



**mazā  
menedžmenta  
vārdnīciņa**



Esiet sveicināti!

Esam priecīgi iepazīstināt jūs ar pirmo *Spring Valley* Menedžmenta vārdnīciņu. Ceram, ka šis un nākamie vārdnīcas izdevumi jums noderēs vadītāja ikdienas darbā.

### **Mazā menedžmenta vārdnīciņa – neaizstājams palīgs vadītājam**

"Vadišana bija, ir un vienmēr būs māksla paveikt darbu. Lai vadītājs to paveiktu, viņam jādarbojas pašam un jāmobilizē darbībai citi."

*(Eccles & Nohria, 1993)*

Vadītāji mums bieži lūdz, lai dodam viņiem efektīvus vadīšanas instrumentus. Viņi ir diezgan pārsteigti, kad mēs kā svarīgāko un spēcīgāko instrumentu minam menedžmenta valodu.

Vai esat kādreiz padomājuši, kāpēc inženieri, kas runā dažādās valodās, var savstarpēji saprasties bez problēmām? Kāpēc ir tik vienkārši pārtulkot, piemēram, mobilā tālruņa lietošanas instrukciju piecās valodās? Tāpēc, ka inženieru izglītība balstās uz universāliem principiem. Un tagad pieņemsim, ka jūs piedalāties seminārā vai lasāt grāmatu par vadības jeb menedžmenta tēmām angļu valodā. Vai jums ir viegli iztulkot un saprast šādus jēdzienus:

- *Motivation*
- *Manager*

- *Leader*
- *Leadership*
- *Vision*
- *Mission*
- *Commitment*
- *Competence*
- *Delegation*
- *Assertive*
- *Empowerment*
- *Responsibility*
- *Accountability*
- *Authority*
- *Role*
- *Feedback*

Kāpēc valodai ir tik svarīga loma vadītāja darbā? Palūkosimies, kur vadītājam ikdienas darbā nepieciešams izmantot īpašu menedžmenta valodu:

- dažādas sanāksmes, e-pasts, telefonsarunas, prezentācijas, neformālas un formālas sarunas (ar darbiniekiem, augstāka līmeņa vadītājiem, klientiem, piegādātājiem, kolēģiem), mācību kursi, konferences utt.

Citiem vārdiem sakot, vadītāji ikdienā izskaidro, ierosina, kritizē, sūdzas, pārliecina, uzmundrina, manipulē, atbalsta, iztaujā, atvainojas, pamāca, informē, draud, pieprasa, izvairās, iesaista, apkopo, precizē, novērtē, ziņo, sola, uzstāj, aizstāv, atbalsta utt.

Savā pirmajā Mazajā menedžmenta vārdnīciņā izskaidrosim jums jēdzienu *Atgriezeniskā saite (Feedback)*.

Uz sadarbību turpmāk!

Organizācijas attīstības centrs *Spring Valley*

### **Atgriezeniskās saites sniegšana un saņemšana jeb Feedback**

Atgriezeniskā saite ir viens no svarīgākajiem vadītāja darba instrumentiem. Tas ir:

- viens no paņēmieniem, kā vadītājs var apzināties sevi un savu uzvedību, kā arī uzzināt, kā citi cilvēki redz un uztver vadītāju;
- viens no galvenajiem darbinieku motivēšanas paņēmieniem;
- neaizstājams darbinieku vērtēšanas un attīstīšanas instruments.

Diemžēl mēs daudzi ne tikai baidāmies no atgriezeniskās saites, bet mums arī trūkst prasmju un iemaņu, kas saistās ar atgriezeniskās saites sniegšanu un saņemšanu, uztverot to tikai kā vienvirziena kritikas izteikšanas paņēmieni. Atgriezeniskās saites sniegšana ir ļoti sarežģīts, delikāts un varētu teikt, ka pat riskants process, jo tas saistīts ar katra cilvēka atšķirīgo uztveri, personīgajām īpašībām un uzvedību. Atbildība par atgriezenisko saiti jāuzņemas abām pusēm – gan tās sniedzējam, gan arī tās saņēmējam. Ne visiem vadītājiem ir bijusi iespēja apgūt atgriezeniskās saites sniegšanas un saņemšanas iemaņas. Cilvēki parasti vairāk vai mazāk automātiski dara to tādā veidā, kā to izjutuši attiecībā pret sevi. Veids, kādā atgriezeniskā saite tika sniegta mums, bieži ir tas, kas liek mums no šī procesa baidīties!

### Atgriezeniskās saites trīs zelta likumi

1. Spēt ne tikai klausīties, bet arī sadzirdēt.
2. Saglabāt labas savstarpējās attiecības.
3. Radīt vēlēšanos saņemt atgriezenisko saiti arī turpmāk.

### Atgriezeniskās saites sniegšana

Atgriezeniskās saites sniedzējam ir skaidri jāapzinās – kāpēc un ko viņš vēlas panākt, sniedzot atgriezenisko saiti.

