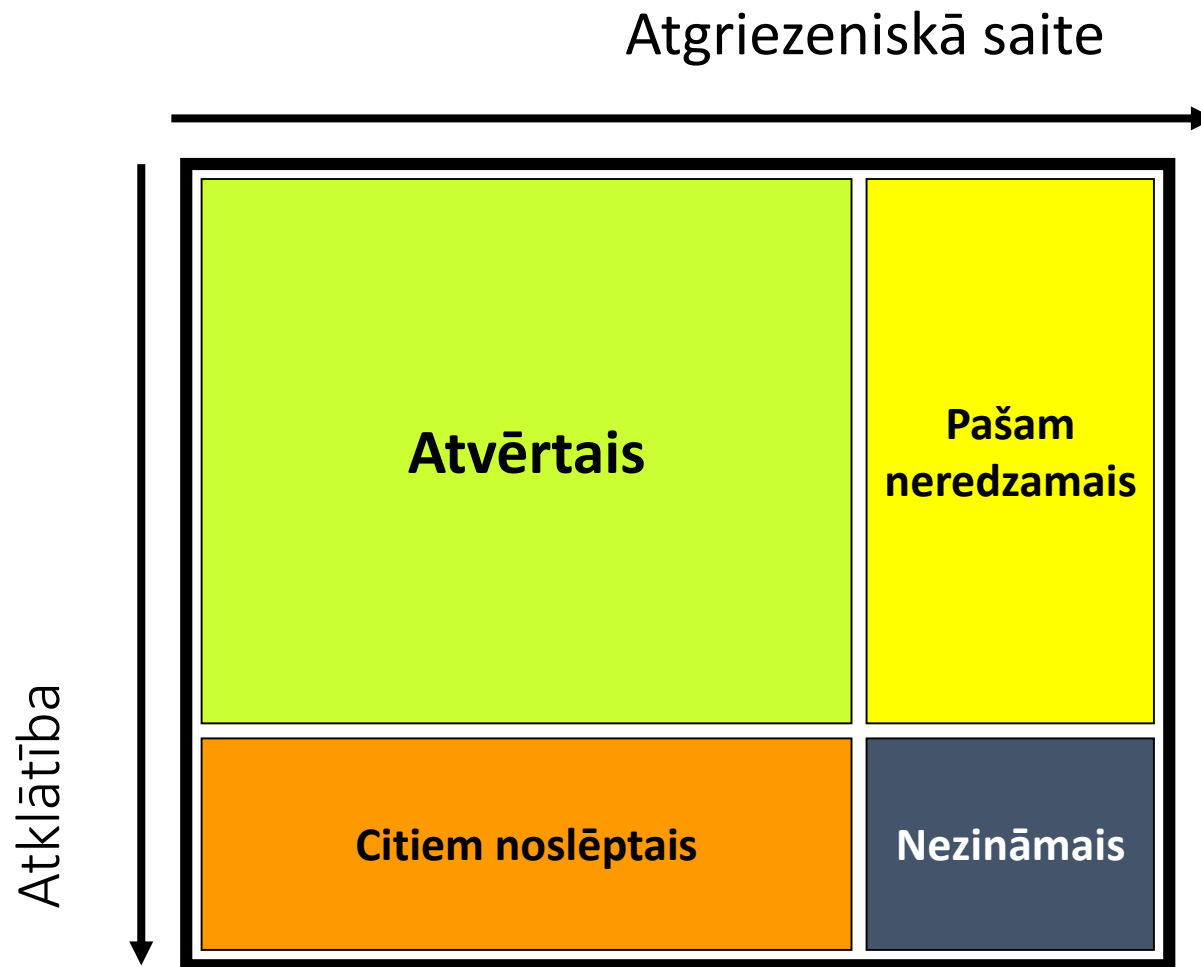




Komandas veidošanās posms (Forming)

- **Dalībnieku uzvedība:** Situācijas apzināšanās un vajadzība pēc drošības. Neskaidrība par noteikumiem, meklē savu vietu, pārvar nedrošību. Cenšas orientēties cilvēkos un situācijā, izvairās no nopietnām tēmām. Atturīga uzvedība, negribīgi dalās ar savām domām, jūtām.
- **Vadītāja uzdevumi:** Orientēšana, lai iegūtu uzticību un akceptēšanu no komandas. Veidot drošu un pozitīvu gaisotni, veicināt savstarpējo iepazīšanos. Uzstādīt darba mērķus un plānu, vienoties par noteikumiem, noskaidrot jautājumus, kuri būs jāņem vērā.
- **Līderība:** Komanda atkarīga no vadītāja. Savstarpējās attiecības pašu dalībnieku vidū tikko sāk veidoties. Līderim jāspēj skaidrot vīziju, vērtības un komunicēt caur stāstiem, piemēriem, metaforām.

Atvērtības nozīme (Johari logs)

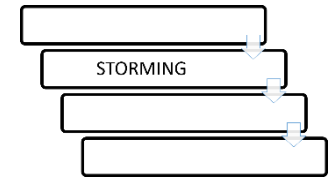


Klausīšanās un sarunas vadīšana

- Aktīva klausīšanās, sarunas vadīšana ar jautājumiem
- Atvērtu un slēgtu jautājumu izmantošana
- Kā tas notika- Kā varētu savādāk- Kāpēc šāds lēmums- Kādā veidā- Kādi ir cēloņi- Kā tu vērtē- ...

