

*Jautājumi, kas sekmē mūsu
izaugsmi un pozitīvismu*

LABĀKA PASAULE SĀKAS TEVĪ

Džons Millers



*Zoldnera
izdevniecība*

Saturs

| | |
|--|----|
| PRIEKŠVārds. 1 000 000 grāmatas eksemplāru | 4 |
| IEVADS. Kas gan ir noticis ar | 7 |
| 1. Personīgā atbildība – ko tā nozīmē | 11 |
| 2. Izdarīt labāku izvēli | 17 |
| 3. PJ! Pareizie jautājumi | 19 |
| 4. Nejautājiēt «Kāpēc?» | 21 |
| 5. Upuris | 25 |
| 6. «Kāpēc tas notiek ar mani?» | 27 |
| 7. «Kāpēc pār mūsu galvu gāžas visas šīs pārmaiņas?» | 29 |
| 8. «Kāpēc viņiem nav sakārtota komunikācija?» | 33 |
| 9. Nejautājiēt «Kad?» | 35 |
| 10. Vilcināšanās un atlikšana uz vēlāku laiku ved pretī neveiksmei | 39 |
| 11. «Kad mēs saņemsim vairāk instrumentu un labākas sistēmas?» | 41 |
| 12. «Kad mēs beidzot izdzirdēsim kaut ko jaunu?» | 43 |
| 13. Neprasiet «Kurš?» | 47 |
| 14. Slikts jūrnieks vaino vēju | 51 |
| 15. Mēs un viņi | 53 |
| 16. Uzveiciet tiesnesi | 55 |
| 17. «Kurš visu salaida grīstē?» | 57 |
| 18. Kolektīvā atbildība | 61 |
| 19. Komandas darba pamati | 63 |
| 20. Kā padarīt atbildību personisku: visi PJ satur vietniekvārdu «es» | 65 |
| 21. Mainīt es varu tikai sevi | 69 |
| 22. Nevis viņš, bet es | 73 |



| | |
|---|-----|
| 23. «Kad citi sāks atbildēt par saviem vārdiem?» | 75 |
| 24. Godīguma tests | 77 |
| 25. Viena spēks | 79 |
| 26. Korekcija PJ metodei | 81 |
| 27. Patiesie atdarināšanas paraugi, lūdzu, piecelieties! | 83 |
| 28. Personīgā atbildība praksē: visi PJ ir vērsti uz rīcību | 85 |
| 29. Nekā nedarišanas risks | 87 |
| 30. «Paldies par pirkumu mūsu veikalā!» | 89 |
| 31. Līderi visos līmeņos | 93 |
| 32. Līdera svarīgākā iezīme | 95 |
| 33. Atbildības robežas | 97 |
| 34. Nepareizo jautājumu garais saraksts | 99 |
| 35. Pareizo jautājumu gars | 107 |
| 36. Gudrība | 111 |
| 37. Mēs pērkam pārāk daudz grāmatu | 113 |
| 38. Gala aina | 115 |
| 39. Zināšanu māte | 119 |

PRIEKŠVārds

1 000 000 grāmatas eksemplāru

Es ieraudzīju engeli marmora gabalā un sāku kalt akmeni, lai to atbrīvotu. (Mikelandželo)

Šīs grāmatas pirmais izdevums parādījās pirms vairāk nekā desmit gadiem, kad es ar manu draugu un līdzautoru Deividu Levinu saīsinājām savu 299 lapaspusšu grāmatu *Personal accountability (Personīgā atbildība)* līdz tās lakoniskākai versijai – *Labāka pasaule sākas Tevī* – un ar to arī viss sākās.

Mums par lielu prieku, pasaule dzīvi atsaucās uz mūsu lolojumu.



Mēs ar lepnumu varam paziņot, ka kopš tā laika pie lasītājiem aizceļojuši vairāk nekā viens miljons šīs grāmatas eksemplāru. Arī pēc tik daudziem gadiem mēs turpinām saņemt neskaitāmas atsauksmes par šajā grāmatā aprakstīto metodi, kas maina cilvēku dzīvi. Saņemt tādas atsauksmes kā – *Šī grāmata ir mainījusi manu dzīvi!* vai *Žēl, ka es nezināju par šo grāmatu agrāk!* – ir īsta svētība.

Lielu gandarījumu visu šo gadu laikā mums sniedz arī vērojumi par pastāvīgu grāmatas ietekmi uz cilvēku domāšanu. Daudzas grāmatas, kas iznākušas ar lielu kņadu, ir ātri aizmirsušas. Taču šī ir parādījusi, ka ir vajadzīga cilvēkiem un organizācijām tāpat kā agrāk.

Protams, tas nenozīmē, ka pirmo izdevumu nevajadzēja pārstrādāt. Tāpēc, apkopojis šajos gados saņemtās lasītāju un klientu atsauksmes, es noteicu, kuras teksta daļas ir jāprecizē un jāpapildina. Un beigās pievienoju vēl vienu nodaļu, lai atbildētu uz visizplatītākajiem lasītāju jautājumiem.

Personīgās atbildības trūkums ir problēma, kas ir novedusi pie vainošanas, žēlošanās un vilcināšanās epidēmijas. Neviena organizācija vai atsevišķs indivīds nevar sasniegt savus mērķus, konkurēt tirgū, īstenot savu vīziju vai attīstīt cilvēkus un komandas bez personīgās atbildības.

Cilvēka vai organizācijas problēmas nevar atrisināt, norādot ar pirkstu uz citiem vai vainojot apstākļus. Reāli risinājumi drīzāk iespējami, ja katrs no mums atzīs personīgās atbildības lomu un svarīgumu. Tādi noliedzoši, negatīvi un neproduktīvi jautājumi kā – *Kāpēc mums vajadzīgas visas šīs pārmaiņas?* vai *Kurš izgāza šo projektu?* – liecina par personīgās atbildības trūkumu. Savukārt,

kad mēs uzdodam labākus, pozitīvākus jautājumus – jautājumus, kas atrodas *aiz noliedzošajiem jautājumiem* – tādus kā *Ko es varu darīt, lai veicinātu stāvokļa uzlabošanu?* vai *Kā es varu līdzēt atrisināt šo problēmu?* – mainās mūsu dzīve un organizācijas, kurās strādājam.

Šī grāmata piedāvā praktisku metodi – *Pareizo jautājumu* metodi –, kā personīgo atbildību iekļaut ikdienas darbībā, gūstot pārsteidzošus rezultātus: problēmas tiek atrisinātas, iekšējās barjeras izzūd, apkalpošana uzlabojas, savstarpējā sapratne vairojas un cilvēki piemērojas, lai mainītos daudz ātrāk. *Labāka pasaule sākas Tevī* būs nenovērtējams resurss ikvienam, kurš tiecas mācīties, augt un mainīties. Izmantojot šo instrumentu, katrs no mums var pievienot milzīgu vērtību savai darbībai un savai dzīvei, novēršot vainošanu, žēlošanos un vilcināšanos.

Ja esat sagatavojies veikt visu ceļu, ko piedāvā šī grāmata, priecājos, ka pievienojāties mums. Mūsu komanda iedraudzējās ar daudziem cilvēkiem no dažādām pasaules malām, un, mēs ceram, arī jūs kļūsiat mūsu draugs. Paldies, ka noticējāt *personīgās atbildības* idejai, jo tieši tai ir veltīta šī grāmata!

