

განი ჩაფიქვ

გზა  
ღიღეოობისაკენ!

როგორ გავხდეთ ლიდერი? – ე. რუსთავის აკადემიური ქალაქის ლიდერთა საერთაშორისო სკოლა და აქ არსებული, საქართველოში პირველი, ეფექტიან აზროვნების სკოლა, გთავაზობთ გზას წარმატების ფორმულით, წარმატებული ლიდერობისაკენ...

რედაქტორი: ლეილა გეგეშიძე

ISBN 978-9941-8-2512-5

საყოველთაოდ ცნობილი, 1912 წელს აწყობილი და იმდროისათვის ყველაზე დიდი და ყველაზე ძვირადღირებული, 143 ათას ტონიანი, სივანით 28 და სივრძით 260 მეტრიანი, გემის, „ტიტანიკი“ კატასტროფის შემდეგ, შვედეთში, თითქმის მისივე ანალოგი, მაგრამ ბევრად გაუმჯობესებული, გიგანტური გემი ააგეს, რომელსაც ნაოსნობაში გასვლის წინ, ძრავი დაუზიანდა... ვინ არ შეაწუხეს გემის მფლობელებმა, ვის არ მიმართეს დახმარებისათვის კაპიტანმა, თუ ეკიპაჟის წევრებმა, მაგრამ უშედეგოდ... მერე, ბოცმანს გაახსენდა „ტიტანიკის“ ძრავის შემქმნელი და დაუყოვნებლივ მიმართეს მას...

მონვეულმა ოსტატმა გულმოგინედ დაათვალიერა გემის მართვის სისტემა, განსაკუთრებული დრო ძრავის ვიზუალის შესწავლას დაუთმო, შემდეგ ურო მოიმარჯვა და ერთ ადგილზე, ძრავის კორპუსზე, ორი რიტმული დარტყმა განახორციელა...

– ჩართეთ ძრავა – თქა ოსტატმა დაბეჭითებით, ისე, რომ უროსათვის ხელი არ გაუშვია

– ჩართეთ ძრავა! გასცა ბრძანება კაპიტანმა და... უზარმაზარი გემი აგუგუნდა... – რამდენი მოგართვათ? – ოსტატს მიუბრუნდა გემის კაპიტანი, რომლის ხმაც კი სიხარულს აფრქვევდა...

– ათი ათასი დოლარი!

– როგორ? – ბზარი გაჩნდა კაპიტანის ომახიან ხმაში – თქვენ სულ რაღაც 15 წუთი დაჰყავით ჩვენთან და ეს ურო მხოლოდ ორჯერ...

– დიახ, უროს დარტყმისათვის სულ ორი დოლარი! ხოლო იმ ადგილის, იმ წერტილის პოვნისათვის, თუ სად უნდა დამერტყა, ცხრაათას ცხრაას ოთხმოცდათვრამეტი...

გემის კაპიტანმა დაუფიქრებლად გადაუხადა მონვეულ ოსტატს მადლობა და მისგან დასახელებული თანხა სრულად...

ასეა რეალური ცხოვრება, საჭირო დროს, საჭირო მომენტში, საჭირო ადგილზე და საჭირო წერტილში დარტყმა, წარმატების სრული გარანტია! მაგრამ, როგორ განვსაზღვროთ დრო, მომენტი, ადგილი, წერტილი? – ეს ლიდერთა შემეცნებითი საიდუმლო თვისებაა! როგორ? თანდათან მივყვით:

## რა არის მენეჯმენტი

პირველ რიგში აუცილებელია განვსაზღვროთ ტერმინები. რას ვგულისხმობთ სიტყვის ქვეშ „მენეჯერი“ და რა როლს მოიხდის სიტყვა მენეჯმენტი.

სახელმძღვანელოებიდან ჩვენთვის ცნობილია, რომ მენეჯერები (მათ სხვანაირად მოიხსენიებენ ადმინისტრატორად, ხელმძღვანელად, ლიდერად) გეგმავენ, ლებულობენ გადანყვეტილებებს, ქმნიან გუნდს, უწევენ ორგანიზებას, აწარმოებენ კონტროლს და ზრდიან მოტივაციას.

თუმცა არის ორგანიზაციები, სადაც მენეჯერები დასახელებული ფუნქციებიდან სამსაყ არ ასრულებენ. რამოდენიმე წლის წინ, მე ვსწავლობდი შემოქმედებითი ორგანიზაციების მართვის მეთოდებს – საოპერო და თეატრალური ტრუპები, საცეკვაო კოლექტივები – და მივხვდი, რომ მათი მენეჯერები, ვერ მართავენ არტისტებს ისე, როგორც, ვთქვათ, მუშებს. მათ არ შეუძლიათ დაგეგმონ, გააკონტროლონ და ორგანიზება გაუწიონ სახელმძღვანელოების საშუალებით, მსგავსი ვითარება შემექმნა ჯანდაცვისა და განათლების სისტემაში, ადმინისტრატორები არ ასრულებენ მენეჯმენტის ყველა ფუნქციას, ისინი არ იღებენ გადანყვეტილებებს დანესებულების საკითხებში, რადგან ეს ექიმებისა და პედაგოგების პრეროგატივაა.

ასევე ბევრ ქვეყანაში მმართველობის სტილი ისე არ აღიქმება, როგორც ამერიკაში, უფრო მეტიც: ზოგ ქვეყანაში მენეჯმენტი იმ სახით, რომლითაც ჩვენ აღვიქვამთ, კანონით აკრძალულია.

მაგალითად, სოციალისტურ იუგოსლავიაში კონსტიტუციით აკრძალული იყო გადანყვეტილებების ისე მიღება, როგორც ამას ვაკეთებთ ჩვენ, ანუ ორგანიზაციის სახელით. მენეჯერის როლი იყო წარმოედგინა გადანყვეტილების პროექტი დაერწმუნებინა მუშები, ხელფასის მიღების და დარიცხვის საკითხები, გამომუშავების ნორმები, ინვესტიციების მოცულობა და სხვა საკითხების გადანყვეტა ეხებოდა სხვას.

ზოგიერთ ქვეყნებში მენეჯმენტი სოციალურად მიუღებელია. მაგალითად, ისრაელის კიბუცების (სასოფლო-

სამეურნეო გაერთიანება) აყვავების პერიოდში, ყოველ ორ-სამ წელიწადში იცვლებოდა მენეჯერი. ამას იმისთვის აკეთებდნენ, რომ არავინ არ გარდასახულიყო ადამიანად, რომელსაც შეერთებულ შტატებში ეძახიან პროფესინალ მენეჯერს – ადამიანად, რომლის მოვალეობაა აუხსნას სხვებს რა აკეთონ.

ზოგ ენებში – მაგალითად, შვედურ, ფრანგულ, სერბულ და ხორვატულში – ინგლისური *manage* („ხელმძღვანელობა“, მართვა“) არ გააჩნია პირდაპირი გაგება. ამ ენებში მაგის ნაცვლად გამოიყენება სიტყვა „მიმართულების მიცემა“, წაყვანა (მასთან), ან „ადმინისტრირება“. თუ უნდათ გამოიყენონ სიტყვა „მართვა“, იმ მნიშვნელობით, რომლითაც ის გამოიყენება შეერთებულ შტატებში, ხმარობენ ინგლისურ ვარიანტს.

ესპანურ ენაში სიტყვა *manejar* (სიტყვა-სიტყვით თარგმნისას) ნიშნავს „მართვას“ და გამოიყენება ავტომობილების და ცხენების მიმართ. როდესაც ესპანელებს სურთ წარმოთქვან ეს სიტყვა *manage*, ამერიკულ კონტექსტში, იყენებენ სიტყვას „მიმართულების მიცემა“ ან „ადმინისტრირება“.

ინგლისური ლექსიკონი იძლევა ამ სიტყვის შემდეგნაირ ახსნას *manage*: *decide* (გადაწყვეტა), *operate* (მოქმედება), *plan* (დაგეგმვა), *control* (გაკონტროლება), *organize* (ორგანიზება), *rule* (მართვა), *achieve goals* (მიზნის მიღწევა), *lead* (წაყვანა), *motivate* (მოტივირება), *accomplish* (დასრულება), *dominate* (დომინირება), *govern* (დანყოფა) და ბოლოს *manipulate* (მანიპულირება).

რომელი საერთო მნიშვნელით გავაერთიანოთ ეს სიტყვები? ყველა ისინი აღნიშნავენ ცალმხრივ პროცესს. ადამიანი რომელიც მართავს, უთითებს პირს, რომელსაც ის მართავს, რა გააკეთოს. სიტყვა მოტივირებას აქვს დაშვება: ვინს უწევს მოტივირებას, უკვე გადაწყვიტა რა გააკეთოს და იყენებს მოტივირებას, რომ ქვეშევრდომმა მისი წინადადება შეასრულოს.

ახლა გადავხედოთ სიტყვა *subordinate* – ის ვისაც მართავენ, რომელმაც უნდა შეასრულოს მმართველის გადაწყვეტილება. სინამდვილეში, რას ნიშნავს ეს სიტყვა? დაფიქრდით მასზე *subordinate*, ქვეშევრდომი. როგორც *sub*

– ordnaty, სუბ-ორდინალური, ანუ მნიშვნელოვანზე დაბალი. ეხლა დავაკვირდეთ სიტყვა supervisor – სუპერვაიზერი, ზედამხედველი. ის გვიჩვენებს მხედველობის მაღალ დონეს და ამკვიდრებს უნარების იერარქიას.

მმართველობის პროცესი იმ სახით, რომლითაც ჩვენ ვსწავლობთ და ვიყენებთ პრაქტიკაში, არ არის თავისუფალი შეფასებისგან. ეს არა მხოლოდ მეცნიერება და ხელოვნებაა – ეს არის სოციოპოლიტიკური გამოხატულება ფასეულობების. ყველა სინონიმები სიტყვისა „მმართველობა“, ასე თუ ისე დაკავშირებულია მანიპულაციასთან.

და, მაინც რა არის მენეჯმენტი, რადგანაც ის რიგ ქვეყნებში აკრძალულია, ზოგან – სოციალურად მიუღებელია, ხოლო ძლიერ ქვეყნებში ის არ არსებობს.

### **ფუნქციონალური მიმოხილვა**

ვცადოთ გავარკვიოთ, რა არის მენეჯმენტი, მისი ფუნქციებიდან გამომდინარე, – რისთვის გვჭირდება ის ჩვენ? რა მოხდებოდა, ის რომ არ ყოფილიყო?

ფუნქცია უნდა იყოს თავისუფალი შეფასებებისგან და სოციოპოლიტიკური თუ კულტურული წყობისა. ის უნდა იყოს ერთი და იგივე – იმის და მიუხედავად, ვმართავთ ჩვენს თავს, ოჯახს თუ ბიზნესს, არამომგებიან ორგანიზაციას თუ მთელ ერს. როცა ჩვენ ვსაუბრობთ მართვაზე, სამშობლოს ან ძალაუფლების, კონცეპტუალურად მხედველობაში გვაქვს ეს პროცესი – სხვაობა მხოლოდ მასშტაბებშია.

რა არის მენეჯმენტის ფუნქცია? რა უნდა გააკეთოს მან? დამეთანხმებით თუ არა, რომ მისი ადგილი – კარგად მართული ორგანიზაციაა?

კარგით, მაგრამ რას ნიშნავს ეს?

დამეთანხმებით, თუ მე ვიტყვი, რომ ორგანიზაცია კარგად იმართება, თუ ის ეფექტური და შედეგიანია მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში?

ორგანიზაცია შედეგიანია მოკლევადიან პერსპექტივაში, თუ ის აკმაყოფილებს მიმდინარე მოთხოვნებს თავისი მიმდინარე კლიენტებისა, ეფექტურია მოკლევადიან პერსპექტივაში თუ მუშაობს მინიმალური მოთხოვნადი რესურსის გამოყენებით.

ორგანიზაცია შედეგიანია გრძელვადიან პერსპექტივაში, თუ ის აკმაყოფილებს მოთხოვნებს თავისი მომავალი კლიენტებისა. ეს კი ნიშნავს, რომ ის მიდის ცვლილებებთან შესახვედრად და ეფექტურია გრძელვადიან პერსპექტივაში, რადგანაც შეუცვლელი ადამიანები არ არიან. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია გადარჩება და შეძლებს შინაგან ცვლილებებთან ადაპტირებას.

თუ ეს ასეა, მენეჯმენტის დანიშნულება მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაცია შედეგიანი იყოს გრძელვადიან და მოკლევადიან პერსპექტივაში.

ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ ასეთი განსაზღვრება არ შეიცავს შემათავსებელ დასკვნებს. ის ეხება ყველა ორგანიზაციებს მათი სიდიდის მიუხედავად, მუშაობის ხერხისა, მიზნებისა და ქვეყნის ადგილმდებარეობისა. ის ერთნაირად ამომწურავად იძლევა მმართველობის დახასიათებას, როგორც რელიგიური ორგანიზაციის, ასევე, ბოდიში ამ სიტყვისთვის, ნაცისტების საკონცენტრაციო ბანაკის. ეს იმას ნიშნავს, რომ შეიძლება გამოიყენო როგორც ოჯახის სამართავად, ასევე, ბიზნესის, არამომგებიანი ორგანიზაციისა და თუ გნებავთ ქვეყნისა.

ეს არის მენეჯმენტის უნივერსალური, ფუნქციონალური კონცეფცია.

როგორ ასრულებს მენეჯმენტი ამ დავალებას?

ჩემი 30-ზე მეტი წლის გამოცდილება, გამოკვლევების და შედეგების პრაქტიკაზე გადამოწმების, მაძლევს საშუალებას გამოვიტანო დასკვნა: თუ ჩვენ გვინდა, რომ ორგანიზაცია იმართებოდეს კარგად გრძელვადიან და მოკლევადიან პერსპექტივაში, მენეჯმენტმა უნდა შეასრულოს ოთხი როლი. მმართველობა უნდა განისაზღვროს ამ ოთხი მისიით, რადგან ისინი ცალ-ცალკე აუცილებელია, ხოლო ერთად საკმარისია ეფექტური მენეჯმენტისთვის. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, თუ სრულდება ოთხივე მიმართულება, ორგანიზაცია იქნება შედეგიანი და ეფექტური გრძელვადიან და მოკლევადიან პერსპექტივაში.

რა მიმართულებებია ეს?

პირველი როლი, რომელიც მენეჯმენტმა უნდა შეასრულოს ნებისმიერ ორგანიზაციაში, – ესაა (P), ანუ მიაღწიოს სასურველ

შედეგს, გარდაქმნას ორგანიზაცია მომგებიანად მოკლევადიან პერსპექტივაში, როგორ გამოიყურებიან ეს შედეგები?

ეს არის დაკმაყოფილება იმ კლიენტების, რომლებისთვისაც არსებობს ეს ორგანიზაცია. რატომ მოდიან ადამიანები თქვენთან? რისთვის სჭირდებათ თქვენ მათ? როგორი მომსახურება უნდათ მათ? (P) როლი – შედეგის გამოუმუშავება – ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ერთ ერთი ხერხი კლიენტთა დაკმაყოფილების დონის გაგებისა – უნდა გაიგოთ რამდენი ადამიანი მოგმართავთ ხელმეორედ, რომ შეიძინონ თქვენი კონკურენტუნარიანი პროდუქცია ან მომსახურება.

მეორე როლი (A), დევს ადმინისტრირებაში. ის ნიშნავს, იზრუნო იმაზე, რომ ორგანიზაციული პროცესები იყოს სისტემატიზირებული, უზრუნველყოფილი, აუცილებელი პროცესები უნდა სრულდებოდეს, ხოლო მოქმედება უნდა ხდებოდეს სწორი თანმიმდევრობით და ზუსტი ინტენსივობით. ადმინისტრატორის მოვალეობაა მოკლევადიან პერსპექტივაში უზრუნველყოს ეფექტურობა.

თუ თქვენ აკმაყოფილებთ ფასით კლიენტთა მოთხოვნებს და ის აღემატება თვითღირებულებას, მაშინ ( $P > A$ ) ორგანიზაცია მომგებიანი იქნება მოკლევადიან პერსპექტივაში.

და რა ხდება გრძელვადიანში?

რომ გქონდეთ პერსპექტივა ხანგრძლივი ვადით, მენეჯერებმა უნდა შეასრულონ ნათელმხილველის როლი – რომ ორგანიზაცია სწორი მიმართულებით წაიყვანონ. ეს ფუნქცია გამომდინარეობს ორგანიზაციის მზადყოფნიდან ცვლილებების ადაპტაციისთვის, რაც ორგანიზაციას ქმნის შედეგიანად გრძელვადიან პერსპექტივაში. ეს არის როლი (E) – მენარმის მზადყოფნა შემოქმედებით მიდგომასთან ერთად ნავიდეს რისკზე. თუ ორგანიზაცია ამასაც კარგად უმკლავდება, მომავალში მას ექნება ისეთი მომსახურება ან პროდუქტი, რომელიც მოთხოვნადი იქნება მომავალი კლიენტებისთვის.

და ბოლოს, მენეჯმენტმა უნდა შეასრულოს როლი (I) – ინტეგრაცია. ეს ნიშნავს შექმნა კლიმატი და ფასეულობების სისტემა, რომელიც მისცემდა თანამშრომლობის ისეთ



მოტივაციას, სადაც არ იქნებოდნენ შეუცვლელი ადამიანები (რომელიც აუცილებლად გადააქცევს კომპანიას ეფექტურად გრძელვადიან პერიოდში).

ნებისმიერ ორგანიზაციაში, მიუხედავად მისი სიდიდისა, მუშაობის ხერხისა და კულტურისა, ეს ოთხი როლი ძირითადია ეფექტური მენეჯმენტისა. იქ სადაც ერთი, ან რამოდენიმე როლი არ სრულდება, ჩვენ ვხვდებით არაეფექტურ მმართველობას. თუ არასათანადოდ სრულდება (P) როლი. კლიენტები უკმაყოფილო რჩებიან, ვაჭრობა ეცემა. თუ არის პრობლემები (A), ორგანიზაცია განიცდის გაუმართლებელ ხარჯებს. ცუდად შესრულებული (E) როლის შემთხვევაში, ორგანიზაცია ჩნდება ბაზარზე გვიან, ან მის ახალ პროდუქტს არ აქვს წარმატება. და ბოლოს, თუ ორგანიზაციაში ცუდადაა საქმე (I) – ლიდერმა უნდა დატოვოს ის – ორგანიზაცია ჩერდება. არაეფექტური მენეჯმენტის მოდელი ყველა ქვეყნისთვის არის განმეორებადი, უნივერსალური და წინასწარ ცნობილი – მიუხედავად კულტურის, მუშაობის ხერხისა და ორგანიზაციის ზომისა.

შეიძლება ითქვას, იმისთვის რომ ორგანიზაცია იყოს ჯანმრთელი, როგორც მოკლევადიან ასევე გრძელვადიან პერსპექტივაში, მისთვის აუცილებელია ოთხი „ვიტამინი“: (P), (A), (E) და (I). თუ ერთ-ერთი აკლია ორგანიზაციას, მას უეჭველი ემუქრება „ავადმყოფობა“ დაგვიანებული სიმპტომებით. მაგრამ, თუ მოიძებნა ისეთი ვინც „შეიყვანს“ საჭირო „ვიტამინს“. ორგანიზაციის მონაცემები გაუმჯობესდება, ისევე როგორც მისი ჯანმრთელობა, მოკლევადიან და გრძელვადიან პერიოდებში.

30 წელია რაც ვსარგებლობ (PAEI) სისტემით და ინსტრუმენტებით ჩემი წიგნებიდან, სხვადასხვა ქვეყნის კომპანიების საკონსულტაციოდ. მას იყენებენ ჩემი კოლეგებიც, რომლებმაც გაიარეს სერტიფიცირების კურსები. ეს გადამონმშებელი მეთოდოლოგია გამოიყენება ანალიზისა და მოქმედებების პროგნოზირების გადასაჭრელად.

## რატომ არის შეუძლებელი ყველა როლის გაერთიანება?

პიტერ დრუკერი აღნიშნავდა მენეჯერის მწყობრ მუშაობას. „რომ შეასრულო ტოპ-მენეჯერის დავალება, – აუცილებელია ოთხი ტიპის ადამიანი“. დრუკერი მათ უწოდებდა „ადამიანი აზროვნების“, „ადამიანი მოქმედების“, „ადამიანი ხალხის“, და „ადამიანი წინა ხაზიდან“. შემდეგში დრუკერი აღნიშნავს, რომ „ერთდროულად ოთხივე ხასიათის ერთად მქონე ადამიანის პოვნა შეუძლებელია“. უფრო შორს ის არ მიდის და შემოიფარგლება დასკვნით, რომ ორგანიზაციის მართვისთვის საჭიროა ერთ სტილზე მეტი. რატომ ეს სტილები და არა სხვა? დრუკერი არ უსვამს ხაზს, რა სტილებია ეს და როგორ შეიძლება მათი ურთიერთმოქმედება საერთო მიზნისთვის, მსგავსების მიხედვით. ამ სიცარიელის შევსებას ვცდილობ ჩემი წიგნებით.

რატომ არ არსებობს იდეალური მენეჯერი (PAEI), რომელიც შეასრულებდა ყველა როლს?

იმის მიზეზი, რომ არცერთი მენეჯერი არ შეიძლება იყოს (PAEI) იდეალური მმართველი, რომელიც ასე ძალიან სურს ყველა ორგანიზაციას, მდგომარეობს იმაში, რომ (PAEI)-ის მმართველი როლი, არათავსებადია მოკლევადიან პერსპექტივაში. მათი განხორციელება ერთდროულად შეუძლებელია. მაგალითად (P) და (I) არათავსებადია. მოვიჩინათ თუ არა ოდესმე კურსებზე ან სემინარებზე დასწრება, სადაც გასწავლიდნენ, როგორ გახდეთ საუკეთესო ინტეგრატორი (I): როგორ დავამყაროთ ურთიერთობა ადამიანებთან, ეფექტურად ვისაუბროთ და ვიყოთ მგრძობიარე ადამიანი? მერე ხდება კრიზისული სიტუაცია, მოვიხდათ სწრაფი რეაგირება და თქვენ მოიწვიეთ თათბირი, რომელზეც დააყენეთ (P) – დავალება – გაკეთდეს აქ და ეხლავე. თქვენ არ გქონდათ დრო დარწმუნების, ახსნის და მოტივირების. და სად წავიდა თქვენი ორიენტირება გუნდზე და მოთმინებით სხვების მოსმენის უნარი?

როდესაც თქვენ შევიძლიათ განახორციელოთ შედეგი – როლი (P) – ცაიტნოტის პირობებში, სავსებით ნორმალურია, რომ თქვენ გახდებით „დიქტატორი“, ხოლო ინტეგრირება (I)

და გუნდური მუშაობა ხდება არაპრიორიტეტული. (P) აძევებს (I)-ს.

ეხლა დეტალურად განვიხილოთ როლების არათავსებადობა. ყველანი ვიცნობთ მენჯეერებს, რომლებიც ბრწყინვალედ აწყობენ გეგმებს და ბადებენ იდეებს, მაგრამ მათი იდეების განხორციელების შესრულებაზე თვალის მიდევნება, ბევრად უფრო უარესად გამოსდით. ჩვენ ასევე ვიცნობთ მგრძობიარე, სიმპატიურ ადამიანებს, რომლებსაც შეუძლიათ ძალიან კარგი ინტეგრირება, თუმცა არ შეუძლიათ მკაცრი გადაწყვეტილებების მიღება.

ახსნა არაა რთული: ეს ოთხი როლი არაა შეუთავსებადი, თუმცა მათი გაერთიანება შეუძლებელია მოკლე პერსპექტივაში, ამავდროულად ერთმანეთს აწვებიან მიძიმე ტვირთად. სხვანაირად რომ ვთქვათ, (PAEI)-ის ერთ ერთი როლის იდეალურად შესრულებისას, დიდია ალბათობა იმისა, რომ დანარჩენი როლების შესრულება გაგიჭირდებათ.

ეს ოთხი როლი არათავსებადია ნებისმიერ კომბინაციაში – არა მარტო (P) და (I). (P) და (E)-ც არათავსებადია. რამდენჯერ გავიმეორებიათ თავის-თავისთვის: „მე ისე ბევრს ვმუშაობ, ფიქრისთვის დრო არ მრჩება“? სხვაგვარად რომ ვთქვათ. მიმდინარე კითხვებს იმდენი ენერჯია მიაქვთ თქვენგან, ის არ გყოფნით იმისთვის, რომ დაფიქრდეთ მომავალ პოტენციალზე. (P) ფაქტიურად ემუქრება (E)-ს, იმ შემთხვევაში თუ თქვენ ბევრს მუშაობთ დღე და ღამე, დიდ ყურადღებას უთმობთ მოკლევადიან შედეგების მიღწევას, ძნელია – თუ არის საერთოდ შესაძლებელი – მიაქციო ყურადღება ცვლილებებს, რომელიც შენს ირგვლივ ხდება. თქვენი ტვინი ფოტოაპარატი არაა: თქვენ ხედავთ ან ფართო ხედით და სხვა ყველაფერს ყურადღებას არ აქცევთ, ან საერთოდ ვერაფერს ამჩნევთ.

ასევე (E)-ც ემუქრება (P)-ს: მენარმეობა (E) ნიშნავს ცვლილებებს, ისინი ხელს უშლიან (P) ფუნქციის განხორციელებას. ადამიანები პროდუქციის გამომშვები განყოფილებიდან, ხშირად უკმაყოფილებას გამოთქვამენ შემქმნელთა მიმართ: „თუ თქვენ არ შეწყვეტთ, უთავბოლო ცვლილებებს, თქვენ ვერასდროს შეძლებთ საჭირო პროდუქციის გამომშვებას“. და გარკვეულ დროს თქვენ

მოგინევთ შეაჩეროთ ახალი იდეების დაგვემარება, რომ გააგრძელოთ წარმოება.

განვიხილოთ სხვა კომბინაცია – (P) და (A). ეს როლებიც არარიან თავსებადი. როცა თქვენ გინდათ იყოთ ძალიან შედეგიანი, ძალიან გავიჭირდებით პარალელურად იყოთ ეფექტიური. ამიტომაც სწრაფი გადანყვეტილებები, რომელთა მიზანია ცეცხლის ჩაქრობა და მოულოდნელი პრობლემების არიდება, ინვესტს დებორგანიზაციას და არაეფექტურობას. ისინი იძულებული ხდებიან შეეგუონ, იმას რომ ორგანიზებას და წესრიგს – ანუ (A)-ს – უნდა დაელოდონ.

მართებულია სანინაალმდეგო მტკიცებულება: თუ თქვენ ძალიან ეფექტური ხართ, უეჭველია გახდებით ნაკლებად შედეგიანი. ზუსტად ეგეთია ბიუროკრატია – მის უკან იგეგმება მცირედი დეტალები და ითვლება ყოველი ცვლილება. რაც უფრო მეტ კონტროლს დაანესებთ, მით ნაკლებად რეაქტიული გახდება სისტემა, სანამდე არ დაკარგავს შესაძლებლობას მიუდგეს კლიენტთა მოთხოვნებს, რომლების ხშირად იცვლებიან.

წარმოვიდგინოთ ჩოგბურთელი, რომელიც შეუსვენებლივ ვარჯიშობს, მანამ მისი ხელები არ გახდებიან სრულყოფილი. მერე უცხადებს მოწინააღმდეგეს: „ჩამინოდე ბურთი აქეთ!“ – ზუსტად კორტის იმ ნაწილში, საიდანაც ის იდეალურად იგერიებს ბურთს.

მე ვთვლი ასეთ მდგომარეობას არასახარბიელოდ: მასში არ არის სრულყოფილების ნასახიცი. ზუსტად ასე მუშაობს ბიუროკრატია. ის, რომ კლიენტთა მოთხოვნები შეიცვალა, მას სულ არ ანუხებს. ბიუროკრატები მიდიან დაზეპირებული გზით, რომელსაც მოაქვს მაქსიმალური ეფექტურობა და კონტროლი. ეს მნიშვნელოვნად ეფექტურია, მაგრამ არაშედეგიანი.

რატომ არის ადმინისტრირება (A) და მენარმეობა (E) არათავსებადია? ახალი იდეების შეზღუდვით ეფექტურობის შენარჩუნებისათვის, თქვენ ნეგატიურად მოქმედებთ საკუთარ შესაძლებლობაზე იყოთ პროაქტიური და შედეგიანი გრძელვადიან პერსპექტივაში. ორგანიზაციული პოლიტიკა, წესები და კორპორატიულად მოწონებული ქცევა ხელს

უშლიან ცვლილებებს. ამიტომაც (A) ემუქრება (E)-ს. და ბოლოს: ხშირი ცვლილებები ხელს უშლიან სისტემატიზაციას, დამყარებული პრაქტიკისა და წესების დაცვას.

განვიხილოთ რაში გამოიხატება არათავსებადობა წყვილში (A)/(I). რომელ ქვეყანაშია ადვოკატთა ყველაზე ცოტა რაოდენობა ერთ სულ მოსახლეზე? იაპონია, იაპონელებში მოთხოვნა (მათი მკაცრი კანონებით და პოლიტიკით) ადმინისტრირებაში დაბალია, რადგან იქ მაღალია ინტეგრაცია. იაპონურ ბიზნესს ახასიათებს მაღალი ლოიალობა და ურთიერთდამოკიდებულება, კორპორაციები იღებენ თანამშრომლებს ცხოვრების ბოლომდე, მათ ოჯახური გარემო აქვთ, ისინი ზრუნავენ ერთმანეთზე, მათი ურთიერთობა რეგულირდება უფრო კულტურული ტრადიციებით, ვიდრე სამართლებრივი ინსტიტუტებით.

რომელ ქვეყანაშია ადვოკატთა ყველაზე მეტი რაოდენობა ერთ სულ მოსახლეზე? ამერიკის შეერთებული შტატებში ადმინისტრირების როლი მაღალია და სულ უფრო იზრდება, სასამართლო სისტემა გადატვირთულია. ჩვენ, ამერიკელები, ურთიერთდამოკიდებულების პრობლემის გადასაწყვეტად ვიყენებთ სხვის დახმარებას, ჩვენი ინტეგრაცია ძალიან დაბალია.

ამ შეუთავსებლობის გამო ყველა მენეჯერს გააშნია ძლიერი და სუსტი მხარე ამ ოთხი ძირითადი ფუნქციის შესრულებისას. მენეჯერს (paEi) შეუძლია წარმატებულად განახორციელოს ცვლილებები, მაგრამ შეიძლება იყოს სუსტი ადმინისტრირებისას (A). სხვა მენეჯერი, (pAei), შეიძლება იყოს მშვენიერი ორგანიზატორი, მაგრამ არც თუ ისე კარგი მენარმე (E). მენეჯერი (paei), კარგად გრძნობს ადამიანურ ურთიერთობებს, მაგრამ მისგან არ უნდა ელოდოთ მაღალი დონის შედეგების გამომუშავებას (P, მენარმეობის (E) ან ადმინისტრირებას (A). და ასე შემდეგ. სამწუხაროდ, ნებისმიერ მმართველს ერთ-ერთი როლის შესრულების უნარი შეიძლება საერთოდ არ გააჩნდეს, სხვით იყოს განრიდებული, ხდება იშვიათად, მაგრამ ბოლომდე განვითარებული მაინც არ არის. ასეთ სიტუაციაში მენეჯერი არაეფექტურია, მათ შესახებ ვისაუბრებთ შემდეგ ნაწილში.

## მითი: იდეალური მმართველი

როგორღაც „ნიუიორკ-ტაიმსის“ გაზეთმა გამოაქვეყნა სტატია, სადაც მე „კორპორატიულ ეკზორცისტად“ მომისხენია. რადგან, სხვადასხვა კომპანიებში მუშაობისას, მე ნაბიჯ-ნაბიჯ ვცდილობდი „გამესუფთავებინა“ მათი მენეჯმენტი, თავბრუდამხვევი რწმენისაგან, რომ მას (მენეჯმენტს) შეეძლო სასწაულის მოხდენა. რა არის ეს „შეუძლებელი“, რომლის მიღწევა მათ სურთ? შეუძლებელია იპოვო ან მოამზადო ისეთი იდეალური მმართველი, რომელიც თავისი ძალისხმევით შეძლებს შექმნას და მხარი დაუჭიროს კარგად მართულ ორგანიზაციას, გახადოს ის შედეგიანი და ეფექტური მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში.

შეეცადეთ გააკეთოთ შემდეგი. მოაგროვეთ ყველა თქვენი ტოპ-მენეჯერი ერთ ოთახში. თხოვეთ მათ დანერონ კომპანიის ხუთი მთავარი პრობლემა. ამ დროს მათ უნდა დაიცვან შემდეგი წესები: პირველი, არანაირი სახელები, მეორე „არცერთი რა“ – ჩვენ არ გვჭირდება ახსნა პრობლემების მიზეზისა.

უბრალოდ თხოვეთ ამონარიდის სახით წარმოგიდგინონ რვეულის ფურცელზე – ხუთი ყველაზე კრიტიკული, ყველაზე მთავარი პრობლემა კომპანიის, რომლებიც ჩნდება არასასურველი შედეგებისა და პროცესების სახით.

ყველა ეს პრობლემები უნდა იყოს კონტროლირებადი ყველა დამსწრესთვის: იკრძალება პრობლემის ფორმულირება „ვიღაც იქ“ რაღაცას არ აკეთებს. ანუ თქვენ უნდა იფიქროთ მაგაზე, როგორც ისეთზე, რომელსაც „თქვენ“ – ოთახში მყოფები – არ აკეთებთ. ანუ არ უნდა დაეყრდნოთ „პროცენტული განაკვეთის არამოსალოდნელ ცვლილებებს“ (როგორც ბანკის მიერ შექმნილ პრობლემაზე), ასე რომ შეგიძლიათ დანეროთ „ჩვენ არ გვაქვს მოქმედების გეგმა პროცენტული განაკვეთის მოულოდნელ ცვლილებაზე“, ან „ჩვენი მმართველობის სტრატეგია პროცენტული განაკვეთის მოულოდნელ ცვლილებაზე ვერ მუშაობს“.

ამის შემდეგ ჰკითხეთ დამსწრეებს: „რამდენი იყო ამ პრობლემებიდან წინა წელს“?

არ წაიკითხოთ, ის რაც მათ დანერგეს. არ არის აუცილებელი, რომ მათ, სხვას გაუზიარონ თავისი ამონარიდები. უბრალოდ დაინტერესდით: „რამდენი პროცენტი პრობლემების გქონდათ წინა წელს?“. ყველაზე ხშირი პასუხი 90-დან 100% მდე.

და ორი წლის წინ?

ჩვენ გვექონდა ფაქტიურად იგივე პრობლემები.

სამი წლის წინ?

იგივე?!

როცა გაარკვევთ სიტუაციას წარსულზე, ჰკითხეთ: „ამ პრობლემებიდან რამდენი გვექნება სამი წლის შემდეგ?“

ფაქტიურად ყველა, თუ სხვაგვარად ფიქრობთ?

მაგრამ, რატომ? რომ გაიგოთ, მიუზღუნდეთ პრობლემების სიას. რამდენი მათგანის გადანყვეტა შეუძლია დამოუკიდებლად ოთახში მყოფთაგან?

არცერთს, ხომ სწორი ვარ? ვინმეს რომ შეძლებოდა, ალბათ აქამდე გადანყვეტდა.

ახლა ჰკითხეთ: „რამდენი ამ პრობლემებიდან გაქრებოდა, მე რომ თქვენთვის მომეცა ჯადოსნური ჯოხი, რომლის საშუალებითაც თქვენ, როგორც გუნდი, შეძლებდით შეთანხმებას და იპოვნიდით გამოსავალს?“

თუ ეს, ასე არ არის? თუ თქვენ ამ პუნქტამდე ყველაფერი გააკეთეთ სწორად და ჩანერეთ მხოლოდ ის პრობლემები, რომლის გადანყვეტა შეუძლია იმ პირებს, ვინც ოთახში იმყოფება, მაშინ შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ პრობლემის გადანყვეტა შესაძლებელია. მაგრამ, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ოთახში მყოფები შეძლებენ შეთანხმებას ამ საკითხზე.

მაშინ რაში მდგომარეობს პრობლემა?

იმაში, რომ ჩვენ ხშირ შემთხვევაში გვყავს ერთი მენეჯერი, რომელიც ცდილობს ერთდროულად მოაგვაროს ათეულობით პრობლემა, იმის მაგივრად რომ ათმა მენეჯერმა გადანყვიტოს თითოეული პრობლემა ერთად.

„თქვენი პრობლემა – ის არაა, რაც თქვენ სიაშია – ვეუბნები მე მათ, – რვეულში ჩანს მხოლოდ მათი გამოვლენა.

პრობლემა – თქვენ გაქვთ! ეს თქვენ არ მუშაობთ ერთად. აი რაშია პრობლემა!“

ბიზნესის სამყარო დაიკარგა მსკდარ დოგმატურ პრინციპებში ინდივიდუალისტურ მენეჯმენტში. ისეთი შთაბეჭდილება რჩება, რომ მთელ პროცესს მართავს ერთი ადამიანი, რომელიც იდეალურად ასრულებს ყველა დავალებას: გეგმავს, უწევს ორგანიზებას, ასწავლის, პასუხს აგებს განვითარებაზე, უწევს მოტივაციას, ითავსებს ლიდერობას, იცავს დისციპლინას, კომუნიკაციას, ქმნის გუნდს, ამავდროულად რჩება შეუმჩნეველი და მუშაობს ერთნაირად კარგად ნებისმიერ პირობებში და სხვადასხვა ორგანიზაციაში... ანუ (PAEI) – მენეჯერი, ხელმძღვანელი, ლიდერი, მეფე, სულთანი, არვიცი კიდევ რა შეიძლება ვუნოდო.

სად შეიძლება იპოვო ასეთი? შეგიძლიათ არ ეძებოთ: არსად! და მე ვუნოდებ ამ თეორიულს ( PAEI) – „მმართველი სახელმძღვანელოდან“ – რადგან ის არსებობს მხოლოდ ფურცელზე. რეალურ ცხოვრებაში ასეთი ხელმძღვანელი არ არსებობს და არც შეიძლება იარსებოს, რადგან რასაც მისგან მოითხოვენ, ერთ ადამიანს ეს არ ძალუძს.

ეს როგორ?

მიზმი ისაა, რომ ყველა როლი აუცილებელია, მისი შესრულება კი, ერთ პირს არ შეუძლია, ყველა იმ საკითხებთან დაკავშირებით, რომლის გადაჭრა მას უწევს, რამეთუ მართვის პროცესი საერთოდ ძალზე მწყობრია, ერთმა ადამიანმა შეუძლებელია შესძლოს მასთან გამკვლავება.

რატომ?

იმიტომ რომ, როგორც ვაჩვენე ზემოთ, როლები (P), (A), (E) და (I) არათავსებადია. თქვენ ვერ შეძლებთ მათ ერთდროულ განხორციელებას. და ვერავინ ვერ შეძლებს – ყოველ შემთხვევაში იმ დროს, როდესაც ორგანიზაციები ცდილობენ ყველა პრობლემის მოგვარებას.

## **ეფექტური მენეჯმენტი – არაეფექტური მენეჯმენტი – ლიდერობა**

რადგანაც, იდეალური მმართველი, რომელიც შეითავსებდა ყველა სტილს ( PAEI), არ არსებობს, ნიშნავს თუ არა ეს იმას,



რომ ყველა მენეჯერი არაეფექტურია? არცერთ შემთხვევაში! არა და არა! ჩვენ ვამტკიცებდით, რომ ყველა სამართავი ფუნქცია აუცილებელია, მაგრამ ის არაა საკმარისი ეფექტურად მართვის სტილისთვის, მენეჯერებს შეუძლიათ კარგად შეასრულონ ერთი ან რამდენიმე როლი, ამავდროულად არ ავინყდებათ სხვა როლებიც. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერი (P), შედეგის გამომშუშავებელი, უნდა იყოს (PAei), და არა (P--), მენეჯერი (A), ადმინისტრატორი, – (pAei), და არა (-A-), და ასე შემდეგ. სტილი (-A-) არა-ფუნქციონალურია – იმიტომ კი არა, რომ აქცენტს აკეთებს მხოლოდ ერთ როლზე, არამედ იმიტომ, რომ აქ სხვა როლები არ არსებობენ...

არაეფექტურ მენეჯერს კონკრეტული როლების შესრულება არ შეუძლია. ნამდვილი მმართველი ასრულებს ყველა როლს, მაგრამ იმ დოზით, რომელიც საკმარისია დავალების შესასრულებლად, ასევე ბოლომდე ასრულებს ერთ ან რამოდენიმეს როლებიდან (დავალებიდან გამომდინარე). ამავდროულად შეუძლებელია მოსთხოვო, ოთხივე როლის უნაკლოდ შესრულება. საუკეთესო მმართველებსაც კი, არ ძალუძთ ამის გაკეთება.

როგორც წესი, ისინი მშვენივრად უმკვლავდებიან ინტეგრირებას და კიდევ ერთ ან ორ როლს, არის თუ არა მათი ლიდერობა ორგანიზაციისათვის მოქმედებიანი? ეს დაკავშირებულია დავალებისგან, რომელსაც დააყენებენ მმართველთა წინაშე ორგანიზაციის განვითარების ციკლის ცხოვრებისეულ სტადიაში.

ანუ, ადამიანს რომ დაარქვა ეფექტური ან არაეფექტური მენეჯერი ან ლიდერი, დამოკიდებულია როლებისა და სიტუაციის ფლობის დონეზე, ადამიანი რომელსაც სტილებში გარღვევა არ გააჩნია, ანუ შეუძლია ოთხივე მართვის ფუნქციების შესრულება (იმ შემთხვევაში თუ ერთს უნაკლოდ ასრულებს), დიდი ალბათობით იქნება ეფექტური მენეჯერი (იდეალურიც რომ არ იყოს), რომელსაც მოაქვს სარგებელი. ეს იმ პირობით, მისგან მოლოდინი იკრიბება მის შესაძლებლობაში შეასრულოს მის წინაშე დაყენებული დავალება.

ასეთ შემთხვევაში მიზანი მმართველების მომზადებაში – როგორც ტოპ-მენეჯერების მომზადების პროგრამაში, ისევე სკოლებში, რომლებიც ანიჭებენ სამ საფეხურს, – იქნება შექმნა, ჩამოყალიბება, არა იდეალური ( PAEI) მმართველის, ხელმძღვანელის ან ლიდერის, არამედ მომზადება განსაკუთრებული ადამიანების, ასწავლიან მათ მიიღონ ერთმანეთი, სხვა ღირებულებები, ითანამშრომლონ სხვებთან – იმათთან ვინც შეავსებს მათ სუსტ და ძლიერ მხარეებს, ასეთი სწავლის შედეგად ყველა სტუდენტი შეძლებს გაიგოს ის, რომ მათ მოუწევთ როლების შესრულება და იმასაც გაიგებენ, თუ რამდენად შეუძლიათ (და შეძლებენ!) გაამდიდრონ ის (და არა დაემუქრონ მას) სხვებისგან გამორჩეული თვისებებით.

### **მენეჯერების მომზადება: მცდარი მიდგომა**

სამწუხაროდ, ბიზნესისა და ლიდერთა სკოლები, ისევე როგორც ადრე, აკეთებენ აქცენტს იდეალური მარტოხელა-მენეჯერის მომზადებაზე. ისინი ხელმძღვანელობენ დაშვებით, სახელმწიფო – ეკონომიური თეორიით, რომელიც ცდილობს წინასწარ განჭვრიტოს ფირმის მოქცევა: თუ თქვენ გაქვთ გარკვეული პირობები, ორგანიზაცია აუწევს ფასებს, სხვა პირობებისას კი – დაუწევს.

ეს თეორია ცდილობს განასახიეროს გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური პროცესი აბსტაქტული სახელით „ფირმა“. და უკეთებს ანალიზს, თუ რატომ იყო მიღებული კონკრეტული გადაწყვეტილება ყურადღების გარეშე ტოვებს, იმას, თუ როგორ იქნა ის მიღებული.

მენეჯმენტის თეორია და ბიზნეს სკოლები ზარალდებიან ალთქმის შეზღუდვებისაგან, რომ არსებობენ სხვადასხვა სტილები და აზროვნების ხერხები, მოქმედებები და ურთიერთობები. XX საუკუნეში გაჩნდა მენეჯმენტის თეორია – როგორც ხელობა, ხელოვნება და როგორც „მეცნიერება“, ამან მიგვიყვანა იქამდე, რომ ბიზნეს სკოლები გამრავლდნენ ისე, როგორც სოკოები წვიმის შემდეგ, რომელთაც ჰქონდათ სურვილი მიეცათ ცოდნა ახალბედებისთვის, რომელიც

აუცილებელია ეფექტიური მართვისთვის, ხოლო ვეტერანებს – აემალღებინათ თავისი კვალიფიკაცია.

ასეთმა მიმართულებებმა იპოვეს გამოსახულება სახელმძღვანელოებში, რომელთა ავტორებიც აგროვებენ საუკეთესო შტრიხებს წარმატებული მენეჯერების საქმიანობიდან და ამ ნაკრებიდან ქმნიან სახეს არარეალური იდეალური ხელმძღვანელისას (წიგნები, სადაც ინდუსტრიის ლიდერები გვიზიარებენ საკუთარ გამოცდილებას, ასევე ვერ გვეხმარებიან, რადგან იქ აღწერილია მხოლოდ მათი პოზიტიური გამოცდილება. სადღაა მათი ნაკლოვანებები და მარცხი, რომლებიც ყველასათვის ცნობილია, და ის გზა, როდესაც გადალახეს სიძნელებები?).

რამდენ ადამიანს იცნობთ, რომლებიც სწავლობდნენ ქვეყნის საუკეთესო ბიზნეს სკოლებში? ლიდერთა სკოლებში? საუკეთესო პროგრამით? დაიზუთხეს სახელმძღვანელოში მოცემული მასალა, თუმცა სწავლის შემდეგ მათი დაბრუნება წარუმატებელი აღმოჩნდა? ალბათ, ბევრს, რატომ?

იმიტომ, რომ შეუძლებელია იყოს ვინმე იდეალური ყველაფერში, არა და სწორედ მენეჯმენტის კლასიკური თეორიაც ადასტურებს, რომ მენეჯერები აკეთებენ იმას – რისი გაკეთებაც რეალურ ცხოვრებაში შეუძლებელია.

ამიტომაც ასეთი მომზადება – უსარგებლო, რადგანაც ყოველი ჩვენგანი თავისი დანიშნულებით ვართ არაეფექტური მენეჯერები. ყოველი ჩვენგანი, რამდენადაც ცუდი არ იყოს ეს მენეჯმენტისთვის.

მე ვფიქრობ, რომ ძალიან სახიფათოა გენიალურობის დაჯერება.

ჩემი აზრით, ის გვხვდება ძალიან, ძალიან იშვიათად.

და თუ ის საერთოდ არსებობს, გამოიხატება განსაკუთრებულ სრულყოფაში – ნახატში, მუსიკაში და სხვა.

და აუცილებელი არაა მისი ძებნა კორპორაციაში.

ნებისმიერი კორპორაცია აუცილებლად შეიზღუდებოდა და განიცდიდა კრახს, თუ დაეყრდნობოდა მხოლოდ ცალკეული პიროვნების შესაძლებლობებს, მიუხედავად იმისა, თუ რა რიგ კარგად სცოდნოდა პიროვნებას თავისი საქმე.

## პრაქტიკული გადანწყვეტილება:

### ურთიერთშემავსებელი გუნდი

ჩემი აზრით, ეფექტური მენეჯმენტისთვის აუცილებელია, რომ ყველა, ოთხივე როლი, შეასრულოს სხვადასხვა ადამიანებმა. უნდა შეკრიბო ერთად მენეჯერები, რომლებიც ფიქრობენ და მოქმედებენ განსხვავებულად. იმის მაგივრად, რომ ვილაპარაკოთ ადამიანზე, რომელიც დაგეგმავს, გაუნევს ორგანიზებას და სხვა, ჩვენ უნდა ვილაპარაკოთ გუნდზე, რომელიც შეასრულებს ყველა ამ ფუნქციას. შედეგის გამომშუშავებელის როლი (P), ადმინისტრატორის (A), მენარმის (E) და ინტეგრატორის უნდა შეასრულოს ურთიერთშემავსებელმა გუნდმა, იმიტომ, რომ ყველას ერთად შესრულება არ ძალუძს არცერთ ადამიანს.

მე არ ვიცი არცერთ ადამიანს, რომელიც თუნდაც ერთ რამეში არ მჯობნიდეს.

მინდა ყურადღება გავამახვილო სიტყვაზე „ურთიერთ-შემავსებელი“. იმიტომ რომ, როდესაც მე ვეუბნები მენეჯერს: „ჩვენ გვჭირდება გუნდი“, – ის პასუხობს: „მართალი ხართ. მე მინდოდა ამეყვანა ჩემი მსგავსი რამოდენიმე პირი“.

ეს არაა გუნდი. ეს კლონირებაა.

შეხედეთ თქვენს ხელებს: ხელს ხელად წარმოაჩენს ის, რომ ხელზე ყველა თითი განსხვავებულია, მაგრამ ისინი ერთად მოქმედებენ. ზუსტად ასევე ჩვენ გვჭირდება ურთიერთშემავსებელი გუნდი: ისეთი, რომ თითოეული წევრი განსხვავებული იყოს და არ ემსგავსებოდნენ ერთმანეთს. ეს ნიშნავს, რომ ჩვენ მივიღებთ განსხვავებულ სტილებს და შეხედულებებს. აი ეს იქნება გუნდი.

მინდა ხაზი გავუსვა: მე არ მაქვს მხედველობაში საჭიროება სხვადასხვა სპეციალისტების, ისეთების როგორცაა მაგალითად, ბუღალტერი და მარკეტოლოგი. მე ვსაუბრობ იმაზე, რომ გუნდში მყოფი ადამიანები იყვნენ სხვადასხვა ტემპერამენტის, სტილის და ქცევის. მე ვგულისხმობ სხვაობას სტილებში (PAEI).

ეს შეიძლება აღვწეროთ როგორც ორგანიზაციული ეკოსისტემა, რომელშიც განსხვავებულობა არის გარანტია ორგანიზაციის ჯანმრთელობისა მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში.

თუ ეს ასეთი ცხადია, რატომ არ გახდა ეს თეორია ზოგადად ყველასთვის მისაღები? რადგანაც სტილებს შორის სხვაობა წარმოქმნის კონფლიქტებს, ჩვენ კი მისი მართვის წესები არ ვიცით.

