

Līdzdalības un līderības prasmes

Izveidot labu komandu un strādāt produktīvi

Zinaida Logina

Bezmaksas tiešsaistes apmācību ciklā “Līdzdalības un līderības prasmes” par tēmu “Komandas veidošana un lomas” atraktīvi pastāstīja lektore ar vairāk nekā 12 gadu pieredzi Nevalstisko organizāciju darbībā un vadīšanā, arī kouču un profesionāla sociālā darbiniece SANDRA ZALCMANE.

Cilvēki bieži vien saka, ka divas galvas gudrākas nekā viena. Lai cik zinošs būtu viens darbinieks, daudz vairāk viņš var paveikt, darbojoties komandā, kurā ir aizrautīgi un gudri darbinieki. Komandas veidošana līdz ar organizācijas identitātes radīšanu veicina darbinieku aktivitāti, lojalitāti un atbildīgumu. Tādējādi paaugstinās darbinieku pašapziņu un pašcieņu, kā arī visas organizācijas darbības efektivitāti.

Vadītājam jāattīsta instinkts pamanīt procesus grupā

“Grupās dinamikas pamatdoma ir, ka katrs dalībnieks ietekmē pārējos dalībniekus un grupu kopumā. Katra grupa ir unikāla un unikāli veido savu grupas dinamiku,” uzsvēra lektore, piebilstot, ka grupas dinamika apraksta procesus, kas valda, cilvēkiem darbojoties grupā. Īpaši svarīga ir vadītāja loma, viņam jāizprot un jāanalizē procesi, kas norisinās grupā, un iespēju robežās tie jāietekmē. Tiesa, ir daži procesi, kurus ietekmēt nav iespējams. “Vadītājam jāattīsta instinkts, lai pamanītu un sajūtu, kā viens vai otrs process ietekmē komandas darba efektivitāti,” piebilda lektore. Komandas darbu ietekmē vairāki faktori, neatkarīgi, vai grupā ir 3, vai 33 cilvēki. Savstarpējās attiecības svarīgas būs gan lielās, gan mazās grupās. Viens no faktoriem ir, cik labi dalībnieki viens otru pazīst savstarpēji. Cik daudz viens otram uzticas? Lielākā daļa, varbūt izņemot izteiktus līderus, grupā ienāk klusi, pat nemanāmi. Svešākās grupās var rīkot dažādus interaktīvos iepazīšanās pasākumus, taču tas kaitinās tos, kuri šādas grupas apmeklē regulāri. “Starp grupas dalībniekiem svarīgi izveidot tādu kā tiltiņu, lai, darbojoties jau nopietnākā līmenī, varētu veidot diskusijas, kuras ved pie konkrēta rezultāta. Jā, arī pastrīdēties, bet prast uzklaut otru viedokļus,” skaidroja Sandra. Svarīgi uzdot jautājumus, vai starp atsevišķiem grupas locekļiem pastāv pozitīva vai negatīva kopīga *vēsture*, piemēram, kopīgs darbs, ciešas attiecības pat tad, ja darba gaitas aizvedušas prom dzīvot vai strādāt uz citu vietu. Vai ģimene, kad kopīgs ir gan darbs, gan mājas solis. Reizēm vajag strikti izvērtēt, kuru no locekļiem komandā paturēt, bet kuram jāpasaka ‘nē’.

Uzdot jautājumus un meklēt atbildes

“Vai grupas dalībnieki komunicē savā starpā? Ja komanda ir liela, kurā viens otru pat nepazīst, ļoti liela nozīme ir vadītāja spējai veidot saliedētu komandu konkrēta mērķa īstenošanai. Vai visi dalībnieki jūtas ērti un droši? Vai un cik lielā mērā grupas dalībnieki spēj novērtēt un pieņemt atšķirīgo, daudzveidīgo? Šobrīd gan vārdam ‘dažādība’ ir diskutabla pieskaņa. Piemēram, kolektīvā kopā strādā gados jauni un gados veci cilvēki, dažādu tautību, dažādu dzimumu pārstāvji. Vai visi to uzskata par labu resursu? Šādās situācijās grupas dinamika atšķirsies. Vadītājam svarīgi zināt, vai dalībniekiem ir vienādi, bet varbūt pat pretēji mērķi un vajadzības. Ko darīt, ja kādā jautājumā uzskati nesakrīt? Neievērojot kādu no šiem faktoriem, pieļaujām kļūdas, kad komandas darbs kļūst neproduktīvs. Šie ir starppersonu līmenī risināmi uzdevumi,” atklāja lektore.

