



NVO nama semināri

Kristīne Tjarve,
25.02.2026

Komandas sadarbības aspekti

NVO komandu izaicinājumi 2026. gadā

- Lomu un robežu izplūšana
- Pārslodzes (izdegšanas)
- Lēni lēmumi, jo «visi ir draugi»
- Līdzekļu trūkums, kas rada slēptus konfliktus
- Personiskā motivācija vs. organizācijas mērķi

NVO komandu konteksts

- Dažāds motivācijas veids (misija > nauda), nevis hierarhija
- Nepietiekama kapacitāte
- Lomas pārklājas
- Ļoti ciešs personiskais kontakts, kas noved pie sensitīvām robežām
- Konflikti tiek slēpti, jo «te visi ir draugi»
- Lēmumi tiek vilkti garumā, jo nav formāla autoritāte

Daudzpusīgas darba komandas modelis

Skaidra darbu piederība komandai – komanda zina, kas viņiem ir jāpaveic

Nav atkarības starp dažādām komandām

Fokuss uz gala lietotāju – klientu

Daudziem komandas dalībniekiem ir/ būs jāapgūst jaunas prasmes, ko viņi līdz šim nav darījuši

Jāizstrādā vienoti principi katras darbības jomas uzlabošanai

Mainās darbu izvēles/ sadales principi – katra komanda ir atbildīga par rezultāta piegādi no A līdz Z

Ierasts domāšanas/ darbības veids

- Vadītājs zina labāk – viņš ieviesīs kārtību, dos padomus, kas un kā jādara, kad jādara jeb **DARIET, KO ES SAKU!**
- Ja nezina vadītājs vai komanda, tad atnāks konsultants, kurš iemācīs, kā darīt!



Tipiska kārtības ieviešana komandās



<https://youtu.be/uHW6JhnnvCg> (no 6.40)

Kas ir komanda?

1. Neliels cilvēku kopums, kas vienojušies par kopīgu mērķi
2. Visi sadarbojas mērķa sasniegšanai
3. Katrs dalībnieks izjūt piederību komandai un uzticas viens otram
4. Ir viens līderis
5. Katrs dalībnieks uzņemas atbildību
6. Komanda darbojas kā vienots veselums

Kad kāds no komandas locekļiem kaut kādu iemeslu dēļ iztrūkst, viņa pildītās funkcijas uzņemas pārējie komandas biedri, lai sasniegtu kopējo mērķi



Piemēri komandas darbam



https://www.youtube.com/watch?v=_TRyWp_bQDs
(1.13)

@Kristīne Tjarve



<https://www.youtube.com/watch?v=DI4zp7yeuMU>
(1.36)

Komandas sadarbības aspekti

Komandas pazīmes



1. Atbalsts un saliedētība
2. Uzticība un adaptēšanās
3. Iecietība, draudzība
4. Mērķtiecība, izlēmīgums
5. Humora izjūta, entuziasms
6. Aizvietojamība, altruisms

Grupas saliedētību

Pastiprinošie faktori:

- piekrišana grupas mērķiem
- bieža mijiedarbība
- personiskā pievilcība
- starpgrupu sāncensība
- pozitīvi vērtējumi

Vājinošie faktori:

- nepiekrišana grupas mērķiem
- liels dalībnieku skaits
- nepatīkama pieredze
- viena vai vairāku grupas locekļu dominēšana pār citiem
- grupas iekšējā sāncensība