### **გარდაუვალი კონფლიქტი**

რადგანაც (PAEI) როლები არათავსებადია, მათ შორის ვინც მათ იყენებს, კონფლიქტი წარმოიქმნება.

მაგალითად (A) და (E) სტილის მფლობელები იკონფლიქტებენ, იმიტომ რომ, (A) – კონსერვატორია და ცდილობს კონტროლირებას, იმ დროს როდესაც (E) უნდა ცვლილებები. (P) და (E) – ასევე ვერ ეწყობიან, რადგან (P) მოითხოვს სწრაფ უკუკავშირს, იმ დროს როდესაც (E) სჭირდება გარკვეული დრო თავისი გადაწყვეტილების მისაღებად.

(E) და (I) შორის ასევე კონფლიქტური სიტუაციაა, იმიტომ რომ (E) უყვარს მოლაპარაკება, (I) კი უპირატესობას ანიჭებს მოსმენას. (ზოგადად: იშვიათად მოიძებნება ისეთი, ვისაც მოსმენა და ლაპარაკი ერთბაშად კარგად შეუძლია – ანუ ეფექტურად იურთიერთოს).

ყველა სტილის მფლობელებს შორის კონფლიქტი გამოწვეულია გაუგებრობებით. ყოველი მათგანი ურთიერთობს განსხვავებულად: ზოგჯერ იყენებენ ერთი და იგივე სიტყვებს, მაგრამ განსხვავებულ აზრს ატანენ.

აი მხოლოდ ერთი მიზეზი იმისა, რომელიც ეხება იმას, თუ როგორ გამოიხატება განსხვავებული სტილების წარმატებები და წარუმატებლობები. თუ მენარმეები არ არიან თანახმა რომელიმე აზრთან, ისინი მას გამოკვეთილად წარმოთქვამენ. მაგრამ ისინი ასევე გამოთქვამენ თავის აზრს, როდესაც სავსებით ეთანხმებიან. რა უნდა ვთქვათ

ადმინისტრატორებზე, რომლებიც უთანხმოებას ღუმილით პასუხობენ. მხოლოდ ერთი ეს განსხვავება საკმარისია გაუგებარი სიტუაციისათვის და კონფლიქტისთვის.

როგორ შევქმნათ მმართველი გუნდი იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც ასე განსხვავებულნი იყვნენ ერთურთისაგან და ამავდროულად შეეძლოთ ერთად მუშაობა?

ერთ-ერთი აუცილებელი პირობა – გაიაზრო და დაეთანხმო იმას, რომ კონფლიქტი გარდაუვალია, შეიძლება აუცილებელიც კი მართვის პროცესში, ამისათვის უნდა ვისწავლოთ ურთიერთთანამშრომლობა ადამიანებთან, რომელთა სტილი განსხვავებულია ჩვენგან, ზუსტად ამაზე იქნება საუბარი წიგნში.

### **როგორ უნდა იცნო და აიყვანო სამსახურში კარგი მენეჯერი**

რადგან იდეალური მენეჯერი (PAEI) არ არსებობს, მაშ ვინ შეიძლება გახდეს წარმატებულ ლიდერად ურთიერთშემავსებელი გუნდისა?

მისი ძებნის დროს ყურადღება უნდა მივაქციოთ 9 ძირითად დახასიათებას.

**საკუთარი თავის გაგება.** კარგ მმართველს უნდა ესმოდეს, რას აკეთებს ის, რომელი სტილი აქვს.

**თვითშეგნება.** მას უნდა ესმოდეს მნიშვნელობა და შედეგები თავისი მოქმედების, მათ შორის ისეთის, როგორიცაა სხვა ადამიანებზე მისი ქცევის ზეგავლენა.

**ბალანსირებულობა.** არც ერთი ნული (PAEI) სტილში. შეუძლია თუ არა ხელმძღვანელმა შეასრულოს ოთხივე როლი? განსხვავება არაეფექტურ და ეფექტურ მენეჯერს შორის იმაშია, რომ ერთი მოუქნელია, მეორე კი მოქნილი. მოუქნელობა მისი დაკავშირებულია შეუძლებლობასთან შეასრულოს (ბოდიშით: მე დამაზინყდა მეთქვა „იდეალურად შეასრულოს“) ყველა მასზე დაკისრებული დავალება – ასევე, დააფასოს და სერიოზულად მიუდგეს მას.

**საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა, საკუთარი უნიკალურობის გათვითცნობიერება.** იმისათვის, რომ შექმნას ძლიერი გუნდი, მენეჯერი უნდა ობიექტურად

აფასებდეს საკუთარ თავს. მხოლოდ მაშინ გაიგებს ის, როგორი ადამიანებია საჭირო, მის შესავსებად.

**გათავისება საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების, საკუთარი უნიკალობის.** საკუთარი სისუსტეების გათავისება – გადააზრება საკუთარი ზრდის. ჩვენი ენერჯის მარაგი ამომწურავია, თუ მენეჯერი ხარჯავს მას საკუთარი თავის გაუთავისებლობაში, ასეთ შემთხვევაში ენერჯია იმაზე, რომ გახდეს უკეთესი მას რჩება ცოტა, ან საერთოდ არ გააჩნია.

**უნარი დაინახოს სხვისი უპირატესობა და ნაკლი.** განსაკუთრებით – ძლიერი მხარე ადამიანების იმ სფეროში, სადაც თვითონ სუსტია. სამწუხაროდ, ბევრ მენეჯერს აშინებს სხვისი ტალანტი. მმართველი იყოლიებს და განავითარებს თავისი სტილისგან განსხვავებულ ადამიანებს? თუ საკუთარი „უსაფრთხოებისათვის“ აიყვანს საკუთარი სტილის მსგავს ადამიანებს?

**უნარი მიიღოს და დააფასოს სხვების განსხვავებულობა.** შესძლებს თუ არა დაინახოს კარგი განსხვავებულობაში? შეუძლია თუ არა მას მიიღოს, დააფასოს და პატივი სცეს ამ განსხვავებულობებს? თუ ესმის, რომ შეუძლებელია ოთხივე როლის შესრულება და ქვეშემდგომლებს შეუძლიათ მისი შევსება? შეუძლია თუ არა მას იცხოვროს ამით და არ იგრძნოს საშიშროება?

**იცის, როგორ შეჩერდეს და განიტვირთოს რთულ სიტუაციაში.** იყო კარგი მმართველი ნიშნავს არ აყვე ნერვებს, გაღიზიანებებს. ხუმრობით მე ასეთ ფორმულირებას ვაკეთებ: კარგი მმართველის გამოცნობა შესაძლებელია ენაზე იარების სიღრმის მიხედვით.

**ქმნის ატმოსფეროს, რომელიც ხელს უწყობს სწავლას და სადაც კონფლიქტების გადაჭრა ხდება მმართველის ხელმძღვანელობით, ურთიერთნდობით და პატივისცემით.** როგორ ღებულობს კონფლიქტს ადამიანი, როგორ ხედავს მას და როგორ უმკვლავდება მას? მენეჯერს, რომელსაც არ შეუძლია უხელმძღვანელოს და დანერგოს ნდობა

და ყურადღება, არ ძალუძს კონფლიქტების მოგვარება, რაც ყოველთვის წარმოიქმნება ურთიერთშემავსებელ გუნდში. ჩვენ ვითარდებით კამათიდან, როდესაც ჩვენი ხედვები განსხვავებულია. ის შეიძლება მე არ მომწონდეს, მაღიზიანებდეს. მაგრამ ამით მე ვსწავლობ.

ამ დახასიათებებზე მუშაობა არის სწორი მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯი. წიგნში „იდეალური მმართველი“ მე განვიხილავ ამ მასალას ბევრად უფრო ღრმად. წიგნში „ეფექტური და არაეფექტური მენეჯმენტის სტილები“ მე განვიხილავ სტილებს, რომლებიც გვხვდება მაშინ, როდესაც ადამიანი ასრულებს ერთ ან რამოდენიმე როლს, ხოლო სხვა დანარჩენს საერთოდ არ ასრულებს. ამ თემას მე მოკლედ განვიხილავ შემდეგ ნაწილში.

ეს წიგნი შეიცავს კონკრეტულ რჩევებს იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ მოვექცეთ ადამიანებს, რომელთა სტილი არ ემთხვევა ჩვენსას. როგორ დაიცვათ ბალანსი, ისე რომ შეინარჩუნოთ საკუთარი სტილი და წარმატებულად ითანამშრომლოთ სხვებთან. ახალ წიგნებში ჩვენ აუცილებლად განვიხილავთ, იმას თუ როგორ უნდა მართოთ შეხვედრები, სადაც მონაწილეობას მიიღებენ სხვადასხვა სტილის ადამიანები, სწორად როგორ მოაწყოთ ორგანიზაციული სტრუქტურები, იმისათვის რომ, განსხვავებულმა სტილებმა შეძლონ თანაარსებობა, როგორ გაუჩინო სურვილი ადამიანებს, წარმოაჩინონ საკუთარი – ასეთი განსხვავებული – მოთხოვნები.

ახლა კი დავუბრუნდეთ სტილებს, რომლებიც ვლინდებიან სხვადასხვა მმართველი როლების შესრულებისას.



## ნაწილი 2

### მენეჯმენტის სტილები

ჩვენ გავარკვევით: იმისათვის, რომ იყო შედეგიანი მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში, მენეჯერმა უნდა შეასრულოს ოთხი როლი. ეს არის შედეგის გამომუშავება (P), ადმინისტრირება (A), მენარმეობა (E) და ინტეგრირება (I).

შესვლისას	პროცესში	გამოსვლისას	
როლი	ორგანიზაციის შექმნა	იყო	პერსპექტივაში
შედეგის	ფუნქციონირებადი	შედეგიანი	მოკლევადიანი
გამომუშავება (P)			
ადმინისტრირება (A)	სისტემატიზირებული	ეფექტური	მოკლევადიანი
მენარმეობა (E)	პროაქტიური	შედეგიანი	გრძელვადიანი
ინტეგრირება (I)	ორგანული	ეფექტური	გრძელვადიანი

ყოველი როლი არის საჭირო, ხოლო ყველა ერთად საკმარისია ეფექტური მართვისთვის. როდესაც მე ვამბობ „საჭიროა“, მე მაქვს მხედველობაში, ის რომ, თუ რომელიმე როლი არ სრულდება, ყოველთვის წარმოიქმნება კონკრეტული მოდელი არაეფექტური მენეჯმენტის.

დავალების შესრულებისას, ყოველი „როლი“ ეძებს პასუხს დასმულ შეკითხვაზე:

(P) – რა?

(A) – როგორ?

(E) – როდის?

(I) – ვინ?

თუ საბოლოო გადანყვეტილების მიღებამდე არ იქნა ოთხივე შეკითხვაზე სრულად გაცემული პასუხი, ასეთი გადანყვეტილება იქნება მოუმნიფებელი.

თუ თქვენ გამოიმუშავებთ შედეგებს, ეწვეით ადმინისტრირებას, შედეგიანი იქნებით და ეფექტური მოკლევადიან პერსპექტივაში. მომგებიანი თქვენი ორგანიზაცია იქნება,

მხოლოდ მოკლევადიან პერსპექტივაში. თუ თქვენ რეალიზაციას გაუკეთებთ მენარმეობის როლს (E) და ინტეგრაციის (I), იქნებით შედეგიანი და ეფექტური გრძელვადიან პერსპექტივაში, მაგრამ გვენებათ ზარალი მოკლევადიან პერსპექტივაში.

იმისათვის, რომ კომპანია იყოს შედეგიანი მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში, მან უნდა შეასრულოს ოთხი როლი. თუ თქვენ მუშაობთ არამომგებიან ორგანიზაციაში (მაგალითად მართავთ სახელმწიფო ორგანოს) და ეფექტურად ასრულებთ ოთხივე როლს, თქვენი მიზანი იქნება არა მოგების მიღება, არამედ სხვა მიზნების მიღწევა – ხარისხიანი სერვისების უზრუნველყოფა, პოლიტიკური მრავალწლოვანება და სხვა.

ამ როლების შესრულება მშობლებსაც კი ევალუბათ, რადგან ოჯახი – ეს ორგანაზაციაა და შესაბამისად სისტემა, რომლის ფუნქციონერებისათვის აუცილებელია ოთხივე როლის შესრულება. ტრადიციულ ოჯახში ქმარი ასრულებს როლებს (E) და (P) – აკეთებს კარიერას და კვებავს ოჯახს. ცოლი ასრულებს (A) და (I), ნაგებობას აქცევს სახლად, ხოლო ზრდასრულებს და ბავშვებს – ოჯახად.

როგორ გამოიყურება ოჯახის გეგმები, თუ დედ-მამა ორივე ცდილობს კარიერულ ზრდას? ეს არის ორი (P)/(E), რომელთათვის აუცილებელია დიასახლისი, რომელიც შეასრულებდა (A)-ს როლს, ბავშვების მოვლა და სახლის საქმეების შესრულება და ასევე ოჯახის ფსიქოთერაპევტი, რომელიც შეასრულებდა (I)-ს ფუნქციას.

ეს ნაწილი საკმარისად ხსნის ოთხივე როლს და ოთხივე ძირითად სტილს, რომლებიც შეესაბამება ამ როლებს. შემდეგ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ არაეფექტური მენეჯმენტის სახეებს, რომლებიც წარმოიქმნება კონკრეტული როლების შეუსრულებლობის გამო.

### **არსებობის მნიშვნელობა**

პირველი და მთავარი ფუნქცია, რომელიც მენეჯმენტმა უნდა შეასრულოს ნებისმიერ ორგანაზაციაში, – ეს არის (P), სასურველი შედეგების გამომუშავება, რომლის მისაღებადაც არსებობს ქვედანაყოფი თუ ორგანიზაცია.

რას ნიშნავს ეს? ყველა ორგანიზაციის არსებობაში დევს მნიშვნელობა. არავინ არ ქმნის კომპანიას, კომპანიის შექმნისთვის. ზოგიერთი სოციოლოგი ადასტურებს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის მიზანია – გადარჩენა. ჩემი აზრით – ეს არანორმალურია, ეს პოტოლოგიაა – როგორც კიბო. ორგანიზაციის მისია უნდა იყოს უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე გადარჩენა, – რალაცა უნდა გააკეთო ან შექმნა სხვებისთვის ან საერთო მიზნის მისაღწევად.

### **მიემართოთ ანოლოგიას.**

ხუთი მეგობარი ჰარასკევს სალამოს აპირებს შეკრებას და ლუდის დასალევად წასვლას. ერთ-ერთმა წამოაყენა წინადადება დაელიათ ლუდი ხვალ დილით უახლოეს ტბასთან. სხვები დაეთანხმნენ მას.

მეორე დილით ხუთი მეგობარი მიდის ტბისკენ მთის ბილიკით. გზა ვიწროა, ამიტომ მათ უნევთ ჯაჭვისებურად ერთმანეთის მიყოლებით სიარული. ისინი მიდიან ამ ბილიკით რამოდენიმე საათი, ამავდროულად მღერიან, იცინიან, ხუმრობენ.

ამ ჯგუფს, სავსებით, შესაძლებელია დაერქვას ორგანიზაცია. მას აქვს საერთო მიზანი, რომელიც იცვლება და ვითარდება: თავიდან შევხვდეთ ჰარასკევ სალამოს, მერე ლუდი დავლიოთ და საბოლოოდ წავიდეთ სალაშქროდ ტბაზე. სოციოლოგს და ფსიქოლოგს შეეძლოთ გაეტარებინათ მთელი დღე ამ პირველსაწყისი ჯგუფის სავლელე პირობებში შესასწავლად: მათი ურთიერთდამოკიდებულება, სტილი, ლიდერული უნარ-ჩვევები და ურთიერთობა. მაგრამ ამ ორგანიზაციაში არ არის მენეჯმენტი – მანამ სანამ ეს ხუთეული არ დაეჯახება „დიდი ქვას“, რომელმაც გადაკეტა მათი ბილიკი და ვერცერთი მათგანი ცალ-ცალკე ვერ შეძლებს ქვის ადგილიდან დაძვრას. ორგანიზაციის მართვა იწყება მაშინ, როდესაც დავალება მიდის იმ დონემდე, როდესაც არავის შეუძლია იგი დამოუკიდებლად გადაჭრას. იმისთვის რომ განიონ ეს ქვა, მათ მოუნევთ დაგეგმვა და ორგანიზება, კონტროლი და დელეგირება. მათ შეუძლიათ მიიღონ გადაწყვეტილება განიონ ეს ქვა ან გაშალონ ბანაკი და დაისვენონ და არ გააგრძელონ გზა ტბამდე. მათ ასევე

შეუძლიათ დაბრუნდნენ უკან და სახლთან სიახლოვეს შეწვან მწვადები.

არ არის დავალება – არ არის მართვა. და არ აქვს მნიშვნელობა რაზე მიდის საუბარი, იმაზე დავალება უცებ უნდა შეასრულო თუ საშუალო პერიოდში (მაშინ „მას ეწოდება დავალება“), თუ გრძელვადიან პერსპექტივაში და მაშინ მას ეწოდება მიზანი, ან რაღაც უფრო მეტი სულიერი და გრძელვადიანი (მაშინ მას ეწოდება მისია). თუმცა, სახელის და მიუხედავად ყოველთვის უნდა იყოს telos, რომელიც ბერძნულიდან ითარგმნება როგორც მიზანი, ასევე ურთიერთდამოკიდებული მიზნის მისაღწევად. რას წარმოადგენს კომერციული ორგანიზაციებისთვის ასეთი ქვა? რისთვის არსებობს ორგანიზაცია? როგორი შედეგი უნდა მოიტანოს მან?

მოგება?

არა.

თითქმის ყველასთვის ცნობილია მომგებიანი კომპანიების მაგალითები, რომლებიც გაბანკროტდნენ – არა მოგებისთვის, არამედ მოგებისთვის სწრაფვისთვის. შევეცდებით ავიხსნო რატომ ხდება ეს ასე, გამუდმებით იფიქრო მოგებაზე და არა იმაზე რა უნდა მომხმარებელს, არაა მართებული. ისევე როგორც უთხრა საკუთარ თავს ჩემი არსებობის მიზანი არის იმაში, რომ ვიყო ბედნიერი. თქვენ ხომ არ დაინწყებთ გაღვიძებას ყოველ დილას და საკუთარი თავისთვის კითხვის დასმას: ვარ ბედნიერი? ასე, შეიძლება ჩავარდე დეპრესიაში.

მაგრამ, საჭიროა ასეთი კითხვების დასმა: „ვის სჭირდება ეს კამპანია და რისთვის“. პირველ ადგილას უნდა იყოს მომხმარებელი, რომელიც მზადაა გადაიხადოს თავისი მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. თქვენ უნდა მისცეთ ეს „დაკმაყოფილება“ ხალხს, რომლებიც თქვენთან მოდიან. მაშინ თქვენ გეყნებათ ვაჭრობა და შესაბამისად შემოსავალიც. შემოსავლის გარეშე არ იქნება მოგება. თუ თქვენ ეფექტურად აკმაყოფილებთ მომსახურებას უფრო დაბალი ფასით, ვიდრე მომხმარებელი მზადაა გადაიხადოს, – თქვენი კომპანია მომგებიანია. ამიტომაც, პირველი ფუნქცია, რომელიც

თქვენ შეგიძლიათ შეასრულოთ – ესაა მომხმარებლის მოთხოვნები დაკმაყოფილება, ანუ (P).

### **მწარმოებელი – სტილი (PAEI)**

დავინყოთ მენეჯერის სტილის აღწერით, რომელიც წარჩინებით აკმაყოფილებს შედეგებსა და დამაკმაყოფილებლად ასრულებს ადმინისტრირების, წარმოებისა და ინტეგრაციის ფუნქციას. ზუსტად ასეთი მენეჯერის სტილი შეგიძლია წარმოვიდგინოთ როგორც (PAEI), რომელსაც ჩვენ ვუწოდებთ მწარმოებელს, მისი ტიპია P. იმისათვის რომ აწარმოოთ ისე, როგორც მმართველმა, უნდა გქონდეთ თვისება.

პირველი, უნდა იყოდეთ რას აკეთებთ. რა სჭირდება ხალხს, რომელიც თქვენთან მოდის და რა სჭირდება მათ – ეს ეხება ორგანიზაციის ყველა მენეჯერს. თქვენი მომხმარებლები შეიძლება იმყოფებოდნენ ორგანიზაციის შუაში (მაგალითად, ბუღალტერის მომხმარებლად ითვლება ყველა ვინც მიმართავს მას ინფორმაციისათვის).

ეს ძალიან მნიშვნელოვანია, თქვენ რამე მაინც უნდა იყოდეთ ტექნოლოგიის შესახებ, რომელიც უზრუნველყოფს გამოშვებას იმისას, რისთვისაც მოგმართავენ თქვენ ადამიანები.

ამიტომ არამართებელი იქნებოდა, რომ ვამტკიცებდეთ: „მართვა – მართვაა, მართვაა და კიდევ მართვაა. თქვენ შეძლებთ ყველაფრის მართვას, თუ თქვენ – პროფესიონალი მენეჯერი ხართ“. ასევე მტკიცებულება იქნება არასწორი, თუ ჩვენ არ დავემტკიცებთ კიდევ სამ სიტყვას: გარკვეული დროის შემდეგ. რით ხართ დაკავებული ამ დროის განმავლობაში? თქვენ ცდლობთ შეისწავლოთ ორგანიზაციის თავისებურებები, რომელსაც თქვენ მართავთ. იმიტომ, რომ „არ არსებობს ორი ერთნაირი თოვლის ფიფქი“.

შეღით ბანკის ორ განყოფილებაში (ერთი და იგივე), თქვენ დაინახავთ რომ ისინი განსხვავებულია. გადადით ერთი განყოფილებიდან მეორეში – და თქვენ ნახავთ განსხვავებას. და რას აკეთებს კარგი მენეჯერი მანამ, სანამ დაიწყებს რაიმე საქმეს? სწავლობს „თოვლის ფიფქს“. იკვლევს რისთვის მიდის მასთან ხალხი. თუ იგი მართავს ბუღალტერიას – რას უნდა ელოდო ბუღალტერიისაგან,

იმიტომ რომ არ არსებობს ერთმანეთის მსგავსი ბულალტე-რია, ორ სხვადასხვა ორგანიზაციაში, თუ გინდ ერთი და იმა-ვე დარგის. ორგანიზაციები – როგორც კაცები და ქალები: ყველა განსხვავებულია. მათთან ერთნაირი მოქმედება შეუძლებელია. იმისათვის რომ გამოიმუშავოთ შედეგი, თქვენ უნდა იცოდეთ ორგანიზაციის თავისებურებები, რომ-ლის მართვასაც აპირებთ.

თუმცა ეს საკმარისი არ არის. ზოგი ადამიანი მიუხედავად მისი მდიდარი ცოდნისა, ვერ გამოიმუშავებს შედეგებს. ისინი მზად არიან მოამზადონ ამომწურავი დასკვნა, იციან ტექნოლოგია, ყველაფერს სწორად ათვისებენ, თუმცა მათ არ ყოფნით ის, რასაც ფსიქოლოგები ეძახიან „მიღწევის მოტივაცია“, – უნარი აიღო და გააკეთო! არა დაუსრულებ-ლად ისაუბრო, არამედ გააკეთო! სურვილი დაინახო საქმე გაკეთებული – როგორც იმ სავაჭრო აგენტისა, რომელიც გარწმუნებთ თქვენ, რომ იყიდოთ გარკვეული საგანი, სანამ არ დაინახავს თქვენს ხელმოწერას კონტრაქტზე.

ამიტომ, ჩემი აღნიშვნა მენეჯერის (P), რეზულტატის მწარმოებელი ფორმულირდება ასე, ეს არის პროფესიონა-ლი ორიენტირებული შედეგზე.

### **რკინიგზის გამოყენება**

საკმარისია, თუ არა, შედეგის გამოიმუშავება? არა. რა ხდება მაშინ როდესაც მენეჯერი არის მშვენიერი შედეგის გამოიმუშავებელი – პროფესიონალი, ორიენტირებული რე-ზულტატზე? ის ისეთი ყოჩაღია იმსახურებს დანინაურებას. მაგრამ დანინაურების შემდეგ ის უკვე არა უბრალოდ (P). უკვე მას დაქვემდებარებაში ყავს 5,6 ან უფრო მეტი ადამიანი. მან უნდა გაუწიოს კოორდინაცია, დელეგირება, კონტროლი და მართვა, ანუ ახლა, ის ვალდებულია დამოუკიდებლად შეასრულოს, და აიძულოს სისტემა – შეასრულოს ეს. ყველაფერი ეს უკვე ძალიან რთულია. და აქ აუცილებელია კიდევ ერთი ფუნქცია – ადმინისტრირება.

ამის გარეშე კარგი მენეჯმენტი შეუძლებელია. ადმინი-სტრირების დავალება – ყურადღება მიაქციოს დეტალებს,

სისტემატიზირება გაუკეთოს რეზულტატის გამომუშავების პროცესს, ისე რომ არ მოუწიოს უცებ ბორბლის ძებნა, როცა ეს ბორბალი საჭიროა. ასევე, მიაღწიო იმას, რომ პერსონალი ექვემდებარებოდეს სისტემასა და წესრიგს.

ამის დამსახურებით ორგანიზაცია თავის საქმეს აწარმოებს შედეგიანად. ის მიიწვევს მწვერვალისკენ სწავლის სიმრუდით და გადაყავს კაპიტალში მოგროვილი უნარები და გამოცდილება, ანალიზს უკეთებს მიღწევებსა და ალგორითმებს, მოქმედებას, რომ შემდგომში გაიმეოროს ის.

თუ თქვენ ასრულებთ როლ (P)-ს, ორგანიზაცია იქნება პროდუქტიული. თუ (A) – ორგანიზაცია იქნება ეფექტური. თუ თქვენ გამოიმუშავებთ, და უწევთ ადმინისტრირებას, ორგანიზაცია იქნება პროდუქტიულიც და ეფექტურიც მოკლევადიან პერიოდში.

ამერიკელები ახორციელებენ ანალოგიას მენეჯმენტსა და რკინიგზას შორის. როგორ მუშაობს რკინიგზა? პირველ რიგში, ჩვენ გვჭირდა მემანქანე, რომ გამოიმუშავო შედეგი – განახორციელო ტრანსპორტირების ფუნქცია. ის უზრუნველყოფს მატარებლის მოძრაობას ა სადგურიდან ბ სადგურამდე. შემდეგ ჩვენ გვჭირდება ადამიანი, რომელიც ხელმძღვანელობს მემანქანეებს – აკონტროლებს იმას, რომ მატარებლებმა „ა“ დან „ბ“ პუნქტამდე იარონ დროულად, რომ არ დაირღვეს წესრიგი. ამ ბოლო როლს ასრულებს დისპეჩერი.

თუ მემანქანე მუშაობს ცუდად, ან ოპერაციების მართვა არ ხდება სათანადო დონეზე, მაშინ ორგანიზაცია იმართება არაეფექტურად. და მაშინ მატარებელი არ დადის, ან დადის ცუდად – მოთხოვნა და ტრანსპორტირება არ კმაყოფილდება.

თუმცა რკინიგზის მართვა მოიცავს მეტს, ვიდრე მგზავრების გადაყვანა „ა“ სადგურიდან „ბ“ სადგურამდე. ჩვენ გვჭირდება მატერიალური უზრუნველყოფა და ფინანსები, საკასო მოსაკრებელი და გადახდები, ასევე ყველასათვის მისაღები მოძრაობის განრიგი, რომლის შესაბამისად საჭირო მატარებელი მოვიდეს დანიშნულ დროს დანიშნულ ადგილზე. თუ მოძრაობის განრიგი კარგადაა დაგეგმილი მაშინ რკინიგზა იქნება „კარგად დატვირთული“. ამის მისაღწევად – დავალებ (A).

## ადმინისტრატორი – სტილი (pAei)

ეს არის მეთოდური ადამიანი, მას უყვარს როდესაც მისი სამუშაო გარემო დაგეგმილი და ორგანიზებულია. თუ თქვენ გაგიჩნდათ გიჟური ბიზნეს იდეა (ან თქვენ ეჭვობთ რომ ის გიჟურია) – მაშინ თქვენ მიაკითხეთ ასეთ მენეჯერს. რომ მან დააცხროს თქვენი მისწრაფება. ის ყურადღებით გაანალიზებს თქვენს იდეას, თქვენს მაგივრად. დასვათ კითხვებს, რომლებზეც არც გიფიქრიათ. დაინახავს ხიფათს, რომელთა არსებობაზე არც კი გიფიქრიათ. ნაკითხეთ მას თქვენი ბიზნეს – გეგმა – და ის მას ნაკუნებად აქცევს. თქვენ მადლობელი იქნებით! პრობლემები რომელთა არსებობის შესახებ წინასწარ იცო, იათი დაგიჭდებათ და ნაკლებად დაგაზარალებთ. რადგან წინასწარ იპოვნით გზას, სანამ კრიზისი მოვა. ან უარყოფთ ამ გეგმას, რადგან მისი განხორციელება შეუძლებლად მიგაჩნიათ.

კარგი ადმინისტრატორი ხედავს პრობლემებს, რომლებიც იმალება კონკრეტულ იდეაში. ასეთ მმართველებზე ამბობენ რომ „გამჭირვალე ხედვა აქვთ“ ან ხიფათის წინასწარი გრძნობა.

თუ თქვენ მას ენდობით და თქვენი იდეა გადაურჩა მის „რენტგენულ“ ანალიზს, შეიძლება იყოთ დარწმუნებული თქვენი იდეის რეალიზებაში. თქვენ უნდა შეძლოთ იდეის რეალიზება ცხოვრებაში. თუ ვერ იქნა თქვენი იდეა მხარდაჭერილი, თქვენ წინასწარ გეცოდინებათ მოსალოდნელი რისკები. კარგმა ადმინისტრატორმა ყოველთვის იცის რა ხდება ირგვლივ, სხვა შემთხვევაში, მას ძილი არ უწერია. ყოველთვის ახსოვს დეტალები. ის ორგანიზებულია და ხედავს იდეების მოსალოდნელ შედეგებს. ასეთ ადმინისტრატორს იდეალური მექანიზმები აქვს (გამყარებულია ინსტრუმენტებით და ის მხოლოდ მექანიზმებს არ ეყრდნობა), ის ყველაფერს აკეთებს იმისთვის, რომ სისტემამ იმუშაოს გეგმის შესაბამისად.

ადმინისტრატორები ძირითადად მღელვარე ადამიანები არიან, მაგრამ მათი ღელვა სწორია. ისინი ღელავენ ინტორმაციის სიზუსტეზე და თითოეულ დეტალზე. მათ ეშინიათ, რომ ორგანიზაციამ არ დაკარგოს საბაზო მონაცემები და ინტელექტუალური საკუთრება.



ადვოკატი სტილით (pAei) – ეს ადამიანია ვისთანაც თქვენ სიამოვნებით მოაწერთ კონტრაქტს ხელს. ოღონდ არ თხოვთ თქვენი ინტერესების დაცვა სასამართლოში. ის წააგებს. ეს ადამიანი იოლად შეადგენს უნაკლო კონტრაქტს, მაგრამ თუ თქვენ გჭირდებათ დაცვა სასამართლოში, გირჩევნიათ იპოვნოთ ადვოკატი (paEi), რომელიც მზადაა შავზე თქვას „თეთრი“ და გადააქციოს თქვენი ნაკლი ღირსებად.

იგივე ეხება ბუღალტერებს. მე, მაგალითად, მჭირდება ორი: პირველი – ტიპი (paEi), – იყოს ჩემი წარმომადგენელი საგადასახადო საკითხებში, მეორე – (pAei) – გაუწევს გადასახადების აღრიცხვას. თუ აღრიცხვას აწარმოებს (E), მე არ გამიმართლებს მისი შემოქმედების გამო საბუღალტრო აღრიცხვაში. თუ (A) დაგეგმავს გადასახადებს, დიდია ალბათობა იმისა, რომ მე მომიწევს მეტის გადახდა, ვიდრე საჭიროა.

კარგი ადმინისტრატორი ორგანიზაციას ესაჭიროება ზრდის ფაზაში. ახალგაზრდა ორგანიზაცია სხვადასხვა მიმართულებით იზრდება ძალიან სწრაფად, ამიტომ ძალიან ადვილად შესაძლებელია აუცდეს ფეხი და განიცადოს ფიასკო (გახდეს ბანკროტი), იმის გააზრების გარეშე, რომ გაბანკროტდა დიდი ხნის წინად.

კარგი ადმინისტრატორი გიცავთ თქვენ ზურგიდან. მას უკავია თავდაცვის შესასვლელი კარებდახურულად და მტერს არ აძლევს შესაძლებლობას (ქაოსს) შეაღწიოს ორგანიზაციის შიგნით. აი ის, რითაც ის არ არის დაკავებული, ესაა შედეგის გამომუშავება, რისთვისაც ზოგადად არსებობს ორგანიზაცია.

აიღეთ ლექსიკონი და ნახეთ სიტყვის განმარტება – ადმინისტრირება: თურმე მისი სინონიმი ყოფილა „მსახურება“. ადმინისტრატორები ემსახურებიან მათ, ვინც აწარმოებს, კონკრეტულად მათ, ვინც აკმაყოფილებს ბაზრის მოთხოვნილებას. ტიპი (A) ადმინისტრირებას უწევს ვიღაცისთვის რაღაცასთვის. სახელმწიფო დანესებულებებში მომუშავე სახელმწიფო მუშაკები უნდა ემსახურობდნენ საზოგადოებას.

## ხედა ნისლის მიღმა

საკმარისია თუ არა შედეგის გამომუშავებისა და ადმინისტრირების ფუნქცია? არა. ამ დავალებების გარდა, ორგანიზაციამ უნდა შეასრულოს დაგეგმარების ფუნქცია, გადანყვიტოს რა მიმართულებით იმოძრაოს, რომ შეძლოს ცვლილებებთან ადაპტირება. ეს არის მენარმის (E) ფუნქცია. (E) აანალიზებს გარემოში ცვლილებებს და იმას, თუ როგორ მოქმედებენ ისინი ორგანიზაციაზე. (A) თუ უკეთებს სისტემატიზაციას და ნერგავს უკვე დამტკიცებულ გეგმებს, მაშინ (E) დავალებაა დაგეგმარების შედეგა.

მე (E) ეს ფუნქციას დავარქვი „ხედა ნისლის მიღმა“. შემოქმედებითი ადამიანი უყურებს სიბნელეს და ხედავს იქ ინფორმაციის ფრაგმენტებს, რომლებიც ხან გამოჩნდებიან, ხან იკარგებიან – და უეცრად მას გონება ეხსნება: „მე გავიგე! მე ვიცი რა არის ეს და რისი გაკეთება შეგვიძლია მისგან“.

არაშემოქმედებითი ადამიანი დაელოდება ნისლის გადასვლას, მზის გამოსვლას, მას მერე რაც დაინახავს მონმენდილ ცას, ის იტყვის: „მე ვიცი, რომ ამისგან გამოვა ეს“. ამავდროულად ეს ადამიანი არ იძლევა არავითარ ინფორმაციას და არაფერს არ ქმნის. შემოქმედებითი ადამიანი კი პირიქით, წარმოსახვის უნარის საშუალებით ავსებს სიცარიელეს ნისლში.

თუ დავუბრუნდებით რკინიგზის ანალოგიას, დავინახავთ რომ (E) წყვეტს რომელი სადგური გაიხსნას და რომელი დაიხუროს, გაზარდოს თუ შეამციროს ვაგონების რაოდენობა თითოეულ მარშრუტზე, რამდენი გაჩერება ექნება მატარებელს. სხვანაირად რომ ვთქვათ, (E) შეიძლება მართავედეს ორგანიზაციას, როდესაც ის ნისლიან რეალობასთან გაივლის ადაპტირებას.

(E) ეხება არამართო ბიზნესს. გარდა მენარმე-ბიზნეს-მენებისა, რომლებსაც უნდათ გამოიყენონ ბაზრის ფინანსური შესაძლებლობები, არსებობენ სოციალური მენარმეები, რომელთა ინიციატივას წარმოადგენს ცვლილებები კულტურულ და პოლიტიკურ სფეროში, ასევე მენარმე ხელოვნების დარგში, რომლებიც ნერგავენ თავის პროექტებს, იმისთვის, რომ შეავსონ მიმდინარე ესთეტიკური პრობლე-

მები და შექმნან ახალი. ყველა ისინი მნიშვნელოვანია საზოგადოებისათვის.

რადგანაც ცვლილებები აუცილებელია და მუდმივი, მენარმის როლი ასევე აუცილებელი პირობაა ეფექტური მენეჯმენტისთვის. რადგანაც უშუალოდ (E) არის გარანტი წარმატებისა გრძელვადიან პერსპექტივაში. თუ ორგანიზაციაში არაავინ ასრულებს მენარმის როლს, ასეთი ორგანიზაცია ყოველთვის ჩამორჩება იმას, სადაც ყოველთვის მზად არიან ახალი გამონგებებისთვის და ცვლილებებისათვის.

### **იდეების გენერატორი – სტილი (paEi)**

ნივში „როგორ გადავწყვიტოთ არაეფექტური მენეჯმენტის კრიზისი“, წარმოდგენილია მოდელი (PAEI), ადამიანს რო-მელიც ასრულებს (E) როლს და მისი სტილი არის (paEi) დავარქვი მენარმე (E)

მენეჯერი (paEi) – ეს ჯერ მენარმე არ არის. იმისათვის რომ იყო მენარმე, რომელიც ქმნის და აფართოებს ორგანიზაციების მასშტაბებს. უნდა გქონდეს კარგად განვითარებული (P) როლი. მარტო (E) საკმარისი არაა.

ახლა ადამიანს, რომელსაც ძლიერ აქვს განვითარებული (E) როლი, მაგრამ (P) სუსტი აქვს, მე დავარქვი იდეების გენერატორი. ესაა პიროვნება, რომელსაც აქვს ბევრი იდეები, როგორც კარგი, ასევე ცუდი. მთავარი ისაა, რომ მას ისინი უჩნდება დიდი სიხშირით და მუდმივად. ეს ადამიანი ისეთია, როგორც მოსწავლე, რომელიც ხელს წევს კითხვის ბოლომდე მოსმენამდე. თათბირზე ის ყველაზე მეტს ლაპარაკობს. მიუხედავად იმისა თუ რა გადანწყვეტილება მიიღება, მას ყოველთვის აქვს ალტერნატიული შემოთავაზება.

ეს ადამიანი მატებს დრაივს თათბირებზე. მას რაღაცა უეჭველად ყოველთვის ახსოვს დისკუსიის თემის შესახებ და დასახულ მიზანზე. ეს პიროვნება ყოველთვის ბოლომდე მოუსმენს სხვის აზრს (I), შეუძლია მიაქციოს დეტალებს (A). მაგრამ რადგან, ამ ადამიანში ცუდადაა განვითარებული (P) ფუნქცია, ეს არაა ის ადამიანი რომელიც იტყვის: „მე ნავიძღვებით, მე ამას გავაკეთებ!“

რადგანაც ამ ადამიანს არ ჰყოფნის ძლიერი (P) ფუნქცია, მას არ ძალუძს ორგანიზაციის შენება. ის ყოველთვის ერთი იდეიდან ისე გადადის მეორეზე, რომ ბოლომდე არცერთი არ მიყავს.

### **(E) მენარმე (PaEi)**

იმისათვის რომ გახდეს (E), მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ორი უნარი. პირველი, ის უნდა იყოს შემოქმედი ადამიანი, რომელმაც უნდა დაინახოს ახალი მიმართულებები და განავითაროს სტრატეგიები ორგანიზაციის ადაპტაციისათვის გარემოსთან, რომელიც მუდმივად ცვალებადი. მეორე, ის უნდა კარგად გრძნობდეს ორგანიზაციის სუსტ და ძლიერ მხარეს, ასევე ჰქონდეს წარმოდგენა და სიმამაცე იმისათვის, რომ ასეთი ცვლილებების სანინააღმდეგოდ განავითაროს სტრატეგია.

აუცილებელია ამ ორი თვისების გაერთიანება – შემოქმედებითი მიდგომა და რისკის სურვილი. თუ მენეჯერი მზადაა გარისკოს, მაგრამ მას არ ჰყოფნის კრეატიულობა, მისი ადგილი ლას-ვეგასის კაზინოშია, და არა მმართველის თანამდებობაზე. თუ მას არა აქვს გარისკვის უნარი, თავისი კრეატიულობით შეუძლია მოხვდეს დაქირავებული თანამშრომლის თანამდებობაზე, კონსულტანტის ან ბიზნეს დისციპლინის პედაგოგად (მათ შეუძლიათ დაგეგმონ იდეები, მაგრამ მათი რეალიზება არ შეუძლიათ).

მენარმემ იცის რა უნდა და რატომ. ის (E) შემოქმედი, მაგრამ მისი შემოქმედება ემორჩილება (P) მიზანს. მას აქვს იდეა, მიზანი და მას შეუძლია ამ იდეის გადაყვანა ენაზე, რომელიც იქნება რეალისტური და შედეგიანი. მისი კრეატიული აზროვნება ეძებს ხერხებს, სასურველი გადააქციოს რეალობად. ის პრაგმატული, მიზანდასახული და შემოქმედი ადამიანია. იდეები, რომლების შედეგს არ იძლევა, მას აღიზიანებს, ხოლო შედეგები, რომლებიც მიიღება დიდი იდეების რეალიზაციის გარეშე, მისთვის დროის უბრალო ფლანგვაა.

უფრო უკეთესი მენარმეა (PaEi), ერთდროულად კარგად გამოსდის (I) როლის შესრულება. ტიპი (PaEi) – ეს

უბრალოდ მმართველი არაა. ეს არის ლიდერი, რომლის გამო მიმდინარეობს ცვლილებები. მას აქვს უნარი დაინახოს რა უნდა გააკეთოს და რატომ, მას შეუძლია ადამიანების მოტივირება, აკეთებს მათ ინტეგრირებას გუნდში ცვლილებების რეალიზაციისათვის.

### **რელიგიის შექმნა**

დავუბრუნდეთ ხუთი მეგობრის მაგალითს: მათი ამხანაგობა და კოლექტიურობის გრძნობა, განაპირობებდა სურვილს ერთად გაეკეთებინათ რამე. თავიდან ეს სურვილი დააკმაყოფილეს ლუდზე ერთად მოგროვებით. მერე – ლაშქრობა ტბაზე. მერე ეს სურვილი დააკმაყოფილეს ერთად მუშაობისას – ან გადაეადგილებინათ გზაზე მგდგომი ქვა ან ახალი ლაშქრობის გეგმა შეედგინათ.

წარმოსახონ ახალი სურვილი (ლაშქრობა ტბაზე ლუდის დაღვევის ნაცვლად), რომელიც დააკმაყოფილებდა მათ საბოლოო მიზანს, ეს იქნებოდა (E) ფუნქციის გამჟღავნება. ლაშქრობის ორგანიზაცია – სად შევხვდეთ, რომელ საათზე, ვინ მოიტანს ბუტერბროდებს – (A) როლის შესრულება. ლუდის დაღვევა, ლაშქრობა ტბაზე ან ქვის გადაადგილება, რომელმაც გზა გადაკეტა, – უშუალოდ ყველა მოქმედება, რომლებიც „იმუშავებდნენ“ საბოლოო შედეგის მისაღწევად, – იყო (P) ფუნქციის რეალიზაცია.

და რა ხდება მეოთხე როლთან? წარმოვიდგინოთ შემდეგი სცენარი. რა იქნებოდა, თუ თქვენ ორგანიზაციას უხელმძღვანელებდა გამოჩენილი (P), (A) და (E) მენეჯერი? მმართველი, რომელიც კომპეტენტური, მიმართულია შედეგზე და დავალების შესრულებაზე, შედეგიანი და პრაგმატული მწარმოებელია. რომელიც ყველაფერ ამასთან ერთად მშვენიერი ადმინისტრატორია, რომელიც მართავს საიმედო „გემს“, სადაც ყველაფერი კეთდება დროულად, სწორად და ეფექტურად. თქვენი ორგანიზაცია მუშაობს შედეგიანად და ეფექტურად. ეს მენეჯერი ამავედროულად არის მშვენიერი მენარმე, რომელსაც აქვს უნარი ადაპტირების და წინსვლის. ამის გამო ორგანიზაცია რეალურად წინ მიიწევს, ადვილად ადაპტირდება ცვალებად გარემოში.

რა მოუვა ორგანიზაციას, თუ ეს უნიკალური, ძალიან ნიჭიერი მენეჯერი მოკვდება? ორგანიზაციაც მოკვდება!

რატომ? იმიტომ რომ (P), (A) და (E) როლები აუცილებელია, მაგრამ არაა საკმარისი ორგანიზაციის შედეგიანობისთვის და ეფექტურობისთვის გრძელვადიან პერსპექტივაში. ორგანიზაცია ისე უნდა მართო, რომ იცოცხლოს ათასი წლის განმავლობაში. გაიხსენეთ მაგალითი კათოლიკური ეკლესიის. ის არსებობს ორი ათასი წელი და შეუძლია ამდენივე იარსებოს. რატომ? იმიტომ რომ, მას გააჩნია გარკვეული ღირებულებების ნაკრები, გასაგები ყოველი კათოლიკესთვის. ამის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ინტეგრაციის დახმარებით.

ინტეგრაცია (I) – ეს ჩვენი სურვილია ვიყოთ ურთიერთდამოკიდებული, მისი საფუძველია ყურადღებიანი მოპყრობა ადამიანთა მოთხოვნებთან და იმედებთან, განსაზღვრა ამ მოთხოვნილებების და იმედების, ხდება შესაბამისი დავალება (P), რიტუალები (A) და მისიები (E), რომლებიც ცალკეულ ინდივიდებს გარდაქმნიან თანამეგობრობად საერთო იდენტურობით ხდება. თუ ფუნქცია (I) სათანადო დონეზეა ადამიანები იმუშავებენ როგორც ერთი გუნდი და არა ინდივიდები, ექნებათ უნარი შეასრულონ ან მხარი დაუჭირონ ნებისმიერ დავალებას, რომლებიც ამისათვის აუცილებელია.

ინტეგრაცია ქმნის კლიმატს, აყალიბებს ეთიკურ სისტემას და მოქცევის კოდექსს, რომელიც მოუწოდებს ყველას და ერთეულებს იმუშაონ ერთად, ისე რომ, ორგანიზაციაში არ იყვნენ შეუცვლელიები. ინტეგრირება ნიშნავს ორგანიზაციის აზროვნების ცვლილებას მექანიკურიდან ორგანულზე.

მექანიკურობა – ეს ნიშნავს „მე ვზრუნავ მხოლოდ ჩემს ინტერესებზე, შენ – მხოლოდ საკუთარზე“. შეხედეთ სკამს: თუ მისი ერთი ფეხი დაზიანდება, მეორე მაგაზე „იდარდება“? შეცვლის თუ არა თავის პოზიციას, რომ გახდეს სამფეხა და შეინარჩუნებს სკამის ფუნქციას? რადგანაც შინაგანი ურთიერთდამოკიდებულება აქ არ არის, საიდან უნდა ველოდოთ დახმარებას? გარედან.

ესლა შეხედეთ თქვენს ხელებს. თუ ერთი თითი მოტყდება, ამას იგრძნობს მთელი სხეული, ეს ემპათიაა. და არა მარტო: თუ გატყდება ერთი თითი, მაშინ დანარჩენი ოთხი თითი ეცდება შეცვალონ ის დანაკარგის კომპენსაციისთვის. ეს –

ორგანული აზროვნებაა: აქ არის ურთიერთდამოკიდებულება და ურთიერთთანამშრომლობა. ხელების თითებს შორის არსებობს სინერგია (ყველა ამ შემთხვევაში არ არის ინდივიდუალიზმი, დამოუკიდებლობა და მონინაალმდებობა).

ინტეგრაციის ფუნქცია – ეს ის არის, რითაც თქვენ დაკავებული ხართ ოჯახში, როდესაც ბავშვები ერთმანეთს ეჩხუბებიან. თქვენ ყოველთვის არ გაქვთ სურვილი გაანეიტრალლოთ მათი უთანხმოება. თქვენ გსურთ, რომ მათ პრობლემა თავად მოაგვარონ. თქვენ ეუბნებით: „თქვენ ხომ ძმები ხართ( დები), ამიტომ უნდა დაეხმაროთ ერთმანეთს. მე ხომ არ ვიცხოვრებ სამუდამოდ“. ოჯახი – მეტია ვიდრე ადამიანთა ჯგუფი, ხელი – მეტია ვიდრე ხუთი თითი. მათ შორის არის ურთიერთდამოკიდებულება. ინტეგრაცია – როდესაც თქვე ასრულებთ თქვენს როლს ჯგუფში ისე, რომ გუნდმა გააგრძელოს ფუნქციონირება. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ერთ-ერთ წევრს რაიმე მოუვიდა.

აიღეთ მაგალითად სპორტული გუნდი. თუ თქვენ აიყვანთ „ვარსკვლავებს“ სხვადასხვა გუნდიდან და ათამამებთ არავარსკვლავურ გუნდთან – საშუალო დონეზე უფრო მაღალ ან კარგად შეთამამებულთან, – როგორ ფიქრობთ ვინ მოიგებს პირველ თამაშს? არავარსკვლავური გუნდი. რატომ? იმიტომ რომ „ვარსკვლავები“ ვერ იგრძნობენ მხარს, გვერდით მდგომი მოთამაშის. ვარსკვლავური გუნდის წევრები წინასწარ ვერ გაათვლიან როგორ მოიქცევა მისი თანაგუნდელი იმ შემთხვევაში „თუ ის გააკეთებს ასე, მე დავაზღვევ მას, გავაკეთებ ასე“. ამიტომ ერთად მუშაობის შესაძლებლობას საერთო მიზნისთვის ჩვენ ვეძახის გუნდურ მუშაობას.

ინტეგრაცია გარდაქმნის პირად სამეწარმეო ინიციატივას გუნდურ სამეწარმეო ინიციატივად. თუ მმართველი არ ინტეგრირებს გუნდ „I“-ს, არ აქცევს ყურადღებას გუნდურ სამეწარმეო ინიციატივას „E“ მაშინ კრიტიკურ სიტუაციებში ჯგუფი ვერ შეძლებს დამოუკიდებელ მოქმედებას ან მიზნის მიღწევას. ამიტომაც ინტეგრაცია არის ეფექტური მენეჯმენტის ელემენტი.

