

Техніки та інструменти управління для працівників суду

УПРАВЛІННЯ В СУДАХ:

управління персоналом





УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, або ХОДА ПЕРЕМОЖЦЯ

Посібник для працівників апарату суду

КИЇВ 2010

О. Сорочан, І. Хахуда УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, або хода переможця. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. – 160 с.

Художник Анастасія Шкуренко

Текст видання підготовлено в рамках діяльності Проекту ЄС «Прозорість та ефективність судової системи України: компонент державної служби».

У цьому посібнику висвітлено сучасні підходи до управління персоналом у державних закладах та відповідні методи. Посібник призначено для працівників апарату суду, які обіймають керівні посади. Він дає керівникові змогу з'ясувати свої сильні сторони та зони розвитку, створити психологічні портрети своїх підлеглих, зрозуміти їхні потреби й мотиватори, а також використати ці знання на практиці для підвищення власної ефективності та якості роботи всієї організації. Посібник має практичну спрямованість і покликаний допомогти керівникові в його подальшому розвитку.

This publication has been produced with the assistance of the Project “Accountability and Effectiveness of Ukrainian Judiciary Functioning: Civil Service Component” which is financed by the European Union and implemented by WYG International-led Consortium. The contents of this publication are the sole responsibility of Olha Sorochan and Iryna Khakhuda and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

Це видання здійснено за підтримки Проекту “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби”, який фінансується Європейським Союзом та впроваджується консорціумом на чолі з WYG International. Ольга Сорочан та Ірина Хахуда несуть відповідальність за зміст цього видання, яке жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

© О. Сорочан, І. Хахуда, *текст*, 2010

© Проект ЄС «Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби», 2010



*Як він ішов!
Струменіла дорога,
Далеч у жадібні очі текла.
Не просто ступали –
Співали ноги,
І тиша музику берегла.
Як він ішов!
Зачарований світом,
Натхненно і мудро творив ходу –
Так нові планети грядуть на орбіти
З шаленою радістю на виду!
З шаленим щастям і сміхом гарячим,
З гімном вулканним без музики й слів!
Як він ішов!
І ніхто не бачив,
І ніхто від краси не зомлів.
В землю полускану втюпився кожен,
Очі в пилюці бездумно волік...*

Раптом –
Шепіт поміж перехожих:
– Що там?
– Спіткнувсь чоловік... –
Одні співчували йому убого,
Інші не втримались докорять:
– Треба дивитись ото під ноги,
Так можна голову потерять... –
Трохи в футболі пограли словами,
Обсмакували чужу біду.
А він знову йшов.
І дивився прямо.
І знову
Натхненно творив ходу!

Василь Симоненко, “Перехожий”

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
Розділ 1. “ЩО В ІМЕНІ ТВОЄМУ”, або ХТО ТАКИЙ ЕФЕКТИВНИЙ КЕРІВНИК	10
Розділ 2. “ЕЛЕМЕНТАРНО, ВАТСОНЕ”, або ЩО ТАКЕ УПРАВЛІННЯ	25
Розділ 3. ВОВКИ СИТІ, ВІВЦІ ЦІЛІ, або ТЕОРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	39
Розділ 4. “А СКРИНЬКА ПРОСТО ВІДКРИВАЛАСЯ”, або МИСТЕЦТВО СИТУАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	59
Розділ 5. ЯК ЗРОБИТИ ТАК, ЩОБ ДОРΟΣЛІ РОЗУМІЛИ, або КЛАСИКА ПОСТАНОВКИ ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛОМУ	81
Розділ 6. “ЦЕ ЗАВДАННЯ НА ВЧОРА”, або МАТРИЦЯ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ	94
Розділ 7. БАТІГ ЧИ ПРЯНИК, або МИСТЕЦТВО МОТИВАЦІЇ	112
Розділ 8. “УПС”, або УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	139

ПЕРЕДМОВА

Шановні читачі!

Упродовж 2009–2010 років у рамках нашого проекту «Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби» було здійснено масштабну навчальну програму з питань управління для голів суду, керівників апарату суду та помічників судді в чотирьох регіонах України й для голів та керівників апарату загальних апеляційних судів. Навчання провадилося з основних питань сучасного управління, й воно було сприйняте всіма групами учасників з ентузіазмом.

Для багатьох із них це був перший досвід участі в тренінгах із питань сучасного управління, отож більшість їх виявила зацікавленість щодо предметів та бажання продовжувати таке навчання.

Значній частині учасників загальні предмети сучасного управління були невідомі, що й не дивно, оскільки багато хто з них мав юридичну освіту. А, як відомо, в усьому світі питання сучасного управління не входять до навчальної програми для юристів. І, певна річ, учасники підтвердили, що ці предмети є актуальними для їхньої роботи. Нині вже визнано той факт, що в судах існують ті ж самі проблеми, що й в інших установах і, відповідно, керівники можуть використовувати ті ж самі управлінські інструменти та техніки.

Чимало українських суддів і працівників апарату суду ще не відвідали наші тренінги попри те, що навчальна програма проекту була справді масштабною й охоплювала понад 160 судів. Щоб донести цю інформацію до всіх, ми видали серію з п'яти книжок стосовно основних предметів навчальної програми:

- 1) ефективної комунікації;*
- 2) стратегічного планування та управління часом;*
- 3) управління персоналом;*
- 4) управління конфліктами;*
- 5) формування ефективної команди.*

В основу цих книжок покладено тренінгові матеріали, які розроблялися під навчальну програму, але зміст матеріалів було переглянуто й спрямовано на конкретного читача. Книжки написано для того, щоб ознайомити читача із загальними питаннями предмета й дати йому змогу вивчити конкретні техніки управління та підходи до нього, які можна використовувати безпосередньо в роботі й житті.

Цей посібник із питань управління персоналом є третім у серії. Він має допомогти керівникові гідно відповідати на виклики, пов'язані з управлінням іншими людьми. Організація є успішною настільки, наскільки успішні ті, хто працює в ній. Ця книжка розповідає про те, як бути ефективним керівником, як правильно ставити підлеглим завдання та контролювати виконання цих завдань, як мотивувати працівників і допомагати їм набувати потрібних навичок.

Ми хотіли б висловити вдячність Верховному Суду України, Раді суддів України, Державній судовій адміністрації та Академії суддів України за підтримку при здійсненні навчальної програми й виданні цієї серії книжок.

Суди є унікальними та важливими установами в сучасному демократичному суспільстві. Ми щиро сподіваємося, що ці книжки будуть корисними для керівників українських судів і допоможуть їм та персоналові судів долати управлінські виклики, які виникають у щоденній роботі.

*Еді Фракассіні,
керівник проекту*

*«Прозорість та ефективність функціонування
судової системи України: компонент державної служби»*

ПРИТЧА ПРО МАНТРУ

Жив собі чернець, який багато років учився медитації в одному монастирі. Нарешті він захотів поділитися своїми знаннями та мудрістю й пішов у світ учити людей. Він був упевнений, що знає майже все. Та коли йому розповіли про відомого самітника по сусідству, йому стало цікаво, й він вирішив, що обов'язково має піти до нього та познайомитися.

Старий самітник жив на безлюдному острові посеред великого озера, й чернець найняв перевізника. Самітник зрадів відвідувачеві (до нього рідко хтось приїздив). Вони довго пили чай та насолоджувалися розмовою. Чернець, бажаючи похвалитися власними знаннями, спитав самітника, якої духовної практики той дотримується.

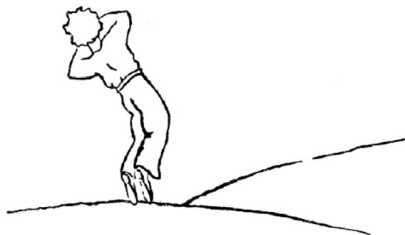
“Я не дотримуюся жодної конкретної практики, – відповів самітник. – Я просто проговорюю одну мантру, якої мене колись навчили”. І старий промовив свою мантру вголос.

Чернець був дуже радий, що старий використовує ту ж саму мантру, що й він сам, але коли той промовив її, він жажнувся й знічено зауважив: “Не знаю, як вам сказати, але ця мантра... Я боюся, що ви її не зовсім правильно промовляєте; точніше, ви проказуєте її зовсім неправильно”.



“О, як це прикро, – відповів самітник. – А я витратив на неї стільки років. Прошу, скажіть, як же її треба вимовляти?”

Чернець проказав правильну, на його думку, версію, й самітник був йому дуже вдячний.



На зворотному шляху чернець почав розповідати про те, що трапилося, човняреві.

“Яка прикра помилка, – сказав він. – Усі ці роки марно витрачено на неправильну медитацію! Старому дуже пощастило, що я з’явився. У будь-якому разі, в нього залишився ще деякий час на те, щоб виправити свою помилку перед смертю”. Чернець продовжував говорити, але раптом зрозумів, що човняр більше не слухає його – він, здається, побачив в озері за спиною ченця щось дуже незвичне. Чернець обернувся й здивовано побачив: прямо по воді до човна йшов старий самітник. Старий усміхнувся та мовив: “Будь ласка, вибачте мені; але я, здається, забув, як треба правильно проговорювати мантру! Чи не могли б ви нагадати мені?”

Дорогі керівники! Ви вже маєте свою власну мантру успіху. Користуйтеся нею! Якщо в цій книжці ви знайшли корисні поради, інструменти та цікаві рішення, додайте їх до своєї мантри й рухайтесь вперед. Плануйте, організуйте, контролюйте та мотивуйте своїх підлеглих. І головне – досягайте плідних результатів!

Розділ 1. “ЩО В ІМЕНІ ТВОЄМУ”, або ХТО ТАКИЙ ЕФЕКТИВНИЙ КЕРІВНИК

– Але ж тут нікого судити!...
– Тоді судитимеш самого себе, – відповів король. – Це важче.
Себе судити набагато важче, ніж інших. Якщо ти зможеш
правильно судити самого себе, то ти справді мудрий.

Антуан де Сент-Екзюпері, “Маленький принц”

Одне з найскладніших випробувань у кар’єрі, з яким може стикнутися людина, – це опинитися на керівній посаді. Але в цьому немає нічого важкого. Так принаймні написав Патрік Пенсіоні в своїй книжці-бестселері “П’ять спокус керівника. Притча про лідерство”.



Перед дитиною стіл із великою кількістю іграшок. Їй кажуть: «Ти можеш погратися будь-якою. Тільки не можна відкривати цю коробочку». Коли малюк залишається сам, відбувається ось що: одна чверть малюків не може подолати спокусу й... обережно озирнувшись, бере «заборонений плід» – відкриває коробочку. У принципі, ми здогадувалися, що так і буде.

І ось перед малюками знову загадкова коробочка. І знову ведеться таємне спостереження. Але тепер на столі лежить велика фотокартка їхнього викладача. Які ваші припущення цього разу? Чи відкриють малюки коробочку?

Саме тут і починають відбуватися цікаві та непередбачувані речі. Залежно від того, портрет якого вихователя перед малюками, вони або відкривають коробочку, або ні. У «присутності» одного викладача малюк піддається спокусі, в «присутності» іншого – авторитет педагога перемагає. Причому в деяких випадках фотокартка вихователя навіть підсилювала бажання зазирнути всередину таємничого предмета, й малюки поспішали зазирнути в заборонену коробочку.

Який із того висновок можемо зробити ми перед тим, як розпочати цей розділ? Особистість вихователя, педагога, вчителя, керівника, лідера відіграє вирішальну роль у тому, яку поведінку оберуть учні, студенти, підлеглі, апарат суду або країна в цілому.

Тож розпочнімо: «Що в імені твоєму», або Хто такий ефективний керівник?»

Перед тим, як ми звернемося до класиків управління людськими ресурсами, пропоную пошукати відповідь у власному досвіді. Для початку пригадаймо акторів, які у класичних кіношедеврах перевтілювалися в керівників, менеджерів, директорів і лідерів. Пригадайте кількох і проаналізуйте, чому саме вони спали вам на думку, чому вкарбувалися в пам'ять. Були вони ефективними керівниками й запам'яталися своїми нестандартними сміливими вольовими вчинками та рішеннями або промахами й помилками, які зробили їх уразливими та слабкими в очах підлеглих? Що

ефективне, на ваш погляд, їх об'єднує? Чи є якісь спільні риси, притаманні всім, кого ви пригадали?

Повертаємося до питання, хто ж такий ефективний керівник. Які його якості було набуто й розвинуто, а які – даровано від народження?

У більшості випадків, коли ми запитуємо учасників тренінгів, скільки ефективних керівників вони мали в своєму житті, на жаль, майже завжди отримуємо однакову відповідь: “Одного”. Інколи називають двох. А кажуть це люди із чималим стажем та досвідом роботи, які бачили за свою кар'єру цілий ряд управлінців. І раптом така невесела відповідь – “одного”, “двох”, “жодного”... Справді сумно.

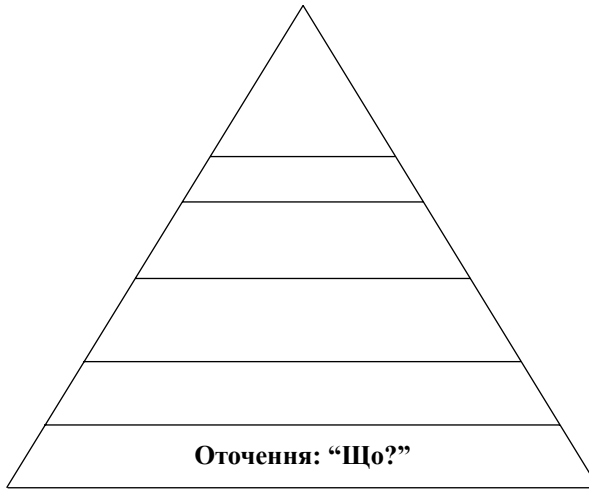
Сподіваюся, що певний образ ефективного керівника ви вже намалювали у своїй уяві. Можливо, він схожий на Гліба Жеглова з кінофільму «Місце зустрічі змінити не можна», або на головну героїню фільму «Москва сльозам не вірить», або просто на kota Матроскіна з мультфільму «Простоквашино».

Конфуцій зауважив, що ми здобуємо знання трьома шляхами: “Три шляхи ведуть до знання: шлях роздумів – це найбагородніший шлях, шлях наслідування – це найлегший шлях і шлях досвіду – цей шлях найбільш гіркий”. У цьому розділі ми пропонуємо розглянути практичний шлях, який ми проходимо як люди й керівники, здобуваючи особистий та управлінський досвід. Тому цей розділ буде частково психологічним, але якщо ви прочитаєте його до кінця, то ви одержите цінний інструмент для підвищення власної ефективності, що має дещо задовгу назву – піраміда самоідентифікації. Цей інструмент дає змогу не лише відстежити, як ми здобуємо свій досвід, а й чітко бачити, якщо припускаємося помилки (а ми час від часу це робимо), в чому саме вона полягає та в який спосіб можна її виправити. Ми розглянемо, як працює піраміда, спочатку звернувшись до того, яким чином накопичує свій життєвий досвід дитина. Потім

ми перенесемо ці знання в площину управління й отримаємо ефективний інструмент роботи над власними помилками.

До речі, кілька слів про саме слово “інструмент”. Ми часто використовуvatимемо терміни “інструмент”, “інструментарій” у наступних розділах. Переконаймося, що ми розуміємо, про що йдеться. Наведемо приклад. Коли нам треба повісити картину на стіну, ми потребуємо певного інструмента, за допомогою якого ми зможемо пробити дірку для гвіздка. Цим інструментом може бути дріль, якщо стіна бетонна. А можливо, вистачить звичайнісінького молотка із гвіздком. Іншими словами, щоб отримати результат (картину на стіні), нам потрібен певний інструмент, обирати який ми будемо виходячи із ситуації. Це стосується й управлінських інструментів. Це можуть бути алгоритм, схема, певна поведінка, яка в конкретній ситуації допомагатиме ефективно вирішити поставлене перед вами завдання. Причому ми ділитимемося рядом інструментів. А ви, виходячи з ситуації та кінцевого результату, який хочете отримати, обиратимете той інструмент, який найефективнішим чином працюватиме на досягнення поставлених цілей. Деякі інструменти стосуватимуться площини “керівник – підлеглий”, деякі – “керівник – власна ефективність”. Піраміда самоідентифікації належить до останніх.

Отже, повертаємося до піраміди та досвіду дитини. Приходячи на світ, малюк потрапляє в певне оточення, яке протягом тривалого проміжку часу зумовлює його життя. На цьому етапі малюк отримує свій перший досвід взаємодії з великим світом. Переважно цей досвід стосується предметів і людей, що потрапляють у його оточення, або фізичних та емоційних відчуттів, які викликає це оточення. Ключові питання цієї фази життя малюка – *“Що мене оточує?”*, *“Що я відчуваю?”* Наприклад: *“Мені комфортно чи дискомфортно?”*, *“Мені сухо чи волого?”*, *“Мені хочеться пити?”*, *“Мені хочеться їсти?”*, *“Що я бачу навколо себе?”*, *“Що знаходиться поряд?”*, *“Хто перебуває чи не перебуває поряд?”*, *“Де моя мама?”*, *“Де мій тато?”*



Малюк швидко зростає й рухається вперед на наступний щабель досвіду – рівень дії. На цьому етапі життя він починає активно взаємодіяти з навколишнім простором. На тому закінчується роль пасивного спостерігача – дитина починає впливати на своє оточення через дії. Вона вчиться хапати, стояти, повзати, ходити, а згодом бігати, стрибати, співати, танцювати. Карта світу дитини помітно розширюється, як розширюється і її досвід. Ключове питання цього рівня – “Що робити?”



Розширюючи свій світ через дії, дитина поступово потрапляє на наступний щабель – рівень навичок. Навчившись тримати виделку в правій руці, вона раптом усвідомлює, що це можна робити й лівою рукою, й навіть пальцями ніг, якщо докласти зусиль. Дитині добре дається спів, проте виникають складнощі зі стрибками в довжину. Це і є рівень умінь та навичок – третій щабель досвіду. Ключове питання – “Як робити?”



Тепер повернімося подумки в початкову школу. Пам’ятаєте, як ми, одержавши домашнє завдання, приходили додому й починали слухняно виконувати вправи з математики, української мови, вчили природознавство, а потім на додachu ще завчали напам’ять вірша Шевченка та різьбили щось по дереву за завданням учителя праці. Чому? Навряд чи ми про це замислювалися. Отримували завдання – робили. А тепер пригадайте свої студентські роки чи одержання другої вищої освіти. Різниця в тому, що в аудиторію ви йшли з певним життєвим досвідом. І тому будь-яке завдання або спонукання до дії пропускали через новий фільтр – “Навіщо я це роблю? Для чого це потрібно?” Якщо ви не мали відповіді на це питання, завдання ви не виконували. Цей новий фільтр у вашій свідомості – нова сходинка досвіду в вашому житті. Вона зветься “рівень цінностей”. Її питання – “Навіщо?”



Але й на цьому розвиток та збагачення карти світу людини не зупиняється. Вона крокує по життю й опановує його нові “ділянки”: сестра–брат, дочка–син, учень–студент–працівник, дівчина–хлопець, наречена–наречений, чоловік–жінка, підлеглий–керівник – це лише кілька ролей, які виконує людина. І це новий рівень досвіду – рівень самоідентифікації. Власне, за ним було названо й інструмент – піраміда самоідентифікації. Це рівень, на якому ми ставимо питання: “Хто я? Який я в цій ролі?” одвічне питання людства.



Здається, тут можна було б і зупинитися. Але людина й на цьому не припиняє розширювати свою карту світу. Пам'ятає Генріка Сенкевича з його “Камо грядеши?” Переходимо до наступного щабля – рівня місії життя. Питання тут буде, як ви здогадалися, “Для чого я живу в цьому світі? Для чого я тут?”



Тепер зупинімося та проаналізуємо той шлях, який ми пройшли за допомогою прикладу формування досвіду дитини, але цього разу перенесемо цей досвід у своє доросле, управлінське життя. А також поглянемо, яку практичну користь ми з того можемо отримати.

Маємо рівень оточення. Це люди та речі, які ми бачимо навколо себе кожного дня. Це наше робоче місце, члени нашої команди, стосунки, які між ними існують, їхні досягнення. Іншими словами, якщо сміливо поглянути правді у вічі, рівень оточення – це наші результати, плоди нашого життя, наслідки певних дій, умінь, цінностей, які на різних етапах зумовили наш вибір (ти фокусуватимемося на управлінських реаліях, але цей інструмент так само ефективно можна застосувати й до особистого життя). Наразі, скажімо, є щось у нашому оточенні, чим ми незадоволені. Наприклад, як керівники ми плануємо й організуємо, розподіляємо обов’язки, мотивуємо підлеглих

на досягнення поставлених організацією цілей, але завжди виходить так, що хтось не виконує свого обсягу роботи, і, як результат, команда в цілому спрацьовує неефективно. На рівні оточення – результат незадовільний. І так щоразу.

Спробуймо розібратися. Для цього з рівня оточення перейдемо на рівень дій. Адже кожен рівень піраміди, який перебуває вище, пояснює рівень (або рівні), що розміщено під ним. Що ж відбувається на рівні дій? Можливо, як керівник ви справді ефективно плануєте, організуєте та мотивуєте підлеглих. Тоді в чому причина невдачі? Відповідь: вам бракує контролю. Ви просто забуваєте проконтролювати, як виконуються ваші завдання. У результаті вони не виконуються. Тобто ключ до вирішення проблеми лежить на рівні дій: для того, щоб регулярно отримувати задовільний результат, вам треба почати регулярно контролювати виконання завдань. Проблема вирішено!

Але, можливо, проблема полягає в іншому. Ідемо на вищій рівень – рівень умінь. Скажімо, вас призначили на керівну посаду зовсім недавно й управлінського досвіду ви майже не маєте. Вас ніколи не вчили, як ефективно контролювати підлеглих, які різновиди контролю існують та в яких ситуаціях їх застосовувати. Тобто проблема не в тому, що ви чогось не робите (рівень дій), а в тому, що ви поки що не вмієте цього робити – вам бракує компетенції. Тоді проблему треба вирішувати на рівні вмінь – прочитати розумну книжку про контроль, піти на семінар, запитати колег, які мають більший досвід. Іншими словами, набути певних умінь та навичок. Тоді ви зможете застосувати свої знання на практиці (рівень дій) та одержати бажаний результат (рівень оточення).

Але може бути й так, що ви знаєте, як треба контролювати, побували на семінарі, прочитали книжку, поспілкувалися із досвідченими колегами. Тобто проблема лежить зовсім не на рівні вмінь. Проблема – на рівні переконань і цінностей. Скажімо, у вашому колективі переважають люди, набагато

старші від вас. І ви вважаєте, що контролювати їх ви не маєте права через різницю у віці. Тобто маєте певне переконання: контроль – це є зло. Таке переконання може також ґрунтуватися на вашому попередньому досвіді: наприклад, у дитинстві вас занадто багато контролювали, й це вас дратувало. У результаті ви прийшли до переконання, що кожна людина має бути вільною й контроль – це негуманно. А якщо людина має такі переконання щодо контролю, як вона поводитиметься на рівні дій? Звичайно, вона не контролюватиме. Звідси – результат на рівні оточення.

Проте проблема може бути на ще вищому рівні – рівні самоідентифікації. Скажімо, ви були помічником судді й отримали посаду керівника апарату суду. Де юре, ви – керівник. Де факто – на підсвідомому рівні ви, як і раніше, відчуваєте себе підлеглим. Через те, що вам бракує усвідомлення себе як керівника, ви не маєте потрібної сміливості, щоб діяти як справжній керівник. Ваша свідомість – свідомість підлеглого. Пам'ятаєте: кожен вищий рівень пояснює попередній? Глобально найвищі рівні: місія, самоідентифікація, переконання – зумовлюють те, як ми діємо (рівень умінь), що саме ми робимо (рівень дій) та які результати одержуємо (рівень оточення). Якщо ви не відчуваєте себе керівником, хіба діятимете ви як справжній керівник? Певно, що ні! Виходить, вирішувати проблему слід на рівні самоідентифікації – почати з усвідомлення себе як управлінця. Якщо зміни відбудуться на рівні свідомості, то вони відбудуться й на рівні оточення. Тобто ви отримаєте бажаний результат.



У чому важливість рівня самоідентифікації? Ірина Хакамада в своїй популярній книжці «Sex у великій політиці» розповідає про особистість Бориса Єльцина. Єльцину бракувало певної інтелектуальної компетенції, бракувало знань, але він мав шалене усвідомлення себе як Керівника, Управлінця, Правителя, Самодержця, Царя. Коріння цього усвідомлення – самоідентифікація. Хакамада розповідає про випадок із життя президента. Єльцин і Немцов рибалили на катері. Немцов, побачивши, що Єльцин замислився й дивиться вдалечінь на острови, повз які вони пропливали, запитав: “Чого замислилися, Борисе Миколайовичу?” У відповідь Єльцин сказав: “Думаю оце, що з островами робити...”. “Та відомо, що робити, – відгукнувся Немцов. – Причалити й порибалити!” Єльцин поглянув на молодого політика й мовив: “Та не з цими островами, а з Курильськими!”



Отака цікава історія. Отаке шалене усвідомлення себе як Царя. Звідси – сміливість не замислюючись брати на себе відповідальність за вирішення питань світового масштабу, просто рибалачи.

Ще один цікавий приклад щодо рівня самоідентифікації – історичні факти часів царської Росії. Хакамада розповідає, що молодий царевич, перед тим як зійти на престол, мав об'їхати всю велику каріну для того, щоб перейнятися духом могутньої держави, усвідомити, хто він такий і яку роль має виконати як лідер народів та володар земель. Ця подорож тривала місяцями, й очікувалося, що майбутній цар повернеться із новою свідомістю – розширеним баченням світу та своєї ролі в ньому. Без цього він не міг посісти трон. І це лише кілька прикладів, що доводять важливість рівня самоідентифікації. Змінюючи свідомість, змінюємо реальність. Змінюючись на рівні самоідентифікації, змінюємо рівень оточення (результати).

Перед тим, як ми завершимо цей розділ, хочеться звернути увагу на ще один корисний аспект піраміди. Часто ми несвідомо формуємо в себе цілу низку комплексів, коли підмінюємо її рівні. А відбувається це таким чином: коли ми незадоволені тими результатами, які одержали чи регулярно одержуємо

в нашій управлінській діяльності (на рівні оточення), що ми робимо? Звісно ж, кажемо самі собі: “Ганьба! Ти – поганий керівник. Ти – слабка людина. Ти – невдаха”. Замість того, щоб проаналізувати рівень дій або рівень навичок (можливо, причина криється саме там), ми перестрибуємо відразу на рівень самоідентифікації та формуємо власні комплекси й розчарування. “Ти – поганий керівник”, – таке твердження не дає змоги розвиватися, навіть робить тебе сліпим стосовно того, що треба робити, щоб виправити ситуацію. А найсильнішою образи ми можемо завдати собі та іншим саме на рівні самоідентифікації.