Džons Millers



IEVADS

Kas gan ir noticis ar...

Pie Hjūstonas šosejas slējās milzīgs plakāts ar uzrakstu: «Kas gan ir noticis ar personīgo atbildību?»

Nezinu, kurš bija novietojis tur šo jautājumu, bet ieraugot to, mani it kā trāpīja zibens. Patiešām, – kas ir noticis ar personīgo atbildību? Tā ir tik pašsaprotama lieta. Taču kāpēc šķiet, ka cilvēki to tik vien prot, kā meklēt vainīgos, vainot visus un ikvienu par savām problēmām, darbībām un emocijām? Minēšu dažus piemērus.

Es vēlējos iedzert kafiju degvielas uzpildes stacijā, taču kafijas automāts nedarbojās, un es vērsos pie cilvēka aiz letes:

«Atvainojiet, bet tajā nav k afijas.»

Uzrunātais darbinieks norādīja uz netālu stāvošo kolēģi un teica:

«Par kafiju atbild *viņa* nodaļa!»

Nodaļa? Ceļmalas degvielas uzpildes stacijā, kas nav lielāka par manu viesnīcas istabu?

Otrs piemērs. Iekšzemes avioreisa laikā stjuarts paziņo: «Atvainojamies par sagādātajām neērtībām, taču mēs nevarēsīm parādīt šodien apsolīto filmu. Diemžēl apkalpojošā kompānija piegādājusi uz lidmašīnu nepareizo filmu.»

Vai vēl viens piemērs. Picērijā, kas gatavo ēdienu līdzņemšanai, acīmredzot bija pazaudējuši mūsu pasūtījumu, tāpēc es saniknots staigāju šurpu turpu, kamēr mana izsalkusī ģimene gaidīja automašīnā. Te pēkšņi kā zibens no skaidrām debesīm aiz letes parādījās jauns darbinieks:

«Tikai nevajag visā vainot mani, mana maiņa tikko sākās!»

Tādā vai citādā variācijā mēs pastāvīgi dzirdam: «tā nav mana vaina», «tas neietilpst manos pienākumos», «tā nav mana problēma». Plakāts radija uz mani tādu iespaidu daļēji tāpēc, ka esmu pilnīgi vienprātis ar to, kas uz tā uzrakstīts. Taču mani satrieca arī tas, ka kāds bija tik dziļi pārņemts ar personīgās atbildības ideju, ka bija izvietojis šos vārdus visredzamākajā vietā.

Arī mani šī ideja dziļi aizskāra, tāpēc es uzrakstīju grāmatu, kuru jūs šobrīd turat savās rokās.

Kam šī grāmata veltīta? Visiem, kuri dzirdējuši vai paši uzdevuši šādus jautājumus:

- Kad šī nodaļa beidzot tiks galā ar savu darbu?
- Kādēļ viņiem nav sakārtota komunikācija?
- Kurš pieļāva kļūdu?
- Kāpēc pār mūsu galvu ir nākušas visas šīs pārmaiņas?
- Kad mani beidzot iemācīs ar to apieties / to darīt?
- Kurš izstrādās mums skaidru stratēģiju?

Šie jautājumi šķiet gluži nevainīgi, taču tie liecina par nepietiekamu personīgo atbildību un atklāj būtību daudzām problēmām, ar kurām mēs diendienā saskaramies.

Domāšanas veida maiņa un personīgās atbildības izpratnes veicināšana ir viens no spēcīgākajiem un efektīvākajiem instrumentiem, ko varam likt lietā, lai uzlabotu mūsu darbvietas un personīgo dzīvi.

Šo gadu laikā *Pareizo jautājumu* (PJ) metode tikusi attīstīta un pilnveidota, lai cilvēkiem, ieskaitot mani, palīdzētu labāk iekļaut personīgās atbildības principu profesionālajā darbībā un

personīgajā dzīvē, mācoties sev uzdot labākus jautājumus. Esmu par šo tēmu rakstījis un uzstājis visdažādākajās auditorijās kopš 1995. gada, taču šodien tā ir vēl aktuālāka nekā jebkad agrāk. Gandrīz katru dienu es dzirdu stāstām par to, kā, pateicoties *Pareizo jautājumu* metodei, ir izdevies paaugstināt darba ražīgumu, efektīvāk organizēt komandas darbu, atbrīvoties no stresa, izveidot labākas attiecības un uzlabot klientu apkalpošanu.

Vislielākā priekšrocība, kādu cilvēki gūst no šīs metodes, ir citāds personīgais pasaules redzējums. Tiklīdz viņi sāk attīstīt *Pareizo jautājumu* domāšanas veidu, sāk labāk veikties dažādās dzīves jomās. Cilvēki gūst daudz lielāku dzīvesprieku un piepildījuma sajūtu. Izvēloties personīgās atbildības ceļu, dzīvot kļūst vieglāk – dzīve top gaišāka.

Tātad, ja esat dzirdējuši līdzīgus jautājumus iepriekš uzskaitītājiem, ja esat noraizējies par citu cilvēku personīgās atbildības trūkumu vai arī ja atzīstat, ka ne vienmēr esat domājis produktīvi, šī grāmata ir domāta jums. Izbaudiet to!



1.

Personīgā atbildība – ko tā nozīmē

Kādā jaukā dienā es Mineapolisas centrā ieskrēju ātrās apkalpošanas restorānā *Rock Bottom*, lai ieturētu pusdienas. Ēstuve bija kā piebāzta ar cilvēkiem. Laika bija maz, taču man izdevās ieņemt vietu pie bāra letes. Tikko kā biju apsēdies, garām man pasteidzās jauns cilvēks ar paplāti, pilnu ar netīriem traukiem. Ar acs kaktiņu viņš ievēroja mani, tāpēc apstājās un pajautāja:

«Vai jūs jau apkalpoja, cienītais?»

«Vēl ne,» atbildēju. «Vispār jau es steidzos. Tikai vēlējos pasūtīt salātus un pāris virtuļus.»

«Tūlīt atnesišu. Vai vēlaties ko dzeramu?»

«Diētisko kolu, ja iespējams.»

«Atvainojiet, kungs, mums ir tikai pepsikola. Vai derēs?»

«Nē, paldies,» pasmaidīju es, «tad ūdeni ar citronu, lūdzu.»

«Lieliski. Es drīz atgriezīšos.»

Un viņš pazuda.

Pēc mirkļa oficiants atnesa salātus, virtuļus un ūdeni. Es pateicos, un viņš aizsteidzās, bet apmierinātais klients manā personā sāka remdināt ēstgribu.

Pēkšņi pa kreisi kāds pakustējās, uzpūta «entuziasma vējiņš», un pret mani pastiepās «servisa garā roka» ar diētiskās kolas aprasojušu puslitra pudeli.

«Skaties tik! Paldies!»

«Dzeriet uz veselību,» pasmaidīja oficiants un atkal kaut kur nozuda.