Līderis vs. vadonis

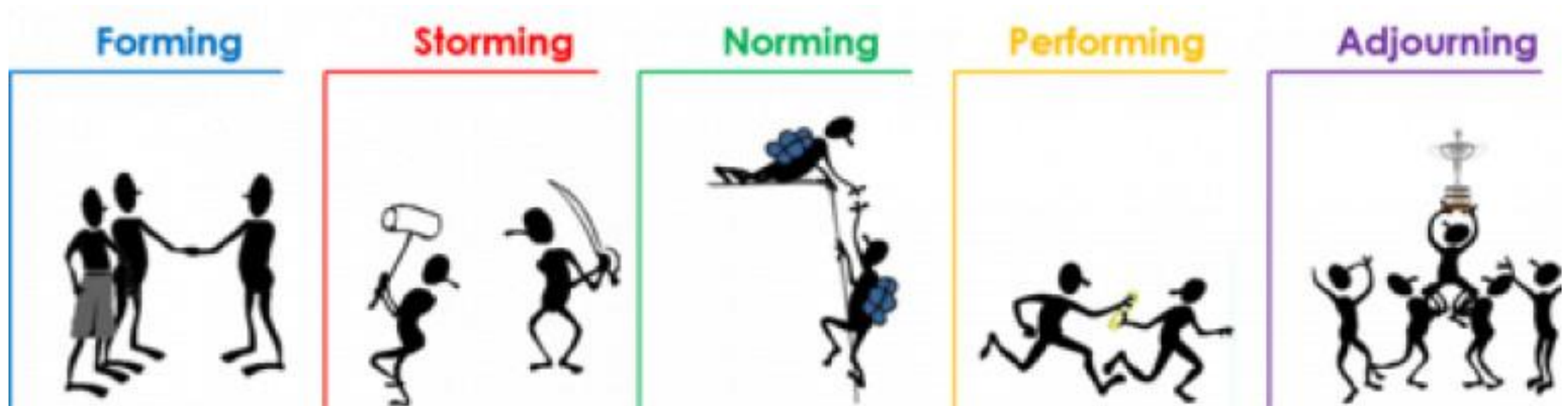


Līderi – vada balstoties uz savu pieredzi, harismu



Vadonis - cīņa par varu, kurš stiprāks

Grupās attīstības dinamika (B.Tuckman)