Пригадайте далеке дитинство: “Хіба ти хлопець, якщо плачеш?” Плачеш – це рівень дій. Хлопець – рівень самоідентифікації. Хлопці так само, як і дівчата, можуть плакати. Але нас учать підмінювати поняття. Ми це проковтуємо в дитинстві, коли ще не вміємо аналізувати, а потім звикаємо й самі починаємо робити так само: “Не можеш розв’язати задачку? Який же ти дурний!” Розв’язати задачку – рівень дій. Цю проблему можна вирішити на рівні вміння через пояснення та практику. Дурний – це рівень само- ідентифікації. Маленька людина виростає з упевненістю, що вона дурна, й стає великою людиною, можливо, навіть керівником. А установка залишається! Цим інструментом користуються в сучасній рекламі, коли пропонують нам купити певний товар: «Пий N, ставай крутим!» “Пий N” – це рівень дій. “Ставай крутим” – рівень самоідентифікації. А якщо я не п’ю N, виходить, я не крутий? А крутим бути хочеться! Ось тут ми і обманюємо самих себе, підмінюємо поняття, переміщуємо логічні рівні, замість того щоб оцінювати дію на рівні дії, а не робити узагальнення на рівні особистості.

Ви, певно добре пам’ятаєте епізод з улюбленого кінофільму “Службовий роман”, коли Людмила Прокопівна давала зворотний зв’язок щодо незадовільно виконаного звіту. Суть зводилася до того, що звіт Новосельцева жахливо зроблено, бо сам він “роззява”. І знову підміна понять, зміщення рівнів та образа на рівні самоідентифікації.

То хто ж такий ефективний керівник? Це людина, яка знає, для чого вона керує, яка вона як керівник, цінує підлеглих, знає, як і що вона має робити, робить це й отримує результати. І якщо виникають труднощі, ефективний керівник працює над ними та обирає правильний рівень піраміди залежно від ситуації.

Ефективний керівник



Є такий вислів: “Посієш думку – пожнеш дію, посієш дію – пожнеш звичку, посієш звичку – пожнеш характер, посієш характер – пожнеш долю”. Свідомо або несвідомо це пояснює причинність наших результатів за пірамідою самоідентифікації. Думки – це результати. Ми отримуємо їх, коли на рівні дій робимо певні речі. Коли ми “сіємо дію”, ми формуємо навички. А навички – це наш характер, це переконання й цінності. Доля – це ми та наша місія життя.

І на завершення – знову Патрік Пенсіоні та “П’ять спокус керівника. Притча про лідерство”: “Простих відповідей не

буває, Енді. Саме тому за них доводиться платити так дорого. Але ти все одно маєш їх відшукати. Інакше виходить, що ти ні за що не відповідаєш. А якщо ти ні за що не відповідаєш, то результат не залежить від тебе”.

Це добра новина – наші результати завжди залежать від нас.

P.S. Притча про олівець

Перш ніж покласти олівець у коробку, майстер олівців відклав його вбік.



– Існує п’ять речей, які ти маєш знати, – сказав він олівцеві, – перш ніж я відправлю тебе у світ. Завжди пам’ятай про них та ніколи не забувай, і тоді ти станеш найкращим олівцем, який тільки може бути.

Перше: ти зможеш здійснити багато великих справ, однак

лише в тому разі, якщо ти дозволиш КОМУСЬ тримати тебе в СВОЇЙ руці.

Друге: ти зазнаватимеш час від часу болючого заточування, але це доконечне потрібно, щоб стати кращим олівцем.

Третє: ти матимеш виправляти помилки, які ти робиш.

Четверте: твоя найважливіша частина завжди знаходитиметься всередині тебе.

І п’яте: хоч би на якій поверхні тебе використовували, ти завжди маєш лишати свій слід. Незалежно від твоєї свідомості ти повинен продовжувати писати.

Олівець зрозумів і пообіцяв пам’ятати про це. Його було перекладено у коробку з покликанням у серці.

Розділ 2. “ЕЛЕМЕНТАРНО, ВАТСОНЕ”, або ЩО ТАКЕ УПРАВЛІННЯ

*– А, ось і підданий! – вигукнув король,
побачивши Маленького принца.
“Як він може мене впізнати? – подумки спитав себе
Маленький принц. – Він же ніколи не бачив мене”.
Він не знав, що світ для королів дуже спрощений. Для них усі
люди – піддані.*

Антуан де Сент-Екзюпері “Маленький принц”

У цьому розділі ми не перевантажуватимемо вас теоріями та концепціями, про які написано томи книжок і довідників. Ми лише розглянемо кілька класичних підходів та поміркуємо стосовно того, що таке управління. А також сподіватимемося, що наші міркування систематизують ваш досвід, а тому матимуть практичну цінність.

Кажуть, що керувати – небезпечно для здоров'я. Шановні керівники, ви погоджуєтесь? Чому небезпечно? За висловом одного анонімного автора, керівник – це людина, яка здатна самим фактом свого існування вкласти, ввігнати, посіяти (все залежить від стилю) основну ідею діяльності в руки, спину, голови та куди там іще потрібно підлеглих їй людей.

На теренах України тема управління вже набирає обертів. Власне, те, що ви тримаєте в руках цю книжку, – ще один доказ популярності цієї теми. Про управління говорять, пишуть, сперечаються, знімають фільми, проводять тренінги й семінари. Постає питання: що ж таке управління?

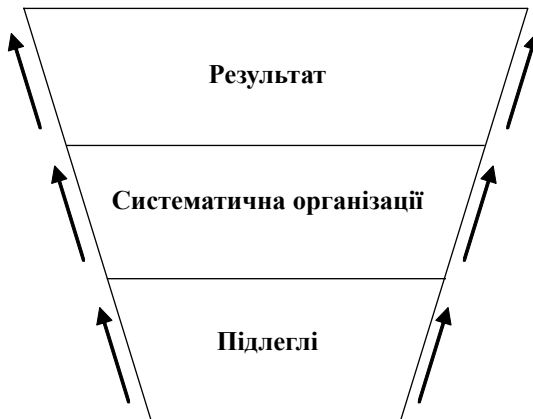
Перед тим, як ми звернемося до думки експертів, будь ласка, висловіте свою. Замисліться на хвилинку, зверніться до свого багатого досвіду та продовжте таке речення:

УПРАВЛІННЯ – це.....

.....

А наразі – обіцяна думка експертів. J

У 50-ті роки минулого століття австрійський інтелектуал Пітер Друкер перетворив менеджмент (на той час непопулярну спеціальність) на наукову дисципліну й став одним із перших теоретиків управлінської діяльності. За його висловом, управління – це досягнення результату шляхом систематичної організації роботи підлеглих. Коли ми запропонували групам на тренінгу виділити ключові слова цього вислову, ми отримали такі слова: результат, систематична організація та підлегли.



Проте менеджмент, тобто управління, можна розглядати й в іншій площині, як, власне, це зробив Лі Якокка – відомий американський менеджер і промисловець ХХ століття. Він приймав доленосні рішення, очолюючи компанії-гіганти американського ринку “Форд Мотор Компані” та “Крайслер”.

Підійшовши до процесу управління з іншого боку, Якокка бачив управління як налаштування людей на працю. Зрозуміло, ключові слова тут налаштування та люди.

Який із цих поглядів ближчий вам? Який більше відповідає вашим уявленням? Що є управління в площині керування апаратом суду? Безумовно, обидва класики бачили управління по-різному. А проте обидва були успішними керівниками. Безумовним є й те, що обидва бачення доповнюють одне одного. Там, де в Якокки бракує системності, його доповнює Друкер. І там, де Друкерові забракло м'якості, з'являється Якокка зі своїм налаштуванням людей.

І все-таки – що означає дієслово “управляти”? Звернімося до синонімічного ряду:

УПРАВЛЯТИ

АДМІНІСТРУВАТИ	ЗАВОЙОВУВАТИ
БРАТИ НА СЕБЕ	ЗАКЛИКАТИ ДО
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	ПОКІРНОСТІ
ВИКОНУВАТИ	ЗДІЙСНЮВАТИ
ВИКОРИСТОВУВАТИ	ЗМІНЮВАТИ ШЛЯХОМ
ВИХОВУВАТИ	МАНІПУЛЯЦІЇ
ВІДСТЕЖУВАТИ	ІНІЦІЮВАТИ
ВПЛИВАТИ	ІНСПЕКТУВАТИ
ВТІЛЮВАТИ В ЖИТТЯ	ІНТЕГРУВАТИ
ДАВАТИ ДОЗВІЛ	КЕРУВАТИ
ДИСЦИПЛІНУВАТИ	КОНТРОЛЮВАТИ
ДОЛАТИ	КООРДИНУВАТИ
ДОМАГАТИСЯ	КУРИРУВАТИ
СЛУХНЯНОСТІ	МАНІПУЛЮВАТИ
ДОМІНУВАТИ	МАТИ В СВОЄМУ
ДЕЛЕГУВАТИ	РОЗПОРЯДЖЕННІ
ДОСЯГАТИ МЕТИ	МОТИВУВАТИ
ДОСЯГАТИ УСПІХУ	НАВЧАТИ
ЗАВІДУВАТИ	НАГЛЯДАТИ

НАДИХАТИ
НАКАЗУВАТИ
ОБРОБЛЯТИ
ОПЕРУВАТИ
ОРГАНІЗОВУВАТИ
ОЦІНЮВАТИ
ОЧОЛЮВАТИ
ПАНУВАТИ
ПЕРЕВІРЯТИ
ПЕРЕКОНУВАТИ
ПИЛЬНО СТЕЖИТИ
ПІДКОРЮВАТИ
ПІКЛУВАТИСЯ
ПЛАНУВАТИ
ПРАВИТИ
ПРИЙМАТИ РІШЕННЯ
ПРИМУШУВАТИ
РЕАГУВАТИ

РЕАЛІЗОВУВАТИ
РЕГУЛЮВАТИ
РОЗВИВАТИ
СЛУХАТИ
СПІВПРАЦЮВАТИ
СПОНУКАТИ
СПОСТЕРІГАТИ
СПРАВЛЯТИСЯ
СПРЯМОВУВАТИ
СТАВИТИ В ЗАЛЕЖНІСТЬ
СТАВИТИСЯ З УВАГОЮ
СТИМУЛЮВАТИ ШЛЯХОМ
ПЕРЕКОНАННЯ
СТОЯТИ БІЛЯ КЕРМА
СТРИМУВАТИ
СУДИТИ
ТРЕНУВАТИ
ФОРМУВАТИ

Будь ласка, виберіть із цього списку 10 дієслів, які, на вашу думку, найповніше відповідають поняттю “управляти”.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Скільки керівників, стільки буде й думок. Скільки думок, стільки й стилів управління. Погляньте ще раз на ті дієслова, на яких ви зупинили свій вибір. Певно, вашу поведінку та стиль керування відображено у вашому виборі.

На тренінгах ми просимо групу намалювати процес управління, а потім поділитися своїм баченням. Завдання учасники одержують однакове: “Намалюйте процес управління, як ви його бачите”. Усе. Ані слова більше. Пауза. Учасники (можливо, вперше) справді замислюються над тим, що таке управління. І ось на великих аркушах паперу з’являються:

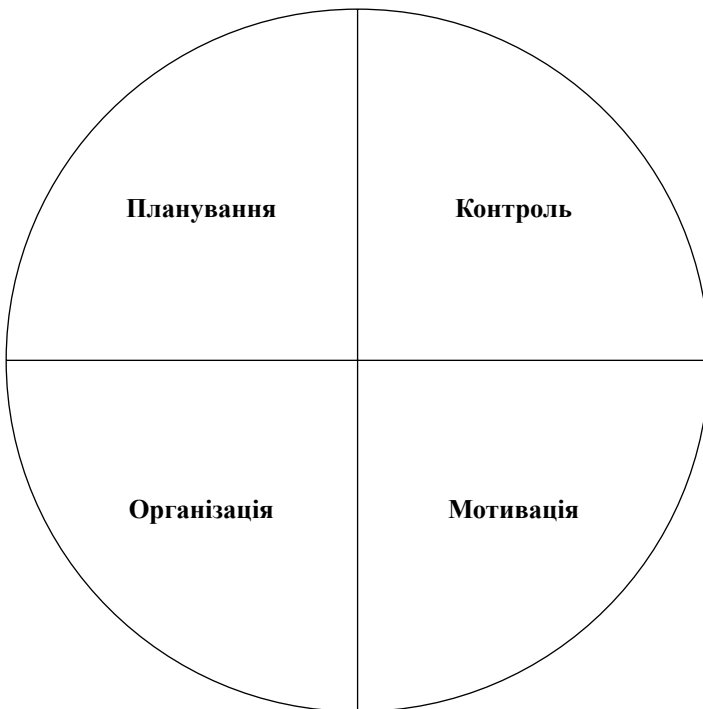
Малюнок 1

Малюнок 2

Малюнок 3

“Діагностику” ми залишаємо на ваш розсуд. На малюнку людей зображено як особистості чи як штат відділа? Яку роль відведено керівникові? Де він – у центрі чи десь ізбоку притулився? Чи представлено кінцеві цілі організації? Як зображено комунікацію між відділами? Чи взагалі вона існує? Робіть власні висновки, керівники. Замисліться ось над чим: якби ваших підлеглих попросили намалювати вашу організацію, якими були б ті малюнки? Які процеси було б відображено на аркушах паперу?

Хочеться зауважити: хоч би яким ви бачили управління, варто пам’ятати, що це процес. В управлінні ми працюємо над досягненням цілей за допомогою інших людей, і це – не одноразова дія, а серія кроків, які пов’язано між собою. Кожна з цих дій сама по собі є процес, і від неї залежить кінцевий успіх організації. Це і є управлінські функції:



Процес управління – це сума всіх цих функцій.

Почнімо з ПЛАНУВАННЯ. Цю функцію пов'язано з визначенням цілей організації, апарату й того, що мають робити її члени для досягнення їх. Згідно з Месконом, Альбертом і Медоурі, авторами “Основ менеджменту”, треба дати відповідь на три фундаментальні питання. Питання перше: де ми знаходимося зараз? Це аналіз сильних і слабких сторін ситуації, а також наявних фізичних, матеріальних і людських ресурсів. Питання друге: в якому напрямі ми хочемо рухатися? На цьому етапі ми ставимо цілі за технологією SMART, про яку вже йшла й ще йтиме мова в попередніх розділах. Питання третє: як ми збираємося це робити? Ми розбиваємо SMART (технологію постановки цілей, яка є частиною тренінгової програми з ефективного планування) окремі частини відповідно до того, що конкретно має робити кожен член організації, щоб досягти поставлених цілей. До планування, так само як і до управління в цілому, треба підходити як до процесу. Адже майбутнє завжди невизначене. Змінюються внутрішні та зовнішні фактори, тому постійно виникає потреба в нових планах і цілях.

Перейдемо до ОРГАНІЗАЦІЇ. Організувати означає створити певну структуру. Для того щоб досягти цілей, треба перетворити на систему велику кількість елементів. Наприклад, роботу – на конкретні завдання для організації та завдання для підлеглих. Лише замисліться: промислова революція почалася саме з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дає групі робітників змогу досягати набагато вищих результатів, аніж результати, яких вони досягнуть без неї!!! Найефективніші стратегії зазнавали краху там, де бракувало організації. Тому організації ми присвяtimo кілька розділів, коли говоритимемо про ситуативне управління й алгоритм постановки завдання підлеглим.

На черзі – її величність МОТИВАЦІЯ. Є такий анекдот: чоловіка питають, як розподіляються повноваження між ним і дружиною. Він відповідає: “Вона опікується домом і дітьми:

миє, пере, варить їсти, годує родину, відводить дітей до дитсадочка й забирає їх звідти, дбає про їхню освіту. – “У такому разі що робиш ти?” – “Я займаюся глобальними питаннями”. – “Наприклад?” – “Наприклад, обмірковую, вводити війська в Зімбабве чи ні...”

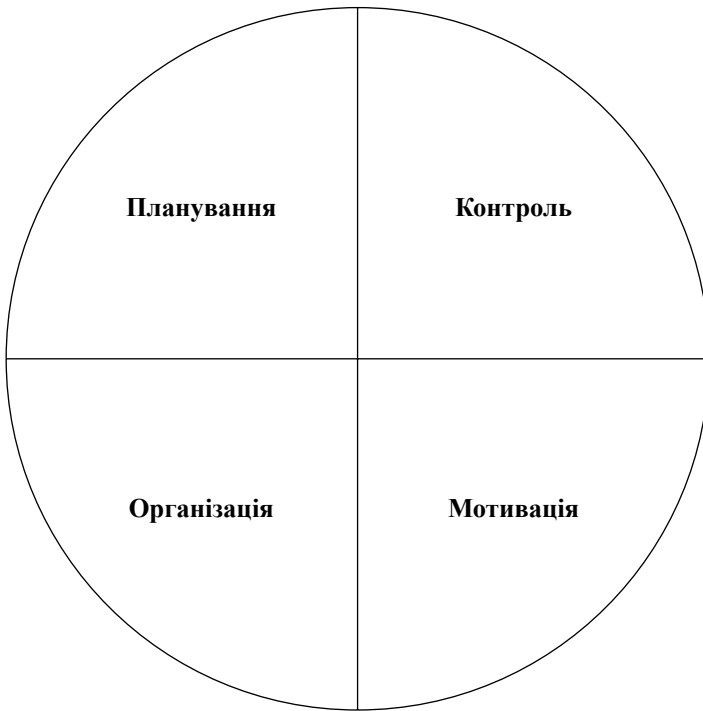


Смішно. Але так часто буває. Для того, щоб стратегії та плани знаходили своє втілення, треба не тільки організувати, але ще й мотивувати людей на досягнення їх. Найкращі стратегії та плани не діятимуть, якщо хтось не “ворушитиметься”. Хтось має виконати роботу. Американці вигадали такий термін, як “скидати бак”. Це те саме, що “переводити стрілки”. А на додачу ще один – “Бакс зупиняється тут”. Аналогів цим висловам в українській та російській мові наразі не існує. Ж А означає та фраза таке: “Я беру відповідальність на себе.

Тобто далі бакс не скидатиму – на мені він зупиняється”. Ми як нація ще вчимося бути відповідальними. Але разом із відповідальністю людина потребує й мотивації. Не так давно вважалося, що людина добре працюватиме, якщо матиме змогу більше заробляти. Ця теорія виявилася помилковою. За мотивацією стоять потреби людини, й треба уміти їх знаходити. Про це – в розділі “Батіг чи пряник, або Мистецтво мотивації”.

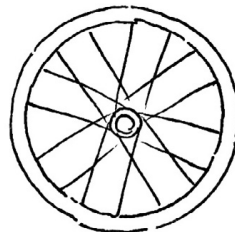
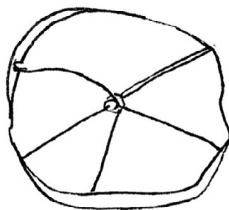
Остання функція колеса управління, яке ви вже могли бачити вище – КОНТРОЛЬ. Зі словом “контроль” у нас часто виникають прикрі асоціації, й навіть фізично, на рівні тіла, ми відчуваємо певний дискомфорт. Мабуть, ми всі мали неприємний або навіть гіркий досвід контролю – можливо, тому, що його було застосовано неефективно. Тому в розділі “Це завдання на вчора, або Матриця ефективного контролю” ми розглянемо різні його види та підходи до того, як його має бути здійснено.

Іще раз погляньте на колесо управління. Наскільки ефективно, на ваш погляд, ви здійснюєте свою управлінську подорож на цьому колесі? Якби вам треба було оцінити себе за десятибальною шкалою (де 10 – найвищий бал), скільки балів ви собі поставили б?



Чи добре колесо ви маєте на рисунку? Чи комфортно вам їхати із його допомогою? Уявіть собі, як котиться управлінське колесо. Що ви бачите? І якщо у вас є проблеми, читайте цю книжку далі, водночас читайте подібні книжки й спостерігайте за успішними стратегіями інших. Це змінюватиме вашу сьогоденню реальність.

Вибирайте:



Ваша реальність – справа ваших рук.

Пам'ятаєте героїню улюбленого фільму “Москва сльозам не вірить”? Катерина пройшла нелегкий шлях і ділилася своїм досвідом: “Керувати неважко. Навчишся організовувати трьох – далі кількість уже не матиме значення”. Тож починаймо з малого.

Наприкінці пропонуємо кілька притч, які дають привід для роздумів на тему управління. Які висновки для колеса управління можна зробити завдяки кожній із них? Ілюстрацією до якої з функцій колеса виступає кожна?

Мудрість перша (суфійська)

Джалаладдін Румі є одним зі стовпів суфізму. Одного разу сусідка попросила його сказати її синові, що недобре їсти так багато цукру:



– Він послухається, адже він вас дуже поважає.

Румі поглянув на дитину, на довіру в її очах і раптом сказав:

– Приходьте через три тижні.

Жінка здивувалася, проте наступного разу Румі знову сказав:

– Приходьте через три тижні.

На третій раз Румі нарешті сказав хлопчикові:

– Синку, послухайся моєї поради: не їж багато цукру, це шкідливо для здоров'я.

– Якщо ви мені радите, я більше цього не робитиму, – сказав хлопчик.

Мати зраділа й вирішила спитати Румі, чому він не сказав цього першого ж разу, це ж бо так просто. І Джалаладдін признався, що сам любить їсти цукор, і, перш ніж дати таку пораду, йому довелося позбутися цієї слабкості. Спочатку він вирішив, що трьох тижнів буде достатньо, але помилився...

Планування

Організація

Контроль

Мотивація

Мудрість друга (суфійська)

Один учень запитав свого наставника-суфія:

Учителю, що ти сказав би, якби дізнався про моє падіння?

– Вставай!

– А наступного разу?

– Знову вставай!

– І скільки це може тривати – все падати та підводитися?

– Падай та підводься, доки живий! Бо ж ті, хто впав і не підвівся, – мертві.



Планування

Організація

Контроль

Мотивація

Мудрість третя (даоська)

Ле Цзи вчився стріляти. Влучивши в ціль, попросив вказівок в охоронця кордонів. Охоронець кордонів запитав:

- Чи знаєш ти, чому влучив?
- Не знаю.
- Значить, ти ще не оволодів майстерністю.

Ле Цзи пішов, тренувався три роки й знову прийшов із доповіддю. Охоронець кордонів запитав:

- Чи знаєш ти, чому влучив?
- Знаю, – відповів Ле Цзи.
- Тепер ти оволодів майстерністю! Бережи її та не забувай.



Роби так, вивчаючи не лише стрільбу, але й самого себе та царство, бо мудра людина пізнає не існування й загибель, а їхні причини.

- Планування
-
- Організація
-
- Контроль
-
- Мотивація
-

Українська мудрість

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Цей розділ ми так і лишаємо незакінченим. Адже, керівнику, його маєш завершити ти сам! Завершити українською мудрістю – виваженою, здобутою тяжкою працею та власним досвідом, зібраною тобою по дрібці й осяяною золотом любові підлеглих. Натхнення тобі!

Розділ 3. ВОВКИ СИТІ, ВІВЦІ ЦІЛІ, або ТЕОРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Він продавав поліпшені пігулки, які втамовують спрагу.
Проковтнеш таку пігулку, і потім цілий тиждень не треба
пити.*

– Навіщо ти їх продаєш? – спитав Маленький принц.

– Від них велика економія часу, – відказав торговець.

*– Експерти зробили підрахунки. За тиждень людина
заощаджує п'ятдесят три хвилини.*

– А що роблять у ці п'ятдесят три хвилини?

– Хто що хоче...

*“От якби мені треба було витратити п'ятдесят три
хвилин, – подумав Маленький принц, – я потихеньку пішов би
до струмка...”*

Антуан де Сент-Екзюпері “Маленький принц”

Чи можливо виміряти ефективність? Хіба існують інструменти, які допоможуть її виміряти? Як дізнатися, спрацювали ми ефективно чи ні?

Ми принаймні це спробуємо зробити. У попередньому розділі мова йшла про ефективного керівника й ми пропонували вимірювати ефективність за допомогою такого інструменту, як піраміда самоідентифікації. Ми зробили висновок, що



найпотужніші зміни відбуваються тоді, коли ми змінюємося на рівні усвідомлення себе та своєї ролі. Але це не робить рівні навичок і вмінь другорядними. Тому в цьому розділі ми ознайомимося з практичними інструментами, які дадуть змогу відповісти на питання, як саме бути успішним. Для цього звернемося до чотирьох класичних моделей ефективності. Їх було запропоновано різними авторами, й кожна з них додасть образів, звуків та барв до вашої власної мантри успіху. Проте вирішувати, що перейняти, а що ні, доведеться вам самим. У будь-якому разі моделі – це можливість розширити своє розуміння успішності та ефективності й збагатити свій управлінський досвід новими корисними інструментами та вміннями.

Кожна із запропонованих моделей-теорій – це баланс певних навичок. Усі ми насправді прагнемо збалансованого життя, саме тому так багато говоримо про збалансоване харчування, емоційний баланс, баланс у кар'єрі та особистому житті, зрештою, збалансоване життя як таке. Моделі ефективності, які ми запропонуємо на сторінках цього розділу, – це інструменти, які допоможуть вам оцінити збалансованість різних площин вашого життя, проаналізувати сильні сторони та зони розвитку й, звичайно, почати крокувати в напрямкі до ефективності, виправивши помилки та накресливши план дій.

Модель ефективності 1



Ефективність за цією моделлю – це баланс трьох груп навичок: комунікативних, професійних та управлінських. Зрозуміло, якщо бракує знань і компетенції в одній із цих сфер, кулягає ваша управлінська ефективність загалом.

Візьмімо, комунікацію. Чи може керівник бути ефективним, якщо він або вона не вміє слухати людей, розуміти їхню карту світу або, як кажуть англійці, ставати в їхні черевики? До комунікативних умінь ми також відносимо вміння враховувати особливості закону передавання інформації (адже з запланованих 100% слухач запам'ятає 27% висловленого), вміння проводити презентацію на велику й малу аудиторію, вміння за допомогою питань з'ясувати психологічний портрет людини, наприклад при прийомі на роботу. Якщо уявити всі навички, потрібні в управлінні, у вигляді багат шарового торта “Наполеон”, то комунікація – це крем, яким щедро змащують коржі цього кондитерського витвору.

У своєму бізнесовому бестселері “Кар’єра менеджера” Лі Якокка поділився зі світом секретами свого становлення як світового менеджера номер один. І ось що він написав про комунікацію:

“Тільки-но мене обрали, я відразу втратив контакт зі своїми виборцями. Я тепер вважав, що став на голову вищий за інших хлопців, і тому почав поводитися як сноб. Мені тоді ще було невідомо те, що я твердо знаю сьогодні, а саме: вміння контактувати з людьми – це все і вся.

У результаті вже в наступному семестрі я зазнав поразки на виборах... Тепер моїй політичній кар’єрі настав край, бо я припинив вітатися з учнями й підтримувати дружні стосунки. Це стало для мене добрим уроком щодо розуміння того, що означає лідерство”.

Навряд чи можна ще щось тут додати...