Pirmā doma, kas man iešāvās galvā, bija: «Vajadzētu šo puisī pieņemt darbā!» Viņš pārspēja manis gaidīto. Šis puisis pilnīgi noteikti nav viduvējs darbinieks. Jo vairāk es prātoju par oficianta ekstraordināro rīcību, jo vairāk man gribējās parunāt ar viņu. Tiklīdz man izdevās piesaistīt jaunā cilvēka uzmanību, es pasaucu viņu pie sevis.

«Atvainojiet, bet es domāju, ka jūs nepārdodat kolu.»



«Jā, cienītais, nepārdodam.»

«Kur tad jūs to ņemāt?»

«Veikalā, tepat aiz stūra.»

Viņa atbilde mani pārsteidza līdz sirds dziļumiem.

«Kurš tad par to samaksāja?»

«Es, kungs. Tikai vienu dolāru.»

Tobrīd man galvā griezās tikai tādas dziļas un profesionālas domas kā: «Satriecoši! Superīgi!» Taču tas, ko es pateicu, bija:

«Nu, ko jūs, jums taču te ir tik daudz darba! Kā jūs varējāt paspēt vēl aizskriet līdz blakus veikalam?»

Smaidot – un izaugot manās acīs arvien vairāk – viņš atbildēja: «Es to nedarīju. *Es pēc tās aizsūtīju savu menedžeri.*»

Nespēju tam noticēt. Kā gan to nosaukt – par pilnvaru nodošanu? Esmu gatavs saderēt, ka mēs visi esam sapņojuši piedzīvot laikus, kad varētu nevērīgi uzsaukt savam bosam: «Klau, aizskrien pēc diētiskās kolas, lūdzu!» Tas tik būtu skats! Turklāt šī oficianta rīcība lieliski ilustrē personīgās atbildības principu un *PJ* idejas būtību. Par *Pareizo jautājumu* metodes darbības specifiskajām iezīmēm mēs vēl runāsim grāmatas nākamajās iedaļās, bet pagaidām pievērsīsim uzmanību oficianta domāšanas veidam un viņa rīcībai.

Kā vienmēr, pusdienlaikā ēstuvē ir liela drūzma. Nesoties ar netīriem traukiem nokrautu paplāti rokās, viņš jau tā bija aizņemts, un viņu vēl gaidīja lērums darbu. Bet tā vietā, lai izmantotu šo faktu

kā iegastu vai attaisnojumu, lai netraucēti turpinātu savu ceļu uz virtuvi, oficiants pievērsās klientam, kurš gaidīja kādu uzmanības apliecinājumu. Lai arī klients sēdēja ne viņa apkalpošanas zonā, viņš nolēma tam palīdzēt. Protams, es nezinu, kas tajā mirklī norisinājās oficianta galvā, taču līdzīgā situācijā daudzi sev jautā:

- «Kāpēc visu darīt nākas man?»
- «Kuram galu galā vajadzētu apkalpot klientus šajā zonā?»
- «Kad vadība beidzot nodrošinās, lai mums būtu plašāka dzērienu izvēle?»
- «Kāpēc mums mūžīgi trūkst cilvēku?»
- «Kad mūsu klienti beidzot iemācīsies uzmanīgāk izlasīt ēdienkarti?»

Var saprast cilvēku, kuram ir šādas izjūtas vai kurš domā līdzīgā veidā, it īpaši, ja viņš ir aizkaitināts vai sapīcis, taču patiesība ir tāda, ka tie ir slikti jautājumi. Tie ir negatīvi, noliedzīgi, un tie nerisina problēmas. Turpmāk visas grāmatas garumā mēs tos sauksim par nepareizajiem/negatīvajiem jautājumiem jeb NJ, tāpēc ka tajos nav nekā pozitīva un to uzdošana ir neproduktīva. Tie ir pilnīgā pretrunā ar personīgo atbildību, jo jau iepriekš pieņem, ka citiem ir jāatrisina problēma vai jāizlabo situācija.

Par nožēlu, tieši tādas domas parasti ienāk prātā pirmās. Ir skumji to atzīt, taču brīžos, kad saskaramies ar kādām grūtībām



vai problēmām vai arī nokļūstam sarežģītā situācijā, mūsu pirmā reakcija parasti mēdz būt negatīva – mēs gluži instinktīvi ieņemam aizsardzības pozīciju, un pirmie galvā rodas tieši nepareizie jautājumi. Taču, par laimi, neapmierinātība sniedz arī lielisku iespēju kaut ko mainīt, un PJ, kas atrodas *aiz* NJ, palīdz no vilšanās gūt labumu. Tiklīdz mūsu galvā rodas NJ, nonākam izvēles priekšā. Mēs varam tos pieņemt («Kad *viņi* beidzot mums iedos palīgus?!») vai arī noraidīt, uzdodot labākus, daudz atbildīgākus jautājumus, tādus kā: «Ko es varu darīt, lai kaut ko mainītu?» un «Kā es varu palīdzēt savai komandai?»

Lūk, kāda īsumā ir *Pareizo jautājumu* būtība:

Bez vilcināšanās izdarīt labākas izvēles,

uzdodot sev labākus jautājumus.

Tieši tā arī rikojās mans oficiants. Viņš neuzdeva NJ un nemeklēja situācijā negatīvo. Tā vietā – nevilcinoties – viņš disciplinēja savas domas, izdarīja labāko izvēli un uzdeva sev labākus jautājumus. Apzināti vai ne, formulējot to vārdos vai ne, viņa rīcība pilnīgi skaidri liecināja par atbildīgumu: «Kā es varu palīdzēt?» un «Kā es varu sniegt lielāku labumu jums?» Viņa lēmumam, viņa izvēlei bija nozīme – tā kaut ko mainīja.

Dodoties prom, es atstāju viņam labu dzeramnaudu, pārmetot pāris 25-centu monētas pāri bāra letei. (Joks. Dzeramnauda patiešām bija lieliska, jo viņš to bija pelnījis.) Un, kad es pāris mēnešu vēlāk tur atgriezos un apjautājos par «manu iecienīto oficiantu Džeikobu Milleru» (man iepatikās viņa uzvārds), oficiente sāka stāstīt:

«Diemžēl Džeikobs vairs ne...»

Manas domas sāka griezties neprātīgā ātrumā. *Nē, tas nevar būt! Jūs esat pazaudējuši manu iecienīto oficiantu? Jūs esat pazaudējuši darbinieku, kurš skatījās uz mani un domāja: «Ko es varu darīt tieši šajā brīdī, lai pakalpotu jums?!»* Es nespēju noticēt, ka viņi atļāvuši viņam aiziet!

Taču neko tādu neteicu. Es vienkārši pārtraucu viņu:

«O, nē, vai tiešām jūs esat pazaudējuši viņu?!»

Uz to viņa smaidot pasteidzās atbildēt: «Nē, nē, cienītais, mēs neesam pazaudējuši viņu – Džeikobu paaugstināja.»

Mana pirmā doma bija: «Paaugstināšana. Kāds zaudējums!» (Nu, pasmaidiet taču, – pat ja jūs esat menedžeris!)

