

Management Extra

VADĪT KOMANDAS

Management Extra

LEADING TEAMS

Management Extra

VADĪT KOMANDAS

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C I B A

Rīga 2009

UDK 005

Va 076

Leading Teams

Elearn

Copyright © 2007 Wordwide Learning Limited adapted by Elearn Limited

This 1st print edition of the work entitled LEADING TEAMS REVISED EDITION, ISBN 9780080554815 by **elearn** ('the Author') is published by arrangement with Elsevier Limited of the Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK.

All rights reserved.

Translation of the Work was undertaken by the Publisher.

Vadīt komandas

Elearn

Copyright © 2007 Wordwide Learning Limited adaptējis Elearn Limited.

Visas tiesības aizsargātas.

Šis pirmais izdevums ar LEADING TEAMS REVISED EDITION, ISBN 9780080554815, autors **elearn**, ir publicēts pēc vienošanās ar Elsevier Limited, kas atrodas the Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK.

Darba tulkojumu veicis izdevējs.

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

No angļu valodas tulkojusi Santa Ludbārža

Literārā redaktore Kristīne Genderte

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka noformējums Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-59-2 (latviešu val.)

ISBN 978-0-080-055481-5 (angļu val.)

SATURS

Sērijas ievads	7
Ievads: Komandu spēks	9
1. Komandu veidi	11
Kādēļ tieši darbs komandā	12
Dažādība komandā	17
Tradicionālās komandas un nepieciešamība pēc pārmaiņām	23
Jaunas pieejas komandas darbam	29
Kopsavilkums.	40
Vairāk @.	41
2. Līderības pieejas.	43
Nepieciešamība pēc līderības.	44
Mūsdienu līderības pirmsākumi.	50
Līderis, kas viegli spēj adaptēties.	56
Uz rīcību centrēta līderība	64
Kopsavilkums.	74
Vairāk @.	75

3. Līderība praksē	77
Mainīgais līderības profils	78
Ētiskā līderība – jauns ceļš virzībai uz priekšu.	90
Kopsavilkums.	102
Vairāk @.	103
4. Komandu veidošana	105
Komandas attīstības stadijas	106
Nokļūt galapunktā ātrāk	110
Kas ir manā komandā.	118
Kopsavilkums.	121
Vairāk @.	122
5. Komandas spēcināšana.	125
Pilnvaru spēks	126
Lēmumu pieņemšana komandā	135
Komanda mācību procesā	139
Kopsavilkums.	151
Vairāk @.	153
Atsauces	155

SĒRIJAS IEVADS

Ja esi pasniedzējs vai studē vadību, lai tālāk veidotu savu karjeru, *Management Extra* ir aizraujošs un pielāgojams avots, kas palīdzēs tev sasniegt mērķi. Sērija ir pilnīgi jauna un mūsdienīga, kā arī veidota saskaņā ar 2004. gada [Lielbritānijas] nacionālajiem vadības un līderības profesionālajiem standartiem. Tie atbilst vadības kvalifikācijai, arī Līderības un vadības institūta (Institute of Leadership & Management) vidējās un augstākās vadības kvalifikācijai, attiecīgi 5. un 7. līmenim, atjaunotajā valsts programmā.

Tiem, kas izglītojas un cenšas tikt galā ar grūtībām mūsdienu pasaulē, *Management Extra* piedāvā veidu, kā mācīties sev piemērotā tempā, lai atbilstu savām profesionālajām un citām prasībām. Pēkšņi tev nevajag datoru, nevajag apmeklēt lekcijas noteiktos laikos – izvēlies pats, kad un kur mācīties! Turklāt šī darba grāmata vienmēr būs ātrs uzziņu materiāls, kad vien tas nepieciešams.

Pasniedzējiem *Management Extra* ir nenovērtējams ceļvedis, norādot, kas un cik dziļi jāapgūst. Tas ļauj arī studentiem, kas dažreiz nokavē mācības, panākt pārējos, ielūkojoties sērijas grāmatās.

Šī sērija nodrošina nesalīdzināmu atbalstu visiem, kas iesaistīti vadības attīstībā vidējā un augstākajā līmenī.