კომპანიები, რომლებიც უზრუნველყოფენ თავის წარმატებას და ამყარებენ იმედს ცალკეულ პიროვნებაზე,

ყოველთვის განიცდიან კრიზისს, როცა ეს პიროვნება წავა  
ან არ იქნება. ყველა ორგანიზაცია, რომელსაც მართავენ  
მენეჯერები სტილით „PAE“ ხვდებოდნენ რთულ სიტუაციაში,  
თუ ასეთი მენეჯერები ტოვებდნენ კომპანიას, სანამ მათთან  
ჩამოყალიბდებოდა გუნდური სული. – „esprit de corps“ –  
უნარი შეერთებისა საერთო კონკრეტული საქმიანობის  
განხორციელებისათვის.

რადგანაც ორგანიზაციის ცხოვრებისუნარიანობა უფრო  
მეტია ვიდრე ცალკეული ინდივიდისა მისი გრძელვადიანობა  
და პროდუქტიულობა დამოკიდებულია გუნდის შექმნის  
უნარზე, სადაც ადამიანებს ესმით ერთმანეთის და ენდობიან  
ერთმანეთს, გამოირჩევიან ერთმანეთის მიმართ პატივის-  
ცემით და ავსებენ ერთმანეთს. ამის მიღწევა შესაძლებელია  
მხოლოდ ინტეგრაციით.

თუ ასე არ არის არავინ არ აყენებს ორგანიზაციის  
გრძელვადიან ინტერესებს. ყველა მოქმედებს თავისი ინ-  
ტერესების გათვალისწინებით ხშირ შემთხვევაში კომპანიის  
ხარჯზე. მაშინ კომპანიის დამფუძნებლები იწყებენ კომპანიის  
„წველას“, მენეჯერები ცდილობენ მიიღონ რაც შეიძლება  
მეტი პრემია და ჯილდო. თანამშრომლები იბრძვიან მა-  
ღალი ხელფასისა და სოციალური გარანტიებისთვის. თუ  
არის ასეთი ინტერესთა კონფლიქტები, მიაღწიოს სამუშაო  
კონსენსუსს – როდესაც ყველა დაუცხრომლად მუშაობს –  
შესაძლებელია, მაგრამ ამ დროს კომპანია კოტრდება.

ასეთი ტიპის მენეჯერების კონსულტაციის დროს უპრიანია,  
ოთახის ცენტრში დავდგათ ცარიელი სკამი, რომელზედაც  
დავამაგრებთ ორგანიზაციის სახელწოდების წარწერას და  
დაბეჭითებით ვკითხულობთ: „ვინმე რომ იჯდეს ამ სკამზე,  
რის თქმას შეძლებდა ის?, რა უნდა ამ ორგანიზაციას?“. ამის  
შემდეგ უფლებას ვაძლევ ვითამაშო ეს თამაში – ადამიანები,  
რომლებიც ჩუმად იყვნენ იწყებენ საუბარს, ამ საქმეში მე  
ვასრულებ ინტეგრატორის როლს.

ურთიერთქმედება – ეს ბოლო მიზანია ჩვენი არსებობის.  
ყველა ამ ქვეყანაში საჭიროა იმისათვის, რომ გამოადგეს  
სხვას, მასთან პროდუქტიულ ურთიერთქმედებაში შესვ-  
ლით. რა აზრი აქვს აზრს, რომელიც ემსახურება მხოლოდ  
საკუთარ თავს, ის ხდება სიმსივნის მსგავსი, რომელიც  
საბოლოოდ კვდება.



კალამი, რომლითაც მე ვწერ იქნებოდა უშედეგო, თუკი არ დატოვებდა კვალს ქალაქში. სუნთქვა იქნებოდა აბსოლუტურად უსარგებლო, თუკი არ მიანზღიდა ჩემს ორგანიზმს უანგბადს. ცალკეულ სიტყვას აზრი არ აქვს, საგანი თავისთანად უსარგებლოა. სარგებლობა ნებისმიერი ნივთისა განისაზღვრება იმით, რამდენად საჭიროა მომხმარებლისთვის. საბოლოო მიზანი ყოველგვარი სისტემის არის ინტეგრაცია, ანუ როლი „1“. მმართველებს, რომელთაც შეუძლიათ ამ მოვალეობის შესრულება, აქვთ შესაძლებლობა გახდნენ არამართო კარგი მმართველები არამედ წავიდნენ უფრო შორს და გახდნენ ნამდვილი ლიდერები.

### **ინტეგრატორი – სტილი (pael)**

არსებობს ინტეგრაციის ორი ტიპი, პასიური და აქტიური, ასევე სამი მიმართულება მათი განხორციელების – აღმავალი, ლატერალური და დაღმავალი.

პასიური (I) ჯგუფში თავისით ინტეგრირდება. აქტიური (II) აერთიანებს ადამიანებს ჯგუფში ერთმანეთთან. რადგანაც მენეჯმენტში ინტეგრაცია უნდა იყოს მხოლოდ აქტიური, ამიტომ ამ წიგნში განვიხილავთ მხოლოდ ამ ტიპს.

აღმავალი ინტეგრაცია – ეს არის უნარი გააერთიანო ადამიანები მაღალი სტატუსით, უფლებამოსილებით, რანგით და სხვა. ლატერალური ინტეგრაცია – ეს არის უნარი კოლეგების გაერთიანებისა შეკრულ ჯგუფად. დაღმავალი – ეს არის ლიდერობა, რომელიც მიმართულია თანამშრომელთა გაერთიანებისკენ.

ძალიან ეფექტური ლატერალური ინტეგრატორი (I), შეიძლება გარდაისახოს არაფრისმაქნის დაღმავალ ინტეგრატორ (II), თუ ის თანამშრომლებს მედიდურად ზემოდან დაუწყებს ყურებას. ძალიან იშვიათად შეხვდები ადამიანს, რომელიც იქნება კარგი ინტეგრატორი ყველა მიმართულებით.

განვიხილოთ დადებითი შტრიხები რომელსაც იძლევა კარგი (I) ორგანიზაციისათვის.

რაც არ უნდა გასაკვირი იყოს, ინტეგრატორი – ეს არის ყველაზე შემოქმედი ადამიანი ყველა მმართველი ტიპებიდან, რადგან ის ღებულობს გადანყვეტილებებს, რომლებიც

ნაკლებად მკვეთრი და სტრუქტურულია. ინტეგრაცია ნაკლებად პროგნოზირებადია, ვიდრე მენარმეობა, რადგან (E)-ს აუცილებელი არაა ურთიერთობა ჰქონდეს ადამიანებთან, მაშინ როდესაც (I) – ეს არის პროცესი პროგნოზების გაერთიანების სხვადასხვა ინტერესებით და მოთხოვნილებებით, რომლებიც დგანან ჯგუფური გადანყვეტილებების მიღების უკან.

მენარმე ინტეგრატორები იღებენ დამატებით დატვირთვას, რადგან ისინი ხარჯავენ თავის შემოქმედით პოტენციალს ერთიანობის შექმნისათვის, სადაც პასუხისმგებელი რისკზე არა ცალკეული პროგნოზებაა, არამედ ჯგუფი.

ინტეგრატორი ხსნის პრობლემებს რომლებიც დევს სიღრმეში და არა მარტო „ზედაპირზე“, ის აანალიზებს ხშირ შემთხვევაში ურთიერთსაწინააღმდეგო ღირებულებებს, პოზიციებს და მოლოდინებს.

წარმატებულ (I) -ს არასდროს არ სურს გახდეს შეუცვლელი, ის ისე ასწავლის თავის ქვეშევრდომებს, რომ მათ, ყოველთვის შეძლონ მისი შეცვლა. იდეალში კოლექტივის ყველა წევრს შეუძლია მოქმედების ინიცირება, ადმინისტრირება (A) და აწარმოოს რეზულტატი (P). ავიღოთ ჯარისკაცების მაგალითი. თუ ნებისმიერი განყოფილების ჯარისკაცს შესწევს უნარი შეცვალოს დაღუპული მეთაური, ეს ნიშნავს იმას რომ, მეთაური იყო კარგი ინტეგრატორი. თუ იქნებოდა პირიქით, ინტეგრაცია იქნებოდა სუსტი, თუმცა მეთაური შეიძლება ყოფილიყო კომპეტენტური სხვა ასპექტში.

ინტეგრატორს, რომელსაც უნარი აქვს ემპათიის, აქვს კარგი დედუქციის ნიჭი (როცა უსმენს რას ამბობს ხალხი, შეუძლია გამოიტანოს დასკვნები, თუ რა სურთ მათ). ის არაა ეგოისტი, ამიტომ ესმის სხვების და რეაგირებს მათ მოლოდინებზე, პრობლემებზე და მოთხოვნილებებზე.

ჟუსელინუ კუბიჩეკმა, ყოფილმა ბრაზილიის პრეზიდენტმა, რომელმაც გადაიტანა დედაქალაქი რიო-დე-ჟანეიროდან ბრაზილიაში, იყო ასეთი ლიდერი, როცა მას უსვამდნენ შეკითხვას „წინააღმდეგი იყო თუ მომხრე (რომელიმე პოლიტიკური პროგრამის)?“ ის პასუხობდა: „ მე არც მომხრე ვარ და არც წინააღმდეგი, მე ამის ზევით ვარ.“

### **(I)- ს როლი ლიდრობაში**

უნიკალურობა ინტეგრატორის (I) დევს იმაში, რომ ის უბრუნველყოფს შეუნყვეტლად ორგანიზაციის მუშაობას

არამართო მომავლისთვის, არამედ მის მდგრად ფუნქციონირებას მიმდინარე ეტაპზე. მისი როლი ორგანიზაციის წარმატებაში ძნელია გადაათვასო, როგორც მოკლე ასევე გრძელვადიან პერსპექტივაში. და ბოლოს ამ როლის გარეშე არ არსებობს ლიდერობა.

თუ თქვენ არ გაქვთ (I) როლი, თქვენ შეიძლება იყოთ კარგი მენეჯერი. მენეჯერებს შეიძლება ჰქონდეთ ორი ან სამი ძლიერი როლი: (PAei), ((PAei), (pAEi), (PAEi). მაგრამ თუ მათ არ ჰყოფნით ინტეგრაცია, ისინი ვერ გახდებიან ლიდერები. ლიდერობისათვის საჭიროა, რომ ერთ-ერთი როლებიდან, სადაც წარმატებულები არიან ივსებოდნენ (I)-თი. რა არის ლიდერობა და რა განსაზღვრავს ლიდერობას?

ბევრი ლიდერს წარმოადგენს როგორც „საჩვენებელ თითს:“ „გააკეთეთ ის, გააკეთეთ ეს!“ მე ლიდერობას განვმარტავდი როგორც დიდი თითის ფუნქციას. რატომ? დიდი თითი ერთია ყველათაგან, რომელიც წინააღმდეგობაშია სხვა თითებთან და ამავდროულად უწევს მათ ინტეგრირებას, იმისათვის რომ მათ იმუშაონ ერთად და მთლიანობაში კი, ეს არის ხელი.

მენეჯერი არაა ვალდებული იყოს კარგი (I) ანუ დიდი თითი. ლიდერი – არის. ინტეგრირების უნარის გარეშე არ არსებობს ლიდერობა, რომელიც უბიძგებს სხვა თითებს იმუშაონ როგორც ხელი.

ამ ტალანტების მიღმა, ლიდერებმა უნდა მოტივაცია გაუწიონ, მისცენ იმედი ანუ მოახდინონ ინტეგრირება.

არსებობს ლიდერობის სამი სტილი: (Pael), (pAel) და (paEl). მაინც და მაინც რომელი ლიდერი სჭირდება ორგანიზაციას – (Pael), (pAel) და (paEl). – დამოკიდებულია იმაზე, თუ განვითარების რომელ საფეხურზე იმყოფება ორგანიზაცია. ლიდერობის სტილი უნდა იცვლებოდეს იმის შესაბამისად, თუ როგორ ვითარდება და ბერდება ორგანიზაცია, ისევე როგორც იცვლება მშობლის სტილი, ბავშვის ზრდასთან ერთად.

ახლა გადავიდეთ არაეფექტური მენეჯმენტის სტილის აღწერაზე. ეს ხდება მაშინ, როდესაც სრულდება – თუ გინდ მაღალ დონეზე – მხოლოდ ერთი როლი, სხვები კი არ აკმაყოფილებენ მოთხოვნებს, რომელსაც მოითხოვს დასმული დავალება.

## ნაწილი 3

### არაეფექტური მენეჯმენტის სტილები

თითოეული ოთხივე როლიდან (PAEI) არის საჭირო, ყველა ერთად კი საკმარისია კარგი მენეჯმენტისთვის, რა მოხდება თუ ერთი მათგანი არ სრულდება? არაეფექტური მენეჯმენტი აშენებულია სხვადასხვა წინასწარ ცნობილი შაბლონური მოდელებისგან.

იმისათვის, რომ უფრო გასაგებად წარმოგიდგინოთ განსხვავება არაეფექტურ და ეფექტურ მენეჯერს შორის, მე ცოტათი უფრო ღრმად აღვწერ ხუთ არჩეტიპს არაეფექტური მენეჯერისა. რატომ? იმიტომ რომ განსხვავება ნორმასა და მისგან „გადახრაში, დევს მხოლოდ ინტენსიურობის დახასიათებაში. ამიტომ ჩვენ დავიწყებთ ადამიანების ქცევის შესწავლას, რომლებიც იმდენად არ ჰასუხოებენ ნორმებს, რომ ეს ძალიან თვალშისაცემია და მერე გამოჩნდება როგორი ქცევაა ნორმალური.

იმის მაგივრად, რომ გავარკვიოთ რა მოხდება როცა აკლია ერთი როლი, მე მოვიქცევი საპირისპიროდ: დავსვამ კითხვას იმაზე, რა მოხდება, თუ ერთი როლი სრულდება, ხოლო დანარჩენი სამი არა.

შემდეგი არჩეტიპები – მარტოხელა რეინჯერი (P-), ბიუროკრატი (-A-), ნამქვებელი (-E-), სუპერმიმდევარი, (I-) და ბოლოს მშრალი, რომელსაც არცერთი ფუნქცია არ გააჩნია (- - -) – არიან წარმომადგენელი არაეფექტური მენეჯერების. ისინი არ ასრულებენ ოთხი მნიშვნელოვანი ფუნქციებიდან არცერთს ან ასრულებენ მათგან მხოლოდ ერთს – შედეგის გამომუშავება (P), ადმინისტრირება (A), მენარმეობა (E) და ინტეგრაცია (I) – სხვები ვერ ასრულებენ მინიმალურ მოთხოვნის დონეზე.

ამ მოდელების გამოცნობის უნარით თქვენ მიიღებთ ძალიან ეფექტურ ინსტრუმენტს ასეთი „დაავადების“ სამკურნალოდ როგორცაა არაეფექტური მენეჯმენტი. ამის გარდა, მისი დახმარებით თქვენ შეძლებთ ნორმალური და ანომალური პრობლემების ანალიზს, რომლებიც

ორგანიზაციის წინაშე ღვება, ხელს უწყობს კონფლიქტების მოგვარებას ორგანიზაციაში, და შეათვასოთ ის თუ როგორ კარგად გა-მოდის თანამშრომლობა გუნდში.

### **მარტოხელა რეინჯერი (P—)**

რა მოხდება თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი გამოჩენილი (P), რომელიც ფუნქციონირებს როგორც იდეალური მემანქანე – როგორც პროფესიონალი, ორიენტირებული შედეგზე, როგორც გამოჩენილი შემსრულებელი? თქვენ უჩვენეთ მას ლიანდაგი, უთხარით მას რომელ სადგურამდე მივიდეს, მიეცით მას მატარებელი – და ის გაექანა მთელი სისწრაფით, თუ საჭირო იქნა კვდლები მდმაც. ის შრომისმოყვარეა, აღწევს მაღალ შედეგებს, ბეჯითია, ამიტომ თქვენ, მას აწინაურებთ უფრო მაღალ თანამდებობაზე.

და აი აქ იწყება პრობლემები: ის არც (A), არც (E) და არც (I). არ ვიცე რატომ არის ასე. მაგრამ ეს არაა მთავარი. რატომ იქცევა ის ასე მე არ მაინტერესებს. ჩემთვის ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია გავიგო, რა მოქმედებაა და რა უნდა ვუყო მას. საქმე იმაშია, რომ მას, არ შეუძლია ადმინისტრირება (A): ორგანიზირება, კოორდინირება, დელეგირება, მიაქციოს ყურადღება შესრულების პროცესს, გაუწიოს კონტროლი. ის არაა მენარმე (E): მას არ გააჩნია იდეები, ის არაა შემოქმედი და არ უყვარს რისკი. ის არაა ინტეგრატორი (I): ის არ აქცევს ყურადღებას ურთიერთობებს, ჯგუფურ დინამიკას და ცალკეული ადამიანების გრძნობებს. მას უჭირს ურთიერთობა ადამიანებთან. ის არ ქმნის გუნდს, არ ავითარებს სხვებს თავის გარშემო. ის დაკავებულია მხოლოდ შედეგების წარმოებით (P).

მე მას ვეძახი მარტოხელა რეინჯერს. მექსიკაში მას უწოდებენ მარტოხელა მგელს. მაშინ რატომ გახდა ის მმართველი? იმიტომ, რომ თქვენ დააწინაურეთ ის ამ თანამდებობაზე – იმიტომ, რომ ის იყო კარგი მწარმოებელი (P).

დავალების მიღების შემდეგ, მარტოხელა რეინჯერი კარგი ჯარისკაცი ხდება. და ასრულებს მას. ამაშია მისი უპირატესობა: ის სანდოა, ერთგული და დაუღალავი შემსრულებელია. თუმცა, როდესაც მთლიანად ერთვება ერთ საქმეში და იგნორირებას უწევს სხვას, მაშინ სიკეთის ნაცვლად მას პრობლემები მოაქვს.

რა ახასიათებს მარტოხელა რეინჯერს?

მარტოხელა რეინჯერისთვის მთავარია – რა და არა როგორ, ვინ და რატომ: „რა უნდა გავაკეთოთ ახლა ჩვენ? აბა ბიჭებო სამუშაოს მიხედვით, გვეყოს დროის ფლანგვა?“. ისეთი შთაბეჭდილება რჩება, თითქოს მისთვის სულ ერთია რა საქმით არის ის დაკავებული – მთავარია, რომ ის რაღაცით არის დაკავებული.

ბევრს მუშაობს თუ არა ის? კი ძალიან ბევრს. რა დროს მოდის ის სამსახურში? პირველი. როდის მიდის? ბოლო.

ფაქტიურად მარტოხელა რეინჯერი თავის ფასს ორგანიზაციისათვის ხედავს იმაში, თუ რამდენად ბევრს მუშაობს. სცადეთ კითხვით მას: „როგორ არის შენი საქმე?“ დიდი ალბათობით თქვენ მიიღებთ პასუხად: „ბოლო დროა შუა ღამემდე ვმუშაობ“. და ეს „ბოლო დრო“ მას შეიძლება გაჰყვეს მთელი ცხოვრება!

რა მდგომარეობაშია მისი სამუშაო მაგიდა? ის სუფთაა? სადღაა ეს შესაძლებელი! მისი მაგიდა ფურცლების გროვია. მიუხედავად იმისა რომ ის დაუღალავად მუშაობს, მარტოხელა რეინჯერი ყოველთვის ვერ ასწრებს საქმის გაკეთებას და სულ საყვედურობს, რომ დღე ძალიან მოკლეა. „აი უკვე ახალი კვირა დაიწყო, მე კი წინა კვირის სამუშაოს ვერ მოვრჩი“.

როგორ იგრძნობდა ის თავს, თუ მას დახვდებოდა დალაგებული მაგიდა და არცერთი მიმდინარე საქმე? ჩავარდებოდა პანიკაში. რატომ? იმიტომ, რომ ის ნერვიულობს მაშინაც, როდესაც სანერვიულო არაფერია. ის მუდამ რაღაცას უნდა აკეთებდეს.

წლების მერე მე გავიგე, რომ მარტოხელა რეინჯერი – ეს დამოკიდებული ადამიანია, როგორც ლოთი. მაგრამ ის შრომის მონაა.

ლოთი ვერ სცილდება ბოთლს. მარტოხელა რეინჯერი – სამუშაოს. ღამის თერთმეტი საათია. რა მოიტანა მან სამსახურიდან სახლში? სავსე ჩანთა სამუშაო: თუ მას არ დაეძინება, სამუშაოს მაინც გააკეთებს.

შრომის მონისთვის შვებულება ეს დასჯაა. ეს იგივეა რაც უთხრა ლოთს: „გაემგზავრები კუნძულზე ორი კვირით დასალევის გარეშე“. ეს საშიშია. რას აიღებს შრომის მონა

თან შვებულებაში? ჩანთას აავსებს ქალაქლებით – როგორც ის ლოთი, რომელიც დამალავს თავის ჩანთაში ბოთლს.

თუ თქვენ კითხავთ ლოთს: ‘რა ვუყო უმაღლესი ხარისხის ვისკის ბოთლს?’, ის გიპასუხებთ: „მომე ის მე“. თუ თქვენ ეტყვით მარტოხელა რეინჯერს: „მე მაქვს პრობლემა, რა ვქნა?“ ის გიპასუხებთ: „დადე ჩემს მაგიდაზე“. და რაც უფრო რთულია პრობლემა, მით უფრო მეტი შანსია რომ ის ასე იტყვის.

მარტოხელა რეინჯერის მაგიდაზე ტონობით ვადაგასული პროექტები და ფურცლებია – მაგრამ ამას მუშაობა არ ჰქვია. ეს მხოლოდ ბოთლებია. სინამდვილეში ბოთლები, ბოთლები და კიდევ ერთხელ ბოთლები. მხოლოდ მაშინ, როდესაც ის იქნება დარწმუნებული, რომ ვერ შეძლებს დავალების შესრულებას თვითონ, მაშინ ის მას გაუწევს დელეგირებას. მაგრამ მაგ დროისათვის პრობლემა გადაზრდილია კრიზისში.

(P---) ის არის ისეთი, რომელსაც არ გააჩნია მოთქმების უნარი, ყველა ტიპებიდან არაეფექტური მენეჯმენტიდან. ის ჰგავს ბავშვს: „აბა! შემდეგ რა ხდება?“. მარტოხელა რეინჯერს არ შეუძლია დიდხანს ყურადღების გამახვილება ერთ რამეზე, ის სწრაფად გადადის ერთი საქმიდან მეორეზე, თუ მას რამე არ გამოსდის, მას უნელდება ინტერესი და გადადის სხვა საქმეზე. თუ მას მიმართავენ რამე ახალი პრობლემით, მიუხედავად იმისა თუ რით იყო დაკავებული მარტოხელა რეინჯერი, ის ეგრევე ტოვებს ყველა სხვა საქმეს და ხელს კიდებს ახალ დავალებას. სინამდვილეში მისი საქმიანობა-ეს არის მუდმივი გადარბენა ერთი საქმიდან მეორეზე, ერთი კრიზისიდან მეორეზე. რაც უფრო ბევრ წრეს ურტყამს, მას ჰგონია რომ კარგად მუშაობს.

მარტოხელა რეინჯერი ისეთია როგორც ბავშვი: ყველაფერს აღიქვამს უშუალოდ. „კი მისთვის ნიშნავს კის და არა -არას, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ადამიანებს სულ სხვა რამე ჰქონდათ მხედველობაში. მარტოხელა რეინჯერებს არ ესმით ნიუანსები. მათთვის ცხოვრებაში ყველაფერი უბრალოდაა, უშუალოდ ყველაფერი. უთხარით მათ ან „კი“ ან „არა“, მაგრამ არ უთხრათ „შესაძლებელია“.

მარტოხელა რეინჯერებს არ უყვართ გაურკვეველობა, ალტერნატივა და არაერთმნიშვნელოვნება. ის სამყაროს ხედავს შავ-თეთრად და თავს გრძნობს ცუდად, როცა ხვდება ნაცრისფერი ტონები. მათ არ შეუძლიათ დააძალონ საკუთარ თავს დაესწრონ თათბირს, რამე გაიაზრონ. არ ეგუებიან იმას, რომ სერიოზული პრობლემების გადასაჭრელად საჭიროა სამი დღე. მათ უნდათ ყველაფერი გადაჭრან ახლა და უცებ. (P---) გრძნობს თავს კარგად თუ გზაზე მთელი სისწრაფით მოძრაობს და არ ფიქრობს იმაზე, რომ გზა უფრსკრულისკენ მიაქანებს.

მარტოხელა რეინჯერს ურჩევნია საქმე გააკეთოს თვითონ, ვიდრე უხელმძღვანელოს სხვებს. წარმოვიდგინოთ რომ ჩვენი (P---) არქიტექტორია, ის ცდილობს შექმნას ფირმა და დაიქირავეს სხვა არქიტექტორები და ნახაზის შემსრულებლები. აი ის მოდის სამსახურში და როგორ ფიქრობთ, სად მიემართება ის? შეიძლება ბულალტერიაში? არა! ის პირდაპირ მიდის საპროექტო განყოფილებაში, რამდენიმე წუთი აკვირდება თუ როგორ მუშაობენ დაქვემდებარებულები, მერე კი ეუბნება მათ: „თქვენ ყველაფერს არასწორად აკეთებთ, აბა გაიწიეთ!“. ჯდება მაგიდასთან და იწყებს ხაზვას.

რატომ უნდა მარტოხელა რეინჯერს ყველაფრის თვითონ გაკეთება? ერთ-ერთი მიზეზი – მას უნდა რომ ყველაფერი გაკეთდეს სწორად. „თუ გინდა რომ დავალები შესრულდეს სწორად, გააკეთე ის თვითონ“ – ეს მისი ერთ-ერთი საყვარელი გამონათქვამია.

მას არ უყვარს უსაქმოდ ყოფნა, ასეთ დროს ის თავს მუქთახორად გრძნობს. მარტოხელა რეინჯერის თვითშეფასება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ბევრს მუშაობს „თუ ის სამუშაოს დაუდღეღევირებს სხვას, თვითონ რა გააკეთოს?“. მას უნდა ჰქონდეს ბევრი პრობლემები, რომლებიც ითხოვენ მის ჩართულობას. მარტოხელა რეინჯერს არ უყვარს სიჩქარე და მას ეს მოსწონს.

ის საქმის დელეგირებას იწყებს მაშინ როდესაც ან ძალიან გვიანია, ან ბოლო მომენტში. ის საქმეს გადასცემს სხვებს დღეს, როდესაც ეს ორი კვირის უკან უნდა გაეკეთებინა. ამიტომ ის სულ კრიზისშია. მისი ქვეშევრდომები უსაქმოდ



დაეხეტებიან, ელოდებიან რალაცას, აგვიანებენ სამსახურში და კაცმა არ იცის რით არიან დაკავებული. ხოლო როდესაც დგება კრიზისი – ყველა იწყებს სირბილს, როგორც ხანძრის დროს. ამიტომ მარტოხელა რეინჯერს აქვს კიდევ ერთი მეტსახელი – მეხანძრე.

მარტოხელა რეინჯერები – ესენი ბუღდოგები არიან: რომლებიც როდესაც ყელში მოუჭერენ სხვა ძალს აღარ უშვებენ ბოლომდე. ისინი იმ დონემდე არიან ჩაციკლული საქმის შესრულებაზე ნებისმიერ ფასად, რომ ისინი გადართო სხვა რამეზე ძალიან ძნელია.

სხვა ადამიანებთან ისინი მშვენივრად ურთიერთობენ. შედეგის მისაღებად, ისინი ოდნავ კი არ უბიძგებენ, არამედ მთელი ძალით ურტყამენ. მმართველი სტილით (P--) საუბრობს სხვებთან მიუდგომელ დიქტატორული ტონით, ბრძანებლობს როდის და რა უნდა იყოს გაკეთებული. „გააკეთეთ ეს ახლავე“ – თითების მოკეცვით ამბობს ის.

მარტოხელა რეინჯერისთვის მენეჯმენტი მიმართულია იქითკენ, რომ სამუშაო იყოს შესრულებული. სხვა ადამიანები მისთვის – მხოლოდ ხელსაწყოა, მიზნის მისაღწევად. ამიტომ მარტოხელა რეინჯერი პოლიტიკურად გულუბრყვილოა: მას არ ესმის, ადამიანების დასკვნაზე და ფასეულობებზე მოქმედებს მათი სურვილები და მოთხოვნები. ზოგიერთი მისი შეცდომები, თქვენში იწვევს ეჭვს მის ინტელექტუალურ შესაძლებლობებში.

მისი კრეალობა „გააკეთოს თვითონ“ და ის მას მისდევს, მას მთელი გულით არ უყვარს კრება. თუ მოითხოვენ მის აუცილებელ დასწრებას, ის იქ ყოველგვარი სურვილის გარეშე მივა.

რა ხდება ქვეშევრდომებთან კრების მონვევისას? საერთოდ თუ ატარებს მას მარტოხელა რეინჯერი? არა. „ძალიან დიდი დრო მიაქვს რკინიგზის მართვას, ამიტომ კრებისთვის დრო არ მრჩება“. რას იზამს ის, თუ თქვენ უბრძანებთ მის ჩატარებას? დიდი ალბათობით ის ადამიანთან კორიდორში დაილაპარაკებს პირისპირ და ჩათვლის ამ საუბარს თათბირად.

მარტოხელა რეინჯერის ხელქვეითები ყველგან ერთნაირები არიან, მათი მეტსახელები იცვლებიან ქვეყნებიდან

გამომდინარე. მაგალითად, სერიალში „მარტოხელა რეინჯერი“ ქვეშევრდომს ერქვა ტონტო (სულელი). შვერთებულ შტატებში მათ ეძახიან „ხელის ბიჭებს“, მექსიკაში – „მომართვი, მომიტანე“, ისრაელში – „შიკრიკი“.

ასეთი მმართველის ქვეშევრდომები გამოიყურებიან როგორც პიესის მაცურებლები. რადგანაც მარტოხელა რეინჯერი თვითონ დამოუკიდებლად ვერ უმკლავდება, ის იყენებს თავის ქვეშევრდომებს, როგორებიც არიან „შიკრიკები“, რომლებიც მისთვის ასრულებენ პატარა და მოკლევადიან დავალებებს, მაგრამ მათ არა აქვთ გრძელვადიანი პასუხისმგებლობა. მათი უმეტესობა უფრო მეტ დროს ატარებს შემდგომი კრიზისის მოლოდინში, როცა მათ, მოუმზადებლებს და გამოუცდელებს დაუძახებენ კრიზისის წინააღმდეგ საბრძოლველად. ასეთი „ხელის ბიჭები“ შეიძლება იყვნენ არამართო დაბალი რანგის მენეჯერები, ბევრ კომპანიებში ასეთ ფუნქციას მისთვის ასრულებენ ვიცე-პრეზიდენტები.

როდის მოდიან სამსახურში ასეთი „ხელის ბიჭები“? გვიან. როდის მიდიან? ადრე. რას აკეთებენ ისინი ოფისში? ელოდებიან.

აძლევს თუ არა დავალებას თავის ქვეშევრდომებს მარტოხელა რეინჯერი? არა! თუ თქვენ მას ჰკითხავთ: „რატომ თქვენ არ ახდენთ დელეგირებას?“ ის გიპასუხებთ: „ისინი ამას ვერ გააკეთებენ. ისინი მზად არ არიან. მათ არ ყოფნით განათლება“.

- რამდენი ხანია ისინი თქვენზე რაც მუშაობენ?
- 25 წელი.
- რატომ არ ასწავლეთ მათ?
- მე ამისთვის დრო არ მაქვს.
- რატომ არ გაქვთ დრო, რომ მათ ასწავლოთ?
- იმიტომ მე არ მყავს ადამიანი, რომელსაც შევძლებდი

ეს დამევალებინა

იმიტომ, რომ ყველაფერმა მის ხელში უნდა გაიაროს, მარტოხელა რეინჯერი იქცევა წინააღმდეგობად ორგანიზაციის ეფექტური განვითარებისათვის. შეზღუდულ დროში ის ყველაფერს ვერ ასწრებს და ბევრი საქმე კვდება მის სამუშაო მაგიდაზე.

მარტოხელა რეინჯერი ვერ ხედავს ვერავითარ სიკეთეს ქვეშევრდომთა სისტემატურ ფორმალურ სწავლებაში. ის უპირატესობას ანიჭებს მოსწავლურ მეთოდს: მისი ქვეშევრდომები სწავლობენ დავალების შესრულების პროცესში, უყურებენ თუ როგორ აკეთები ის მას. „ამ პროცესში არ არის განსაკუთრებული საიდუმლოებები – უბრალოდ შეასრულეთ თქვენი დავალება“ – უყვარს გამეორება მარტოხელა რეინჯერს. „ის ვინს მზადაა ბევრი იმუშაოს, აუცილებლად მიაღწევს შედეგს“.

უნარი მარტოხელა რეინჯერმა დაინახოს პერსპექტივები, პრიმიტიული და შეზღუდულია.

ის – ტიპური იმპროვიზატორია: „კარგი, დავინყობ! გამოდის? მზადაა! წავედით! შემდეგი დავალება!“ მარტოხელა რეინჯერი ვერ იპოვნის დროს, დაფიქრდეს გლობალურ საკითხებზე: ბოლოს და ბოლოს რა გვინდა ჩვენ? რა „წვრილმანების“ საფუძველზე მუშაობს ეს? ის თვლის, დროის დახარჯვა საჭიროა, მხოლოდ ორგანიზაციის სწრაფად გადასაწყვეტ საკითხებზე. მას არ აწყებებს, თუ რა მოუვა ფირმას ათი წლის შემდეგ.

ამიტომ მარტოხელა რეინჯერი ყოველთვის დაგვეგვაზე ხელის მოკიდებაზე პირობას იძლევა მოგვიანებით, „იმის შემდეგ, რაც მე განვიხილავ ყველა საკითხებს, რომლებიც მაგიდაზე მიდევს“. მაგრამ სავსებით გასაგებია, რომ ეს არასოდეს მოხდება.

ორგანიზაცია რომელსაც მართავს მარტოხელა რეინჯერი ვერ განვითარდება, რადგან არ ვითარდება ის თავად. ის არაა მოქნილი და ძალიან უბრალოა. ის ადვილად გადაინვება და „გამოვა მწყობრიდან“. როცა ის მიდის კომპანიიდან, ზურგს უკან ტოვებს უცოდინარ კადრებს.

### **ბიუროკრატი (-A-)**

რა მოხდება თუ მმართველს განვითარებული აქვს მხოლოდ ფუნქცია (A), ხოლო (P), (E) და (I) საერთოდ არ გააჩნია? ეს სტილი შესაძლოა გამოიყურებოდეს როგორც (-A-). რა უნდა (-A-)? თუ მარტოხელა რეინჯერს (P---) აინტერესებს მხოლოდ რა, მაშინ როდესაც (-A-) მთავარია

მხოლოდ როგორ. ამიტომ მე მას ვეძახი ბიუროკრატს: „არა აქვს მნიშვნელობა რას ვაკეთებთ ჩვენ, მთავარია, როგორ ვაკეთებთ“.

ბიუროკრატები კარიერულ კიბაზე თავისი ორგანიზაციისა აღიან მხოლოდ იმიტომ, რომ იცავენ წესებს, ზოგჯერ აბსურდულადაც, ჩვენს მიერ გაანალიზებული, ყველა ოთხივე ტიპიდან, არაეფექტური მენეჯერებისა, ბიუროკრატის დანახვა ყველაზე ადვილია, ამიტომ ეს ტიპი ყველაზე პოპულარულია სატირისთვის...

შიდღება იპოვო ბევრი მაგალითი ბიუროკრატისა ლიტერატურაში, კაპიტანი კვიგიმ, „რომანში „ამბოხი კეინზე“, გაიკეთა კარიერა სამხედრო-საზღვაო ფლოტზე, იმიტომ კი არა, რომ კარგად ხელმძღვანელობდა ეკიპაჟს, ან მშვენივრად მართავდა გემს, არამედ იმიტომ, რომ ის იცავდა ყველა ინსტრუქციას, ის თვითონ ამბობს ამის შესახებ:

„მე ვარ წესების ადამიანი. ამას დაადასტურებს ყველა, ვინც მე მიცნობს. მე ვფიქრობ, რომ წესები უბრალოდ არაა დანესებული და რაც იქ წერია, იქ შემთხვევით არ გაჩენილა. თუ თქვენ რამეში ეჭვი გეპარებათ, გახსოვდეთ, ამ გემზე ჩვენ ისე ვაკეთებთ ყველაფერს, როგორც სტატუსში. თუ თქვენ დაიცავთ წესებს, ჩემგან შენიშვნებს არ მიიღებთ. თუ რამეს დაარღვევთ, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენ ამის მიზეზი გქონდათ - თქვენ მაინც მიიღებთ ჩემგან შენიშვნას“.

(-A--) ტიპის ბიუროკრატის დახასიათება.

ის დიდ ღროს ხარჯავს ადმინისტრაციულ საკითხებზე. მას უნდა ყველაფრის სწორად გაკეთება, მაგრამ არასწორი საქმეები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უკეთესია მან მუდმივად დაუშვას შეცდომები, ვიდრე ერთხელ სწორად მოიქცეს.

მისი აზრის ილუსტრირებისათვის, მოვიყვებით ერთ სასაცილო ისტორიას. რამდენიმე წლის წინ, მე გადავუფრინე ბრაზილიას. ჩემს გვერდით იჯდა მთავარი ბულალტერი მსხვილი აუდიტორული ფირმის – მკვეთრად გამოსახული (-A--). ჩვენ ვიყურებოდით ფანჯარაში. ამაზონის თავზე გადაფრენისას მან მკითხა:

– დოქტორო ადრის, იცით თუ არა თქვენ, რომ ამ მდინარის ასაკი მილიარდი წელი და შვიდი თვეა?

– საიდან იცით, რომ მილიარდი წლისა და შვიდი თვისაა?  
– ვკითხე მე.

– ძალიან მარტივად: შვიდი თვის უკან, მე მითხრეს, რომ ის მილიარდი წლისაა.

ბიუროკრატები აქცევენ ყურადღებას ფორმას, რიცხვებს ბოლო ციფრამდე – მაგრამ მთლიან სურათს ვერასოდეს ვერ ხედავენ. მათ შეუძლიათ იმუშაონ არა იმ ბაზარზე, არა იმ საქონელთან, არა იმ პროდუქტზე და არა იმ მიმართულებით. მათი საბოლოო ანგარიშები ყოველთვის იდეალურია, რადგან გათვლების სიზუსტე ათასეულეზამდეა გაკეთებული.

თუ თქვენ თხოვთ ბიუროკრატს მოამზადონ ანალიტიკური ანალიზი, იმისათვის რომ უღირს თუ არა თქვენს კომპანიას გასვლა ნიუ-ორკის ბაზარზე, ის გიპასუხებთ: “არაა პრობლემა” – და რამოდენიმე ხნით გაქრება. მოავროვებს მონაცემებს და დიდ დროს დაუთმობს მის ანალიზს. როცა თავისი დასკვნებით წარსდგება თქვენს წინაშე, შესაძლებელია დაგვიანებული იყოს – მანამდე ბაზარში თქვენს ადგილს კონკურენტი დაიკავებს.

რატომ? იმიტომ, რომ ბიუროკრატს არ უყვარს რისკი. ის ცდილობს მოულოდნელ სიურპრიზებს გვერდი აუაროს, რომლებიც შეიძლება წარმოიქმნას არასწორი გადანიშნულებების გამო. მას უნდა, რომ ყველაფერი იყოს უხიფათოდ და ზუსტი. მაგრამ როგორც შედეგი – ყოველთვის ცდება, იმიტომ რომ ვერ ეტევა დაგეგმილ დროში.

როდის მოდის ის სამსახურში? განრიგით. როდის მიდის? განკუთვნილ დროზე. როგორ გამოიყურება მისი სამუშაო მაგიდა? სუფთად, ყველა ქალაქები კოხტად დალაგებულია.

მას უნდა ყველაფერი იყოს იდეალური და ექვემდებარებოდეს კონტროლს, ამიტომ ხარჯავს ბევრ ფულს და შემოწმებებს, რომლებიც ამაღ არ ღირს. ასეთმა პერფექციონიზმმა შეიძლება დაახრჩოს კომპანია.

ბიუროკრატი იქცევა ისე, თითქოს მას სჯერა იმის რომ, ფორმა აგრძელს ფუნქციას. ზოგჯერ ეს ასეც არის: სამხედრო მეთაურები თვლიან, რომ ფორმა აგრძელებს ფუნქციას. თუ თქვენ აპრიალეზთ ფეხსაცმელებს და პირს იპარსავთ სტატუსის შესაბამისად, მეთაურთან მისალმებისას თავი გიკავიათ სტატუსის შესაბამისად, როდესაც თქვენ გიბრძანებენ

გადახვიდეთ შეტევაზე და განიროთ თავი, თქვენ დაიწყებთ ბრძოლას ბრძანების შესაბამისად. ფორმა ბადებს ფუნქციას.

მაგრამ აი რაშია ხითათი: ზოგჯერ ფორმა იმდენად არამოქნილი ხდება, რომ ვერ წარმოქმნის ფუნქციას. ამიტომ ამბობებულები და პარტიზანები, წარმატებულად ბრძოლობდნენ რეგულარული არმიის წინააღმდეგ, რადგანაც ისინი მოწოდებისას სიცოცხლის მოსპობისა, იმედი მეტად აქვთ (I) და არა (A).

ბიუროკრატს ორგანიზაციული სქემა მზადყოფნაში აქვს – ის მას, თუ ქაღალდზე არ უნერია, მაშინ თავში აქვს. ის ადვილად პოულობს ორგანიზაციულ წესებს და პროცედურებს, როდესაც ის მისთვის საჭიროა. ის მართავს ბრძანებების საშუალებით, ძირითადად წერილობით. მაშინაც კი, როდესაც სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად უნდა დაარღვიო წესები, ის არასოდეს დაუშვებს იმას, რომ მისმა ქვეშემრდომებმა, ეს გააკეთონ.

თავისუფალ დროს ბიუროკრატი ეძებს ახალ დარღვევებს სისტემაში. თუ ის მათ პოულობს, იწყებს ახალი ბლანკის, ანგარიშის ან ახალი პოლიტიკის დამუშავებას, თუ როგორ გაექცეს განმეორებით დარღვევებს.

როგორც მარტოხელა რეინჯერი, ბიუროკრატი ყველაფერს ითვისებს პირდაპირ. რამეში რომ დარწმუნდეს (-A--) ტიპმა უნდა დაინახოს თვითონ. რადგან მას არ უყვარს რისკი, ის არასდროს ახალს არ სწავლობს. მაგალითად ტიპი (E) თუ ნისლში დაინახავს დიდ ყურს, მასიურ ფეხს და უზარმაზარ ზურგს, იტყვის რომ: „აჰა, ეს ალბათ სპილოა“. ინფორმაციის სიმცირეს ის ავსებს წარმოსახვით და მისი საშუალებით მიდის დასკვნამდე. მაშინ როდესაც (-A--) დასკვნებს არ აკეთებს. დიდ ყურს, მასიურ ფეხს და უზარმაზარ ზურგს ის ვერ აღიქვამს სპილოს პაზლად, სანამ არ გადაივლის ნისლი. მერე (-A--) მიუახლოვდება სპილოს, მოკიდებს ხელს, დაყნოსავს და მხოლოდ ამის მერე (ეჭვით) იტყვის: „აჰა, ეს შეიძლება ყოფილიყო სპილო“.

(-A--) ტიპის წარმომადგენლები განეკუთვნებიან ევრეთ წოდებულ „ისტრუქტიდებს“. ეს ნიშნავს, რომ ყველაფერი

უნდა იყოს დოკუმენტირებული, ყველა პროცესები განერილი, ამ მომენტში ორგანიზაცია ხვდება წერილობითი ინსტრუქციების დეტატურის ქვეშ.

ხელქვეითები (-A--) ტიპის მმართველების, ხარჯავენ დიდ დროს სამსახურებრივი წერილების კითხვაზე, დაწერაზე, რეგისტრაციაზე და პასუხის გაცემაზე. ეს ახდენს ზეგავლენას კომპანიაზე. და როგორც შედეგი, ასეთი მმართველი ეფექტურობის ამაღლების ნაცვლად იღებს უკუ შედეგს და ავითარებს ბიუროკრატისა.

თუ თქვენ თხოვთ ბიუროკრატს იპოვოს პრობლემა, ის დაინყებს ადამი და ევასგან. მერე დეტალურად მოგიყვებათ შეკითხვის ისტორიას: რა მოხდა თავდაპირველად, რა მოხდა მერე, ამის შემდეგ და ამის, ამის შემდეგ. რადგანაც ამ პრობლემას აქვს 2000 წლიანი სიღრმე, ამიტომ ბიუროკრატი „კანონზომიერად“ თვლის, რომ მის გადასაჭრელად კიდევ 2000 წელია საჭირო. მენეჯმენტში ამას ჰქვია ანალიტიკური პარალიზება.

ბიუროკრატმა იცის ყველა საგნის ფასი, მაგრამ არ იცის მისი ღირებულება, ერთი უბრალო მიზეზის გამო: ფასის სიდიდე გასაგებია, ღირებულება – გაურკვეველი სიდიდეა. მას შეუძლია თქვას: „ჩვენ არ შეგვიძლია ამის გაკეთება, ეს ძალიან ძვირია“. სინამდვილეში უმოქმედობის ფასი შეიძლება იყოს ბევრად მაღალი, ვიდრე – მოქმედების. ამ აზრის დასადასტურებლად, გაგახსენებთ ამერიკულ გამოთქმას: „თუ თქვენ თვლით, რომ განათლება – ეს ძვირია, მაშინ იფიქრეთ იმაზე, რა დაგიჯდებათ მისი არყოფნა“.

მაგრამ მხოლოდ (-A--) თვლის, რომ უმჯობესია არ გარისკო და არ დახარჯო ფული. ის უზროდ დახარჯავს რესურსებს, მეტი ინფორმაციის, დეტალების, გამოკვლევების, ანალიზების მოთხოვნით – ყველაფერი მინიმალური რისკის მიზნით. მაგრამ დრო – ფულია, შანსი დაკარგულია.

ბიუროკრატს შეუძლია ხელი შეუშალოს ორგანიზაციის დასახული მიზნების შესრულებას, მოთხოვნით დაემორჩილონ კანონს – მაშინაც კი, როდესაც აუცილებელია მას აუარო გვერდი. მას მიაჩნია მის ერთადერთ მოვალეობად გეგმის შესრულება, მიუხედავად მისი მართებულობისა და ეთიკურობისა.

1961 იერუსალიმში გაიმართა სასამართლო ადოლოფ აიხმანის წინააღმდეგ: მას ბრალად ედებოდა ებრაელების გენოციდი ევროპაში. დაცვამ მეცნიერულად დაამტკიცა ასეთი მოქცევის აბსურდულობა: აიხმანმა აღწერა თავისი როლი მესამე რეიხის მოქმედებაში, როგორც „დისპეჩერმა“ მატარებლების. ის რომ ლიანდაგის ერთ ბოლოში იყო მსხვერპლი, მეორეზე კი – სიკვდილის ბანაკები, მას ეს არ ანუხებდა.

ბიუროკრატისთვის ძნელია დაუბრუნდეს იმ გადანწყვეტილებებს, რომლებიც უკვე მიმდინარეობს. „ჩვენ ეს უკვე გავარკვიეთ. – იტყვის ის. – ჩვენ დავხარჯეთ დიდი დრო და ფული მის გადასაწყვეტად. ჩვენ არ დავუბრუნდებით ამ თემას თავიდან!“ ხშირად სამყარო იცვლება უფრო სწრაფად, ვიდრე თქვენ მოამზადებთ გეგმას ცვლილებების ადაპტირებისათვის. ტიპური ბიუროკრატი ასეთ ცვლილებებს უკუაგდებს.

თუ მარტოხელა რეინჯერი აფასებს საკუთარ თავს იმის მიხედვით, თუ რამდენს მუშაობს და რა შედეგებს აღწევს, ბიუროკრატი – რამდენად კარგად უწევს ის კონტროლს სისტემას და რამდენად კარგად გამოსდის მას ბრძოლა გადახრებთან, მინიმუმამდე დაიყვანოს გაურკვეველობა. ამიტომ ის ხშირად არის ნათელი მაგალითი ჰარკინსონის კანონის. ბიუროკრატის მცდელობა ყველაფერი გააკონტროლოს უმ-ცირეს დეტალებამდე, ის იღებს უფრო მეტ თანამშრომლებს რომ იმუშაონ ამ დავალებებზე, მაგრამ პროდუქტიულობა ამით არ იზრდება. ბიუროკრატი აზროვნებს პირდაპირულად: ა-ს მოსდევს ბ, ბ-ს -ვ, მერე – გ, დ. ე და ასე შემდეგ... მათ არ ესმით რომ ზოგიერთი ასოები ერთმანეთთან დაკავშირებულია. ე დაკავშირებულია ა-სთან, ა დაკავშირებულია ზ-სთან, ზ – ბ-სთან. მათ გული სწყდებათ, როდესაც დისკუსია გეგმის მიხედვით არ მიმდინარეობს. მათ არ ესმით, რომ დისკუსია გახსნილია რამოდენიმე აზრისთვის.

ბიუროკრატს მოსწონს თავისი მსგავსი ადამიანები: ისინი ისე იქცევიან, როგორც დაავალებენ და არ იჩენენ ინიციატივას. ისინი არ სვანენ შეკითხვებს, რომლებსაც შეუძლია სიმყდროვის დარღვევა, ისინი არ აქანავებენ ნავს.

ბიუროკრატის ქვეშევრდომებს მე ოფისის კლერკებს ვეძახი. მიუხედავად იმისა, რომ მათ აქვთ ოფისის კლერკის



მენტალიტეტი, ისინი შესაძლოა ასეთები არ იყვნენ. მათ შეიძლება ეკავოთ ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობა შემოსავლით წელიწადში 100000 და მეტი. ამავე დროს სამსახურში მოსვლა და წასვლა განრიგის მიხედვით და ყველა ინსტრუქციების დაცვა.

არის ანეგდოტი ასეთი ტიპის ქვეშევრდომებზე: ახალბედა ხვდება ჯოჯოხეთში და მას აგზავნიან სამუშაოდ ბიუროკრატებთან, იქ მისვლისას ხედავს, რომ ყველა თანამშრომელი დგას ყელამდე ტალახში, შოკირებული მამაკაცი კითხულობს:

– როგორ მუშაობთ აქ?

– ოღონდ არ აავორო ტალღა! – უპასუხეს მას.

