

Paskatīties kļūdām acīs un aiz ādas

Kļūdīšanās ir ceļš uz attīstību, ja vien mēs spējam pieņemt savas, kā arī citu neizdošanās un mācīties no tām

«Nebija gluži pareizi, kā es izdarīju. Nav iznācis tā, kā gribēju. Cik muļķīgi! Ko lai tagad dara?» – šādi un līdzīgi iekšējie monologi nav retums, jo patiesi nekļūdās tikai tas, kurš neko nedara. Kā uzņēmumos un organizācijās uztver kļūdas un vai visas kļūdas ir vienādas, kāda ir veselīga attieksme un, pats galvenais, kā no tām mācīties – ar šiem jautājumiem uzrunājām organizāciju konsultantus ar dažādu pieredzi, no kuriem liela daļa pašlaik ir vai ir bijusi uzņēmēja un vadītāja lomā.

Iemesli dažādi

«Mana pieredze liecina, ka divi biežākie iemesli kļūdām organizācijās ir: pirmkārt, nav noteikti standarti, otrkārt, darbinieki nav apmācīti. Faktiski, kā es varu prasīt, ja nav pateikts, iemācīts. Ievadinstruktāža, apmācība ir ļoti svarīga,» saka biznesa efektivitātes eksperte Inga Ozola. Līdzīgi domā vadības konsultants Mārtiņš Vecvanags. Viņaprāt, kļūdas bieži vien rodas no tā, ka nav pietiekami skaidrs, kas no darbinieka tiek sagaidīts. Organizāciju psihologa, SIA *Create* dibinātāja un vadītāja Reīna Lazdas vērojumi liecina, ka reti kurā organizācijā apmācības ir labi organizētas. «Personāla atlasē var redzēt, ka visbiežāk tiek meklēti darbinieki ar pieredzi. Ko tas nozīmē? To, ka organizācijas nevēlas apmācīt darbiniekus, vēlas gatavu vai varbūt pat perfektu darbinieku uzreiz,» viņš saka. Organizāciju vadībai veltītajā literatūrā tie izšķirti vairāki kļūdu veidi atkarībā no iemesliem (sk. tabulu), sākot ar tīšu nepakļaušanos norādēm vai paredzētajām procedūrām, līdz eksperimentiem ar jauniem produktiem, kas diemžēl reti ir veiksmīgi pirmajā reizē. Komentējot šo rakstu, M. Vecvanags nepiekrīt, ka tīša nepakļaušība ir kļūda: «Tā ir attieksme. Es pat teiktu, ka tīša rīkošanās pretēji norunātajām procedūrām ir kaitniecība. Domāju, ka tādā situācijā vadītājam nav jābūt liberālam. Lai nebūtu neproduktīvas anarhijas, ir jāparāda robežas, kas pieļaujams un kas ne!»

Bērt pelnus uz galvas...

Ja kļūdas rodas dažādu iemeslu dēļ vai arī reakcijas uz tām ir atšķirīgas? «Esmu pamanījusi, ka cilvēki caurmērā uz savām kļūdām mēdz reaģēt divos veidos, turklāt šī reakcija ir spontāna un neapzināta,» saka personīgās izaugsmes trenere, Starptautiskās kouču federācijas Latvijas nodaļas prezidente Katrīna Ošleja. Līdzīgs viedoklis par reakciju uz kļūdām ir arī citiem uzrunātajiem ekspertiem. «Pirmo varētu dēvēt par kritizēšanu, vainošanu. Piemēram, piedzīvojot neveiksmi vai kļūdu, šausa sevi, vaino, mēdz plaši un detalizēti sevi kritizēt. Tādā veidā cilvēks atrod sevī vēl daudz citus trūkumus, rodas pamats domāt, ka esi nevērtīgs nemākulis un neveiksminieks. Emocionāli tas rada nomāktu garastāvokli, mazvērtību, cilvēks izjūt reizē vainu un dusmas. Rezultātā rodas sajūta, ka no kļūdām noteikti jāizvairās. Savukārt, lai izvairītos no kļūdām, labāk nevajag nākt ar iniciatīvām, labāk paklusēt, būt kaut kur fonā: ja teiks, tad darišu, bet tad vismaz tā nebūs mana vaina. Šis attieksmes rezultātā rodas pasīva, nogaidoša attieksme. Visbiežāk šo attieksmi daļēji mēs iegūstam jau bērnībā un skolas gados, kad mūs par kļūdām kritizē vecāki un skolotāji, savā atgriezeniskajā saītē fokusējoties nevis