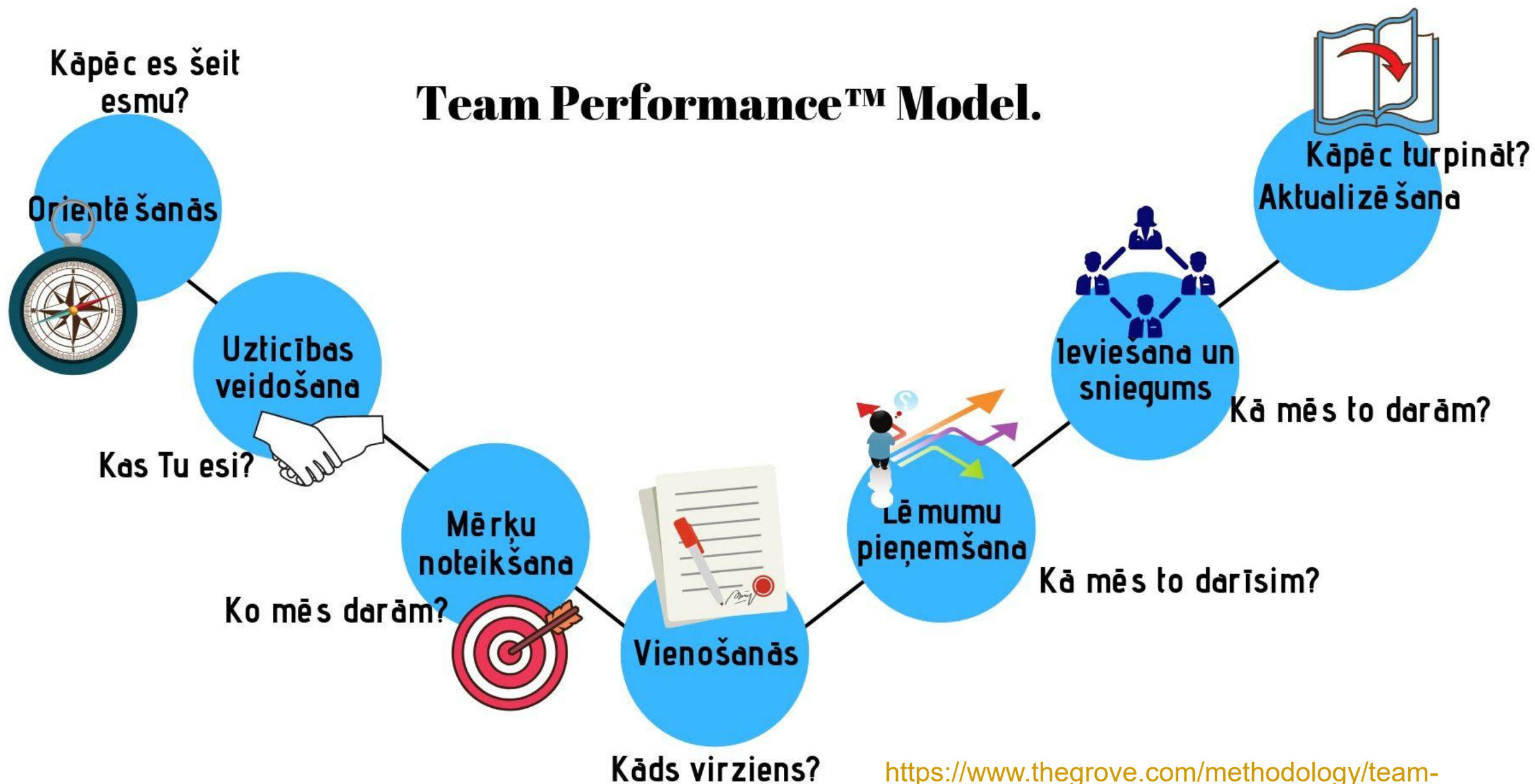


<https://www.mindtools.com/abyj5fi/forming-storming-norming-and-performing>

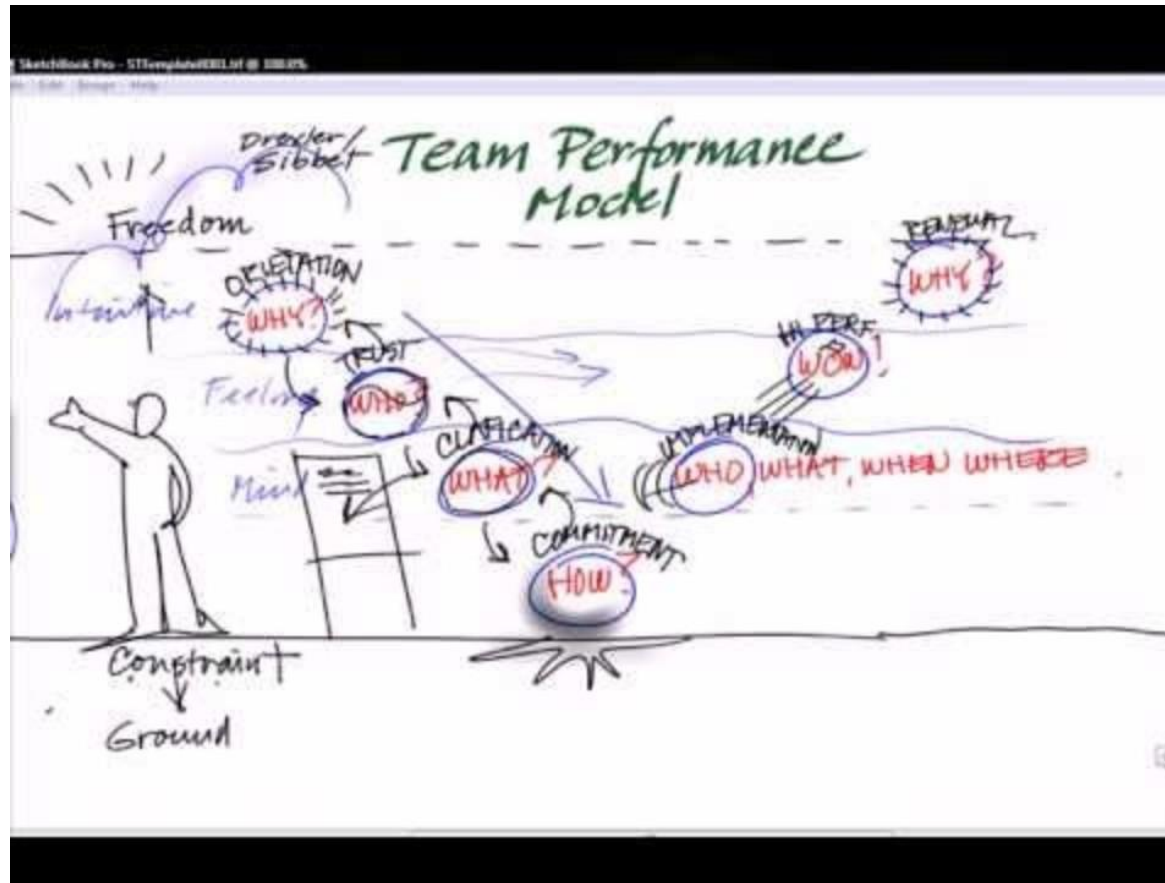
Grupas attīstība

- Lai grupa attīstītos par saliedētu komandu, tā iziet dažādas fāzes
- Katra iepriekšējā ietekmē nākamo sarežģījumi, konflikti, jauni darbinieki, vadības maiņa u.c.
- Jebkuri kopīgi pasākumi arī ietekmē grupu tiem jābūt mērķtiecīgiem un atbilstošā fāzē un jāveicina grupas saliedēšanās un kopīgo mērķu izpratne

Team Performance™ Model.