Paust viedokli un būt lietderīgiem

Grupā dinamiskā ir arī personiskais līmenis, kad katram grupas loceklim ir vajadzības gan cilvēciskā līmenī, gan pildot kādu konkrētu uzdevumu. Cilvēkam vienmēr gribēsies aizsargāt savu pašcieņu, viņam būs vēlme sevi parādīt, lai citi uzzina par viņa zināšanām, prasmēm. Būs vajadzība publiski paust savu viedokli. “Mums gribas būt lietderīgiem, un piederības sajūta liecina, ka ikvienam ir lietas, kas interesē, vide, kur mēs labi jūtamies, kas sniedz drošību un labsajūtu, pozitīvas emocijas. Katram, aizejot uz darbu, gribēsies arī pozitīvas attiecības. Lai nav tā, ka strādāt ejam ar piespiešanos, ar sakostiem zobiem varbūt tāpēc, ka mums tur maksā

naudu,” piebilst Sandra. Viņa pastāsta, ka ļoti būtisks faktors vērtīgam komandas darbam ir, lai cilvēku ievēro un saprot, saprot arī viņa emocionālo stāvokli, jo dažkārt ir grūti, smagi, un to visu gribas atklāt un uzticēt otram. Ne tikai saprast faktu, ka komanda virzās uz vienotu mērķi. Svarīgi saprast savus personiskos mērķus, piemēram, ko es gribu iegūt no mācībām, lai sekmētu darbu kolektīvā? “Biežāk jautāji sev, ko es gribu iegūt no šīm mācībām, kas man ir vajadzīgs un noderīgs no tā, ko daru. Ko es gribu, lai šī organizācija mani sekmētu? Jāizprot savi uzskati un pārliecība, jāprot tos aizstāvēt. Lai cik paradoksāli tas arī neizklausītos, ja mēs esam vērsti uz vienu uzdevumu, mums ir svarīgs grupas darbošanās nozīmīgums. Lai to, ko esam paredzējuši, varam pielietot. Piemēram, grupa pašvaldībā vai valsts līmenī iesniedz kādu iniciatīvu. Jā, ideja interesanta, ieguldīts daudz darba, bet tā iestrēgst zemākajā atvilktnē un tur arī paliek. Tajā brīdī sākam domāt, ka esam velti strādājuši. Tāpēc svarīgi atcerēties par trešo, politisko līmeni,” atgādina lektore.

Kas traucē produktīvam darbam

Grupās dinamiku bieži vien ietekmē arī politiski faktori, tādi kā hierarhija, statuss, vara. Īpaši nozīmīgs šis aspekts kļūst, ja grupu pārsvarā veido vienas organizācijas pārstāvji. Negatīvi procesus ietekmē tas, ja grupas dalībnieku vidū valda konkurence, kāds ir projektu vadītājs, cits – asistents vai valdes priekšsēdētājs. Jāizvēlas spēcīgākais līderis, bet tas rada tādu kā *rīvēšanos*, aprunāšanu. Mikroklimate organizācijā vai komandā kļūst sliktāks, un tā var pat izjukt. “Vēl komandas darbu negatīvu var padarīt tas, ka grupā nepiedalās augstāka līmeņa vadības pārstāvji. Rezultātā var pazemināties darbošanās prestižs un kristies dalībnieku motivācija. Svarīgi, lai komandas vadītājs ierauga mūs arī darba procesā, ierauga mūsu stiprās puses, uzlaboto un pilnveidoto, ne tikai tad, kad sasniegts kāds rezultāts. Sak’, Annai tagad jāiedod goda raksts...,” grupu darbu analizē lektore. Lai ko cilvēki arī teiktu, ikviens grupā gaida apliecinājumu, ka viņa paveiktais ir nozīmīgs un svarīgs. Tajā pašā laikā vadības dalība var iegrožot grupas locekļu atklātību un iniciatīvu. Ir tādas situācijas, kad darbošanās mērķi tiek noteikti no tādām kā ‘trešajām pusēm’, piemēram, finansējuma devēja, sponsora, uzņēmuma vadītāja, kuri uzskata, ka jāveic tādas vai citas aktivitātes. “Viņu interešu vērā ņemšana var mazināt ambīcijas mērķu izvēršānā. Tad mūsu darbos vairs nav tās elastības, kāda būtu, ja ļautu darboties tā, kā esam iecerējuši paši. Vēl svarīgi zināt, ka ir tādi kā klusie jeb zemūdens akmeņi, piemēram, neaizskatāms pretendenta atlases process uz kādu konkrētu amatu vai kādas negatīvas pieredzes gluži nejauša pārnesē uz citas komandas darbu,” klausītājiem dara zināmu Sandra.

Kā mazināt negatīvo faktoru ietekmi

“Ja mēs prastu novērtēt paši sevi, tas pasargātu no daudziem sāpīgiem pārdzīvojumiem. Neskatoties uz to, ka kāds nenovērtē mūsu prasmes un zināšanas tā, kā gribētos, ambīcijām jābūt. Pašapziņa var pazemināties katram, jo dzīvē gadās dažādas situācijas, bet jāmeklē ceļi, kā to atgriezt un paturēt. Tie var būt arī draugi un domubiedri, kuri saka, - tu vari, tu zini!” par atbalstu paldies saka Sandra Zalcmāne.