რატომ? იმიტომ რომ ბიუროკრატის ყველა თანამშრომელმა იცის თუ ისინი იპოვნენ პრობლემას, მაშინ ბიუროკრატს მოუწევს გაარკვიოს ვინ გააკეთა ეს, რატომ, როგორ, როდის და სად. ერთი სიტყვით დაინყება ნადირობა ჯადოქრებზე.

ატარებს თუ არა ბიუროკრატი თათბირებს? შეგიძლიათ არც კი დაეჭვდეთ: ყოველ ორშაბათს და პარასკევს ცხრიდან თორმეტამდე, მდივანი აწესრიგებს ოქმებს, მსჯელობენ საკითხებზე, რომლებიც მიიღეს წინა თათბირზე, ასევე მონაშენება მისი აღსრულება. ბრძანებლობს წესრიგი, ასევე შემანუხებელია, იმიტომ რომ ბიუროკრატი ითხოვს, რომ ყველა მცირე დეტალზე იყოს განხილვა.

აქვს თუ არა მას დღის განრიგი? აბა რა! დეტალური. არის თუ არა იქ მნიშვნელოვანი საკითხები? არაა ფაქტი. კომპანიას შეუძლია ამ დროს დაკარგოს ბაზრის ნაწილი – შეუძლია გაკოტრდეს კიდევ, ბიუროკრატი კი კვლავ და კვლავ ბლანკების საკითხს დაუბრუნდება, რომელიც უნდა შეივსოს ორი ეგზემპლარით და დროულად.

ბიუროკრატს უყვარს სხვებისთვის თავისი აზრის მოხვევა. თუ მას შესაძლებლობა ექნებოდა, ის ყველას დააპროგრამირებდა, ხოლო ყველა პროცესს რუტინულ ალგორითმად აქცევდა.

როგორია ტიპური პასუხი (-A--) ტიპის მმართველისა ქვეშევრდომის თხოვნაზე, რამეს ახლებურად გაკეთებაზე? „არა“. თქვენ წინადადების ბოლომდე დასრულებას ვერ

მოასწრებთ: არა. არის ხუმრობა ტიპურ ბიუროკრატიზე, რომელიც საუბრობს ტელეფონით:

– არა. არა. არა. დიახ. არა. არა. არა.

– ერთადერთი თქვენი პასუხი კი, რაზე იყო?

– მან მკითხა, კარგად მესმის თუ არა, მე მისი.

ცვლილებები ბიუროკრატიისთვის – ეს არის ხიფათი ბალანსის მთავარი ძალებისათვის. მისი უნარი დამტკიცებების პოვნისა, თუ რატომ არ შეიძლება ახალი პროექტის რეალიზება, მას გარდაქმნის ობსტრუქციონისტად. ორგანიზაციამ უნდა მიაღწიოს თავის მიზნებს მისდა საწინააღმდეგოდ, და იმ ხალხს ვისაც სურს შედეგების მიღწევა, მათ მოუწევთ მისი შემოვლა შედეგების მიღწევის გზაზე.

როდესაც ორგანიზაციას მართავს ბიუროკრატი, სტრატეგიული დაგეგმა გარდაიქმნება უკეთეს შემთხვევაში პროგნოზირების ვარჯიშად, ხშირად კი – ხდება წარსულის ანალიზად და პროექტირებად მიღებული შედეგების მომავლისთვის.

„რა ხდება ბიუჯეტის მიმართულებით და მომავალი წლის მიზნებთან დაკავშირებით, რისი მიღწევა შეგვიძლია? რა იქნება, თუ ჩვენ ვაჩვენებთ მთლიანად შესაძლებელ შედეგს, ან ოდნავ უფრო მაღალს ვიდრე გასულ წელს?“ – ასეთი იქნება ტიპური ბიუროკრატიის მიდგომა.

იმ დროისათვის როდესაც ორგანიზაცია გათავისუფლდება ბიუროკრატიისაგან, ის შესაძლებელია იმდენად ჩაიფლოს ინსტრუქციებში და წესებში, რომ მისთვის ძალიან ძნელი იქნება ადაპტირება საჭირო ცვლილებებთან – შიდა ან გარე, ან ორივე ერთად.

### **ნამეჭებელი (--E-)**

რა ხდება, თუ სრულდება მხოლოდ მენარმის როლი (E), ხოლო სხვა დანარჩენი იგნორირდება? ასეთი მმართველი დაკავებულია მხოლოდ ინოვაციებით, ის არ ფიქრობს სხვა მიზნების მიღწევაზე, რომლებიც უჩნდება მას ორგანიზაციულ კორიზონტზე.

ასეთი ტიპის არაეფექტური მენეჯმენტი ჩემთვის ყველაზე მეტად ნაცნობია, რადგან მე ხშირად მინევს მუშაობა

მმართველებთან და კომპანიის დამაარსებლებთან, რომლებშიც ძლიერად არის განვითარებული როლი (E). მე ასეთი ტიპის მმართველს ვეძახი წამქეზებელს.

როგორ შეგვიძლია ჩვენ დავახასიათოთ წამქეზებელი?

არა აქვს მნიშვნელობა რას ვაკეთებთ. როგორ – არც ესაა მნიშვნელოვანი. წამქეზებელს ანუხებს მხოლოდ ერთი კითხვა „რატომაც არა?“ ცვლილებები. იდეები.

რა დროს მოდის სამსახურში წამქეზებელი? არავინ იცის. როდის მიდის სამსახურიდან? გაურკვეველია. რა დროს მოდიან სამსახურში მისი ქვეშევრდომები? მასზე ადრე. მათთვის უკეთესია იყვნენ სამსახურში მის მოსვლამდე. როდის მიდიან ისინი სამსახურიდან? მას მერე რაც ის წავა. მე მინახავს კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტები, რომლებიც მუშაობენ ასეთი არაეფექტური მენეჯერის დაქვემდებარებაში: 19:00, 20:00, 21:00, საქმე არა აქვთ, მაგრამ წასვლა არ შეუძლიათ, რა მოხდება, თუ ისინი წავლენ? შეფუძა შეიძლება დანიშნოს თათბირი: „დაანებეთ ყველაფერს თავი, სასწრაფოდ შეგროვდით სათათბირო დარბაზში“.

არსებობს თუ არა ასეთი თათბირებისთვის განრიგი? კი არსებობს, მაგრამ ის არავისთვის ცნობილი არაა. არა აქვს მნიშვნელობა როგორ, მაგრამ წამქეზებელი ამ განრიგს ყოველთვის არღვევს, საკუთარი სურვილისამებრ გადადის ერთი საგნიდან მეორეზე. იმავე დროს მას აქვს მოლოდინი, რომ აღამიანები მზად არიან ამ თათბირისთვის.

ვინ არ აჩერებს ენას ასეთი თათბირების დროს? ქვეშევრდომთა სასიხარულოდ თვითონ წამქეზებელი.

ამ დროს რით არიან დაკავებული ქვეშევრდომები? არის ანეკდოტი, რომელიც კარგად გადმოგვცემს მათ მოქმედებას. ის ცოტა არაეთიკურია, მაგრამ მე ვიმედოვნებ, რომ თქვენ მას არ ჩათვლით ჩემს ცუდ გემოვნებად. მე არ მინდა ვინმე გაუაზრაზო.

პირველი მსოფლიო ომი. იტალიელი მეომრები ზიანსანგრებში შეტევის მოლოდინში. სანგრიდან ჩნდება კაპიტანი – ლამაზ ცისფერ უნიფორმაში, წითელი ზოლებით, ყველა რევალიებით, ოქროს ეპოლეტებით და კიდევ ქუდით განწყობილი ფრინველის ფრთებით. ის ძალიან

ექსტრავაგანტურად გამოიყურება. ამოაქვს ქარქაშიდან ხანჯალი და მოუწოდებს „წინ!“

რას აკეთებენ მეომრები? ტაშს უკრავენ და იძახიან: „ბრავო!“ მაგრამ არცერთი სანგრიდან არ ამოდის.

რატომ? იმიტომ რომ წამქეზებელი კაპიტანი არ ამბობს: „შეუტეთ ამ მიმართულებით!“ ის ამბობს: „შეუტეთ ამ მიმართულებით, ამას, იმისათვის და კიდევ იმისათვის“. ანუ ყველა მიმართულებით ერთდროულად.

და როგორ მოქმედებენ ჯარისკაცები? ისინი ზიან სანგრებში და იძახიან: „ბრავო“. თუ მათ ეკითხებიან: „თქვენ უტევთ?, ისინი პასუხობენ: „ჩვენ ამ საკითხზე ვმუშაობთ“.

აი კიდევ ერთი ანოლოგია. წარმოიდგინეთ ორგანიზაცია როგორც ღერძი. ერთ ბოლოში დიდი ბორბლით, მეორეზე კი პატარათი. სანამ დიდი ბორბალი აკეთებს ერთ ბრუნს, პატარები რამდენიმეჯერ ტრიალდებიან. თუ წარმოვიდგენთ რომ დიდი ბორბალი ეს – წამქეზებელია, მაშინ ის ხშირად შეიკვლის მიმართულებას, მაშინ როდესაც პატარა ბორბლები აგრძელებდნენ იქნება მოძრაობას. გარკვეული დროის შემდეგ პატარა ბორბლების ხრახნი გაკვთება და ღერძი გატყდება. დიდი ბორბალი ბრუნვას მართო გააგრძელებს.

მხოლოდ (--E-) არ ესმის, რომ ყველაფერი მის გამო მოხდა. პირიქით ის ფიქრობს: „ვიღაც მე მიშლის“. ის იქცევა როგორც პარანოიდი და ეძებს დამნაშავეს.

მიუხედავად ამისა წამქეზებელი შეიძლება იყოს სასიამოვნო ადამიანი: ის მხარს უჭერს, ყოველთვის მზადაა მოქმედებისთვის და ენერგიულია. მასზე მუშაობა ძალიან საინტერესოა... მანამდე სანამ არ გაირკვევა: როგორც არ უნდა ეცადოთ წამქეზებელი ყოველთვის უკმაყოფილო იქნება თქვენით. რატომ? იმიტომ რომ, მისი პრიორიტეტები მუდმივად იცვლება: თქვენ ერთი პროექტის დასრულებას ვერ ასწრებთ და ამ დროს ის გეკითხებათ, რატომ არაფერია გაკეთებული მეორე პროექტისთვის.

წამქეზებელს უყვარს ქაოსი: მას მოსწონს ფურორის დანახვა, რომლების მისი ინიციატივებითაა გამონვეული. ის ცდილობს მიაღწიოს მაქსიმალურ მოკლევადიან ეფექტს და იღებს მას, მაგრამ სინამდვილეში ამით აკეთებს კრიზისის პროვოცირებას.

ასეთი მმართველის ხელში პროექტები კეთდება დროის სიმცირის რეჟიმში. პერსონალი იძულებულია იმუშაოს ზენორმირებულად, ხოლო მთავარი დეტალები, ბოლო მომენტამდე გაურკვეველი რჩება.

წამქეზებელისთვის დეტალები აქტილევსის ქუსლია. (--E-) ცდილობს მათ იგნორირებას. ის, როგორც მხატვარი, რომელიც დიდი ფუნჯით ხატავს ფართო ტილოზე, – ისე თითქოს ის უყურებოდეს 12 კილომეტრიანი სიმალიდან ტოპოგრაფიულ რუკას. (--E-)თვის მილიონი – ეს სადღაც 700 000 და 1 500 000 შორისაა, განსხვავებით (--A--)გან რომლისთვისაც 999 999 და მილიონი – ერთი და იგივე არაა. თქვენ ალბათ უკვე მიხვდით, რომ ტიპები (E) და (A) ვერ უგებენ ერთმანეთს.

წარმოიდგინეთ (--E-) როგორც არწივი, რომელიც დატრინავს მთების თავზე, ხედავს საერთო სურათს და არა მცირე დეტალებს. ასეთი სიმალიდან ყველაფერი ძალიან უბრალოდ ჩანს: ერთი ფრთის მოსმა და გადატრინდი ერთი მთის მწვერვალიდან მეორეზე. მას ვერ წარმოუდგენია, რომ იგივე მანძილის გადასალახავად მიწაზე, თქვენ მოგიწევთ ასვლა მთაზე და მერე დაღმა ჩასვლა ბილიკვებით და კანიონების გავლით.

წამქეზებლები მოქმედებენ ემოციებისა და ნერვული ენერჯის ზეგავლენით, რომელიც შეიძლება ნეგატიური იყოს. ისინი გრძობენ დიდ მოთხოვნილებას ახლის შენების, მის უკან კი ხშირად დგას სურვილი დაამსხვრიო, რაც მანამდე არსებობდა. იმისათვის, რომ იღვას აღმოჩნდეს „საკუთარი“, მათთვის აუცილებელია ნულიდან დაიწყონ ან გადააკეთონ ის, რაც ისედაც კარგად მუშაობს.

მსვლელობისას შემოქმედება, წამქეზებელს ხშირად წინააღმდეგობრივი გამოსდის: პირი ამბობს, ტვინი მუშაობს, მხოლოდ ხშირ შემთხვევაში ისინი შეუთანხმებლად მოქმედებენ. (--E-)გან შეიძლება ხშირად გაიგონო: „ძალიან გვიანია მე შემეწინააღმდეგოთ, მე უკვე გადავიფიქრე“. ის იწყებს ერთი პოზიციიდან, გადადის მეორეზე, მერე უყურებს საქმეს მესამე მხრიდან – და თქვენ უკვე ვერ წვდებით მის ახირებებს.

ეს გაუგებრობები იწვევს სევდას და წყენას წამქეზებლებში და მათი რეაქცია შეიძლება იყოს ძალიან მტრული.

წამქეზებლები ხშირად მუშაობენ პრინციპით „რატომ ჩვენ არ...?“. „რატომ არ გაგვეკეთებინა ჩვენ ეს?“ რატომ არ გაგვეკეთებინა ჩვენ ის ? თუ (--E-) თვის ეს მხოლოდ ხმამაღალი მოსაზრებაა, მაშინ ქვეშევრდომები აღიქვამენ მას, როგორც ბრძანება მოქმედებისკენ, განსაკუთრებით (P) ტიპის მუშაებისთვის. ზოგჯერ (P) ფიქრობენ, რომ ბოსმა მიიღო გადაწყვეტილება და იწყებენ საქმის კეთებას, მერე კი იღებენ საყვედურს სამუშაოს ნებართვის გარეშე დაწყების გამო. შემდეგში როდესაც (--E-) ისევ ხმამაღლა იმსჯელებს, მისი ქვეშევრდომები არაფრის გაკეთებას არ დაიწყებენ, იფიქრებენ იმას რომ, მათი ბოსი აზიარებს თავის აზრებს. ამავე დროს წამქეზებლები ბრაზობს, თუ რატომ არ შეასრულა პერსონალმა მისი დავალება.

ყველა ოთხივე ტიპიდან (--E-) – ყველაზე ცუდი მოსმენით გამოირჩევა. რატომ? იმიტომ, რომ ის სავესა იღვებით. ყოველმა თქვენმა სიტყვამ, შეიძლება მასში გამოიწვიოს ახალი იდეების მოზღვავება და სანამ (--E-) გაზრდის პატარა თესლს, რომელიც თქვენ დათესეთ, ის იმდენად ყურადღებით გადართულია საკუთარი თავის მოსმენით, რომ ირგვლივ არაფერი არ ესმის.

საუბრისას წამქეზებლები ემოციური და ექსპრესიულია. ის ყოველთვის იყენებს სიტყვებს „არასდროს“, „ყოველთვის“, „შეუძლებელია“. ის აზვიადებს და აშინებს. კომპანიისთვის რომელსაც მართავს წამქეზებლები, ორშაბათის დილა – ძალიან სახიფათო დროა, რადგან დასვენების დღეებში წამქეზებლებს ჰქონდათ ერთი საათი დრო ფიქრისთვის. მიხვდეთ რაზეა საუბარი? ახალი მიმართულებები, პრიორიტეტები, მიზნები, დავალებები.

ბედის ირონია იმაშია, რომ კომპანიებს სადაც წამქეზებლები მართავენ თითქმის არა აქვთ მიღწევები, რადგან მათ არ უყვართ საქმის ბოლომდე მიყვანა. იმ შემთხვევაშიც, კი მორიგი ცვლილებები განვითარების პიკშია, მას შეუძლია ყველაფერი შეცვალოს ახალი, „უკეთესი“ მიმართულებით. ყოველი ახალი იდეა, ბადებს მომდევნოს. მას არ ესმის, რომ ყოველი

ახალი იდეა აუთვისურებს უკვე არსებულს, რადგან იდეების რაოდენობა, რომლის რეალიზება შეუძლია გააკეთოს ერთმა ადამიანმა ან კომპანიამ, უსაზღვრო არაა.

წამქეზებელი არასდროს არ აღარებს თავისი იდეების ღირებულებებს მათ ფასთან. ბიუროკრატისგან განსხვავებით წამქეზებლებმა იციან ყველაფრის ფასი, მაგრამ არ იციან მისი ღირებულებები. მმართველი (--E-) ყოველთვის საუბრობს ბრწყინვალე ინოვაციებზე, რომელთა დანერგვას ის აპირებს. რამდენი დაჯდება ის? „ეს უკვე დეტალებია“ – პასუხობს ის. ამიტომ წამქეზებელს შეუძლია შექმნას ღიდი კომპანია და შეუძლია მერე, ის ერთ ღამეში დაკარგოს.

რადგანაც წამქეზებელს არ უყვარს ჩაძიება დეტალებში, ამიტომ ის არ მიისწრაფის დეცენტრალიზაციისაკენ. მაგრამ იმავე დროს, მას უნდა კონტროლი გაუწიოს გადანყვეტილებების მიღებას. ამის შედეგად – მისი ქვეშევრდომები ხვდებიან სიტუაციაში „ხათანგი 22“. მათგან ელოდებიან გადანყვეტილებების მიღებას, მხოლოდ ისეთების, რომელიც ემთხვევა შეფის აზრებს. ეს მათ, რა თქმა უნდა, არ იციან, რადგან ის ხშირად იცვლის თავის აზრებს. ქვეშევრდომთათვის ასეთი გადანყვეტილების მიღება – ესაა სროლა მორბენალ სამიზნეზე და ამიტომ არაა გასაკვირი, რომ ისინი ხვდებიან პარალიზების მდგომარეობაში.

თუ ბიუროკრატი იმდენად მიზანდასახულია შედეგზე, რომ ქმნის არაეფექტურ ბიუროკრატიას, წამქეზებელი კი ამ დროს, იმდენად ზრუნავს ცვლილებებზე, რომ მათ ზედმეტ რაოდენობას არ მოაქვს ცვლილებები.

წამქეზებლისთვის მთავარია პროცესი, შედეგს მისთვის ღიდი მნიშვნელობა არ გააჩნია. მას მოტივაციას უწევს საკითხი, რატომაც არა, იმავე დროს როდესაც მარტოხელა რეინჯერს აინტერესებს რა, ბიუროკრატს კი – როგორ. წამქეზებელი გენერაციას უწევს ფანტასტიკურ იდეებს, იმის მოლოდინში, რომ მის რეალიზებას ვინმე სხვა მოახდენს. თუ მისგან ითხოვენ კონკრეტიკას – ის ბრაზობს.

წამქეზებლები ცუდად თამაშობენ გუნდში.

უთხარით მმართველს (--E-) ტიპის იდეა – თქვენ უცებ მოისმინო პასუხს: „არა მე თქვენ არ გეთანხმებით“. ერთი

კვირის თავზე, ის მოვა თქვენთან იმავე იდენტით, ოღონდ ოღნავ სახეშეცვლილი ან შეცვლილი ფრაზებით და წარმოგიდგინო მას, როგორც საკუთარს. ეს ადამიანებს თრგუნავს.

წამქეზებლები ითვლებიან წარცხნულად, ეგოცენტრისტულად, პრობლემების შემოქმედებად. ისინი ყოველთვის ისე იქცევიან, ვითომ სხვებზე უკეთ იციან თუ როგორ უნდა იმოქმედონ. ისინი ყოველთვის აძლევენ სხვებს რჩევას, მაგრამ ვერ იტანენ სხვის რჩევებს. სინამდვილეში, ისინი როგორც არაფერი სხვა, მოითხოვენ ქებას და აპლოდისმენტებს.

იმისათვის, რომ ითანამშრომლო წამქეზებელთან, უნდა იყო ძლიერი ადამიანი. თუმცა (--E-) თავის გარშემო კრებს სუსტ ადამიანებს. რატომ? იმიტომ რომ მას აქვს უპირატესობა ნებისმიერი კამათის დროს, სუსტი ქვეშევრდომები კი, არასდროს არ კამათობენ.

თუ მართლაც რეინჯერის და ბიუროკრატის ქვეშევრდომები არიან „ხელის ბიჭები“, წამქეზებელს ჰყავს კლაკერები (ეს ფრანგული სიტყვაა, მექსიკაში მათ პოლიეროსებს ეძახიან). ვინ არიან ისინი? ეს ის ადამიანები არიან, რომლებსაც იყვანენ ოპერაში, იმისათვის რომ, მათ დაუკრან ტაში შემსრულებლებს და აიყოლიონ დარბაზი.

კლაკერებმა უნდა მხარი დაუჭირონ წამქეზებლის იდეებს – ხალხის წინაშე მაინც. როგორც შედეგი (--E-) ღებულობს თავის მქუხარე ოპლოდისმენტებს, მაგრამ ისინი ყალბია.

წამქეზებლის ქვეშევრდომები სწავლობენ ღიად არ გადაუხვიონ მის გეგმებს, რადგან (--E-) მისი იდეების მიუღებლობას აღიქვამს, როგორც პირად მიუღებლობას. ქვეშევრდომები იძულებულნი არიან შეასრულონ მისი დავალება, თუმცა წინასწარ იციან მათი არარეალისტურობა. ისინი თავს იმართლებენ საინტერესოდ, ცდილობენ წარმოადგინონ თანამშრომლობა, რომელიც რეალურად არ არსებობს.

წამქეზებლის ტიპური გამონათქვამი უღერს ასე: „ჩემი არაფის არ ესმის“. არაფინ იზიარებს მის პრიორიტეტებს და ის გრძნობს თავს ისე, თითქოს მის ირგვლივ მხოლოდ იდიოტები არიან. „მთავარია იფრინო არწივებთან, როდესაც ცხოვრება გინწევს ინდაურებთან“, – ხშირად იმეორებს წამქეზებელი.



ზოგჯერ (--E-) ცდილობს მიიღოს გადანწყვეტილება, მაგალითად, ვინმე გაათავისუფლოს და მის ადგილზე სხვა ადამიანი აიყვანოს. გარკვეული პერიოდი წამქეზებელი ფიქრობს, რომ მისი ახალწვეული – წამღვილი გენიოსია: „თქვენ მხოლოდ შეხედეთ მას, როგორი ყოჩაღია ის“. (--E-) არ დადის – დაფრინავს, თუმცა არც ისე დიდი ხნით. ექვსი თვეც არ იქნება გასული, როდესაც წამქეზებელი „დარწმუნდება“, რომ ამ ადამიანმა ვერ გაიგო მისი გენიალურობა და არ გაამართლა მისი მოლოდინები, როგორც სხვებმა.

თუმცა (--E-) ტიპის მმართველს არ უყვარს ადამიანების გაათავისუფლება. მას ამ სამუშაოზე უკვე ჰყავს აყავნილი „ჯალათი“ და ამით ის თქვენ შეგიქმნით ისეთ სიტუაციას, რომ თქვენი ნებით წახვალთ სამსახურიდან. წამქეზებელი დააკნინებს თქვენს მიღწევებს, გაგაკრიტიკებთ სახალხოდ და დაგამცირობთ მანამ, სანამ თქვენ არ დაატოვებთ ორგანიზაციას, მაგრამ თვითონ არ გაგათავისუფლებთ განსხვავებით „P“ და „A“-სგან, რომლებიც ამას წარბშეუხრელდ აკეთებენ.

წამქეზებლისთვის „დაგეგმარება“ სრულებით არ ნიშნავს „მისცე ორგანიზაციას განვითარების მიმართულება“. დაგეგმარება მისთვის ნიშნავს – შეადგინო გრძელი სია ეფემერული მიზნების. თუ მარტოხელა რეინტერს დაგეგმარებისთვის არ ჰყოფნის დრო, ბიუროკრატი ადგენს მომავალი წლის ბიუჯეტს, ამატებს რამდენიმე მეასედს წინა წლის მაჩვენებლიდან, მაშინ როდესაც წამქეზებელს ბიუჯეტი შეიძლება საერთოდ არ ჰქონდეს. და თუ აქვს, ის ყოველთვის არარეალურია.

წამქეზებელი ისე ერთვება თავის ინტერესებში, რომ ვერ ამჩნევს ხიფათს. მან შეიძლება დააზიანოს კომპანია, ერთდროულად ჰკიდებს ხელს ყველა შესაძლებლობას და ანიავეს საკუთარ და ორგანიზაციის რესურსებს.

შეიძლება მოგეჩვენოთ, რომ სადაც მართავს წამქეზებელი, იქ უნდა სუფევდეს შემოქმედებითი სული. ხშირ შემთხვევაში ეს პირიქით ხდება: ორგანიზაცია, რომელსაც მართავს (--E-) – ეს არ არის შემოქმედი, მოქნილი სტრუქტურა, არამედ ნავია მონებით.

ნამქეზებელი იძლევა კურსს, ცვლის მიმართულებას მიუხედავად ქვეშემრდომთა ნუხილისა და ყველა მიღწევას იბრალებს საკუთარ თავზე.

(--E--)-ს განთავისუფლების შემდეგ ორგანიზაცია კატასტროფულ მდგომარეობაშია, ხოლო თანამშრომლები ნერვული სტრესის ქვეშ არიან. მათ როგორც უანგზადი ისე სჭირდებათ სიმშვიდე და სტაბილურობა. ამიტომ ეძებენ – და ხშირად პოულობენ – ბიუროკრატს ან სუპერ მიმდევარს.

### **სუპერ მიმდევარი (- - - I)**

როგორ მუშაობს მმართველი, რომელიც არ შეიძლება იყოს შედეგის გამომმუშავებელი (P), ადმინისტრატორი (E) და იყოს მხოლოდ ინტეგრირება (I)?

რა არის მისთვის ყველაზე მთავარი? მაგისტვის ყველაზე მთავარია კითხვა ვინ? მისთვის სულერთია რაზე შევთანხმდით ჩვენ, როგორ და რანაირად. მას აინტერესებს „ჩვენ ასე მოვრიგდით?“. ასეთ მმართველს მე ვეძახი სუპერ მიმდევარს.

როგორ შეიძლება ჩვენ ის დავახასიათოთ?

ის არაა ლიდერი. ის ისაა, რომელიც კითხვას სვამს: „სად გსურდათ წასვლა? მომეცით ნება გაგაცილოთ“.

ტიპი (- - - I) ყოველთვის ცდილობს შეენყოს. მას უნდა, რომ ყველაფერი მიდიოდეს როგორც საათი. იგი ცდილობს გაიგოს რომელი გეგმაა მიღებული უმრავლესობისათვის და მას ემხრობა. სინამდვილეში ის კი არ მართვას, არამედ მისდევს. ზუსტად ამიტომ დავარქვი მე მას – სუპერ მიმდევარი.

ის გავს თევზს, რომელიც ელოდება მდინარის დინებას, რომ დაიჭიროს „სწორი“ ტალღა, რომ წაიყვანოს მან წინ. ან ჰგავს იათასიან პოლიტიკოსს, რომელიც თავის პოზიციას ამომრჩეველთა სურვილზე განაწყობს. უსმენს საით მიდის კვამლი.

რა სხვაობაა პოლიტიკოსსა და სახელმწიფო მოხელეს შორის? სახელმწიფო მოხელე ზრუნავს მომავალი თაობისთვის, პოლიტიკოსი – მომავალი არჩევნებისთვის. სუპერ მიმდევარი არ იწუხებს თავს შორეულ წარსულზე ფიქრით, ის ზრუნავს იმაზე, რომ ყველაფერი იყოს კარგად

ამუამინდელ პოლიტიკაში: „ჩვენ ხომ მოვრიგდით?“. მის ზურგზე „ბედნიერად“ შეიძლება მიემართებოდე კატასტროფისკენ.

და აქ ჩვენ ისევ ვანყდებით საინტერესო წინააღმდეგობას. (P---) ისე ცდილობს შედეგიანობის მიღწევას, რომ ხდება არა-შედეგიანი ორგანიზაციისთვის და გადადის ვინრო ადვილზე. (- A-) იმდენად ცდილობს ეფექტურობის მიღწევას, რომ მასზე დევნისას ქმნის ბიუროკრატის – კარები ეფექტიურობის. (--E-) ისეთი დიდი სურვილი აქვს ქმნილებების, რომ საბოლოოდ ქმნის ქაოსს, რომელიც ხელს უშლის რეალურ ცვლილებას. ხოლო (- - - I) იმის მაგივრად რომ, შექმნას გრძელვადიანი ეფექტურობა ინტეგრაციის საშუალებით, იმდენად იხლართება (I) პროცესში, რომ ავინყდება მიზანი, რასაც უნდა ემსახურებოდეს ეს ინტეგრაცია. ამის შედეგად ის ადამიანებს აერთიანებს, არა (E)-ს გამო, ან დავალებების გამო რომელსაც ამყარებს (P) და არც ეფექტიურობსა და პროცესების რეალიზაციისათვის, რომელსაც წარმოსახავს „A“. ის აკეთებს ინტეგრაციას, ინტეგრაციის გამო. თუმცა, მსგავს ინტეგრაციას დიდი დრო არ უნერია: ნებისმიერი მნიშვნელოვანი ცვლილება, რომელიც ითხოვს პოლიტიკურ ვაჟკაცობას (რომელიც მონოსტილურ „I“-ში უბრალოდ არაა, შეუძლია გამოიწვიოს დესტაბილიზაცია).

სუპერ მიმდევარი სიამოვნებით მიდის ნებისმიერ სწავლაზე. თუ ის გააუმჯობესებს მის წარმოდგენას ადამიანის შესაძლებლობებზე, ან დაეხმარება შექმნას მოსაჩვენებელი ერთიანობა. თუ სუპერ მიმდევარს აქვს თავისუფალი დრო ის ხარჯავს მას იმაში, რომ მოუსმინოს პრეტენზიებს ან დადებით შეფასებებს. თუმცა, როდესაც უსმენს, (- - - I) არ ლაპარაკობს რაზეც ფიქრობს მხოლოდ სვამს კითხვას „რაზე ფიქრობთ თქვენ?“. მას უყვარს გვერდზე განევა. (- - - I)-მ შეიძლება თქვას: „იდეა მე გავიაზრე, მაგრამ ვერ გადავწყვიტე ვეთანხმები თუ არა მას“, ან „წინადადება შემომაქვს გავახმოვანო დივიდენდები, მაგრამ არა ვარ ამაში ბოლომდე დარწმუნებული“.

ძალიან ძნელია გაუგო თუ რაზე ფიქრობს სუპერ მიმდევარი. მექსიკაში ასეთი სტილის მენეჯერებს ეძახიან „სრიალა თევზს“, მისი დაჭერა შეუძლებელია. ის ყოველთვის იპოვის საშუალებას გაიქცეს, უბრალოდ გავისხლტებათ ხელიდან.

ის ყოველთვის გსაყვედურებთ: „თქვენ ვერ გაიგეთ რისი თქმა მინდოდა მე... სინამდვილეში მე...“. თქვენ ვერ შეძლებთ ის მიაწვდით კუთხეში. ამიტომაც სუპერ მიმდევარი დიდი ხნის განმავლობაში რჩება ძალაუფლებით ხელში: ნებისმიერ კონფლიქტში ის ეძებს იმ მხარეს, რომელიც იმარჯვებს და მათ მხარეს იჭერს.

სუპერ მიმდევარი გაურბის გადანყვეტილებების მიღებას მანამ სანამ ეს შესაძლებელია. მას არა აქვს საკუთარი იდეები, რომლების რეალიზაცია მას სურს, – თუ მას არ აქვს ფუნქცია და (E). მას არა აქვს მართვის უნარი რეალურ შედეგებზე, რომელთა მიღწევა მას სურს, ანუ (P). განსხვავებით (– A –) გან ის არ არის რაიმე სისტემის მომხრე – ანუ მხოლოდ იყო მიღწეული შეთანხმება, ან უშუალოდ იყო მინიშნება, რომ ის იქნება მიღწეული.

რადგანაც მას არ გააჩნია მყარი პოზიცია ის ადვილად და სწრაფად ცვლის თავის შეხედულებებს და იხრება საერთო მოსაზრებებისკენ.

ზოგჯერ სუპერ მიმდევარი დიდ დროს ანდომებს გადანყვეტილების თქმას, ელოდება კონსესუსს, თუმცა მსგავსი პროკურასტინაცია შეიძლება ძალიან ძვირი დაუჯდეს: სანამ ის ელოდება, კარგი შესაძლებლობები იკარგება.

არის კიდევ ერთი რაღაცა, რაც სუპერ მიმდევარს არ ესმის: თუ ადამიანები თანხმდებიან რაღაც გადანყვეტილებას, ეს არ ნიშნავს რომ ისინი მართლა აპირებენ მის რეალიზებას. თათბირებზე სუპერ მიმდევარი უსმენს ყურადღებით. ვინ რა თქვა? რა ჰქონდა მას მხედველობაში? რაზე არ ამოუღია ხმა? რომელი ხერხით მიიღება გადანყვეტილება?

თუ სუპერ მიმდევარი მეთაურობს თათბირზე სადაც არ არის მიღწეული კონსესუსი, ის დიდი ალბათობით გადადებს გადანყვეტილების მიღებას და შემქნის კომიტეტს ამ საკითხის შემდგომი შესწავლისთვის.

(- - - I) უზრუნველყოფს კონტროლს სიტუაციაზე იმით, რომ აქტიურად ერევა კონფლიქტის გადანყვეტაში. თუ ეს შეუძლებელია ის უბრალოდ არ ერევა. სუპერ მიმდევარი მშვიდად უყურებს, თუ როგორ იწვის რომი და თითოეულ არ გაატოკებს რომ ჩააქროს ხანძარი.

სუპერ მიმდევარი იყვანს სამსახურში ადამიანებს, რომლებიც მას გვანან – და პოლიტიკური ინტუიციით იმათ, რომლებიც კარგად გრძნობენ საით იხრება პოლიტიკური ძალაუფლების ცენტრი. ისინი ამას არკვევენ პირველნი და დროულად ჯდებათ ვაგონში, რომელიც მოძრაობს. როგორ ხარჯავენ ისინი თავის დროს? ეძებენ პასუხს კითხვაზე „რა ხდება?“, „ვინ თქვა ეს?“. მე ასეთ ხალხს ვეძახი ინფორმატორებს.

მათი მთავარი ფუნქციაა მუდმივად იყვნენ ბოსის საქმის კურსში და ცდილობენ ყველა თანამშრომლები იყოს კმაყოფილი. თვითონ ინფორმატორები ამარაგებენ ხელმძღვანელს ოფისის „ახალი ამბებით“, არ ტოვებენ უმცირეს წვრილმანებსაც კი.

(- - - I)-ის ქვეშევრდომები მისი თანდასწრებით გამოიყურებიან მშვიდობიანად და დამჯერებად: მათ ახსოვთ, რომ ბოსს უყვარს ადამიანები, რომლებიც სხვებში სიმპატიას იწვევენ. ამისათვის მათ უწევთ ხშირად დამალონ საკუთარი რეალური ემოციები. და ეს ხშირად ტოვებს შთაბეჭდილებას, რომ ხდება მათი მანიპულაცია და მათ ემოციურ ექსპლუატაციას უწევენ.

როგორც პოლიტიკოსი სუპერ მიმდევარიც არ არღვევს მოკლევადიან კონსესუსს, გრძელვადიანი მიღწევებისათვის. ის არაა სახელმწიფო მოხელე, რომელიც მზადაა წავიდეს პირდაპირ კონფლიქტზე, თუ ეს აუცილებელია გრძელვადიანი ცვლილებებისათვის.

სუპერ მიმდევარს არ აქვს კონკრეტული მიზანი ან ლამაზად გამოთქმის – მისი მიზანია ის, რისი სურვილიც აქვს კოლეგების უმრავლესობას. ეს უეჭველად არის კორპორაციის მიზნებზე ვინრო შეხედულება და როგორც შედეგი მალევე სუპერ მიმდევარს უჩნდება ჯგუფი მოკლევადიანი ინტერესებით.

როცა სუპერ მიმდევარი მიდის ორგანიზაციიდან ზედაპირული ინტეგრაცია, რომელსაც მან მიაღწია სწრაფად იძლება. რომ გადალახონ ეს პრობლემა ხშირად იწვევენ გამომუშავებელ (P), მისი გადანყვეტილებები შეიძლება იყოს მტკივნეული, რადგან მისი სტილი ძალიან განსხვავდება სუპერ მიმდევარის სტილისაგან. ორგანიზაციას მოუწევს შოკიდან გამოსვლა.

## **საერთო მნიშვნელი**

მიუხედავად განსხვავებებისა, ამ ოთხივე ტიპს მმართველობისა (P - - -), (-A - -), (- - E -) და (I - -) გააჩნიათ საერთო ნიშნები: ყველა ისინი არ არიან მოქნილი და სტერეოტიპული. ხელმძღვანელებს, რომლებსაც ასეთი სტილები გააჩნიათ, აღიქვამენ სამყაროს ერთგანზომირებად და სწორხაზოვნად. მათი ხედვა შეზღუდულია, ვინ არიან ისინი და რა მისწრაფებები აქვთ ცხოვრებაში. ისინი არ არიან კარგად დაბალანსებული პიროვნებები.

ყველა მენეჯერს, რომელსაც განვითარებული აქვს მხოლოდ ერთი სტილი მმართველობის, აქვს დიდი რისკი გახდეს მომშრალო (- - - -).

## **მომშრალო (- - - -)**

როდესაც ხდება ცვლილებები, მმართველმა უნდა შეძლოს ადაპტირება, ან უნდა „მოკვდეს“, რაც ნიშნავს გახდეს მომშრალო, (PAEI) სტილი გამოიყურება როგორც (- - - -).

მომშრალო დამთმობი, მეგობრულია, არაა ხიფათის მომტანი. ის უყვართ – უფრო მეტად ისე, როგორც მოხუცი ბიძია. მაგრამ მას პატივს არ სცემენ. მას რომ შეურაცხყოფა არ მიაყენონ, უბრალოდ იტანენ. ამ დროს კი ორგანიზაცია იტანჯება.

მომშრალო აპათიურია. ის ელოდება, როდის ეტყვიან, რა გააკეთოს. მას შეუძლია ბევრი იმუშაოს, როგორც მარტოხელა რეინჯერმა, მაგრამ შედეგს ვერასდროს ვერ მიაღწევს. ის არ ებმება ბრძოლაში ძალაუფლებისათვის, განსხვავებით სუპერ მიმდევარისაგან. ის არ ისვრის ნაპერწკლებს, როგორც ნაქმეზბელი: იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მას გააჩნია კარგი იდეები და ჩანაფიქრები, ის ინახავს მას თავისთვის. განსხვავებით ბიუროკრატიისგან, წესები აინტერესებს მომშრალოს მხოლოდ იმ დოზით, რომელიც საკმარისია პენსიამდე უზრუნველო მუშაობისთვის.

მას ერთი მიზანი აქვს – დატოვოს პატარა სამყარო ხელშეუხლებელი, რომელიც თვითონვე შექმნა. მან იცის, რომ ნებისმიერი ცვლილება მის თანამდებობას ემუქრება. ამიტომ, სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად, ის ერიდება ცვლილებებს, გაურბის ახალ სამუშაოს და ახალ პროექტებს.

თუმცა ის არაფერს ეწინააღმდეგებება. წინააღმდეგობა მას გამოასწორებდა და გახდიდა გამგებიანს. გამოდის, რომ ის ყველაფერს ეთანხმება, მაგრამ არაფერს აკეთებს.

თავისუფალ დროს მომშრალო ეძებს წარმატებას, რომელსაც თავისთავს მიაწერდა. მომშრალო ყოველთვის განიცდის ინფორმაციის სიმცირეს, მიუხედავად იმისა, რომ მას აქვს წვდომა ნებისმიერ ინფორმაციასთან. ის სარგებლობს ამით, იყენებს ყველა შესაძლებელ შემთხვევას, უმნიშვნელოსაც კი – უბრალოდ იმისთვის, რომ გვაჩვენოს მისი ჩართულობა საქმეში და რომ ის არის, უმაღლესი მმართველი.

მომშრალოს აქვს ოთხი ძირითადი თვისება, რითაც ის განსხვავდება სხვა არაეფექტური მენეჯმენტის სტილებიდან.

**1. „დაბალი მმართველობითი მეტაბოლიზმი“.** მომშრალო, დიდი ალბათობით, იწყებდა ისევე, როგორც ყველა ოთხივე ტიპი არაეფექტური მენეჯმენტის, ყველაფერი ეს აგრძელებს დემონსტრირებას მისი ძირითადი თვისებების, მას აქვს ყველაფერი რაც ჰქონდა ენერგიულ წარქმეგებელს და წყნარ ბიუროკრატს. მაგრამ, იმ მომენტისთვის, როდესაც ის გარდაიქმნება მომშრალოდ, მის მთავარ დამახასიათებელად რჩება „დაბალი მმართველობითი მეტაბოლიზმი“.

ის ბევრს ეწევა ან სვამს. ახველებს, სლოკინებს ან აქნევს თავს თანხმობის ნიშნად („ჰო“, „ასე, ო. უეჭველად“), ის ყვება, თუ როგორ, კარგად მიდის საქმეები, ან რა კარგად იყო წარსულში, ან რა კარგად იქნება ყველაფერი მომავალში. თუმცა სინამდვილეში არაფერი არ ხდება. ის უბრალოდ ფიქრობს, რომ ცვლილებები ხდება.

**2. მომშრალო არაფერზე არ წუნუნებს** არაეფექტური მენეჯერების ოთხივე ტიპის წარმომადგენელს გააჩია საკუთარი უკმაყოფილობები: „დღე ძალიან მოკლეა“ (P); „ეს კეთდება არა ისე, როგორც შესაძლებელია“ (A); „პრობლემური დავალებების იგნორირება ხდება“ (E); „მათ ვერ გაიგეს რისი თქმა მინდოდა მე“ (I).

და რა ხდება მომშრალოს შემთხვევაში? თუ თქვენ შეეკითხებით მას: „როგორაა საქმე? გაქვთ პრობლემები?“, – ის გიპასუხებთ: „ არა, არა! ყველაფერი კარგადაა“.

მაგრამ ჩვენ ვიცით: ცხოვრება – მუდმივი შრომაა. ზუსტად ასე ჩვენ ვიზრდებით და ვვითარდებით. ჩვენ ვცდილობთ პრობლემები მოვაგვაროთ, ან რაიმე გავაუმჯობესოთ. თუ არაა პრობლემები არ არის ახალი შესაძლებლობებიც.

თუმცა მომშრალო ფიქრობს, რომ პრობლემებმა შეიძლება გამოიწვიოს მისი რეპუტაციის დაკნინება, ან ცვლილებები, რომელთა გადანწყვეტა მის შესაძლებლობებს აღემატება ან მას საერთოდ არ აინტერესებს. მას შეიძლება შესთავაზონ რომელიმე პრობლემის გადანწყვეტა, რომელზეც ის უკმაყოფილებას გამოთქვამს. ასეთი სიტუაციის თავიდან ასაცილებლად, ის არასდროს არ წუნუნებს.

### 3. ის არ ეყრდნობა ცვლილებებს...

თუ თქვენ მიხვალთ მარტოხელა რეინჯერთან და ჰკითხავთ: „ეს საგანი უნდა გადანით აქედან იქეთ“, – ის გიპასუხებთ: „მე არა მაქვს დრო. როდის უნდა გავაკეთო ეს? მე ისედაც ძალიან დაკავებული ვარ – უბრალოდ ვიხლიჩები!“.

თუ იგივეს ეტყვიტ ბიუროკრატს ის იმწამსვე დაიყვებს „არა!“, მანამ სანამ თქვენ მოასწრებთ სიტყვის ბოლომდე დამთავრებას. ის აგისხნით, რომ ამ საგნის გადატანა შეუძლებელია, გააჩნია „პირობებს“ მაგრამ ეს „პირობა“ იქნება იმდენად რთული, რომ თქვენ უარს ეტყვიტ თქვენს განძრახვას, ან გააკეთებთ ისე, რომ მან ეს არ დაინახოს.

ახლა შეეცადეთ მიმართოთ წამქებებელს: „ჩვენ გვინდოდა ამ საგნის გადაადგილება აქედან იქეთ“, ის გიპასუხებთ: „საინტერესოა! მაგრამ ეს არ იქნება საკმარისი! იცით რა? თუ თქვენ გადანყვიტეთ იმ საგნის აქედან იქეთ გადატანა ბარემ ის საგანიც გადაიტანეთ, ხოლო იმ საგანს დადგამთ აქ და ბარემ ეს სახლი მთლიანად შეგიძლიათ დაანგრიოთ....“ მისი ტაქტიკა მდგომარეობს იმაში, რომ ახსნას: თუ ხდება ცვლილებები, ეს იქნება მისი იდეა. უმეტეს შემთხვევაში არა ერთი, არამედ უამრავი.

ახლა დაუბრუნდეთ სუპერ მიმდევარს. „მშვენიერი იდეაა, – იტყვის ის. – მე ვამაყობ თქვენით, რომ თქვენ ეს შემომთავაზებთ. თუმცა იცით რა? ახლა არაა კარგი მომენტი: ადამიანები ჯერ არ არიან მზად. ცოტა უნდა დაველოდოთ, კარგად მოვფიქროთ და შემდეგ ვიმოქმედოთ“.



თუ თქვენ მიუახლოვდებით მომშრალს და შეეკითხებით: „ჩვენ გვაქვს სურვილი ნიუ-იორკი გადავიტანოთ საჰარაში“, – ის გიპასუხებთ: „ახლავე. მშვეიერი იდეაა. აბა შევუდგეთ საქმეს“. მის სიტყვებში არ იყო არცერთი წინააღმდეგობა.

თუ თქვენ ერთი წლის მერე დაინტერესდებით რა ხდება ამ პროექტად დაკავშირებით, ის გიპასუხებთ: „ჩვენ ავიყვანეთ კონსულტანტები, გამოვიკვლიეთ ობიექტი, ჩვენ გვაქვს ანალიზის მონაცემები. ახლა მასზე მუშაობს სპეციალური კომიტეტი“.

კეთდება ყველაფერი, გარდა მთავარისა: ერთი ქვიშის ნამცეცი არ იყო გადატანილი ნიუ-იორკიდან საჰარაში.

ირონია იმაშია, რომ ადამიანი რომელსაც მე აღვწერ, – ეს არის უსაყვარლესი ტიპი მოადგილისა ნების-იერი მმართველისთვის. თქვენ ეკითხებით: „როგორაა საქმეები?“. ის გიპასუხებთ: „არაფითარი პრობლემები, ყველაფერი მშვენივრადაა“. თქვენ აძლევთ მას დავალებას, ის გიპასუხობთ: „გასაგებია“. ეს ის ადამიანია, რომელზეც თქვენ ოცნებობდით, ნუთუ ეს ასე არაა. თქვენ ხომ არ გესიამოვნებოდათ ურთიერთობა ადამიანთან, რომელიც გიპასუხებდათ „შეუძლებელია ამის გაკეთება“, „მე არა მაქვს დრო“ ან „ეს არ უნდა გააკეთო“. თქვენ გჭირდებათ ისეთი, რომელიც მუდამ გიპასუხებთ „შესანიშნავია, რაც არ უნდა მოხდეს“.

აი, დაფიქრდით რაზე: რომელია ყველაზე მშვიდი ადგილი ქალაქში? – სასაფლაო. იქ არაფერი არ ხდება და არავინ არაფერზე არ წუხს.

**4. მომშრალს ქვეშევრდომები.** ყველა წინათვისებებთან შეიძლება შევრიგებულყოფით, მაგრამ ბოლოსთან არა. ვინ მუშაობს მომშრალოზე?

სხვა მომშრალოები. დაავადება ფართოვდება.

რატომ? უპირველეს ყოვლისა, იმიტომ რომ მომშრალს მიდგომა ადამიანთა სამსახურში ასაყვანად არის სტრატეგიის გაგრძელება თვითგადარჩენისკენ. მისი რჩეულები ქვეშევრდომთა შორის არიან „წყნარი თაგვები – იმ დონემდე რომ ის აწინაურებს მათ, ვინც სხვებზე ნაკლებს აკეთებს“.

მათ, ვინც ცდილობს გაიზარდოს და განვითარდეს მომშრალო მთლიანად დემორალიზაციას უწევს. ის არ

იზრდება თვითონ და არც თავის ქვეშევრდომებს აძლევს ზრდის შესაძლებლობას. ისინი ან მიდიან სამსახურიდან, ან განიცდიან დეგრადაციას სამსახურებრივ ადგილზე და თვითონ გადაიქცევიან მომშრალოებად.

მათ, ვისაც მხოლოდ ერთი როლი აქვთ შეუძლიათ გარდაქმნან ჩამოყალიბებულ მომშრალოდ. მშფოთვარები, რომელებიც მუშაობენ მარტოხელა რეინჯერთან და მბიძგველები, რომლებიც მუშაობენ ბიუროკრატთან ხდებიან მომშრალოები. კლაკერები, რომელებიც მუშაობენ წაქეზებელთან დროთა განმავლობაში სწავლობენ შეიკავონ საკუთარი სურვილები, ისინი სწავლობენ შექმნან ბევრი იუმორი, ოღონდ არაფერი გააკეთონ, ანუ ხდებიან მომშრალოები.

სუპერ მიმღევრის ქვეშევრდომები ასევე გადაიქცევიან მომშრალოებად. რადგან წინასწარ არასდროს იციან რა უნდა გააკეთონ, მათ საშინლად ბეზრდებათ პოლიტიკა და ისინი ხდებიან უბრალოდ მიმღევრები. საით? სულერთია საით, რადგან სუპერ მიმღევარი მიმართულებას არ აჩვენებს.

ყველაზე დიდი უბედურებაა – ეს მაშინ, როდესაც მომშრალო ხელმძღვანელობს ორგანიზაციას. მას არ უნდა ცვლილებები, ის მთლიანად კმაყოფილია იმით, რასაც მიაღწია. იმისა და მიუხედავად, რომ ასეთი მმართველი ზოგჯერ ცდილობს შეინიღბოს კონსერვატორად, სინამდვილეში ეს ავონიაა.