David Sibbit video stāsts par šo modeli



<https://www.youtube.com/watch?v=WA3VkpHp2z0&t=5s>
(10.43)

Īsumā, ko nozīmē katrs posms

Forming “Iedod rāmi un drošību”

Storming “Regulē konfliktu, nenoslāpējot enerģiju”

Norming “Vadi pēc vienošanās, nevis pēc autoritātes”

Performing “Netraucē. Deleģē. Atbalsti.”

Adjourning “Noslēdz. Pateicies. Pārstrukturizē.”

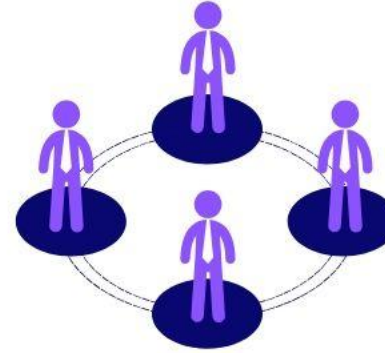
Grupas efekti



Maskas



Piederība grupai



Citu klātbūtne



Ringelmana efekts

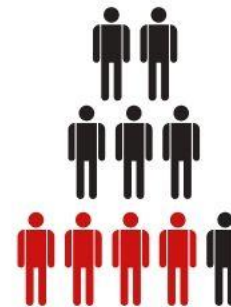
<https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/group/ringelmann-effect/>



Sinerģija



Grupās doma



Mēs un viņi



Oreola efekts

<https://thedecisionlab.com/biases/halo-effect>

Grupas efekti



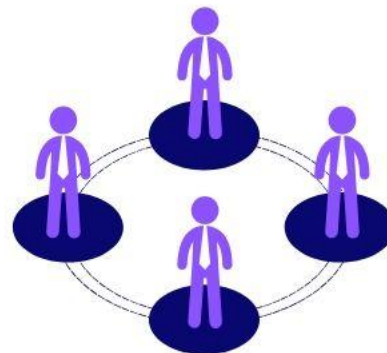
Maskas

Tēls, izskats, uzvedība, ko izmantojam negaidītās/ jaunās situācijās, lai saglabātu savu drošību vai statusu



Piederība grupai

Cilvēkam gribas piederēt kādai grupai, viņš grupai piedod nozīmības statusu, tā paaugstinot arī savējo



Citu klātbūtne

Citu klātbūtnē cilvēki sasniedz rezultātus, sacenšoties ar citiem



Ringelmana efekts

Palielinoties dalībnieku skaitam grupā, samazinās individuālais ieguldījums rezultātu sasniegšanā

Grupas efekti



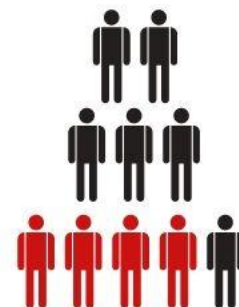
Sinerģija

Grupai apvienojoties augsti intelektuālā līmenī, ar vienādām vērtībām, rada lielāku rezultātu nekā visu indivīdu kopdarbs $1+1>2$,



Grupas doma

Kad vienota viedokļa panākšana dominē pār visu. Netiek ņemti vērā uzņēmuma mērķi, bet tikai personīgie



Mēs un viņi

Mēs esam vienota grupa, kas nostājas pretī kādai citai, opozīcija, labie un sliktie u.c.



Oreola efekts

Piedēvēt pozitīvas/negatīvas īpašības kādam grupas loceklim vai cilvēkam, kas saistīts ar grupu

1. stadija – VEIDOŠANĀS (*forming*)



- iepazīšanās
- neziņa
- nedrošība
- Viens otru vēro, novērtē
- Vēro esošo līderi, var izaicināt, pārbaudīt
- Koncentrēšanās uz sevi, var slēpties zem izaicinošas uzvedības
- Vēlēšanās tikt pieņemtam un bailes no atstumšanas (var būt *flight, fight, freeze* reakcijas)
- mērķu uzstādīšana

2. stadija – KONFRONTĀCIJA (*storming*)

- noteikumu izstrāde
- lomu un funkciju dalīšana
- konflikti par mērķiem
- cīņa savās starpā par līderību, varu
- vērtību apzināšanās
- individuālās apliecināšanās posms
- robežu paplašināšana