Vispār jau es nemaz nebiju izbrīnīts par to, ka Džeikobs ar savu domāšanas veidu tik ātri kāpa pa karjeras kāpnēm. Lūk, kāda nozīme var būt personīgajai atbildībai. Ieguvēji ir visi – klienti, darbinieki, uzņēmums – visi. Taču, kas attiecas uz Džeikobu, man šķiet, ka labākā balva viņam bija ne jau saņemtā dzeramnauda vai iegūtais paaugstinājums. Tā bija lieliskā pašsajūta katras darba dienas beigās, kurā viņš bija uzdevis pareizos jautājumus, pieņēmis pareizos lēmumus, izdarījis pareizās izvēles un attīstījis sevī personīgo atbildību.

2.

Izdarīt labāku izvēli

Pēc pārceļšanās uz Denveru mēs drīz vien saskārāmies ar kaut ko tādu, ko nekad iepriekš nebijām redzējuši: *āža galvām*. Šie nepatīkamie mazie dzelksnīši, kas aug ASV rietumos, līdzinās āža purnam. Tie nobirst zemē, bet to radziņi slejas gaisā, un, ja tie iekļūst apavos vai ieduras velosipēda riepā, tas patiešām var sabojāt visu dienu.

Ja esat vietējais, nebrīnīsities, ka, dzīvojot šeit, mēs nomainījām vairāk velosipēda riepu nekā visas dzīves laikā Vidējos Rietumos. Profesionālie velosipēdisti ir spiesti pieņemt daudz piesardzības mēru pret *āža galvām*, pat ja viņiem ir kalnu velosipēdi ar visresnākajām riepām.

Katru dienu mēs dodamies ceļojumos uz neizpētītām personīgās un profesionālās dzīves teritorijām, kur mums nākas izdarīt neskaitāmu daudzumu izvēļu. Ko mēs izvēlamies vispirms? To, kādas ir mūsu nākamās domas. Un tikai pēc tam mēs izvēlamies, kāda būs mūsu nākamā rīcība. Ja izvēlamies nepareizas domas, tās vedina mūs uz nepareizu izvēli, nepareizu lēmumu pieņemšanu un nepareizu rīcību. Ja mūsu prātu pārņēmušas negatīvas un neproduktīvas domas, mēs emocionāli līdzināmies āžu galvām – dzeloņiem. Tās ved uz vainošanu, žēlošanos un vilcināšanos. Savukārt pareizas, pozitīvas domas ved uz daudz piepildītāku un labāku dzīvi, rada lepnuma sajūtu un apmierinātību par pieņemtajiem produktīvajiem lēmumiem.

Pozitīvo jautājumu pamatā ir priekšstats, ka mēs esam atbildīgi par savu izvēli un vienmēr varam dot priekšroku labākajai rīcībai. Dažkārt cilvēki domā, ka viņiem nav nekādas alternatīvas. Tad viņi saka kaut ko līdzīgu, kā «man vajag» vai «es nevaru». Taču mums vienmēr ir izvēle. Vienmēr. Pat lēmums neizdarīt izvēli – arī tā ir izvēle. To saprotot un uzņemoties atbildību par savu izvēli, mēs speram lielu soli ceļā uz nopietnām pārmaiņām savā dzīvē.

Vēlaties izvairīties no āžu galvu dzelkšņiem un sasniegt savā dzīvē ko nozīmīgu?

Izdariet labāku izvēli!



3.

PJ! Pareizie jautājumi

Bet tagad parunāsim par instrumentu, kas iedzīvina personīgo atbildību, – *Pareizajiem jautājumiem*.

Pareizo jautājumu metode ir balstīta uz atzinumu, ka mūsu pirmā reakcija bieži mēdz būt negatīva un izpaužas nepareizos jautājumos (NJ). Taču, ja lēmuma pieņemšanas brīdī mēs spējam savas domas disciplinēt tā, lai *aiz* nepareizajiem/negatīvajiem jautājumiem (NJ), kas pirmie iešaujas prātā, saskatītu pareizos/ pozitīvos jautājumus (PJ), jau šo jautājumu uzdošana vien vedīs mūs pie labākiem rezultātiem.

Viens no *Pareizo jautājumu* pamatprincipiem ir šāds: atbildes

ir ietvertas jautājumos. Citiem vārdiem, ja uzdosim labākus jautājumus, saņemsim labākas atbildes. Tātad *Pareizo jautājumu* būtiskākais aspekts ir prasme uzdot *labākus* jautājumus.

Bet kā tad mēs varam atšķirt labu jautājumu no slihta? Pozitīvu jautājumu no negatīva, noliedzoša? Produktīvu – no neproduktīva? Kas raksturo «labu» jautājumu?

Šī grāmata palīdzēs iemācīties noteikt un uzdot pareizos jautājumus. Precizēsim, ka PJ – tie ir jautājumi, kurus mēs uzdodam *sev*, nevis citiem. Mēs reti tos skaļi uzdodam kolēģiem, klientiem, ģimenes locekļiem un draugiem, *jo apdomājam tos pie sevis*.

Šī grāmata palīdzēs ikvienam no mums mācīties atpazīt un uzdot *labākus* jautājumus. Iesākumā piedāvāju jums trīs vienkāršus PJ formulēšanas noteikumus jeb principus:

1. sāciet jautājumu ar vārdiem «ko», «kā» vai «kādā veidā», nevis «kāpēc», «kad» vai «kas»;
2. ietveriet jautājumā vietniekvārdu «es», nevis «viņi», «mēs» vai «jūs»;
3. koncentrējieties uz konkrētu soļu veikšanu (rīcību).

Piemēram, jautājums «Ko es varu izdarīt?» lieliski atbilst visiem šiem trim principiem. Tas sākas ar vārdu «ko», ietver vietniekvārdu «es» un ir orientēts uz konkrētu rīcību – *ko es varu izdarīt?* Tas ir vienkārši, kā jau iepriekš teicu. Taču lai šī vienkāršība jūs nemaldina. Tāpat kā dārgakmenim, PJ ir daudz šķautņu. Nākamajās grāmatas iedaļās mēs tās izpētīsim un uzzināsim, kādu ietekmi PJ var atstāt uz mūsu dzīvi.



4.

Nejautājiet «Kāpēc?»

Vai jums ir nācies dzirdēt līdzīgus jautājumus?

- Kāpēc citi tik maz strādā?
- Kāpēc tas notiek ar mani?
- Kāpēc viņi pastāvīgi traucē man darīt savu darbu?
- Kāpēc es bez pārtraukuma strādāju?
- Kāpēc visiem, izņemot mani, viss ir vienalga?

Izrunājiet šos jautājumus skaļi. Kādas izjūtas jūs pārņem, tos izrunājot? Piemēram, kad es tos izsaku, sajūtos kā bezpalīdzīgs

upuris. Jautājumos no sērijas «Kāpēc es?» ir ietverta šāda doma: «Es esmu apstākļu un apkārtesošo cilvēku upuris.» Tā nav pārāk produktīva doma, vai ne? Taču mēs pastāvīgi uzdodam sev šādus *kāpēc-jautājumus*. (Piezīme: ja esat piedalījies pārdošanas speciālistu apmācībās vai sarežģītu situāciju risināšanas treniņos ar nosaukumu *Pieci «kāpēc»*, tad šajā grāmatā nav runa par to. Mēs runājam par jautājumiem ar *nabaga-nelaimīgā-es* piedališanos, proti, par klasisko želošanos.