Наступний складник моделі – професійні знання. Сюди ми віднесемо обізнаність керівника в тій сфері, в якій працює його організація. У нашому випадку це, наприклад, блискуче

знання законодавчої бази, поінформованість керівника щодо змін у законах країни.

Управлінські вміння – це всі навички, що будуть потрібні керівникові при здійсненні чотирьох функцій менеджменту – планування (вміння ставити цілі й досягати їх, визначати пріоритети, прогнозувати та передбачати тощо), організації роботи підлеглих (розподіл обов’язків, постановка завдань, надання інструкцій), контролю (вміння за допомогою різних видів контролю підтримувати роботу команди на високоефективному рівні й досягати поставлених цілей) та мотивації (вміння надихати підлеглих на працю, підтримувати демотивованих та окреслювати нові перспективи, вміння “давати крила”). Хіба може керівник бути ефективним без уміння чітко й зрозуміло давати інструкції? Мотивуючи, враховувати індивідуальність кожного підлеглого? Підібрати правильний тип контролю відповідно до співробітника? Організувати роботу таким чином, щоб апарат злагоджено працював навіть тоді, коли керівник перебуває у відрядженні, на лікарняному або, краще, у відпустці за кордоном? Відповідь – ні.

Спробуйте здогадатися, кому належать ці слова:

“Керівник державної установи повинен мати щонайвищу спроможність приваблювати до себе людей і достатні солідні наукові та технічні знання для перевірки їхньої роботи. Це – основне. Без цього робота не може бути правильною. З іншого боку, надзвичайно важливо, щоб керівник умів адмініструвати та мав доброго помічника”.

Чи є у вас здогади щодо автора? Уявіть собі, ці слова належать Володимирові Іллічу Леніну! Він знав істину й поділився нею з іншими ще на початку минулого століття! Виходить, секрет успіху – це баланс вищезазначених навичок: комунікації, фахової обізнаності та вміння адмініструвати.

Модель ефективності 2, в свою чергу, – це ще один баланс. Цього разу – баланс ресурсу та результату. Подивіться на малюнок «Гуска та яйце»: що є ресурсом, а що – результатом?



Цю модель запропонував гуру менеджменту та лідерства нашої сучасності Стівен Кові. Його книжка “Сім навичок вискоефективних людей” увійшла до числа десяти найкращих книжок ХХ століття. Він назвав принцип, який покладено в основу моделі, настільки твердим, що об нього розбилося чимало розумних управлінських голів. Не хотілось би, щоб список “пораних та загиблих” збільшувався й далі. Тому й виносимо цю модель ефективності на ваш розгляд.

Для того, щоб продемонструвати сутність цієї теорії, звернімося до відомої байки Езопа про гуску, яка несла золоті яйця.

Жив собі один чоловік. Він дуже бідував, і все, що мав, була лише одна гуска. Кожного ранку він приходив до гуски, щоб забрати одне-єдине яйце, яке вона йому давала. Але один ранок виявився незвичайним. Коли чоловік прийшов до гуски забрати яйце, він побачив, що воно було золотим. Який же він був радий! Адже це був кінець його злидням. Наступного ранку, коли чоловік прийшов до гуски, вона знову подарувала йому маленьке диво у вигляді золотого яйця. І від того дня він щоранку отримував по золотому яйцю від дивної пташки. Зростало багатство цього чоловіка, але разом із ним зростала його жадібність. І ось одного разу він вирішив отримати всі яйця разом, бо чекати вже не міг, така велика була його ненажерливість. Він прийшов до гуски, розрізав їй живіт, щоб забрати всі яйця, й... нічого там не побачив.



Яєць там не було, й знести їх гуска йому вже не могла, адже вона була мертва.

Це був кінець безтурботного життя та гіркий урок на майбутнє. Здається, безглуздо вбивати гуску, щоб одержати всі яйця за один раз, але коли ми женемося за результатом, ми геть забуваємо про ресурс, завдяки якому ми цей результат отримуємо. Втративши ресурс, втрачаємо результати. Але усвідомлювати це треба саме тоді, коли ми найбільше потребуємо швидких результатів і нехтуємо ресурсом. Що символізує гуска? Що символізують яйця?

Перенесімо тепер цю байку в управлінську площину та проаналізуємо наш власний баланс ресурс–результат: 50/50? 70/30? 90/10? Завжди варто бути чесним із самим собою, таку розкіш можна собі дозволити хоча б тоді, коли ми читаємо книжку на самоті. Звісно, можна себе виправдовувати, мовляв, що діяти, коли роботи стільки, що й за рік не зробиш. Або прийшли вказівки «згори» на вчора, тому й ночуємо на роботі. Але інколи ми настільки звикаємо до дисбалансу в погоні за «золотими яйцями», що свідомо або несвідомо нищимо «гуску», яка могла б давати ці яйця в довготривалій перспективі.

На жаль, більшість людей бачать ефективність лише у площині золотих яєць. Справжня ефективність – це функція двох елементів: ресурс + результат. Якщо ми дбаємо виключно про яйця, то втрачаємо ресурс. Якщо надто опікуємося ресурсом (буває й так), то маємо жирну гуску, яка не дає яєць.

Що є ресурси в управлінській площині? Ресурси можуть бути фізичні. Наприклад, машина або копіювальний апарат для офісу. Якщо не турбуватися про сам ресурс, то занедбаємо його за короткий час і залишимося без переваг, які він дає, – можливість подорожувати (якщо мова йде про машину) або отримувати якісні копії документів (якщо говоримо про копіювальний апарат). Ресурси можуть бути фінансовими. Розтратити гроші легко, але, поклавши їх у банк, ми можемо розраховувати на щорічні дивіденди, які і будуть у нашому випадку «золотими яйцями». Ресурси, певна річ, можуть бути людськими. На цьому принципі ми будуємо міцні стосунки між членами родини: приділяючи достатньо часу своїм рідним і близьким, ми отримуємо «дивіденди» у вигляді їхньої любові та підтримки. Так само й із підлеглими. Змушуючи їх працювати понадурочно, не мотивуючи їх на нові досягнення та командну роботу, нехтуючи ними як особистостями, ми виснажуємо «гуску», яка гарантує золоті яйця. Одного дня вона, вибачте, «дуба дасть», і тоді – кінець «золотим яйцям». Тож треба пильно стежити за тим, щоб цією «гускою» не стали як ваші підлеглі, так і ви самі. Пропонуємо вам невеличкий опитувальник за моделлю ефективності ресурс – результат.

Модель ефективності 2

Баланс: результат/ресурси

1. За які результати ви відповідаєте на роботі?

2. Які зазначені нижче ресурси допомагають вам досягти бажаних результатів?

- Фізичні
- Фінансові
- Людські
- Технологічні

3. Що ви та ваша організація робите, щоб зберегти ресурси?

4. Наскільки здоровим є ваш баланс Р/ПС на роботі?

Висновки робіть самі. Завершуючи мову про модель ефективності 2, поділимося словами відомого менеджера – генерального директора всесвітньо відомої “Кока-коли”. Ця промова зайняла 30 секунд телевізійного часу, а висновки, які ви можете зробити, змінять життя назавжди. Отже, говорить Братан Дайсон:



“Уявіть: життя – це гра, в якій ви жонглюєте п’ятьма кулями у повітрі. У них є імена – Робота, Родина, Здоров’я, Друзі й Духовність, і ви тримаєте їх усі у повітрі. Невдовзі ви усвідомите, що робота – це гумова куля. Якщо ви її впустите, вона знову підстрибне до вас. Але інші чотири кулі – Родина, Здоров’я, Друзі й

Духовність – зроблено зі скла. Якщо ви впустите одну з них, її буде безповоротно пошкоджено, уражено, розбито та скрізь розкидано. Вона ніколи не стане такою, як була. Ви маєте це розуміти та прагнути цього перешкодити”.

А ця людина не могла похвалитися великою кількістю вільного часу та відсутністю щоденної потреби тяжко працювати...

Зрештою, модель ефективності 2 – це лише модель. І вам вирішувати, чи задовольняє вас баланс ресурс–результат або його відсутність. Варто хоча б інколи посеред дня поставити питання самому собі: чим я зараз опікуюся – ресурсом чи результатом? Це дасть змогу зазирнути у майбутнє й побачити, що на вас чекає завтра – залежно від того, на чому ви фокусуєтесь сьогодні. Обирайте – ресурс чи результат? Чи, може, баланс?

А ми переходимо до наступної моделі – **моделі ефективності 3.**

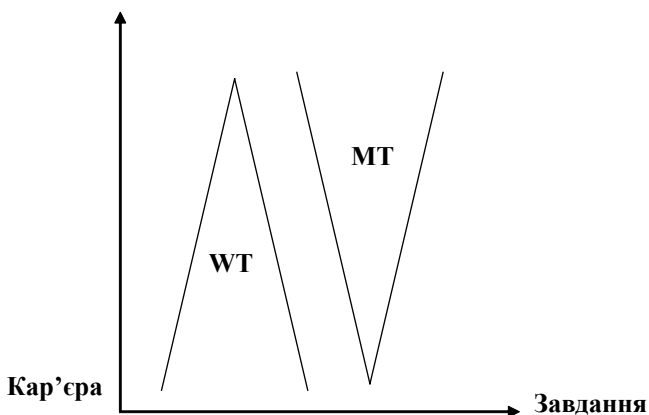
Ефективність за цією моделлю полягає в балансі двох різновидів завдань – оперативних та управлінських. Кар’єру ми завжди починаємо з оперативних завдань, щось на зразок «принеси – подай». Це, зрозуміло, спрощене пояснення. До оперативних завдань ми відносимо такі справи, як роздрукування документів, надсилання запрошення або запрошення по телефону, написання листа від імені керівника, зведення балансу в певних документах, узагальнення судових справ за перше півріччя тощо. Що відбувається, коли, скажімо, ще вчора рядовий співробітник стає керівником апарату суду? Де юре – відбувається велика зміна в кар’єрі людини. Де факто – новоспечений керівник має ті самі повноваження та продовжує виконувати той самий набір завдань, за які він відповідав до підвищення. Яка тоді різниця між де факто та де юре? Секрет у тому, що має змінитися пропорція завдань, які виконуються. І чим ефективнішим хоче бути керівник, тим більше оперативних завдань він має делегувати підлеглим і, відповідно, тим більше має приділяти уваги управлінським функціям – плануванню, організації, контролю та мотивації. Пригадуєте

колесо менеджменту? Ми говорили з багатьма керівниками апарату суду на предмет кількості оперативних завдань, які вони виконують. Чому вони їх не делегують? І отримували одні й ті ж самі відповіді: «Я впевнений, що зроблю це краще за будь-якого підлеглого», або «Немає часу на пояснення, краще зробити самому», або «А мені подобається це робити». Так нам пояснювали диспропорцію між оперативними та управлінськими завданнями. Але ж сутність управління й полягає в тому, що ми організуємо та надихаємо людей на працю. Це – здоров'я всієї організації, й у першу чергу ваше здоров'я («гуска»), дорогий керівнику! За це ваша організація платить вам гроші. Це – ваша місія на момент, коли ви посідаєте певну посаду. Підлеглі насправді чекають на завдання та професійне зростання. Якщо ж і ваша мета – зростати та бути ефективним, треба йти у площину управлінських завдань і не дозволяти оперативним, рутинним завданням поглинути вас із головою. І знову мова про баланс. Цей баланс добре ілюструє наведена нижче модель ефективності 3, де WT (з англ. work tasks) – оперативні завдання, а MT (з англ. managerial tasks) – управлінські завдання.

Модель ефективності 3

WT/MT

оперативні завдання/управлінські завдання



Вибір ніхто не зробить за вас: ви керівник або «де юре», або «де факто». А найкраще – комбінуйте обидва види завдань! 😊

А ми тим часом переходимо до останньої, четвертої моделі ефективності. Назвемо її ***“П’ять основних методик для керівника, щоб працювати ефективно”***. Її було запропоновано Пітером Друкером, за діями та працями якого сучасні керівники донині вчать бути ефективними, переймаючи моделі, які допомагали досягати результатів відомому гуру. Тож ознайомтеся з нею.

Модель ефективності 4

П’ять основних методик для керівника, щоб працювати ефективно

- Ефективні керівники знають, на що витрачається їхній час. Вони систематично працюють над управлінням тією малою частиною свого часу, яку вони справді можуть контролювати.
- Ефективні керівники концентруються на досягненнях, що виходять за межі їхньої організації. Вони націлені не на виконання роботи як такої, а на кінцевий результат. Ефективний керівник, перш ніж розпочати виконання того чи іншого завдання, ставить собі питання: “Яких результатів від мене очікують?” Сам процес роботи відходить для нього на другий план.
- Ефективні керівники розвивають сильні сторони – свої власні, своїх керівників, колег, підлеглих. У складних ситуаціях вони спираються саме на ці сильні сторони. Вони не зациклюються на слабкостях. Вони не починають із завдань, які не в змозі вирішити.
- Ефективні керівники зосереджуються на кількох найбільших сферах, у яких прекрасна робота дасть визначні результати. Вони примушують себе визначати

пріоритети й не відступати від своїх пріоритетних рішень. Вони знають, що в них немає іншого вибору, окрім як спочатку розібратися з першочерговими справами, а другорядними не займатися ніколи. Інакше не буде зроблено нічого.

- Насамкінець ефективні керівники приймають ефективні рішення. Вони знають, що правильне рішення – це ніщо інше, як система, ряд правильних кроків у правильній послідовності. Вони знають, що ефективні рішення завжди є судженнями, що ґрунтуються на “незбіжності поглядів”, а не на “консенсусі”. Також їм відомо, що швидке прийняття рішень – це прийняття помилкових рішень. Рішень має бути небагато, але вони повинні бути фундаментальними. Потрібна правильна стратегія, а не винахідливі прийоми.

Пітер Друкер

П’ять методик – п’ять функцій. П’ять функцій – п’ять ключових слів: час, результат, розвиток, пріоритети, рішення.



Якщо з моделлю ви вже ознайомилися, пропонуємо невеличкий тест на ефективність за баченням Пітера Друкера. Оцініть себе за кожним пунктом кожної методики (поставте плюс, якщо це стосується вас, та мінус, якщо ви вважаєте, що це вас не стосується).

Тест (модель ефективності 4)

П'ять основних методик для керівника, щоб працювати ефективно (П. Друкер)

Методика 1

- Ефективний керівник (ЕК) знає, на що витрачається його час.
- ЕК систематично працює над управлінням тією малою частиною свого часу, яку він справді може контролювати.

Методика 2

- ЕК концентрується на досягненнях, що виходять за межі його організації.
- ЕК націлений не на виконання роботи як такої, а на кінцевий результат.
- ЕК, перш ніж розпочати виконання того чи іншого завдання, ставить собі питання: “Яких результатів від мене очікують?” Сам процес роботи відходить для нього на другий план.

Методика 3

- ЕК розвиває сильні сторони – свої власні, своїх начальників, колег, підлеглих.
- У складних ситуаціях ЕК спирається саме на ці сильні сторони.

- ЕК не зациклюється на слабкостях.
- ЕК не починає із завдань, які не в змозі вирішити.

Методика 4

- ЕК зосереджується на кількох значних сферах, в яких прекрасна робота дасть визначні результати.
- ЕК примушує себе визначати пріоритети й не відступати від своїх пріоритетних рішень.
- ЕК знає, що в нього немає іншого вибору, окрім як насамперед розібратися із першочерговими справами, а другорядними не займатися ніколи. Інакше нічого не буде зроблено.

Методика 5

- ЕК приймає ефективне рішення (“ряд правильних кроків у правильній послідовності; рішення, засноване на “незбіжності поглядів”, а не на “консенсусі”).
- ЕК приймає небагато рішень, але вони фундаментальні (потрібна правильна стратегія, а не винахідні прийоми).
- ЕК знає, що швидке прийняття рішень – це прийняття помилкових рішень.

Завершуючи розділ, звернемося до досвіду вже добре нам відомої, як мінімум зі сторінок цієї книжки, видатної людини – Лі Якокки. У цьому уривку з “Кар’єри менеджера” він ділиться висновками та стратегіями, які допомагали йому бути ефективним 24 години на добу. Прислухаємося до гуру:

Ще малим хлопчиком я привчив себе виконувати домашні завдання одразу після повернення зі школи, щоб після вечері можна було погратися. Тому, коли я вступив до університету, я вже вмів зосереджуватися та старанно працювати над літературою, вимикаючи радіо та не дозволяючи собі відвертати увагу нічим іншим. Я зазвичай твердив собі:

“Протягом найближчих трьох годин я працюватиму щосили. І лише після цього я залишу цю справу та піду в кіно”.



Щоб бути успішним у бізнесі, як, до речі, й в усьому іншому, найголовніше – це вміти зосередитися та раціонально використовувати свій час.

Мене завжди вражає, як багато людей неспроможні строго слідувати за власним розпорядком дня. Часто менеджери, звертаючись до мене, з гордістю повідомляли: “Послухай, минулого року я так багато працював, що навіть не використав відпустку”. Пишатися тут зовсім нема чим. Мені завжди хотілося відповісти: “Ну й дурень ти! Хочеш мене переконати в тому, що здатен відповідати за об’єкт вартістю в 80 мільйонів доларів, тоді як не можеш виділити протягом року два тижні та поїхати куди-небудь із сім’єю трохи розважитися?”

Щоб доцільно використовувати свій час, слід твердо усвідомлювати, що саме є головним у твоїй роботі, а потім віддатися цілковито здійсненню цього головного.

Тому, хто хоче стати спеціалістом у сфері вирішення будь-яких завдань у бізнесі, слід перш за все навчитися визначати пріоритети. Звісно, масштаб часу в бізнесі та коледжі різний. У коледжі мені доводилось визначати, що я можу зробити за

один вечір. У бізнесі цей масштаб часу може коливатися від трьох місяців до трьох років.

Уміння визначати пріоритетні справи та здатність правильно розподіляти свій час – це не такі якості, яких можна мимохіть набути в Гарвардській школі бізнесу. Офіційний навчальний курс може дати багато знань, але ряд життєво необхідних навичок людина має сформувати в собі сама.

Лі Якокка, “Кар’єра менеджера”

Шкода, що останнє речення належить не авторові цієї книжки й доводиться цитувати класика. ☺ Проте точніше не скажеш, погодьтеся! Тож є над чим працювати та є що формувати. Життя не повинно бути легким, але має бути цікавим. Цікавим його робимо ми через постійну роботу над собою, формування навичок і вмій на шляху досягнення ефективності за моделями, що існують у світі:

Модель 1: ефективність = баланс: комунікативні навички + професійні знання + управлінські вміння

Модель 2: ефективність = баланс: ресурс (гуска) + результат (яйця)

Модель 3: ефективність = баланс: оперативні завдання VS управлінські завдання

Модель 4: ефективність = час, результат, розвиток, пріоритети, рішення

І ще одна маленька порада – спостерігайте за тими, хто, на ваш погляд, досяг високого рівня ефективності. Учесь на їхніх моделях. Помічайте, запам’ятовуйте, записуйте. Читайте та виводьте власні формули, алгоритми й рецепти ефективності. Спробуйте, наприклад, проаналізувати типову поведінку ефективного керівника зі статті Джона П. Коттера “Чим насправді займається ефективний топ-менеджер”. Можливо, ви знайдете щось корисне й для вашої моделі.

Робочий день Річардсона у багатьох аспектах типовий для генерального менеджера. Кілька стереотипів поведінки керівників:

- 1. **Більшу частину часу вони витрачають на інших.** Середній керівник лише 25% часу перебуває у самотності – вдома, в літаку та дістаючись додому. Деякі менеджери витрачають на інших менш від 70% часу, а решта – до 90%.*
- 2. **Вони витрачають свій час не лише на керівництво та безпосередньо на підлеглих, але й на багатьох інших.** Керівники регулярно зустрічаються з людьми, що не потрапили у сферу їхніх поточних інтересів.*
- 3. **У щоденних розмовах вони порушують дуже багато тем.** Керівники обговорюють не лише питання стратегії бізнесу, планування, кадрової політики тощо. Темі таких розмов торкаються фактично всіх та всього, що хоча б віддалено має стосунок до їхнього бізнесу.*
- 4. **Вони ставлять багато питань, іноді сотні протягом півгодинної розмови.***
- 5. **Під час спонтанних розмов вони, мабуть, нечасто приймають глобальні рішення.***
- 6. **Ведучи розмову, вони часто жартують та торкаються тем, не пов'язаних із роботою.** Зазвичай жарти стосуються всіх, хто їх оточує. Позаробочі теми – сім'я та захоплення.*
- 7. **Під час багатьох спонтанних розмов обговорюються питання, не завжди важливі для бізнесу чи організації.** Керівники постійно залучені до діяльності, яку навіть самі іноді вважають марною.*
- 8. **У спонтанних розмовах вони зрідка віддають накази.***
- 9. **Проте вони намагаються впливати на інших.** Замість того, щоб указувати співробітникам, що тим слід робити, вони просять, пропонують, лестять, умовляють і навіть залякують.*

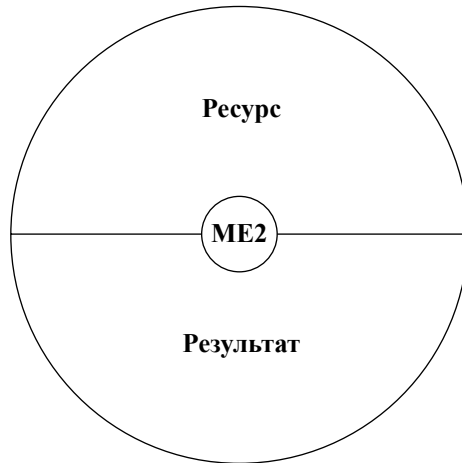
10. **Вони часто реагують на ініціативу інших та зрідка планують свій робочий день.** Навіть ті керівники, яким вельми важко скласти розклад зустрічей на день, припиняють витратити час на обговорення тем, яких немає в офіційному плані.
11. **Вони ведуть розмови швидко й одразу з кількома людьми.** Обговорення одного питання рідко триває більше ніж десять хвилин. Керівник часто зачіпає десяток тем у п'ятихвилинній розмові.
12. **Вони працюють дуже багато.** Середньостатистичні керівники з тих, за ким я спостерігав, працювали не більш як 60 годин на тиждень. Хоча іноді менеджери переглядають папери вдома або по дорозі на роботу, більшу частину справ вони все ж таки виконують на роботі.

Є таке твердження: якщо одна людина вміє це робити, цьому може навчитися будь-хто. “Бумажні важні люди”, про яких співали Нікітіни в “Забутій мелодії для флейти”, або ефективні агенти змін в організації... Вибір – за вами.



Модель 1: ефективність = баланс: комунікативні навички + професійні знання + управлінські вміння

Модель 2: ефективність = баланс: ресурс (гуска) + результат (яйця)



Модель 3: ефективність = баланс: оперативні завдання VS управлінські завдання



Модель 4: ефективність = час, результат, розвиток, пріоритети, рішення



Тож будьмо ефективними!

Розділ 4. А СКРИНЬКА ПРОСТО ВІДКРИВАЛАСЯ, або МИСТЕЦТВО СИТУАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

- На другій планеті жив честолюбець.*
- А-а, ось і шанувальник прибув! – скрикнув він, ще здалеку помітивши Маленького принца.
- Адже для пихатих усі інші – їхні шанувальники.*
- Добридень, – сказав Маленький принц.
- Який смішний у вас капелюх.
- Це для вітання, – пояснив честолюбець.
- Щоб кланятися, коли мене вітають...
- Поплеци в долоні, – порадив йому честолюбець.
- Маленький принц поплескав у долоні. Честолюбець, трохи піднявши капелюха, скромно вклонився...*
- А що зробити, щоб капелюх упав? – спитав він.
- Але честолюбець не почув.*
- Гонористі люди не чують нічого, крім похвали.*
- Ти справді шануєш мене? – спитав він Маленького принца.
- А що значить – шанувати?
- Шанувати – значить визнавати, що я найвродливіший, найкраще одягнений, найбагатший і найрозумніший на планеті.
- Але ж ти на твоїй планеті один!
- Зроби мені ласку, все одно шануй мене!
- Я шаную, – сказав Маленький принц, злегка здвигнувши плечима, – але яка тобі від цього користь?

Антуан де Сент-Екзюпері, “Маленький принц”

Кажуть, що талант – це вміння легко зробити те, що для інших людей видається складним, а геній – це, відповідно, вміння з легкістю виконати те, що важко дається талантові. Тоді питання: геніальними керівниками народжуються чи стають? Талановитий керівник – це генетичне чи набуте? У будь-якому разі навіть найталановитіші та найгеніальніші помилялися, вчилися на промахах, створювали власні стратегії ефективності шляхом спроб та помилок.

Цей розділ присвячено, мабуть, найскладнішому завданню ефективного керівника – вмінню знаходити індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Навичка це чи справжнє мистецтво, – вирішувати вам самим, але те, що цього можна навчитися, – факт. Звісно, якщо дуже захотіти. Згадайте піраміду (розділ 1): результатів ми досягаємо лише тоді, коли на рівні переконань і цінностей готові до цих результатів та справді їх прагнемо. Якщо ви справді розумієте потребу врахування індивідуальності підлеглого, то ви зможете творити дива, коли спілкуєтеся з людьми. Це неважко – перевірено на практиці.

Дейл Карнегі сформулював це таким чином і назвав цей підхід “принципом суниці з вершками”: “Особисто я люблю суницю з вершками, але риба чомусь віддає перевагу



черв'якові. Ось чому, коли я йду рибалити, я думаю не про те, що люблю я, а про те, що любить риба”. Навчитися думати так, як думає ваш підлеглий, – це ключ до ефективної комунікації. І неважливо, ставите ви завдання, даєте зворотний зв'язок, контролюєте чи

надихаєте на досягнення, – вміння розуміти карту світу людини й дивитися на оточення її очима є навичкою номер один в управлінській діяльності.

Якщо ми неправильно розуміємо людину або просто не замислюємося про те, що в неї в голові та чим саме зумовлено її поведінку, ми схожі на неточний камертон – в ноти не потрапляємо. Для того, щоб «навести різкість», спочатку пропонуємо протестувати себе. Пам’ятайте, що будь-який тест (навіть у цій книжці ☺) – це, з одного боку, можливість поглянути на себе збоку, побачити та проаналізувати певні притаманні вам стратегії, наявність яких ви, можливо, не усвідомлювали. З іншого – тест не остання інстанція й монополія на істину не має. Утім, давши відповіді на питання з наведеного нижче Опитувальника щодо ситуаційного управління, ви отримаєте змогу проаналізувати стиль керівництва, який вам найбільш притаманний, і побачити, чого саме вам бракує в підході до підлеглих.

Опитувальник щодо ситуаційного управління

Виберіть один із чотирьох варіантів ваших дій для кожної з 12 ситуацій, позначивши потрібну відповідь.

Ситуація	Варіанти відповідей
Ситуація перша Ви помітили очевидні ознаки невдоволення ваших підлеглих собою та роботою. На ваші спроби почати дружню розмову щодо цього підлеглі не відповідають. Продуктивність їхньої роботи знижується.	A. Наголошуватимете на потребі застосування стандартних процедур і потребі виконання завдань. B. Продемонструєте свою готовність брати участь в обговоренні наявної ситуації, але не наполягатимете на своїй участі в дискусії. C. Поговорите з підлеглими та обговорите можливі зміни. D. Навмисно не втручатиметеся.