2. stadijas specifika

- Otrā fāze noris vai nu viegli, vai grūti atkarībā no dalībnieku morālā stāvokļa, intelekta un ego
- Ja 2. vai 3. stadijas laikā pievienojas jauni dalībnieki, bieži stadija par 1 vienību pazeminās un atsākās pārdzīvojumi
- Ja 3. stadijas laikā atnāk jauns vadītājs, grupa var atgriezties 2. stadijā. Risinājums - parunāt ar katru dalībnieku atsevišķi, izveidot koalīciju komandu izmaiņu ieviešanai
- Ja dalībnieki pārtrauc sadarbību 2. stadijā, viņu attiecības paliek saspīlētas

Metodes 2. stadijas pārvarēšanai

- Humors, moderatīvās koučinga metodes, noteikumu un vienošanās piesaukšana, atgādināšana
- Augstākie neiroloģiskie loģikas līmeņi - apzināšanās, kopīgi mērķi un vērtības
- Izskaidrojot grupas dinamikas stadijas
- Interaktīvas metodes arī kustību vingrinājumi



Darbs ar grupas dinamikas 2. stadiju

- Tiek saskaņoti darba principi
- Katrs izstāsta par savu personīgo mērķi, dzīvi un karjeru
- Iekšējo un ārējo šķēršļu noteikšana kas ir komandas iekšienē, kas to ietekmē no ārpuses, kas vispār kavē kopējā mērķa sasniegšanu
- Konflikta parādīšana, atskaņošana visai komandai
- Skaidri konfliktējošo pušu noteikšana. Jānodrošina, lai visi spētu viens otru uz klausīt
- Klusēšanas minūte

Viela iedvesmai un pārdomām



Biznesa pasaka 6.nodaļa Noslēpumi sāk atklāties



Joanna Kristīne Golubeva
Management development coach-trainer-consultant

January 31, 2025

Kamēr izmeklēšanas komisija vāc kopā informāciju par brīnumtabletes ražošanas procesu un meklēja vainīgos, tikmēr fabrikā turpināja ritēt dzīve uz priekšu. Baumas turpinājās un uz pāris darbiniekiem sāka skatīties ar pieaugošu neuzticību. Neuzticēšanās topa augšgalā bija: Kurmīšis, kas viņš nodarbojās ar šo pasaku, kas viņš



Kristine Zepere and 5 others

3 comments



Biznesa pasaka 8.nodaļa Sliņķa ierašanās



Joanna Kristīne Golubeva
Management development coach-trainer-consultant

February 10, 2025

Sliņķis nebija rādījies jau gandrīz pusotru gadu. Jaunie darbinieki, kuri bija sākuši strādāt nesen, nemaz nezināja, kas ir īpašnieks, viņiem likās, ka Lācis ir pats galvenais.

Sliņķa kustības bija lēnas un mierīgas, tomēr noteiktas. Lācis piecēlās, lai iedotu Sliņķim, kur



You and 10 others

2 comments

3. stadija – VIENOŠANĀS (*norming*)



- samierināšanās
- līdera pieņemšana, noskaidrotas attiecības
- konfliktu konstruktīvi risinājumi
- sadarbības noteikumu pieņemšana
- uzticēšanās, sāncensību nomaina sadarbība
- dialogi, noteikumi kā sadarbosimies, kā sasniegsim izvirzītos mērķus
- komandas dalībnieki attīsta savu emocionālo inteligenci

4. stadija – SADARBĪBA (*performing*)

- efektīva darbība
- aktīvā darba laiks
- elastība, atvērtība
- aktīvā darba laiks
- sadarbība mērķa sasniegšanai
- pieņemšana



5. stadija – IZJUKŠANA/ pārstrukturizēšana (*adjourning*)



- darba izvērtēšana
- sadarbības procesa izvērtējums
- skumjas par šķiršanos
- pozitīva attieksme pret līderi
- vai nu šķiršanās vai jauna stadija
NR 1

Piemēri

Komandā ienāk jauns brīvprātīgais - kas notiek ar stadiju?

Valde nespēj vienoties par prioritātēm - kura stadija?

Viena persona vienmēr «glābj» projektu pēdējā brīdī - kā vadīt?

Brīvprātīgā konteksts

Forming elementi - atkal notiek iepazīšanās, robežu vērošana, nedrošība, jautājumi «kā te lietas notiek?». Ja brīvprātīgais ir aktīvs vai dominējošs, komanda var pat ieiet *Storming* mikro-fāzē - nedaudz vairāk diskutē, aizstāv teritorijas, liek skaidrot lomas.