Ikviens var iekļūt lamatās ar nosaukumu *Kāpēc*. Reiz es pajautāju kādam vadītājam, cik cilvēku ir viņa pakļautībā. Viņš atbildēja šādi: «Apmēram puse.» Jocīga atbilde. Mans sarunu biedrs noteikti bija no tāda veida vadītājiem, kas uzdod nepareizos jautājumus: «Kāpēc es nevaru atrast labus darbiniekus?», «Kāpēc jaunā paaudze negrib strādāt?» un «Kāpēc es nesaņemu lielāku atbalstu no vadības?» Tās ir upura domāšanas veida pazīmes – visai izplatīta parādība.

Reiz es lidoju lidmašīnā, un līdzās man sēdēja vīrietis, kuram bija virs piecdesmit. Mēs iepazīnāmies, un mums aizsākās draudzīga saruna par to, kurš uz kurieni dodas un ar ko nodarbojas. Izrādījās, ka viņam ir atvaļinājumu māja netālu no Aspenas,* un viņš atgriezās no trīs nedēļu atpūtas slēpošanas kūrortā. «Oho!» es nodomāju. «Trīs nedēļas Aspenā. Acīmredzot šis vīrs daudz nopelna!» Viņš pavēstīja, ka dzīvo Ņujorkā un strādā Volstrītā. Nē, viņš neesot brokeris. Viņš ir advokāts, un viņa specializācija ir nelaimes gadījumi.

Kad viņš jautāja man, ar ko nodarbojos es, mirkli apdomājies,

* Aspēna – pilsēta ASV Kolorādo štatā, kur atrodas dārgs kalnu slēpošanas kūrorts. (Tulk. piez.)



vienkārši atbildēju: «Esmu rakstnieks un uzstājos ar lekcijām.»

«Patiešām? Par ko tad jūs stāstāt?»

Es nedaudz saminstinājos, bet pēc tam nodomāju: «Kāpēc gan ne?» – un atbildēju to, ko vienmēr saku šādos gadījumos:

«Par personīgo atbildību.»

Man kļuva interesanti, vai viņš saklausīs manos vārdos nelielu ironijas vai humora piedevu. Pagāja vairākas minūtes. Mēs lūkojāmies viens uz otru. Viņš sāka nemierīgi triņāties. Es nolēmu nedaudz paskaidrot:

«Es vienkārši palīdzu cilvēkiem, un sev tai skaitā, atteikties no *upura domāšanas*.

Droši vien viņš saprata mani, tāpēc ka ar to mūsu saruna arī pārsa. Vairāk mēs neteicām viens otram ne vārda.

Man nav nekas pret šo cilvēku un viņa nodarbošanos. Viņš vienkārši dara to, ko prasa sabiedrība, kura pastāvīgi jautā: «Kāpēc tas notiek ar mani?» Taču pat tad, ja mēs nonāksim līdz pilnīgai vienprātībai attiecībā uz sabiedrības slimībām, nevajadzētu aizmirst, ka sabiedrību veido personības. Jūs un es. Labākais veids, kā to atbrīvot no upura domāšanas, – izdzīt upuri no sevis.

Pirmais PJ noteikums jeb princips vēsta, ka visi pareizie jautājumi sākas ar jautājuma vārdiem «ko», «kā» vai «kādā veidā», nevis «kāpēc», «kad» vai «kas». Palūkosimies uz jautājumiem, kas tika uzdoti iedaļas iesākumā, no otras puses un paskatīsimies, kas mainīsies, ja pajautāsim:

- ✓ Kā es varu labāk tikt galā ar šodienas pienākumiem?
- ✓ Ko es varu darīt, lai uzlabotu situāciju?
- ✓ Kā es varu palīdzēt citiem?



5.

Upuris

Reiz es saņēmu elektroniskā pasta vēstuli no vīrieša, kurš rakstīja, ka desmit gadu dienesta laikā uz jebkuru situāciju, kad kaut kas nogājis greizi, viņa vienīgā atbilde bija: «Nekādu atrunu!» Viņš pieņēma šo formulu, ticēja tai un saskaņā ar to arī dzīvoja.

Atgriezies civilajā dzīvē, viņš iekārtojās darbā par teritoriālo menedžeri lielā pārtikas ražošanas kompānijā. Viņš neguva panākumus, kādus no viņa sagaidīja uzņēmums, un arī pats nebija apmierināts ar savu darbu. Dienu pirms piedalīšanās apmācību programmā «Personīgā atbildība un PJ», viņš vērsās pie savas priekšniecības ar šādiem jautājumiem:

- Kādēļ jūs man veltāt tik maz laika?
- Kāpēc tik maz mani apmācāt?
- Kāpēc mūsu cenas ir tik nekonkurētspējīgas?
- Kāpēc mums ir tik maz jaunu produktu?
- Kāpēc mārketinga nodaļa mūs neatbalsta vairāk?

Savu vēstuli viņš pabeidza ar šādiem vārdiem: «Kad iepazīnos ar *Pareizo jautājumu* metodi, es sapratu, ka tikai dažus gadus pēc aiziešanas no militārā dienesta biju pārvērties par to, kas man visvairāk ir nepieņemams, – par *upuri*. Ja pat cilvēks, kas desmit gadus ir dzīvojis un elpojis ar principu «Nekādu atrunu!», pamanījies nolaisties līdz upura domāšanas veidam, mums visiem vajadzētu būt modriem.»



6.

«Kāpēc tas notiek ar mani?»

Stress – tā ir jūsu izvēle. Vai jūs tam piekrītat?

Daudziem būtu grūti sadzīvot ar šādu domu. Viņi uzskata, ka stresu rada dažādi notikumi mūsu dzīvē un cilvēki – vadība, kolēģi, klienti, priekšnieks, sastrēgumi, laikapstākļi, situācija tirgū –, taču tas tā nav.

Protams, nelāgas lietas atgadās: notiek lejupslīdes ekonomikā, uzņēmums izjūt grūtības, fondu tirgus sabrūk, mēs zaudējam darbu, cilvēki mums apkārt nenoved lietas līdz galam, mēs neiekļaujamies termiņos, projekti izgāžas, labi darbinieki aiziet.

Dzīvē viss mēdz notikt. Taču tik un tā stress – tā ir mūsu pašu izvēle, tāpēc ka tieši mēs izvēlamies, kā reaģēt uz katru «satraucošo» notikumu. Mēs dusmojamies. Vai, savaldot savas jūtas, saglabājam mieru. Mēs uztraucamies vai saglabājam aukstasinību. (Vienam manam klientam pie galda ir izkārts uzraksts: «Manā dzīvē bijis daudz problēmu, un dažas no tām patiešām ir pastāvējušas!»)

Tūlīt pēc kompānijas *FedEx* konferences Toronto, kurā es paziņoju, ka «stress – tā ir jūsu pašu izvēle», man uzrakstīja kāda sieviete. Viņa pieklājīgi norādīja, ka pilnīgi nepiekrīt manam viedoklim un ka mēneša laikā sola savākt pierādījumus, ka par stresa iemeslu kalpo ārēji avoti. Pēc mēneša es saņēmu mani iedrošinošu vēstuli: «Atzīstu savu sakāvi. Es *patiešām* pati nosaku savu noskaņojumu. Tagad es uzdodu vairāk pozitīvu jautājumu, lai tiktu galā ar stresu!»