” Mana pieredze liecina, ka divi biežākie iemesli kļūdām organizācijās ir: pirmkārt, nav noteiktu standartu, otrkārt, darbinieki nav apmācīti,

Inga Ozola, biznesa efektivitātes eksperte.

uz to, kas ir izdevies, bet uz to, kas nav izdevies. Vēlākajos darba gados vadītāji vai nu nostiprina šo attieksmi ar līdzīgu kritiku, vai arī parāda, ka lietas var notikt citādi – ka darbs ir eksperiments un pētīšana, kurā mēs mācāmies no neveiksmēm un arī veiksmēm. Reizēm kritiska attieksme un sodi var izkopt perfekcionismu un darbaholismu, kas sadedzina cilvēku garās darba stundās un pārspīlēta pedantismā. Diemžēl darba vide ļoti atbalsta perfekcionismu. Lai citi man izteiktu atzinību, mīlētu un cienītu, man ir jābūt perfektam: tā ir šo cilvēku pamatpārliecība. Ja es nebūšu perfekts, citi mani necienīs un nemīlēs. Tā kā perfekciju nav iespējams sasniegt, šie cilvēki parasti dzīvo pastāvīgā neapmierinātībā ar sevi un citiem, viņi piedzīvo augstu stresa līmeni, ir viegli nokaitināmi vai depresīvi. Šis pārliecības rezultātā darbinieks bieži vien zaudē savu veselību, bet organizācija – lielisku speciālistu vai vadītāju.»

...vai pieņemt savu nepilnību

Otra reakcija uz kļūdām ir kļūdas un neveiksmes uztvert kā interesantas un aizraujošas parādības, kuras reizēm ir vērts apskatīt tuvāk un iepazīt. Tās var dot vērtīgu informāciju, lai pētītu sevi un pasauli, lai nākamreiz izdarītu vēl labāk un interesantāk. Šī attieksme rada interesi, aizrautību un iesaisti. Tiesa gan, šāda attieksme būtu vēlama, taču ir mazāk tipiska, atzīst eksperti. «Iknedēju sapulcēs mums allaž ir divi jautājumi: pagājušās nedēļas labais notikums un pagājušās nedēļas mācība,» piemin M. Vecvanags. Otrais jautājums attiecas uz kļūmi, neveiksmi, tomēr aplūkojot to gaismā – ko es varu mācīties –, tiek sperts solis prom no negatīvajām un bieži vien destruktīvajām domām, kas iet pa apli (kā es tā varēju? ko citi padomāja? nekad mūžā u.tml.). «Latvijas kritiski noskaņotajā sabiedrībā cilvēkiem jābūt saskatīt labo. Tikko to sākam pamanīt, tā iekšējais dialogs nedaudz mainās. Nav jau tā, ka priecājas par kļūdām, rosina M. Vecvanags.»

Noliegums un cita vainīgā meklējumi ir vēl viena samērā tipiska reakcija uz kļūdām, piemin R. Lazda un ilustrācijai stāsta piemēru no personālvadības. Vadītājs, 360 grādu novērtēšanā saņēmis zemu vērtējumu, sāk kalkulēt, kurš par mani to pateica! Iespējams, ka šim cilvēkam ir ļoti grūti pieņemt sevi kā nepilnīgu. R. Lazda atgādina arī par cilvēkiem piemītošo subjektivitātes vērtējumus, ko psiholoģijā sauc par atribūcijas kļūdu. Neskaidrā situācijā, skaidrojot citu cilvēku rīcības iemeslus – kāpēc tā notika? –, mums ir tendence savu un sev tuvu cilvēku neveiksmes biežāk skaidrot ar ārējiem apstākļiem, kas traucēja («iekārta nestrādāja, kā nākas, tāpēc radās kļūda»), bet citu cilvēku neveiksmes, kā viņu pašu nolaidību («viņš neprot strādāt ar šo iekārtu», «viņš ir slinkis»). Ko darīt, lai kļūdas ietekmi mazinātu? R. Lazda rosina skatīties plašāk, analizēt dziļāk.