Vadītājam šajā brīdī uzdevums ir dod drošību un rāmi, piemēram, izstāstīt noteikumus, lomas, mērķi, sagaidāmo uzvedību, pieņemšanas kultūru. Ja to neizdara, komanda nokavēs atgriešanos normālā ritmā. Labā ziņa - ja kolektīvā kultūra ir veselīga, šī atkāpšanās uz *forming* parasti ilgs tikai dažas dienas vai nedēļas.

Prioritāšu konteksts

Tipiska NVO situācija un gandrīz vienmēr liecina par *Storming* jeb konfrontācijas stadiju. Prioritātes ir vērtību, resursu un atbildībai piesaistītas tēmas. Ja valde nespēj ieņemt kopīgu pozīciju, tas nozīmē, ka:

- nav vienošanās par mērķiem,
 - lomas nav skaidras,
 - ir vērtību sadursmes,
 - pastāv netieši konflikti.
- Tas ir normāls komandas attīstības posms, nevis «problēma», bet to nedrīkst atstāt pašplūsmā. Ja *Storming* šajā brīdī netiek vadīts, valde iestrēgst un nonāk hroniskā konfliktā, kas iznīcina caurspīdīgumu un lēmumu ātrumu.
 - Vadītāja loma šeit ir pieradināt konfliktu un strukturēt diskusiju:
 - atgriezties pie kopīgā mērķa,
 - definēt 2–3 kritērijus lēmumiem, piem., ietekme uz finansēm, ietekme uz misiju, cilvēkresursu realitāte),
 - iedot rāmīti, kurā var droši pateikt atšķirīgos viedokļus.
 - Kad *Storming* ir izvadīts, valde atgriežas *Norming* - tiek pieņemti noteikumi un kārtība

Komandas glābējs

- Šī situācija ir klasiska neveselīgas komandas dinamika + slēptas disfunkcijas kombinācija.
- Komanda nav *Performing*, lai arī šķiet, ka funkcionalitāte ir augsta (“projekti taču tiek izglābti!”). Patiesībā komanda bieži ir *Storming* vai *Norming* robežās, jo:
 - lomas nav sakārtotas,
 - atbildība nav sadalīta,
 - “supervaronis” klusām uztur neveselīgu sistēmu.
- Ja nav vienošanās, deleģēšanas vai sadarbības, tas nav *Performing* - tas ir “krīzes režīms”.

Komandas glābējs

- Individualizēt - saruna ar cilvēku, kas glābj - kā viņš/viņa jūtas? Vai nav pārslodzes? Vai viņš negrib atteikties no «kontroles»?
- Normalizēt - pastāstīt komandai, ka glābšanas kultūra nav ilgtspējīga un nav mērķis
- Ievieš struktūru:
 - lomu skaidrība,
 - termiņu un atbildīgo vienošanās,
 - regulāri check-in,
 - deleģēšana un mentoringa dalīšanās.
- Atbalstīt supervaroni, lai viņš beidz būt vienīgais cilvēks, uz ko paļaujas visās krīzēs

Kospavelkot komandas veidošanās stadijas

Forming - dod drošību

Storming - vadi konfliktu

Norming - vienojies par noteikumiem

Performing - deleģē un netraucē

Adjourning - noslēdz

Kurā stadijā ir mana komanda?

Komandas disfunkcijas



Avots: *The Five
Dysfunctions of a Team*,
by **Patrick Lencioni**
@Kristīne Tjarve

https://viedtelevizija.lv/skaties/lv-komandu-disfunkcijas?fbclid=IwAR2q_QXikPzfx39ehzk3y1ub807s8fsnESL8Zf4OiVThTW1kII8vkQtp9gU un <https://www.bitesizelearning.co.uk/resources/live-dysfunctions-of-a-team-summary-pyramid>

Lai izvairītos no komandas disfunkcijām

- Nedēļas 20 min. “Check-in”
- Vienošanās par lēmumu pieņemšanas kārtību
- Konflikta standarts (kā risinām strīdus)
- Uzticēšanās rutīna “ko citiem par mani vajag zināt?”
- Prioritāšu filtrs (kas īsti ir svarīgi šonedēļ)



Komandas retrospekcija

- Komanda atskatās uz paveikto, lai nepārtraukti uzlabotu savu sniegumu:
 - Kas bija labs?
 - Kas bija slikts?
 - Ko varam darīt nākotnē citādāk, kā uzlabot sadarbību utml.?
- Vērtē arī kolēģu ieguldījumu



Vienkāršākais veids

Stop – kas jābeidz darīt

Continue – kas jāturpina darīt

Start – kas jāsāk darīt

+ *wishlist* – inovācijas, ko likt klāt, uzlabot utml.