მომშრალო თითქმის არასდროს თავისი ნებით არ ტოვებს ორგანიზაციას: ისინი ან კვდებიან სამსახურში, ან გადიან პენსიაზე, ან მათ ათავისუფლებენ. მათზე არ დარდობენ: იმ მომენტისთვის, როდესაც ისინი მიდიან, ორგანიზაცია უმეტეს შემთხვევაში უკვე მკვდარია.

ახლა როდესაც ჩვენ აღვზერეთ სტილები გადავდივართ რეკომენდაციებზე: რა უნდა გააკეთოს თითოეულმა სტილმა იმისთვის, რომ შეძლოს უკეთესად ურთიერთთანამშრომლობა? იმისათვის რომ მომავალში უკეთესად გაიყნოთ ეფექტური და არაეფექტური მენეჯმენტის სტილები დაუბრუნდით ამ სერიის მეორე წიგნს – „ეფექტური და არაეფექტური მენეჯმენტის სტილები“.

## ნაწილი 4

### რეკომენდაციები (P) სტილისთვის

ზოგადი რჩევები კუერებისთვის: თუ თქვენ უტარებთ ტრენინგს, უწევთ კონსულტაციას ან ასწავლით (P) ტიპის მმართველებს, აძლევთ პრაქტიკულ რჩევებს გარკვეული დროის პერიოდში. სიტყვა პრაქტიკულში, მე ვგულისხმობ რჩევას, რომელიც აქტუალურია ან იქნება გამოყენებული რეალურ ცხოვრებაში. ამ რჩევების ფასი მდგომარეობს, იმაში, რომ ადამიანი შეძლებს მის გამოყენებას, როგორც კი გავა კაბინეტიდან. პრაქტიკულ რჩევებს (P) უნდა იღებდეს ყოველ წუთს, სხვანაირად ის ვერ დაინახავს ვერცერთ ფასეულობას თქვენი სიტყვებისა: ის დაინყებს გაღიზიანებას და გარკვეული დროის შემდეგ, დაკარგავს ინტერესს.

## ქცევა

### „არას“ თქმის სწავლა.

(P) ტიპი კმაყოფილია საკუთარი კომპეტენტურობით და თვლის, რომ შეუძლია უკეთ შეასრულოს თავისი საქმე, ვიდრე ნებისმიერმა სხვამ, ზოგჯერ, ეს მართლა ასეა. მაგრამ არის ხიფათი მის სურვილში, ყველაფერი გააკეთოს თვითონ. მაშინ ყველა ირგვლივ მყოფი ხდებიან მორბენალი ბიჭუნებივით, რომლებიც უბრალოდ ელოდებიან, როდის აიღებს სრულ პასუხისმგებლობას დავალების შესრულებაზე და შეასრულებს ძირითად სამუშაოს, ან მიიყვანს დაბოლოებამდე.

თუ თქვენ ზუსტად ასე მოიქცევით, თქვენი ქვეშევრდომები არასოდეს არ გაიზრდებიან, ვერაფერს ვერ ისწავლიან და ვერ აიღებენ პასუხისმგებლობას თავის თავზე. ეს კი ნიშნავს, რომ თქვენ იძულებული იქნებით, ყველაფერი თვითონ შეასრულოთ.

თქვენ არ გჭირდებათ მეტი მუშაობა. თქვენ უნდა გადაანანილოთ, რომელ სამუშაოს შეასრულებთ თქვენ და რომელს - დელეგირებას გაუნევთ სხვებისთვის.

თქვენ არ უნდა იყოთ ყველაფერზე პასუხისმგებელი, რაც კი ითხოვს ჩართვას. თქვენ უნდა ისწავლოთ პრიორიტეტების გარჩევა და მათზე მუშაობა. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ მოგიწევთ „არას“ თქმა, როდესაც თქვენ დაგიყენებენ დავალებას, რომლის შესრულებას საუკეთესოდ შეძლებდით. სავსებით შესაძლებელია, რომ რალაქის შესრულება შეგიძლიათ ყველაზე სწრაფად და სხვებზე უკეთესად. თუ სიტყვა „კი, დადევით ეს დავალება ჩემს მაგიდაზე“ ისმის თქვენგან ძალიან ხშირად, ეს ნიშნავს რომ თქვენ წვრილმანდებით. თქვენ ვერ მიაღწევთ თქვენს მთავარ მიზნებს, ამიტომ ხშირად წაგების რისკის ქვეშ დგებით.

ამიერიდან თქვენ შეგიძლიათ სულ იმეორათ შემდეგი სიტყვები: „მე, [სახელი], ხელს მოვკიდებ მხოლოდ იმ საქმეს, რომელსაც ჩემს გარდა სხვა ვერაფერს, [სახელი] ვერ გააკეთებს“.

ეს ნიშნავს: არ მოკიდოთ ხელი ყველაფერს, რისი გაკეთებაც სხვებზე უკეთესად შეგიძლიათ. აიღეთ მხოლოდ ის, რაზეც სხვები უარს ამბობენ. თუ ვინმე სხვას შეუძლია ამის გაკეთება – თუნდაც არა ისე სრულყოფილად, როგორც თქვენ – გაუწიეთ დელეგირება. თქვენ გეჭნებათ თავისუფლება ხელი მოკიდოთ მხოლოდ იმას, რაც თქვენ ძალგიძთ. და დამიჯერეთ, რომ თქვენი სამუშაო დრო იქნება მთლიანად შევსებული. თქვენ არ იქნებით უსაქმოდ. თქვენ არ იქნებით უპასუხისმგებლო. თქვენ არ იქნებით შემჩერებელი. არ იქნებით მუქთამჯამელი.

დროთა განმავლობაში დაგრჩებათ ნაკლები დავალებები, რომლის შესრულება მხოლოდ თქვენ შეგიძლებათ. რატომ? იმიტომ რომ, თქვენ ასწავლით პერსონალს მათ შესრულებას. საშუალების მიცემით ადამიანებისთვის იმუშაონ და შეუსწოროთ მუშაობის პროცესში, თქვენ მისცემთ შესაძლებლობას გამოცდილება შეიძინონ საკუთარი გამოცდილების ხარჯზე. ეს ისევეა, როგორც აღზრდა: თუ თქვენ არ ასწავლით შვილს როგორ უნდა ჩააჭედოს ლურსმანი (თქვენ ამის გაკეთებას მაინც უკეთესად შეძლებთ, მან კი თითი უნდა იტკინოს), ის მის ჩაჭედებას ვერასოდეს ვერ ისწავლის.

იყოთ შეუცვლელი – ეს უაღრესად დესტრუქციულია თქვენი ორგანიზაციისათვის. როდესაც თავს შეუცვლელად თვლით, თქვენ არადამაჯერებლად გრძნობთ თავს. მაგრამ ეს აუცილებელია, იმისთვის რომ, თქვენ გახდეთ კარგი მმართველი. გამოიყენეთ სხვა ხერხი, რომ იპოვნოთ საკუთარი დამაჯერებლობა: მაგალითად, დაამატეთ თქვენი მმართველობის სტილს თვისებები (A), (E) და (I). რაც მეტად ბალანსირებული გახდებით, მით ნაკლები სურვილი გექნებათ ყველაფრის გაკეთებისა პირადად.

მე, მესმის, როგორც ბევრი რამ მნიშვნელოვანი ცხოვრებაში, ეს რეკომენდაცია გამოიყურება უბრალოდ და ადვილად, მაგრამ სინამდვილეში მისი რეალიზება ძალიან რთულია. ეს იმიტომ, რომ მე ვთხოვთ იმის გაკეთებას, რაც თქვენთვის არც თუ ისე ადვილია. სავსებით ბუნებრივია, რომ თქვენ გინდათ იმას მოკიდოთ ხელი, რაშიც სრულყოფილი ხართ. აიძულო (P) ტიპის მმართველს შეასრულოს (A)-ს ფუნქციები გამოიყურება როგორც დასჯა: ვის უნდა იმის გაკეთება, რაც მას საერთოდ არ გამოსდის?

უნდა გახსოვდეთ: კარგ მმართველს, ხელმძღვანელს, ლიდერს და მშობელს განაპირობებს მოქნილობა – უნარი ადაპტაციისა ახალ სიტუაციებში, გამოიყენო იმ სტილის თვისებები, რომლებიც საჭიროა კონკრეტულ მომენტში. არასაკმარისი მოქნილობა ხშირად და სწრაფად ცვალებად დროში – ეს დამარცხების გზაა.

ასე რომ, იმუშავეთ თქვენ ნაკლოვანებებზე. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენი მარცხენა ხელი კარგად განვითარებულია, მარჯვენა – სუსტია. რას გირჩევთ ექიმი? განა იტყვის: „დაასვენეთ თქვენი მარჯვენა ხელი – ისარგებლეთ მხოლოდ მარცხენათი“? არა, ის დაგარიგებთ: „გარკვეული დრო არ დატვირთოთ თქვენი მარცხენა ხელი – ისარგებლეთ მხოლოდ მარჯვენათი“.

ღიახ, ეს იქნება ძნელი და მტკივნეული, მოკლევადიან პერსპექტივაში თქვენი შედეგიანობა შემცირდება. თქვენ იძულებული გახდებით ისწავლოთ ორივე ხელის გამოყენება – ან როგორც მმართველი დამარცხდებით.

## ნუ იქნებით მინდვრის თავვი

სამხრეთ ამერიკის ძირძველ მოსახლეობას ჰქონდა „წმინდა ბორბალი“, სადაც ადამიანების არქეტიპების უკან ამავრებდნენ ნადირს – ჰასუსისმგებელს. მაგალითად, არწივი თავისი აღწერილობით ამ ბორბალზე შეესაბამება (E) ტიპის პიროვნებას. ბიზონი – (A).

(P)-ს პიროვნებას შეესაბამება მინდვრის თავვი. რატომ? მინდვრის თავვი მუდმივად დარბის, აგროვებს საკვებს ხან იქ, ხან აქ. ის ორიენტირებულია მოკლევადიან პერსპექტივაში: მუდმივად სულ რაღაცას აკეთებს, აკეთებს და აკეთებს. ის სულ უყურებს მიწას და მხოლოდ იმას ხედავს, რაც მის ცხვირწინ არის. მას აინტერესებს ის რაც უშუალოდ ახლა ხდება და სულ არ არის მომავალზე ორიენტირებული.

ნუ იქნებით მინდვრის თავვი. გაიხედეთ ირგვლივ. დაგვემეთ მომავალი. გამონახეთ დრო ფიქრებისთვის.

ნუთუ ვერ ხედავთ, რამდენად უკეთ აზროვნებთ თვალვინაობის უკუღმარებელი? რადგან ვერ ხედავთ, რა ხდება ჭერში და შორს. ბევრი მუშაობისას, თქვენ არ გყოფნით დრო სააზროვნოდ. თქვენ მუდმივად თავს გახვევით პრობლემები კაპიკების მოსაპოვებლად და არ გყოფნით დრო, დიდი ფულის საშოვნელად.

თუ თქვენ, (E) – გან განსხვავებით, არ განერიათ არწივით ფრენა, უნდა შექმნათ სტრატეგიული კავშირი არწივთან, რომელიც თქვენს მაგივრად გადახედავს ჰორიზონტს. რადგანაც თქვენ არ შეიძლება იყოს ყველაფერი და აკეთოთ მთელი სამუშაო, მოგინებთ გაერთიანება ადამიანებთან, რომელთა მართვის სტილი შეაფასებს თქვენსას.

ამის გასაკეთებლად, აუცილებელია ისწავლოთ დანახვა ფასეულობებისა მმართველობის სტილებში, რომლებიც განსხვავდებიან თქვენი სტილისგან.

## ხედავთ თუ არა ტყეს, ხეების უკან?

(E) ტიპს შეუძლია ბევრი ბურთებით უონგლიორობა. უფრო მეტიც: ის ქმნის ახალ ბურთებს და იმატებს პრობლემებს – რადგან უონგლიორობა მას მეტ სტიმულს აძლევს.

(P) ტიპი კი, ძალიან შენუხდება, თუ ჰაერში ერთზე მეტ ბურთს დაინახავს. ჩემი მდივანი მაგალითად, მაგიდასთან მიეკუთვნება (P) ტიპს. მე თუ მას ერთზე მეტ დავალებას მივცემ, ის ვერ გაუმკლავდება. (E) სტილის მატარებლებს ურჩევნიათ მაგიდაზე ედოთ ერთდროულად ათეულობით საქმე – რომ გადაერთონ ერთი საქმიდან მეორეზე და სიამოვნებას იღებენ ამ მრავალფეროვნებით. როდესაც (P)-თვის ეს წამებაა.

მაგრამ (P)-თვის სურვილი ერთ დავალებას მიუძღვნა თავი, არ ნიშნავს იმას, რომ მისი სამუშაო მაგიდა იდეალურ მდგომარეობაშია. პირიქით: სამუშაოთია დახვავებული. რადგანაც შედეგის გამომმუშავებელი მეთოდურად ყველა დავალებას თვითონ ასრულებს, საქმეები გროვდება, მაგიდაზე თავისუფალი ადგილი არ რჩება, ხოლო ზოგიერთი პრობლემა კრიტიკული ხდება. ბოლოს და ბოლოს (P) ტიპი აქცევთ მათ ყურადღებას.

დახვავებული მაგიდა ისე მოქმედებს თქვენზე, რომ იძულებული ხართ იმუშაოთ შეუსვენებლად. თქვენთან შეხვედრაზე ჩანერა შეუძლებელი ხდება: „შეხვედრა? მე არ მსალაია! სად ვიპოვო დრო?“

რადგან თქვენ ერთ დავალებაზე ხართ ორიენტირებული, ვერ ამჩნევთ საერთო სურათს. რეალურად არ შეიძლება ითქვას თქვენზე, რომ ხეებს მიღმა ვერ ხედავთ ტყეს, რადგან თქვენ არ უყურებთ ხეებს. თქვენ ათვალისწინებთ მხოლოდ ერთ ხეს. თქვენ ვერ ხედავთ ტყეს არა ხეების უკან, არამედ ხის უკან.

გაიგეთ: იჯდეთ და იფიქროთ – ეს არაა დროის ფუჭად ფლანგვა. გაატაროთ ერთი საათი საქმის გარეშე – ეს არაა დროის ფუჭად ფლანგვა. როდესაც არ მუშაობთ, თქვენ ხედავთ და იაზრებთ იმას, რისი დანახვაც და გააზრებაც მუშაობის პროცესში შეუძლებელია.

თავისუფალი დრო საჭიროა იმისათვის, რომ იყო კარგი ლიდერი, მმართველი ან ხელმძღვანელი. რატომ? იმიტომ რომ, საერთო სურათის ხედვა გახსენებთ, რომ არის ტყე და ყოველი ხე, რაღაც მიზეზით არსებობს, თუმცა ის არაა საბოლოო მიზანი. ტყის დასანახად, უნდა შეწყვიტოთ ხის დათვალისწინება.

**შენწყვეტეთ მღელვარება, რომ „ეს“ არ იყო შესრულებული.  
შესაძლებელია, „ეს“ არ იქნება გაკეთებული.**

(P) სტილის წარმომადგენლებს სურთ ყველაფრის გაკეთება უცებ და დღესვე! ისინი ხედავენ პრობლემას და უნდათ მისი გადაწყვეტა. მათთვის ძნელია პრობლემის გადაუნწყვეტლად დატოვება.

ზოგჯერ ამ პრობლემის გადაწყვეტის დრო ჯერ არ დამდგარა, მხოლოდ შეიძლება ჩანდეს რომ მისი გადაწყვეტა ასე შეიძლება. სწრაფი გადაწყვეტილება ნიღბავს პრობლემას და უარესი შედეგი მოაქვს.

მოგიყვანთ მაგალითს. მე ვუნვეცი კონსულტაციას (P) კლიენტებს, რომლებიც აცხადებდნენ, რომ პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ პერსონალი საკმარისად არ მუშაობს. (P) ავტომატურად ასკვნის, სურვილის არარსებობა „მიზგზია“ იმისა, რომ ადამიანები „არ მუშაობენ საკმარისად“.

აქედან გამომდინარე, (P)-ს გადაწყვეტილება ამ სიტუაციაში იქნება შექმნას შესაბამისი სისტემა სურვილების. თუმცა ასეთი ნაბიჯი შეიძლება იყოს წინასწარ შემოსაზღვრული პირობებით, როდესაც კომპანია ჯერ არ იყო ისე რეორგანიზებული, რომ განესაზღვრა, ვის მოაქვს შედეგი რეალურად. თუ თქვენ არ იცით ვინაა პასუხისმგებელი კონკრეტულ შედეგებზე და ვინ არის მათი შემსრულებელი, ფულს წყალში გადაყრით ადამიანების დაჯილდოებისას, რადგან არ გეცოდინებათ იმსახურებს თუ არა კონკრეტული ადამიანი ამ ჯილდოს.

თუ კომპანია ცუდადაა ორგანიზებული, შესაძლოა სულ სხვა დამიანმა მიიღოს პრემია, მხოლოდ იმიტომ, რომ გაჩნდა საჭირო ადგილას საჭირო დროს. ანუ გამოდის რომ, ის ადამიანი რომელმაც ჯილდო დაიმსახურა მის გარეშე დარჩება.

თქვენ ისე უნდა დააორგანიზოთ კომპანია, რომ ადამიანების კარიერული მიღწევები ასახავდეს მათ წვლილს.

თუ არ გექნებათ დრო იმის გასარკვევად, ვის რა შედეგი მოაქვს. თქვენ დახარჯავთ ბევრ ფულს და სამაგიეროდ არაფერს მიიღებთ. ვიცი, კომპანიის ორგანიზების პროცესი ძნელი და დამძლეულია: მისი შენება, ინფორმაციული სისტემის შექმნა, სტრატეგიისა და ინფორმაციული სტრუქტურის



დალაგება. და არის სხვა ალტერნატივა? (P) სტილის ხელმძღვანელებს სჭირდებათ უბრალო გადანყვეტილებები: შევაფასოთ შედეგები და გადავუხადოთ შესრულებული სამუშაოსათვის. ყველაფერი უბრალოა. თუმცა რეალური ცხოვრება არც ისე ადვილია. ეს შეიძლება იყოს სულ სხვა სისტემა.

**შეიძლება თქვენ მიდიოდეთ რკინიგზით, მაგრამ სხვა მიმართულებით.**

ზოგჯერ (P) ხდება ნაცრისფერი, აქებებს ცხენს და მიაჭენებს მთელი ძალით.

მაგალითად ავიღოთ გამყიდველი სტილით (P) თუ მას რაიმეს გაყიდვა არ გამოხდის, რას აკეთებს ის? მივაყიდველთან მეორედ, მესამედ, მეოთხედ და თანდათანობით გახდება ენაწყლიანი და ჯიუტად მომთხოვნი.

მაგრამ შესაძლებელია ეს სტრატეგია არასწორი გამოვიდეს. შესაძლებელია ის ყიდის არა იმ საქონელს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ის შეიძლება მგზავრობდეს ჩქარი მატარებლით, მაგრამ არა საჭირო მიმართულებით. ის დაუღალავად შრომობს, მაგრამ არა იმ პროდუქტზე და არა იმ ბაზარზე. შესაძლებელია, მისთვის არაა აუცილებელი შეასრულოს განმეორებითი მცდელობები, ისევ და ისევ ძალღონის დახარჯვა, ტემპის მომატება? ხომ არ იქნებოდა უკეთესი შეეცვალა სისტემა, პროდუქტი, კლიენტი?

ნუ გამოიყენებთ ერთსა და იმავე სტრატეგიას თუ იგი არ მუშაობს. რატომ უნდა ელოდო მიწისძვრას იმის გასაგებად, რომ დროა წინ იარო? თუ თქვენ გრძნობთ მიწის მცირე რხევას ფეხქვეშ, შესაძლებელია ეს სრულებით საკმარისია იმისათვის, რომ თქვენ დაფიქრდეთ: „ნუთუ იმ საქმით ვარ დაკავებული რომელიც მჭირდება?“.

### **კომუნიკაცია**

მნიშვნელობა „არას“ ან „კის“ გამომდინარეობს იქიდან, თუ ვინ ამბობს ამ სიტყვებს. ისინი ბევრად უფრო რთულია, ვიდრე ერთი შეხედვით ჩანს.

(P)-ს სიტყვები ესმით პირდაპირი გავებით. მათთვის სიტყვა „კი“ ყოველთვის „კია“, ხოლო „არა“ – „არაა“. თუმცა

სხვა ადამიანებს ამ სიტყვის მნიშვნელობა ესმით და იყენებენ სხვადასხვანაირად.

წარმოდგინეთ ჰორიზონტალური ხაზი პატარა ვერტიკალური დანაყოფებით. მარცხენა სანყისი ხაზი – „არ ვიცი“, მარჯვენა – „ვიცი“.

არ ვიცი

ვიცი



დავუშვათ თქვენ ეკითხებით (A) მენეტერს: „გვჭირდება, თუ არა ჩვენ რაიმე ცვლილება?“. თუ მას არ ჰყოფნის ინფორმაცია, რას გვიპასუხებს ის: „კი“ თუ „არა“? „არა“. თქვენ მოუყვანთ მას არგუმენტებს იმის შესაბამისად, როგორ იმოდრავებს ამ ღერძის დასაწყისიდან ბოლომდე და ის იმეორებდეს იქნება „არა“, „არა“, „არა“ – მანამ სანამ არ მიიღებს სრულ ინფორმაციას პასუხის გაცემისთვის. როცა ამ საზღვარს მიაღწევს ის დიდი ალბათობით იტყვის: „კარგი, კარგი, კი“.

ახლა ავიღოთ ტიპი (E). მასაც არ აქვს სრული ინფორმაცია, რომ მიიღოს გადამწყვეტილება, მაგრამ თუ თქვენ მას დააინტრიგებთ ის იტყვის „კის“, რადგანაც ეს შანსი გამოიყურება მიზმიდველად. რაც უფრო მეტს აუხსნით, მით უფრო ხშირად გაიგებთ მისგან პასუხს „კი“, „კი“, „კი“. მაგრამ ბოლოს როდესაც ის ყველაფერს გაიგებს, რაშია პოზიციის არსი მან შეიძლება თქვას: „აა, თქვენ ეს გქონდათ მხედველობაში! არა!“.

და მაინც რას ნიშნავს სინამდვილეში სიტყვა „კი“ და „არა“? (A) ტიპის მმართველისთვის „არა“ სინამდვილეში არ ნიშნავს „არას“ და ბოლოს და ბოლოს (A) შეუძლია თქვას „კი“. მისთვის „არა“ – ეს „შესაძლებელია, მომიყვებით დეტალურად“.

(E) ტიპის მფლობელებისთვის „კი“ ნიშნავს „შესაძლებელია“. მაგრამ საბოლოოდ მან შეიძლება თქვას „არა“. საინტერესოა, რამდენჯერ გაიმეორებს ის „კის“: მისი „კი“ არ ნიშნავს იმავეს რასაც თქვენთვის.

თქვა	გქონდეს მხედველობაში			
ტიპი	P	A	E	I
კი	კი	კი	შესაძლებელია	შესაძლებელია
არა	არა	შესაძლებელია	არა	შესაძლებელია

აი მაგალითი: (E) ტიპის ქმარი შეუღლებულია (A) ტიპის ქალთან. (სხვათაშორის ასე ხშირად ხდება, ამიტომ ცოლ-ქმარი შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც ურთირთემემავე-სებელი გუნდი, რომლის დავალებაა – გაზარდონ ჯანმრთელი, ყოველმხრივ განვითარებული ბავშვები.

ერთ დღეს ქმარი ბრუნდება საღამოს და ეუბნება მეუღლეს:

– მე განურული ვარ. ჩვენ გვჭირდება შვებულება.

– შენ სერიოზულად ამბობ? – ეკითხება ის.

– კი, – პასუხობს ის.

რას იზამს მომენტალურად მეუღლე (A), მომენტალურად გაიგებს სიტყვა „კის“? დაინყებს წასასვლელად ორგანიზებას. აქვთ თუ არა მათ შესაბამისი ტანსაცმელი? სადაა სამგზავრო ჩანთა? ვინ მორწყავს ყვავილებს სანამ ისინი არ იქნებიან? ვინ გაასეინებს ძაღლს? მეუღლე ემზადება.

თუმცა მეორე დღეს მეუღლე ბრუნდება სახლში და ეკითხება:

– შენ რას აკეთებ?!

– ვემზადები შვებულებისთვის.

– რომელი შვებულებისთვის? ნუთუ არ იცი რამდენი სამუშაო მაქვს მე?

– მაგრამ შენ ხომ თქვი „კი“, – გაკვირვებულია ის.

– მე არ მითქვამს „კი“ (ინყებს გამოთქმას მაღალი ტონით და ასრულებს დაბლით – მნიშვნელობით „კი“), – ამბობს ის გაღიზიანებული. მე ვთქვი „კი“ [ინყებს ლაპარაკს დაბალი ტონით და ასრულებს მაღლით – მხედველობაში „შესაძლებელია“].

როგორც ჩანს, ამ მაგალითიდან, (E) სთვის „კი“ სინამდვილეში ნიშნავს „რატომაც არა?“. ეს არ არის სრულყოფილი „კი“! ტიპური (A) სთვის თქვას „კი“ – ეს იმდენად რთულია, როგორც მშობიარობა. ამიტომ როდესაც ის იტყვის „კის“, ეს სერიოზულად ასეა.

ეს უბრალო გაუგებრობა ქმნის პრობლემებს (A) და (E)-ს ურთიერთობაში, მათ უძნელდებათ მორიგება. სინამდვილეში (A) ხშირად ფიქრობს, რომ (E) - მატყუარაა და მისი სიტყვების დაჯერება არ შეიძლება.

„არას“ მნიშვნელობა ასევე არის ურთიერთგაუგებრობის დროშა. (A) ტიპს შეუძლია თქვას „არა“, „არა“, „არა“ მაგრამ

ბოლოს და ბოლოს იტყვის „კის“. ეს ნიშნავს, რომ მისი „არა“ – ეს „არა“ არაა, არამედ „შესაძლებელია“.

მეორე მხრივ, (E) ტიპისთვის ძალიან ადვილია უთხრას „კი“ ახალ შესაძლებლობებს, რადგან როდესაც ის ამბობს „არას“, ეს ასეც არის. მეტიც: (E) ხდება ძალიან აგრესიული თუ მის „არაში“ თვენ ეჭვს შეიტანთ, ასე რომ თუ თქვენ ეცდებით მის გამონვევას, თქვენ თქვენს კარიერას რისკავთ.

ვისთვის ნიშნავს „კი“ უშუალოდ „კის“ და „არა“ „არას“ – (P)-სთვის. ტიპ (A) და (E)-ს გამოყვანთ ის მწყობრიდან. მას უნდა, რომ ყველაფერი იყოს უბრალოდ: „რომ ეს არის „კი“, ან ეს არის „არა“? ეშმაკი გაიგებს რა ხდება აქ?“.

მე, როგორც კონსულტანტი ვასწავლი ადამიანებს თათბირებზე ილაპარაკონ (P)-ს ენით, როდესაც ხდება გადანყვეტილების მიღება: „კი“ ნიშნავს „კის“ არა – ეს არის „არა“, ხოლო „შესაძლებელია“ ნიშნავს „შესაძლებელიას“. თუ ჩვენ ვლაპარაკობთ სხვადსხვა ენებზე ჩვენთვის ძნელია ეფექტური ურთიერთობა.

მუდამ გახსოვდეთ, რომ სხვადსხვა ადამიანებს აქვთ განსხვავებული სტილი. ყურადღება მიაქციეთ იმას ვინ რას ლაპარაკობს და იყავით განსაკუთრებით თავაზიანი (E)-სთან: მასთან აუცილებლად უნდა გაარკვიოთ, რომ მისი „კი“ ნიშნავს „კის“. თქვენ შეგიძლიათ დაამტკიცოთ მისი გადანყვეტილება ნერილობითი თორმით (რადგან ის თავად ამას არასდროს გააკეთებს) და აიძულოთ, რაც შეიძლება სწრაფად მოაწეროს ხელი – სანამ მან არ გადაიფიქრა და თქვა, რომ თქვენ მას არასწორად გაუგეთ.

### **რაზე მეტყველებს სიჩუმე?**

ისევე როგორც „კი“ და „არა“, სიჩუმესაც სხვადასხვა სტილის წარმომადგენლები თავისებურ განმარტებას უკეთებენ. (E)-თვის სიჩუმე – თანხმობია ნიშანია, (A)-თვის პირიქით – ნიშნავს უთანხმოებას.

(P) ტიპი უმრავლეს შემთხვევაში ვერ ამჩნევს სიჩუმეს. ის მეტისმეტად დაკავებულია, რომ მას ყურადღება მიაქციოს, მითუმეტეს – გაუკეთოს რამენაირი განმარტება.

მაგრამ რეალურ ცხოვრებაში ხშირად ის ფასდაუდებელი ინფორმაციის მატარებელია. თქვენ უნდა ისწავლოთ სიჩუმის

მოსმენა. მიაქციეთ ყურადღება იმას, თუ ვინ ლაპარაკობს „კი“ ან „არას“. ნუ გაუწევთ იგნორირებას სიჩუმეს, შეეცადეთ გაიგოთ რას ნიშნავს ის: რა არ ითქვა? რატომ არ იყო ეს თქმული? როგორ მოქმედებს სიჩუმე ნათქვამზე?

თუ არ შეგიძლიათ ამ უნარის თქვენში განვითარება, შექმენით სტრატეგიული ალიანსი (I)-თან. ინტეგრატორმა ყოველთვის იცის, ვინ რა არ ითქვა და რატომ მოიქცა ასე. (I) შეუძლია „გადავითარებნოს“ თქვენთვის ყველა რჩევა, რომელიც მოგცემთ ქვეტექსტს და ინფორმაციას, რომელთა არსებობაზე არც კი მოიფიქრებდით.

### **ზოგჯერ შესაძლებელია - უკეთესია ვიდრე „კი“ ან „არა“.**

(P) ტიპი ყველაფერს შავ-თეთრ ფერებში აღიქვამს. „კი“ მისთვის – „კის“ ნიშნავს, „არა“ ყოველთვის „არას“. როდესაც უნდა გამოიყენოს „შესაძლებელია“, ის მუდამ იბნევა. ზოგჯერ გაუბედავი „შესაძლებელია“, უკეთესია ვიდრე „კი“ ან „არა“, რადგან საბოლოო გადანწყვეტილების მიღება „კი“ ან „არა“ შეიძლება იყოს ნაადრევი.

თქვენ უნდა მისცეთ დრო ვითარებას. თქვენ ისე გიყვართ მოქმედება და მუშაობის გარეშე იმ დონეზე ვერ ძლებთ, რომ გაუსაძლისი ხდება მოლოდინი.

მიეცით დროს გააკეთოს თავისი გასაკეთებელი. განერიდეთ. ყველა გადანწყვეტილება არ საჭიროებს მომენტალურ მიღებას. დაელოდეთ, სანამ მოქმედებაზე გადახვალთ. თქვენ დარწმუნებული ხართ, რომ ყველაფერი გაიგეთ გადანწყვეტილების მისაღებად?

„შესაძლებელია“ კარგი პასუხი იქნება კითხვაზე – იმ დრომდე მაინც, სანამ მდგომარეობა არ შეიცვლება. დაელოდეთ მანამ ის „მივა“ იმ მოქმედებამდე, რომელთა განხორციელება თქვენ გსურთ.

მე ყოველთვის ვახსენებ (P), რომ გენერალი ბრძოლის დროსა და ადგილს ირჩევს თავისი ბრძოლისთვის. (P) ტიპის მატარებლები ისე სწრაფად რეაგირებენ პრობლემებზე, ისეთი რეაქტიულები არიან, რომ მე ხშირად მინევეს ვუთხრა მათ: „ის რისი გაკეთებაც თქვენ გინდათ – სწორია, მაგრამ არა ახლა და არა ასეთი ლტოლვით, „ძალიან ადრეა“.

მე თითქმის არასდროს არ მინახავს, რომ (P) და (E) ემოქმედოთ დაგვიანებით. დაგვიანება – (A) და (I)-ის პრეროგატივაა.

### **სიმშვიდე და კიდეც ერთხელ სიმშვიდე:**

**ცვლილებების გასატარებლად თქვენ არ გჭირდებათ მუხის კეტი.**

შედეგების მისაღწევად, (P) ნელა კი არ უბიძგებს, არამედ, მთელი ძალით აწვება. რატომ? იმიტომ, რომ ამ სტილის მატარებლები ქმნიან კრიზისულ სიტუაციებს. ისინი ღებულობენ სიამოვნებას ადრენალინის გამოთრეკვევით სისხლში, ამიტომ შეგნებულად ქმნიან ცაიტნოტს და კრიზისს.

მაგრამ ეს უკვალოდ არ რჩება. დადგება როდისმე სწრაფად მოქმედების დრო. მაშინ (P) ტიპი იბარებს ყველა თანამშრომელს თათბირზე და აძლევს ყველას „სიციხეს“, დიქტატორული მანერით იძლევა განკარგულებას ვინ და რა უნდა გააკეთოს. რაც უფრო უჭერს დრო, მით უფრო დესპოტური ხდება ის. ამ სტილის წარმომადგენლებს ხშირად ადანაშაულებენ კარიერიზმში: ისინი ადიან გევით სხვების კისერზე. თუ ისინი სიმალლით არ გამოირჩევიან, ხშირად მათ (გასაგებია ზურგს უკან) „პატარა ნაპოლეონებს“ ეძახიან.

მოვიყვან სხვა ანოლოგიას: – აღზრდასთან დაკავშირებით, არაა აუცილებელი ბავშვების ცემა, რომ მათ რამე გააგებინო, ამის გვერდითი მოვლენები – ემოციური ან ფიზიკური იარები, რომლებსაც თქვენ ტოვებთ, – შეიძლება გახდეს სერიოზული პრობლემა, რომლის გადაწყვეტას თქვენ ცდილობთ დამალვით.

ნუ ჩქარობთ. შეჩერდით. ყველა ვითარება არაა კრიზისული. დაფიქრდით: ვითარება მართლა კრიზისულია, თუ გინდათ მისი მოშორება რაც შეიძლება სწრაფად? სხვანაირად რომ ვთქვათ: შეიძლება საკუთარი მოქმედებით ქმნით კრიზისს?

მშვიდად... არაა აუცილებელი ძლიერი ბიძგი – ზოგჯერ საკმარისია შეხებაც, არ გადააჭარბოთ. ენერგიას, რომელსაც თქვენ ხარჯავთ, რომ ადამიანებმა იმოქმედონ, შედეგის პროპორციული არაა.

როგორ უნდა იგრძნოთ, რომ გადააჭარბეთ? შეეცადეთ ხშირად გამოიყენოთ (I) მიდგომა და დაინახავთ, რომ ადამიანთა მართვა უფრო ადვილად გამოგივათ.

გახსოვდეთ: რაც უფრო მაღალ იერარქიულ საფეხურზე ახვალთ თქვენი ორგანიზაციის, მით უფრო დიდი უნდა გახდეს თქვენი ყურები და პირი – მოკლე. ილაპარაკეთ ნაკლები. მოისმინეთ მეტი. გაიხსენეთ: თქვენ იყავით ლაპარაკში პირველი თუ ბოლო? დაიმახსოვრეთ: ვინც იწყებს პირველი ლაპარაკს, ის დისკუსიას აგებს.

ზუსტად ასე არაა თქვენთვის აუცილებელი ელოდოთ მუხის კეტის დარტყმას თავში, თქვენი შეცვლისთვის. ზოგჯერ სხვები იმისათვის, რომ რამე გაგაგებინონ იძულებული არიან აგრესიულად მოგეპყრონ. თქვენ ხშირად გგონიათ, რომ ადამიანები უხეშად არიან განწყობილი თქვენს მიმართ. მაგრამ თქვენმა უფროსმა იცის, რომ ეს ერთადერთი საშუალებაა თქვენთვის მისი სიტყვების გასაგებად. თქვენ ვერ იგებთ მინიშნებებს. რჩევის სახით მიღებული მითითება ბრძანება არაა. თქვენ უნდა გითხრან მხოლოდ პირდაპირ და საქმეზე - ბრძანებლურ, ზოგჯერ მიუღებელი ფორმით.

არის ანეკდოტი ამ თემაზე: იყო და არა იყო რა, იყო ერთი მშვენიერი ინჟინერი, რომელიც ცუდად იღებდა განკარგულებებს. უფროსი ისეც ეტყოდა, ასეც, მაგრამ – ყველაფერი ფუჭი იყო. ბოლოს უშუალო უფროსის ხელმძღვანელმა თქვა: „მას მე დაველაპარაკები“.

მან გამოიძახა ინჟინერი თავის კაბინეტში. საუბარი გაგრძელდა არაუმეტეს ხუთი წუთისა და – ჰოი, საოცრება! – მას მერე ინჟინერი ყველა განკარგულებას დამჯერედ ასრულებდა.

ამის შემხედვარე უშუალო უფროსი დაინტერესდა ?

– რატომ დაუჯერე მას და არ მისმენდი მე?

– იცი, მე მან მითხრა: „ან გააკეთებ ისე როგორც მე გეუბნები, ან თავისუფალი ხარ სამსახურიდან. ჩემთვის ასე ჯერ არავის უთქვამს!“ – უპასუხა ინჟინერმა.

ნუ აჩქარდებით. მეტი მოუსმინეთ. სთხოვეთ ადამიანებს გამოთქვან საკუთარი მოსაზრება. ბრძანების მაგივრად გაცით რეკომენდაციები. გაუჩინეთ სურვილი ურთიერთ-

თანამშრომლობის, გუნდური მუშაობის და წაახალისეთ ამისთვის.

თუ ეს არ გამოვლით, თქვენ იცით როგორ და რა ხერხებით გადაწყვიტოთ ეს: იპოვოთ ის, ვინც ამას თქვენს მაგივრად გააკეთებს. უკეთესია სხვამ მოიტანოს ეს ცუდი ამბავი და აცნობოს ქვეშევრდომებს. იპივეთ ისეთი ვინც ამას სათანადო დონეზე შეასრულებს.

### **ემოციების მოზღვაგებისას, პირს ბოქლომი დაადეთ.**

როდესაც (P) ემოციის მოზღვაგებას განიცდის, მისი გონება წყვეტს მუშაობას. (P) უბრალოდ „ფეთქდება მოქმედებით“. ამ მხრივ ის წაგავს (E)-ს, რომლის „მოქმედება“ გამოიხატება სხვებზე თავდასხმაში.

მიუხედავად იმისა, თუ რომელ ფორმას მიეკუთვნებით, ერთდროული მუშაობა გონების, პირის და ემოციის – მოლოტოვის კოქტილია, ანუ კატასტროფის გზაა.

თუ თქვენ სიტუაციაში მთლიანი ემოციურობით შედიხართ – იმდენად რომ, „მუცელში პეპლებს“ გრძნობთ ან საერთოდ დაძაბულობას – თქვენ უბრალოდ არ გესმით, რას ლაპარაკობთ. ამიტომ ნუ ჩქარობთ რამის თქმას.

მიეცით ტვინს გადახარშოს ის, რასაც თქვენ გრძნობთ. არაა სახიფათო, თუ ტვინი და ემოცია ერთად მუშაობს. მაგრამ ამ ორის მუშაობა საკმარისია: რადგან ემოციები ჭარბობს, უკეთესია პირს ბოქლომი დაედოს. თუ თქვენ შეშფოთებული ხართ, ნუ ილაპარაკებთ, შეჩერდით, დაელოდეთ. გაიზრეთ რა ხდება, მაგრამ არათფერი წარმოთქვათ. გაჩერდით მანამ, სანამ გრძნობები დანყნარდება და ტვინი თავისუფლად ამუშავდება.

როდესაც აღელვებული ხართ, ჩაინერეთ თქვენი იდეები და გრძნობები, რომ მოგვიანებით დათვიქრდეთ მათზე. გაანალიზეთ ისინი, მიეცით მათ დრო. როდესაც დანყნარდებით, შეგიძლიათ გაუზიაროთ ისინი სიტუაციის მონაწილეებს (თუ ჩათვლით, რომ ეს საინტერესოა).

დაიმახსოვრეთ წესი: ემოციები კარგად ურთიერთობენ ტვინთან, მაგრამ ცუდად – ენასთან.

ნორმალურია როდესაც ერთად მუშაობს ენა და ტვინი. ამას ეძახიან „ხმამალალი ფიქრი“. ძალიან მშვენიერია



დრო და დრო ფიქრი, მითუმეტეს – აჩვენო სხვებს რომ ფიქრით ხარ დაკავებული. მაგრამ შეჩერდით, თუ იგრძნობთ ემოციების მოზღვავებას. თქვენ ძალიან სწრაფად მოძრაობთ და შესაძლებელია არასწორი მიმართულებით. ისწავლო არ ილაპარაკო სპონტანურად: ეს ტერიტორია (E) სტილის მატარებლებისაა.

(I)სტილის მმართველმა შეიძლება ილაპარაკოს საგანზე ემოციურად, მაგრამ არა ზედმეტად. რატომ? რადგან მისი სიტყვები - ესაა მხოლოდ „შესაძლებელია“: მას არ უყვარს პასუხისმგებლობის აღება.

თქვენ სხვანაირი ხართ. თქვენ – მმართველი (P) სტილით: ყოველი თქვენი სიტყვა მიიღება პირდაპირი გაგებით და ბევრს ნიშნავს. ზოგჯერ სხვები იგებენ მას, როგორც საბოლოო გადანწყვეტილებად. თუ თქვენ დაბნეული ხართ და სხვები ამას ხედავენ – ასეთი რეაქცია შესაძლებელია დამლუპველი იყოს თქვენი ორგანიზაციისათვის.

ამ სიტუაციიდან გამომდინარე, თქვენთვის დაუშვებელია ფიქრები ხმამაღლა (ტვინი და ენა ვერ მუშაობენ ერთად). აქედან დასკვნა: თუ თქვენ დაასწრებთ ყველას და იტყვით ეს არაა გადანწყვეტილება, თქვენ უბრალოდ ხმამაღლა ფიქრობთ.

### **გადანწყვეტილების მიღება**

**ბორბალი რომელიც სხვებზე მეტად ჭრიალებს, არაა აუცილებელი, რომ იყოს ყველაზე მთავარი. ზოგიერთმა პრობლემებმა კი, შეიძლება დაიცადონ.**

(P) არის კრიზისორიენტირებული. მის ყურადღებას ყოველთვის იწვევს ბორბალი, რომელიც ყველაზე მეტად ჭრიალებს. თუ რომელიმე სიტუაცია, ჯერ არ გადაზრდილა კრიზისში, ის მას არ განიხილავს.

ეს იმიტომ, რომ (P) რეაქტიულები არიან და არა პროაქტიურები. მათ არ შეუძლიათ პრიორიტეტების განსაზღვრა. ამ სტილის წარმომადგენლებს შეუძლიათ მთლიანად ჩაერთონ წვრილი პრობლემების გადაჭრის საკითხებში, ამავდროულად კი, ვერ შეამჩნიონ თუ რა ხდება ირგვლივ. ისინი დაკავებული არიან ტაქტიკური სვლებით, სტრატეგიულებს კი, ყურადღების გარეშე ტოვებენ.

თუმცა, ბორბალს რომელიც ჭრიალებს, შველა ესაჭიროება ახლა და სასწრაფოდ. ზოგჯერ უმჯობესია დაველოდოთ. რატომ? იმიტომ რომ, არის უფრო მნიშვნელოვანი საქმე.

ეძგერო ეგრევე ჭრიალა ბორბლის შეკეთებას, – ეს ნიშნავს იყო მართული და არა მართო. კარგი ხელმძღვანელი არ დაუშვებს, რომ პრობლემებმა ის მართოს, ის არაა მესხანძრე. ამოირჩიეთ პრიორიტეტები და იმოძრავეთ მათი მიმართულებით.

არ მისცეთ შესაძლებლობა წვრილმანებს გაგიტაცოთ თქვენ და დაგიბნელონ საერთო ხელი. ზოგჯერ უმჯობესია რომელიღაცა პრობლემას ყურადღება არ მიაქციოთ, რომ არ გამოგეპაროთ უფრო მასშტაბური. უმჯობესია მცირე პრობლემა დაგველოდოს. მე ვიცი, ეს თქვენ გაღიზიანებთ, მაგრამ აიყვანეთ თავი ხელში, რადგან ჩვენი ენერჯის მარაგი ამონურულია. ნუ აღელდებით. შეჩერდით. გადახედეთ საერთო სურათს. ამოირჩიეთ პრიორიტეტები.

შეხედეთ პრობლემას ზოგადად. ბორბალი რომელიც ჭრიალებს შესაძლებელია იყოს სიმპტონი და არა პრობლემა. იყავით მზად ყველაფრის ბოლომდე შესამოწმებლად, მოილაპარაკეთ, განიხილეთ, მანამ გადანყვეტილებას მიიღებთ. ზუსტად ამ თვისებით განსხვავდება კარგი მმართველი.

გახსოვდეთ: კარგი მმართველის გამოცნობა შესაძლებელია იარების სიღრმით მის ენაზე.

**ზოგჯერ, რაც უფრო თავდაუზოგავად მიიწევთ წინ, რალაც ძალა უკუგავდება. რჩება შთაბეჭდილება, რომ თქვენ მთელი სისწრაფით უკან ბრუნდებით.**

(P) სტილის მმართველებს ხშირად ერევათ რაოდენობა ხარისხთან, ვერ იგებენ რომ ხარისხი სხვანაირად ფასდება. ასეთი მენეჯერი ფიქრობს: რაც უფრო მეტად და დატვირთულად ის მუშაობს, მით უკეთესი. სინამდვილეში, მას უნდა ემუშაუა ნაკლები და უფრო „კონივრულად“.

ამიტომ მისი საქმიანობის შედეგად, გამოჩნდება უფრო დიდი პრობლემა, ვიდრე ის რომლის მოგვარებას ცდილობდა.

საკითხის გაანალიზების შემდეგ, (P) იპოვნის დასკვნას შემთხვევისთვის „მეტი და უფრო ბეჭითი შრომით“: თუ

გაყიდვები დაეცემა ის იტყვის:“ საჭიროა მეტი რეკლამა“. რეკლამას კი არ გააუმჯობესებს, არამედ უბრალოდ გაზრდის მის რაოდენობას. მეტი განცხადება, მეტი დახარჯული ფული – ვითომ „მეტი“ აუცილებლად მოიტანს უკეთეს შედეგს.

ან, როდესაც პრობლემას წააწყდება, (P) შეიძლება თქვას: „ჩვენ უფრო ინტენსიური მუშაობა გვმართებს“, თუმცა დატვირთულმა გრაფიკმა შესაძლოა არ მოიტანოს შედეგი.

და რაც უფრო თავდაუზოგავად წინ მიიწევთ, მით უფრო შორდებით მიზანს. რას ვგულისხმობ მე? თქვენ უფრო დატვირთვით მუშაობთ, კომპანიის მეტ რესურსს ხარჯავთ და {ვითომ} წინ მიიწევთ. თუმცა სინამდვილეში კომპანია უკან გორდება, რადგან ვერ აკმაყოფილებს ბაზრის მოთხოვნებს და კარგავს იქ თავის წილს. შესაძლებელია, თქვენ გჭირდებათ გარკვეული პროდუქტის შეცვლა, ფასის დაკლება ან დისტრიბუციის გაუმჯობესება. იმის გაკეთება, რასაც მანამდე აკეთებდით, უფრო სწრაფად და ინტენსიურად, არ მოხსნის პრობლემას. მეტი მოგების მისაღებად, თქვენ მოგიწევთ პროდუქტის გაუმჯობესება. „უკეთესი“ ნიშნავს „მეტს“, ხოლო „მეტი“ ზოგ შემთხვევაში ნიშნავს „უფრო და უფრო ნაკლებს“.

სანამ გააკეთებთ დასკვნას, რომ „მეტი“ და „ინტენსიურად“ არის პრობლემის გადამწყვეტი, მონახეთ დრო მოიხედოთ დაინახოთ, რა ხდება რეალობაში. მე ვიცი, ეს ძნელია თქვენთვის. რამდენჯერაც არ უნდა მიმემართა (P) სტილის წარმომადგენლებისთვის „რომ მათ გამონახონ დღე სა-თათბიროდ, ისინი უკმაყოფილოდ პასუხობდნენ:“ დღე?! მე არ შემიძლია ამის გაკეთება! სად ვიპოვი მთელ დღეს?“

გადატვირთულები მუშაობით და მოვალეობებით, ამ სტილის წარმომადგენლებს მიაჩნიათ, რომ ჯდომა და ფიქრი – დროის ფუჭად კარგვაა.

მაგრამ დაიმახსოვრეთ: ხარისხის მომატებამ შეიძლება რაოდენობის ზრდა არ გამოიწვიოს.

### **მთავარია იცოდეთ, რომ შენ რაღაცა არ იცი.**

(P) სტილის მატარებელი ძალიან განიცდის, როდესაც რაღაცა არ იცის. თუ შეხვედრის დროს, არ იცის რა ხდება, მაშინ ამბობს: „დოქტორ ადემეს, რა ჯანდაბა გინდათ?“

(P) -თვის გაგება „ მე არვიცი. მხოლოდ ახლა ვსწავლობ სიტუაციას, ვდგამ ნაბიჯებს“ – ეს ტანჯვაა.

პრობლემების გადაჭრა – ეს ლაბირინთებში სიარულს წააგავს. ჩვენ გვინევს ყოველი ნაბიჯის გათვლა, ზოგჯერ უკან დაბრუნება და თავიდან გზაზე გასვლა.

რადგან ყველაფერი წინასწარ ცნობილი არაა – ეს სავესებით ნორმალურია. ნორმალურია ისიც, რომ სწავლის პროცესი არაეფექტური არაშედეგიანია მოკლევადიან პერსპექტივაში. თქვენ ბევრი ფოლსტარტი გაქვთ. თქვენ დახარჯავთ საკმაოდ დროს, რომ უკუაგდოთ ალტერნატიული გადანწყვეტილება. მაგრამ, სინამდვილეში ეს არაა დროის ფუჭი ფლანგვა – თქვენ სწავლობთ, იაზრებთ, რომ გარკვეული ვარიანტები არ მუშაობს, სრულყოფილი არაა.

(P) სტილზე „დადიოდა“ ხმები, რომ მისთვის გადანწყვეტილებების მიღება წამებაა. არის ანეკდოტი, იმაზე თუ როგორ არის დაკავებული სიყვარულით (P) თავის მეუღლესთან: „საყვარელო, დაიწყე თვითონ – ეუბნება ის მას. – როდესაც მზად იქნები ორგაზმისთვის ჩამრთე მე“.