<p>Ситуація друга</p> <p>Видима старанність вашої групи зростає. Ви хочете бути впевненим у тому, що всі члени групи усвідомлюють свою відповідальність та знають поставлені вимоги.</p>	<p>А. Розпочнете дружнє спілкування із членами групи, але продовжуватимете спостерігати, щоб переконатися в тому, що всі члени групи усвідомлюють свою відповідальність та поставлені їм вимоги.</p> <p>В. Не здійснюватимете конкретних дій.</p> <p>С. Зробіте все можливе для того, щоб усі члени групи відчували свою значущість і цінність їхньої особистої участі в тому, що відбувається в компанії.</p> <p>Д. Підкреслюватимете важливість дотримання термінів та виконання завдань.</p>
<p>Ситуація третя</p> <p>Члени вашої групи неспроможні вирішити проблему, яка виникла, власними силами. Зазвичай ви не втручалися в те, що відбувається. Продуктивність групи та міжособистісні стосунки були добрими.</p>	<p>А. Працюватимете разом із групою над вирішенням проблеми.</p> <p>В. Дасте групі змогу вирішувати проблему самостійно.</p> <p>С. Діятимете швидко та рішуче виправлятимете ситуацію.</p> <p>Д. Надихнете групу на роботу над проблемою та підтримаєте її зусиллям.</p>

<p>Ситуація четверта</p> <p>Ви обмірковуєте зміни у відділі. Наразі ваші підлеглі мають добру репутацію. Вони поділяють вашу впевненість у потребі змін.</p>	<p>A. Дасте групі змогу брати участь у проведенні змін та не вказуватимете, що робити.</p> <p>B. Визначите необхідні зміни, повідомите про них та здійснюватимете суворий контроль.</p> <p>C. Дозволите групі сформулювати своє власне рішення стосовно необхідних змін.</p> <p>D. Зберете рекомендації групи щодо змін, але надалі самостійно керуватимете нею.</p>
<p>Ситуація п'ята</p> <p>Продуктивність вашої групи падала протягом останніх місяців. Члени групи не переймалися досягненням короточасних цілей. У минулому ситуацію поліпшував перерозподіл ролей та обов'язків. Членам групи треба було постійно нагадувати про дотримання термінів виконання завдань.</p>	<p>A. Дасте групі змогу сформулювати своє власне бачення вирішення ситуації.</p> <p>B. Зберете рекомендації групи щодо вирішення проблеми, але стежитимете за досягненням короточасних цілей.</p> <p>C. Перерозподілите ролі та обов'язки й із особливою увагою стежитимете за результатами.</p> <p>D. Дасте групі змогу взяти участь у перерозподілі ролей та обов'язків і за потреби допомагатимете їй.</p>

<p>Ситуація шоста</p> <p>Ви починали працювати в організації з ефективним менеджментом. Попередній менеджер здійснював суворий контроль над ситуацією. Ви хочете підтримувати нинішній рівень продуктивності, але прагнете запровадити демократичніше управління.</p>	<p>А. Зробіте все можливе для того, щоб члени групи відчували власну значущість і цінність своєї участі в тому, що відбувається.</p> <p>В. Підкреслюватимете важливість дотримання термінів та виконання вказівок.</p> <p>С. Навмисно не втручатиметеся.</p> <p>Д. Залучите групу до прийняття рішень, але стежитимете за досягненням цілей.</p>
<p>Ситуація сьома</p> <p>Ви обмірковуєте зміну в структурі організації, яка буде новою для вашої групи. Члени групи давали поради стосовно необхідної зміни. У минулому група демонструвала гнучкість та продуктивну роботу.</p>	<p>А. Уточните необхідну зміну та будете уважно “моніторитимете” процес досягнення результату.</p> <p>В. Братимете участь разом із групою в плануванні змін, але дасте членам групи змогу реалізовувати їх самостійно.</p> <p>С. Обговорите потребу змін. Обережно просуватиметеся вперед, реалізуючи зміни, які ви запланували.</p> <p>Д. Уникатимете конфронтації з підлеглими. Дасте їм свободу дій.</p>
<p>Ситуація восьма</p> <p>Продуктивність групи та міжособистісні стосунки в ній добрі. Вас трохи непокоїть те, що ви недостатньо добре керуєте групою.</p>	<p>А. Дасте групі спокій.</p> <p>В. Обговорите ситуацію з групою й потім самостійно розпочнете проведення потрібних змін.</p> <p>С. Зробіте певні кроки для того, щоб здійснювати чітке керівництво підлеглими.</p> <p>Д. Підтримаєте обговорення ситуації з групою, але не будете надто директивним.</p>

<p>Ситуація дев'ята</p> <p>Ваш менеджер призначив вас очолювати спеціальну групу, яка порушувала термін надання рекомендацій для проведення змін. Групі незрозумілі її цілі. Відвідуваність зборів була низькою, й вони мали неформальний характер. Потенційно у членів групи є здібності, потрібні для вирішення завдань, які було поставлено.</p>	<p>A. Дасте групі змогу самостійно вирішити проблему.</p> <p>B. Збереже рекомендації групи, але звернете увагу на відповідність їх цілям.</p> <p>C. Уточните цілі та стежитимете за досягненням їх.</p> <p>D. Дасте групі змогу брати участь у поставленні цілей, але не тиснутимете на неї.</p>
<p>Ситуація десята</p> <p>Ваші підлегли, які зазвичай брали на себе відповідальність, останнім часом не реагують на нові стандарти, які ви встановили.</p>	<p>A. Дасте групі змогу брати участь в уточненні стандартів, допомагаючи їй, якщо виникне потреба.</p> <p>B. Уточните стандарти та чітко контролюватимете дотримання їх.</p> <p>C. Уникатимете конфронтації, не чинячи тиску на групу. Залишите ситуацію, як вона є.</p> <p>D. Візьмете до уваги погляди групи, але стежитимете за дотриманням нових стандартів.</p>

<p>Ситуація одинадцята</p> <p>Вас висунули на нову посаду. Попередній менеджер був залучений у групові справи. Група виконувала завдання та йшла в обраному напрямі. Стосунки в групі добрі.</p>	<p>A. Зробіте конкретні кроки для того, щоб показати підлеглим напрям роботи з використанням точніших методів.</p> <p>B. Залучите підлеглих до процесу прийняття рішень та заохочуватимете внесок кожного.</p> <p>C. Поговорите з групою про її попередню продуктивність та самостійно вивчатимете її потребу в нових завданнях.</p> <p>D. Дасте групі спокій.</p>
<p>Ситуація дванадцята</p> <p>Поточна інформація свідчить про деякі внутрішні проблеми серед підлеглих. Група має прекрасний рівень досягнень. Члени групи ефективно працювали над досягненням довгострокових цілей. Вони успішно діяли протягом усього минулого року. Усі члени групи достатньо кваліфіковані для виконання завдань.</p>	<p>A. Спробуйте застосувати ваш варіант вирішення наявних у групі проблем та вивчатимете потреби її членів.</p> <p>B. Дасте групі змогу самостійно вирішити проблему.</p> <p>C. Діятимете швидко й наполегливо для поліпшення ситуації та надання їй потрібного спрямування.</p> <p>D. Братимете участь в обговоренні проблеми, одночасно надаючи підлеглим свою підтримку.</p>

Якщо ви дали відповіді, час підрахувати бали та визначитися з тим стилем керівництва, в якому ви свідомо чи несвідомо керуєте підлеглими. Будь ласка, рахуйте!

Підрахунок балів

1. Для кожної з 12 ситуацій виділіть вибрану вами літеру, потім підрахуйте суму в кожній колонці.

		S1	S2	S3	S4
Ситуації	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
СУМА					

2. Тепер подивіться на ваші бали. Яка з колонок має найбільшу кількість їх – S1, S2, S3 чи S4?

Це – ваш панівний стиль, а з матриці, що наведено нижче, ви дізнаєтеся, яку назву він має.

Ситуаційне управління



Якщо ви визначилися, щодо назви, пропонуємо трохи детальніше розглянути кожен із чотирьох можливих стилів керівництва, їхні сильні та слабкі сторони. Варто ознайомитися з усіма чотирма, адже не буває доброго чи поганого стилю – кожен має свої переваги. А сила й зрілість керівника полягає в тому, щоб уміти бути таким, яким вимагає ситуація, – бути різним, уміти ситуаційно, а не емоційно обирати свою поведінку.

Чотири стилі управління

Стиль “Директивний”

Цей стиль передбачає, що керівник має поєднувати великий ступінь орієнтованості на завдання та менший – на людські стосунки. Він підходить для підлеглих із низьким

рівнем зрілості. Такий стиль доречний тоді, коли підлеглі або не хочуть, або неспроможні відповідати за конкретне завдання й потребують відповідних інструкцій, керівництва та суворого контролю.

Стиль “Наставницький”

Керівник на однаковому рівні орієнтується й на завдання, й на стосунки. Підлеглі хочуть брати на себе відповідальність, але не можуть, тому що мають рівень зрілості нижчий від середнього. Керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, щоб давати конкретні інструкції підлеглим стосовно того, що та як треба робити. І водночас керівник підтримує їхні бажання та ентузіазм виконувати завдання на власну відповідальність.

Стиль “Підтримувальний”

Характеризується помірно високим ступенем зрілості виконавців. У цій ситуації, як-то кажуть, надлишок знань породжує недостатність бажань. Для керівника, що поєднує низький ступінь орієнтованості на завдання та високий – на людські стосунки, найкращим буде стиль, який ґрунтується на участі підлеглих у прийнятті рішень, бо підлеглі знають, що та як виконувати. Їм не потрібні конкретні вказівки. Однак вони також мають усвідомлювати свою приналежність до завдання, що виконується. Керівники можуть підвищити рівень мотивації та приналежності своїх підлеглих, даючи їм змогу брати участь у прийнятті рішень та допомагаючи їм, не нав’язуючи при цьому жорстких указівок. Власне, керівник та підлеглі разом приймають рішення. І це сприяє більшому ступеню їхньої участі та причетності.

Стиль “Делегувальний”

Він характеризується високим ступенем зрілості виконавців. У цій ситуації підлеглі можуть та хочуть мати

відповідальність. Тут більш за все підходить делегування, а поведінка керівника може поєднувати низький ступінь орієнтованості на завдання й на людські стосунки. Цей стиль доречний у ситуаціях зі зрілими виконавцями, бо підлеглі знають, що та як робити, усвідомлюють високий ступінь своєї причетності до завдання. У результаті керівник дає підлеглим змогу діяти самостійно.

Власне, зараз ми підійшли до ключового моменту розділу. І “Оскар дістається...” 😊. Насправді, як ми вже зауважили, “Оскар” в управлінні людьми, як і в комунікації, загалом дістається найгнучкішому керівникові. У цьому – суть ситуаційного управління: вміти корегувати свою поведінку залежно від людини та ситуації, в якій ви разом опинилися. Подивіться на приклади керівників, що не виявляли гнучкості, яких грають Аліса Фрейдліх у кінофільмі “Службовий роман” або Меріл Стріп у кінофільмі “Диявол носить “Прада”, та багато інших. Навіть якщо вони досягали результатів, то платили дорогу ціну, приносячи на вітвар успіху Людину. І згадайте Гліба Жеглова, який, до речі, виявляв мало гнучкості в спілкуванні з колегами, але сформулював шість правил, які допомагали йому знаходити спільну мову зі злочинцями, бо він знав, коли погладити, а коли натиснути. Отже, ви за три кроки від моменту істини: з’ясуйте рівень вашої гнучкості, й ми вирушимо далі.

Тест на гнучкість (адаптивність) вашого стилю управління

Для того, щоб визначити ступінь гнучкості вашого стилю управління, треба зазначити в таблиці ваш вибір щодо кожної ситуації.

Наприклад, якщо в СИТУАЦІЇ 1 ваш вибір відповідав дії А, то ви обводите цифру 3. Після того слід підсумувати обведені цифри в кожній колонці (А, В, С та D), а потім уже додати отримані чотири числа. Результат запишіть під таблицею.

Можливі дії

	A	B	C	D
1	3	1	2	0
2	3	0	2	1
3	2	1	0	3
4	2	0	3	1
5	0	2	3	1
6	1	2	0	3
7	0	3	1	2
8	3	1	0	2
9	0	2	3	1
10	2	0	1	3
11	0	3	1	2
12	1	3	0	2
Усього				

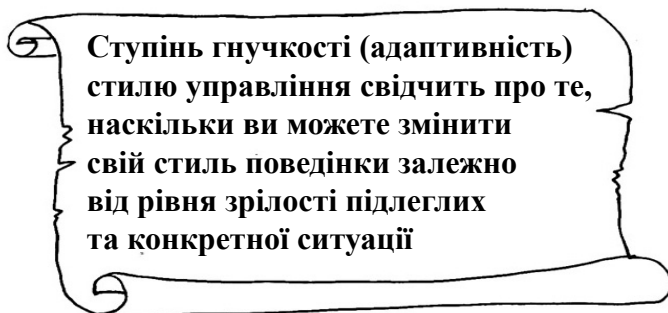
У заповненій вами таблиці кожна вибрана вами дія одержує бал залежно від того, наскільки вона підходить до зазначеної ситуації. Зокрема цифра 3 означає “підходить найбільше”, а цифра 0 – що ця дія має малу ймовірність успіху. Таким чином, ваша адаптивність як керівника одержує числове вираження від 0 до 36.

30–36 – бали в цих межах показують на керівника з високим ступенем гнучкості. Керівник ретельно оцінює можливості та бажання підлеглих і діє відповідно.

24–29 – ці бали свідчать про середній ступінь гнучкості. Зазвичай це означає перевагу одного вираженого стилю керування та меншу можливість адаптувати інші.

0–23 – бали нижче за 23 говорять про потребу розвивати здатність визначати ступінь зрілості підлеглих та використовувати відповідний стиль керівництва.

Пам'ятка

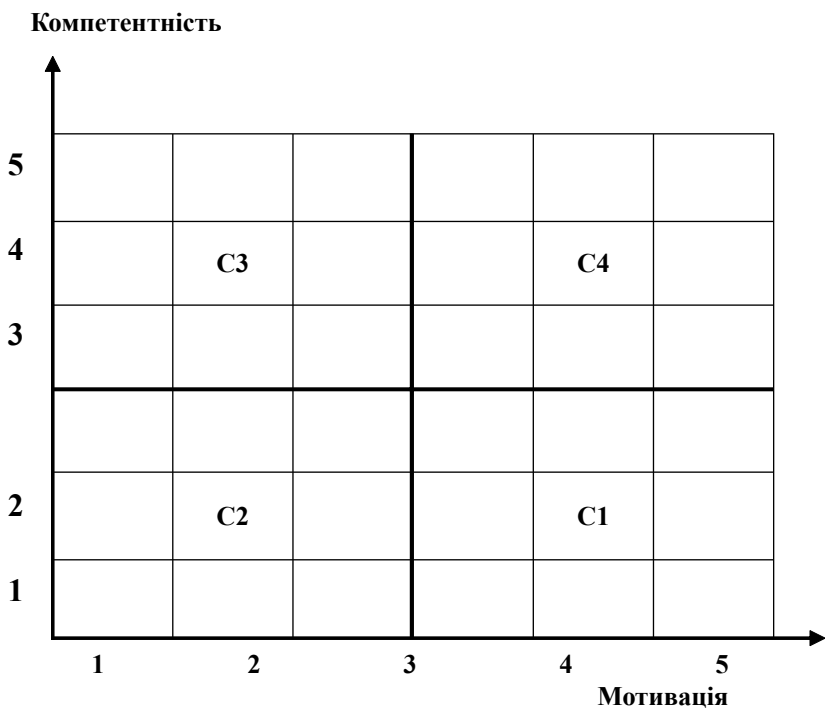


Тепер настав “зоряний час” ваших підлеглих. Невеличкий тест, який ми запропонуємо, додасть кілька рис до їхнього портрета.

Оцінка підлеглих

Імена підлеглих	1. Наскільки часто вашому підлеглому потрібна ваша особиста психологічна підтримка та підбадьорення в будь-якій сфері діяльності?					2. Наскільки часто вашому підлеглому потрібна технічна або будь-яка інша допомога при виконанні завдання в будь-якій сфері діяльності?				
	завжди	часто	іноді	рідко	ніколи	завжди	часто	іноді	рідко	ніколи
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										

II. Після виконання завдання 1 на наступній сторінці впишіть ім'я кожного підлеглого в клітинку на перетині ліній, що вказують на отримані ним бали.



C4	C3	C2	C1
Може	Може	Не може	Не може
Хоче або впевнений	Не хоче або невпевнений	Не хоче або невпевнений	Хоче

Спеціалісти в галузі менеджменту радять ураховувати два фактори, коли ви ставите завдання підлеглому, – компетентність (“знає, що та як”) і мотивацію (“має бажання, ентузіазм щодо виконання завдання”). З огляду на ці два фактори ми отримуємо чотири типи підлеглих – C1, C2, C3, C4.

Розгляньмо, наприклад, тип C1. Людина дуже мотивована, хоче виконувати завдання, але їй бракує знань, навичок, умінь, досвіду. Якщо коротко, вона не знає що та як робити. Виникає питання: коли людину можна віднести до типу C1? Можливо,

це новачок. Можливо, працівник отримав підвищення, з чим з'явилися нові обов'язки, звідси – відсутність компетентності.

Або подивимося на тип С2. Це співробітник, який не тільки не знає, що та як робити, але ще й не хоче вчитися. Цілковита відсутність як компетенції, так і мотивації. Що це за людина? Учасники тренінгу дали їй назву “трутень”. І навряд чи існує організація, в якій немає таких “трутнів”.

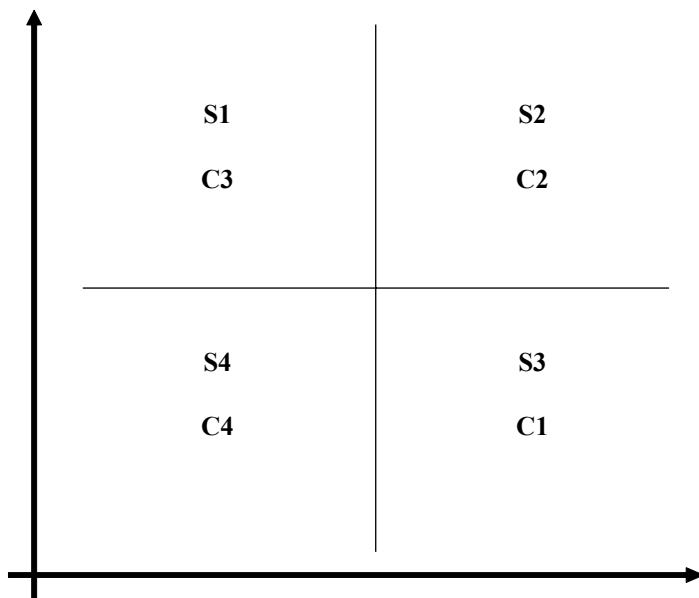
Так само й тип С3 дуже немотивований щодо виконання завдання, хоча прекрасно знає, що та як виконувати. Як співробітник потрапляє до цього типу? Уже давно працює на посаді, досконало володіє своєю справою, але через рутинність обов'язків виникла демотивація. Джерелом розчарувань можуть бути конфлікти з начальником, сімейні та психологічні проблеми й чимало інших факторів. Ці причини важливо з'ясувати для того, щоб допомогти підлеглому відновити мотивацію.

Інакше тип С4. Співробітник – “цукерка” в найкращому розумінні цього слова. Це людина, чії компетентність і мотивація сягають найвищого рівня. Це – мрія керівника. Усе, що треба робити, – підтримувати цього співробітника на його високому рівні й насолоджуватися плодами його праці.

Зверніть увагу, що залежно від завдання, яке треба виконати, співробітник може потрапляти до типу С1, С2, С3, С4 відповідно.

Погляньмо, де ви, а де ваші співробітники. Якщо ваші квадранти збігаються, то швидше за все ви розумієте одне одного та рідко маєте проблеми у керування підляглими. Якщо ж ні, то матимете або вже маєте труднощі. Зведемо матриці й подивимося, який стиль спеціалісти з управління людськими ресурсами пропонують застосовувати до певних типів підлеглих.

Матриця ситуативного управління



Залежно від портрета підлеглого (C1, C2, C3, C4) керівник ситуатійно обирає стиль комунікації (S1, S2, S3, S4).

Таким чином, нам треба поставити співробітникові завдання. Робимо це за простим алгоритмом:

1. Визначаємо зрілість (компетентність + мотивація) співробітника, іншими словами, його готовність до виконання.

2. Обираємо стиль управління для співробітника, іншими словами, як саме керівник працюватиме з цим співробітником, на що треба звертати увагу, знову ж таки спираючись на два фактори – компетентність і мотивацію.

Які висновки варто зробити?

Перш за все, керівник має володіти усіма чотирма стилями управління, оскільки залежно від завдання може змінюватися тип співробітника.

По-друге, перед тим як ставити завдання, треба визначити зрілість (компетентність + мотивація) підлеглого та підібрати співробітника, який найбільше відповідає цьому завданню.

По-третє, керівник, урахувавши зрілість співробітника, обирає той стиль управління, який найбільше підходить конкретному співробітникові для виконання конкретного завдання.

А це і є ситуаційне управління – “гнучкість” вашого управлінського стилю і вміння підібрати потрібний “ключик” до “дверцят”, де “ключик” – ваш стиль управління, а “дверцята” – ваші підлеглі.

А тепер практичне завдання – тест на самоперевірку свого вміння обирати правильний підхід до підлеглих. Після завдання – ключі до перевірки. Суть вправи полягає в тому, що з огляду на психологічний портрет підлеглого ви пропонуєте відповідні кроки щодо роботи з ним.

“Незацікавлений спеціаліст”,
стаж три роки

Психологічна характеристика

- Експерт, має авторитет
- Демотивований
- Працює без ентузіазму
- Піддає сумніву вказівки керівника, критикує
- Неформальний лідер

Стиль поведінки, який ви пропонуєте?



“Прекрасний професіонал”,
стаж три роки

Психологічна характеристика

- Відчуває свою спорідненість з організацією
- Готовий виконувати будь-які завдання

Стиль поведінки, який ви пропонуєте?

“Розчарований дилетант”, стаж
три місяці

Психологічна характеристика

- Має загальні знання
- Дещо в нього вже виходить
- Часто ставить питання керівникам
- Очікує на оцінку діяльності, підтримку

Стиль поведінки, який ви пропонуєте?



“Захоплений новачок”, стаж три тижні

Психологічна характеристика

- Намагається себе проявити
- Побоюється помилок
- Очікує контролю, підтримки
- Перебуває в стані незначного стресу

Стиль поведінки, який ви пропонуєте?

Перевірте себе за ключами. Чи збігається запропонована вами стратегія з поглядами експертів у галузі менеджменту?

<p>“Незацікавлений спеціаліст”, стаж три роки</p> <p><i>Психологічна характеристика</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Експерт, має авторитет • Демотивований • Працює без ентузіазму • Піддає сумніву вказівки керівників, критикує • Неформальний лідер <p><i>Стиль поведінки керівника</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Нове завдання • Збільшити відповідальність • З’ясувати інтереси (визначити джерело демотивації) • Умовне зниження статусу • Залучити до вирішення проблем • Призначити наставником • Нехай сам визначає терміни 	<p>“Розчарований дилетант”, стаж три місяці</p> <p><i>Психологічна характеристика</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Загальні знання • Дещо в нього вже виходить • Часто ставить питання керівникам • Очікує на оцінку діяльності, підтримку <p><i>Стиль поведінки керівника</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Бути наставником • За те, що вдалося, – хвалити • Давати певну свободу в тому, що працівник робить добре • Щодо решти – давати вказівки • Залучати до діалогу
---	---

<p>“Прекрасний професіонал”, стаж три роки</p> <p><i>Психологічна характеристика</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Відчуває свою спорідненість з організацією • Готовий виконувати будь-які завдання <p><i>Стиль поведінки керівника</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • SMART у загальному вигляді • Запитувати інформацію в нього самого • Умовне зниження статусу • Дати інформацію, якої працівник не має 	<p>“Захоплений новачок”, стаж три тижні</p> <p><i>Психологічна характеристика</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Намагається себе проявити • Побоюється помилок • Очікує контроль, підтримку • Перебуває в стані незначного стресу <p><i>Стиль поведінки керівника</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Призначити наставника • Примушувати вести записи • Не треба мотивувати • Немає орієнтиру на стосунки • Авторитарний стиль • Давати вказівки • Розробити цілі • Деталізація (покроковий план) • Тотальний, покроковий контроль розуміння
--	---

Завершуючи розділ, звернімося до народної мудрості, а саме притчі, яка добре ілюструє потребу мислити й діяти ситуаційно. Отже, історія.

Один чоловік ішов лісом і потрапив у глибоку яму. Звідти він почав голосно кликати на допомогу. Кожен, хто проходив повз яму, вважав за свій обов'язок допомогти бідоласі. Мандрівники нахилилися та простягали руку зі словами: “Давай!”, але марно. Чоловік продовжував волати, проте руку, простягнуту йому, не брав. Що лишалося робити рятівникам? Здвигнути плечима та йти собі далі. Але серед них був один, який так само нахилився й простягнув руку. Однак при цьому він сказав; “Тримай!” Бідолаха, що просидів у ямі майже день, волаючи про допомогу, відразу замовкнув, його обличчя осяяла надія, й він ухопився за руку рятівника.



Ось так, обираючи правильну мову спілкування, ми одержуємо бажаний результат – людину!

Розділ 5. ЯК ЗРОБИТИ ТАК, ЩОБ ДОРΟΣЛІ РОЗУМІЛИ або КЛАСИКА ПОСТАНОВКИ ЗАВДАННЯ ПІДЛЕГЛОМУ

Я багато думав про сповнене пригод життя джунглів і теж намалював кольоровим олівцем свій перший малюнок – малюнок № 1. Ось що я намалював:



Я показав свій твір дорослим і спитав, чи не лякає він їх. «А чому капелюх має лякати?» – відповіли мені. Але ж то був не капелюх. То був удав, який проковтнув слона. Тоді я намалював удава в розрізі, щоб дорослим було зрозуміліше. Їм же завжди треба все пояснювати. Оце мій малюнок № 2:



Дорослі порадили мені не малювати більше змій ані ззовні, ані в розрізі, а краще цікавитися географією, історією, арифметикою та граматиною. Ось так і сталося, що в шість років я полишив блискучу кар'єру художника. Зазнавши невдачі з малюнками № 1 і № 2, я зневірився в собі. Дорослі ніколи нічого не розуміють...