Atsauksmes par *Management Extra*

Esmu izmantojis Management Extra sērijas grāmatas daudzos Līderības un vadības institūta vadības programmu diplomdarbos. Sērijas izdevumi nodrošina kursa lektoriem elastīgumu, programmas iespējams vadīt dažādi: pilnībā vienkāršoti, izmantojot nosaukumu izvēli kā informatīvo atbalstu, vai kā konsultatīvās programmas, kur sērijas izdevumi ir paredzēti studijām mājās. Šī izvēle ļauj kursa dalībniekiem mācīties tādā veidā, kāds ir piemērots personīgajiem apstākļiem. Saturs ir interesants, lai gan izaicinošs un moderns, tāpēc es ļoti rekomendēju šīs sērijas grāmatu izmantošanu pielāgot dažādām personīgajām un biznesa vajadzībām.

Martins Deiviss (Martin Davies), BSc (Hons) Med CEngMIMechE MCIPD FITOL FinstLM),
vecākais lektors Volverhemptonas Biznesa skolas universitātē

Beidzot ir pilns grāmatu komplekts, kas visu padara tik skaidru – gan lektoram, gan studentam ir viegli sekot līdzi. Šīs grāmatas ir obligātas tiem, kas nopietni uztver vidējā/augstākā vadības līmeņa mācības.

Maikls Kroters (Michael Crothers), ILM reģionālais vadītājs

KOMANDU SPĒKS

Vienkāršā valodā komandas attieksmi var definēt kā «mēs» un «mūsu» – «es» un «mans» attieksmes vietā. Kļūstot par daļu komandas, jums nav jāatsakās no individuālajiem mērķiem vai arī jāziedo savi panākumi. Tā vietā jūs nolūkojat vēl augstākus mērķus, lai jūsu panākumi būtu vēl lielāki. Visu, ko var sasniegt indivīds, komanda spēj izdarīt lielākos apmēros, ātrāk, daudz efektīvāk un pārliecinošāk.

Avots: Pats Viljams (Pat Williams), bijušais NBA treneris, autors

Efektīvam komandas darbam ir vienlīdz liela nozīme gan uzņēmumā, gan profesionālā sporta pasaulē. Tas paaugstina produktivitāti un apmierinātību ar darbu – pretējais liecina par sliktu komandas darbu. No tā izriet secinājums, ka viens no vērtīgākajiem ieguldījumiem, kādu jūs kā vadītājs varat sniegt, ir izmantot visas savas prasmes un personiskās īpašības, lai izveidotu patiesi veiksmīgu komandu.

Šīs grāmatas mērķis ir palīdzēt jums veidot, vadīt un uzlabot komandu sniegumu. Vispirms aplūkosim, kādēļ komandas darbs (teamworking) ir kļuvis par tik dominējošu spēku pasaules darba tirgū, un iepazīsimies ar daudziem dažādiem pastāvošajiem komandu veidiem.

Tad pievērsīsimies līderībai, jo komandas darbs lielā mērā ir atkarīgs tieši no vadītāja personiskajām īpašībām. Izzināsim, kāds ir mūsdienu uzskats par līderību, īpašu uzmanību pievēršot situāciju vadībai (situational leadership) un uz rīcību centrētai vadībai (action-centred leadership). Visbeidzot ķersimies pie savu līdera iemaņu pilnveidošanas.

Kā gan iespējams indivīdu grupu pārveidot komandā? Šis fundamentālais jautājums ir mūsu trešās tēmas pamatā. Jūs liekat lietā savas vadītāja iemaņas un pieņemat izaicinājumu izveidot savu komandu, jūs izvērtējat, vai komanda ir apveltīta ar vajadzīgajām prasmēm, lai nodrošinātu vēra ņemamu sniegumu.

Pēdējā sadaļā mēs izskatīsim komandas darba uzlabošanas iespējas, pievēršoties tādiem jautājumiem kā pilnvaru nodošana (empowerment), lēmumu pieņemšana komandā (decision making in teams) un komandas mācīšanās (team learning).

Jūsu mērķi:

- Izvērtēt komandu galveno lomu darbavietā, kā arī noteikt augstas veiktspējas komandas pazīmes.
- Analizēt vadības stilu un izplānot savu vadītāja prasmju pilnveidošanu.
- Izzināt veidus, kā izveidot augstas veiktspējas komandu.
- Plānot komandas darba uzlabošanas pasākumus, izmantojot pilnvarošānas, lēmumu pieņemšanas komandā un komandas mācību metodes.