გამოიკვლიეთ. ისწავლეთ. გაარკვიეთ რაც გაუგებარია. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ხვდებით, რომ თქვენ რაღაც არ იცით. ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს.

შემდეგ გაგრილდით. გაურკვეველობის დროს შეინარჩუნეთ სიმშვიდე. ჩვენ უკვე გავარკვიეთ, რომ რაღაცა არ ვიცით. ახლა გავარკვიოთ, ის, თუ რა უნდა ვიცოდეთ.

### **თქვენ არ იცით, რა არ იცით, სანამ არ გაიგებთ მას.**

(P) სტილის მატარებელი ჰგავს მემანქანეს: თქვენ აჩვენებთ ლიანდაგს და აძლევთ მატარებელს – და ის მთელი სისწრაფით მიექანება. შედეგის დასადებად, ის ნებისმიერ წინალობას გადალახავს.

(P) სტილს ხშირად მიეკუთვნებიან ინჟინერები: მათი უმრავლესობა, პრობლემების გადასაჭრელად იყენებენ გამზადებულ ფორმულებს. გახსნას ისინი ხედავენ დაახლოებით ასე: ჩავსვათ ფორმულა – და მზადაა. მათ არ უყვართ თათბირებზე დასწრება და პრობლემებზე ფიქრი. მათ არ უყვართ გაურკვეველობა, ალტერნატივები,

არაერთმნიშვნელობები. შედეგების გამომმუშავებლებს ყოველთვის უნდათ იცოდნენ უბრალოდ იმ წამსვე, ძეხვის და გამოკვლევის პროცესი მათ არ იზიდავს. მათ სჭირდებათ ფორმულა.

არ იჩქაროთ. თქვენ ვერ გაიგებთ, რა უნდა იცოდეთ, სანამ არ ისწავლით საგანს.

და მეტიც: თქვენ ვერ გაიგებთ, მოიქცით თუ არა სწორად, სანამ ვერ დაინახავთ შედეგებს.

გამონახეთ დრო, რომ იფიქროთ რას აკეთებთ და არა უბრალოდ აკეთოთ.

### **ზოგჯერ პრობლემის მოსაგვარებლად, შორი გზის მოვლა უმჯობესია.**

(P) სტილის მმართველი ყოველთვის ეძებს უბრალო ხერხს და ყველაზე მოკლე გზას პრობლემის გადასაჭრელად. მისმა ამ სურვილმა შეიძლება უფრო გაართულოს მდგომარეობა, რადგან მის მიერ გამოყენებულმა „წამალმა“, შესაძლოა მეტი ზიანი მიაყენოს, ვიდრე ავადმყოფობამ, რომელსაც ის ამ „წამლით“ მკურნალობს.

პრობლემები წააგავს ძაფების გრაფიკს. როგორ გავხსნათ ეს გრაფიკი? ფრთხილად. თავისუფლად. უნდა გვახსოვდეს ურთიერთდამოკიდება და საზღვრები. თქვენ ფრთხილად ექაჩებით ძაფს, სანამ არ იგოძნობთ წინააღმდეგობას. მაშინ თქვენ ცოტათი მოქჩავთ ძაფს, რომელიც ხელს უშლის მოძრაობაში წინას. მერე ისევ ექაჩებით პირველს და ასე შემდეგ. სანამ არ გახსნით გრაფიკს.

მე ჩემს (P) სტილის მატარებლებს ვეუბნები, რომ არის მოკლე – გრძელი გზა და გრძელი – მოკლე. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ იმყოფებით უცნობ ტერეტორიაზე, სადაც არის, ნორმალური კარგი სასიარულო გზა, თუნდაც გრძელი. ზოგჯერ ამ გრძელი გზით სიარული უფრო დროში მომგებიანი იქნება, ვიდრე იარო გამოუცნობი მოკლე გზებით და საბოლოოდ დაიკარგო.

ასევე დიდი ხნის მოლაპარაკების შემდეგ, შეიძლება მიიღო კარგი გადაწყვეტილება, ვიდრე უცაბედი და სწრაფი შეთანხმების დროს. ამავე დროს სწრაფმა გადაწყვეტილებებმა,

რომლებიც მიღებულია დეტალების განხილვის გარეშე, შეიძლება დროში განწელოს, მძიმედ მოხდეს მათი რეალიზება.

### **ისარგებლეთ დროით, ნუ დახარჯავთ მას ტყუილად.**

არაეფექტური სტილის მენეჯერები უსარგებლოდ ხარჯავენ დროს, მაგრამ ყოველი მათგანი თავისებურად.

(E) ტიპი წელავს დროს, ყველა გადანყვეტილების „მოკვლით“, რომელსაც თავისად არ თვლის. მაგრამ ის ღიად არასდროს არ ამბობს „არას“. (E) განიცდის, რომ შესაძლებელია დადგეს ისეთი დრო, რომ ადამიანს რომელსაც მან უთხრა უარი, ექნება ისეთი უფლებამოსილება, რომ „არა“ მასვე უთხრას. ამიტომ ის ამბობს: „შესაძლებელია, შესაძლებელია, მომეცით მოფიქრების დრო“.

და გამოდის აი რა: როდესაც (E) ამბობს „შესაძლებელია“, ის გულისხმობს „არას“. რადგან ხშირ შემთხვევაში ადამიანებმა ეს არ იციან, ამიტომ ისინი გაურკვევლობაში რჩებიან და არათერს არ აკეთებენ. (E) განსაზღვრავს მონონებულ გადანყვეტილებას, მაშინ როდესაც ის მოძველდება და არააქტუალური გახდება.

ტიპი (I) დაელოდება, სანამ არ დარწმუნდება, რომ გადანყვეტილებას ყველა მხარს უჭერს: „დაველოდოთ და გავიგოთ, რას ფიქრობს ხალხი“, „დაველოდოთ, სანამ კომპანია რამეს იტყვის ამ საკითხთან დაკავშირებით“. ამ დროისათვის კომპანიის საქმე უარესდება, თუმცა (I) მოქმედებაზე გადავა მაშინ, როდესაც ის გარდაიქმნება ისეთ მძიმე კრიზისად, რომ უმოქმედება გამოინვევს პოლიტიკური წონის დაკარგვას.

ტიპი (A) ფლანგავს დროს, მეტი ინფორმაციის მოპოვებისათვის, მეტი დეტალები, მეტი კვლევები, მეტი ანალიზი, – და ეს ყველაფერი რისკის მინიმუმამდე დაყვანისთვის. თუმცა დრო – ფულია, ასე რომ სანამ ადმინისტრატორი მუშაობს ამ არც თუ ისე იაფ ინფორმაციებზე და კვლევებზე, ის კარგავს მშვენიერ შანსს.

როგორ ფლანგავს დროს (P)? მას სურს ყველაფრის გაკეთება ახლავე. ამ სტილის მატარებლები ფიქრობენ, რომ დრო უნდა დაიხარჯოს ორგანიზაციის ამ წამს მდგარ

პრობლემების გადასაჭრელად. როგორც შედეგი – ის ვერასოდეს ვერ სწავლობს პრიორიტეტების განსაზღვრას და გაურბის გრძელვადიან დაგეგმარებას. პრობლემები, რომლებმაც შესაძლოა თავი იჩინონ „ხუთი წლის შემდეგ“, მას საერთოდ არ აინტერესებს.

თუმცა რეალურად ყველაფრის უცებ გადაწყვეტა არაა აუცილებელი. მოქმედების წინ, აუცილებელია პრიორიტეტების განსაზღვრა.

გაკვეთილი (P)-თვის შეიძლება იპოვო მითში.

იყო და არა იყო რა, იყო ერთი ჯვაროსანი. ერთხელ, მას ერთდროულად სამი მტერი დაესხა, რომლებიც ხმლებით იყვნენ შეიარაღებულები. ის მიხვდა, რომ სამივეს ვერ მოერეოდა, მაგრამ შეიძლება მათგან გაქცევას. ის მოტრიალდა და სცადა გაქცევა.

მტერი გამოეკიდა მას, მაგრამ რადგან სამივე სხვადასხვა სისწრაფით მისდევდნენ, განსხვავებულ მანძილზე აღმოჩნდნენ მისგან. მაშინ ჯვაროსანი შემოტრიალდა და რიგ-რიგობით შეებრძოლა სამივეს და სათითაოდ დაამარცხა ისინი.

თქვენ შეგიძლიათ იგივე გააკეთოთ პრობლემების მიმართ. თუ თქვენს წინაშე წამოიჭრება ერთდროულად ბევრი პრობლემა, დაიხიეთ უკან, მიეცით თქვენ თავს მეტი სივრცე და განსაზღვრეთ პრიორიტეტები: გადაწყვიტეთ რომლიდან იწყებთ და არ მოკიდოთ ხელი ყველას ერთდროულად.

**პროცესი არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე თვით გადაწყვეტილება, ამიტომ მიაქციეთ მას სათანადო ყურადღება.**

(P) ტიპი ორიენტირებულია საბოლოო შედეგზე: ჩვენ მოვიგეთ, თუ წავაგეთ? თუ მოვიგეთ – ვზვიამობთ, თუ წავაგეთ – ვმალავთ სახეს. მე ხშირად შევხვედრივარ ამას სპორტული კლუბების კონსულტირებისას. (P) ტიპის მწვრთნელისთვის მნიშვნელოვანია მხოლოდ მოგება.

შეეცადეთ დააჭილდოვოთ გუნდი არა იმის მიხედვით, მოიგო თუ წააგო, არამედ თუ როგორ ითამაშა.

თუ გუნდმა კარგად ითამაშა და წააგო, ეს ბევრად უკეთესია ვიდრე პირიქით შემთხვევაში. თუ ითამაშა ცუდად

და მოიგო, მას უბრალოდ გაუმართლა. მაგრამ ყოველთვის გამართლების იმედზე ვერ იქნები: ფორტუნა ყოველთვის არ გაგიღიმებთ. თუ გუნდმა ითამაშა კარგად და ნააგო უფრო ძლიერ მეტოქესთან, მას აქვს დიდი შანსი ისწავლოს და ერთ დღესაც აუცილებლად მოიგებს.

თუ თქვენ გსურთ მხოლოდ შედეგი, მაშინ ისეთი ბავშვის შთაბეჭდილებას ტოვებთ, რომელიც ახლა იწყებს მუსიკალურ ინსტრუმენტზე დაკვრას და უკვე უნდა სწრაფად მასზე სიმღერის შესრულება. მაგრამ ყველაფრის სწრაფად შესრულება იწვევს ბევრ შეცდომებს, ნოტები იკარგება და ჰანგები არ უღერს.

განვმეორდები: ნუ იჩქარებთ. ისწავლეთ თავიდან თავისუფლად დაკვრა – მიცით ფორმა. ფუნქცია – ანუ სიჩქარე რომლითაც უნდა დაუკრა – მოსვლას არ დააგვიანებს.

(P)-თვის ფუნქცია – ყველაზე მნიშვნელოვანია. „გთავაზობთ ვითამაშოთ“, – მოითხოვს ის, ელემენტარული ფორმის ათვისების გარეშე.

არა აქვს მნიშვნელობა სპორტზეა საუბარი თუ მუსიკაზე, თქვენ პირველ რიგში უნდა ყურადღება გაამახვილოთ ფორმაზე. მუშაობის დანაშაულისას არ უნდა იჩქარო. მთელი ყურადღება გადაიტანეთ პროცესზე. ფორმის ათვისების შემდეგ, შეგიძლიათ იფიქროთ შედეგზე.

სხვანაირად რომ ვთქვათ, არ იფიქროთ მხოლოდ გადანაწევტილებაზე. გაამახვილეთ ყურადღება მისი მიღების პროცესზე. გრძელვადიან პერსპექტივაში სწორი გადანაწევტილება მცდარი პროცესის შედეგად – უფრო უარესია, ვიდრე არასწორი გადანაწევტილება, რომელსაც წინ უძღოდა მართებული პროცესი. პირველ შემთხვევაში – ეს უბრალოდ ფორტუნაა, რომელიც მეტი შესაძლოა არ განვმეორდეს. ასე რომ, სწორი პროცესი ადრე, თუ გვიან მოიტანს დადებით შედეგს.

**თუ თქვენ დაყოვნდებით ერთ ადგილზე ცოტათი მეტს, არის შანსი, რომ მოვასწრებ გითხრათ ის, რაც თქვენ უნდა მოისმინოთ, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ძალიან არ გინდათ.**

ასე რომ, ტიპი (P) – მინდვრის თავგია: მუდამ დარბის, არასდროს არ დგას ერთ ადგილზე. ასეთი ადამიანი მუდმივად



ძებნაშია: რა გააკეთოს? მაგრამ რადგანაც ის ყოველთვის საქმეებით დაკავებულია – ეძებს, დარბის წინ და უკან, „აქრობს ხანძრებს“, კიდებს ხელს პირველივე გამოჩენილ საქმეს, – ის ვერასდროს ვერ ჩერდება ერთ ადგილზე იმდენი დროით, რომ გაიგოს, თუ რისი თქმა სურთ მისთვის სხვებს. როგორც შედეგი, (P) ტიპის წარმომადგენელი ვერ ამჩნევს სიგნალებს, ვერ ხედავს ცვლილებებს ბაზარზე, ვერ იგებს, რომ დადგა ადაპტაციის დრო ახალ რეალობასთან.

ასეთ ადამიანებს, მაგალითად, არ უყვართ თათბირი. ის არასოდეს არ მოვა თათბირზე, თუ ექნება არჩევანი მისვლასა და არდასწრებას შორის. მაგრამ, თუ მას მაინც მოუწია მისვლა, ის დაიწყებს იქით-აქეთ ნერვულად სიარულს ან რაიმე სხვა საქმით დაკავდება, იმის მაგივრად, რომ მოუსმინოს და ჩაერთოს მიმდინარე პროცესში. მოლაპარაკებები (P)-თვის – მიუღებელი საქმეა. მხოლოდ მოქმედება – და რაც უფრო სწრაფად მით უკეთესი – აკმაყოფილებს მას.

ტიპი (P) ვერ ჩერდება დიდი ხნით ერთ ადგილზე. პირველი იმიტომ, რომ არ ჰყოფნის მოთმინება თავისუფლად ანალიზისათვის. მას სურს მუშაობა. თავს მხოლოდ მაშინ გრძნობს კარგად, როდესაც მოქმედებს – ასრულებს რომელიმე სასწრაფო დავალებას.

მეორე (P)-ს ტვირთად აწვება ალტერნატივები, არაერთფეროვნება, გაურკვევლობები.

ტიპ (P)-ს მძიმედ გადააქვს ინტელექტუალური განცდები, ამროვნული განცდები. მას უყვარს დეტალურობა – გაყოფა ყველაფრის თეთრად და შავად. ამ ტიპის წარმომადგენლებს არ უყვართ უკეთესი გადაწყვეტილების მოლოდინი. როდესაც მე მათი კონსულტაცია მიწევს, შედეგის მიღწევამდე, მეტად ვიხარაჯები, როგორც დროში ასევე გონებრივად.

ტიპი (P) ირჩევს ყველაზე სწრაფ გადაწყვეტილებებს იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ის აფერხებს და ინვესტს შეცდომებს გრძელვადიან პერსპექტივაში, რომელიც იმყოფება მისი ხედვის არეალის იქით.

თუმცა, აი რას გეტყვით მე: თუ თქვენ დიდი ხნით დაყოვნდებით ერთ ადგილზე, შესაძლებელია, მე შევძლო გითხრათ თქვენ ის, რაც თქვენ უნდა მოისმინოთ. მე ვიცი: დიდია

აღბათობა იმისა, რომ თქვენ არ გინდათ ამის მოსმენა. არა იმიტომ, რომ არ გსურთ გაგება, არამედ, უბრალოდ დროის ხარჯვა არ გინდათ მოსმენისთვის. რადგან თქვენ – მოთმინების უნარი არ გააჩნიათ.

ვიცი, თქვენთვის ძნელია ამის დაჯერება, მაგრამ, თუ თქვენ ცოტათი დროს დახარჯავთ, ჩემი მოსმენისთვის ახლა, მომავალში ბევრად უფრო სწრაფად შეძლებთ გადანყვეტილებების რეალიზებას. თქვენ უნდა ისწავლოთ შეჩერება და მოსმენა. თუ არა და, თქვენ მოგინევთ დიდი დროის დახარჯვა, იმ შეცდომების გამოსასწორებლად, რომლების წარმოიქმნა არასრული ინფორმაციის ქონის გამო გადანყვეტილების მიღებისას. შეჩერდით! იდეით და მოუსმინეთ.

თქვენ ვერ შეძლებთ მართვას – თუ სხვების მოსმენა თქვენთვის ტანჯვა იქნება. თუ ამას არ გაითვალისწინებთ, არ გეყოფათ მოთმინება მოუსმინოთ სხვების აზრს. ამით, თქვენ კარგავთ ინფორმაციის წყაროს კარგი გადანყვეტილების მისაღებად. (P) შესაძლებელია პატარა კომპანიაში არ იქნებით ცუდი მმართველი, მიუხედავად თქვენი მოთმინების უუნარობისა. თუ თქვენ გსურთ ზრდა, გინდათ კომპანიის გაფართოება, მაშინ უნდა ისწავლოთ ენის გაჩერება და სმენის გამახვილება.

### **დაუფიქრდით იმას, ვინ და რატომ ლაპარაკობს, ნუ შემოიტარგლებით, მხოლოდ იმით რაც ითქვა.**

(P) ტიპის წარმომადგენლები ცუდად ერკვევიან პოლიტიკაში და ვერ ერკვევიან პოლიტიკურ ნიუანსებში. ისინი ვერ იაზრებენ, რომ ადამიანის სიტყვებმა შეიძლება სრულად გამოხატოს მისი მოთხოვნები და სურვილები.

(P) ტიპი ფიქრობს მხოლოდ იმაზე, თუ რა აკეთოს, მაგრამ ხშირად დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ ვინ გააკეთებს. რა სურვილები, რა განსაკუთრებული მიზნები იმალება, ამ გადანყვეტილების უკან?

სასურველია ისწავლო ცოტათი უკეთესად პოლიტიკაში ორიენტირება. მიაქციეთ ყურადღება იმას, თუ ვინ გაახმოვანა გარკვეული მოსაზრება, დაუფიქრდით, რატომ თქვა მან

ის. თქვენ გაიაზრებთ იმას, თუ რა დაგეხმარებათ სხვებთან ურთიერთობაში, რომ მიიღოთ ის, რაც გჭირდებათ.

**თუ თქვენ გიჭირთ გადანყვეტილების მიღება,  
არ გაეცეთ ამ პროცესს. პირიქით, რაც შეიძლება  
ხშირად დაუბრუნდით მას.**

თათბირზე დასწრებას (P) სტილის წარმომადგენელი ჭკუიდან გადაჰყავს. ის ნერვიულობს, ცდილობს გაცლას, მუდმივად პაექრობს ქვეშევრდომებთან. ის ყველაფერზე თანახმაა, ოღონდ განარიდონ გადანყვეტილების მიღების პროცესიდან. რატომ? იმიტომ რომ, ეს მისთვის ტანჯვაა. არაერთგვაროვნება აიძულებს მას იტანჯოს. გადანყვეტილებას ის თვლის დროის ფლანგვად.

ასე რომ, თუ (P) ტიპის წარმომადგენლები, ან არ ესწრებიან თათბირებს, ან თუ აიძულებენ დასწრებას, მოაქვთ თან სხვა სამუშაო: ხელს აწერენ და არედაქტირებენ საბუთებს, კითხულობენ სხვა სახის საქმეებს.

თუ სხვა სამუშაოს გაკეთების უფლებას არ მისცემენ, დაიტანჯებიან თავის ადგილზე. ზოგჯერ ძალიან სასაცილოა თვალის მიდევნება მათი ასეთ მდგომარეობაში ყოფნისას. შეიძლება შეამჩნიოთ მათ თავზე „ღრუბელი“, როგორც კომიქსებში, რომლებზეც წერია აზრები: „რატომ გრძელდება ეს ამდენი დრო? მე ამ გადანყვეტილებას ორ წამში მივიღებდი! რატომ ხარჯავს ეს ხალხი ჩემს დროს?“

სინამდვილეში ერთადერთი საშუალება არ იტანჯო – მიიღო მონაწილეობა პროცესში! გამოთქვა საკუთარი მოსაზრება. როდესაც მონაწილეობთ პროცესში, გრძნობთ დაკავებულობას, ხოლო ამ დროს, ტანჯვისთვის ვერ იცლით.

მოვიყვან ანალოგიას: დავუშვათ, რომ თქვენ იმყოფებით ხომალდზე ღია ოკეანეში, ისეთი ტალღები, რომ ცუდად ხდებით. თუ თქვენ შეგიძლიათ ჩაეჭიდებით ძელს და ჰორიზონტს შეხედოთ. გრძნობა გამოგიკეთდებათ.

რატომ? როდესაც ძელს ჩასჭიდებთ ხელს, გრჩებათ შთაბეჭდილება, რომ აკონტროლებთ სიტუაციას. ხოლო ჰორიზონტი გაძლევთ სტაბილურობის შეგრძნებას და მიმართულების გააზრებას, ამიტომ თავს უკეთ გრძნობთ, ვიდრე ტალღების ყურებისას.

დაახლოებით ამის მსგავსი ხდება თათბირზე. თქვენ გრძნობთ არასტაბილურობას: გამოითქმება ბევრი სხვადასხვა აზრი, მოლაპარაკებები იცვლიან მიმართულებებს, დისკუსია ხან ქრება, ხან ხურდება. რა უნდა გააკეთოთ თქვენ? რაც უფრო შორდებით რეალობას, მით უფრო ცუდად ხდებით – წუთი - წუთზე დაგენწყებათ ღებინება. სინამდვილეში საჭიროა პროცესში შესვლა: ეს იგივეა რაც, ბოძზე ხელის ჩაჭიდება, მოძრაობის მიმართულების მიცემის მცდელობისთვის.

შეხედეთ ჰორიზონტს – დასვით კითხვა: „რატომ გაჩნდა ეს დისკუსია? რის გადანწყვეტას ცდილობთ?“ „რომ დაინახავთ მოძრაობის მიმართულებას, თავს დამატერებლად იგრძნობთ.“

### **ნუ გაცეცხლდებით: იფიქრეთ, სანამ იმოქმედებთ.**

ებრაელებს აქვთ გამოთქმა, რომელიც ძველი აღთქმიდან მოდის, – *na ase ve nishma*. ის შეიძლება შემდეგნაირად ვთარგმნოთ: “გავაკეთოთ ეს, ხოლო მასზე მერე ვილაპარაკოთ“.

ეს (P) ტიპური აზროვნებაა. ასეთი ტიპის მმართველი, ზის თათბირზე და როდესაც სიტუაცია იძაბება, ამბობს: „ჩვენ ტყუილად ვხარჯავთ დროს. ჩვენ უნდა თამამად ვიმოქმედოთ. უნდა ვისწავლოთ ასეც და ისეც. მოლით გავაკეთოთ ასე! ვილაპარაკოთ მასზე მოგვიანებით“. მე ამას ვეძახი *na ase ve nishma* სინდრომს.

ეს შეიძლება იყოს ძალიან სახიფათო, რადგან სწრაფმა, გაუაზრებელმა მოქმედებამ, შესაძლოა ფიასკო განიცადოს. მაგრამ, მოფიქრება და პროგრამირება არ შედის (P)-ს ბუნებრივ ტალანტებში. ამიტომ ასეთი სტილის მმართველმა გულმოდგინედ უნდა იმუშაოს, იმისათვის რომ, გადალახოს დეტალური ანალიზის არ გაკეთების სურვილი.

მასსოვს, ერთხელ ვიყავი თათბირზე. ინვესტორებთან ურთიერთობის საკითხებს განვიხილავდით, რომლებიც ითხოვდნენ კომპანიისაგან ფულის დაბრუნებას. როდესაც შუა თათბირისკენ ემოციებმა პიკს მიაღწია, მე ვთხოვე ათ წუთიანი შესვენების აღება. კომპანიის პრეზიდენტი, რომელიც (P)-ს ტიპის იყო 30-40 წუთით დაიკარგა.

როდესაც პრეზიდენტი დაბრუნდა ვკითხე:

– სად იყავით?

– დავურეკე ჩვენს ინვესტორებს: მინდოდა გამეგო, დათანხმდებიან თუ არა, ჩვენს მიერ მიღებულ გადანყვეტილებებზე.

მე ზოგჯერ ხუმრობით ასეთ მოქცევას ვეძახი: „დროზე გასწრებულ ინტელექტუალურ ევოლუციას“.

ნუ იჩქარებთ, დახარჯეთ გადანყვეტილების მისაღებად იმდენი დრო, რამდენიც საჭირო იქნება. გასაგებია, რომ თქვენთვის დროის დახარჯვა, მოფიქრებული გადანყვეტილების მისაღებად – ეს ტანჯვაა, ამიტომაც თქვენ ჩქარობთ. თუმცა გრძელვადიან პერსპექტივაში ასეთი სიჩქარე დაგაზარალებთ თქვენ და გადანყვეტილებებსაც.

**„დადეთ ეს ჩემს მაგიდაზე“ - ეს არაა გადანყვეტილება.**

თუ მიუახლოვდებით (P)-ს და ეტყვიან: „რა გავაკეთო, მე პრობლემა მაქვს, რა ვუყო მას?“, რას გიპასუხებთ ის? „დადეთ ის ჩემს მაგიდაზე.“

(P)-ს ტიპის მმართველი ფიქრობს, რომ ის „ამით“ გარკვეული დროის შემდეგ დაკავდება. მაგრამ, მის სამუშაო ადგილზე საქმეები მხოლოდ მატულობს და ბევრი სასწრაფო საქმე არ კეთდება დროზე ან კრიზისში გადაიზრდება.

როდესაც ასეთი მმართველი ხვდება, რომ ვერ ასრულებს საქმეს, ის იწყებს დელეგირებას. მაგრამ ხშირად მაგდროისათვის ოპტიმალური გადანყვეტილების მიღება დაგვიანებულია.

რატომ იქცევა ის ასე?

მე ფსიქოლოგი არა ვარ, მაგრამ საკუთარი გამოცდილებით შემიძლია გამოვიტანო დასკვნა.

ნამდვილი „გამოჩენილი“ (P)-სთვის, მარტოხელა რეინჯერისთვის, მუშაობა ეს დამოკიდებულებაა. ტონობით ვადაგასული პროექტები მის სამუშაო მაგიდაზე – ეს, როგორც ბოთლების მთა ლოთებისთვის. არეულობა მარტოხელა რეინჯერის სამუშაო მაგიდაზე, სიმბოლოა მისი დამოკიდებულობისა მუშაობაზე, ზუსტად ისევე როგორც ლოთისთვის ბოთლები – ალკოჰოლზე დამოკიდებულება.

ეს პირველი ახსნაა. მეორე გამოიხატება იმაში, რომ (P) დარწმუნებულია: ნებისმიერ დავალებას ის შეასრულებს უკეთ, ვიდრე მისი ქვეშევრდომები. (ეს შეიძლება იყოს სიმართლე, იმიტომ, რომ ის არასდროს არ ასწავლის პერსონალს.), მას კი უნდა რომ სამუშაო კარგად იყოს შესრულებული. მისი საყვარელი გამოთქმაა – „თუ გინდა, რომ დავალება შეასრულო კარგად, გააკეთე ის თვითონ.“

არის კიდევ ერთი ახსნა, მას არ უყვარს უსაქმოდ ყოფნა. თვითშეფასება გამოიხატება იმით, თუ რამდენად ბევრს ის მუშაობს. თუ ის დაკავდება დელეგირებით, თავს ნაკლებად დაკავებულად ჩათვლის. თუ ის არ იქნება საკმაოდ დაკავებული, ის თავს ჩათვლის მექთახორად, რომელიც ზის და უყურებს მხოლოდ სხვების მუშაობას.

(P) მუდამ უნდა ფიქრობდეს, რომ ის შეუცვლელია, ხედავს უამრავ პრობლემას, რომლებიც ითხოვენ მის ჩართვას. მას მუდამ ეჩქარებას და ეს მოსწონს. დელეგირება მას სიამოვნებას მოუსპობდა.

და ბოლოს, მაგრამ ფრიად მნიშვნელოვანი: (P)-ს უყვარს ის რითაც დაკავებულია. ის მთლიანად იძირება საქმეში. მაგალითად განვიხილოთ არქიტექტორი, მას უყვარს პროექტირება. თუ მას დაანინაურებთ და დააყენებთ არქიტექტორთა ბიუროს ხელმძღვანელად, ის თავს ცუდად იგრძნობს. პროექტირების მაგივრად, ის დროს ადმინისტრირებაში დახარჯავს, იმ დავალებების დარიგებაში, რომელთაც თვითონ სიამოვნებით შეასრულებდა.

ამიტომ დელეგირებისას (P) გასცემს თავისი სამუშაოს საუკეთესო ნაწილს. ის სიამოვნებით იტყვის უარს ადმინისტრირებაზე და ბიზნესის განვითარებაზე, მაგრამ პრობლემა აი რაშია: რაც უფრო მალლა აღიხართ ორგანიზაციულ იერარქიაში, მით ნაკლებ (P)-ს სამუშაოს შესრულება გინევთ და უფრო მეტად – (E),A და I). ასეთი გარდაქმნები ძალიან მტკივნეულია (P) ტიპის მმართველისთვის.

„დადეთ ეს ჩემს მაგიდაზე“ – ეს ცუდი სამმართველო გადანყვეტილებაა. კითხვები გროვდება და გადადის კრიზისში. ზოგი გადაუნყვეტი საკითხი, შესაძლოა ორგანიზაციისათვის ფატალური გახდეს.

თუ რაც დაინერა თქვენზეა, მაშინ თქვენ ხართ მიზეზი ორგანიზაციის უცვლელობისა. ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ თქვენ ისწავლოთ დელეგირება და პრიორიტეტების განსაზღვრა.

ისწავლეთ განაწილება, რომელი საკითხები დაიტოვოთ და რომელი გადასცეთ სხვებს. მენეჯერის მუშაობაა არა დავალებების შესრულება, არამედ მართვა შემსრულებლების. თქვენ უნდა იყოთ თავდაჯერებული, კარგად შეასრულოთ თქვენი მმართველობითი მოვალეობები, არ უნდა დარჩეთ (P) -ს მწარმოებლის დონეზე. თქვენ უნდა განავითაროთ ნიჭი (E), (A) და I). თქვენ გჭირდებათ განვითარება. თქვენ უნდა გააკეთოთ მხოლოდ ის, რისი შესრულება სხვას არ შეუძლია.

არ დაკავდეთ მიკრომენეჯმენტით. თქვენ არ გეყოფათ არც დღეები წელიწადში, არც წუთები საათში, იმის შესასრულებლად რაც უნდა შესრულდეს. წესები და მიზნები დასახეთ სხვებისთვის. თუ თქვენ ვერ მიიღეთ სასურველი შედეგი, ან წესები ირღვევა, თქვენ უნდა გაარკვიოთ, თუ რატომ ხდება ასე, უნდა შეიტანოთ აუცილებელი ცვლილებები, რომ მომავალში ყველაფერი კარგად იყოს.

აი ამას ჰქვია მართვა. და რითაც აქამდე იყავით დაკავებული იყო უბრალოდ მძიმე, შეუპოვარი მუშაობა.

## **დანერგვა**

**თუ თქვენ მთელი სულისკვეთებით შეუდგებით მუშაობას, შესაძლოა ძვირად დაგიჯდეთ ეს სიამოვნება.**

(P) ტიპის წარმომადგენლებს არ გააჩნიათ გრძელვადიანი მიზნები. ისინი ხელს კიდებენ მოკლევადიან დავალებებს, რომელთა შესასრულებლად ხარჯავენ დიდ ძალისხმევას, რომელთა შედეგი ამაღ არ ღირს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მარგინალური მოგება დახარჯული ენერჯის შესაბამისი არაა.

ამას ჰქვია სუბპტიმიზაცია. მმართველი (P) ხელავს მხოლოდ მის წინაშე მდგარ საკითხს, ავინყდება თართო ასპექტი ამ საკითხისა და მის საბოლოო შედეგებს, რომელთა მიღწევა სურს ორგანიზაციას. ის ერთ კონკრეტულ ასპექტზე ამხვილებს მთელ ყურადღებას და სუბპტიმიზირებს მას.

მაგალითად წარმოების უფროსი (P) ტიპისა, შესაძლებელია ისე იყოს დაკავებული გეგმის შესრულებით, რომ ვერ დაინახავს იმას, რომ ეფექტური წარმოებისთვის მას სჭირდება ცვლილებების შეტანა პროცესში. ასეთი ახლომხედველობა სახიფათოა.

ბაზრისა და მისი მოთხოვნების ცვლილებების უგულველყოფამ, შესაძლოა იქამდე მიიყვანოს მმართველი (P) ტიპი, რომ ხელი შეუშლოს ორგანიზაციის მოქნილობას და მის შესაძლებლობებს, შექმნილ გარემოებათა საპასუხოდ. ცვლილებების არ გატარება უფრო ძვირი დაჯდება, ვიდრე რეალიზაცია.

ზოგჯერ ერთი საქმისადმი ერთგულება, მის „ბოლომდე“ მისაყვანად – სინამდვილეში ზედმეტობაა. ეს შეიძლება იყოს არააფუნქციონალური და კონტრპროდუქტიული. მოუქნელობა და ერთი დავალების მიმართ ძალისხმევის დახარჯვა, შეიძლება გახდეს საბოლოო დავალების შეუსრულებლობის მიზეზი.

ის, რასაც თქვენ აღიქვამთ როგორც ძალისხმევა და თანამიმდევრობა მიზნის მისაღწევად, სხვამ შესაძლოა გაიგოს, როგორც საბოტაჟი და საერთო მიზნებიდან გადახრა.

ასწიეთ თავი მაღლა და ირგვლივ მიმოიხედეთ. შეხედეთ ჰორიზონტს. როგორია თქვენი დავალების საბოლოო მიზანი? როგორ ერწყმის ის მთლიანობაში კომპანიის მუშაობას? ღირს თუ არა ის იმად, რაც თქვენ მისთვის დახარჯეთ, თუ უკეთესი იქნებოდა სხვა რამით დაკავებულიყავით? თქვენი ძალისხმევა ეხმარება კომპანიას, თუ უბრალოდ თვითკმაყოფილებას იღებთ შესრულებული სამუშაოთი? არასაჭირო დავალებები შესრულებული უმალლეს დონეზე, მაინც ჩავარდნაა.

**თუ თქვენს თავზე იღებთ მეტ საქმეს, ვიდრე შეგიძლიათ შეასრულოთ, მაშინ საბოლოოდ ავლენთ ნაკლებს, ვიდრე გაგაჩნიათ.**

მე ხშირად მიწევს შეხება ასეთი სახის ხუმრობასთან: თუ (E) ქმნის პრობლემებს, (P) პირიქით მათ ყველგან აგროვებს, თუ (E) თავის იდეებს ყველა მიმართულებით ფანტავს, (P) ამ დროს ყველა იდეას პირადად აკონტროლებს და



საბოლოოდ უფრო მეტს კბეჩს, ვიდრე შეუძლია. (P) ამაცობს თავისი შესაძლებლობებით, მაგრამ საბოლოოდ ის რალაც არამნიშვნელოვანი საქმით რჩება დაკავებული, იმიტომ რომ დაკარგული აქვს ყველა შესაძლებლობა.

მცდელობა ყველა მიმართულებით ერთდროულად მოძრაობისა დადებით შედეგს არ იძლევა და საბოლოოდ თქვენ განწირული ხართ. გრძელვადიან პერსპექტივაში უმჯობესია გააკეთო 80% – 100%, ვიდრე 100% – 80%. რისი თქმა მინდა ამით მე? თუ თქვენ სამუშაოს 80% კიდებთ ხელს, მაგრამ ყოველ მათგანში ჩადებთ 100%-ს, მაშინ მიაღწევთ უფრო მეტს, ვიდრე იმ შემთხვევაში თუ თქვენ ყველა დავალებით დაკავდებოდით და დახარჯავდით მათზე თქვენი ყურადღებისა და ცოდნის 80%-ს.

გახსოვდეთ: სტაბილური წარმატების მისაღწევად, მეტის გაკეთება – არ ნიშნავს უკეთ გაკეთებას, აი უკეთ გაკეთება კი ნიშნავს – მეტის წარმოებას.

### **ზოგჯერ ხარისხი უცებ არ ჩნდება.**

**არ იჩქაროთ, თუ გინდათ ყველაფრის საჭიროდ გაკეთება.**

(P) ტიპის ხელმძღვანელი ახლომხედველია, როგორც ის მინდვრის თავგვი: მათ სჭირდებათ ნებისმიერი რამ, ოღონდ ახლავე – ერთი, ორი და მზადაა! ხარისხის მოსამატებლად ისინი, როგორც წესი იწყებენ მეტ და სწრაფ მუშაობას. მაგრამ რაოდენობა არ ცვლის ხარისხს. ზოგჯერ ხარისხის ასამაღლებლად, საჭიროა ოდნავ დაყოვნება და დეტალებზე მუშაობა.

არაბებს აქვთ გამოთქმა: „ეშმაკი იმალება დეტალებში“. მართლმადიდებლები ამბობენ: „ღმერთი იმალება დეტალებში“. ორივე თავისებურად მართალნი არიან. თუ თქვენ არ მიაქცევთ სათანადო ყურადღებას დეტალებს, იქ ეშმაკი დაიმალება. თუ თქვენ ყურადღებიანი ხართ მათ მიმართ, იქ დაიმალება ღმერთი. ამიტომ თქვენი გადასაწყვეტია, დეტალები გახდებიან თქვენი ღმერთის წყალობა, თუ ეშმაკის რისხვა. რადგან მმართველებს (P) ტიპის არ უყვართ დეტალებით დაინტერესება, ისინი ხშირად ხვდებიან ჯოჯოხეთში.

დეტალებს შეუძლია თქვენი დალუპვა. თქვენ ცდილობთ ყველაფრის გულმოდგინედ გაკეთებას, სწრაფად და უკეთესად. მაგრამ სწრაფად არ ნიშნავს უკეთესად. დეტალების გარეშე თქვენ დაკარგავთ ხარისხს.

თქვენ შესაძლებელია იყოთ ნამდვილი მწარმოებელი, მაგრამ არათფერი გაგეგბოდეთ მენეჯმენტში. თქვენ გაქვთ დისციპლინა და გამოცდილება, მაგრამ თვითონ აზრს ვერ იტანთ იმაზე, რომ გააჩეროთ სამუშაო პროცესი და აირჩიოთ უკეთესი სტრატეგია. თქვენ უფრო ასე მოიქცევით: „ეს მუშაობს? ძალიან კარგი! ეს ისაა რაც საჭიროა. ერთი! წავედით!“

იზოვეთ დრო მოთქვებისთვის. სწრაფი ხერხი, არ ნიშნავს საუკეთესოს.

### **გუნდის ჩამოყალიბება**

#### **მისცე ბრძანება ადამიანებს, არ ნიშნავს გუნდის ყოლას.**

(P) ტიპი ნაკლებად მგრძნობიარეა ადამიანური ურთიერთობების მიმართ. მას არ აინტერესებს ჯგუფური დინამიკა, ან ცალკეული ადამიანების გრძნობები. მას ურთიერთობა უძნელდება ადამიანებთან. ის არ ქმნის გუნდს და არ ზრუნავს მათ განვითარებაზე. ის მხოლოდ შედეგზეა ორიენტირებული.

ასეთი ტიპის მმართველები დარწმუნებულები არიან, რომ მმართველობის აზრი დაფუძნებულია დავალების მართვაზე და სამუშაოს შესრულებაზე. ადამიანები მხოლოდ ინსტრუმენტები არიან. მას სხვისი აზრი არ აინტერესებს. ის იძლევა ბრძანებებს როგორც დიქტატორი. ამავე დროს მას ჯერა, რომ ის მონაწილეობს გუნდის შექმნის პროცესში: „მე ხომ ველაპარაკე მათ?“.

თუ თქვენ (P) ტიპის მმართველს ეტყვით: „ჩვენ უნდა ვიმუშაოთ, როგორც ერთი გუნდი“, – ის გიპასუხებთ: „აბა რა, მე ამით ვარ დაინტერესებული. მე ისინი მოვავროვე, მოვუყევი რა არის გასაკეთებელი. ჩვენ გვყავს გუნდი“.

მაგრამ გუნდის ყოლისთვის, აუცილებელია მოსმენის უნარი. თქვენ კი როგორც (E)-ს არ გიყვართ მოსმენა. თქვენ მუდმივად იმყოფებით „ლაპარაკის“ რეჟიმში.

თქვენ მტკივნეულად აღიქვამთ, თუ ვინმე არ გეთანხმებათ, რადგან თქვენთვის, რომ ეს დროის ფუჭი ფლანგვაა. (რადგან

თქვენ უკვე იცით რა უნდა გააკეთოთ - უბრალოდ უნდა წახვიდეთ და გააკეთოთ). თუ ვინმე თქვენთან არაა, თქვენ აღითქვამთ მას მცდელობად თქვენი შეჩერების.

თქვენ უნდა გეშინოდეთ ამ თვისების: ადამიანებისგან, რომლებიც თქვენ არ გეთანხმებიან, არის რაღაც, რისი სწავლა სასარგებლოა. შესაძლებელია ისინი წინასწარ გაფრთხილებენ მოსალოდნელ პრობლემებზე, რომლებიც მოსალოდნელია თქვენი იდეების განხორციელებისას. ამიტომ უკეთესია მათი ცოდნა, რეალიზების დაწყებამდე.

(P) ტიპის მატარებელს არ ესმის ურთიერთდამოკიდებულების მნიშვნელობა. მას უბრალოდ უნდა, რომ ყველაფერი იყოს გაკეთებული. რადგან მას ყველაფრის გაკეთება უყვარს თვითონ. მას თათბირები დროის ფლანგვად მიაჩნია.

მაგრამ ადამიანებს ერთად მუშაობა სჭირდებათ, მათ უნდათ კოორდინაცია, მოტივაცია, კომუნიკაცია. თათბირების შინაარსი კომუნიკაციაშია, კონსენსუსის მიღწევა, როდესაც გადანყვეტილება მისაღებია ყველასთვის, მაშინ ყველა სიამოვნებით აკეთებს მის რეალიზებას.

ერთხელ მე მომიხდა კომპანიაში მუშაობისას მათი პრობლემების ანალიზის გაკეთება. მასში ყველა იღებდა მონაწილეობას. მე როგორც ყოველთვის ვყოფ ადამიანებს გუნდებად, რომ უფრო სწრაფად გამოვალინო პრობლემები, შაბლონები და დავგეგმო მათი გადაჭრის საკითხები.

ამ ორგანიზაციის პრეზიდენტი იყო (P) ტიპის ადამიანი. დავალება არ იყო ჯერ დამთავრებული, მან კი უკვე წარმოთქვა: „მომეცით ყველა პრობლემა მე“. პრობლემები იყო ამონერილი ფურცლებზე, მან სათითაოდ დაიწყო ისინი წინ და დაიწყო მიმდევრობით მათი შესწავლა, შემდეგ კი გადანყვეტა როგორ გაეკეთებინა, ამ დროს, ოცდაათი ადამიანი იდგა მის ზურგს უკან და შესცქეროდა მის მოქმედებას. დელეგირების ნაცვლად პრობლემების გადანყვეტისას ან ნაწილობრივ ქვეშევრდომთათვის გადაცემისა, ან მათთან ერთად მუშაობისა, მან ყველაფერი თვითონ გააკეთა.

„კარგი ხელმძღვანელი ქმნის ისეთ გარემოს, სადაც ყველაზე სასურველი სრულდება“

თათბირები და კრებები უფრო ამაღლებენ მიღებული გადანყვეტილების სტატუსს, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ზოგი მონაწილე არ ეთანხმება გადანყვეტილებას.

თუ ადამიანი, რომელზედაც ყველაზე მეტად დამოკიდებულია გადანყვეტილების მიღება, თქვენთან თანახმა არაა, თქვენ უნდა მოუსმინოთ მას და გაიაზროთ მისი წინააღმდეგობები, მანამ შეუდგებით რეალიზაციას. თუ თქვენ ასეთ ადამიანს ყურადღებას არ მიაქცევთ, მაშინ დიდი ალბათობით ის პროცესების საბოტაჟით დაკავდება.

საკუთარი გამოცდილებიდან მე ვიცი: იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენ ვერ შეძლებთ გადაარწმუნოთ ისინი ვინც არ გეთანხმებათ, საკმარისი იქნება ის, რომ თქვენ მათ მოუსმინეთ, იმისათვის რომ მათ არ ჩაგიგდონ გადანყვეტილების რეალიზაცია. აი რატომ წარმოადგენენ თათბირები ფუძეს ორგანიზაციის წარმატების.

### **თუ თათბირს არ ატარებთ თქვენ, ადამიანები მას დერეფანში ატარებენ.**

ეს გამომდინარეობს წინა რეკომენდაციიდან. რადგანაც (P) ტიპის მმართველებს არ უყვართ თათბირი, ისინი მათ იშვიათად ატარებენ.

თუ თათბირი არაა დანიშნული, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ის არ იქნება. ისინი უბრალოდ დერეფნებში ჩატარდება, რადგან ადამიანებმა უნდა მოუსმინონ ერთმანეთს, რადგან ორგანიზაციაში ყველაფერი ურთიერთდამოკიდებულია, ამიტომ განხილვები საჭიროა.

თუ თათბირები ტარდება თქვენს გარეშე, მაშინ ისინი დროის ტყუილად კარგვის კლასიკური ვარიანტია რამოდენიმე მიზეზით. თქვენ არ ხართ თათბირის მონაწილე, ვერ იღებთ შემოსულ მონაცემებს, ხელს უწყობთ საიდუმლოების გაჩენას და უკმაყოფილების განვითარებას ქვეშევრდომებში.

მოიკრიბეთ მოთმინება, დაგეგმეთ თათბირები და მიიღეთ მასში მონაწილეობა. რადგან ისინი მაინც ჩატარდება – თქვენთან ან თქვენს გარეშე.

## პერსონალის მართვა

(P) ტიპის მმართველი ხშირად უხეშია თავისი ქვეშევრდომების მიმართ და სურს ყველაფერი მისი კარნახით მოხდეს. ის ვერ იაზრებს თანამშრომელთა სურვილებს და მოლოდინებს და არ ითვალისწინებს მათ გრძნობებს თავის გეგმებში.

ზოგჯერ ასეთ ხელმძღვანელებს, რომლებიც ყველა ზღვარს გადადიან მე ვეძახი სისწრაფის მოყვარულებს.

როგორ მოძრაობს ის? მთელი ძალით აწვება პედლებს. მაგრამ მენეჯმენტში „პედლები“ – ეს ადამიანები არიან (ქვეშევრდომები, კოლეგები და სხვა). სისწრაფის მოყვარული ხედავს მხოლოდ დავალებას, ადამიანის გრძნობები და მოთხოვნები კი, ავიწყდება.

მისი ქვეშევრდომები მუდამ უკმაყოფილებას გამოთქვამენ, ამბობენ რომ ის უყურადღებოა, დიქტატორია გრძნობების გარეშე, მხოლოდ დავალების შესრულებაზეა ორიენტირებული. ხშირად ის უადგილოდ იქცევა. მას არ ესმის, თუ როგორ უნდა მოიქცეს ადამიანებთან, ის ქვეშევრდომებს ბრძანებლური ტონით ელაპარაკება, ხშირად გაუაზრებლად აყენებს მათ შეურაცხყოფას.

ნუ იქნებით უზომოდ სიჩქარის მოყვარული. ეცადეთ თქვენი გამოცდილების ინტეგრირება ან დაიქირავეთ ადამიანი (I) სტილით, რომელიც ამ ფუნქციას შეასრულებს თქვენს მაგივრად და გაითვალისწინეთ მისი რჩევები. ინტეგრატორის გარეშე შეუძლებელია ეფექტური მართვა, რადგან მხოლოდ მას შეუძლია გამოიყენოს ადამიანთა მოთხოვნები, ასევე მისცეს მათ მიმართულება ორგანიზაციის წინაშე დაყენებული მიზნებისაკენ. ეძებს კონსენსუსს, თქვენ დარწმუნდებით, რომ მისი ხასიათის ნიშნების თქვენში განვითარებით, ან ასეთი ადამიანის გვერდზე ყოლით, თქვენ შეამცირებთ კონფლიქტთა რაოდენობას და წყენას სხვა ადამიანებთან.

**არ აიყვანოთ და არ დაანინაუროთ ადამიანები, მხოლოდ შედეგის მიღწევის უნარისთვის. გაითვალისწინეთ პიროვნული თვისებები.**

(P) სტილის მმართველი ყოველთვის ყურადღებას აქცევს ადამიანების მუშაობას და არა იმას, როგორ და რატომ. მაგრამ კარგი გუნდის შექმნისთვის საჭიროა სხვადასხვა სტილის ადამიანები, თუნდაც შერეული სტილით, რომელთაც აქვთ უნარი ერთად მუშაობის, პატიოსნებით და ნდობით.

მხოლოდ შედეგების მიღწევის შესაძლებლობების გათვალისწინება არაა საკმარისი.

პიროვნული თვისებები თამაშობენ მთავარ როლს იმაში, შეძლებს თუ არა პიროვნება დავალების შესრულებას. როგორი ურთიერთობა აქვს სხვებთან? იწყებს თუ არა კამათს, კონპლიქტის გამო? თუ მას მოსწონს ტალღის აგორება, კონფლიქტის გაღრმავება, თუ სამუშაოს შესრულება ამას არ მოითხოვს? რას აკეთებს ადამიანი – მნიშვნელოვანია, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვანია, თუ როგორ აკეთებს ის ამას.

როდესაც სამსახურში ადამიანს იყვანთ არ დაგავინცდეთ სიტყვა, წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლოა მოაგროვოთ მაღალპროდუქტიული გუნდი სადაც ერთმანეთს ვერ უკებენ. თქვენი პენსიაზე გასვლის ან დალუპვის შემთხვევაში, ორგანიზაცია ასევე დაილუპება.

**შენს გარშემო მორბენალი ბიჭების მოგროვების შემთხვევაში, თქვენ მეტ თავისუფალ დროს ვერ მიიღებთ.**

ოთხივე ტიპის წარმომადგენელს ჰყავს, თავისი სპეციფიკური მოსამსახურე. (E)-ს მაგალითად ჰყავს კლაკერები, რომლებიც უკრავენ ტაშს „ბრაავოს“ შეძახილის თანხლებით.

(P) „ხელის“ ბიჭები ჰყავს.