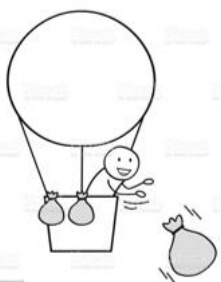
<https://echometerapp.com/en/retrospective-ideas-agile/>



Kas bija tas, kas mums palīdzēja
virzīties uz priekšu?



Kas mums varētu palīdzēt
nākotnē?



Lietas, kas mūs velk uz leju un
neļauj virzīties uz priekšu?



Riski, kas var negatīvi ietekmēt
nākotnē?

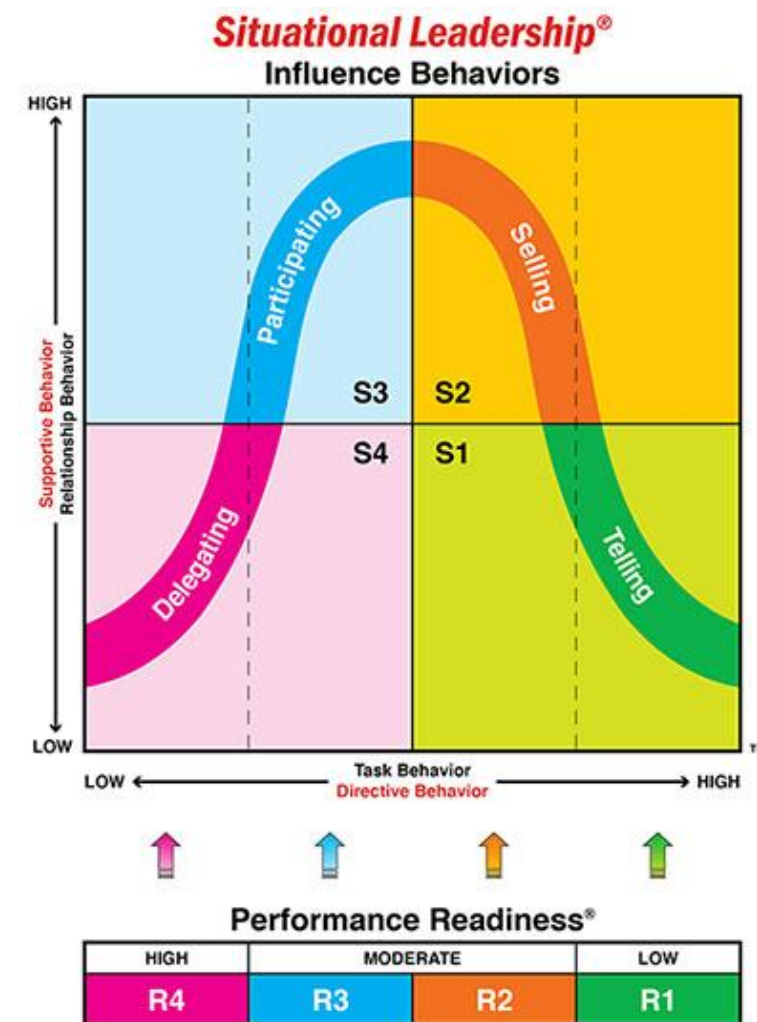
Situācijas līderība

Situācijas un vadības līderība

Situācijas līderības teorijas autori *Paul Hersey* un *Ken Blanchard*

4 galvenie vadības stili jeb S: direktīvais līderis, pārdevējs, atbalstošais stils, deleģējošais stils

4 veidu komandas gatavība darbam (līderībai) jeb R



Situational Leadership® and Performance Readiness® are trademarks of Leadership Studies, Inc. Copyright © 2015 Leadership Studies, Inc. All rights reserved.