Dažādi cilvēki atšķirīgi reaģē uz vienām un tām pašām situācijām. Stress – tā ir katra paša izvēle.

Taču stress var būt arī mūsu izvēles *rezultāts*. Uzdodot sev jautājumus no sērijas «Kāpēc tas notiek ar mani?», mēs it kā piekrītam tam, ka nevadām un nekontrolējam savu dzīvi. Tas viss liek mums domāt tā, kā domā upuri, un šāds domāšanas veids pats par sevi vairo stresu. Pat ja mēs tik tiešām esam *kļuvuši* par upuriem un mūsu izjūtas mums šķiet pamatotas, jautājums «Kāpēc es?» tikai palielina spriedzi.



7.

«Kāpēc pār mūsu galvu gāžas visas šīs pārmaiņas?»

Kad Steisijai bija divpadsmit gadu, viņa kopā ar savu tēvu, lidotāju, devās nelielā svētdienas ceļojumā ar vienmotora lidmašīnu *Cesna*. Taču drīz vien pēc lidojuma sākuma – pusotra kilometra augstumā virs Mičigana ezera – tēva un meitas prieks par ceļojumu pagaisa. Dzinējs pārstāja darboties.

Steisijas tēvs pagriezās pret viņu un mierīgi pateica: «Draudziņ, dzinējs salūza. Man nāksies lidmašīnu vadīt citādi.» Lieliska frāze – «vadīt lidmašīnu citādi».

Viņas tēvs saprata, ka radusies problēma un jaunie apstākļi prasa citādu pieeju, jaunu stratēģiju. Apstākļi mainās, tirgus mainās, cilvēki mainās. Tas, kas strādāja līdzīgā situācijā vakar, šodien var arī nestrādāt. Citiem vārdiem, kā mēs rakstijām grāmatā *Outstanding: 47 ways to make your organizational exceptional**: «Ja stratēģija vai taktika šajā brīdī nedarbojas, ir liela iespējamība, ka arī rīt tās vairs nestrādās. Mūsu pasaulē notiek pārāk daudz izmaiņu, lai cerētu uz ko citu.» Tāpēc vajadzētu jau laikus izstrādāt attieksmes/rīcības modeli gadījumam, kad «dzinējs pēkšņi izies no ierindas».

Tēvs Steisijai teica, ka mēģinās iedarbināt lidmašīnas motoru, vadot lidaparātu uz leju, lai varētu no jauna palaist dzinēju, viņiem jāpalielina ātrums. («Uz dziļajiem, aukstajiem Mičigana ezera ūdeņiem,» es nodomāju, kad Steisija stāstīja man šo stāstu.) Steisijas tēvs vairākkārt mēģināja iedarbināt dzinēju, bet tas neizdevās. Tuvāk ezera virsmai viņam izdevās izlīdzināt lidmašīnas kritienu, un viņš mēģināja vēlreiz. Šoreiz motors sāka rukt – sākumā vēl kā aizsmacis, bet tad jau ar pilnu jaudu un pazīstamo, drošo dunoņu.

Apmēram divdesmit minūtes vēlāk viņi veiksmīgi piezemējās. Tēvs pagriezās pret Steisiju un mierīgi sacīja: «Un tagad, mīļumiņ, lai ko tu domā un jūti, *nestāsti par to mammai!*»

Man patīk šis stāsts ne tikai tāpēc, ka tas ir tik dramatisks un reizē gaiša humora caurstrāvots, bet arī tāpēc, ka labi demonstrē, kā būtu jāreaģē uz pārmaiņām. Steisijas tēvs sev uzdeva pareizu jautājumu: «Ko es varu darīt tieši šajā brīdī, lai atrisinātu problēmu?» Šo dažu sekunžu laikā viņš varēja domāt arī par to, ka nekad agrāk

* No angļu val. – *Izcilība: 47 veidi, kā jūsu organizāciju padarīt ievērojamu.* (Tulk. piez.)



nav saskāries ar šādu situāciju, nav mēģinājis šādi rīkoties, vai arī varēja uzdot NJ: «Kāpēc tam vajadzēja ar mums notikt?»

Vai jūs saskaraties ar pārmaiņām? Vai pēdējā laikā jūsu dzīvē ir *pārstājuši darboties kādi dzinēji*? Ja tas tā ir, uzdodiet sev pareizus jautājumus! Lūk, piemēram, šādu, kas patiešām *darbojas*: «Kā es varētu labāk piemēroties pasaulei, kas mainās?»

*Kā es varētu labāk
piemēroties pasaulei, kas
mainās?*



8.

«Kāpēc viņiem nav sakārtota komunikācija?»

Daudzu gadu gaitā esmu vadījis ne mazums semināru un no to dalībniekiem pastāvīgi dzirdu vienu un to pašu. Kad es lūdzu nosaukt viņu organizācijas vislielāko problēmu pašreizējā brīdī, vārdi «pārmaiņas» vai «konkurence» nekad netiek nosaukti, toties vienmēr nākas dzirdēt runājam par «komunikāciju» tādā vai citādā formulējumā. Sakārtotas komunikācijas trūkums – tā ir nopietna problēma. Daļēji tāpēc, ka neviens tā īsti nezina, kas saprotams ar «sakārtotu» komunikāciju un kā to sakārtot. Komunikācijas efektivitāte nav atkarīga no sarunu biedra un nesākas ar mēģinājumiem panākt to, lai *jūs* labāk saprastu. Sākumā mums

būtu jāmēģina saprast, kā pareizi veidot saskarsmi un konstruktīvu dialogu ar kolēģiem. Lielisks veids, kā to panākt, ir uzdot šādus PJ: «Kā es varu iemācīties klausīties daudz uzmanīgāk?» un «Kā es varu iemācīties labāk saprast citus?»



9.

Nejautāriet «Kad?»

- Kad viņi beidzot sāks risināt šo problēmu?
- Kad klients man pārzvanīs?
- Kad mēs saņemsim informāciju, kas nepieciešama lēmuma pieņemšanai?
- Kad viņi beidzot pastāstīs mums, kas vispār notiek?

Jautājot «Kad...?», mēs ar to saprotam, ka mums nav citas izvēles, kā tikai gaidīt un atlikt darbības uz vēlāku laiku. Jautājumi, kas sākas ar vārdu «kad», ved uz lietu novilcināšanu.

Es nedomāju, ka lielākā daļa cilvēku ir tendēti uz lietu novilcināšanu. Nevienš taču nepamostas ar domu: «Šodien es visu atlikšu uz rītdienu/nākamo nedēļu!» (Pat zvērināts lietu novilcinātājs atbīdīs šādu domu uz vēlāku laiku.) Taču lietu atvirzīšana uz nākotni nepavisam nav vienkārša problēma. Mēs atliekam kaut ko uz mazliet vēlāku laiku, pēc tam uz vēl vēlāku un vēl vēlāku, kamēr, mums pašiem negribot, izrādīsies, ka esam to tik ļoti novilcinājuši, ka mazā lieta ir pārvērtusies par nopietnu problēmu.