1

KOMANDU VEIDI

Komandas veido indivīdi – katrs ar savu vērtību sistēmu, attieksmi, personību, talantu, motivāciju, uztveri un spējām. Viena no svarīgākajām komandas vadītāja lomām ir ieraudzīt un izmantot katra indivīda talantus un sekmēt visa indivīda potenciāla izmantošanu. Tā ir indivīdu atšķirību pārvaldība, ar kuru iepazīsimies vēlāk.

Taču komanda ir kas vairāk par vienkārši kopā strādājošu cilvēku grupu. Kacembahs un Smits komandu definē šādi:

...neliels cilvēku skaits ar nepieciešamajām prasmēm, kas nododas vienotam mērķim, uzdevumiem un kopīgai pieejai, par kuriem ikviens uzņemas atbildību.

Avots: Kacembahs un Smits (Katzenbach un Smith) (1994)

Citiem vārdiem, lai kļūtu par komandu, tās locekļiem ir jābūt vienam kopīgam mērķim un jāapzinās – lai sasniegtu šo mērķi, ir *jāstrādā kopā*. Veiksmīga uzdevuma izpilde ir atkarīga no tā, cik efektīvi indivīdi spēs sadarboties. Komandas darbā šī ir viena no vissvarīgākajām indivīdu prasmēm. Protams, vienmēr kāds būs gudrāks vai apdāvinātāks nekā pārējie,

taču, raugoties no jūsu pozīcijām, jums jāmēģina noturēt līdzsvaru starp šī ieguldījuma atzišanu un ikviena indivīda darbības nodrošināšanu komandas labā.

Komanda nav jauns jēdziens, taču, tā kā organizāciju hierarhija ir mainījusies pēdējās desmitgades laikā, mainījušās arī komandām izvirzītās prasības. Ir radušās jauna veida komandas, tāpēc tās var būt elastīgākas, reaģējot uz apkārtējās vides prasībām. Šīs komandas ir jauns izaicinājums visiem vadītājiem, jo īpaši, ja tās nepieciešams izveidot ātri un to locekļi darbojas virtuāli.

Šajā nodaļā jūs:

- Iepazīsieties ar veiksmīgas komandas raksturojumu;
- Pētīsiet dažādības priekšrocības un uzzināsiet, kas slēpjas aiz jēdziena «individuālo atšķirību pārvaldība»;
- Noteiksiet, kā dažādi notikumi darba vietā pārveido komandas struktūru;
- Uzzināsiet, ar ko atšķiras dažādu veidu komandas, un novērtēsiet vadītāju līdzdalību šajās komandu struktūrās.

Kādēļ tieši darbs komandā

Darbs savā būtībā ir ļoti sarežģīta lieta, savukārt komandas darbs var palīdzēt tikt galā ar šīm grūtībām.

Organizācija, kas nespēj tikt galā ar grūtībām, ir nolemta tikai visvienkāršāko produktu un pakalpojumu nodrošināšanai. Šeit varētu palīdzēt sarežģītākas plānošanas metodes, taču parasti nekas nespēj aizstāt pareizo cilvēku – komandas – iesaistīšanu.

Avots: Čodrijs-Lautons u.c. (Chaudhry-Lawton u.c.) (1993)

Komanda, kas spēj apvienoties kopīgam darbam, labvēlīgi ietekmē uzņēmuma darbību. Tomēr savu labumu gūst arī katrs indivīds atsevišķi – gan komandas locekļi, gan jūs kā komandas vadītājs. Tabulā 1.1. atspoguļoti daži iespējamie ieguvumi.