Drosme nebūt perfektam

Kā pret kļūdām izturas organizācijas? Organizācijas veido cilvēki, un tie paši musturi, kas darbojas individa līmenī, ir raksturīgi arī organizācijām, secina M. Vecvanags. Konsultanti ir vienprātīgi, ka attieksme pret kļūdām organizācijās pirmām kārtām ir atkarīga no vadītāja. Ja vadītājs ir vainojošs, kritisks, tad tāda būs arī visa uzņēmuma kultūra. «Protams, daudzos biznesos kļūdas var izmaksāt ļoti dārgi, un tādēļ daudzas sfēras apraksta un standartizē savus procesus. Tomēr vadītājs vienmēr var izvēlēties, kā reaģēt uz darbinieka kļūdu un kādas sekas viņš vēlas panākt,» saka K. Ošleja. Viņa mūdiņa vadītājus pašiem ar savu piemēru demonstrēt, ka kļūdas pastāv, tās vajag atzīt, ieraudzīt un pētīt, nevis noliegt, ignorēt vai vainu meklēt citos. Vadītājiem ir ļoti grūti publiski runāt par savām kļūdām, jo viņi tic, ka citi gaida no viņiem vienīgo pareizo risinājumu, ka viņiem jābūt piemērs, kā būt perfektam un stipram. Taču daži vadītāji ir atklājuši, cik daudz apkārtējo uzticības var panākt, tieši neesot perfektam un daloties savās neveiksmēs un atklāsmēs.

I. Ozola uzsver atvērtas vides un komunikācijas nozīmi: «Mana pieeja – es ļauju [darbiniekiem] kļūdīties. Pēc tam prasu, vai tu darīji tā, kā mēs runājām. Svarīgi, lai cilvēks uzņemtos atbildību un arī lai neslēptu kļūdas, lai citreiz tās var novērst.»

Pētījumi rāda, ka aptuveni 2–5% no kļūdām ir tādas, uz kurām atbilstošā reakcija būtu vainošana,

t.i., kļūdas radušās apzināti, rīkojoties nepareizi. Bet kā ir dzīvē? Cik bieži kļūdu gadījumos notiek vainošana? Uzņēmumu vadītāju atbildes varējušas no 70 līdz 90%, rakstā piemin *Harvard Business Review*. «Daudz kas ir atkarīgs no tā, vai organizācijai un līderiem ir pietiekami daudz drosmes, lai atzītu grūtības un kļūdas; vai viņi ir pietiekami pazemīgi, lai saprastu, ka ir daudz lietu, ko viņi nezina, un vēl vairāk lietu, ko mācīties. Kļūdas būtu jāuztver kā dāvanas. Protams, par pastāvīgām kļūdām nebūtu jāslavē. Šīs kļūdas tikai norāda uz to, ka kaut kas nedarbojas, kā nākas,» saka biznesa efektivitātes metodes *Lean* eksperts, *UAB Efektīvūs procesi*, *Honsha* partneris Baltijas valstīs Vidas Petraitis.

Kāpēc, kāpēc, kāpēc?

Kādā veidā organizācijas var veicināt mācīšanos no kļūdām? Dziļāka analīze un atgriezeniskā saite par darbu, par sniegumu ir pieejas, kuras piemin eksperti. M. Vecvanags savā praksē jau gadus 20 izmanto arī sarunu par vēlmēm, t.i., ko viņš kā vadītājs sagaida no darbinieka un ko darbinieks no sevis. Kā notiek vēlmju saruna? Tās iniciators ir vadītājs, un iepriekš tiek sagatavoti aptuveni 10 jautājumi. Abas puses atbild uz jautājumiem. Tad abi satiekas un vēlmes saskaņo. Atkārtoti vēlmju saruna ar jaunu darbinieku notiek pēc trim mēnešiem, kad beidzas pārbaudes laiks, un pēc tam ik pēc 9–12 mēnešiem. Inga Ozola kļūdu analīzei izmanto tā saukto zivs asakas jeb Išikavas shēmu, ar kuras palīdzību analīzē, kā radusies kļūda, un 5 «kāpēc» metodi, kur katrs nākamais «kāpēc» mēģina dziļāk nonākt pie īstā kļūdu iemesla. «Analizējot fokusus ir uz procesu, nevis uz cilvēku,» I. Ozola uzsver *Lean* pieejai raksturīgo.

