

DARBA
KRĀSAS

Changing the Way We Work

R. Meredith Belbin

DARBA KRĀSAS

R. Merediths Belbins

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2010

UDK 331.5.024.5

Be 220

Changing the Way We Work

R. Meredith Belbin

Copyright © 1997, R. Meredith Belbin. Published by Elsevier Ltd. All rights reserved. This 1st print edition of the work entitled Changing The Way We Work, ISBN 9780750642880 by R. Meredith Belbin ('the Author') is published by arrangement with Elsevier Limited of the Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK.

Disclaimer

To the extent permissible under applicable laws, no responsibility is assumed by Publisher nor by the Proprietor for any injury and/or damage to persons or property as a result of any actual or alleged libellous statements, infringement of intellectual property or privacy rights, or product liability, whether resulting from negligence or otherwise, or from any use or operation of any ideas, instructions, procedures, products or methods contained in the material therein.

Translation of the Work was undertaken by the Publisher.

Darba krāsas

R. Merediths Belbins

Copyright © 1997, R. Meredith Belbin. Publicējis Elsevier Ltd. Visas tiesības aizsargātas. Šis pirmais izdevums ar nosaukumu Changing The Way We Work, ISBN 9780750642880, autors R. Merediths Belbins ('Autors'), 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», 2010

No angļu valodas tulkojusi Rita Baroniņa-Maurāna

Literārā redaktore Regīna Janmane

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka noformējums Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa-Maurāna

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

Iespiests tipogrāfijā «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-87-5 (latviešu val.)

ISBN 0 7506 4288 2 (angļu val.)

SATURS

Krāsu palete	7
Ievads	9
Darba lomu krāsas	13
1. Kārtība un nekārtība	15
2. Mūsdienu darba patiesā daba	23
3. Darba pārklasificēšana: uzdevumi pret atbildību.	33
4. Kas ir darbuzdevums?	49
5. Sākotnējo problēmu pārvarēšana.	61
6. Darbuzdevuma sadale un instruktāža	69
7. Saziņas uzlabošana	79
8. Veicamā darba daudzuma noteikšana	95
9. Atgriezeniskās saiknes vadīšana	103
10. Radīt jaunu kultūru.	111
11. Stiprināt komandas pilnvaras	119
12. No kompetences līdz izcilībai	125
13. Komandu lomas un krāsu kodi.	133
14. Vēlreiz pārskats par vadītājiem un līderiem.	141
15. Turpinājums	151
1. pielikums. Terminu skaidrojumi.	159
2. pielikums. Darba komplekts – esošās pieredzes audits darba noteikšanā	161

KRĀSU PALETE

- 1. ilustrācija.** Darba lomu cikls: uzlabot darba elastīgumu un atgriezenisko saikni
- 2. ilustrācija.** No divām pozīcijām skatīts darbuzdevums
- 3. ilustrācija.** Darbuzdevuma dinamiskā daba
- 4. ilustrācija.** Uzvedinoši jautājumi darba iedalīšanai kopumos
- 5. ilustrācija.** Pretstati saziņā
- 6. ilustrācija.** Darba lomu krāsu kopuma skaidrojums
- 7. ilustrācija.** Darba lomu dinamikas
- 8. ilustrācija.** Darba lomu prasmju fokuss

«**M**ani pārsteidza zaļā darba apjoms organizācijā, kā arī zilais darbs, kas bija daudzkārt mazāk, nekā bijām cerējuši.» – «Jā, bet patiesi satrieca rozā darba apmērs. To vajadzētu samazināt un aizvietot ar vairāk dzeltenā darba.»

Šis specifiskais piemērs šķietami mistiskai sarunai var būt jēgpilns vienīgi mazai cilvēku grupai. Tomēr pieaug to skaits, kas iepazīstas ar krāsu kodēšanas sistēmu, kuras mērķis ir uzlabot saziņu darbā. Grāmatā lietotais termins «darba lomas» (*work roles*) tiek attiecināts uz darbuzdevuma / amata (*job*) prasībām, kas paustas kā uzdevumu un atbildību kopums, ko ir uzņēmusies kāda persona vai komanda. Krāsās balstītas darba lomas ir radušās divu iemeslu dēļ. Pirmais – ļaut darbiniekiem un vadītājiem daudz brīvāk runāt citam ar citu tādā veidā, ko katra puse saprot, un valodā, kas pārvar lingvistiskās barjeras. Otrais – radīt atgriezeniskās saiknes informāciju par to, kā darbuzdevums / amats tiek veidots, un izgaismot vājās vietas darba sistēmās. Kopējais mērķis ir sekmēt uzdevuma izpildi ar tiem pašiem resursiem un sniegt lielāku patieso vērtību precēm un pakalpojumiem.