Антуан де Сент-Екзюпері, “Маленький принц”

Дорослі далеко не завжди розуміють – це факт. А факти, перепрошую за банальність, річ уперта. Якщо бути точнішим (ми ж, дорослі, полюбаємо точність), дорослі не завжди розуміють інших дорослих. Це навіть дивує; дві особи говорять однією мовою, вирости в одній країні, освіта схожа, багато років працюють пліч-о-пліч. Обоє, в принципі, розумні. І раптом – непорозуміння... звідки?

Психологи назвали це явище карта світу особистості. Про що мова? Карта, за визначенням тлумачного словника, – це малюнок місцевості або бланк для заповнення інформацією. Карти можуть бути різними залежно від того, яку місцевість ви малюєте й на чому робите акцент. Так з'явилися топографічні, фізичні, політичні карти світу. Місцевість – та сама, але якою різною вона буде на кожній із карт! А що ж із картою світу особистості?

Кожна людина від народження отримує чистий “аркуш паперу” (свідомість) і в процесі життя розмальовує його в різні, часто непередбачувані кольори, переносячи на умовний аркуш своє бачення того, що з нею відбувається. Таким чином з'являється карта світу людини. Потім упродовж життя вона користується нею, коли приймає рішення, формує судження, дає поради чи виконує вказівки керівника.

Відома ілюстрація до розуміння цього поняття – історія про пересічну родину, де батько був алкоголіком. Виростили два сини, й один із них став алкоголіком, а другий – юристом. Коли запитали першого: “Слухай, а чому ти став алкоголіком?”, він відповів: “Хіба я мав вибір? Мій батько був алкоголіком”. Запитали другого: “Скажи, чому ти став юристом?” У відповідь почули: “А хіба я мав вибір? Мій батько був алкоголіком”. Який психологічний висновок можемо зробити? Люди, навіть перебуваючи в однакових обставинах, по-різному бачать, чують та сприймають світ. Кожна людина наносить власні орієнтири на карту свого світу, приймає різні рішення й може не помічати очевидних речей лише через те, що в її сприйнятті вони або взагалі не існують, або посідають дуже незначне місце. Це психологічний висновок.

Пропоную маленький тест. Він дасть змогу зробити цінні висновки щодо карти світу людини. До речі, ви можете провести його й серед своїх підлеглих. Отже, тест на вміння слухати.

Будь ласка, прочитайте текст, написаний курсивом, а потім порівняйте наведені нижче речення з цим текстом. Обведіть кружальцем “ТАК” навпроти тих тверджень, які в тому чи іншому вигляді зазначено в тексті, та “НІ” навпроти тих тверджень, які змістовно йому не відповідають. Умова: прочитати текст ви можете лише один раз. Тож починайте!

Один співробітник звернувся до керівника стосовно отримання щорічної премії. Після розмови, яка відбулася за зачиненими дверима, співробітник подав заяву на звільнення за власним бажанням. Колеги його дуже любили, й тому розгорілася дискусія щодо того, як цьому зарадити.

1. Керівник відмовився призначити щорічну премію цьому співробітникові	ТАК	НІ
2. Співробітник не отримав премію	ТАК	НІ
3. Співробітник образився й звільнився	ТАК	НІ
4. Причиною звільнення була невиконана обіцянка дати премію	ТАК	НІ
5. Хоча керівник погодився дати премію співробітникові, той відмовився	ТАК	НІ
6. Колеги шкодували через звільнення співробітника	ТАК	НІ
7. Колеги обговорювали можливі дії у відповідь щодо дій керівника	ТАК	НІ
8. Колеги розмовляли з цим співробітником	ТАК	НІ
9. Керівник не брав участі у дискусіях колег	ТАК	НІ
10. Мова йшла про досвідченого й улюбленого співробітника	ТАК	НІ
11. Керівник звільнив співробітника	ТАК	НІ
12. Колеги шкодували, що співробітник не отримав премії	ТАК	НІ
13. Його дуже любили, й тому почалися суперечки стосовно того, як цьому зарадити	ТАК	НІ

Час підрахувати результати: скільки “ТАК” ви отримали? Не кваптеся читати правильну відповідь (її ви знайдете в кінці розділу). Перечитайте текст іще раз та перегляньте ваші відповіді. Можливо, вам захочеться змінити щось.

Якщо ви готові, то подивіться на правильну відповідь у кінці розділу. Скажіть, чому так сталося, що вона (а в 99% випадків це саме так і трапляється) не збігається з вашим баченням ситуації? Текст був той самий, тобто й відповідь має бути такою самою. У чому ж річ?

Тепер ви знаєте причину – це карта світу людини. Одну й ту ж саму інформацію кожна людина сприймає по-різному, пропускаючи її (або навіть не пропускаючи зовсім) через власний досвід, висновки та бачення ситуації.

Тоді постає ПИТАННЯ: чи можливо взагалі будувати ефективну комунікацію? Адже до карти світу людини ми можемо, по-перше, додати психологічні аспекти сприйняття інформації: первинний задум того, що ми хочемо донести, – 100%, далі інформація “деформується”, проходячи через активний мовний фільтр людини та її лексичний запас, як результат, ми доносимо до співрозмовника лише 80% від задуманого. Далі інформація видозмінюється, а інколи навіть викривлюється, коли проходить подальші фільтри – мовний бар’єр словникового запасу співрозмовника, фільтр його уяви та бажання (мотивації) зрозуміти його емоційний стан, далі інформація “натикається” на фільтр пам’яті людини й у результаті “маємо те, що маємо” – лише 24% первинного задуму залишаються в пам’яті людини. То чи варто намагатися докладати зусилля? ☺ А ще ж є жінки і чоловіки. Кожна вікова група зі своїми особливостями – імпульсивна молодь та помірковані люди середнього віку. Повертаємося до ПИТАННЯ: чи можливо взагалі будувати ефективну комунікацію?

Маємо ВІДПОВІДЬ: атож! Ефективну комунікацію будувати можливо, але... до цього треба докладати певні зусилля.

Тож яким має бути управлінський висновок? Він простий: маємо завжди пам'ятати, що коли спілкуємося з підлеглими, інструктуємо, даємо завдання, навчаємо, мотивуємо, то завжди повинні ставати на карту світу свого співрозмовника. Адже наші підлеглі зовсім не обов'язково сприймають інформацію так, як нам би того в ідеалі хотілося. І тоді виникають ситуації на зразок: “Я ж усе пояснив, а ти!..” Про це та про такий дієвий інструмент, як алгоритм постановки завдання підлеглому, і йдеться в цьому розділі.

Уявіть, що ви піднімаєтеся сходами до будівлі апарату суду, сходинок вісім і на кожній великими літерами написано питання. Вимальовується приблизно така картина:



Така дивна фантазія виникла в учасників тренінгу після того, як ми обговорили правила й вимоги щодо постановки завдання та інструкції. Отже, постановка завдання підлеглому.

Перед вами певне завдання. Уважно з ним ознайомтеся. Із погляду ефективності постановки завдання в сучасному управлінні це завдання є зразковим – його поставлено за класичним алгоритмом.

Приклад постановки завдання підлеглому:

Олено, хочу доручити вам серйозну справу. Для нас це важливо, бо контроль здійснюватиме Державна судова адміністрація. Треба написати звіт за формою “Кадри в сайті”. Звіт, як ви знаєте, здають раз на квартал, і ми маємо подати його до 5 квітня цього року. Це треба зробити за загальновстановленою формою. Її ви відшукаєте в наряді щодо кадрових звітів. Згідно з цією формою занесіть, будь ласка, дані до звіту. Якщо виникатимуть питання під час роботи, звертайтеся до мене по допомогу. Зверніть увагу, що кількох людей минулого місяця переведено на нові посади. Які маєте питання стосовно виконання?

Чекаю на вас 1 квітня о 10.00, щоб ми могли переглянути звіт разом.

Пропоную ще раз прочитати приклад постановки завдання, разом вивести його алгоритм та обговорити ефективність. Якщо ви уважно перечитаєте завдання, то побачите, що його можна умовно поділити на кілька блоків. Назва блоку відповідатиме певному питанню, й матиме все це такий вигляд:

Олено, хочу доручити вам серйозну справу.

НАВІЩО? У ЧОМУ ВАЖЛИВІСТЬ? *Для нас це важливо, бо контроль здійснюватиме Державна судова адміністрація.*

ЩО РОБИТИ? *Треба написати звіт за формою “Кадри в сайті”.*

КОЛИ ВИКОНУВАТИ? *Звіт, як ви знаєте, здають раз на квартал, і ми маємо подати його до 5 квітня цього року.*

ЯК РОБИТИ? *Це треба зробити за загальновстановленою формою. Її ви відшукаєте в наряді щодо кадрових звітів. Згідно з цією формою занесіть, будь ласка, дані до звіту.*

ЩО ЯКЩО? ХТО ЯКЩО? *Якщо виникатимуть питання під час роботи, звертайтеся до мене по допомогу.*

ЩО ВАЖЛИВО? НА ЩО ЗВЕРНУТИ УВАГУ! *Зверніть увагу, що кількох людей минулого місяця переведено на нові посади.*

ЯКІ ПИТАННЯ ВИНИКЛИ? *Які маєте питання стосовно виконання?*

КОЛИ ЗУСТРІЧАЄМОСЯ? *Чекаю на вас 1 квітня о 10.00, щоб ми могли переглянути звіт разом.*

Геніальні речі зазвичай прості, й не треба винаходити складних інструментів для того, щоб підвищити ефективність комунікації. Цей алгоритм – доказ. Пропонуємо обговорити доречність кожного кроку й те, чому саме він має бути.

Перш за все пам’ятайте: для того щоб людина ефективно сприймала інформацію, треба створити певні умови. Уявіть, що ви добре обміркували завдання й поставили його за класичною моделлю, але за п’ять хвилин до кінця робочого дня, коли ваш підлеглий подумки вже був на вечірці, на яку, власне, й поспішав, коли ви перестріли його в коридорі. Або уявіть ситуацію, в якій ви ставите завдання з негативним емоційним забарвленням через те, що у вас щось трапилося за десять хвилин до цього. На чому буде зосереджено увагу підлеглого? Звісно ж, на ваших емоціях, а не на суті того, про що ви говорите. Тому, **КОЛИ** та **ЯКИМ ТОНОМ** ви ставите завдання, відіграватиме вирішальну роль у досягненні бажаного кінцевого результату. І це – відповідальність керівника.

Тепер пройдемося разом із вашим підлеглим “щаблями” алгоритму, спробуємо поставити себе на його місце та побути – хоча би до кінця розділу – на його карті світу.

Щабель 1: НАВЩО? У ЧОМУ ВАЖЛИВІСТЬ?

Запросіть співробітника та розкажіть йому про сутність ситуації, яку пов’язано з його завданням: чому це важливо для вас або для апарату суду? Доросла людина потребує додаткової мотивації. Це дуже сильний психологічний механізм, ігнорувати який було б великою помилкою. Людина завжди має відчувати свою значущість, долученість до важливої справи або місії. Це відчуття ми можемо дати підлеглому, коли пояснюємо, яким чином виконання завдання сприятиме досягненню цілей організації загалом. Місія керівника полягає в тому, щоб дати своєму підлеглому крила, це буде тією творчою енергією, яка допоможе блискуче виконати завдання, перебувати в гарному настрої під час виконання й отримати добрий кінцевий результат. Ключові слова:

ВАЖЛИВІСТЬ

ЗНАЧУЩІСТЬ

ПРИЧЕТНІСТЬ

Саме вони допомагають людині почуватися великою, навіть коли вона працює над непершорядним завданням або в межах певної ділянки роботи. Саме від вас залежатиме, чи людина «відбуватиме» завдання, чи натхненно й ефективно досягатиме мети. Зверніть увагу: двері в чудесну країну людської мотивації відкриваються легко та швидко: вам будуть потрібні одне-два речення або, якщо перерахувати це

в одиниці часу, близько 30 секунд для того, щоб допомогти людині почуватися значущою. То воно ж того варте! Коли ми це робимо, ми саме та працюємо в площині управлінських завдань (МТ за моделлю ефективності 2).

Щабель 2: ЩО РОБИТИ? та *Щабель 3: КОЛИ ВИКОНУВАТИ?*

Чітко й зрозуміло опишіть, ЩО саме має виконати підлеглий. За технологією SMART, завдання має бути конкретним, вимірним, досяжним та релевантним (співвідноситися з іншими завданнями та обов'язками, які покладено на підлеглого), а також визначеним у часі. Якщо ви даєте підлеглому завдання підвищити дисципліну співробітників апарату суду, то в такому завданні відсутні майже всі аспекти SMART. Те, що ви маєте на увазі під словами «підвищити дисципліну», може зовсім не збігатися з тим, як це побачить ваш підлеглий у своїй карті світу. Як же надати конкретності? Ну хоча б так: “Будь ласка, прослідкуйте, чи всі співробітники дотримуються правил внутрішнього розпорядку та приходять на роботу рівно о дев'ятій годині”. У цей спосіб ми забезпечили такий аспект, як конкретність, а також (автоматично) вимірність і досяжність. Адже тепер чітко зрозуміло, що означає “підвищити дисципліну” та як можна цього досягти. Тепер час зазначити строки виконання завдання. Причому “терміново” – це є строк. Адже “терміново” в моїй карті світу може суттєво відрізнятись від “терміново” в карті світу підлеглого. “Терміново”, “на вчора”, “якомога швидше” не спрацьовують. Забезпечуйте конкретність, призначаючи конкретний день і час, коли виконаний звіт, аналіз, пропозиція мають бути у вас на столі. Це просто: “Звіт про виконання завдання та оцінку результатів має бути зроблено до 15.00 6 квітня 2010 року”. Цілі та завдання, поставлені за SMART, мають так само бути водночасно “розумними” й “зрозумілими”. SMART завжди працює разом із вами на кінцевий результат.

Щабель 4: ЯК РОБИТИ?

“Як робити” стосується допомоги щодо ресурсу. Проінструтувати, якими допоміжними засобами можна користуватися, де отримати інформацію або з якими ключовими людьми зв'язатися. Допоможіть підлеглому зорієнтуватися та відчути вашу турботу. Те, що може бути очевидним для вас, необов'язково настільки очевидне для вашого підлеглого.

Щабель 5: ЩО ЯКЩО? ХТО ЯКЩО?

Надайте підлеглому доступ до додаткового ресурсу. Завжди можуть трапитися форс-мажорні обставини. Переконайтеся, що ви підготували людину до цього, особливо якщо вона виконує подібне завдання вперше.

Щабель 6: ЩО ВАЖЛИВО? НА ЩО ЗВЕРНУТИ УВАГУ?

Інколи нам здається, що як щось є пріоритетним для нас, це обов'язково буде пріоритетом і для іншої людини. Повертаємося до карти світу – те, що є пріоритетом у вашій карті світу, зовсім не обов'язково буде пріоритетом для іншого. Ваш підлеглий має почути, що, на ваш погляд, є важливим, на що слід звернути особливу увагу під час виконання завдання. Зробіть паузу, а потім за допомогою голосу та інтонації (важливих інструментів керівника) акцентуйте увагу на тому, де саме підлеглому треба бути обережним.

Щабель 7: ЯКІ ПИТАННЯ ВИНИКЛИ?

Обов'язково запитайте підлеглого, які питання в нього виникли. Керівники люди сильні, асертивні, коли їм щось незрозуміло, вони просто запитують. Психологія підлеглого інша. Навіть якщо підлеглий нічого не втямив, страх може завадити йому докладно про все розпитати вас, і прцівник піде з вашого кабінету із цілковитим нерозумінням того, що він має робити. До того ж на цей страх накладається небажання будь-якої дорослої людини видатися “нерозумною” в очах інших.

Тому люди мовчать. Тому не ставлять питань. Як керівник це має зробити ви!

Зверніть увагу на те, як саме має бути поставлено питання. Закриті питання на зразок “Зрозумів?” отримують, як правило, відповідь “Так”. Пригадайте, скільки разів у такій ситуації ви відповідали “так”, а самі нічогісінько не розуміли. Питання має бути відкритим: “Які питання виникли?” або “Які питання треба обговорити?” Коли ми ставимо відкриті питання, шанс викликати людину на конструктивний діалог збільшується.

Щабель 8: КОЛИ ЗУСТРІЧАЄМОСЯ?

Це проміжний контроль. Слово “дедлайн” уже давно ввійшло в українську мову в значенні “кінцевий термін виконання” (з англійської *deadline* – мертва лінія). Терміну “проміжний контроль” відповідатиме інше англійське слово *redline* – червона лінія. Це лінія – можливість підбити підсумки виконаної роботи, виправити помилки та встигнути до кінцевого терміну. Бо якщо він припадає на 6 квітня 2010 року, то в разі неякісного виконання завдання, часу на виправлення помилок може не залишитися.

Тепер ви знаєте про вісім так званих шаблів до порозуміння між керівником та підлеглим. Дев’ятим може стати ваше прохання до співробітника проговорити те, що він має виконати. Це дасть йому змогу закріпити щойно отриману інформацію, а для вас це нагода переконатися, що підлеглий зрозумів вас правильно.

Підведемо підсумки. Що такий алгоритм дає підлеглому? Яка з нього користь керівникові? Відповідаємо: конкретність і вимірність, які гарантують кінцевий результат, тобто впевненість у якості, та можливість вносити корективи вчасно. Маємо задоволеного підлеглого, який відчуває свою значущість і чітко знає, що, як і коли він має виконувати.

Дайте дитині сто гривень і завдання купити щось на вечерю. Упевнено можно сказати, що вечеря у вас буде дещо

екзотичною – жувальна гумка, солодоші, морозиво, чипси. Але ж як дитина старалася! Та чи отримали ви те, чого хотіли? Сумніваюся. Здається, варто спробувати внести алгоритм постановки завдання у власний управлінський арсенал технік, за допомогою яких ви успішно керуєте апаратом, і мати ту вечерю, яку ви вважаєте за потрібне.

Пам’ятаєте “Маленького принца”?

– Мені потрібен баранець. Намалюй баранця.
І я намалював.



Він (Маленький принц) подивився тильно й каже:
– Ні! Цей баранець зовсім кволий. Намалюй іншого.
Я намалював.

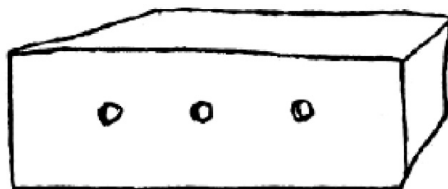
Мій друг усміхнувся лагідно й поблажливо:
– Ти ж добре бачиш – це не баранець, а великий баран.
У нього роги...



*Тоді я намалював іще одного.
Але він забракував і цей малюнок.*



*– Цей надто старий. Я хочу такого баранця, щоб довго жив.
Тоді, втративши терпець – адже мені треба було
якнайшвидше розбирати та лагодити мотор, – я надрянав
оцей малюнок:*



*І сказав: ось тобі ящик.
А в ньому той баранець, якого ти хочеш.
Я був страшенно здивований, побачивши,
як засяяв мій юний суддя:
– Саме такого я й хотів!*

Правильна відповідь щодо тесту на вміння слухати: 13

Розділ 6. «ЦЕ ЗАВДАННЯ НА ВЧОРА», або МАТРИЦЯ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ

– Залишся! – мовив король, дуже гордий із того, що в нього є підданий. – Залишся, я призначу тебе міністром.

– Міністром чого?

– Міністром... міністром юстиції.

– Але ж тут нікого судити!

– Гм, гм... – замислився король.

– Здається, на моїй планетідесь є старий пацюк. Уночі я його чую. Ти зможеш судити цього старого пацюка. Час від часу будеш засуджувати його до смерті. Таким чином від тебе залежатиме його життя. Але щоразу ти даруватимеш йому помилювання, щоб зберегти його. Він же в нас один.

Антуан де Сент-Екзюпері, “Маленький принц”

Хтось колись зауважив: керівник платить за результати роботи його підлеглих. Яка сумна правда! А можливо, й не сумна, якщо цей керівник вміє ефективно планувати, організувати, мотивувати та, певна річ, КОНТРОЛЮВАТИ підлеглих. У цьому розділі ми поговоримо про ще одну функцію менеджменту – контроль.



Ось ми написали слово контроль червоним, за звичкою, зрозуміло, а в японських школах, наприклад, учителі ніколи не виправляють помилки червоною ручкою. Навпаки, помилки завжди виправляють нейтральним кольоровим, а червоним позначаються сильні сторони роботи. Цікавий підхід, чи не так? Адже червоний колір часто сигналізує про небезпеку: червона блимавка швидкої допомоги, червоний знак “Проїзд заборонено”, червоний вогонь світлофора. Ми провели маленьке дослідження: запитали, з яким саме кольором асоціюється контроль. Майже всі респонденти відповіли: “Із червоним”. А червоний у нашій свідомості якраз і є неспокійним та збуджувальним кольором, за якого важко розслабитися.

Тож спочатку про саме слово контроль. На жаль, як ми вже побачили, воно вкрай рідко викликає позитивні емоції. Контроль асоціюється з авторитарним стилем керівництва. Адже з дитинства ситуації контролю пов’язано у нашій свідомості з прикрими інцидентами, коли нас змушували виконувати нудні, а то й зовсім невинні речі. Ну хіба може дитина сформувати позитивне або хоча б нейтральне ставлення до контролю, коли замість гри у футбол або гри в ляльки її змушують виконувати

домашнє завдання з математики? І це лише початок. Скільки ще таких неприємних ситуацій виникатиме з вихователями, вчителями, викладачами, які зловживають своїми правами щоразу, коли (іноді навіть брутально) вдаються до контролю, вторгуються на “чужу” територію, позбавляють свободи. Згодом виникають ситуації на роботі, які ще більше переконують людину в негуманності контролю. Наприклад, не пощастило з начальником – занадто полюбляє контролювати. Або взагалі встановлює режим диктатури й тотальної звітності. То звідки ж він візьметься, отой позитив у ставленні до контролю?

Але, як ми пам’ятаємо, рівень глибинних переконань прямо впливає на нашу поведінку. Тому згодом свій негативний досвід ми переносимо в ситуації управління. Тут “вистава” може відбуватися за кількома сценаріями. Ось, наприклад, сценарій № 1: ми контролюємо тотально, не даючи підлеглим свободи, обмежуючи в правах. Як результат маємо опір або залякану команду, що розуміє лише мову “батога”, боїться виявляти ініціативу, “дихати на повні груди”. Або сценарій № 2: ми не контролюємо взагалі. Адже, пам’ятаючи свій негативний досвід, боїмося набути слави керівника-тирана. У результаті маємо розбещених та невідповідальних підлеглих, відсутність результатів роботи.

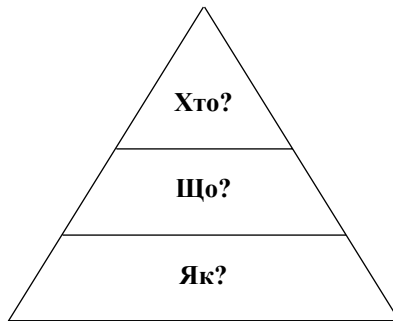
Завдання для самостійної роботи 1. Проаналізуйте своє ставлення до контролю. Що насправді контроль означає для вас? Будьте відвертими. Проаналізуйте свій попередній досвід. Як контролювали ви та як контролювали вас?

Недаремно контроль став одним із чотирьох компонентів колеса управління. У цьому розділі спробуємо поглянути на контроль з іншого, позитивного боку та отримати інструменти, що допомагатимуть його ефективно застосовувати.

Що ж таке контроль? Контроль – це (будьте уважні!) забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Можна,

ми повторимо ще раз? **КОНТРОЛЬ – ЦЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЯГНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЮ СВОЇХ ЦІЛЕЙ.** Контролюючи, керівник насправді надає підтримку підлеглим, допомагає їм поліпшити виконання своїх робочих обов’язків і мотивує продовжувати самовдосконалюватися. Контроль – це те, що допомагає виправити ситуацію до того, як вона переросте в кризу.

Ефективний контроль має три грані: “Хто?”, “Що?”, “Як?”



Грань перша: “Хто?” Іншими словами, хто здійснюватиме контроль? Підлеглий, наприклад, може контролювати сам себе (самоконтроль). Контроль може здійснюватися колегами – співробітники контролюють одне одного (так званий горизонтальний контроль). Контролювати може безпосередній керівник або керівник, що перебуває вище. Контроль може бути зовнішнім – наприклад, із боку незалежного експерта поза межами організації. Співробітники можуть автоматично контролюватися через стандарти й норми, офіційно або негласно запроваджені.

Грань друга: “Що?” Або: “Що саме контролюється?” Це може бути результат, виконання запланованих завдань, дотримання правил, витрати часу, грошей, інших ресурсів, якість роботи, безпека.

Грань третя: “Як?” А саме: “Як здійснюється контроль?” Мова йде про різновиди контролю, які ми можемо застосувати

відповідно до ситуації: попередній, поточний, поетапний, вибірковий, подальший контроль за результатом, самоконтроль.

Завдання для самостійної роботи 2. Продовжте такі речення:

Контроль – це ДОБРЕ, тому що.....
--

Контроль – це ПОГАНО, тому що.....

На тренінгу ми пропонуємо групам гру в стилі “аля Соловійов” “До бар’єру!” Учасники об’єднуються в дві команди й мають генерувати якомога більше аргументів на захист або проти контролю. Що це дає? Дає змогу побачити, що КОНТРОЛЬ не є ані поганим, ані добрим сам по собі. Він може мати вади та роз’єднувати колектив, а може буквально витягати вас за волосся (як це робив Мюнхгаузен) із кризових ситуацій і гарантувати досягнення цілей організації. Тож поганим контроль буває лише тоді, коли застосовується не до речі й не за тими критеріями. А які критерії ефективного контролю запропонували б ви?

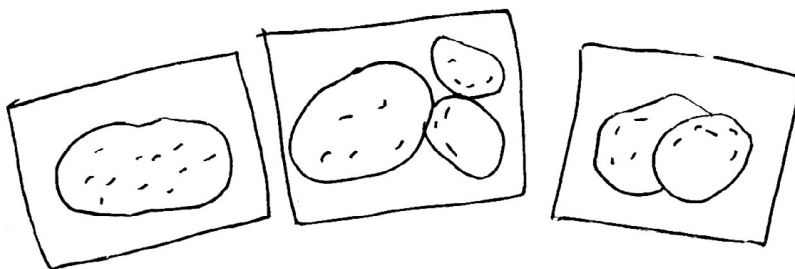
- Критерій 1 _____
- Критерій 2 _____
- Критерій 3 _____
- Критерій 4 _____
- Критерій 5 _____

Ми, зі свого боку, підемо від зворотного – спробуємо сформувати критерії ефективності контролю через основні помилки, яких ми припускаємося, коли його застосовуємо на практиці.