<https://situational.com/situational-leadership/> un
<https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>

Komandas sadarbības aspekti

Direktīvais stils jeb S1 un R1

- Šajā vadības stilā direktīvais vadītājs stāsta cilvēkiem, kas un kā jādara
- Katram komandā dod uzdevumu, kas jādara, kas nozīmē, ka vadītājam perfekti jāpārzina konteksts it visam, kas notiek
 - Vērojams vadītājiem, kuri ir labi speciālisti un kļuvuši par vadītājiem
 - Problēma, ka izdomā visu citu vietā



T.s. Pārdošana jeb S2 un R2

- Šis stils ietver lielāku virzību starp līderiem un sekotājiem
- Līderi "pārdod" savas idejas un vēstījumu, lai panāktu grupas dalībnieku pirkšanu šajā procesā
 - Vadītājs atnāk pie komandas un stāsta par 3 idejām, ko jūs domājat par tām, tad gaida komandas atgriezenisko saiti
 - Sākumā, ja komanda nav pieradusi sniegt atgriezenisko saiti, nerunās
 - Jāapzinās, kad kļūst par vadītāju, mazinās speciālista loma



Atbalstošais stils jeb S3 un R3

Šajā pieejā vadītājs piedāvā mazāk virzienu un ļauj grupas dalībniekiem aktīvāk piedalīties ideju izvirzīšanā un lēmumu pieņemšanā

- Šeit vadītājs atnāk pie komandas un pastāsta par problēmu, lūdz sagatavot idejas problēmas risinājumiem; komanda atnāk ar idejām, bet vadītājs tās uzklausā un dod virzienu, kurā darboties
- Šis stils ļauj vadītājam saviem darbiniekiem dot iespēju parādīt sevi





Deleģējošais stils jeb S4 un R4

- Šim stilam raksturīga mazāk iesaistīta, praktiska pieeja vadībai
- Komandas dalībnieki mēdz pieņemt lielāko daļu lēmumu un uzņemties lielāko atbildību par notiekošo
- Šis ir stils, uz kuru jātiecas – mēs kā vadītāji atnesam komandai problēmu jeb izaicinājumu, bet komanda pati izdomā, kā to atrisināt un risina
- Šeit var rasties jautājums, kādēļ nepieciešams vadītājs – vadītājs ir tas, kurš palīdz attīstīt savu komandu – ko pieņemt, ko atlaist, kam palīdzēt attīstīties utml.

Komandas attīstība



Ar kuru stilu es strādāju visbiežāk?

Komunikācijas prasmes

- Prasme ieklausīties
- Prasme runāt, zinot vēstījumu, ko vēlas nodot
- Sniegt atgriezenisko saiti pēc iespējas ātrāk
- Objektīvs viedoklis par notiekošo (izpētīt un izdarīt pareizos secinājumus)
- Spēja iesaistīties dialogā
- Māka risināt problēmsituācijas iekšējā komunikācijā, novērst atkārtotas krīzes
- Empātijas prasmes

Motivēšanas prasmes

- Pamanīt kolēģu/ dalībnieku paveikto un pateikt PALDIES
- Palīdzēt atrisināt problēmsituācijas jeb uzdot pareizos jautājumus, lai kolēģis pats atrastu atbildi/ risinājumu
- Rādīt priekšzīmi savā rīcībā
- Uzslavēt
- Iedrošināt, sakot, ka ticat kolēģim, ka viņam izdosies

Efektīva klausīšanās

Biogrāfiskais – kad es klausos, bet paralēli domāju par sevi, vai visu laiku gribu papildināt sarunu ar savu pieredzi un saviem stāstiem. Iekšējais process - iekšējā klausīšanās

Fokusētā klausīšanās - Kad izslēdz savas domas un klausies, ko stāsta otrs cilvēks

Holistiskais klausīšanās līmenis, kad pilnīgi pieņem otra pozas, lomu, pilnīgi izslēdzot savu iekšējo radio



Atgriezeniskā saite

- Galvenā vērtība – iedot cilvēkam vietu un laiku izaugsmei!
- Atgriezeniskā saite palīdz labāk izprast sevi un savu rīcību
- Jo biežāk saņemam atgriezenisko saiti, **jo vieglāk paliek ieklausīties teiktajā un atrast tajā noderīgu informāciju savai izaugsmei**
- Cilvēka **dabiskā reakcija ir baidīties no kritikas un noliegt to**, jo izjūt to kā apdraudējumu
- Ļoti būtiski, lai atgriezeniskā saite būtu bez vērtēšanas un ieteikšanas:
«Paskaties, tas ir jādara šādi, secinājumus izdarīsi pats!»

Atgriezeniskās saites būtība

1. Nostiprināt to, kas jau ir bijis labi. Sasniegumi
2. Izaugsmes punkti. Konkrēti, ko var uzlabot
3. Kopējais atbalsts – kopējais pozitīvais



Komanda neizveidojas pati. Tā rodas no mazām ikdienas izvēlēm.

Uz tikšanos tiešsaistē!

Kristīne Tjarve

<https://www.linkedin.com/in/kristinetjarve/>