Iemesls šīs grāmatas rakstīšanai ir mana pārlicība, ka daudzas problēmas darbā rodas dēļ veida, kā tiek noformulēts veicamais darbs. Cilvēki šaubās par savu atbildību, jo nezina tās robežas. Var tikt tērēts neadekvāts laika apjoms, mēģinot nošķirt savus pienākumus no kolēģu pienākumiem. Tādējādi notiek viena tikšanās pēc otras. Vai arī rodas pretēji apstākļi. Darbuzdevumi tiek iezīmēti kā teritorijas piepilsētas privātmāju rajonā, kur kaimiņi nekad «nepārklājas», ja nu vienīgi apmainās sveicieniem, un robežas, ko iezīmē augsti žogi, tiek greizsirdīgi sargātas. Visas šīs nenoteiktības raksturīgas daudzām darbavietām, kurās cilvēki ir pārstrādājušies vai nepietiekami nodarbināti. Secinājums ir tāds, ka darba slodzi nepieciešams noteikt daudz taisnīgāk. Tomēr to nav iespējams īstenot, līdz nav rasts labāks pamats attiecību novērtēšanai starp darbuzdevumu un darbinieku. Tikai tad ir iespējams konstatēt, vai cilvēki veic sev atbilstošu darbu, vai arī viņus nepieciešams pārcelt, vai darbuzdevuma robežas vajag mainīt vai vienkārši padarīt elastīgākas. Pašreizējos apstākļos daudziem, kuru pienākums ir pārraudzīt darba sadali, atļase nav tik smalka un ir vispārīgāka. Tā tiek veikta aktīva haosa ietvaros vai veidojot formālu, bet nedzīvu birokrātiju. Līdz ar to rodas nepieciešamība pēc jaunas pieejas, kas sekmētu daudz efektīvāku darba sistēmas izveidi un attīstību.

Šīs grāmatas ideja jau tika ieskicēta vienā nodaļā manā grāmatā *Jaunās organizācijas*, bet bija nepieciešams laiks, lai tā nobriestu. Grāmata *Darba krāsas* tapa īsu laiku pēc manas iepriekšējās grāmatas publicēšanas, kas apliecina, ka notikumi var risināties ļoti ātri, tiklīdz ideja ir sākusi dzīt saknes. Šā izdevuma parādīšanās, atsaucoties uz iepriekšējo izdevumu, radīja iespēju turpināt stāstu. Iepriekšējā izdevumā mūsu izveidotā sistēma, kas radās pilotizmēģinājumos, tika nodēvēta par darba komplektu (*workset*). Tolaik nosaukums šķita piemērots attiecībā uz darba izveidi. Bet vārdam *set* angļu valodā ir vēl cita nozīme – tas ir sinonīms vārdam *fixed* jeb nemainīgs, kas mūsu izmēģinājuma laikā dažus samulsināja. No šā mulsuma mēs labprāt vēlējamies izvairīties, kad paplašināta interese par šo tematu rezultējās darbā pie filmas ar nosaukumu *Does The Team Work?*, ko režisēja

Video Arts. Tās tematika rotēja ap darba lomām. Mēs nolēmām patūrēt šo terminu un jēdzienu «darba komplekts» aizvietot ar šo, kur tas bija atbilstoši, lai to pielāgotu filmas valodai.

Laikā, kad rakstīju grāmatu, man bija iespēja personiski iepazīstināt ar idejām, ko tā ietver, konferences un sanāksmju dalībniekus Holandē, Zviedrijā, Somijā un Persijas līča valstīs, kā arī vairākās sanāksmēs Lielbritānijā. Mans kolēģis Džons Bērns (*John Burns*) iepazīstināja ar šo tematu Austrālijā, savukārt Deivids Gouvs (*David Gouws*) Jaunzēlandē. Tas viss deva iespēju mācīties un palīdzēja pilnveidot aplūkojamos jautājumus. Pateicoties interaktīvām diskusijām, daudzi pat neapzināti sniedza savu ieguldījumu pašreizējā izpētes stāvokli. Novērtējot veikumu pie iepriekšējā darba, es vēlētos izteikt savu pateicību Robam Groenam (*Rob Groen*), Malkolmam Jeitsam (*Malcolm Yates*) un Piteram Lankasteram (*Peter Lancaster*) par idejas un materiālu pilnveidi.

Ja viens darbības solis ir tūkstoš teoriju vērts, tad manu pateicību svars neapšaubāmi sliecas manu zviedru kolēģu virzienā. Kristers Jansons (*Christer Jansson*), Ingers Melkersons (*Inger Melkersson*) un Tomass Ekboms (*Thomas Ekbohm*) pelna daudz pateicības par sasniegumiem, kas gūti īsā laika periodā. Mani pēdējie pateicības vārdi tiek izteikti Berijam Vatsonam (*Barrie Watson*), kas ir bijis ikvienas pilnveides un izmantojuma priekšgalā, kā tam arī bija jābūt. Es tikai ceru, ka viņa enerģija un interese nemazināsies. Tomēr ne viņš, ne kāds cits no iepriekš minētajiem neatbild par kļūdām šajā grāmatā, kas ir vienīgi mana atbildība. Ja tādas tiek atrastas, es varu tikai aizbildināties, ka tās ir radušās steigas dēļ šā saistošā darba izveides procesā.

R. Merediths Belbins