რატომ არიან ისინი მხოლოდ ხელის ბიჭები? რადგან ისინი არ არიან განსწავლული, არ არიან მომზადებული და ინფორმირებული. მათ ყოველთვის აგზავნიან პატარა დავალებების შესასრულებლად ან კრიზისის დასაძლევად იყენებენ, ხშირად ყოველგვარი მომზადების გარეშე, შემდეგ ისინი ბრუნდებიან მომავალი დავალების მოლოდინში.

მმართველი (P) ყოველთვის ამბობს: „მე კიდევ მჭირდება ხალხი, რომლებიც ჩემზე იმუშავენდნენ, მე ძალიან ბევრს ვმუშაობ, მე მჭირდება დელეგირება“. და რას აკეთებს ის? იყვანს მორიგ „ხელის“ ბიჭს, ამით მისი სამუშაოს მოცულობა იზრდება, რადგან მის დაქვემდებარებაში ერთი „ხელის“ ბიჭით მეტი გახდა.

თქვენ უნდა აიყვანოთ ისეთი ადამიანები, რომლებსაც აქვთ სურვილი შეასრულონ და შეუძლიათ დელეგირებული დავალებების რეალიზება. „ხელის“ ბიჭები მეტ თავისუფალ დროს თქვენ ვერ მოგვცემენ.

თქვენ უნდა აიყვანოთ მენეჯერები სტილით (A), (E) და (I), რომლებიც შეგავსებენ თქვენ. ამის გარდა უნდა ისწავლოთ მათი ნდობა და პატივისცემა, მიუხედავად იმისა, რომ მათი სტილები განსხვავდება თქვენისგან.

**თუ ადამიანი ბევრს მუშაობს, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ის აკეთებს იმას, რაც საჭიროა.**

მმართველი (P) თავს თავისი მუშაობის რაოდენობით იფასებს. ბევრი მუშაობა მისთვის შედეგის გამოიმუშავების ტოლფასია.

მმართველი (P) თუ პრობლემებს აწყდება, მას მხოლოდ ერთი პასუხი აქვს: „ჩვენ არასაკმარისად ვმუშაობთ“.

მე მომიწია ისეთ კომპანიებში მუშაობა, სადაც კომპანიის პრეზიდენტები (P) ტიპი იყვნენ. ისინი მეუბნებოდნენ: „ორგანიზაციის პრობლემა ადამიანთა არასაკმარისი მუშაობის შედეგია. თუ პერსონალი ადრე მოვიდოდა და გვიან წავიდოდა, ყველაფერი სხვანაირად იქნებოდა“. ეს ტიპური დასკვნაა (P) ტიპის მმართველისა: უბრალო, შავ-თეთრი.

დიდია ალბათობა, რომ თქვენი ქვეშევრდომები მუშაობენ ბევრს, მაგრამ აკეთებენ სხვა რამეს. როგორ გავიგოთ ამის შესახებ? თქვენ აკვირდებით მათ მუშაობას? ატარებთ რეგულარულად თათბირებს ამ საკითხების მოსაგვარებლად? თქვენ დინჯად ფიქრობთ პრობლემაზე? იღებთ სწრაფ გადანწყვეტილებებს?

შენწყვეტეთ ადამიანებს აიძულოთ ბევრი იმუშაონ. დაფიქრდით იმაზე, რომ მათ „გააზრებულად“ იმუშაონ. მეტი არ ნიშნავს უკეთესს.

**„გააკეთე როგორც მე“ – ეს არაა აღზრდის მეთოდი.**

**აიყვანეთ ადამიანი რომელიც დაკავდება თქვენი პერსონალის სწავლებით.**

სურვილი ყველაფერის გააკეთო თვითონ, გამოისახება როგორც უარი სწავლაზე პერსონალის მმართველი (P) ს მხრიდან, ასევე მის სწავლის მეთოდებში.

ამიტომ საუკეთესო სწავლის მეთოდი – როდესაც ოსტატისგან მოსწავლე სწავლობს, სხვანიარად რომ ვთქვათ ქვემეგრდომი უფროსის იმიტაციას აკეთებს: „უყურეთ როგორ ვაკეთებ ამას მე. ახლა უკვე იცით როგორ იმოქმედოთ? გაიმეორეთ ჩემს მერე. კარგია. აი თქვენ ისწავლეთ.“

„რატომ არ იჩენენ ისინი არაავითარ ინიციატივას? – ხშირად წუხილს გამოთქვამს მმართველი (P). ვინ მასწავლიდა მე? არავინ! მე ვისწავლე თვითონ! რატომ არ არიან ისინი ჩემნაირი? ამ დარგში არ არის საიდუმლო, უბრალოდ შეასრულეთ თქვენი სამუშაო. ის ვინც მზადაა ბევრი იმუშაოს, აუცილებლად მიაღწევს შედეგს“.

მმართველი (P) არაა სწავლის მოყვარული – ის კი არა და გაურბის მას. ისინი თვლიან, რომ მათ არ ააქვთ დრო სწავლისთვის, ამიტომ ის მუდამ გადადებს მას, მანამ სანამ ამის შესაძლებლობა ექნება. სასწავლებლად წავა მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას უბრძანებენ.

რა არის ნამდვილი სწავლა? ნამდვილი სწავლა – ეს სისტემატიზაციაა: თავიდან თქვენ სწავლობთ წარმატების საიდუმლოებას, მერე ასწავლით ადამიანებს თანმიმდევრულად გამოსახონ ეს საიდუმლოებები.

სამწუხაროდ მოსწავლემ არ იცის, არც წარმატების საიდუმლოებები, არც ის თუ რისთვის ასრულებს იმ დავალებებს, რომელთა შესრულება დაავალეს. ის უბრალოდ აკოპირებს: მაიმუნი ხედავს – მაიმუნი იმეორებს.

საუკეთესო შესაძლებლობა ორგანიზაციის ოპტიმიზაციის, გახადო ის შედეგიანი და ეფექტური – ეს სისტემატიზაციაა. უარის თქმა ადამიანთა სწავლაზე, ნიშნავს ეფექტური ორგანიზაციის მართვაზე უარის თქმას.

აიყვანეთ ადამიანი, რომელიც შეძლებს თქვენი მუშაობის სისტემატიზაციას. შემდეგ გაუკეთეთ ორგანიზაცია



თქვენი მუშების სწავლის პროცესს: მათი სამსახურებრივი მოვალეობები უნდა იყოს სისტემატიზირებული და განსაზღვრული. და ბოლოს, დელეგირება გაუწიეთ თქვენი სამუშაოს ნაწილს პერსონალისთვის. თუ თქვენ ამ მიზნისკენ სისტემატურად ივლით, მაშინ საბოლოოდ გაითავისუფლებთ დროს, დავალებებისთვის, რომლის შესრულება მხოლოდ თქვენ შეგიძლიათ.

### **ცვლილებების მართვა**

**ის რაც არის - ეს არაა აუცილებელი იყოს ის, რაც უნდა იყოს.**

მმართველი (P) ორიენტირებულია მხოლოდ რეალობაზე: ის აღიქვამს მხოლოდ იმას, რაც არის, სხვა რამე მას არ აინტერესებს. მისთვის სულერთია რა არის საჭირო ან რა შეგიძლია გინდოდეს. თუ სიტუაცია ასეთია, ის მას ასეთად ხედავს და ის უნდა იყოს ზუსტად ასეთი. რაც არის, ის უტოლებს, რაც მას უნდა და რაც საჭიროა. წერტილი. ეს ყველაფერი – ისაა. მმართველი (P) ტიპის იმით ამყობს, რომ მიწაზე მყარად დგას და არ დაფრინავს ღრუბლებში. მისი გადანყვეტილებები პრაქტიკულია და ეფუძნება იმას, რაც არის და არა იმას, რაც არაა.

მაგრამ რეალობა ყოველთვის ასეთი არაა. ზოგჯერ რაც არის – ეს ყოველთვის ის არაა, რაც საჭიროა. ზოგჯერ ცვლილებები აუცილებელია: ის რაც არის, უნდა მიემართებოდეს იქით სადაც საჭიროა.

მინდა დავახსიანოთ მნიშვნელობა – მინდა და საჭიროა. არის – ეს რეალობაა, რომელიც უბრალოდ ახლა ხდება. მინდა – ის რაც გულში გაქვთ, ხოლო საჭიროა – ის, რაც თავშია (ის რასაც კუარნახობთ აზროვნება ან მოვალეობის გრძნობა).

ამ სამეულის ელემენტები ერთმანეთში მუდამ კონფლიქტშია. თქვენ გინდათ მთლიანი კოლოფი ნამცხვრის შეჭმა, მაგრამ ზედმეტი წონა გაქვთ, ამიტომ უნდა იჯდეთ დიეტაზე. კითხვა იმაშია, როგორ მოიქცევით. რომელი ორი იმპერატივი განსაზღვრავს თქვენ ნამდვილ ქცევას (არის): ის რისი გაკეთებაც გინდათ, თუ რაც გჭირდებათ?

მთავარია არ დაივიწყოთ ყველა შესაძლებელი სცენარი არის, მინდა და საჭიროა, თქვენ იცით რეალობა – ეს კარგია, ეს კარგი ათვლის წერტილია, მაგრამ ეს მხოლოდ ათვლის წერტილია. ახლა ჰკითხეთ საკუთარ თავს: რა მინდა მე? მერე დასვით შემდეგი კითხვა: გაითვალისწინეთ ის რაც არის და რა მინდა მე, რა უნდა გავაკეთო? ყოველ ნაბიჯზე მოგიწევთ კომპრომისზე წასვლა. თქვენ არ შეგიძლიათ ყველაფერის მიღება რაც გსურთ, რადგან თქვენ მოგიწევთ რეალობის გათვალისწინება. და კიდევ: თქვენ მოგიწევთ გადაწყვეტილების მიღება, გააგრძელებთ, თუ არა, თუ შეადარებთ იმას რასაც თქვენ აკეთებთ მის ღირებულებასთან.

საბოლოოდ მიიღებთ სავსებით რეალისტურ სტრატეგიას, რეალურ ფასს და ღირებულებას, რომელთაც თქვენ მიიღებთ. ეს სტრატეგია გამოსახავს იმას, რაც გინდათ თქვენ. აი ახლა წადით და შეასრულეთ.

რომ სამივე კომპონენტი, რომ გავაერთიანოთ ერთად, თქვენ გჭირდებათ ურთიერთშემავსებელი გუნდი. რატომ? როგორც მმართველი (P) სტილის თქვენ ფოკუსირდებით რეალობაზე, გაქვთ ის რაც გაქვთ. (E) სტილი ამატებს დისკუსიაში კომპონენტი მინდა, ხოლო სტილი (A) ახსენებს ყველას რა არის საჭირო. (I) მოტივაციისა და ინტეგრაციის ხარჯზე, თქვენ შეძლებთ სტრატეგიის აშენებას, რომელიც დაყრდნობილი იქნება რეალობებზე, გიჩვენებთ იმას, თუ რა გინდათ თქვენ, იმის გათვალისწინებით, თუ რაა გასაკეთებელი.

### **არ თქვით „ხვალ“, რადგან „ხვალ“ შესაძლოა არ დადგეს (გადმოღებულია სიტყვები ძველი აღთქმიდან).**

(P) არ უყვარს სწავლა, ის მუდამ ამბობს: “ მე წავალ ხვალ” ან „ არა ახლა: წავალ მაშინ, როდესაც მექნება დრო“. მაგრამ არა მგონია ეს მოხდეს, რადგან ყოველთვის მოიძებნება ახალი კრიზისი.

ნება მიბოძეთ გავიხსნათ ერთი საიდუმლო ადამიანის ტვინის: ის მუშაობს მხოლოდ ნამდვილ დროში. ის როგორც კომპიუტერი – ყველაფერს აღიქვამს პირდაპირ.

მაგალითად იტყვიოთ თქვენთვის: “ ხვალიდან დიეტაზე ვვალდი”.

დილით იღვიძებთ და ტვინი გვეკითხებათ: „დღეს ეს – ხვალაა?“. პასუხი: „არა. დღეს – დღესაა“. და თქვენ არ ჯდებით დიეტაზე. სინამდვილეში თქვენ არასოდეს დაჯდებით დიეტაზე, თუ არ დაპირდებით საკუთარ თავს, რომ ამას გააკეთებთ ეხლა და მხოლოდ ეხლა.

ეს მტკიცებულება ეხება დაგეგმარებასაც. დაგეგმა – ეს ის არაა, რასაც გავაკეთებთ ხვალ. ეს ისაა რასაც გავაკეთებთ დღეს, იმის გათვალისწინებით, თუ რისი მიღწევა გვსურს ხვალ.

იცით თუ არა, რომ ზოგიერთ ენებს ანმყო დრო არ გააჩნიათ. რატომ? იფიქრეთ. არ ვფიქრობ, რომ არსებობდეს. ეს უსასრულოდ პატარა, წამის ნაწილაკია.

ანმყო დრო დიდი ალბათობით არ არსებობს – ეს მხოლოდ გარდამავალი დროა ანმყოსა და მომავალს შორის.

(A) – თვის ანმყო ეს წარსულის გავრძელებაა – სხვა სახეობებისათვის ანმყო მომავლის დასაწყისია. გამოთქმა „დღეს პირველი დღეა დარჩენილი თქვენი ცხოვრებისა“, შექცეული მხოლოდ მოეფიქრებინა (E) ტიპს.

ტიპი (P) ცხოვრობს მხოლოდ ახლა, უსასრულო ანმყო დროში. ოღონდ მომავლის გარეშე თქვენი ანმყო, ეს მხოლოდ და მხოლოდ რეაქციაა წარსულზე. თქვენ მიდიხართ წინ და იყურებით უკანა ხედვის სარკეში.

თუ თქვენ არ ფიქრობთ ხვალინდელ დღეზე, როდესაც ის დღევანდელ დღედ გადაიქცევა, უკვე დაგვიანებული იქნება.

თქვენ უნდა ისწავლოთ დაგეგმა და მუშაობა მომავლისა დღეს. არ გაგაფიქრებთ, ეს ძალიან რთულია. არ დაივიწყოთ, თქვენ უნდა იმოქმედოთ დღეს (ამით ყველა ვარიანტში თქვენ ხართ დაკავებული), მაგრამ უნდა აკეთოთ ეს მომავალში ყურებით.

განათლება – ეს თქვენი მომზადებაა ხვალისთვის. თქვენ მისთვის არ გყოფნით დრო? ეს კიდევ ერთხელ ამტკიცებს იმას, რომ ის თქვენთვის აუცილებელია.

### **ყველა გადანწყვეტილება არაა საბოლოო.**

იმის შემდეგ რაც (P) ტიპმა მიიღო გადანწყვეტილება, მას არ უყვარს მისი შეცვლა, აუცილებლობის შემთხვევაშიც კი: „ჩვენ ხომ მივიღეთ უკვე გადანწყვეტილება, დავხარჯეთ მასზე

დიდი ღრო! რისთვის შევცვალოთ ისევ?“ ასეთი მიდგომა შესაძლოა სახიფათო იყოს, რადგან მდგომარეობა შესაძლოა შეცვლილიყო, შესაბამისად გადაფასებაც საჭიროა.

(P) ტიპი როგორც მინდვრის თავვი, რომელიც მიწას მიბჯენილი ცხვირით დარბის, ვერ იაზრებს რომ სამყარო შესაძლოა შეიცვალა. ასე რომ მიღებული გადანყვეტილება, არაა მისაღები, ის დაძველდა.

(P) ტიპი ძალიან ღიზიანდება ცვლილებებისას და ის ყოველთვის ცდილობს მიყვეს „დამტკიცებულს“, თითქოს ეს გადანყვეტილებები მიიღება სამუდამოდ და ირგვლივ არაფერი იცვლება. გადანყვეტილების მიღების შემდეგ, მას საუბარი მასზე არ სურს, თითქოს ის ამოტვიფრულია ქვაზე.

ნებისმიერი მიღებული გადანყვეტილება შესაძლებელია მოითხოვდეს დამატებებს გარკვეული ღროის გასვლის შემდეგ. არ დაკარგოთ მოქნილობა. არცერთი გადანყვეტილება არაა 100%-იანი. ყოველი გადანყვეტილება 80% მიღებულია, მაგრამ 20% რჩება ღია ცვლილებებისთვის.

**რომის გზამ, არაა აუცილებელი, რომ რომამდე მიგიყვანოს.**

შესაძლებელია, გზებმა შეიცვალა მიმართულება, იმის შემდგომ რაც დაყენდა ნიშანი, ან რომი გადაბარგდა სხვაგან.

რისი თქმა მინდა ამით? მაგალითად, განვიხილოთ მაღალტექნოლოგიური კომპანია, რომელმაც მიაღწია წარმატებას ახალი, სწრაფი, მონინავე ტექნოლოგიის გამო-მუშავებით.

მხოლოდ შემდეგ ბაზარი უფრო მაღლა ავიდა – კლიენტებს არ გააჩნიათ საჭირო ტექნიკური ცოდნა იმისათვის, რომ გადავიდნენ მომდევნო დონეზე. შეიძლება ამ დონეზეც ვერ გრძნობენ თავს სავსებით კომფორტულად. რა მაშინ?

ბაზარი შეიცვალა. ეს მქონდა მე მხედველობაში, როდესაც ვამბობდი, რომ რომი გადაბარგდა. თუ აღრე რომი ნიშნავდა რთულ მანქანებს და მაღალ ძაბვებს, ახლა ეს სულ სხვა რამეს ნიშნავს, შესაძლებელია იაფი, სწრაფი და საიმედო მანქანები.

ეს ცვლილებები ითხოვს მაღალტექნოლოგიური კომპანიისაგან, შეცვალოს სტრატეგია. იმის მაგივრად, რომ

დააჯილდოვონ პრემიებით მონინავე ინჟინერები, უკეთესია მოუმატოთ ხელფასები ხარისხის მაკონტროლებლებს, ან მათ ვინც მართავს მოწოდების ხაზს. ეს მნიშვნელოვანი ცვლილებაა კომპანიისათვის, ეს რევოლუციაა.

ამისათვის (P) უნდა ესმოდეს, რომ გადანაცვლებები მუდამ ერთი და იგივე ვერ დარჩება. უნდა ისწავლო შემწნევა როგორც გზის ასევე ლოკაციის ცვალებადობა. ტიპური (P) შეიძლება არ იდგეს იმ გზაზე, მაგრამ მას სჯერა თუ ის სწრაფად იმოძრაავებს, ის უფრო მალე ჩავა რომში. სინამდვილეში ის უფრო მალე ჩავა მცდარ დანიშნულების ადგილამდე.

არ დაილალოთ ხშირი გადამონემებით თქვენი მოქმედებების სისწორის, თუ თქვენი შრომა არ იძლევა შედეგს, შეიძლება არასწორ გზაზე ხართ. სანამ თქვენ იყურებოდით ქვევით, ასრულებდით დავალებას ძველი მეთოდით, შესაძლებელია ვინმემ გვერდით სწრაფი ტრასა ააშენა. წინ ნასვლის მაგივრად ძველი გზით, უმჯობესია გაჩერდით და მიმოიხედეთ. შესაძლებელია არის სხვა გზა და ბევრად უკეთესი.

არის ისტორია დაკარგულ ტურისტზე. გზაჯვარედინზე ის აჩერებს მოხუცს და ეკითხება:

- როგორ მივალნიო ქალაქ A-მდე?
- თქვენს ადგილზე მე აქედან არ ავიღებდი სტარტს! – უპასუხა მოხუცმა.

### **იყავით პროაქტიური და არა რეაქტიული.**

„თუ ეს საგანი ჯერ არ დამტკრეულა, რად უნდა მას შეკეთება“ – ტიპური გამოთქმა (P) ტიპის ხელმძღვანელის. ისინი ელოდებიან სანამ რამე საბოლოოდ გაფუჭდება და ამის შემდეგ ცდილობენ სიტუაციის გამოსწორებას. ამიტომ მათ მუდამ საქმე აქვთ კრიზისებთან და არა პრობლემებთან. ეს კი ძვირი სიამოვნებაა.

ბევრად უკეთესია თუ ყურადღებას მიაქცევთ ჰატარა, უმნიშვნელო გადაცდომებს, მაშინ საკმარისი იქნება ჰატარა ცვლილებები და არა გრანდიოზული, მტკივნეული გარდაქმნები, რომელთა განხორციელება მოგიწევთ. ნუთუ, რომ დაინახო რაიმე საგანი, ის აუცილებლად უნდა გაფუჭდეს?

უბრალო რეაქცია საკმარისი არაა. პროფილაქტიკა – საუკეთესო წამალია.

**ადამიანებს, რომლებიც ბევრს მუშაობენ, არ ჰყოფნით დრო დიდი ფულის გასაკეთებლად.**

(P) ტიპის წარმომადგენლები ისე ბევრს მუშაობენ, რომ მათ არ სცალიათ მიმოიხედონ ირგვლივ და დაინახონ უკეთესი შესაძლებლობები. მათ უხდიან მხოლოდ დაღვრილი ოფლისთვის და დახარჯული ფიზიკური ძალისათვის და არა გონებრივი ძალისხმევების გამო. ამიტომ შესაძლებლობა დიდი ფულის გამომუშავების, მათ გვერდს უვლის.

მე ვიცი თქვენთვის ფიქრი არ ნიშნავს კეთებას. დროის კარგვად მიიჩნევთ საქმის გააზრებას და მასზე ფიქრს. თქვენ არ გიყვართ ამაზე დროის ხარჯვა.

თუ თქვენ რამის მიღწევა გსურთ, უნდა იმუშაოთ ჭკუით და არა ბევრი. ისინი ვინც დიდ დროს უთმობენ მუშაობას მაგიდაზე აქვთ პური და სხვა არაფერი. შეწყვიტეთ ბევრი მუშაობა. დაიწყეთ ფიქრი იმაზე, თუ რას აკეთებთ. იფიქრეთ სხვადასხვა სახის იმპერატივებზე, განიხილეთ სხვადასხვა შესაძლებლობები და აირჩიეთ მათ შორის საუკეთესო. სცადეთ ყველა, რომ გაიგოთ რომელი უკეთ იმუშავებს.

არავინ იცის თქვენზე უკეთ, რა არის შესაცვლელი. სცადეთ გაყიდოთ თქვენი ცოდნა და არა დრო: თქვენ შეგიძლიათ დაანესოთ საფასური ლურსმნის ჩაჭედებისთვის ხუთი დოლარი და ორასი იმისათვის, რომ მხოლოდ თქვენ იცით სად უნდა ჩააჭედოთ ის.

თუ თქვენ დისკომფორტს განიცდით, ან გრცხვენიათ ფულის აღება გადაწყვეტილებისთვის (მათი ფასეულობებისათვის და არა დახარჯული დროისთვის), დაიქირავეთ (E) – ის სიამოვნებით შეასრულებს ამას თქვენს მაგივრად. მან კარგად იცის, თუ რა ფასი აქვს იღებებს.

**ათი რეკომენდაცია მმართველებისთვის, რომლებშიც ჭარბობს P ტიპი**

1. ნუ იქნებით მინდვრის თაგვი;
2. დაუფიქრდით იმას, ვინ და რატომ ლაპარაკობს და არა მარტო იმას, რა ითქვა;

3. ზოგჯერ „შესაძლებელია“ – უკეთესია ვიდრე – „კი“, ან „არა“.

4. ფრთხილად, ოღონდ ფრთხილად: ცვლილებების გასატარებლად თქვენ არ გჭირდებათ მუხის კეტი;

5. ბოხალი რომელიც ყველაზე მეტად ჭრიალებს არა აუცილებელი, რომ იყოს ყველაზე მთავარი. ხოლო ზოგიერთმა პრობლემებმა შეიძლება მოიცადოს;

6. პროცესი ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე თვითონ გადანყვეტილება, მოეპყარით მას სათანადოდ;

7. თუ თქვენ გიძნელდებათ გადანყვეტილების მიღება არ გაქეცეთ მას. პირიქით, რაც შეიძლება ხშირად მიუბრუნდით მას;

8. „დადეთ ეს ჩემს მაგიდაზე“ – ეს არაა გადანყვეტილება;

9. ხელის ბიჭების თქვენს გარშემო მოგროვებით თქვენ ვერ მიიღებთ მეტ თავისუფალ დროს;

10. ის, რაც არის, – ეს აოცილებელი არ არის ის იყოს, რაც საჭიროა.

## ნაწილი 5 რეკომენდაციები (pAei) სტილისთვის

### ქცევა

**არაა აუცილებელი, რომ ფორმამ შექმნას ფუნქცია.**

ამას ეძახიან კაპიტან კვინგის სინდრომს. მოქმედება ხდება ომის დროს. იმის მაგივრად, რომ აწარმოო სტრატეგიული მოქმედება, როგორ ფიქრობთ, რაზე ხარჯავს დროს კაპიტანი? ის იკვლევს საქმეს, თუ ვინ აიღო მარწყვი ნებართვის გარეშე გემის მაცივრიდან.

ზოგჯერ სწორი ფორმების დაცვა მუშაობს: ტყუილუბრალოდ კი არ იყენებენ გარკვეულ ფორმებს სამხედრო სასწავლო დანესებულებებში. მაგრამ ზოგჯერ ფორმა არაა მოქნილი და ამიტომ მუშაობს ფუნქციის საწინააღმდეგოდ – ამიტომ პარტიზანები და ამბოხებულები ამარცხებენ რეგულარულ ნაწილებს. როცა ფორმა ანადგურებს ფუნქციას, ეს ნიშნავს, რომ ფუნქცია დემფუნქციონალურია.

არის ერთი ომისდროინდელი ანეკდოტი რისხვის დღისა 1973 წელს, რომელიც მიმდინარეობდა სინაისკის ნახევარკუნძულზე, ერთი მხრივ ისრაელსა და ეგვიპტესა ხოლო მეორეს მხრივ სირიის შორის, თავიდან სირია და ეგვიპტე იგებდნენ, მაგრამ უეცრად გაჩერდნენ. რატომ? ანეკდოტის თანახმად მათ ავარჯიშებდნენ რუსები, რომლებიც სთავაზობდნენ კუტუზოვის სტრატეგიის გამოყენებას, რომლის შედეგად კუტუზოვის არმიამ დაამარცხა ნაპოლეონი 1812 წელს. რჩევა იყო უბრალო: „შეუტეოთ, მერე შეჩერდით, გათხარეთ სანგრები და დაელოდეთ თოვლის მოსვლას“.

როგორ უნდა განსაზღვრო, როდისაა ფორმა დის-ფუნქციონალური და როდის არა? თუ თქვენ ზრუნავთ ფორ-მაზე და ვერ იღებთ დაგეგმილ შედეგებს, მაშინ უნდა გასინ-ჯოთ ელემენტი როგორ. შესაძლებელია, რომ ელემენტები რა და რატომ რიგშია, ხოლო ელემენტი როგორ არ გაძ-ლევეთ სასურველი შედეგის მიღწევის შესაძლებლობას.

მაგრამ ყველაფერი არც ისე ადვილია, როგორც ეს ერთი შეხედვით ჩანს. სინამდვილეში ყველაფერი ბევრად უფრო რთულია. მინდოდა მე ჩემს პირად ცხოვრებაში, ურთიერთობაში შვილებთან, მეუღლესთან და კოლეგებთან დამეცვა ეს „უბრალო“ წესი. ჟღერს ის უბრალოდ, მაგრამ რეალობაში ყველა ჩვენი ჩვევები მოგროვილი მთელი ცხოვრების მანძილზე – ეს არის ჩვენი „როგორ“ – ძნელად შესაცვლელია. ამის გარდა როგორ, დამოკიდებულია პირად სტილზე, რომლის შეცვლა შეუძლებელია, გან-საკუთრები როდესაც ადამიანი სტრესშია.

დაიმახსოვრეთ: ფორმას ყოველთვის არ მივყავართ სასურველ შედეგამდე. დარწმუნდით და მუდმივად შეამოწმეთ, რომ ფორმა რომელიც თქვენ შეარჩიეთ მუშაობს. თუ ეს ასე არაა, შეცვალეთ ფორმა, წინააღმდეგ შემთხვევაში განწი-რული ხართ.

**გადავაფრაზირებ პარეტოს კანონს: 100% დან 100% – ზოგჯერ ნაკლებია ვიდრე 80% 100% დან.**

100 წლის უკან ვილფრედო პარეტომ გახსნა სტატიკური შესაბამისობა, რომლის საიდუმლო დღემდე გაუხსნელია. ის



მუდამ დასტურდება დიდ სისტემებში. ამ კანონზომილებას ჰქვია „პრინციპი 80/20.“ საწარმოს 80%-დან მოგებას უტოვებს პროდუქციის 20%.

შეიძლება ამის ფორმულირება სხვანაირადაც: შემკვეთთა 20% უქმნიან ორგანიზაციას პრობლემათა 80%-ს; კლიენტთა 20% ასრულებენ მოგების 80%-ს. როგორ ეხება ეს (A)-ს?

ის იგნორირებას უკეთებს პარეტოს კანონს.

ამ ტიპის წარმომადგენლებს უნდათ ყველაფერის კონტროლი და მზად არიან ამისათვის დახარჯონ ბევრი დრო და დიდი ფული.

მაგალითად, სურვილი დაიპყრო ბაზრის 100%, ეს კონტროლოდნენ. აიძულო ყველა მყიდველი იყიდოს მხოლოდ თქვენთან, დაგიტდებათ ბევრად უფრო ძვირი, ვიდრე მოგება რომელსაც მიიღებდით ბოლო მყიდველისგან მთელი მისი სიცოცხლის განმავლობაში. ეს არაეფექტურია. უნდა იცოდეთ გაჩერება.

იგივე შეიძლება ითქვას კონტროლირების სურვილზე. სურვილი აკონტროლო ყველა და ყველაფერი შესაძლებელია ძალიან ძვირად დაგიტდეთ. მე ვიცნობდი ადამიანებს ხარისხის მაკონტროლებლებს, რომლებსაც სურდა ყველაფერის კონტროლი ბოლო წვრილმანამდე, მაგრამ ხარჯი ამაზე აჭარბებდა იმ გაუმჯობესებებს, რომლებსაც ისინი ამით ღებულობდნენ.

მიუხედავად თქვენი ეკონომიურობისა, მაინც გაქვთ სირთულეები პოტენციალური ღირებულებების განსაზღვრაში. სხვა სიტყვებით, თქვენ ხარჯავთ ფულს კონტროლისთვის კონტროლის გამო, ვერ იაზრებთ რომ თქვენი მოქმედებით ტყუილად ხარჯავთ ფულს და სპობთ კომპანიას.

თქვენ უნდა ისწავლოთ გათვლა, თუ რა დაგიტდებათ ხარისხის მომატება 20%-ით, გიღირთ თუ არ ის?

### **გაურკვევლობა – ეს ყოველთვის ბოროტება არაა.**

ტიპი (E) გრძობს ბაზარს, ტრენდებს, მიმართულებას და მზადაა მას ხელი ჩასჭიდოს: „ჩვენ უნდა ვიმოქმედოთ სასწრაფოდ!“ (A)-გან თქვენ დიდი ალბათობით გაიგონებთ:“ მე ვფიქრობ, რომ ჩვენ ჯერ მზად არ ვართ. ბაზარი ამ დროს

გაურკვეველ მდგომარეობაშია. წინადადება შემომაქვს დავიცადოთ, ჯერ სახიფათოა“.

ერთ-ერთი მიზეზი ასეთი მოქცევის იმაშია, რომ (A) და (P) ვერ იტანენ გაურკვეველობებს. თუ (P) რამეს მაინც გააკეთებს – თუნდაც იმას, რაც საჭირო არაა, - ყველაფრის გარკვევის დალოდებამდე, მაშინ როდესაც (A) დიდხანს დაელოდება და ვერ გაიაზრებს იმას, რომ ცვლილებების ნაწილში უმოქმედება შესაძლებელია უფრო უარესი იყოს ვიდრე გაურკვეველობა. (E) -გან განსხვავებით, (A) ყოველთვის მზადაა შეიგრძნოს ტენდენცია. საფრთხე იმაშია, რომ როდესაც ტენდენციები გამოაშკარავდება უკვე გვიანია. ამიტომ (A) არასდროს არ ქმნის კომპანიას, ამით დაკავებულია მხოლოდ (E).

თქვენი სურვილის არქონა რისკზე წასვლაზე და ცვლილებებზე გაქცევთ ობსტრუქციონისტად, რომელიც ეწინააღმდეგება ახალ იდეებს. ეს ნიშნავს იმას, რომ აღამიანები თქვენს ორგანიზაციაში, რომლებსაც უნდათ შედეგების მიღება, ისწავლიან მის მიღებას თქვენს მიღმა.

გაიგეთ: გათვალთ რისკი, არ ნიშნავს უარის თქმას მასზე. გაურკვეველობა არაა პროცესის უარყოფითი მხარე, თქვენ უნდა ისწავლოთ მასთან ერთად თანაცხოვრება. ვინც არ რისკავს, ის არ სვამს შამპანურს. რისკის გარეშე არ არის შესაძლებლობები. შესაძლებლობების გარეშე, არა გაქვთ წარმატების შანსი.

თუ გაურკვეველობა ბოროტება არაა, მაშინ რაღაა ბოროტება? უმუქმედობა ცვლილებების დროს.

**როცა თქვენ რაღაც არ იცით, არ ნიშნავს, რომ ის არ არსებობს.**

ტიმ (A)-ს უნდა მუდამ თავდეჯერებული იყოს. მან შეიძლება თქვას: „ზებრები არ არსებობენ“ რატომ? „იმიტომ, რომ მე არცერთი არ მინახავს“. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ვინმე კარგად აღუწერს ზებრას, არაა ფაქტი, რომ ის დაიჭერებს. ასეთი აღამიანი არ იქნება დარწმუნებული, სანამ საკუთარი თვალით არ დაინახავს.

ის რომ თქვენ რაღაც არ გინახავთ, არ ნიშნავს, რომ ის არ არსებობს.

თქვენ უნდა ენდოთ სხვა ადამიანებს და პატივი სცეთ მათ გრძნობებს და გამოცდილებას. ამასთან ერთად უნდა ისწავლოთ გაგება, დასკვნის გაკეთება და გამოცნობა! უბრალოდ, ნორმალურად თქმა: „მე დარწმუნებული არ ვარ, მაგრამ მგონია რომ...“ (E)-თვის ეს პრობლემა არაა, მაგრამ თქვენთვის ძალიან დიდი. რომ ასე თქვათ, თქვენ უნდა გადალახოთ შიში, რომელიც დამახასიათებელია თქვენი სტილისთვის და უნდა გაიგოთ, რომ ასე თქმა, ზოგჯერ საჭიროა.

თუ ვინმემ თქვა, რომ სადღაც რაღაც ხდება (იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენ შესახებ არ იცოდით და საკუთარი თვალთ არ გინახავთ) ნადით და გაიგეთ. იყავით გახსნილი.

### **კომუნიკაცია**

**არ სჭირდება ყველაფერს ინსტრუქციების და რეგლამენტის დანერა.**

ტიპ (A)-ს „ავადმყოფია“ „ინსტრუქტიბე“: ყველაფერი უნდა იყოს დოკუმენტირებული, ყველა პროცესი ნაბიჯ-ბად განერილი. ამიტომაც გამოდის, რომ ორგანიზაციულ მოქმედებას ახდენენ ქალაქდები.

ნებისმიერი სახელმწიფო სტრუქტურა, მათ შორის შეერთებული შტატების ჯარი, დაავადებულია ამ ავადმყოფობით. ეფექტურობის ამაღლებისთვის, ცდილობენ ინსტრუქციებში ყველაფერის განერას. მათ შემადგენლობაში შედის უამრავი აბრივიატურა და მის გასაგებად საჭიროა მათი გაშიფრვა. მაგრამ რეალურ ცხოვრებაში ზოგჯერ გვინევს წესების დარღვევა, რომ იყო შედეგიანი არასტანდარტულ სიტუაციაში.

არის ხერხი, რომლის დახმარებითაც მე ვასწავლი ორგანიზაციების მოქნილობას. მე ვაცალკევებ ორგანიზაციის დოკუმენტაციას კატეგორიებად „პოლიტიკა“, „წესები“ და „რეკომენდაციები“.

რეკომენდაციები – ინსტრუქციები, მათი საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება უგულველყოფა. ეს მოგროვებული ცოდნა და გამოცდილება, გაფორმებული წერილობითი სახით (რომ არ დაივიწყონ). გამოიყენონ ისინი თუ არა –

ამას წყვეტს ხელმძღვანელი. ასეთი თავისუფლება ეძლევა იმიტომ, რომ „ბრძოლის ველზე“ პირობები შეიძლება იყოს არასტანდარტული, ხოლო უწინდელი გამოცდილება – გამოუსადეგარი აღმოჩნდეს. ამიტომაც ჰქვია რეკომენდაციები.

წესები – ეს ინსტრუქციებია, რომელიც მმართველმა „საველე პირობებში“ შეიძლება დაარღვიოს, თუ ის თვლის, რომ ამას სიტუაცია მოითხოვს.

მაგრამ თუ მენეჯერი არღვევს წესებს, მან ამის შესახებ უნდა აცნობოს თავის უფროსს, საველებით შესაძლებელია, რომ მოხდეს გადამონშება, ხომ არაა მიყენებული ზიანი. თუ დარღვევების შედეგი უმნიშვნელოა, უფროსი შეიძლება დაეჭვდეს ამ წესის მიზანშეწონილობაში. მაშინ ის ამ წესებს, რეკომენდაციის სახეს მისცემს.

რა არის პოლიტიკა? მისი დარღვევა არ შეიძლება, წინასწარ ნებართვის მიღების გარეშე. ეს ბრძანების ტიპია, რომელიც ეკუთვნის იმ კატეგორიის, რომელთა დარღვევა უფროსის წერილობითი ნებართვის გარეშე არ შეიძლება.

პოლიტიკაში არ უნდა იყოს ბევრი პუნქტი. ბიბლია ტყუილად არ შეიცავს მხოლოდ ათ მცნებას: მეტი პუნქტების შესრულება ძალზე ძნელი იქნებოდა. თუმცა ზოგიერთებისთვის ათიც ძალიან ბევრია.

კომპანიის ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, რომელი რჩევები ეხება კომპანიის პოლიტიკას, რომლები – რეკომენდაციებს და რომელი – წესებს.

თუმცა როდესაც მიწვევს მუშაობა ორგანიზაციებთან, განსაკუთრებით საერთაშორისო კომპანიებთან მათი ცხოვრების სტადიის ბოლო ციკლზე, მე ხშირად ვხედავ, რომ თანამშრომლები ვერ განასხვავებენ ამ სამ კომპონენტს,

როდესაც კონსულტაციას ვუწვევ მსგავს კომპანიებს, ვთავაზობ ჩანერონ პოლიტიკა, რეკომენდაციები და წესები სხვადასხვა ფერის ფურცლებზე. რეკომენდაციები – თეთრზე, წესები – ღია ცისფერზე, პოლიტიკა – ღია ან მუქ ვარდისფერზე.

თუ თქვენ დახედავდით ასეთ ინსტრუქციას, რას დას დაინახავდით? ბევრ თეთრს, ცოტაოდენ ცისფერს და რამოდენიმე გვერდს ვარდისფერი ფერისა.

არათფერია ცუდი იმაში, რომ თქვენ საქალაქლებში ბევრი რეკომენდაციებია, მაგრამ იმ პირობით, თუ თქვენ მათ ასევე ეძახით რეკომენდაციებს.

თუ თქვენ არ აცალკევებთ ამ ინფორმაციებს, მაშინ მოხდება აი რა – ბიუროკრატი (A) თქვენს ორგანიზაციაში ყველაფერს ჩათვლის წესებად ან პოლიტიკად. (E)-თვის რომელიც ხშირად იცვლის თავის აზრს ყველაფერი რეკომენდაციები იქნება. (P) საერთოდ მონყვეტილი იქნება რეალობას.

თუ ინსტრუქციები ძალიან ბევრია, თქვენი ორგანიზაცია სწრაფად დაბერდება. განსხვავება ბებერ და ახალგაზრდა ორგანიზაციებს შორის ისაა, რომ ახალგაზრდა ორგანიზაციაში ყველაფერი დაშვებულია, თუ არაა კონკრეტული შეზღუდვა, ხოლო ძველში ყველაფერი აკრძალულია, თუ არაა კონკრეტული ნებაართვა. თანამშრომლები იწყებენ ფიქრს, რაც არ უნდა გააკეთონ, ეს სადღაც აკრძალული იქნება, თუ პირდაპირ არაა ნებადართული. ისინი ითხოვენ ნებაართვას და ატმოსფერო თანდათანობით ისეთი ხდება, რომ ყველა ფიქრობს: „უკეთესია მე ეს არ გაუაკეთო სპეციალური ნებაართვის გარეშე, რადგან, უეჭველია რომ არსებობს წესი, რომელიც ამის გაკეთებას კრძალავს“.

დიდ ჩაბიუროკრატიზებულ ორგანიზაციებში არაავინ თითოსაც არ გაანძრევს სპეციალური ნებაართვის გარეშე – უკეთესია წერილობითი სახით (ამას ეწოდება ღმთ – დაიზღვიე შენი თავი).

თქვენ იცით თქვენ კომპანიში რომელ კატეგორიას მიეკუთვნება ყოველი დადგენილება? თუ არა, უნდა დაადგინოთ. ჩაინერეთ ისინი და დაყავით კატეგორიებად.

### **თუ თქვენ არ ახმოვანებთ თქვენ აზრს, როგორ გაიგებს მას ხალხი?**

ტიპი (A) და (I) არასოდეს არათფერს არ ყვებიან, ძალიან ჩაკეტილები არიან, ამიტომ არაავინ იცის რაზე ფიქრობენ ისინი.

რაც შეეხება (P)-ს, ყველამ იცის რაზე ფიქრობს, რადგან თვითონ უყვება ყველას, ისივე როგორც (E) რომელსაც უყვარს ფიქრი ხმამაღლა. თათბირზე (E)-ს უჭირს გარკვევა,

ხშირად ცვლის საკუთარ მოსაზრებას, (P) შენუხებულია და სკამზე ადგილს ვერ პოულობს, (I) უსმენს, ხოლო (A) კი იწერს. თვალყურის დევნება მათზე ძალიან სასაცილოა, ჩუმად ყოფნა ყოველთვის სარგებელს არ იძლევა. თუ თქვენ არ გაახმოვანებთ საკუთარ აზრს, როგორ გაიგონ ის სხვა ადამიანებმა?

მეორე მხრიდან, საიდუმლო სიჩუმე ეს ძალაუფლებაა. რატომ? იმიტომ რომ, ინფორმაცია – ეს ძალაუფლებაა. თუ ადამიანებმა არ იციან, რა იცით თქვენ, მათ ეშინიათ თქვენი.

მე ვიცი: თქვენ გიჭირთ ინფორმაციის გაზიარება, რადგან არ გიყვართ ლაპარაკი, თქვენ არ გიყვართ ლაპარაკი მანამ, სანამ თქვენი იდეა არ გახდება მკვეთრი, თანმიმდევრული, ლოგიკური ფორმით უამრავი არგუმენტებით, რომლებიც არ მოგცემენ საშუალებას თავზე ლაფი დაისხათ. მაგრამ თქვენ ამ სიტუაციაში მაინც აღმოჩნდებით, თუ არ შეწყვეტთ ხმის ამოუღებლობას. კოლეგებმა შეიძლება გაიგონ თქვენი პოზიცია არა ისე, როგორც თქვენ მიიჩნევთ.

ამიტომ ყოველთვის ილაპარაკეთ იმაზე, რაზეც ფიქრობთ. შეგიძლიათ დაუმატოთ: „ეს მხოლოდ ისაა, რაც თავში მომივიდა“.

### **ჯერ გამოთქვით. მოგვიანებით დეტალურად გაანალიზეთ თქვენი აზრი.**

ეს ეხება წინა რეკომენდაციას.

შეხედეთ (E) რომელიც ხმამაღლა ფიქრობს. თათბირის დროს ყველა ისინი იქცევიან საკუთარი სურვილისამებრ: უყვირიან ერთმანეთს, კოლეგებს არ აცლიან ლაპარაკს.

ამავე დროს თქვენ, (A), ზიხართ ჩუმად და არავინ გაქცევთ ყურადღებას. (E) და (P) ფიქრობენ, რომ თქვენთან რაღაც ხდება: რატომ დუმს ის? მას, არცერთი იდეა არ გაჩნია? (სინამდვილეში თქვენ ძალიან ჭკვიანი ხართ, მაგრამ დუმილს მანამდე ინარჩუნებთ, სანამ ბოლომდე არ დარწმუნდებით, თუ რისი თქმა გინდათ).

ვითყვი მეტს: თქვენ ერთვებით განხილვაში, რომ დააზუსტოდ რისკები და დეტალები, თქვენ გიყურებენ როგორც ობსტრუქციონისტს, უბრალოდ არ გაქცევენ ყურადღებას, თუ ვინმეს უნდა, რაიმე შეცვალოს ამ კომპანიაში.

სავსებით ნორმალურია საკუთარი იდეის წარდგენა განსახილველად, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ არ ხართ დარწმუნებული მისი განხორციელების შესაძლებლობაში. თქვენ უბრალოდ თქვით: „ეს მხოლოდ და მხოლოდ იდეაა“. ყველა წერტილები შეიძლება მოგვიანებით დაისვას.

**არაა აუცილებელი ასოები ალფაბეტური თანმიმდევრობით მისდევდნენ ერთმანეთს, მთავარია რა უნდა აღამიანმა თქვას.**

თუ ბიზნესს განვიხილავთ როგორც ერთიან სისტემას, შეიძლება დავინახოთ, რომ ზოგიერთი დეტალები ურთიერთდამოკიდებულია. ვინ არიან მონაწილეები? როგორ იცვლება სიტუაცია? რომელია მამოძრავებელი ძალა? ზოგჯერ ეს ბაზარია, ზოგჯერ პროდუქტი, ხან ტექნოლოგია, ზოგჯერ კი, სულ სხვა რაღაცა. ამიტომ განვიხილვა ხდება სხვადასხვა მიმართულებით, ყველაფერი დამოკიდებულია ფაქტების მიმდევრობაზე, რომლებიც უნდა გაითვალისწინო.

(P) და (A)-ს უმეტესობას არ უყვარს ასეთი არასწორხაზოვანი თანმიმდევრობა. მათ არ ესმით ასეთი დისკუსიის, ფიქრობენ, რომ ის ალოგიკურია და ემსახურება დროის ფუჭად დაკარგვას.

ის, რომ განვიხილვა მიმდინარეობს არასწორხაზოვნად, არ ნიშნავს, რომ ის ლოგიკას მოკლებულია.

დაიცავით სიმშვიდე. ბედნიერება ეს არა დანიშნულების ადგილია, არამედ მოგზაურობაა. ამიტომ შეუერთდით მოგზაურობას. გუნდი განვიხილავს სახვადასხვა ალტერნატივებს და შესაძლებლობებს. და ჯერ კიდევ ყველაფერი გადანწყვეტილი არაა. ამიტომ, რატომ წუხდებით?

**სურვილმა იყო ზუსტი, შესაძლოა მიგიყვანონ ბევრ უზუსტობასთან.**

(A)-თვის 999999,5 დოლარი ეს მილიონი არაა, ხოლო 8:31 ეს 8.30 არაა. ამ ტიპის წარმომადგენლები ძალიან ზუსტები არიან და ყველაფერს პირდაპირი გავებით აღიქვამენ.

ამ ტიპს შეუძლია მოიტანოს თქვენს ბიუჯეტში, მითითებული თანხა 300150178,96 დოლარი – ის არ ხუმრობს! ციფრებთან მუშაობისას ის ყველაფერს მეათასეულის სიზუსტემდე ითვალისწინებს – ამით ის ვნებს საერთო სურათს.

საიდან ასეთი ყურადღება დეტალების მიმართ? მას არ უყვარს რისკი. ყველაფერი უნდა იყოს უსაფრთხო და ზუსტი. ეს მისი სიზუსტეზე გადახრა, შესაძლოა დასრულდეს კრაზით.

მე მომიწია ასეთი ტიპის მმართველების დანახვა, რომლებიც დაკავებული იყვნენ სტრატეგიული დაგეგმარებით. ისინი ამზადებენ ათობით გრაფიკებს, მრუდეებს, ცხრილებს, მაგრამ ვერ ამჩნევენ საერთო სურათს. მათ შეუძლიათ აღწერონ ხე, ძირიდან კენწერომდე და არ იცოდნენ როგორ გამოიყურება ტყე და სად არის ის. ამ ავადმყოფობას ვეძახი „ვაი ჭკუისაგან“.

რომ ისწავლო საერთო სურათის დანახვა, დაიწყეთ მოკლე დასკვნების წერა. დაიწყეთ ბოლოდან, ანუ დასკვნიდან და მერე გაამაგრეთ თქვენი აზრები სქემებით და ცხრილებით.

ვიმეორებ, დაიწყეთ ბოლოდან – არ აიღოთ სტარტი თავიდან იმ იმედით, რომ თათბირის მონაწილეები მიიღებენ თქვენაირ დასკვნებს.

თუ არ ხართ დარწმუნებული უბრალოდ თქვით: „მე ბოლომდე დარწმუნებული არ ვარ“. ეს ნორმალურია იმ პირობით, თუ გახსოვთ მიმართულება რომლითაც მოძრაობთ. ბიუჯეტი არაა აუცილებელი იყოს ზუსტი, მაგრამ ის უნდა აკმაყოფილებდეს არჩეულ მიმართულებას.

### **გადანყვეტილების მიღება**

**შესაძლებელია თქვენ იცით ყველაფრის ფასი ქვეყანაზე, მაგრამ იცით თუ არ თქვენ, მისი ფასეულობა?**

ამ მოსაზრებაში დევს წყევლა (A)-ს. მისთვის ფასეულობები არაა მნიშვნელოვანი, ერთი უბრალო მიზეზით: ფასი – სიდიდით გასაგებია, ფასეულობა – ეს არაა დამატებული მცნებაა.

მაგალითად, თუ ორგანიზაცია გადანყვეტს, შევიდეს ამა თუ იმ ბაზარზე, (A) იტყვის: „შეგვიძლია ჩვენ თავს ამის უფლება მივცეთ?“ და გააკეთეთ ეს მანამდე, სანამ იქნება განხილვა საკითხის ბაზრის მოგებისა. ასეთ სიტუაციებში (E)-ს მარკეტოლოგები ჭკუიდან გადაჰყავს.