Elpojiet dziļi

Kāda ir veselīga reakcija uz kļūdām? «Sākumā dziļi ieelpot. Emocijas jau uzvirto,» pasmejas M. Vecvanags. Kad seja sakārtota un sirdsdarbība kļuvusi mierīgāka – tad jau ar prātu var sākt izsvērt, ko darīt tālāk. «Nesen kaut kur dzirdēju, ka pret kļūdām var būt tikai divas reakcijas: kā man mācīties no tām un – humors un smiekli. Manuprāt, bieži vien humoram tiešām ir liela nozīme,» saka K. Ošleja. «Svarīgi, lai humors ir mīļš, nevis aizskarošs,» piebilst M. Vecvanags, lai tomēr neiznākt tā, ka katrai kļūdai ir savs uzvārds.

Signe Knipše, speciāli Dienas Biznesam



FOTO - NO PERSONĀLĀRĪVA

”Latvijas kritiski noskaņotajā sabiedrībā cilvēkiem jābūt [situācijās] saskatīt labo. Tikko to sākam pamanīt, tā iekšējais dialogs nedaudz mainās,

Mārtiņš Vecvanags, vadības konsultants.

”Reti kurā organizācijā apmācības ir labi organizētas. Personāla atlasē arī var redzēt, ka visbiežāk tiek meklēti darbinieki ar pieredzi,

Reinis Lazda, organizāciju psihologs, SIA Createst vadītājs.

9 VIEDOKLIS

Mēs varam kļūt labāki



FOTO - NO PERSONĀLĀRĪVA

Vidus Petraitis (Vidus Petraitis), Lean eksperts, UAB Efektuūs procesai, Honsha partneris Baltijas valstīs:

”Lean sistēma sākotnēji tika izveidota Toyota kompānijā, un tās galvenais princips ir: «Mēs kļūdamies katru dienu. Mēs kļūdamies atkal un atkal. Kļūdoties mēs varam saprast, ka visas kļūdas var tik labotas un izskaustas, un mēs varam kļūt labāki dienu no dienas.»

Lean sistēmas galvenais mērķis ir censties pastāvīgi pilnveidoties. Cenšoties sasniegt šo mērķi, kļūdas ir neizbēgamas. Citi svarīgi principi ir šādi:

- pastāvīgas pilnveidošanās vidē ir nepieciešams atīstīt labus līderus;
- ļoti svarīga ir spēcīga, atvērta, uz saskarsmi vērstā komanda;
- nemeklē vainīgo, bet centies saprast, kāpēc ir radusies kļūda;
- problēmas ir jārisina, nevis tās jāignorē vai jānovirza. Darbinieki, kas pamana savas kļūdas un runā par tām, ir jāiedrošina un jāuzteic.

9 VIEDOKLIS

Mācīties no nākotnes kļūdām

Katrīna Ošleja, koučs :

”Koučings ir viena no vadītāju attīstības metodēm organizācijās, un lielākajā daļā gadījumu cilvēki pie treneriem vērsas tieši tādēļ, lai analizētu kļūdas un mācītos no tām.

Dažreiz tās ir pagātnes kļūdas, bet vēl biežāk mēs mācāmies no iespējamajām nākotnes kļūdām, izmantojot vizualizāciju un potenciālo scenāriju analīzi. Izcili vadītāji, izvēloties stratēģiju biznesam vai jebkurai savai nākotnes rīcībai, parasti izskata vairākus notikumu attīstības scenārijus, to riskus un ieguvumus: tātad var teikt, ka koučings dod iespēju mācīties arī no nākotnes kļūdām.