Vai jūsu dzīvē tā gadās? Daudzi cilvēki bez vilcināšanās atzīst, ka viņiem lietu atlikšana ir parasta lieta. Un, ja daudziem cilvēkiem tā ir problēma, tad, protams, arī daudzām organizācijām tas ir tāpat. Kādas ir sekas? Novilcināšana nozīmē dārgā laika zaudēšanu. Cieš darba ražīgums. Komanda nevirzās uz priekšu uz izvirzīto mērķi. Neiekļaujas termiņos. Citiem vārdiem, organizācijai pietrūkst *tempa*, lai sasniegtu labus rezultātus.

Kāds mans klients reiz sacīja: «Ilgtermiņa vīzija un stratēģiskā plānošana ir lieliski instrumenti, taču dažas lietas mums tomēr vajadzētu izdarīt vēl līdz pusdienām!»

Novilcināšana palielina arī stresa līmeni. Kad lietas sāk *degt*, mēs izjūtam nospiešību, un darbaprieks un aizrautība pamazām izplēn. Iznāk, ka atlikšana uz vēlāku laiku visiem maksā pārāk dārgi.

Kāpēc tas tā notiek? Esmu pārliecināts, ka ir iemesli, kuros mēs varētu iedziļināties, taču es dodu priekšroku parunāt par lēmumiem. Un viens no lēmumiem varētu būt turpmāk neuzdot jautājumus, kas orientēti uz *ārpusi*, tādus kā «Kad?» To vietā mums sev būtu jāuzdod PJ, tādi kā:



- ✓ Kādu risinājumu es varu piedāvāt?
- ✓ Kā es vēl varētu ieinteresēt klientus?
- ✓ Kādā veidā es varu atrast informāciju, kas man nepieciešama lēmuma pieņemšanai?
- ✓ Kā es varētu labāk tikt galā ar saviem darba pienākumiem tieši tagad?

Atcerieties: atbildes ir ietvertas jautājumos!

*Kādu risinājumu es varu
piedāvāt?*

*Kā es vēl varētu ieinteresēt
klientus?*

*Kādā veidā es varu atrast
informāciju, kas man
nepieciešama lēmuma
pieņemšanai?*

*Kā es varētu labāk tikt galā ar
saviem darba pienākumiem tieši
tagad?*



10.

Vilcināšanās un atlikšana uz vēlāku laiku ved pretī neveiksmei

Es nolēmu atvadīties no liela, veca koka galda, kas bija pārklāts ar sešus milimetrus biezu un metru reiz pusotru metru lielu, caurspīdīgu stiklu. Jaunajam īpašniekam stikls nebija vajadzīgs. Kādā sestdienas rītā mēs iekrāvām galdu viņa kravas mašīnā, bet stiklu pieslējām pie basketbola groza kājas piebraucamā celiņa malā.

Kad mans draugs brauca prom, viņš noteica: «Jums vajadzētu pārnest šo stiklu drošākā vietā.» Atbildot es uzsaucu: «Tā arī darišu!» – taču neizdariju. Palūkojies uz to, es sev apsolīju, ka pievērsīšos tam vēlāk. Bet pēc tam sāku apgriezt krūmus un savest kārtībā garāžu.

Katru reizi, ejot garām stiklam, es sacīju sev – kamēr tas nav nogāzies, vajadzētu to pārnest. Taču, tāpat kā iepriekš, nolēmu *to izdarīt vēlāk*.

Diena tuvojās beigām, un mēs nolēmām ar visu ģimeni doties kaut kur pavakarīnot. Kad braucām ārā no mājas, mana sieva Kārena pajautāja: «Varbūt pārliksim stiklu drošākā vietā?» Jūs jau nojaušat, ko es viņai atbildēju.

Kad atgriezāmies, bija jau iestājusies krēsla, un, kamēr gājām pa celiņu uz māju, es pēkšņi ievēroju dārza šķēres, kas bija palikušas zālājā. Es vērsos pie deviņgadīgā Maikla: «Maik, vai tev nebūs grūti aiznest tās uz garāžu?» Dēls aizgāja, bet es devos uz māju.

Kā parasti šajā apkārtņē, bija kluss sestdienas vakars, bet tad... pēkšņi klusumu pārtrauca briesmīgākā skaņa, kādu es jebkad esmu dzirdējis, – plīstoša stikla troksnis.

Es acumirkļi sapratu, kas noticis. Un tāpat zināju, kāpēc. Izskrējis no mājas, es ieraudzīju Maiku, kas gulēja uz vēdera, bet zem viņa – simtiem briesmīgu lausku, no kurām dažas bija lielākas par pēdu. Viņš kļiedza, kamēr es viņu nesu uz durvju pusi. Es ienesu puiku gaismā, lai redzētu brūces, sagaidot vissliktāko, taču nevarēju noticēt savām acīm: izrādījās, ka viņam nebija ne mazākās skrambiņas! Viņš ieskrēja tieši stiklā un uzkrita tam virsū. Sasistais stikls nebija atstājis uz ādas ne mazāko skrāpējumu. Sacīt, ka mēs dedzīgi pateicāmies liktenim, nozīmē neko nepateikt.

Kāpēc šis negadījums notika? Jo es vilcinājos darīt to, kas bija jāpaveic tūlīt. Es zināju, ka stikls ir jāaizvāc, tam būtu vajadzīgas tikai dažas minūtes. Taču es atliku un atliku to, kamēr tas gandrīz noveda līdz katastrofai.

Doma «gan jau es to izdarišu vēlāk» var jums dārgi maksāt. Labāk parūpēsimies par sīkumiem, kamēr tie ir tikai sīkumi.



11.

«Kad mēs saņemsim vairāk instrumentu un labākas sistēmas?»

Vairums no mums droši vien ir dzirdējuši izteikumu: «Radošums – tā ir prasme iziet ārpus standarta domāšanas rāmjiem.» Nu ko, tam var piekrist, taču man radošums nozīmē –

panākumus standarta domāšanas ietvaros.

Panākt iecerēto, sasniegt mērķi, labi paveikt savu darbu – un to izdarīt ar mūsu rīcībā esošajiem līdzekļiem un resursiem – lūk, ko nozīmē izvēlēties pareizo jeb pozitīvo jautājumu (PJ) ceļu. Jebkurā organizācijā sastopamas nepilnīgas sistēmas un vienmēr trūkst

resursu. Ikviens no mums vēlas saņemt jaunākus instrumentus, labākas sistēmas, papildu darbiniekus un lielāku budžetu. Taču pārāk daudz prātot par to, ko mēs gribētu, lai būtu – nozīmē meklēt attaisnojumus lietu novilcināšanai un atlikšanai uz vēlāku laiku. Piemēram, menedžeri nenosūtīs savu grupu uz apmācībām, kamēr «tā nebūs nokomplektēta ar tikai atbilstošiem darbiniekiem». Cilvēki nepieņems lēmumus, kamēr viņiem nebūs izsmeļošas informācijas, un neko neuzsāks, kamēr nesaņems atbildes uz visiem jautājumiem.