<i>Organizācijai</i>	<i>Vadītājam</i>	<i>Komandas loceklim</i>
Darbs pie kopīgiem mērķiem	Tiek izmantots viss pieejamais talants	Informētība par to, ko nepieciešams sasniegt
Komandas mērķi atbilst uzņēmuma mērķiem	Komandas locekļi ir atbildīgi viens par otru – ne tikai jūs	Atbalsta un cieņas sajūta
Samazinātas izmaksas – jo augstāks būs darba apmierinātības līmenis, jo mazāka būs kadru mainība	Problēmas tiek risinātas komandā	Pārējo vēlme uzklaustīt viņa jautājumus
Tiek veicināta radošā pieeja	Jūs varat paļauties uz komandu, ka darbs tiks paveikts	Viņa viedoklis tiek novērtēts
Vēlme un spēja pielāgoties pārmaiņām	Konflikts ir radošs, nevis destruktīvs	Vēlme izmēģināt jauno un mācīties no kļūdām.
Palielinās iespēja sasniegt uzņēmuma mērķus	Komandas locekļi paši labprāt izvērtē savu efektivitāti	

Tabula 1.1 Komandas darba priekšrocības

Veiksmīgas komandas raksturojums

Kas padara komandu par veiksmīgu komandu

Kas ir efektīva komanda? Efektīva komanda ir atvērta idejām, tā sasniedz savus mērķus, indivīdi pilda savas saistības pret pārējo komandu, tā viegli pielāgojas pārmaiņām, un to augstu vērtē komandas vadītājs. Tomēr komandas efektivitāti parasti nosaka trīs faktori:

1. Cilvēki, kas veido komandu – tai skaitā apmierinātība ar darbu, kolēģu un vadības savstarpējā uzticēšanās, izvairīšanās no konfliktiem un cīņas par varu un darba drošību.
2. Organizācijas noteikumi un kultūra.
3. Veicamie uzdevumi – ieskaitot mērķus, atbilstošu vadību, stimulējošu darbu, komandas locekļus ar atbilstošām prasmēm un komandas iesaistīšanu lēmumu pieņemšanas procesā.

Ir viegli saprast, kā organizācijas noteikumi un darba uzdevumi ietekmē viens otru, taču daudz grūtāk ir izvērtēt ar cilvēku saistītu faktoru, piemēram, uzticamības, ietekmi.

Uzticamība ir galvenais komponents, kas ļauj cilvēkiem veidot labas darba komandas, kuras sasniedz ievērojamus rezultātus. Galvenā atbildība par uzticamas gaisotnes radīšanu gulstas uz vadītāja pleciem.

Tomēr no ASV gūtie dati norāda, ka puse personāla neuzticas galvenās priekšniecības teiktajam, savukārt trešā daļa – tam, ko saka viņu tiešie priekšnieki.

Avots: Harvards Deiviss (Harvard Davis) (2001)

Tabulā 1.2. minētie faktori palīdzēs izvērtēt jūsu komandu. Tie koncentrējas uz attiecību nozīmi komandā, uzdevumu organizēšanu un izpildi. Tabula arī atklāj, cik svarīgi ir rast līdzsvaru starp individuālajām un komandas vajadzībām. Par šo tēmu mēs vēl parunāsim vēlāk.

<i>Mērķis</i>	Komandas locekļi strādā vienota mērķa labā un spēj to raksturot. Mazākie mērķi ir skaidri formulēti, stimulējoši un cieši saistīti ar kopīgo mērķi. Tikpat skaidras ir arī mērķu sasniegšanas stratēģijas. Mērķis atbilst kopējai uzņēmuma stratēģijai.
<i>Sniegums</i>	Progress ir izmērāms. Komandas atbildība ir skaidra. Tiek noteikti konkrēti mērķi, iepriekš vienojoties par izpildes laiku. Augsti kvalitātes un ražīguma standarti.
<i>Attiecības</i>	Individuālās lomas ir skaidras. Katrs komandas loceklis ir atbildīgs par rezultātu. Komandas locekļi uzņemas atšķirīgas lomas, kam nepieciešamas atbilstošas prasmes. Individuālās lomas tiek atzītas un novērtētas.
<i>Komunikācija</i>	Komandas locekļi savās izpausmēs ir atklāti un godīgi. Komandas locekļi aktīvi uzklausa cits citu. Tiek izvērtētas un izmēģinātas dažādas idejas un pieejas. Komanda nodrošina komunikāciju ar pārējo organizāciju.
<i>Apmācība</i>	Tiek noteiktas nepilnības attiecībā uz prasmēm, nodrošinot nepieciešamo apmācību. Komandas locekļi apmāca viens otru. Komanda regulāri pārskata apmācības iespējas. Komandas sasniegumi tiek attiecīgi novērtēti.

Tabula 1.2 Augstas veikspējas komandu pazīmes

Avots: Džounss u.c. (Jones u.c.) (1996)