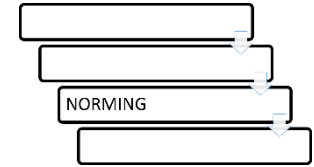
Aktīvās klausīšanās dialogs:

- Runātājs – formulē tēmu, kuru vēlētos risināt
- Aktīvais klausītājs – izmanto jautājumus, lai palīdzētu apsvērt lēmumus
- Novērotājs – novērtē aktīvā klausītāja darbu:
 - Uzdeva atvērtus vai noslēgtus jautājumus, cik jautājumus uzdeva
 - Vai nedeva padomus un ieteikumus
 - Vai neizteica apgalvojumus



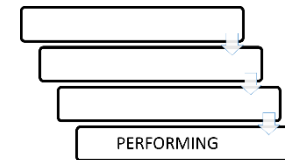
Konfrontācijas posms (Storming)

- **Dalībnieka uzvedība:** Sāk atklātāk izteikt savas domas un vērtējumus, un nereti tiem ir kritisks raksturs. Var rasties konflikti, naidīgums un izvairīšanās. Dalībnieki meklē savu vietu un lomu grupā, var rasties spēcīga emocionāla spriedze starp dalībniekiem. Izaicina vadītāju, cīņa par varu starp tiem, kas vēlas lielāku ietekmi. Var rasties neapmierinātība ar darba apstākļiem, nosacījumiem. Ja arī šādi neapmierinātībai ir savi objektīvi iemesli, piemēram trūkumi darba organizācijā, zīmīgi ir tas, ka iepriekš cilvēki tam nepievērsa uzmanību. Konfrontācijas fāzei ir raksturīga arī grupas dalīšanās apakšgrupās jeb mikrogrupās.
- **Vadītāja uzdevumi:** Veidot piederības sajūtu, izrādīt pārlicību, uz klausīt viedokļus, ļaut «izlādēties». Izmantot diskusijas, lai vienoties par savstarpējo komunikāciju, meklētu kompromisus. Formulēt grupas uzdevumus, pieņemot neformālo hierarhiju.
- **Līderība:** Neatkarība un vadītāja konfrontēšana. Līderim jāspēj aktīvi klausīties, vadīt konfliktus, redzēt «lielo bildi»



Sadarbības posms (Norming)

- **Dalībnieka uzvedība:** Sadarbošanās un komunikācija. Pieņem cits citu un izrāda cieņu, spēj nodot pilnvaras kolēģiem un pieņemt citu idejas. Metodisks darbs, izveidojies darba stils un visiem pieņemamas grupas normas. Cilvēki sāk labāk apzināties savas pozīcijas un lomas grupā. Kopīgi risina problēmas, izvairās no asiem konfliktiem, orientēti uz pārrunām.
- **Vadītāja uzdevumi:** Iesaistīt, atbalstīt, novērtēt. Atbalsta viedokļu un informācijas apmaiņu, analīzi, kopīgu lēmumu pieņemšanu. Attiecības orientētas uz uzdevumu izpildi. Vadītājs no priekšnieka kļūst par kolēģi, kura galvenā funkcija ir nevis rīkojumu došana un kontrole, bet gan koordinācija. Grupa pamazām tuvinās paškontroles līmenim.
- **Līderība:** Savstarpēja komandas dalībnieku atkarība. Līderim jāspēj komunicēt, sniegt atgriezenisko saiti, apstiprināt (ka dara labi), iedvesmot darbam, veidot sociālo tīklu.



Integrācijas posms (Performing)

- **Dalībnieka uzvedība:** Cilvēki skaidri apzinās, ka kopējiem spēkiem viņi var paveikt daudz vairāk, nekā darbojoties individuāli. Parādās izteikta grupas mērķu prioritāte pār individuālajiem mērķiem, grupa darbojas augstākajā saliedētības līmenī kā vienota komanda. Radoši, elastīgi meklē jaunas iespējas efektīvam darbam un uzdevumu izpildei.
- **Vadītāja uzdevumi:** Novērtēt sasniegumus, veidot lepnumu. Atļaut atsevišķiem darbiniekiem un grupām strādāt pēc pašu ieceres. Piedāvāt jaunas sadarbības perspektīvas, veicināt sadarbību ar citām grupām.
- **Līderība:** Komandā pastāv «mēs» sajūta. Līderim jāspēj pieņemt lēmumus, risināt problēmas, atalgot komandu, būt padomdevējam. Saskatīt nākamā attīstības cikla konfrontācijas mērķi.

Pozitīva atmosfēra komandā

Pozitīvas atmosfēras pamatā ir savstarpēja uzticēšanās, kuru veido:

- Kompetence (zināšanas prasmes, patiesa izpratne, profesionalitāte)
- Konsekvence, skaidri nolūki (domās, rīcībā, attieksmē)
- Rūpes un empātija (rūpes par cilvēkiem kā personībām, to izaugsmi, kompetenci)
- Kopīgas vērtības, kopīgi mērķi, kopīga pieredze...

Mērķu formulēšana

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

Skaidrs (konkrēts)

Mērāms

Ambiciozs/Akceptēts

Reāls

Termiņā ierobežots

Komandas darbu/panākumu kalendārs

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