- Sniedzot atgriezenisko saiti, jāpievērš uzmanība gan tās saturam, gan pasniegšanas veidam. Atgriezeniskās saites sniedzējam jābūt labvēlīgi noskaņotam un emocionāli objektīvam.
- Nekādā gadījumā nedrīkst sākt atgriezenisko saiti ar kritiku. Tas izraisīs atgriezeniskās saites saņēmējā pretestību, un tā nebūs efektīva. Sāciet ar pozitīvu informāciju un neskopojieties ar uzslavu!
- Atgriezeniskās saites sniegšanas mērķis ir palīdzēt apzināties sevi un attīstīties, nevis kritizēt, tāpēc tā nedrīkst būt vispārīga, tai jābūt aprakstošai, skaidri formulētai un precīzai.
- Kritiskās piezīmes izsakiet ar objektīvu attieksmi, kritizējiet to, ko cilvēks dara, nevis to, kāds viņš ir.

- Izsakiet tikai savus subjektīvos novērojumus, neinterpretējot citu izteikto viedokli.
- Atgriezeniskā saite nebūs efektīva, ja to sniegs ar nokavēšanos vai pārāk ātri.
- Svarīga ir arī valoda, runas temps, intonācija, ķermeņa valoda un acu kontakts atgriezeniskās saites sniegšanas laikā.
- Jāatceras, ka atgriezeniskās saites sniedzējam pastāv risks izpelnīties negatīvu attieksmi no saņēmēja puses pat pēc savstarpējas vienošanās par atgriezeniskās saites sniegšanu.

### Atgriezeniskās saites saņemšana

Ja mūs kritizē, mums gandrīz vienmēr ir tieksme aizstāvēties un taisnoties par savu rīcību. Ir svarīgi atcerēties, ka atgriezeniskā saite dod mums iespēju uzzināt, kā citi novērtējuši un izjutuši mūsu rīcību, tas ir – apzināties sevi.

- Ieklausoties teiktajā, mēs varam pārdomāt, vai un kā šo informāciju izmantot, vai gribam kaut ko mainīt savā rīcībā un attīstīt sevi.
- Atgriezeniskās saites saņēmējam jācenšas klausīties uzmanīgi, koncentrējoties uz teikto, nevis uz runātāju.
- Saņēmējam nevajadzētu nekavējoties sākt taisnoties un aizstāvēties, tāpat nevajadzētu interpretēt dzirdēto. Ja saņēmējs jūtas neapmierināts vai aizvainots, jānoskaidro, par kādu konkrētu situāciju ir runa.

## Daži ieteikumi, kā uzslavēt un kritizēt

### 1. Runājiet par noteiktu gadījumu!

Piemēram, uzslavējot labāk teikt: „Šajā situācijā tu labi tiki galā ar šo neapmierināto klientu, uzklusot viņa sūdzību un nepārtraucot viņu,” nevis „tu diezgan labi tiec galā ar sarežģītiem klientiem, vai ne?”

Otrais apgalvojums ir ļoti vispārīgs un nedod otrai personai noteiktu atgriezenisko saiti par to, ko viņš/viņa izdarījusi labi.

Ja nākas kādu kritizēt, labāk teikt: „Tu nokavēji šī dokumenta iesniegšanas termiņu,” nevis „tu pilnīgi neproti plānot savu laiku.”

Otrais apgalvojums ir vispārīga kritika, kas nerosinās cilvēku attīstīt laika plānošanas iemaņas.

### 2. Paskaidrojiet savus apgalvojumus sīkāk!

Lai atgriezeniskā saite palīdzētu mums analizēt savu uzvedību, tad paskaidrojums būtu nepieciešams gan izsakot uzslavu, gan kritiku.

Piemēram: „Jūs neiesniedzāt ziņojumu laikā, jo iespējams, ka jūs patērējāt vairāk laika pakalpojuma pārdošanai pa telefonu, nekā mēs bijām plānojuši. Mums vajadzētu pārrunāt, kā mēs turpmāk veiksmīgāk varētu plānot laiku.”

### 3. Neizsakiet uzslavu, lai manipulētu ar cilvēkiem, rosinot viņus kaut ko darīt jūsu labā!

Piemēram: „Tu patiešām esi vislabākais darbinieks mūsu nodaļā, un šodienas sapulci tu sagatavoji patiesi lieliski. Vai tu, lūdzu, neuzrakstītu man sapulces protokolu, jo tev tas labi izdodas.”

### 4. Kritizējot darbinieku, meklējiet risinājumus, nevis komentējiet cilvēka personību!

„Pēdējā laikā par tevi bieži sūdzas klienti. Kas ar tevi notiek?” Pareizāk būtu teikt: „Pēdējā laikā par tevi bieži sūdzas klienti. Vai tu esi mēģinājis saprast, kur ir problēma?”

### 5. Izvairieties no publiskas kritizēšanas!