ОСНОВНІ ПОМИЛКИ КОНТРОЛЮ

ПОМИЛКА ПЕРША: відсутність попереднього контролю

Пам'ятаєте алгоритм постановки завдання підлеглому, який ми детально розглянули в розділі 5? Завдання керівника – не лише грамотно сформулювати завдання, але відразу перевірити, чи підлеглий зрозумів усе правильно. Якось ми поставили учасникам тренінгу завдання намалювати нам картоплю. І ось приблизно те, що ми отримали:



Скільки було учасників, стільки нам запропонували різної картоплі. А ось що ми хотіли насправді:



Який із цього висновок? Для того, щоб отримати ту картоплю, яку ви замовляли, здійснюйте попередній контроль! Це – єдиний шлях до успіху. Перед тим, як відпустити підлеглого, переконайтеся, що завдання він зрозумів правильно. Не полінуйтеся зазирнути в його карту світу, й

ви гарантовано одержите жадану картоплю. Як це практично зробити? Запровадьте правило, що по завдання підлеглі завжди приходять із аркушем паперу (краще зошитом) і ручкою. Це – по-перше. По-друге, ви також можете вдатися до дуже простого способу перевірки – просто перепитайте, що тепер працівник має зробити, вийшовши з кабінету. У відповіді ви вже зможете побачити те, яка “картопля” намічається, ну й, звісно, зарадити помилкам. По-третє, якщо в цьому є потреба, ви можете попросити підлеглого за пунктами написати те, що він робитиме в цьому, наприклад, місяці й зазначити кінцеві терміни виконання кожного завдання (дедлайни). Ну й, по-четверте, пам’ятайте про редлайни – призначайте терміни попереднього контролю, коли ви ще матимете змогу “спрямувати підлеглого на шлях істини”, якщо він збився з правильного напрямку. Попередній контроль – це велика сила, що творить чудеса. Користуйтеся нею на своє благо та благо організації! Це – ваша відповідальність. Завше пам’ятайте: керівник платить за результати роботи своїх підлеглих. Але, контролюючи, призначаючи дедлайни та редлайни, пам’ятайте, що будь-яка комунікація, яку не “змащено” усмішкою і дружнім ставленням, приречена на невдачу.

ПОМИЛКА ДРУГА: відсутність стандарту

Якщо немає стандарту, немає нічого. Якби ми не знали, що таке один кілограм, якби у французькому музеї не було еталона кілограма, чи змогли б ми довести на ринку, купуючи, скажімо, суницю, що нас обважили на двісті грамів? Певна річ, ні! Так само й підлеглого треба добре поінформувати, що є стандартом для виконання роботи. Якщо це повторювані дії та завдання, в організації має бути стандарт, наприклад в електронному форматі, до якого співробітник завжди може звернутися при виконанні обов’язків. Якщо такого стандарту не існує, його треба розробити. За умови, що завдання нове й ніколи до цього не виконувалося, ви самі або колективно маєте розробити

критерії його виконання. Чим більшим буде усвідомлення того, що від мене вимагають, тим ефективніше я зможу спрацювати на досягнення поставленої мети.

ПОМИЛКА ТРЕТЯ: надмірний (тотальний) контроль

Ера тотального контролю позаду. Якщо ви в ньому «засиділися», то час змінювати стратегії. Ми живемо в демократичному суспільстві. Уже минули часи керівників у стилі Генрі Форда з його “Не дозволяйте жити спокійно тим, хто у вас працює. Не давайте їм міцно влаштуватися. Завжди робіть протилежне тому, чого вони від вас очікують. Нехай увесь час непокояться та озираються через плече”. Давні переконання виявляються неефективними. У суспільстві, що базується на демократичних засадах, людина має не тільки обов’язки, але й права. Насправді тотальний контроль – це зазвичай ваші власні комплекси та галюцинації. Видатний психолог Фредерік Перлз зауважив: «Чим менше ми впевнені в собі, чим менше ми стикаємося самі із собою та світом, тим більше ми прагнемо контролювати».

Зрозуміло, бувають випадки, коли деякі співробітники потребують посиленого контролю. Але загалом більшої ефективності ви досягнете тоді, коли заміните тотальний контроль стратегічним. Суть стратегічного контролю полягає в тому, що ви одержите вичерпне уявлення про стан об’єкта й для цього не вдаєтеся до тотальної перевірки кожного кроку підлеглого. Відомий польський спеціаліст із керування людьми Ковалевський пише, що лісничому, котрий хоче підрахувати, скільки та яких звірів водиться в лісі, зовсім не обов’язково зазирати під кожен кущ і оглядати кожне дерево. Достатньо вести спостереження біля водопою. Треба визначити мережу символічних водопоїв – стратегічних ділянок (критичних пунктів), спостерігаючи за якими ви зможете вникнути в діяльність відповідної людини або відділу.

Як керівники ми маємо вірити в людину та її великий творчий потенціал, здатність віддаватися роботі, запроваджувати нові ефективні стратегії. Але цей потенціал розкривається тоді, коли наш підлеглий почувається вільним, значущим, повноцінним. Контролюйте, але з вірою в найкраще в людині. Справжню людську довіру та лояльність втратити легко. Здійснюючи контроль, завжди ставте себе на місце своїх співробітників. Любов Латіпова казала: “Над внутрішньо радісною, цільною, самодостатньою й щасливою людиною контроль установити неможливо, бо все, що вона робить, є результатом вільного вибору”. Для нас, керівників, це привід замислитися над тим, що, встановлюючи правильні форми контролю та відмовляючись від “тотального переслідування”, ми викохуємо відповідальність наших підлеглих.

ПОМИЛКА ЧЕТВЕРТА: недостатній контроль

Так само, як і тотальний, недостатній контроль призводить до кризової ситуації. І знову ж таки це – наші комплекси. Вільна людина, позбавлена внутрішньої невпевненості, контролює легко, без надриву. Знову й знову нагадуємо: керівник платить за результати роботи своїх підлеглих. Тому контролювати – наше право та обов’язок. Згадайте дітей, до яких батьки зовсім не застосовують контрольних заходів. Яка картина у вас виникла? Плаксиві, розбещені або гонористі створіння – навіть не з’являється бажання бути поряд із такими. Так само й розбалуваний колектив – життя в стилі «чмокі-чмокі», а діло не робиться. Приклад: в одній великій компанії головний бухгалтер – людина високої відповідальності, працює на результат, але підпорядкована фінансовому директорові, який не дуже опікується досягненням цілей організації: “А власне, для чого це робити? Головний бухгалтер про все потурбується”. Тому фіндиректор замість того, щоб стимулювати співробітників до праці, грає роль “доброго батечка”: нічого не вимагає, ходить із відділу до відділу, щоб “запитати, як справи”, жартує або

висловлює співчуття – за ситуацією. Колектив його обожає, адже він “така душевна й чула людина”! Насправді йому просто пощастило, що головний бухгалтер завжди “тримає руку на пульсі” та контролює якісне виконання роботи підлеглими. Без цього одного дня все просто розвалилось би.

Недостатній контроль із боку управлінця – це вада, безвідповідальність. Згадайте рівень самоідентифікації керівника, який ми розглянули в розділі 1. Як керівник ви маєте бути вимогливим. Це – частина вашої самоідентифікації як управлінця. Користуйтеся нею. І, якщо вам на рівні навичок поки що бракує вміння це робити, почніть культивувати, плекати це в собі. Почніть робити продумані перші кроки в цьому напрямі. Замисліться: в чому секрет надійності японської техніки? Відповідь проста: японці вийшли на невідомі нам донині рівні контролю якості. І ці ж самі стандарти вони перенесли в свою корпоративну культуру. Тож переймаймо найкращий світовий досвід і виходьмо на нові орбіти ефективності!

ПОМИЛКА П'ЯТА: неправильний вибір контролю

У цьому розділі ми вже порушили питання різних видів контролю. Головний висновок – контроль має бути доречним! Наприклад, у наведеній нижче ситуації з вибором контролю якось вийшло кепсько: ☺



Для зручності ми звели всі види контролю до простої матриці, яку пропонуємо вам вивчити.

Вид контролю	Інструменти контролю
Попередній	Бесіда
Поточний	Спостереження, нарада, бесіда, письмовий звіт
Поетапний	Спостереження, нарада, бесіда, письмовий звіт
Вибірковий	Спостереження, нарада, бесіда, письмовий звіт
Подальший контроль за результатом	Письмовий звіт, бесіда, нарада, аналіз результатів діяльності
Самоконтроль	Ведення органайзера/щоденника або метод “п’яти пальців” за Л. Зайветом

Який вид контролю обрати, вирішуємо ситуативно (див. розділ 4 “А скринька просто відкривалася”, або Мистецтво ситуаційного управління). Обирайте контроль виходячи з профілю підлеглого. Не треба контролювати тоді, коли ви впевнені в людині. Мотивуйте її свободою, при цьому інколи здійснюйте вибірковий контроль – для підтримання хорошої форми. Але дайте людині знати, що ви перевірятимете. Щоб не вийшло за теорією вибіркового контролю: саме в ту єдину за весь день хвилину, коли ви відкинулися у кріслі й розслабилися, через контору пройде бос з обходом. Інформуйте підлеглих, що здійснюватиметься. Не контролюйте «тишком-нишком». Формуйте позитивне ставлення до контролю на рівні свідомості кожного члена вашої команди. Можна бути пильним і водночас стратегічно підходити до контролю апарату підлеглих: якщо лев спить, це ще не означає, що він нічого не бачить. 😊

Ось цікава ілюстрація. Згадайте табло на великих міських шляхах із повідомленням: «Увага! Ведеться спостереження!» На жаль, у нашій ментальності це здається

безглуздим: «Попереджати, що контролюватимуть! Хто ж ті правила порушуватиме, якщо його попередили?» А хіба тут мета – підловити? Мета – забезпечити безпечне та впорядковане переміщення транспортних засобів. Звідси й попередження. А тепер згадаймо, як нас ловлять на дорогах патрульні служби. Зненацька! У принципі, мають право, але, вибираючи такий метод запобігання недотриманню правил, одержують і відповідне до них ставлення. Отже, пам’ятайте: контроль залежить від рівнів зрілості співробітників. Для когось вистачить попереднього й вибіркового, а когось ви контролюватимете поетапно. Можливий іще “постійний” контроль упродовж 24 годин на добу ☺.

Для правильного вибору виду контролю треба враховувати два фактори – специфіку завдання та специфіку особистості виконавця.

<p>Специфіка завдання</p> <ul style="list-style-type: none"> • Важливість процесу/ результату • Простота завдання • Новизна завдання • Актуальність завдання • Терміновість завдання 	<p>↔</p> <p>↔</p>	<p>Специфіка особистості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Компетентність • Мотивація • Відповідальність • Самостійність • Ініціативність • Орієнтація на процес/результат
--	-------------------	--

Завдання для самостійного виконання. Розпишіть щодо своїх підлеглих, до кого який вид контролю ви застосовуватимете. Наведіть приклади ваших підлеглих, які мають різний ступінь зрілості, та види контролю, що ви застосовуєте:

1. Співробітник А

Як його контролювати? _____

2. Співробітник Б
Як його контролювати? _____

3. Співробітник В
Як його контролювати? _____

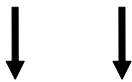
А є такі підлегли, яким контроль зовсім не потрібен?

ПОМИЛКА ШОСТА: не інформувати співробітників щодо результатів контролю

Контроль має вносити ясність. Пам'ятаєте школу або університет? Відбулася атестація, ви написали ряд складних контрольних, а результату вам не повідомили. Свої оцінки хочеться знати завжди! Інакше для чого було здійснено контроль? Адже мета контролю – переконатися, що кожен зі співробітників та команда в цілому рухаються у правильному напрямі. А якщо ні? Тоді треба виправити помилки через якісний зворотний зв'язок. Алгоритм здійснення якісного контролю – це два прості кроки:

Етап 1

Чітко сформулюйте цілі та завдання



Етап 2

Порівняйте досягнуті результати з цілями, які було поставлено

Етап 2 – це і є етап надання зворотного зв'язку. Наскільки він буде розгорнутим, ви знову ж таки вирішуватимете ситуативно. Інколи – просто схвалення. Інколи – детальний

«розбір польотів». Але й тут маєте дотримуватися правил, які є гарантією того, що ви зможете «достукатися» до людини.



1. Аналізуйте ситуацію разом. Аналіз веде до конструктиву. Напад деструктивний за своєю природою.



2. Укажіть на конкретну помилку, а не просто кажіть “Це – неякісний звіт”. Оперуйте зрозумілими, чітко визначеними поняттями. “Добре-погано” – це не зворотний зв’язок. Що саме добре? Чому погано? А як треба?



3. Переконайтеся, що ваше внутрішнє настроєння – «допомогти». Якщо відчуваєте лють, гнів, образу, спочатку прийдіть до тям. Навіть підіть із того місця, де розсердилися.



4. З’ясуйте причину помилки. Запитуйте працівника, чому, на його думку, так трапилось. У нього можуть бути справді поважні аргументи. Якщо ваш підхід – “Та знаю я, що він мені скаже!”, ви, можливо, в пастці упередження!



5. Аналізуйте поведінку, не переходьте на особистості. Пам’ятаєте Людмилу Прокопівну зі “Службового роману” з її емоційним зверненням до безталанного Новосельцева щодо неякісно зробленого звіту: “...тому що такі роззяви, як ви...”? “Розтелепи” – це вже рівень самоідентифікації. Якщо хочете, щоб людина припинила вас слухати, образьте її саме на цьому рівні.



6. Проводьте бесіду “один на один”. Не принижуйте людину на очах інших підлеглих. Ваша ціль – піднести, а не опустити.



7. Робіть усе вчасно: помилка – аналіз. Не затягайте з цим, інакше ефективність зворотного зв’язку зменшуватиметься. Ви ж не проводитимете

виховну бесіду із дитиною, коли після певного інциденту минуло три тижні?



8. Надаючи зворотний зв'язок, підкреслюйте важливість завдання для всієї організації. Це підвищує мотивацію й самооцінку людини, яка відчуває свою значущість та причетність до великої колективної справи.

Висновок: повідомляйте підлеглим про результати здійсненого контролю, сміливо надавайте якісний зворотний зв'язок, який просуває та мотивує їх на нові досягнення. І візьміть за правило робити це завжди!

Ну, а зараз настав час самоконтролю – одного з найефективніших видів для надзвичайно самоорганізованих та відповідальних особистостей! 😊 Якщо ви – одна з них, приєднуйтеся! Але спочатку кілька слів про самоконтроль. Ганді зауважив: «Якщо контроль приходить іззовні, він виявляється ще нищівнішим, аніж його відсутність. Контроль дає користь лише тоді, коли він виходить ізсередини». А інший розумний чоловік на ім'я Лотар Зайве запропонував цікавий, зручний та надзвичайно простий метод щоденного самоконтролю, який можна застосувати як проміжний або як кінцевий. Він одержав назву методу п'яти пальців. За кожним пальцем закріплюється один із параметрів якості досягнення контрольованої цілі. Розгляньмо його детальніше.



МІЗИНЕЦЬ: думки, знання, інформація. Що нового я сьогодні дізнався? Які важливі знання отримав? У чому зросла моя компетентність? Як підвищився мій професіоналізм? Які нові та важливі ідеї осяяли мене сьогодні?



БЕЗІМЕННИЙ: які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення цілей (стратегічних, довгострокових), я сьогодні вирішив? І, навпаки, досягнення яких цілей мало незадовільний рівень?



СЕРЕДНІЙ: стан. Які справи виявилися найцікавішими? Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотивацією? Які справи, навпаки, були нудними, суб'єктивно важкими, давалися понад силу?



ВКАЗІВНИЙ: послуга, допомога, співробітництво. Які досягнення у сфері комунікації та людських стосунків були сьогодні? Кому я допоміг? Кому зробив цінну послугу? Із ким знайшов спільну мову? Із ким добре співпрацював? Чи познайомився я з новими людьми? Чи поліпшив стосунки зі співробітниками? Або, навпаки, з ким виник конфлікт? І чому?



ВЕЛИКИЙ: бадьорість. На які завдання я витратив найбільше часу, фізичних сил, енергії? Що допомогло відпочити, поновити сили? Чи оптимально я використовував ресурси (індивідуальні, енергетичні) протягом дня? Що я зробив, щоб підтримати здоров'я та добру фізичну форму?

Компактність методу дає змогу якісно проаналізувати результати дня. Наскільки глибоко ви аналізуватимете їх, вирішувати вам самим. ☺

Спробуйте просто зараз оцінити результати, яких ви досягли після закінчення цього розділу. Які важливі речі про контроль ви для себе дізналися? Які думки цей розділ навів?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Наш варіант

1. Контроль має бути регулярним та очікуваним. Він не повинен обмежуватися окремими інцидентами.
2. Контроль не повинен бути тотальним. Не треба намагатися контролювати все. Краще сконцентруватися на найважливіших моментах, коли слід допомогти підлеглому уникнути можливих помилок.
3. Пам'ятайте, що прихований контроль може викликати образу та напруженість у стосунках.
4. Коли ми контролюємо, ми маємо виявляти не тільки вади, а й успіхи.
5. Треба уникати неконтрольованих ділянок роботи.
6. Результати контролю має бути доведено до підлеглого. Негативні результати контролю не будуть корисними, якщо їх не обговорено та якщо не знайдено засобів усунення вад.
7. Бесіда за результатами контролю не повинна бути «розборкою», вона має бути витриманою та конструктивною в будь-якому разі.
8. Важливо, щоб підлеглий справді (а не задля годиться) погодився та прийняв висновки контролю, а також знав, як можна виправити становище.

І головний висновок: успіх організації можливий лише за умови застосування якісного та ефективного контролю

як складника колеса менеджменту (разом із плануванням, організацією та мотивацією підлеглих).

На завершення – анекдот про славнозвісного Вовочку (загалом дуже розумного хлопчика).

Учителька першого вересня пояснює класу: “Діти, якщо ви хочете щось запитати, підніміть руку, я вас викличу, й ви скажете, що вам треба”. Вовочка одразу підняв руку. “Так, Вовочко, – відгукнулася вчителька, – я тебе слухаю”. – “Та, нічого, Маріє Петрівно, просто перевіряю, як діє система”. ☺

Перевіряйте, як діє система, дорогі керівники! Вчасно переконайтеся в тому, що ви, ваша команда та організація в цілому впевнено наближаєтеся до досягнення поставлених цілей. Контролюйте впевнено, легко й із любов’ю до ваших підлеглих.

Розділ 7. БАТІГ ЧИ ПРЯНИК, або МИСТЕЦТВО МОТИВАЦІЇ

- Ні, – мовив Маленький принц. – Я шукаю друзів. А що означає “приручити”?
- Це давно забуте поняття, – сказав Лис. – Воно означає “привернути до себе”...
– Привернути до себе?
- Ну, певно, – мовив Лис. – Ти для мене поки що тільки маленький хлопчик, такий самий, як сто тисяч інших хлопчиків. І ти мені не потрібен. І я тобі не потрібен. Я для тебе тільки лис, такий самий, як сто тисяч інших лисів. Але, якщо ти мене приручиш, ми станемо потрібні один одному.
...Будь ласка... приручи мене! – попросив знову.
- Я б із радістю, – відповів Маленький принц, – але в мене мало часу. Мені ще треба знайти друзів і дізнатися про багато різних речей.
- ...Твоя троянда така дорога тобі через те, що ти віддав їй стільки часу. Люди забули цю істину, але ти не повинен забувати. Ти назавжди береш на себе відповідальність за того, кого приручив.

Антуан де Сент-Екзюпері, “Маленький принц”

Перед тим, як ми розпочнемо розділ, пропонуємо вам невеличкий, але досить цікавий тест. Що саме тестується, ви дізнаєтеся пізніше. Головне – дотримуйтеся запропонованого правила: відповідайте на питання швидко. Отож візьміть ручку й папірець та якомога швидше відповідайте на питання.

Питання тесту

1. Що вам більш за все подобається робити?
2. Чим відрізняються збори від роботи?
3. Що стимулює людей працювати з повною віддачею?
4. Яка різниця між полуницею та часником?
5. Яким має бути ідеальний клієнт/позивач?

На всі питання відповіли? Гарзд. До аналізу результатів ми повернемося наприкінці розділу. А поки що уявіть, що вам доконечне потрібно вмовити колегу попрацювати у вихідний день. Подумки уявіть іще двох-трьох співробітників, до яких ви матимете те саме прохання – попрацювати понаднормово в законний вихідний день. Скажіть, ви використовували однакові мотиватори? Певно, що ні. Аргументи різнилися залежно від людини, яку ви мали переконати. Які висновки ми можемо зробити? По-перше, *різні люди мають різні мотиви, що спонукають їх до дії*. По-друге, *ці мотиви можна й варто знати, для того щоб будувати ефективну комунікацію та використовувати здібності людей для досягнення цілей організації*. По-третє, *мотивація – це цікаво та важливо, хоча й не завжди просто*. Але ж хіба ми шукаємо легких шляхів? 😊 Хіба життя обіцяло нам, що буде легко? А втім, життя не таке вже й просте, як здається. Воно набагато простіше.

Уявіть собі, що до вас на роботу прийшли шість нових співробітників. Протягом першого періоду адаптації (три місяці) вони працювали приблизно однаково. Коли період адаптації добіг кінця, результати роботи відрізнялися таким чином:

- перший співробітник – 100% виконання поставлених завдань,
- другий співробітник – 80% виконання поставлених завдань,
- третій співробітник – 90% виконання поставлених завдань,
- четвертий співробітник – 50% виконання поставлених завдань,
- п'ятий співробітник – 95% виконання поставлених завдань,

шостий співробітник – 120% виконав і прийшов сказати “давайте ще”. ☺

Питання до вас: які фактори могли вплинути на результати роботи?

Перший співробітник _____

Другий співробітник _____

Третій співробітник _____

Четвертий співробітник _____

П’ятий співробітник _____

Шостий співробітник _____

Власне, фактори, які ви запропонували, і є те, на що має бути спрямовано нашу управлінську увагу та наш вплив.

Пропонуємо перелік факторів, що спонукають підлеглого працювати краще (певна річ, неповний).

ЩО СПОНУКАЄ МОГО ПІДЛЕГЛОГО ПРАЦЮВАТИ КРАЩЕ

- Грошово заохочення, висока (гідна) зарплата
- Дружній колектив, командний дух
- Стосунки, мікроклімат
- Надійність компанії, безпека, стабільність
- Схвалення, позитивна оцінка, похвала
- Визнання досягнень
- Слава
- Повага
- Стосунки на рівних, демократичний стиль
- Справедливість
- Довіра
- Хороший керівник, приваблива особистість керівника
- Добрі стосунки з керівником
- Уникнення прикрощів

- Тиск
- Комфортні умови роботи
- Розміщення організації
- Гнучкий графік, вільний час
- Кар'єрне зростання, перспектива
- Статус
- Професійний розвиток, можливість навчатися
- Цікава робота
- Можливість використання творчого підходу, творча робота
- Свобода дій, можливість виявляти ініціативу, самостійність
- Відповідальність
- Результат, досягнення
- Налагоджені процеси та механізми діяльності
- Змагання, азарт
- Самореалізація, прагнення до самовдосконалення
- Чітка постановка завдань, розуміння мети
- Ідея

Що нам дає знання мотивів підлеглих? Це спосіб регулювати ефективність їхньої роботи в бік підвищення.



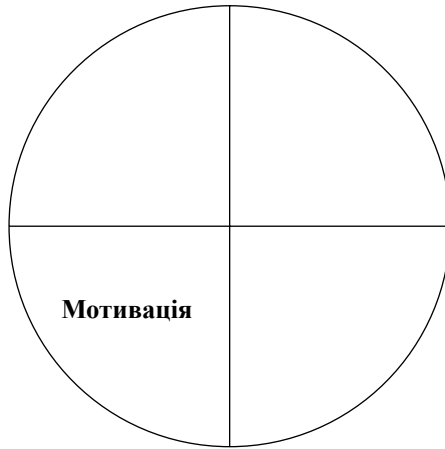
Працювати з мотивами, розуміти, що спонукає людей до праці, усвідомлювати їхню карту світу, вміти використати ці знання на користь апарату суду – це, звісно, психологічні компетенції. Але ж успішний лідер завжди є великим психологом, навіть якщо він цього не усвідомлює. Тому в цьому розділі ми спробуємо систематизувати наш життєвий досвід, вивести його на рівень свідомості, щоб потім уміти вибирати інструменти роботи з підлеглими, яких потребує ситуація. Лі Якокка так сказав про подібні навички в “Кар’єрі менеджера”:

“Окрім інженерних та економічних дисциплін, я протягом чотирьох років у Ліхайдському університеті вивчав також психологію та психопатологію. Я зовсім не іронізую, коли стверджую, що ці предмети були, можливо, найціннішими з усіх університетських дисциплін.

Головним змістом цих дисциплін є – ні багато ні мало – самі основи поведінки людини. Що керує цим хлопцем? Як вирішує ця жінка свої проблеми? Що примушує Семмі бігти? Що довело п’ятдесятирічного Джо до того, що він поводить себе, немов дитина? На іспиті нам продемонстрували групу нових пацієнтів. Від нас вимагалось за кілька хвилин поставити діагноз кожному.

У результаті я навчився швидко розпізнавати характер людей. Донині можу, як правило, сказати досить багато про людину після першої ж розмови з нею. Мати таку навичку дуже важко, оскільки найзначніше, що може зробити менеджер, – це наймати придатних для роботи нових працівників”.

Мотивація – це четверта функція колеса менеджменту, але не менш важлива, ніж планування, організація та контроль, які ми вже детально розглянули в попередніх розділах.



Інколи життя людини залежить від того, наскільки вона вмотивована. Пам'ятаєте, в “Повісті про справжню людину” Мересьєв потрапивши до госпіталю, почув, як його поранений сусід, звертаючись до медсестри, простогнав: “Пити! Пити!” Але, коли жінка запропонувала йому воду, він відхилив її руку, продовжуючи стогнати: “Пити!” І лише в цей момент Мересьєв зрозумів, що “Пити! Пити!” насправді було наказом самому собі: “Жити! Жити!”, бо капітан відчував, як життя полишає його поранене тіло. У цьому уривку – сила людського духу, сила мотивації. Так само це діє для будь-якої сфери вашого життя. Наприклад, для здоров'я: якщо ви мотивовані бути в добрій формі, то знайдете час для правильного харчування, занять спортом і регулярного відпочинку для підтримання власної імунної системи. Таким самим чином це діє у ставленні до роботи й посадових обов'язків. Мотивація зумовлює все – рівень навичок і вмій, кроки в напрямі до досягнення наміченого результату, добрий настрій, швидкість та якість виконання завдань. Адже мотивація – це один із найвищих рівнів піраміди само- ідентифікації (див. розділ 1).