Paradoksāli, taču, cenšoties gūt panākumus ar esošajiem resursiem, saņemt to, ko jūs gribat vairāk par visu, ir daudz iespējamāk. Ieklausieties kompānijas *State Farm Insurance* darbinieces Debas Vēberes vārdos: «Esmu atklājusi, ka tad, ja tieku galā ar darbu, izmantojot instrumentus, kas ir manā rīcībā, parasti es saņemu jaunus.» Tā ir taisnība: ko sēsi, to arī pļausi.

Koncentrēties uz to, kā jums nav, nozīmē veltīgi zaudēt laiku un enerģiju, kā arī apslāpēt inovācijas to iedīgli. Lai patiešām kaut ko mainītu, tā vietā virziet savu enerģiju uz panākumu gūšanu ar esošajiem resursiem. Uzdosim sev PJ: «Kā gūt panākumus ar tiem līdzekļiem, kas man ir pieejami šajā brīdī?»



12.

«Kad mēs beidzot izdzirdēsim kaut ko jaunu?»

Pārdošanas speciālisti man bieži jautā: «Džon, es apguvu apmācības programmu *101 pārdošanas iemaņa*. Ko tālāk?» Un ko es viņiem atbildu? «NEKO!» Pārdevēja profesija nav viegla, taču pārdošanā nav nekā sarežģīta. Ja pārdošanas speciālisti pastāvīgi trenēties savās pamata iemaņās, proti, laicīgi gatavosies pārdošanas procesam, aktīvi komunicēs ar potenciālajiem klientiem, demonstrēs ticību savam produktam vai pakalpojumam (un pārzinās to), sazināsies ar klientiem pēc pirkuma izdarīšanas – viņi gūs panākumus.

To pašu var teikt arī par principiem, uz kādiem tiek būvēta jebkura organizācija un pat mūsu dzīve (palīdzība, godīgums un atbildīgums). *Vecie* principi ir *labi* principi.

Cik bieži mēs savās organizācijās *iedarbinām* kārtējo programmu (uz trim mēnešiem), kas gandrīz neko nemaina, tāpēc ka ātru risinājumu ilgtermiņa problēmām vienkārši nav? Mums nav vajadzīgas «jaunas» programmas vai «aktuālas» tēmas. Tieši otrādi, mums savā darbībā jābalstās uz pamata principiem – tādiem kā personīgā atbildība – dienu no dienas.

Bieži, kad cilvēki pirmoreiz dzird par *Pozitīvo jautājumu* metodi un personīgo atbildību, viņi izsaucas: «Oho, patiešām, – tas ir tik aktuāli!» Lai gan personīgās atbildības princips nav aktuāls, bet *mūžīgs*. Tas darbojās vakar, darbojas šodien un darbosies rīt.

Tā tad jautājums «Kad mēs beidzot izdzirdēsim kaut ko jaunu?» pilnīgi noteikti ir nepareizs. Labāk pajautāt sev: «Kā *izmantot* (*likt lietā*) to, ko es jau zinu?» – pat ja es to zinu jau sen.



*Kā izmantot (likt lietā) to,
ko es jau zinu?*



13.

Neprasiet «Kurš?»

- Kurš pieļāva kļūdu?
- Kurš neiekļāvās termiņos?
- Kurš visu salaida grīstē?

Kad mēs uzdodam jautājumus, kas sākas ar vārdu «kurš», tad vienkārši meklējam grēkāžus, cenšamies atrast kādu, ko vainot. Vainošana ir visizplatītākā un neproduktīvākā lieta no visām, par kurām līdz šim esam runājuši. Palūkojieties uz zīmējumu,

kas ilustrē šo nodaļu. Tajā attēlots cilvēks ar sakrustotām rokām, ar rādītājpirkstu viņš norāda uz kādu. Es to saucu par «jebkuras organizācijas ģerboni». Diemžēl šis zīmējums precīzi atspoguļo to, kas diendienā notiek daudzās organizācijās.

Reiz, braucot no snovborda slēpošanas kūrorta Jūtas štatā uz Soltleiksītijas lidostu, es uzsāku sarunu ar kravas furgona vadītāju. Izrādījās, viņš strādā arī par pārdošanas menedžeri kādā pārvaldījumu kompānijā. Kad mēs runājām par ieradumu novelt vainu uz citiem, viņš teica: «Arī mūsu uzņēmumā tā ir ierasta lieta!»

«Tiešām?» es sacīju.

«Jā,» viņš turpināja. «Biroja vadītājs vaino dispečerus, dispečeri – šoferus, šoferi – pārdevējus, bet pārdevēji – mani...»

Es pārtraucu viņu: «Cik cilvēku strādā jūsu uzņēmumā?»

«Divpadsmit,» viņš atbildēja.

Divpadsmit cilvēku! Kā redzat, jums nav jābūt lielai organizācijai, lai spēlētu šo mūžīgās vainošanas spēli.

Visu pasauli – no vismazākajiem uzņēmumiem līdz milzīgām korporācijām, no politiskām partijām līdz valsts institūcijām, no viszemākajiem hierarhijas pakāpieniem līdz pašai augšai – ir pārņēmusi vainošanas epidēmija, un nevienam pret šo slimību nav imunitātes.

Direktors vaino vietnieku, kurš vaino menedžerus, tie savukārt savus padotos, kuri vaino klientus, kuri vaino valdību, bet tā vaino



tautu, kas vaino politiķus, bet tie – skolas, kas vaino vecākus, kuri vaino pusaudžus, bet tie – savus tēvus, tēvi – mātes, kas žēlojas par menedžeriem, kuri vaino direktora vietnieku, kurš visā vaino savu šefu. Tāds, lūk, «vainošanas loks»! Un par to varētu pasmieties, ja vien tā nebūtu patiesība.

Vainošana un jautājumi no sērijas «Kurš vainīgs?» neko neatrisina. Tie sēj bailes, apslāpē radošumu un inovācijas, traucē komandas darbu, uzceļ sienas starp cilvēkiem un neļauj darbiniekiem aktīvi piedalīties organizācijas dzīvē. «Prāta vētru» (un sadarbības vienota mērķa) vietā mēs rīkojam «vainošanas vētras» un neko ar to nepanākam. Mēs nekad nerasnēsim savu potenciālu pilnībā, kamēr nepārstāsim vainot viens otru un nesāksim sevī attīstīt personīgo atbildību.

Mēs bieži dzirdam: «Visi to tik vien dara, kā vaino viens otru!» Vai tiešām? Vai tā tam ir jābūt? Vai tā vietā mēs nevaram vienkārši atrisināt problēmu? Mēs nekad neatbrīvosimies no vainošanas, ja nesāksim uzdot jautājumus, kas noteikti atbrīvos mūs no tās.

- ✓ Ko es varu izdarīt šodien šīs problēmas atrisināšanai?
- ✓ Kādā veidā es varu paātrināt projekta īstenošanu?
- ✓ Ko es varu izdarīt, lai spētu kontrolēt situāciju?

Sāciet uzdot šādus jautājumus «Kurš?» jautājumu vietā, kas minēti šīs iedaļas iesākumā, un jūs redzēsiet, cik ātri tiks sarauts vainošanas loks jūsu organizācijā.

*Ko es varu izdarīt
šodien šīs problēmas
atrisināšanai?*

*Kādā veidā es varu
paātrināt projekta
īstenošanu?*

*Ko es varu izdarīt,
lai spētu kontrolēt
situāciju?*