INFORMĀCIJAI

Zivs asakas jeb Išikavas diagramma

- | | |
|-------------------|--|
| Iemesli | Problēma |
| Cilvēki: | visi, kas iesaistīti procesā |
| Metodes: | kā process tiek īstenots un kādas ir prasības, piemēram, procedūras apraksts, noteikumi, likumi. |
| Iekārtas: | visas iekārtas, kas nepieciešamas, lai veiktu darbu. |
| Materiāli: | izejvielas, kas nepieciešamas, lai radītu gala produktu. |
| Mērījumi: | dati, kas tiek radīti procesa laikā, ko izmanto, lai novērtētu kvalitāti. |
| Vide: | apstākļi, laiks, temperatūra, kultūra. |

AVOTS: BIZNESĀ EFĒKTIVĪTĀTES ASOCIĀCIJA, VIKIPĒDIJA

INFORMĀCIJAI

Kļūdu iemesli

1. Tīša nepaklausība

Darbinieks izvēlas nepaklausīt noteikumiem vai labajai praksei.

2. Neuzmanība

Darbinieks netīši novirzās no priekšrakstiem.

3. Spēju vai prasmju trūkums

Darbiniekam nav prasmju, atbilstošu apstākļu, vai viņš nav apmācīts, lai veiktu konkrēto darbu.

4. Neadekvāts process

Kompetents darbinieks rīkojas atbilstoši kļūdainam priekšrakstam.

5. Grūts uzdevums

Darbinieks saskaras ar uzdevumu, kuru ne vienmēr var pietiekami labi izpildīt paredzētajā laikā.

6. Sarežģīts process

Process sastāv no tik daudziem elementiem, ka, notiek kaut kam negaidītam, tas bremzējas vai nedarbojas.

7. Neskaidrība

Neskaidrība par nākotnes notikumiem pamudina cilvēkus pieņemt šķietami pareizus lēmumus, kas rada negaidītus, nevēlamus rezultātus.

8. Hipotēžu pārbaude

Tiek veikts eksperiments, lai pārbaudītu idejas dzīvotspējīgumu.

9. Pētniecisks tests

Tiek veikts eksperiments, lai paplašinātu zināšanas un izpētītu cēloņus.

AVOTS: HARVARD BUSINESS REVIEW, 2011

5 kāpēc

Metode, saskaņā ar kuru nepieciešams piecas reizes pajautāt, kāpēc kaut kas nav izdevies, lai uzzinātu galveno kļūdas vai problēmas iemeslu. Problēmai var būt vairāk nekā viens iemesls.

AVOTS: BIZNESĀ EFĒKTIVĪTĀTES ASOCIĀCIJA, LEAN

NOEMA

SUBSTANCE OF A DREAM

NOEMA tas ir uzņēmums, kas sniedz viesmīlības un izklaides pakalpojumus, ir dibināts un darbojas Latvijā, izmantojot inovatīvas vadības tehnoloģijas.

Pirmo trīs darbības gadu laikā esam veiksmīgi realizējuši šādus projektus - divas kafejnīcas **Madam Brioš** Rīgā un Jūrmalā, restorānu **Betty's Corner** Rīgā, kafejnīcu **Della Mamma** Jūrmalā, restorānu **Orizzonte** Jūrmalā un piecus sezonas atpūtas centrus Čaika Family pludmalē Jūrmalā.

Uzņēmuma partneris - nekomerciālā Biedrība "**Giraafe**" - realizē bērnu un ģimeņu izklaides, attīstības un izglītojošos projektus (zīmols "**Laflandia**" un projekts "**Atvērtā Jūrmalas skola**").

Mūsu galvenās vērtības – ģimene un mīlestība.

Mēs cenšamies padarīt pasauli labāku, sākot ar sevi!

Šobrīd mēs centīgi kustamies pie objektu palielināšanas viesmīlības un izklaides jomā, kā arī pie citu biznesa jomas ekspansijas, tāpēc mēs būsīm priecīgi pieņemt mūsu komandā jaunus kolēģus.

Mūsu personāla atlasē mājas lapā **dreamjob.lv**



ir ievietota informācija par aktualām vakancēm, mēs Tevi gaidam!

Vairāk par mums: www.noema.lv