Не знаю навіть, розповідати вам цю історію як байку чи як реальний факт, але незалежно від того, справжня вона чи вигадана, вона залишається цікавою ілюстрацією того, які



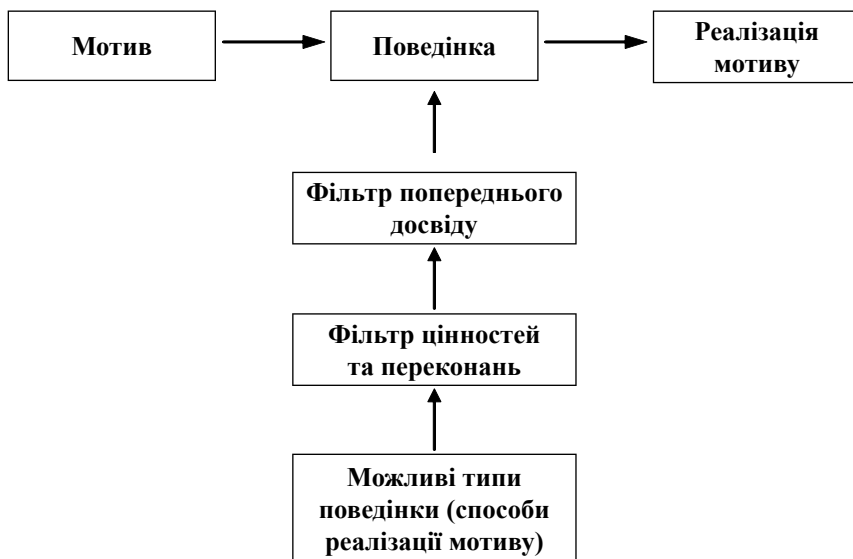
дива може творити мотивація. Отже, одного чоловіка засудили до страти на електричному стільці. Коли його привели до кімнати й спробували посадити на стілець, виявилось, що цей чоловік занадто великий і на стільці не вміщається. Думали-гадали й вирішили посадити злочинця-товстуна на спеціально розроблену швидку дієту, щоб здійснити покарання якомога швидше.

Викликали лікаря-дієтолога, розробили щоденний раціон, але через тиждень, коли чоловіка замірили, виявилось, що він іще дужче погладшав. Знову дієта, цього разу ще жорсткіша, але коли через тиждень знову зняли мірки, то ваги показали, що чоловік набрав іще сім кілограмів. Усі зусилля допомогти йому схуднути зазнали краху. Тоді його запитали: "Слухай, чоловіче, як тобі це вдається?" У відповідь почули: "Розумієте, хлопці, щось у мене з мотивацією поганенько". 😊😊😊

Трошки теорії. Як же відбувається вибір поведінки для реалізації мотиву?

Скажімо, у співробітника є певна потреба (мотив), яку він намагається задовольнити. Що є мотив? "Мотив – це внутрішній стан, який рухає, збуджує, активізує людину, тим самим спрямовуючи її поведінку на досягнення цілей, що було поставлено" (визначення з тлумачного словника). Досягнути реалізації мотиву можна лише в один спосіб: вибрати тип

поведінки та діяти відповідно до нього. У зв'язку з тим, що існує багато типів поведінки, які ведуть до реалізації одного й того самого мотиву, працівник пропускає їх через систему, що діє за принципом фільтру:



Таким чином, ми бачимо, що кожна людина, спираючись на попередній досвід і сформований набір цінностей та переконань (див. розділ 1, піраміда самоідентифікації), вибирає один із типів поведінки як спосіб реалізації свого мотиву. Якщо вам треба купити молока, ви можете: (а) самостійно сходити в магазин, (б) попросити когось це зробити або (в) не піти зовсім. Якщо вам потрібні гроші, ви можете (а) заробити, (б) позичити, (в) вийти заміж із розрахунку, (г) вкрати. Так відбувається з усіма людьми – як із вами, так і з вашими підлеглими. Пам'ятаєте пісню Нікітіна “Кожен обирає для себе”? Ця пісня добре ілюструє механізм вибору поведінки.

Розрізняймо поняття “мотив” і “мотиватор”. Мотив – це глибинне поривання, прагнення зробити або одержати щось суб'єктивно цінне для певної людини. Мотиватор – це

те, за допомогою чого можна допомогти людині швидше просунутися до реалізації мотиву. Іншими словами, мотиви – психологічні потреби людини. Мотиватори – інструменти, за допомогою яких керівник може зробити приємним життя підлеглого шляхом задоволення його мотивів. Наприклад, у ситуації «Я хочу мати цікаву роботу» (мотив) делегування нового та відповідального проекту виступатиме мотиватором.

Один із підходів до мотивації персоналу одержав назву концепція узгодження. Припустімо, що організація має ціль – приміром, отримання прибутку. Людина також має свої цілі: вона хоче одержати щось, чого їй бракує, наприклад грошей. Власне, тому вона й іде працювати в цю організацію. Це – її мотиви. І найбільшою мірою людина поділиться своїми знаннями, навичками та потенціалом з організацією, якщо вона відчуватиме, що, вкладаючи в організацію, вона паралельно задовольняє й свої власні потреби. Як же цьому сприяти?

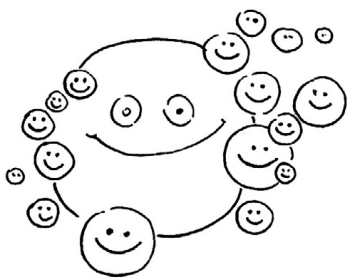
Існують три підходи до мотивації персоналу.



А. Принцип: “Яка різниця, чого хоче працівник? Я маю виконувати завдання”.

Підхід: “Іди й роби, не подобається – до побачення!”

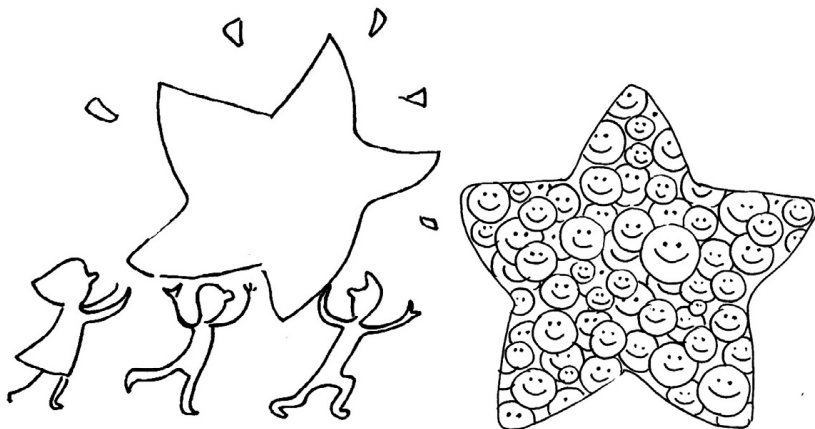
Існує багато таких прикладів, але в довгостроковій перспективі є небезпека втратити амбіційних (у хорошому розумінні цього слова) працівників та залишитися з групою самих лишень виконавців.



Б. Принцип: “У мене такі хороші співробітники, ми з ними – наче одна сім’я. Бог із ними, з цілями, навіщо вони взагалі?”

Підхід: “Зроблю так, щоб мої люди були задоволені, а з результатом якимось там буде”.

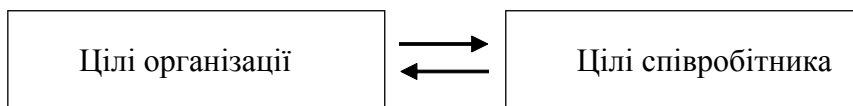
Цей метод може бути ефективним доти, доки організація зовсім мала. Тільки-но колектив стає більшим за 20–25 осіб, управляти конфліктами, підтримуючи дружні стосунки, буде значно складніше.



В. Принцип: “Досягаючи цілей організації, досягаємо цілей окремих особистостей”.

Підхід: “Ви досягаєте цілей організації, а я допоможу вам реалізувати вашу особисту мотивацію”.

Це і є підхід, який одержав назву концепція узгодження.



Як же ми можемо допомогти людині реалізувати її власну мотивацію? Звернімося до словника-довідника з управління персоналом і ще раз проаналізуємо, що таке мотиватори. Мотиватори – це фактори, завдяки яким людина позитивно ставиться до роботи, котру вона виконує, за рахунок задоволення вродженої потреби у психологічному зростанні та прагнення до підвищення своєї компетентності. До мотиваторів належать фактори досягнення, визнання особистої відповідальності, зростання, просування вперед, матеріального винагородження та інші фактори, пов’язані із самовираженням особистості через роботу. Те, що у повсякденній практиці називають індивідуальним підходом до працівника, є за своєю суттю прагненням виявити його індивідуальні мотиватори та використати їх для управління діяльністю працівника.

У Сполучених Штатах Америки було здійснено дослідження. Опитали близько 900 менеджерів із різних компаній. Їм ставили одне й те ж саме запитання: “Що мотивує ваших працівників добре працювати?” А потім із цим самим питанням звернулися до працівників (підлеглих). І одержали дуже цікаві результати. Перед тим як із ними ознайомитися, пропонуємо вам самим узяти участь у дослідженні. Просто визначте мотиви, що, на вашу думку, спонукають вас і ваших підлеглих до праці, за принципом: 1 – найбільше мотивує, 10 – найменше мотивує.

Тест 1

Опитувальник “Що мотивує людей добре працювати?”

	Я сам	Мої співробітники
Добрі умови роботи		
Відчуття причетності до діяльності організації		
Стабільність роботи		
Розвиток кар'єри		
Оплата праці		
Лояльність керівників компанії до працівників		
Конструктивний зворотний зв'язок щодо результатів роботи		
Співчуття та допомога в особистих питаннях		
Цікава робота/проекти		
Похвала за результати роботи		

А тепер час порівняти результати: ваше бачення, бачення американських менеджерів і справжня картина – відповіді підлеглих.

	Ваша відповідь	Американські керівники	Їхні працівники
Добрі умови роботи		4	7
Відчуття причетності до діяльності організації		10	3
Стабільність роботи		2	4
Розвиток кар'єри		3	6
Оплата праці		1	5
Лояльність керівників компанії до працівників		7	8

Конструктивний зворотний зв'язок щодо результатів роботи		6	10
Співчуття та допомога в особистих питаннях		9	9
Цікава робота/проекти		5	1
Похвала за результати роботи		8	2

Виявляється, менеджери, керівники та лідери зовсім погано знають людей, якими їм доводиться керувати. По-перше, вони не мають уявлення про ті фактори, які мотивують їхніх співробітників. По-друге, менеджери гадають, що підлеглих мотивують виключно гроші, заробітна плата (1), а також стабільність роботи (2) та розвиток кар'єри (3).

Воднораз підлегли зазначили цікаву роботу й проекти як найсильніший мотив до праці. На другому місці – похвала за результати роботи (а це частина якісного зворотного зв'язку) та відчуття причетності до діяльності організації (в розділі 5 ми говорили про це в рамках постановки завдання підлеглому).

Бачення керівників і реальна карта світу підлеглих, хоч як прикро, кардинально не збігаються. Ці великі розбіжності стають причиною демотивації підлеглих, занепаду командного духу та кульгання кінцевих результатів організації загалом. Однією з найбільших оман або помилок керівників є те, що вони проектують власні мотиватори на підлеглих, тобто «те, що мотивує мене, мотивуватиме й мого співробітника».

Утім, хоч би яким це здавалося неправдоподібним, мотивація може не потребувати багато додаткових витрат. Це – добра новина. Адже мотивація може полягати в діалозі, комунікації та інформованості підлеглих про справи в компанії. Твердження про те, що лише гроші мотивують людину, – хибне. Це міф, який вигадано для комфорту керівника, який не хоче опікуватися своїми підлеглими. Справді, за теорією

Макгрегора, існують два типи людей. Першу групу мотивує фінансовий фактор, страх утратити роботу. Такі люди переймаються безпекою, стабільністю й розміром заробітної плати. Друга група людей прагне досягнень, підвищення рівня своєї фаховості, цікавої та нової роботи. Це і є їхня мотивація. Звісно, кожен випадок індивідуальний. Більш того, наші мотиви змінюються залежно від віку, досвіду, життєвої ситуації. Головне – це розуміти. Пастернак сказав: «В усьому мені хочеться дійти до самої суті». Це й про ментальність ефективного керівника. Він має «дійти до суті» кожного свого підлеглого. Інакше він не зможе ефективно організувати роботу організації. А якби виключно гроші мотивували людей, тоді всі люди ставали би злочинцями та грабували банки.

Отже, ми розібралися в тому, що мотивувати важливо. Побачили, що існують різні мотиви й кожна окрема людина обирає свій шлях реалізації їх. Ми також з'ясували, що часто керівник неправильно судить про фактори, які мотивують його підлеглих на певні досягнення. Тому зараз буде логічно дізнатися, як саме визначати справжні мотиви співробітників. Відразу зауважимо, що ми зможемо лише оглядово торкнутися цього питання. Але його безперечна важливість змусить вас шукати відповідь у присвячених цій темі книжках, вибір яких великий. Автори цієї книжки радять вам ознайомитися з бестселером Майлза Дауні “Ефективний коучинг”, яка пропонує технології розвитку організації через навчання й розвиток співробітників у процесі роботи.

Мотивація підлеглих – це безперервний процес, тому вона, як і будь-який процес, має послідовні етапи. Ми пропонуємо такий алгоритм мотивації підлеглих.

Етапи процесу мотивації

Крок 1

Чітко сформулюйте мету та цілі організації: куди ми йдемо?
Крок 2 ↓
Визначте тип поведінки співробітника, потрібний для реалізації цілей організації
Крок 3 ↓
Визначте основні мотиватори підлеглих
Крок 4 ↓
Обміркуйте систему заохочень: що допоможе зацікавити?
Крок 5 ↓
Оцініть компетенції (можливості) людини та обміркуйте, що треба знати й уміти співробітникам для успішної реалізації обраної поведінки

Ще один штрих до портрета ефективного керівника: ефективний керівник – це ще й професійний коуч. Коучинг – це більше, ніж модне поняття сучасного менеджменту. Коучинг – це стиль управлінського життя, інструмент, який допомагає шляхом питань дізнаватися, що мотивує людину, й допомагати їй (знову ж таки через питання) розкривати та максимально використовувати свій потенціал, вирішувати життєво важливі проблеми й долати побоювання та комплекси. Коучингові питання отримали статус “чарівних”. Їх так і називають – “чарівні питання”. Для коуч-бесіди (коуч-сесії) вам треба лише створити комфортну невимушену атмосферу, під час якої ви зможете психологічно розслабити людину й

поставити себе на її карту світу, як ми кажемо, поговорити відверто.

Наведемо кілька “чарівних питань”.

1. Що стимулює вас працювати ефективніше?

2. Що вам подобається у вашій роботі?

3. Що для вас важливо у вашій роботі?

4. Чому ви обрали цю професію?

5. Що вам подобається робити найбільше? Чому?

6. Уявіть таку ситуацію: співробітник відпрацював у компанії випробувальний термін. Він цілком задовольняє керівництво, але при цьому подає заяву про звільнення. На вашу думку, з чим це може бути пов’язано?

7. Ситуація така: керівник перебуває у відпустці або у тривалому відрядженні, а люди за його відсутності працюють, як завжди. Із чим, на вашу думку, це може бути пов’язано?

Слухайте уважно – у відповідях ви знайдете ключі до мотивації людини. Коментуючи певну запропоновану ситуацію, вона проектує на неї власний досвід. Це – рівень її цінностей і переконань. Уже на першій співбесіді при прийомі на роботу ви зможете скласти портрет майбутнього підлеглого. Використовуйте ці питання й тоді, коли бачите, що співробітник демотивований і стандарти його роботи помітно знизилися. Як керівник ви маєте отримати психологічний портрет кожного свого підлеглого та весь час “тримати руку на пульсі”. З огляду на цілий ряд причин мотивація може в будь-який момент знизитися або навіть зникнути. Це життя. Будьте озброєні!

Зрозуміло, це далеко не повний перелік питань, які допоможуть вам розібратися в тому, яка перед вами людина, чим вона керується у виборі дій, завдяки яким досягає цілей, та що спонукає її до праці. Для того щоб оволодіти мистецтвом з’ясування мотивів людини, слід прочитати не одну книжку. Утім, з іншого боку, всі відповіді вже є у вашому досвіді,

треба просто підійти до нього системно. Інакше ситуація розгортатиметься за типовим сценарієм багатьох керівників і власників бізнесу, які, за словами Джеффри Гітомера, скаржаться на те, як важко знайти хороших співробітників, мовляв, на ринку дефіцит кадрів. А насправді? “Насправді, – відповідає Джеффри, – є багато хороших співробітників, просто вони працюють не на вас, друже”.

Тепер, коли ми з’ясували мотивацію підлеглого, визначаємося щодо заохочення згідно з алгоритмом “Етапи процесу мотивації”.

Крок 3

Продумайте систему заохочень: що допоможе зацікавити?

Нижче ви знайдете управлінську шпаргалку, яка допоможе вам будувати якіснішу комунікацію з підлеглими, здійснюючи функції планування, організації, контролю та мотивації. Вивчаючи представлену інформацію, робіть проєкції на ваш апарат суду. Отже, матриця “Мотиватори. Заохочення. Висновки”.

Мотиватори	Заохочення	Висновки
Кар’єрне зростання Перспектива	Показуйте перспективи кар’єрного зростання Делегуйте відповідальність та повноваження	На “тупикові” посади брати не слід. Співробітник може конкурувати з керівником, виявляти амбіційність, якщо не бачить перспектив

Статус	Солідніша назва посади Грейд Робоче місце Комп'ютер (новий) Машина (нова) Перше місце в конкурсі, змагання Виділення співробітника із загального ряду Публічна похвала, визнання Нагородження почесною грамотою	Легше мотивувати статусними факторами без зміни відповідальності
Професійний розвиток (зростання) Можливість учитися	Можливість проходити тренінги Делегування завдань та повноважень Можливість навчати інших (допомагати на тренінгах)	Мотивує навчання, підвищення кваліфікації
Цікава, нерутинна робота Нове в роботі Можливість творчого підходу Творча робота	Пропонуйте ті завдання, які становлять для співробітника максимальний інтерес Постійно показуйте нове та цікаве в роботі Давайте змогу привнести в роботу щось нове, виявити ініціативу, творчість Давайте змогу підвищувати кваліфікацію Давайте змогу побачити нові грані в роботі	Треба зрозуміти, що мається на увазі під “цікавою роботою” Небезпечність – у разі втрати цікавості людина втрачає ефективність. Такий співробітник не є корисним для рутинної роботи

<p>Свобода дій Можливість виявляти ініціативу Відповідальність Самостійність</p>	<p>Давайте їм усе це плюс ресурси Запитайте про їхні погляди, що вони передбачають Покажуйте реальні досягнення та повноваження в тому колі завдань, за яке людина відповідає Розширюйте це коло Будьте впевнені в співробітниках Не ставайте на заваді Дискутуйте на рівних умовах Контролюйте за результатом</p>	<p>Зацікавленість на високому рівні самостійності</p>
<p>Результат, досягнення</p>	<p>Визнайте та оцініть результати Ставте завищену планку цілей Чітка постановка цілей та вимірність результату Надавайте самостійність Контролюйте за результатом та ключовими сферами Змагання Порівняння результатів співробітника з його попередніми результатами або з результатами інших співробітників</p>	<p>Якщо для людини цінністю є саме досягнення результату, таким співробітникам треба ставити завдання, пов'язані з побудовою процесів, які впливають на конкретні результати</p>

<p>Процес, налагоджені процеси та механізми діяльності</p>	<p>Надайте деталі Пов'яжіть нове зі старим Запропонуйте застосувати процедуру, графік, таблицю Уникайте вимог зробити щось терміново Давайте чітке уявлення про те, що саме співробітник має робити в певний момент Контроль (періодичний або вибірковий) дотримання технологій (процесів)</p>	<p>Роботу треба будувати таким чином, щоб дотримання технологій (процесів) вело до досягнення результатів</p>
<p>Змагання Азарт Прагнення бути кращим</p>	<p>Торговельні конкурси, діаграми успіху Змагання Порівняння результатів співробітника з його попередніми результатами або з результатами інших співробітників Перше місце в конкурсі, змагання Виділення співробітника із загального ряду Прилюдна похвала, визнання</p>	<p>Людині треба для ефективної роботи постійно мати змогу порівнювати свій результат із власним попереднім або з результатами інших людей</p>

Самореалізація	Дізнатися, що для людини є самореалізація, та дати їй це	Вищий рівень мотивації Прекрасно для роботи, що допускає творчість, неприйнятно – для рутинної
Чітка постановка завдань	Чітко ставити завдання Чітко вимірний результат Контроль розуміння Участь у постановці цілі (для досвідчених) Бути послідовним, логічним	Людина або не вміє, або не хоче працювати в умовах розмитої зони відповідальності з нечіткими формулюваннями цілей і, як правило, не прагне або не може їх досягнути
Збіжність цілей, розуміння цілей	Пояснити, для чого треба виконати завдання, чому це важливо для компанії та співробітника Участь співробітника в постановці завдань та побудуванні стратегій	Людина ефективна лише в тих випадках, коли вона розуміє та поділяє цілі вищого рівня. Може бути малоефективною, якщо не поділяє загальних цілей

<p>Дружній колектив Командний дух Дружні стосунки Мікроклімат</p>	<p>Покажуйте, що людина дає користь усьому колективі Підтримуйте її репутацію в колективі Будьте доступними для неї дружлюбними Вислухайте її, присвятіть їй свій час Поспівчуйте та підтримайте Виявіть цікавість щодо особистого життя</p>	<p>Орієнтація значною мірою на стосунки з людьми. Людина обов'язково має вдало вписуватися в колектив та корпоративну культуру</p>
<p>Надійність компанії Безпека Стабільність</p>	<p>Гарантії Соціальний пакет Фіксована зарплата Організація її цінує</p>	<p>Не варто брати людину с такими мотиваторами на посаду, що передбачає значну нестабільність, стреси</p>
<p>Схвалення Оцінка Похвала Визнання досягнень Слава, пошана</p>	<p>Визнайте й оцініть співробітників та їхні заслуги Хваліть (більше) Карайте (менше) Давайте чіткі критерії оцінки Прилюдне визнання Співробітник року Стаття в корпоративному журналі про досягнення співробітника Почесна грамота Фотографія на дошці пошани</p>	<p>Для людини важлива зовнішня оцінка, її треба хвалити та бути дуже обережним при критиці або негативній оцінці</p>

<p>Стосунки на рівних, демократичний стиль</p>	<p>Із професіоналом: Запитайте його думку, що він передбачає Дискутуйте на рівних умовах Попросіть про допомогу Будьте відкритими й гнучкими Будьте дружелюбним та товарицьким Із недосвідченим Розділіть роботу та особисте</p>	<p>Значущість амбіцій, слабке вміння працювати під тиском. Можлива слабка керованість, такі співробітники є прийнятими лише для керівника достатньо високого рівня</p>
<p>Справедливість</p>	<p>Будьте послідовними, логічними</p>	<p>Для людини важливо зрозуміти “Чому?”</p>
<p>Довіра</p>	<p>Будьте відкритими Запитайте думку співробітника Попросіть його про допомогу</p>	<p>Фокус на міжособистісних стосунках</p>
<p>Хороший керівник Особистість керівника Добрі стосунки з керівником</p>	<p>Керівникові варто використовувати харизматичний вплив Керівникові варто бути таким, яким його хочуть бачити</p>	<p>Орієнтація на особистість керівника Варто дізнатися, що очікується від керівника. Відсутність особистого взаєморозуміння з керівником значно знижує ефективність співробітника</p>

Уникнення прикросців	Покарання ефективніше, аніж заохочення – поєднання схвалення та покарання	Можуть бути проблеми із самооцінкою та впевненістю в собі
Тиск	Завищенні вимоги Особистий контроль	Не можна дозволяти розлабитися, але й не “перетиснути”
Комфортні умови роботи	Робоче місце, рівень шуму, фонове звучання музики, їдальня, дизайн, комфорт	Спостерігати, наскільки умови роботи комфортні, й підтримувати їх на високому рівні

Мотивація “живе” поруч із грамотною постановкою завдань (функція – організація) та ефективним зворотним зв’язком (функція – контроль). Обидва “сусіди” мотивації – організація й зворотний зв’язок – мають бути мотивувальними.



Існують три вектори ефективності. Вектор 1: якість зусиль – те, з якою якістю людина докладає зусиль чи витрачає їх. Вектор 2: кількість зусиль – це кількість зусиль, яких докладає людина для виконання того чи іншого завдання. Може статися, що

співробітник демонструє достатній рівень якості, але докладає далеко не ВСІХ зусиль. Вектор 3: напрям зусиль – підлеглий може метушитися, щось робити, але якщо точка докладання зусиль не та, ми результату не отримуємо. Або отримуємо, але не той, що нам потрібен. Завдання керівника – впливати на всі три вектори. Яким чином? Впливайте на напрям зусиль ефективним плануванням і постановкою завдань, яка передбачає й забезпеченість ресурсами (див. розділ 5). Здійснюйте вплив на вектори “Якість зусиль” і “Кількість зусиль” через ефективний контроль та зворотний зв'язок (див. розділ 6). Головне – пам’ятайте, що, плануючи, організовуючи чи контролюючи (за колесом менеджменту), ви маєте добре “змащувати” комунікацію мотивацією своїх підлеглих.

Є така притча: “Сліпа людина сиділа на сходах однієї будівлі з капелюхом біля ніг і табличкою з написом: “Я сліпий, будь ласка, допоможіть”.

Один чоловік проходив повз неї й зупинився. Він побачив інваліда, в якого було лишень кілька монет у його капелюсі. Чоловік кинув йому ще кілька монет та без його дозволу написав інші слова на табличці. Він лишив її сліпому й пішов.



Наприкінці дня чоловік повернувся й побачив, що капелюх наповнено монетами. Сліпий упізнав його за кроками та спитав, чи він не той, хто переписав табличку. Сліпий також хотів дізнатися, що саме чоловік написав. Той відповів: “Нічого такого, що було б неправдою. Я просто зробив децю інший напис”. І той чоловік усміхнувся й пішов.

Новий надпис на табличці був такий: “Зараз весна, але я її не можу побачити”.

Уміти подавати інформацію таким чином, щоб надихати, налаштовувати, спрямовувати й стимулювати підлеглих на дії – це вміння, яке варте того, щоб на нього витратити час. Тож учімося “кожному Печкіну давати велосипед”, – можливо, тоді наші підлеглі не будуть таким вередливими, як раніше. ☺

Післямова: один із гуру сучасного менеджменту та лідерства ділиться своїм досвідом. Дослухаймося!

Наприкінці семінару я іноді набуваю співчуття до менеджерів, яким невдовзі доведеться повертатися в “реальний світ” та на практиці застосовувати всі ці прекрасні теорії й поняття. Я проговорюю цю “молитву” саме в кінці семінарів, особливо якщо мова йшла про лідерство. Я вважаю, що це добрий, хоча й не дуже серйозний спосіб зняття напруженості. Якщо ви вирішити прочитати “молитву” вголос, потренуйтеся трохи, оскільки тут є досить складні місця.

Молитва лідера

Господи, допоможи мені стати таким лідером, яким хоче бачити мене керівництво. Дай мені щось недосяжне, що дасть змогу завжди зрозуміло пояснювати своїм підлеглим політику, правила, положення та процедури компанії незважаючи на те, що їх ніколи не пояснювали мені.

Допоможи мені вчити та наставляти дурнів і лінтюхів із незмінним терпінням та самовладанням.

Дай мені любов до ближнього й розуміння, щоб нікчемного працівника, затаєного у своїй помилці, я міг наставити на шлях добродетності особистим прикладом та м'яким переконанням, замість того щоб негайно дати йому в лоба.