Fakti

- **Komandas veidošana ir cilvēku grupas attīstība un izaugsme, ko veicina savstarpēja sadarbība, komunikācija, spēja saskatīt, izvirzīt un kopīgi sasniegt mērķi, kā arī apzināties izaicinājumus un attīstāmos komandas aspektus.**

- **Komandas veidošanas programmu mērķis ir attīstīt efektīvāku savstarpējās komunikācijas, saskarsmes un sadarbības procesu. Tas tiek sasniegts, palīdzot pilnveidot darbinieku un vadītāju mijiedarbību, pieņemot lēmumus, izstrādājot idejas un realizējot stratēģiju reālajā dzīvē.**

- **Komandas uzdevums ir saredzēt līdzības un paradumus, kādi notiek reālajā darba vidē, un saprast, kas būtu jāmaina, jāpilnveido vai jāattīsta, lai vēlāk radītu efektīvu pārnesi uz reālo ikdienu.**



Foto - no personīgā arhīva

Lektore Sandra Zalcmāne. Viņas stāstījumu par komandas veidošanu un lomām klausījās ne tikai Balvu, bet arī Gulbenes, Viļakas un citu novadu interesenti.

Viņa ar pārliecību skaidro, ka darbs grupās mazina dominējošo dalībnieku ietekmi uz grupu kopumā, jo pamazām un nemanot līdzsvaro visu zināšanas un prasmes. Jāprot otrā klausīties - un tā ir laba prasme, ko vajadzētu izkopt ikvienam. Tādā gadījumā dominējošais līderis ieklausīsies citos un sapratīs, ka otrs konkrēta uzdevuma veikšanai varbūt ir spēcīgāks par viņu un pateiks savu viedokli. Grupā svarīgi justies līdzvērtīgiem, tāpēc svarīgi par to runāt. “Arī neverbālas metodes veicina dalībnieku vienlīdzību un palīdz cilvēkiem iziet no savām ierastajām lomām. Piemēram, man patīk spēles, kur var darboties tikai ar žestiem, bez skaļiem vārdiem un runāšanas, jo arī tā var pateikt gandrīz visu. Kad mācījos par kouču, ar simboliem bija jāpieraksta pusstundu gara saruna ar klientu. Vai to varēja kāds izlasīt? Atbilde varbūt liksies divaina, bet - jā, jo simbolu valoda ir ļoti izteiksmīga,” uzskata lektore. Viņa min, ka vēl negatīvos faktorus grupā var mazināt, demonstrējot, ka pasūtītājam, vadītājam vai īpašniekam rūp grupas darbs, - tas savukārt ceļ cilvēku darbošanās prestižu. Vajag izrādīt ieinteresētību tajā, ko grupa dara. Arī tādi slēptie aizkulišu procesi jāpadara caurspīdīgi, jo tas veicinās atklātu gaisotni grupā. “Lai nav tādu spēlišu, kurš labāks vai sliktāks. Vadītājam viss jānedefinē skaidri un pārliecinoši,” pārliecināta ir Sandra Zalcmāne.

Kas ir labs un kas ir slikts?

Viņa uzsver, ka komanda var darboties tikai tad, ja tai ir mērķi: “Tomēr arī mērķu apzināšanās negarantē to sasniegšanu, īpaši tad, ja katram par šo kopīgo mērķi ir sava izpratne. Piemēram, ieejot bankā vai veikalā, jūs kā klients nevarat saņemt vienādu apkalpošanas līmeni, lai arī skaidri zināms, ka tas ir viens uzņēmums ar savu konkrētu klientu apkalpošanas stratēģiju. Rodas jautājums, - kāpēc? Kolektīvā strādā ļoti dažādi ļaudis. Pat tad, ja viņu profesionālās iemaņas un intereses sakrīt, atšķiras vide, no kurienes mēs katrs nākam. Atšķiras raksturs un audzināšana. Arī izpratne par to, kas labs un kas slikts. Reizēm esam pārsteigti, kā vienā vai otrā situācijā rīkojas kāds mūsu kolēģis, un paužam par to sašutumu, - nu kā tā var! Tā rīkoties nedrīkst! Pieņemot jaunu darbinieku, komandas biedru, mums šķiet, ka viņš konkrētam darbam ir piemērots. Bažas nerada ne izskats, ne izturēšanās. Gribas ticēt, ka arī citos vispārcilvēciskajos jautājumos, piemēram, saskarsmē izveidosies laba sadarbība. Katrs cilvēks zemapziņā savas vērtības uzskata par absolūti pareizām un cer, ka arī citiem, tā sauktajiem ‘normālajiem’ cilvēkiem, ir tādi paši uzskati. Diemžēl tā tomēr nav. Izpratni par vērtībām cilvēkā veido daudz faktoru, no kuriem būtiskākais ir vide, uzskati un dzīves pieredze.”