Всели в мій розум мир та спокій, щоб я більше не прокидався серед ночі від неспокійного сну з криком: “Що такого знає бос, чого не знаю я, і як він про це дізнався?”

Навчи мене всміхатися, навіть коли все летить шкереберть.

Зроби мене найкращим лідером серед смертних, допоможи мені стати найбільш чулим, терпимим, співчутливим, мудрим, далекоглядним, холоднокривним та проникливим.

А коли, Господи, ти допоможеш мені досягнути тих вершин, що надало мені керівництво, й коли я стану зразком усіх чеснот керівника цього тлінного світу, ось тоді, Господи, тобі доведеться посунутися.

Мораль: уреши́т реши́т, усі ми люди! ☺

Відповідь на тест на початку розділу. Цей тест здається тестом на швидкість реакції, коли ви його проводите в групі, залишаючи мало часу, щоб подумати. Насправді він – на виявлення факторів мотивації. Відповіді на питання 1 та 5 дають змогу проаналізувати, що насправді мотивує людину. Ви дізналися щось новеньке про себе? ☺

Розділ 8. “УПС ☺”, або УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

*Треба старанно берегти світильники:
порив вітру може загасити їх...*

Антуан де Сент-Екзюпері, “Маленький принц”

*Але на твоїй маленькій планеті тобі досить було пересунути
свій стілець на кілька кроків. І ти бачив захід сонця щоразу,
коли тільки хотів...*

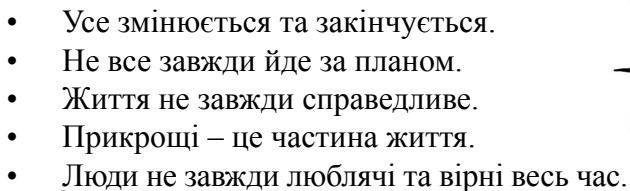
Антуан де Сент-Екзюпері, “Маленький принц”

Уже добре відомий нам Пітер Друкер якось зауважив: “Для того, щоб мати майбутнє, треба бути готовим зробити щось нове”. А чи завжди ми готові?

Наше завдання в цьому розділі – зрозуміти, що відбувається з людиною у процесі змін, як ми можемо допомогти собі пережити зміни та як можемо змінюватися. Одночасно це дасть нам можливість зрозуміти, що відбувається з нашими підлеглими у процесі змін та як ми, керівники, маємо поводитися з огляду на це.

Уявіть ситуацію: іде третій день семінару. Ви вже перезнайомилися з усіма учасниками, викладачами, вже знаєте, що до чого, на початку навчання отримали детальну програму на всі три дні й задоволені: все йде за планом, інформація цікава та корисна, перерви на каву чудові, життя прекрасне. І ось завершальний модуль семінару. Ви повертаєтесь до зали та бачите, що стільці було винесено, а тренер, так само привітно всміхаючись, дає інструкцію: “Цей останній модуль

ми проводитимемо стоячи”. Ну, й далі починається наступний теоретичний блок. Ви трохи розгублені, озираєтесь навсебіч, бачите нерозуміння в очах колег. Звісно, те, що каже тренер, проходить повз вас. Із дискомфортом зростає розпач, який плавно, ви це відчуваєте, переростає в агресію, спочатку приховану, та ось ви вже готові вибухнути, мовляв, поверніть мені мій комфортний стілець, мої зошит і ручку та відчуття визначеності й комфорту. У цей час тренер робить паузу й дає наступну команду: “Станьте навшпиньки та продовжуйте так стояти, доки я не дозволю повернутися у вихідне положення”. Озираєтесь навкруги: хтось уже стоїть навшпиньки з кислим або розгніваним обличчям, а хтось, як і ви, озирається довкола в пошуках підтримки. Терпець ось-ось увірветься. У цю хвилину ви чуєте голос учасника, який ну хіба що не лайкою поливає тренера. Ви приєднуєтесь до протесту, й згодом уся група, повернувшись у вихідну позицію, приєднується до хору протестувальників. А що, власне, відбулося й для чого тренерові була потрібна така провокація? Просто сталися зміни. Вони ввірвалися у ваш звичний рутинний ритм життя та змусили вийти зі стану комфорту, опинитися в ситуації нерозуміння, незручності й цілковитого хаосу. Що зробили ви? Те, що робить більшість із нас, – запротестували, відмовилися діяти за новими правилами, почали вимагати повернення звичного “режиму”. Так і в житті. Ми протистоїмо змінам, інколи спрямовуючи всю нашу енергію на боротьбу та незгоду замість того, щоб усвідомити:

- 
- Усе змінюється та закінчується.
 - Не все завжди йде за планом.
 - Життя не завжди справедливе.
 - Прикрощі – це частина життя.
 - Люди не завжди люблячі та вірні весь час.

Єдина константа в нашому житті – це зміни. Ключ до успіху, на думку Макколла, – це усвідомлення того, що вони неминучі. Нерозуміння цієї простої істини – одна з найпоширеніших причин того, чому люди не змінюються. Макколл сам провів дослідження з метою знайти причини, через які люди не змінюються. І ось отримані від менеджерів і керівників відповіді.

ЧОМУ ЛЮДИ НЕ ХОЧУТЬ ЗМІНЮВАТИСЯ?

- Не мають зворотного зв'язку
- Не розуміють потреби змін
- Не вірять в успіх
- Їх примушують визнати свої помилки та вади
- Опис нових ролей не збігається з їхнім уявленням про себе
- Беруть усе дуже близько до серця
- Мають схильність до занадто емоційних реакцій
- Не вміють сприймати критику
- Не вірять у добрі наміри інших
- Джерело інформації не викликає довіри
- Мають побоювання, що прикрі факти є правдою
- Зміни нав'язано ззовні
- Особисто не беруть участь в змінах
- Не розуміють, що саме змінювати
- Мають відмовитися від чогось цінного
- Немає прикладів, взірця для наслідування
- Задоволені нинішнім виконанням роботи
- Не мають психологічної підтримки
- Не мають стимулу для змін
- Залякані іншими
- Відчувають страх неуспіху
- Занадто ледачі
- Побоюються опинитися в хиткому становищі
- Впевнені у власній правоті
- Хочуть подобатися іншим
- Зміни підривають упевненість у собі

В управлінській площині, на рівні організації опір змінам відбувається за тим самим сценарієм, що й у звичайному житті. Це не дивно, адже в основі цього опору – психологічні механізми притаманні кожній людині. За результатами досліджень, найбільша перешкода змінам – спротив персоналу. Джейм О’Тул так прокоментував цю ситуацію: “Виникає враження, що змінам опираються всі, а особливо ті люди, які мають здійснити більшу частину змін”. А це вже камінець у наш із вами город, дорогі керівники. І найдивнішим є той факт, що люди чинять опір не лише поганим та шкідливим змінам, але й тим, які вочевидь відповідають їхнім егоїстичним інтересам. Реальність така: опір змінам неминучий.

Пропонуємо кілька питань до самого себе про зміни та ваше ставлення до них. П’ять хвилин, які ви витратите на обмірковування, можуть допомогти вам ефективніше працювати зі змінами. Отже, опитувальник:

1. Що це (ці зміни) означає для мене?
2. Що це означає для моїх підлеглих, колег, друзів?
3. Що це означає для моєї організації загалом?
4. Яка альтернатива існує?
5. Чи існує найкраще рішення?
6. Якщо виникне потреба працювати інакше, чи зможу я?
7. Як мені навчитися новим навичкам, які будуть потрібні?
8. Чи маю я чимось пожертвувати? Чим саме? Як я почуваюся через це?
9. Чи справді я вірю, що зміни доконечне потрібні?
10. Чи справді я вірю тому, що відбуватиметься в майбутньому?
11. Чи є правильний напрям, в якому ми маємо рухатися?
12. Можливо, інші намагаються одержати щось за мій рахунок?

Тепер розгляньмо, як ми типово реагуємо на зміни. Частково про це вже йшла мова в ситуації стояння навшпиньки. Тепер матимемо можливість зафіксувати етапи, через які

проходить людина, коли стикається зі змінами. Цей типовий психологічний механізм, представлений у вигляді певного алгоритму, – результат досліджень Розабет Мосс Кантер. Вона аналізувала стадії, через які проходить людина, коли в її житті відбуваються драматичні події. Але цей механізм працює так само в ситуаціях менш глобальних життєвих драм (втрата близької людини), навіть таких, як, наприклад, нові вимоги до впорядкування архіву. Цей інструмент отримав назву “Емоційна крива Розабет Мосс Кантер”.



Треба зауважити, що послідовність етапів необов’язково дотримується у кожному конкретному разі. Почувши про зміни, людина відразу може «піти в атаку», а потім – у прийняття. Буває так, що, здається, навіть прийнявши та погодившись, ми знову легко поринаємо в заперечення, потім – в емоції, знову припускаємося суперечностей, далі трошки опору – й повертаємося у прийняття. Згадайте нещодавню кризу та вашу

реакцію на неї. Коли ми звикаємо до певного способу та стилю життя, рівня заробітку й омфорту, ми не одразу легко змирюємося з тим, що тепер житимемо без них. Під час останньої кризи дехто довго заперечував те, що відбувалося, й діяв так, начебто нічого не сталося, – як і раніше, ходив у ресторани, їздив у закордонні відпустки. Дехто плакав (емоційна реакція), що більше не зможе собі дозволити певних речей. Були й такі (наймудріші), які прийняли те, що відбулося, та почали “реформувати” своє життя залежно від того, як цього вимагала ситуація.

Повертаємося до кривої. Що з нею робити? Навіщо нам це знати й що вона дає? По-перше, усвідомлення. А усвідомлення – це завжди ключ до успіху. Для того, щоб ефективно реагувати на зміни, треба розуміти, на якій стадії перебуваєте ви або ваші підлеглі. З’ясувавши етап, на якому перебуваєте ви або ваша команда, можете продумано обирати дії, які допоможуть пом’якшити реакцію та знизити опір.

Ми пропонуємо такі дії:

1. Мінімізуйте потрясіння
Виявляйте наміри, можливості та загальний напрям змін на ранній стадії

2. Обговорюйте наслідки змін з окремими співробітниками. Приділяйте увагу потребам та інтересам співробітників. Виявляйте терпіння.

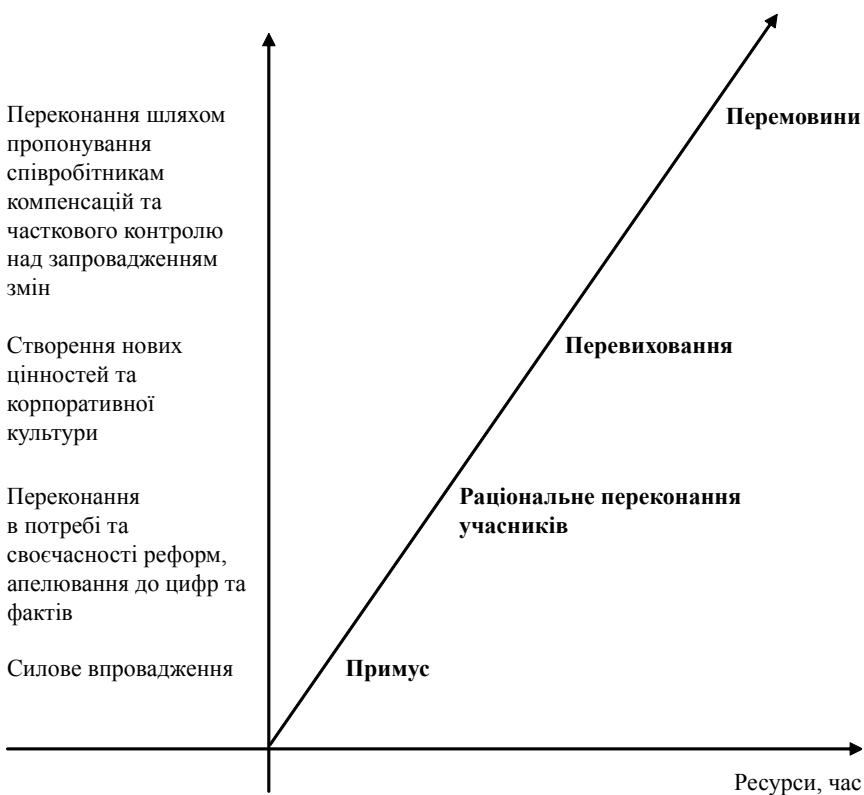
3. Слухайте, співчуйте, підтримуйте. Не придушуйте конфлікт або різні погляди та емоції. Допомогайте окремим співробітникам пережити бурю. Подумайте, як зміни можуть вплинути на колишній досвід людей. Пам’ятайте, що співробітники нападаються не на вас особисто.

5. Заохочуйте ризик, спілкування, створіть можливість для розвитку. Обговорюйте результати та навчання. Обдумуйте досвід. Святкуйте успіх. Готуйтеся йти далі.

4. Допомогайте іншим справитися з роботою. Давайте іншим змогу брати на себе відповідальність. Підбадьоруйте. Створюйте цілі. Тренуйте.

Певна річ, ви можете додати свої ідеї та свій досвід до запропонованих. Адже універсальних стратегій не існує. Урешті-решт, будь-яка імпровізація – це вибір з опцій. І чим більше опцій нам удалося напрацювати, тим більшими стають наш вплив і наша мудрість.

Єдино правильною стратегією запровадження змін не існує, її характер залежить у першу чергу від наявності часу та ресурсів. Існують такі стратегії, як примус, раціональне переконання, перевиховання й перемовини. Якщо зобразити їх схематично, вони мають приблизно такий вигляд:



Тепер, коли ми розібралися з тим, які етапи проходимо на шляху змін, варто з'ясувати їхні причини. Чому ми чинимо опір змінам? Усе просто – наш мозок розцінює зміни як загрозу. Для того, щоб краще зрозуміти цей механізм, пропоную подивитися на його будову.

Мозок складається з трьох частин: спинний мозок, лімбічні системи та “розумний” логічний мозок.

Спинний мозок нам добре відомий. За своєю будовою та функціями він відповідає мозкові рептилії. Будь-яка інформація, що потрапляє іззовні, спочатку проходить обробку в цьому мозку. Цей механізм людина не усвідомлює й автоматично фільтрує будь-яку інформацію. Ці фільтри умовно можна уявити у формі питань. Питання 1: “Чи може це мені зашкодити?” Питання 2: “Чи можу я з цього мати якусь користь?” Життя рептилії просте, тому цей мозок добре їй слугує – захищає в разі небезпеки (“Чи може це мені зашкодити?”) або дає змогу отримати задоволення у формі їжі або сну (“Чи можу я з цього мати якусь користь?”). Але цей занадто простий механізм інколи суттєво заважає людині бути щасливою. Чому? Читайте далі.

Друга частина мозку (а пройшовши мозок рептилії, інформація потрапляє саме сюди) – емоційний мозок, а науковою мовою – лімбічний складник. За своїми функціями та будовою ця частина відповідає мозкові ссавців. Ці тварини перебувають на вищій стадії розвитку. Проаналізуйте їхнє життя: вони вміють створювати родину, піклуватися про своїх нащадків, їм притаманна ціла гама емоцій – вони можуть любити, ненавидіти, ревнувати. Тому ця частина мозку відповідає за цінності. Відмінність у тому, що багато які з людських цінностей соціальні – наприклад, потреба відчувати себе значущим і бажаним. Упродовж життя ми формуємо в себе цілий набір цінностей: сім'я, любов, безпека, ризик, комфорт, розвиток, пригоди, влада, розуміння, бути цінним, незалежність, повага, схвалення, досягнення, постійність, щастя. Що робить тварина, коли її цінностям загрожує небезпека? Вона б'ється

на смерть (якщо достатньо сильна) або тікає (якщо ворог сильніший). Адже вона захищає найголовнішу цінність – своє фізичне життя. Усе існування тварини спрямоване на захист та підтримання саме біологічного життя. За це вона змагається, це вона захищає. А як часто нам доводиться захищати саме біологічне життя? Нечасто. У більшості випадків ми захищаємо свої цінності, які сформували протягом життя. Але мозок реагує на загрозу нашим цінностям як на загрозу нашому біологічному життю. А далі – це просто хімічна реакція: викид адреналіну або норадреналіну, уривчасте дихання, бажання або втекти, або вдарити, а згодом – зіпсовані стосунки, невикористані можливості, відчуття безсилля та суму. Чому? Бо аналіз ситуації відбувається лише у логічному, третьому мозку. Але, на жаль, вона потрапляє туди занадто пізно, бо, коли працюють лімбічні системи, логіка й аналіз “відпочивають”.

Наприклад, приходиться вказівка, що з 1 квітня 2010 року ваша організація має перенести документацію в нову комп’ютерну програму, в якій віднині ви працюватимете. Нещодавно відбувся, наприклад, перехід на електронний документообіг.

Скажіть, це викликає у вас захоплення? Чи ви підстрибнули в кріслі від радощів, що невдовзі оволодієте новими знаннями? Певно, що ні. Швидше за все реакція була така: “О Боже, навіщо все це! І так було добре, для чого змінювати всю систему?” Мозок протестує, адже під загрозою ваш комфорт (доведеться “попітніти”) та безпека (“а що, як не вийде?”). І ви йдете у бій. У принципі, зрозуміло, що вам усе одно доведеться вивчати програму, але так просто змиритися – не ваш стиль. І наступні кілька годин, днів або навіть тижнів ви відчуваєте протест та злість. Це ваш вибір. Але, на жаль, ми часто робимо це не усвідомлюючи – просто тому, що, самі того не знаючи, захищаємо цінності, котрі, як вирішив наш мозок, опинилися під загрозою.

Як цьому зарадити? По-перше, усвідомлювати, що саме з вами відбувається. Що зараз ви “вийшли на священну війну”

захисту своїх цінностей. Це якщо реакцію вже запущено. Але найефективніший спосіб – не долучатися до цього взагалі. А для цього треба змінювати своє ставлення до змін у принципі. Зробіть своєю щоденною мантрою ці п'ять принципів успішного життя:

- Усе змінюється та закінчується.
- Не все завжди йде за планом.
- Життя не завжди справедливе.
- Прикрощі – це частина життя.
- Люди не завжди люблячі та вірні весь час.

Із цими істинами у свідомості ви набагато легше адаптуватиметеся в ситуаціях змін і невизначеності.

У психології та коучингу існує такий інструмент власної ефективності, як коло проблем і коло впливу.



Ви помічали, що різні люди по-різному справляються з однаковими ситуаціями? Ми їм на це захоплено кажемо: “Який ти молодець! Я би на твоєму місці так не зміг!” Чому? Бо в своїй карті світу вони розглядають проблему як можливість або

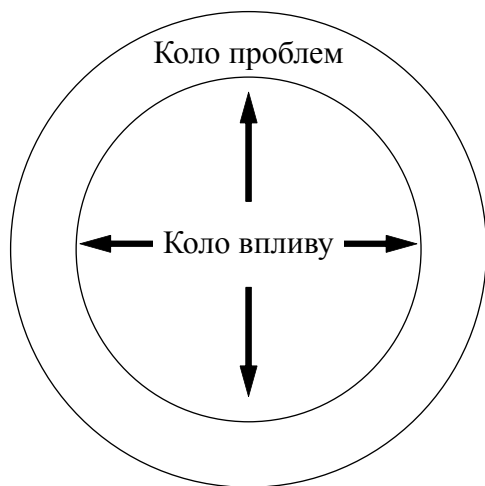
взагалі її не помічають. Їхнє ставлення на рівні усвідомлення відрізняється від того, як навколишню дійсність сприймає ви.

Погляньте на список, наведений нижче. Визначте, що входить у коло проблем, а що – у коло впливу.

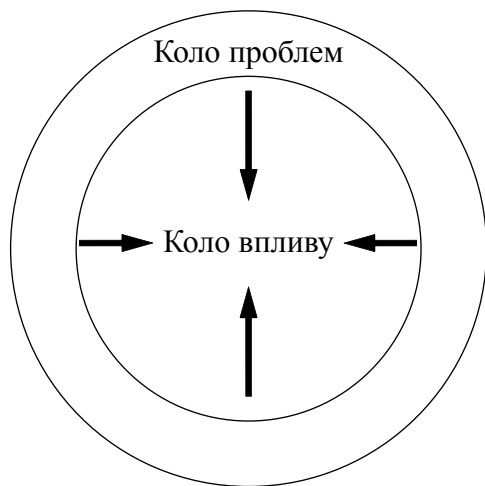
- Зменшення бюджету відділу
- Мої колишні помилки
- Моє виховання
- Мій вибір
- Гарантія роботи
- Затримка авіарейсу
- Наскільки мені щастить
- Слабкості інших людей
- Додатковий час
- Як інші ставляться до мене

Які результати ви отримали? Гарантовано можу сказати, що їх буде стільки, скільки людей виконуватиме це завдання. Один скаже, що його колишні помилки – це коло проблем, адже вони й досі “женуться” за ним і не дають нормально існувати. А інший йому на це зауважить, що колишні помилки – це коло впливу, адже з них можна винести цінні життєві уроки.

Усе дуже просто. Наша увага – це енергія: яке коло ми підживлюємо, те коло й зростає. Якщо люди фокусуються на речах, на які вони можуть вплинути, вони розширюють свої можливості, особисті контакти, зони впливу, власні знання та збільшують упевненість у собі. Завдяки цьому їхнє коло впливу розширюється.



Якщо ж люди фокусуються на речах, які вони не можуть контролювати, у них залишається менше часу та енергії на ті речі, на які вони можуть вплинути. Як наслідок, їхнє коло впливу звужується.



Велика людина Віктор Франкл, відомий науковець і психотерапевт ХХ століття, сформував закон останньої людської свободи. Він бачив, як згоріла живцем у нацистських

печах його родина, він сам зазнав приниження та нелюдських мук фашистського концтабору, й там, сидячи голим на кам'яній підлозі, він вивів простий принцип, але від нього йдуть мурашки по тілу: людина завжди вільна обирати, незважаючи на обставини, в яких вона перебуває, в неї завжди залишається право вибору. Якщо Віктор Франкл сформував цей закон у таких жахливих умовах, коли зовні здавалося, що його знищили дощенту як особистість, то наскільки це правильно для нас! Ми завжди можемо обирати нашу реакцію на реальність, яка нас оточує. Буде це коло проблем чи коло результатів, вирішувати нам. За словами Франкла, якщо ми не можемо змінити ситуацію, треба змінити себе. Це має бути кредо проактивного керівника. Реактивно реагувати на події життя – легкий шлях. Але хіба він робить нас ефективними? Себе ми змінюємо через зміни у ставленні до ситуації. Це рівень наших переконань та цінностей – один із найвищих і тому найвпливовіших у піраміді самоідентифікації.

Спробуйте.

Проаналізуйте якусь складну ситуацію на роботі – таку, яка непокоїть вас і за яку ви відповідаєте.

Визначте зони проблем

Визначте зони вашого можливого впливу

Які дії ви виконаєте наступного тижня у своєму колі впливу?



Коучинг пропонує ще один дієвий інструмент роботи з життєвими ситуаціями – рамку проблеми та рамку результату.

Наприклад, як ми аналізуємо труднощі, з якими стикаємося? Подумайте про проблему, що нині є для вас найактуальнішою. А тепер проаналізуйте її за запропонованим алгоритмом, а потім оцініть те, як ви просунулися щодо її розв’язання за шкалою, наведеною нижче.

Аналіз проблеми: алгоритм 1

1. Що це за проблема?
2. Чому вона в мене виникла?
3. Хто й що заважає мені досягнути того, чого я хочу?
4. Хто винен у тому, що ця проблема існує?

Оцініть рівень

Оптимізм	0	————— 5 —————	10
Ясність (що робити?)	0	————— 5 —————	10

Мотивація 0 ————— 5 ————— 10

Відчуття 0 ————— 5 ————— 10

Тепер пропонуємо опрацювати цю саму проблему, але за іншим алгоритмом.

Алгоритм 2

1. Який мій бажаний результат? Чого я хочу?
2. Як я можу досягти цього? (Які можливості можуть мені допомогти?)
3. Як я дізнаюся, що досягнув бажаного результату?
4. Чого ця ситуація може мене навчити?

Оцініть рівень

Оптимізм 0 ————— 5 ————— 10

Ясність (що робити?) 0 ————— 5 ————— 10

Мотивація 0 ————— 5 ————— 10

Відчуття 0 ————— 5 ————— 10

Порівняйте результати, які ви отримали за рівнем оптимізму, ясності, мотивації та відчуттів. Немає потреби питати, який з алгоритмів вас більше просунув у вирішенні питання або проблеми. Перший підхід – на жаль, той, до якого ми звикли, одержав назву “Рамка проблеми”. Увесь час “прокручуючи” ситуацію за цими питаннями, ви самі заганяєте себе й своє мислення в рамку – рамку проблеми. Друга методика мислення – “Рамка результату”. Ви ставите питання таким чином, що вони ведуть Вас до розв’язання проблеми.

Вибір типу мислення – це ваша справа. Як керівник ви весь час стикатиметеся із змінами й опором, як своїм власним, так і з боку підлеглих. Ваше ставлення до ситуації зумовлюватиме ваш успіх чи неуспіх. Ми не можемо заборонити пташкам літати в нас над головою, але ми можемо не дозволити їм вимостити на ній гніздо. Так само і з нашими думками, цінностями та переконаннями – ними ми можемо керувати. І, змінюючи себе, можемо змінювати оточення, завжди пам'ятаючи, що:

- Усе змінюється та закінчується.
- Не все завжди йде за планом.
- Життя не завжди справедливе.
- Прикрощі – це частина життя.
- Люди не завжди люблячі та вірні весь час.

І навіть із цим можна бути щасливою й успішною людиною! Хтось розумний якось зауважив, що Шекспір, Моцарт та Ейнштейн ніколи б не з'явилися у світі, в якому б речі не змінювалися та не закінчувалися й усе було би передбачуване, а в житті не було б страждань й усі нас вірно любили. Без змін, катаклізмів та криз хіба мали б ми Пітера Друкера, Лі Якоккі та вас, дорогий керівнику? Тож віват змінам! Віват професійному зростанню! Віват успішним організаціям і апаратам судів!

Наприкінці дозвольте поділитися з вами формулою змін. Вона проста:

ЗМІНИ = БАЖАННЯ • ЗНАННЯ • ДІЇ

Бажання – це мотивація змінюватися, зростати, пізнавати нове, долати перешкоди. Знання – це вміння та навички, як саме це робити. Дії – це перший крок, який ви робите в напрямі до реалізації задуманого. Зверніть увагу, що між компонентами рівняння стоїть знак множення. Це означає:

якщо один складник дорівнює нулю, то зміни не відбуваються. Чи є у вашому управлінському житті щось, що потребує змін? Тоді вперед! Бажання, помножене на знання та дії, відчинятиме будь-які двері! У добру годину!

На цьому ми завершуємо книжку, яку назвали «Управління персоналом, або Хода переможця». І якщо вона зробила вашу управлінську ходу більш пружною, впевненою та веселою, ми щасливі!

Автори

ДЛЯ ПОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ ПОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ ПОТАТОК