სიმართლეთა, რომ ფასეულობა ისე არაა განსაზღვრული, როგორც ფასი. თუ თქვენ არ დაიწყებთ ფულის ხარჯვას, ახალ თანხებს ვერ გამოიმუშავებთ. თუ არ იფიქრებთ ფასეულობაზე, ეს რისკია, რადგან თქვენს ირგვლივ არანაირი მოქმედება არ იქნება.



არ შეიძლება იმედი გქონდეს ჯეკუპოტის მოგებაზე, თუ აპარატში არცერთ მონეტას არ ჩააგდებ. – ფლიპ ვილსონი.

უნდა შეათვასო რისკები, შემდეგ – წარმატების შესაძლებლობა. შემდეგ გაათანაბრო ეს ორი მაჩვენებელი. თქვენ უნდა ისწავლოთ მეტი ყურადღების მიქცევა ფასეულობებზე.

### **უკეთესია ნაწილობრივ იყო მართალი, ვიდრე მთლიანად უშვებლე შეცდომას.**

(A) სტილი დიდ დროს უთმობს ადმინისტრაციულ დეტალებს. მისთვის მთავარია ყველაფერის სწორად გაკეთება, ვიდრე სწორი მოქმედებები.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უმჯობესია თუ ის ყოველთვის დაუშვებს შეცდომებს, ვიდრე ნაწილობრივ იქნება სწორი. მოვიყვან ანოლოგიას ჩოგბურთთან. (A) დაელოდება ბურთის ვარდნას და მერე შეასრულებს მის მოგერიებას, მაგრამ უკვე ძალიან გვიანია.

მმართველი (E) გაასწრებს მოვლენებს, ის ეცდება გამოიყნოს ბურთის მიმართულება, გაიქცეს იქით და მოემზადოს იქ მის მისაღებად.

ზოგჯერ მოფიქრებული ჰიპოტეზა უმჯობესია, ვიდრე გამოკვლეული ფაქტი, მაგრამ თქვენ არ შეგიძლიათ მთელი ცხოვრება ელოდოთ მტკიცებულობებს.

ეცადეთ გამოიყნოთ სად დავარდება ბურთი, გაიქეციოთ იქით და მოიგერიეთ ის. თქვენ შესაძლებელია შეცდეთ, მაგრამ ლოდინი დარტყმის, სანამ ბურთი დაეცემა – ეს შეცდომაა.

### **ის, რომ პრობლემას აქვს გრძელი წინმდები ისტორია, არ ნიშნავს რომ მის გადასაწყვეტად საჭირო იქნება ამდენივე დრო.**

თუ თქვენ (A)-ს კითხავთ: „რაშია პრობლემა?“ – ის დაიწყებს ადამი და ევასაგან: „ჯერ იყო...“ – და ყველაფერს ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით მოგიყვებათ. რადგან პრობლემას აქვს 2000 წლიანი წინმდები ისტორია, რამდენი დრო დასჭირდება მისი მონაცემებით ამ პრობლემის გადასაჭრელად? არანაკლებ რამოდენიმე ათასწლეული.

(A) ხელავს პრობლემის სათავეს შორეულ წარსულში, ხოლო გადაწყვეტილებას შორეულ მომავალში და რომ

რამე მოხდეს, საჭიროა განუსაზღვრელი დრო. ამას მე ვეძახი ანალიტიკურ პარალიზებას.

სტილი (E) ხედავს პრობლემას მომავალში და ხშირად ეს გამოუყენებელი შესაძლებლობებია.

ამიტომ ამ ორ სტილს ხშირად აქვთ ერთმანეთთან კონფლიქტი. (A) იწყებს პრობლემის ახსნას წარსულიდან, ხოლო (E) ამას დიდხანს ვერ აიტანს და იწყებს მომავალზე ლაპარაკს. ისინი როგორც ღამით გაყრილი მატარებლები. თუ პრობლემა ღრმაა, მისი გადაწყვეტილება არაა აუცილებელი, რომ იყოს რთული. დროის ეკონომიისთვის, ზოგიერთი სიმპტომი უნდა მოიხსნას სწრაფად, ხოლო საკითხები რომლებიც მეტ ყურადღებას მოითხოვენ, უნდა გადაიჭრას მოგვიანებით.

### **არ დაიფიქროთ მომავალი.**

მმართველი (A) ტიპის კომპანიის სათავეში ხშირად მაშინ მოდის, როდესაც კომპანია განიცდის ფინანსურ კრიზისს. მას დირექტორთა საბჭო იყვანს იმ მიზნით, რომ ის მოიტანს რამენაირ წესრიგს და გააკონტროლებს ხარჯებს.

მაგრამ, სამწუხაროდ, ამ ტიპმა არ იცის როგორ გაზარდოს გაყიდვები, ერთადერთი რაც მას შეუძლია, ხარჯების შემცირებაა. მენარმე (E)-ს რომელმაც შექმნა კომპანია, საერთოდ არ ინტერესდება ხარჯებით. მოკლევადიან პერსპექტივაში ხარჯების შემცირება შექმნის ილუზიას, რომ კომპანია მომგებიანია, მაგრამ არ გადააჭარბოთ ეკონომიით. რადგან თუ დანის ქვეშ მოყვება ბიუჯეტი, რომელიც საჭიროა გაყიდვების ზრდისთვის, კომპანია მხოლოდ გარეგნულად იქნება მომგებიანი, სინამდვილეში კი ბანკროტობისკენ ექნება აღებული გეზი. ამის დანახვა შესაძლებელი იქნება მხოლოდ მოგვიანებით, რადგან ბიუჯეტის შემცირება და გაყიდვების ვარდნა, შესამჩნევი ხდება მხოლოდ გარკვეული დროის შემდეგ.

გახსოვდეთ გრძელვადიან პერსპექტივაზე. შეიკავეთ ბალანსი ფასსა და ფასეულობას შორის, თუ გსურთ მიაღწიოთ ეფექტურობას და შედეგიანობას. თუ თქვენ აგდებთ (E)-ს კომპანიიდან, ის ორგანიზებულად და უკეთ იმუშავებს,

მაგრამ ამით თქვენ კარგავთ იდეების წყაროს, რომელზედაც დაფუძნებულია თქვენი კომპანია და ვერ იცხოვრებს მომავალში.

**უარი თქვით აზრზე, რომ ყველაფერი აკრძალულია, გარდა იმისა რაც უშუალოდ ნებადართულია.**

მმართველებს (A) სტილის ყოველთვის სურთ მაქსიმალური ეფექტურობა, ამიტომ ბევრ პრინციპებსა და წესებს იგონებენ, რომლებიც ასახვას პოულობენ მათ ინსტრუქციებში.

ასეთმა „ეფექტურობამ“ შესაძლოა ცუდი შედეგი გამოიღოს და გამოიწვიოს ორგანიზაციის დაბერება. ადამიანები იწყებენ ფიქრს, თუ რამე კონკრეტულად ნებადართული არაა, ესე იგი, აკრძალულია. ისინი ისე გრძნობენ თავს ისე თითქოს, ყოველ ჯერზე უნდა მიიღონ ნებართვა ინიციატივის რეალიზებისათვის. თანამშრომლები კარგავან ცვლილებების მიმართ სწრაფი რეაგირების უნარს, ისინი თაქტობრივად პარალიზებულიები არიან. შეეცადეთ შეამციროთ წესებისა და პოლიტიკების რაოდენობა. თუ ამის შემდეგ, ვინმე დაარღვევს წესებს, გადაამოწმეთ საკუთარი თავი: შესაძლოა რომელიმე ნორმა არ უნდა იყოს წესად და წარმოადგენდეს მხოლოდ რეკომენდაციას. შესაძლებელია პოლიტიკა უნდა იქცეს წესად. არ დაგავინწყდეთ, რომ ყველა წესი და პოლიტიკა უნდა მუშაობდეს (P) და (E)-ზე. თუ ისინი მუშაობენ მხოლოდ (A)-ს მიზნებისთვის, თქვენი კომპანია განწირულია ბიუროკრატიისთვის.

მნიშვნელოვანია თქვენთვის და სხვებისთვის ინიციატივების გამოვლინება შეცდომებთან ერთად. ადამიანებს არ უნდა აშინებდეთ ბოდიშის მოხდა. ბოდიშის მოხდა ბევრად უფრო შედეგიანია, ხოლო გრძელვადიან პერსპექტივაში ბევრად უფრო ეფექტიურია, ვიდრე ნებართვის თხოვნა.

**თუ საგნები მსგავსია, ისინი უკვე არც თუ ისე განსხვავებულები არიან.**

ხშირად, როდესაც ხელმძღვანელი (A) უსმენს, თუ როგორ განიხილავენ ორ ალტერნატიულ ვარიანტს მისი გუნდის წევრები, ის ვერ ხედავს მათ მსგავსებას. როდესაც ასეთი ტიპის მმართველი უყურებს ბზარს, ის ხედავს დიდ კანიონს.

ამიტომ ის ამბობს: „ეს სრულიად სხვადასხვა ვარიანტებია“.

„თუმცა ისინი მსგავსია ვეუბნები მე მას, თქვენ შეგიძლიათ მათი გაერთიანება. ის, რომ მათ აქვთ რაღაც საერთო, ნიშნავს რომ ისინი არც თუ ისე განსხვავებულები არიან. ამიტომ შესაძლებელია რაღაც ვარიანტის შექმნა, რომელიც იქნება საშუალო“.

განხილვის დროს ეცადეთ იპოვნოთ საერთო სხვადასხვა ვარიანტებში და არ მოახდინოთ ფოკუსირება ერთ ვარიანტზე. ინტეგრირება მაშინაა, როდესაც კონსენსუსი კომპრომისის შედეგად მიიღება, ხოლო კომპრომისის არსი იმაშია, რომ აიღო სხვადასხვა ვარიანტებიდან საუკეთესო ერთიანი გეგმისთვის. ამის მიღწევა შესაძლებელია მაშინ, როდესაც განიხილავთ საერთო სურათს და არა ცალკეულ დეტალს.

### **ნუ იღარდებთ იმაზე, რაც საჭიროა, ყურადღება მიაქციეთ იმას, რაც არის.**

არის, მინდა და საჭიროა განსხვავებული პოზიციებია. მათ გამო ხშირია კონფლიქტები, რადგან გვერევა ერთმანეთში.

მაგალითად, რას ნიშნავს არის? ეს უბრალოდ, როდესაც თქვენ კითხულობთ წიგნს. ამ დროს თქვენ თავში იელვებს აზრი, რომ საჭიროა საბუთებზე მუშაობა. ამ დროს, როდესაც თქვენ კითხულობთ წიგნს და ფიქრობთ, თუ რა უნდა გააკეთოთ, თავში სინამდვილეში ტრიალებს აზრი, რომ თქვენ უნდა წახვიდეთ შვებულებაში და დაისვენოთ ზღვაზე.

(A)სტილისთვის მთავარი სცენარია საჭიროა. მისი აზრები ასეთია: „მე მინდა, რომ ყველაფერი ისე იყოს, როგორც საჭიროა.“.

(E) სტილი სულ სხვანაირად ფიქრობს:“ თუ მე ასე მინდა, შესაბამისად საჭიროა, რომ ეს ასე იყოს.

სინამდვილეში რა ხდება? რას ნიშნავს არის?

დაახლოებით ათი წლის უკან, მე ვმუშაობდი ბრაზილიურ მესამე თაობის ოჯახურ კომპანიაში. მე მთხოვეს კონფლიქტის მოგვარება მფლობელთა შორის.

ადგილზე სიტუაციის გაანალიზების შემდეგ, მივედი ასეთ დასკვნამდე: ბრაზილიის ეკონომიკის განვითარების პერიოდში, ამ კომპანიამ აიღო დიდი კრედიტები ამერიკულ ბანკებში

და ისიც დოლოარებში. შემდეგ ეკონომიკური სიტუაცია გაუარესდა, ბრაზილიური ვალუტის კურსი დოლოარის მიმართ დაეცა და დოლოარის კრედიტები ძლიერ დააწვა კომპანიის ფინანსებს. დაახლოებით მოგების 95% მიდიოდა ამერიკული ბანკების ანგარიშზე კრედიტების დასაფარად.

მაშინ მე მოვაგროვე მესამე თაობის მფლობელების 35 კაციანი გუნდი და მე მათ ვუთხარი: „ მე ვიცი რა გჭირდებათ თქვენ და გინდათ კომპანიის ფლობა, თუმცა მოგების 95% მიდის ბანკში, მაშინ ვინ არის მოგებული ამ კომპანიის საქმიანობიდან?

თქვენ ფლობთ ქალაქის ნაგლეჯებს, ფული კი ბანკებში მიდის. შესაბამისად თქვენი საკუთრებიდან მოგებას ვერ იღებთ და ასე გავრძელდება მანამ, სანამ არ შეწყვეტთ ერთმანეთში ომს და არ ისწავლით ერთად მუშაობას, იმ სიტუაციის შესაცვლილად რომელშიც ეხლა თქვენი კომპანია იმყოფება.

მსგავსი სინდრომი იყო დაფიქსირებული ახლო აღმოსავლეთშიც. პალესტინის სახელმწიფო იყო აღიარებული, რადგან ეს რეალობაა და არა იმიტომ, რომ ეს უნდოდა ებრაელების გარკვეულ შრეს, რადგან მილიონობით პალესტინელი ვერსად ვერ გაქრება. პალესტინელების გარკვეულმა ნაწილმაც, უნდა მიიღოს ისრაელი როგორც რეალობა, რადგან ისრაელის მცხოვრები ებრაელები, ვერსად ვერ გაქრებიან ერთ ლამეში. რომ ეს რეალური პოლიტიკა დამკვიდრდეს, აზროვნების მიმართულება უნდა შეიცვალოს, საჭიროა – მინდა – არის მაგივრად უნდა იყოს არის – მინდა – საჭიროა.

იმის გასარკვევად, რომ ხომ არ აგერიათ მცნებები არის – მინდა - საჭიროა, გაანალიზეთ განცხადება რომელიც გააკეთა უმრავლესობის ფრაქციის მდივანმა წარმომადგენელთა პალატაში ტომ დილეიმ( რესპუბლიკელი ტეხასის შტატიდან). მან უპასუხა კრიტიკას ჯორჯ ბუშის პოლიტიკისა სადამ ჰუსეინის მიმართ: „ყოველმა თაობამ უნდა იპოვოს გამბედაობა, რომ უარი თქვას იმათ რჩევებზე, ვინც მზადაა გაცვალოს ჩვენი უსაფრთხოება ცარიელ დაპირებებზე, კეთილ სურვილებზე და მშვიდობიან პოლიტიკაზე... ეს არაა კითხვა, მივიღოთ თუ არა ომში მონაწილეობა, ომი უკვე მოგვახვიეს თავს“.

ნამდვილი კითხვა ყოველთვის ასე უღერს, როგორია რეალობა და არა როგორი უნდა იყოს ის. სხვადასხვა სტილის ადამიანები ფიქრობენ განსხვავებულად. (P) თვლის რაც ხდება, უნდა იყოს(ასეა საჭირო), (E) თვლის რაც მას უნდა ის უნდა ხდებოდეს (საჭიროა). ხოლო თქვენ (A) იმდენად ხართ ფოკუსირებული იმაზე რაც გინდათ, რომ ვერ ხედავთ იმას რაც არის.

დაივიწყეთ რამოდენიმე წუთით მაინც ის რაც საჭიროა, იფიქრეთ იმაზე რაც არის. დაუფიქრდით ეხლა იმას თუ რას ლაპარაკობენ (P) და (E).

ახლა ეს ორი აზრი გააერთიანეთ და შეეკითხეთ საკუთარ თავს: „ახლა მივაქციე ყურადღება რეალობას, რა მინდა მე?“.

თქვენი საბოლოო გადანწყვეტილება უნდა აჩვენებდეს ელემენტებს არის – მინდა – საჭიროა სწორი თანმიმდევრობით. სწორი გადანწყვეტილების მისაღებად უნდა დახვეწოთ აზროვნება და ისწავლოთ იმათი მოსმენა, ვისი სტილი და ბუნება განსხვავდება თქვენგან.

### **დანერგვა**

**რაც უფრო მეტია დანერგილი წესები, მით ნაკლებია შანსები იმისა, რომ მას შეასრულებენ ისე, როგორც წერია.**

სეფარდებს აქვთ გამოთქმა, რომელიც თავისი გაგებით ესაბამება პოლონურს „რაც ზედმეტია, ის კარგი არაა“.

ერთხელ ვახშობისას მედიცინის პროფესორთან დავსვი კითხვა:

– თუ თქვენ შეძლებდით მთლიან სამედიცინო მეცნიერება ერთი სიტყვით წარმოგედგინათ, რა იქნებოდა ეს?

– ზომიერება, დაუფიქრებლად უპასუხა პროფესორმა.

ბევრი ძილი მაზნებელია, უძილობაც საზიანოა. ზედმეტი ჭამა მაზნებელია, სულ რომ არ ჭამო ესეც ვნებს.

აქაც ასეა: ტიპი (- A -) ეს უკიდურესობაა, ზუსტად ისევე როგორც (- E -). თუ მათ უნდათ ერთად მუშაობა, უნდა განავითარონ ზომიერება. მათ უნდა შეძლონ ერთად მუშაობა, რადგან ორივე ორგანიზაციისათვის საჭირონი არიან. (ეს როგორც ქორწინებაში, თქვენ ერთად მუშაობთ ყველაფერზე,

მიუხედავად იმისა, რომ თქვენს მეორე ნახევარს განსხვავებული სტილი აქვს).

ტიპური (E)-თვის ჩემი რეკომენდაციაა ყველაფერის ჩანერა, ხოლო (A)-ს პირიქით, არაფერის ჩანერას არ ვურჩევ. რადგან თუ ყველაფერი ნათქვამი ჩაინერება, მასზე დახარჯულმა დრომ შესაძლოა მოკლას კომპანია. ადამიანები დახარჯავენ ბევრ დროს შედარებაზე და განსაზღვრაზე შეტყობინებების, ვიდრე იმ გადაწყვეტილების დანერგვაზე, რომლებიც იქ წერია.

### **არცერთი გადაწყვეტილება არ მიიღება ერთხელ და სამუდამოდ.**

(A)-ს არ უყვარს ცვლილებები, მისი სრული ანოლოგიაა (E), რომლისთვისაც ცვლილებები ცხოვრების აზრია.

ცხოვრებაში ყველაფერი უწყვეტი სწავლაა. ისვლება გარემო და მიუხედავად თქვენს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებისა, მოგინევთ მისი შეცვლა. სინამდვილეში დანერგვის პროცესს ხშირად მოჰყვება ცვლილებები, შესაბამისად იმისა, თუ როგორ ახდენთ გადაწყვეტილების რეალიზებას, შეიძლება მოხდეს ისე, რომ ზოგიერთი მათგანის შესრულება შეუძლებელია, იმ მიზეზთა გამო, რომ მათი განსაზღვრა წინასწარ შეუძლებელი იყო.

არ შეიძლება გადაწყვეტილებების მიღება და მერე მათი დავინწყება. ყურადღება მიაქციეთ მათ დანერგვას, რადგან არავინ იცის, რა იქნება მომავალში.

ეს იგივეა, რაც უყურო თუ როგორ იზრდება თქვენი პატარა. თქვენ ხომ არ ტოვებთ მას მარტო მისი ფეხის აღდგმის პირველივე წუთებიდან. ასევეა გადაწყვეტილებებიც, შესაძლებელია მიღებული გადაწყვეტილებები მომავალში მოითხოვენ ცვლილებებს, ყველა არა, მაგრამ უმეტესობა.

ამ პროცესის დროს თქვენ უნდა გამოიჩინოთ დიდი სიფრთხილე, შეადარეთ ცვლილებების ღირებულება მის ფასეულობასთან. მიღებული პასუხი – ეს ოქროს შუაღედია. ამისთვის ორივე სტილის წარმომადგენლებმა უნდა იმუშაონ ერთად.

**რეგლამენტები მრავლდებიან როგორც სოკოები წვიმის შემდეგ.**

**ზოგჯერ წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად უშვებთ ხელიდან სიტუაციას.**

სკანდინავიური ავიახაზების ახალმა პრეზიდენტმა იან კარლსონმა, როდესაც ის ოციოდე წლის უკან ჩაუდგა სათავეში კომპანიას, პირველი რაც მან გააკეთა, ის იყო რომ, მან მოიწვია თათბირი და სახალხოდ მოისროლა ყველა ინსტრუქციები. მერე კი თქვა: „დავინყოთ ყველაფერი თავიდან“.

რატომ? იმიტომ რომ, მან იცოდა, რეგლამენტები შობენ თავისივე მსგავსებს. მე ავიხსნით. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ გსურთ რამეს რეგლამენტირება. ამისათვის წერთ რამდენიმე წესს, გარკვეული დროის შემდეგ თქვენ ამჩნევთ წესებიდან გადახრებს, მათ საკონტროლოდ თქვენ ქმნით დამატებით წესებს და ინსტრუქციებს, ამით გადახრათა რაოდენობა მატულობს. ინსტრუქციები ხდება უდრო დეტალურები და მათ გარეშე განძრევაც შეუძლებელი ხდება. შედეგი – თქვენ წარმატებით გაგუდეთ კომპანია.

წესების შესრულება ვერ გადაარჩინს სიტუაციას, თქვენ უბრალოდ აგერიათ რაოდენობა და ხარისხი. საბუთების ზრდით, ხარისხს ვერ გააუმჯობესებთ, რადგან ადამიანებენ მეტ დროს ხარჯავენ საბუთების შესავსებად, ვიდრე საქმის გასაკეთებლად.

შესაძლებელია შედეგის მისაღწევად საჭიროა სიტუაციის გაშვება. რამდენად ხართ თქვენ ამის გამკვეთებელი? რამდენად შესაძლებელია თქვენი მოდუნება?

**შესაძლობლობების ფარგლებში გააკეთეთ საჭირო საქმე, სწორად გაკეთების მაგივრად.**

ამაშია ყველაზე დიდი სხვაობა (E) და (A) სტილებს შორის. სტილი(E) ხშირად აკეთებს სწორ საქმეს, არასწორი მიდგომით, მაგ დროს, როდესაც (A) აკეთებს არა საჭირო საქმეს, მაგრამ სწორად.

ვინ აკეთებს სწორად და სწორ საქმეს? წმინდანები, მაგრამ ისინი ძალიან ცოტანი არიან. ცუდად ცუდ საქმეს მხოლოდ



იდიოტები აკეთებენ, მაგრამ ცოტაა ალბათობა იმისა, რომ ისინი მენეჯერობას მიაღწევენ.

რალა უნდა გავაკეთოთ ჩვენ? ჩვენ უნდა შევექმნათ გუნდი, სადაც ყველა ერთმანეთს ავსებს, (E) აირჩევს სწორ მოქმედებას, (A) გადანყვეტს როგორც გააკეთოს ის სწორად, მერე მოვა (P) და გააკეთებს. საბოლოოდ – ორგანიზაცია აკეთებს სწორ მოქმედებას სწორი ხერხით. ყველა ბედნიერია.

ერთმა ნაცნობმა გადანყვეტა რესტორნის გახსნა. ის მაღალი კვალიფიკაციის შეფ-მზარეულია, მაგრამ ბიზნესის არაფერი გაეგება. მე მივეცი მას რჩევა: „თავიდან იპოვე შენთვის (A), რომელიც მოგეწონება და მოისურვებ მასთან მუშაობას და მხოლოდ ამის მერე ეძებ ინვესტორები და ადგილი. თუ ვერ იპოვე, მიიღე ცივი შხაპი“. ამით მე მსურს ვთქვა, რომ თუ თქვენ კარგი მზარეული ხართ, თქვენ უნდა იპოვნოთ კარგი (A), რომელიც გაუძღვება თქვენს ხარჯებს და ბუღალტერიას, წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენ დახარჯავთ ყველა დანაზოგს.

თუ მე ვაძლევ კონსულტაციას (E) სტილს, ვაძლევ რჩევას (A)-თან მუშაობის და პირიქით. ყოველ ორგანიზაციას სჭირდება დაბალანსებული გუნდი.

### **ყოველთვის არსებობს რამდენიმე ხერხი მოქმედებისთვის.**

(A) ტიპი ქმნის თავის სისტემას, ხარჯავს ამისათვის თანხებს და „იძირება“ მასში. თუ ვინმე უშვებს სხვა სისტემის შესაძლებლობას (A) ძალიან ბრაზობს. სხვანაირად მოქმედების საკითხის წამოჭრაც კი (A)-თვის ნიშანია შეიარაღებისთვის.

იგივე შეიძლება ითქვას (P) შესახებაც. გზა რომლითაც ის მიდის მისთვის სწორია. ის დროსაც ვერ გამონახავს თქვენი ალტერნატიული ვარიანტის მოსასმენად.

თუ თქვენ (E) კითხავთ არსებობს თუ არა სხვა გზები, ის გიპასუხებთ: „აბა რა!“ და შემოგთავაზებთ რამდენიმე ვარიანტს. მაგრამ თუ თქვენ მას კითხავთ: „რომელია არჩეული გზებიდან საუკეთესო?“ ის დაინყებს ორჭოფობას. ამ ტიპს უყვარს თავისუფლება, ამიტომ არ უყვარს კონკრეტულ გეგმებზე პასუხისმგებლობის აღება. მას სხვადასხვა მიზეზით მოსწონს ყველა ალტერნატიული ვარიანტები.

თქვენ როგორც (A) სტილის წარმომადგენელს კარგად შეგიძლიათ გაანალიზოთ კონკრეტული გზები და იპოვნოთ

საფრთხე, მაგრამ კითხვაზე შეგიძლიათ თუ არა შესთავაზოთ სხვა გზა, თქვენ პასუხი არ გაგაჩნიათ.

ამიტომ თქვენთვის ალტერნატივები უნდა მოამზადოს (E). თქვენ კი მათ შორის აირჩევთ საუკეთესოს. თუ თქვენ არცერთი არ მოგწონთ, დეტალურად აღუწერეთ მას რაც თქვენ გჭირდებათ და ის უფრო მეტ ვარიანტებს შემოგთავაზებთ.

არ მისცეთ შესაძლებლობა თქვენი სტილის უარყოფითმა თვისებებმა მოგამწყვდიონ კუთხეში. მიეცით შესაძლებლობა სხვებმა შეგავსონ და თქვენ შეძლებთ ბევრად უკეთესი გადაწყვეტილების მიღებას.

## **გუნდის შექმნა**

### **ნუ იქნებით გულუბრყვილო: ყველა არაა თქვენთან თანახმა.**

შეკრებებს რომლებსაც აწარმოებს (A) – ეს კატასტროფაა, რომელიც ვითარდება სრული კონტროლის ქვეშ. ყველა ექვემდებარება წესებს. შეკრებები იმართება ეფექტურად. თუმცა რეალურ პრობლემებზე საუბარი არ მიდის. ამერიკელებს აქვთ გამოთქმა „მკვდარი ხარირმის სინდრომი“ – ეს პრობლემის სიდიდეა, რომლის შესახებ ყველამ იცის, მაგრამ მასზე საუბარი, არავის არ უნდა. თუ განყოფილებას მეთაურობს (A), მაშინ მკვდარი ხარირეში, უბრალოდ კონფერენციის დარბაზის შუაში გდია. ის ლპება და ყარს, მაგრამ მას ყურადღებას არავინ აქცევს და ყველა წვრილმანი პრობლემების გადაჭრის საკითხით არიან დაკავებული. თითქოს ხარირეში იქ საერთოდ არ არის.

რატომ უნევნ იგნორირებას მკვდარ ხარირემს? თუ ვინმე დაარღვევს ამ პრობლემატურ საკითხს, (A) შექმნის კომისიას და დაიწყებს გამოძიებას, ვინაა დამნაშავე და ვინ აანაზღაურებს ზარალს. ასეთი დისკუსიის დაწყება – პოლიტიკური თვითმკვლელობაა. ამიტომაც ადამიანები ცდილობენ მისი გვერდის ავლას. ისინი უბრალოდ ხმას არ იღებენ. კომპანია იძირება, მაგრამ განრივის სრული დაცვით.

ასე რომ, იყავით ფხიზლად: ის რომ ვიღაცა თავის აზრს არ წარმოთქვამს, არ ნიშნავს, იმას რომ, თქვენ გეთანხმებათ. მათ უბრალოდ ეშინიათ და ამიტომაც არ იღებენ ხმას.

ერთ-ერთი ეფექტური ხერხი ამ პრობლემის გადასაჭრელად, – შეკრებები ვინმე სხვას უნდა ჩაატარებინოთ. მაყურებლის ადგილის დაკავებით, ბევრად მეტს დაინახავთ, ვიდრე პრეზიდენტის სკამიდან.

### **გუნდის ყოლისთვის, თქვენ უნდა დართოთ ნება ადამიანებს არ დაეთანხმონ ერთმანეთს და თქვენც.**

ტიპი (A)-ს სურს კონტროლი, ის ელოდება, რომ მას ყოველთვის დაეთანხმებიან. ადამიანთა უმეტესობა ამას ხვდება და ცდილობს არ ჩაებას დისკუსიაში. როგორც შედეგი – (A) ფიქრობს: „რა კარგია ჩვენი გუნდი“.

არა! გუნდური მუშაობა არ ნიშნავს ყველას კაპიტულაციას და ჩუმად მუშაობას. გუნდურ მუშაობაში საჭიროა განსხვავებულობა. რატომ? იმიტომ რომ, კინკლაობისას ჩვენ ვსწავლობთ ერთმანეთისგან, ვამდიდრებთ ერთერთს. ასეთ ვითარებაში იქმნება მუშაობისთვის სასიამოვნო ატმოსფერო.

რატომაა რომ, ხშირად ებრაელები ჭკვიანები არიან? იმიტომ, რომ ხშირად კამათობენ ერთმანეთთან. ბოჯჯერ უმიზეზოდაც კი, მაგრამ დისკუსიის შედეგად ისინი ფიქრობენ.

არაეფექტური მენეჯერების არცერთ ტიპს არ უყვარს პოლემიკა. ყველა ცდილობს მას აერიდოს.

მე ვთვლი, რომ კონფლიქტები ბუნებრივია და სასარგებლო. სწორედ გაუგებრობებისა და კონფლიქტების შედეგად შესაძლებელია სწორი, საფუძვლიანი გადანაცვტილებების მიღება.

დაიწყეთ თქვენი თათბირი შემდეგი სიტყვებით: „დღის ბოლოს მე მივიღებ გადანაცვტილებას. თუმცა ჯერ მინდა მოვისმინო ყოველი თვეთაგანის მოსაზრება, ვიქნები მადლობელი კრიტიკულ შენიშვნებზე, რომლებიც დამეხმარება სწორი გადანაცვტილების მიღებაში“.

თუ თქვენ დაიწყებთ ამ ფრაზებით, არ მოგიწევთ მღელვარება, რომ განსხვავებულობები ცუდად იმოქმედებს გადანაცვტილებაზე ან დაკარგავთ მასზე კონტროლს. თქვენ ყველაფერს აკონტროლებთ, ცოტათი მოეშვით და მიეცით საშუალება ადამიანებს კინკლაობის. უსმინეთ მათ. თქვენ არათფერი გემუქრებათ.

პირიქით: თუ თქვენ მისცემთ საშუალებას საკუთარი აზრების გამოთქმის, ადვილად გაიგებთ საიდან ქრის ოპოზიციური ნიაფი. თუ ეცდებით გადანყვეტილების რეალიზაციას განსხვავებულობების უგულველყოფით, დიდი რისკია წაანყდეთ წინააღმდეგობას, ყოველგვარი შესაძლებლობის გარეშე დაადგინო მისი წყარო.

დაიმახსოვრეთ; სიტუაციას აკონტროლებთ ყოველთვის თქვენ, ასე რომ, დღის ბოლოს თქვენ უნდა მიიღოთ საბოლოო გადანყვეტილება. ის რომ თქვენ სხვების აზრს გაიგებთ, ამას არ შეცვლის.

### **გუნდებს უნდა ჰქონდეთ საკმარისი მოქნილობა.**

ტიპ (A)-ს უყვარს ყველაფრის მართვა „ინსტრუქციების შესაბამისად“. თუმცა ყველაზე ეფექტური საშუალება გუნდის შეკრებების დროს მოკლა ეფექტური მიდგომა – ესაა ყველა გადასაჭრელი საკითხის დროის რეგლამინტირებულ ფარგლებში ჩასმა.

დროის შეზღუდვა განსახილველ საკითხებზე – მისაღებია როდესაც განიხილება უკვე მიღებული გადანყვეტილება, ან მოგეწოდებათ გარკვეული ინფორმაცია. მაგრამ ის მოქმედებს როგორც მომაკვდინებელი დარტყმა, როდესაც თათბირზე განიხილება მნიშვნელოვანი გადანყვეტილებების ცხოვრებაში გატარება.

საქმე იმაშია, რომ თქვენთვის უცნობია, თუ რამდენი დრო გაგრძელდება შემოქმედებითი პროცესი. ამიტომ მხარი უნდა დაუჭიროთ მოქნილობას და ნება უნდა მისცეთ ადამიანებს საკუთარი აზრის გამოთქმის. მიეცით საშუალება შეკრებებს იყონ არაეფექტურები, თუ გსურთ მისი შედეგიანობა.

### **პ ე რ ს ო ნ ა ლ ი ს მ ა რ თ ვ ა**

#### **რაც ნაკლები თათბირია, მით მეტი საქმე კეთდება.**

ტიპი (A) გეგმავს უამრავ თათბირს და მათი ჩატარებისას ცდილობს აკონტროლოს მცირე დეტალებიც კი. დრო, რომელსაც ის ყოველივე ამაში ხარჯავს, შესაძლებელია ძვირად დაუჯდეს.

არაა აუცილებელი ამდენი თათბირის ჩატარება და გუნდის შეკრება უმნიშვნელო დეტალების განსახილველად.

წარმოიდგინეთ მალვიძარა, რომელიც დროსა და წამებს დოლარებში დაითვლიდა. მაშინ გაიგებდით თითოეული საათის ფასს, რომელსაც ატარებს თათბირზე ცალკე აღებული ხელმძღვანელი. თქვენ შოკირებული იქნებოდით იმ თანხით, რომელსაც თათბირებზე ხარჯავთ.

### **გეყვით მმართველობა სამსახურებრივი ჩანაწერების საშუალებით.**

ეს დაავადების სიმპტომია, რომლის შესახებ მალლა ვახსენე, – „ინსტრუქტიტი“. მმართველი (A) მუდმივად ამუშავებს ახალ პოლიტიკას და წესებს, ყველაფერი ეს ინერება ინსტრუქციების კრებულში ან სამსახურებრივ ჩანაწერებში. ელექტრონული ფოსტისა და ხმოვანი შეტყობინებების ეპოქაში (A) უფრო სახიფათო ხდება: ის უბრალოდ აყრის თავზე თავის პერსონალს ინსტრუქციებს. მისი ქვეშევრდომები დიდ დროს ხარჯავენ ამ ინსტრუქციების წაკითხვასა და ყოველი ნაბიჯის დოკუმენტირებაში.

თქვენ გჯერათ, რომ რეგლამენტის დაცვა და წესების შესრულების მოთხოვნით, მიაღწევთ ეფექტურობის გაუმჯობესებას. მაგრამ თქვენ მიზანს ვერ აღწევთ. თქვენ შეიძლება ჩათვალოთ, რომ ეფექტურად უძღვებით ორგანიზაციას სადაც ყველაფერი დოკუმენტირებულია, თუმცა, თუ გადახედავთ თქვენი ორგანიზაციის შედეგებს შოკირებული იქნებით.

უთხარით პერსონალს რა შედეგის მიღწევა გსურთ და მათ თვითონ მოძებნონ გზები მის მისაღწევად. შემოფარგლეთ ისინი რამდენიმე პოლიტიკით – რისი გაკეთება არ შეიძლება, – რომ არ დაუშვან კრიტიკული შეცდომები. მიეცით რამოდენიმე წესი. და მორჩა! დანარჩენი – უბრალოდ რეკომენდაციებია. თქვენ გაგაკვირვებთ გაუმჯობესებული შედეგიანობა, ეფექტურობის დაკარგვის გარეშე.

ის, რომ თქვენი თაამშრომლები ოფისში მოდიან დროზე, არ ნიშნავს იმას, რომ დღის განმავლობაში დაკავებული არიან საჭირო საქმით.

მმართველი (A) სტილის სამსახურში და სამსახურიდან დროზე მიდის. მისი ქვეშევრდომები ცდილობენ იმავეს

გაკეთებას. ისინი მალევე ხვდებიან, რომ დღის განმავლობაში თუ რით არიან ისინი დაკავებული არაა მთავარი და მმართველი მათით კმაყოფილი იქნება.

ეს არის მოქმედება ფორმის წინ დაყენება ფუნქციაზე. კარგია, რომ თანამშრომლები დროზე მოდიან და მიდიან სამსახურიდან, მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანი ისაა, თუ რით არიან დაკავებული სამუშაო საათებში. არა ფაქტი, რომ იმით რითაც საჭიროა.

თუ ადამიანი იგვიანებს სამსახურში ან იქიდან გვიან ბრუნდება არ იფიქროთ, რომ ის უყურადღებოა. შეეცადეთ გარკვევით რა მიზეზით დაიგვიანა სამსახურში, სავსებით შესაძლებელია მას ამის მიზეზი ჰქონდეს.

მაგრამ მთავარი – გაამახვილეთ ყურადღება, რომ სამუშაო საათებში, ადამიანები მუშაობენ.

### **წამქეზებლები თქვენს ზურგს უკან საბოტაჟს აწყობენ.**

ტიპი (A) მმართველისთვის „არას“ თქმა – გამოწვევაა. იგივე შეიძლება იტყვას (E)-ზე. ასეთი სტილების ადამიანები ხშირად წამქეზებლის როლში გვევლინებიან. ბიუროკრატს, ან (-A - -), უყვარს თავის გარშემო საოთვისე კლერკების ყურება, რომლებიც ყოველთვის მას ეთანხმებიან და რელიგიური თავდადებით ასრულებენ ყველა ინსტრუქციებს. ამიტომ კომპანიაში რომელსაც მართავს (-A - -), გამოიყურება ყველაფერი იდეალურად, სანამ ვინმეს ჭკუაში არ დაუჯდება სკივრის გახსნა და შიგ ჩახედვა.

რატომ? იმიტომ რომ, (A) ტიპის ქვეშევრდომები მიჩვეული არიან პრობლემების არ დანახვას და ზუსტად იცავენ წესებს. კითხვაზე „როგორ მიდის საქმეები?“ მათ გამზადებული აქვთ პასუხი „ყველაფერი კონტროლს ექვემდებარება“ – და ეს იმ დროს, როდესაც პრობლემები თავზე საყრელად აქვთ.

რატომ ეწინააღმდეგობებიან ისინი რეალობას? ერთი სიტყვით რომ ავხსნათ – შიშის გამო. ბიუროკრატის ქვეშევრდომებმა იციან: თუ ისინი ხმას ამოიღებენ პრობლემებზე, მმართველი შექმნის კომისიას და ვინ იცის რით დამთავრდება კუდიანებზე ნადირობა? ბოლო-ბოლო რვაფეხას მგრძნობიარე თითებმა შესაძლებელია ნებისმიერს

მოუჭიროს კისერზე. ასეთ ვითარებაში, უკეთესი ვარიანტი გაჩუმებაა...

როგორც (A) ტიპის მმართველს, თქვენ გიყვართ დამთმობი ადამიანების აყვანა, რომლებიც არ აავგორებენ ტალღებს. მაგრამ იცოდეთ: ხშირად ადამიანები, რომლებიც თვალეში „კი“, „კის“ გეუბნებიან, ზურგს უკან „არა“, „არას“ გაიძახიან. გამოდის, თქვენი არასწორი რეაქციის გამო პრობლემებზე, უბიძგებთ მათ დაგიმალონ სიმართლე.

ასეთ ქვეშევრდომებთან ვერასოდეს გეცოდინებათ მართავთ თუ არა სიტუაციას თქვენ. თქვენ არ გეცოდინებათ ვინ არ გეთანხმებათ და საიდან მოდის საბოტაჟი. წინიდან ყველაფერი იდეალურად გამოიყურება, შუა ნაწილი კი დიდი ხანია რაც დალპა.

შეუქმენით ქვეშევრდომებს ისეთი პირობები, რომ მათ ყველაფერი გითხრან თვალეში და არა ზურგს უკან. მაშინ თქვენ გეცოდინებათ ვის რა არ აწყობს და რატომ. და ყველაზე მთავარი – შეძლებთ პრობლემაზე რეაგირებას მომენტალურად და არა მაშინ, როდესაც განგრენის სტადიაში შევა.

მაგრამ, თქვენი პერსონალის ნდობის მოსაპოვებლად, საჭიროა აუხსნათ, რომ არ აპირებთ მათ დასჯას და შურისძიებას.

## **როდესაც სამსახურში იყვანთ ადამიანებს, დაივიწყეთ ტესტები.**

### **მოუსმინეთ გრძნობებს.**

ტიპი (A) ძალიან მექანიკურია. მას უყვარს ყველაფრის დოკუმენტირება და საფუძვლიანი შესწავლა. ამიტომ პერსონალის აყვანისას იყენებს უამრავ ტესტებს და მეთოდებს.

სამწუხარად ტესტი არ მოგცემთ ყველაფერზე პასუხს. ზოგჯერ ყველა პასუხი იდეალურია და ადამიანი გამოიყურება ღირსეულად... მაგრამ შინაგანი გრძნობა გკარნახობთ, რომ აქ რაღაც ისე არაა, როგორც თქვენ გინდათ.

მიუხედავად ამისა თქვენ მაინც იყვანთ ადამიანს სამსახურში – მაგრამ გარკვეული დროის შემდეგ რწმუნდებით, რომ თქვენი წინათგრძნობა არ გვალატობდათ, ტესტმა კი არასწორი შედეგი დადო.

მხოლოდ ტესტების ნდობით, თქვენ უარს ამბობთ საკუთარ გრძნობებზე, რომელიც რეალურად არის დაგროვილი გამოცდილება. ეს შეცდომაა. თქვენ შეგიძლიათ შეამოწმოთ ტესტები, მაგრამ გადადეთ გადაწყვეტილების მიღება და მოუსმინეთ საკუთარ გრძნობებს: რას გკარნახობენ ისინი? არ უარყოთ მოგროვილი გამოცდილება: გკარნახოს მან. სხვანაირად განწირული ხართ მორიგ შეცდომაზე.

**დელეგირება – ეს არაა დეცენტრალიზაციის სინონიმი. როდესაც საუბარია დეცენტრალიზაციაზე, თქვენ უნდა მისცეთ საკმარისი თავისუფლება, არაგვემოური გადაწყვეტილებების მისაღებად.**

წინადადება შემომაქვს გავერკვეთ ტერმინებში. როდესაც დელეგირებას ვახდენ, გეუბნებით რა უნდა გააკეთოთ. როდესაც ვახდენ დეცენტრალიზაციას – გეუბნებით მხოლოდ იმას. თუ რისი გაკეთება არ შეიძლება.

დეცენტრალიზაცია ქმნის გარემოს, რომელიც სტიმულირებს (E)-ს მენარმეობას. პასუხისმგებლობას, ენთუზიაზმს, ლოიალობის გრძნობას პერსონალის მიმართ. დელეგირება ქმნის სულ სხვა გარემოს.

რადგან (A)-ს ემინია კონტროლის დაკარგვის, ის უფრო მიისწრაფვის დელეგირებისკენ, ვიდრე დეცენტრალიზაციისკენ. ამავდროულად ერევა ეს ორი გაგება და დელეგირებას აღიქვამს დეცენტრალიზაციად. შემდეგ გაურკვევლობაში რჩება, თუ რატომ არ არის სასურველი გარემო და შედეგები.

ერთმა ტოპ მენეჯერმა, მომიყვა ისტორია თავისი გამოცდილების შესახებ, ისრაელის საჰაერო ძალებში მუშაობისას, როდესაც ეგვიპტის „მიგ“-მა გადაკვეთა ისრაელის საჰაერო საზღვარი, ჩემი კლიენტი, რომელიც მაშინ პილოტი იყო, გააგზავნეს მის დასაჭერად, საშუალების შემთხვევაში დაბლა დაშვების იძულებით. მთელი ინციდენტის მანძილზე ის ხაზზე იყო საჰაერო ძალების მეთაურთან.

ისრაელის საჯარო-საჰაერო ძალების პოლიტიკაში წერია, რომ ბრძოლის დროს აკრძალულია სხვისი ქვეყნის საჰაერო საზღვრის დარღვევა. სანამ ჩემი კლიენტი მისდევდა „მიგ“-ს . მეთაურმა იმის შიშით, რომ მისი პილოტი დაარღვევდა დევნის



პროცესში ეგვიპტის საჰაერო საზღვარს გასცა ბრძანება: „გამოდი ბრძოლიდან“. „ბრძანება მიღებულია“, – უპასუხა პილოტმა და გააგრძელა მტრის დევნა. მეთაურმა კიდევ ერთხელ უბრძანა ბრძოლიდან გამოსვლა, მაგრამ ჩემმა კლიენტმა გააგრძელა დევნა და ჩამოაგდო მონინალმდევის „მიგი“, ისე რომ ეგვიპტის საჰაერო საზღვარი არ დაურღვევია.

მე ვკითხე ამ ადამიანს:

– თქვენ არ მოხვდით სამხედრო ტრიბუნალზე? თქვენ ხომ მიიღეთ პირდაპირი ბრძანება მეთაურისგან ბრძოლიდან გასვლის შესახებ

– არა, მე მაღლობა გამომიცხადეს, – მიპასუხა მან.

ისრაელის სამხედრო-საჰაერო ძალები მონყობილია ისე, რომ თუ თქვენ მიიღეთ ბრძანება, რომელიც თქვენი აზრით არასწორია, შეგიძლიათ მისი იგნორირება, ითვლება, რომ ადამიანი რომელიც უშუალოდ ბრძოლის ველზეა, უკეთ ფლობს სიტუაციას. თუმცა უკეთ ფლობა და ცოდნა აუცილებელია. ჩემს კლიენტი საზღვრის დარღვევის შემთხვევაში ტრიბუნალს ვერ აცდებოდა. მან თავისი ქვეყნის საჰაერო საზღვრებში მოასწრო „მიგის“ ჩამოგდება და დაიმსახურა მაღლობა.

როგორც მოყვანილი მაგალითიდან ჩანს, ამ სიტუაციაში ყურადღება დაეთმო ფუნქციას და არა ფორმას. თუ ისრაელის სამხედრო-საჰაერო ძალებში იქნებოდა პრინციპი „ბრძანების შესრულება შედეგის და მიუხედავად“, მაშინ მთავარი იქნებოდა ფორმა და არა ფუნქცია, ჩემს კლიენტს კი ტრიბუნალი არ აცდებოდა ბრძანების შეუსრულებლობის გამო, მიუხედავად საბოლოო შედეგისა.

როდესაც ახდენთ დეცენტრალიზაციას, არ გადააჭარბოთ მოვალეობების შერჩევაში პოლიტიკისა და წესების შესასრულებლად. თქვენ დაგჭირდებათ სულ რამდენიმე ასეთი პრინციპები და წესები – და ბევრი რეკომენდაციები. არ მისცეთ ფორმებს დომინირების უფლება ფუნქციებზე.

რაში მდგომარეობს თქვენი მუშაობა? უნდა ადევნოთ ყურადღება, რომ მათ არ დაარღვიონ წესები და პოლიტიკა და იყოს მზად გაუზიაროთ თქვენი გამოცდილება გაგვემილი შედეგების შესასრულებლად.

თქვენ არ გიყვართ პრეტენზიების მოსმენა, მაგრამ დუმილი შეიძლება აპათიის ნიშანი იყოს, რომლის შემდგომი სტადია –სიკვდილია.

როდესაც მმართველი (A) ეკითხება ქვეშევრდომებს: „როგორ არის საქმე?“, – ისინი ყოველთვის პასუხობენ: „მშვენივრად“. თუ გაჩნდება პრობლემა (A) მოინვევს თათბირს და დაინყებს ნადირობას ალქაჯებზე. განახორციელებს ახალ პოლიტიკებს და წესებს, რომ აღკვეთოს პრობლემების ხელახალი წარმოშობა. ამის შედეგად მის ქვეშევრდომთა ცხოვრება, კიდევ უფრო გაუარესდება. ამის გამო ისინი გაურბიან სიძნელეებს და ხმას არ იღებენ.

მაგრამ პრობლემა იმაშია, რომ (A)-ს არ გააჩნია არცერთი საშუალება, რომ გაიგოს რა ხდება ამ სიჩუმის მიღმა. შესაძლებელია მზადდება ქარიშხალი ან უფრო უარესი – ნამქვებლები ნელ-ნელა მომშრალაობად იქცევიან. ვიცი ერთი ზღაპარი, რომელიც ძალიან კარგად ასახავს აღნიშნულ სიტუაციას.

იყო ერთი მეფე, ერთხელ მან თავის მინისტრებს უბრძანა შემოსავლების გაზრდა. მინისტრებმა ეს ამბავი ხალხს შეატყობინეს, ხოლო დაბრუნების შემდეგ თქვეს: „თქვენო აღმატებულებაჲ, ადამიანები ყვირიან და ტირიან – გადასახადები ძალიან მაღალია“. მაგრამ მეფემ თქვა: „კიდევ უფრო მოუმატეთ!“

მინისტრებმა შეასრულეს ბრძანება, დაბრუნების შემდეგ კი თქვეს: „თქვენო აღმატებულებაჲ, ადამიანები უფრო მეტად ტირიან, ისინი ერთხმად ღალადებენ – გადასახადები ძალიან მაღალია“. მაგრამ მეფემ ბრძანა კიდევ მოემატებინათ.

მინისტრები ასეც მოიქცნენ. ამჯერად დაბრუნებულებმა შემდეგი თქვეს: „ეხლა ყველაფერი წესრიგშია, თქვენო უდიდებულესობაჲ, ადამიანები ხმას არ იღებენ“. მეფემ ბრძანა: „ო, ღმერთო, სასწრაფოდ შეუმცირეთ გადასახადი!“

თუ ადამიანები ხმას არ იღებენ, ისინი აპათიაში არიან. პროდუქტიულობა ნულია. ინოვაცია ნულზეა დასული. მოგება, რომელიც უნდა დაიბეგროს, არ იქნება.

სანამ ხმაურია, თქვენ იცით რა ხდება. სიჩუმე ყველაფრის მომასწავლებელია და ეს „ყველაფერი“ – ხშირად ის არაა,

რაც თქვენ გსურთ. შესაძლებელია თქვენი პერსონალი დანებდა და მისთვის ყველაფერი სულერთია, არ სურთ მეტი მუშაობა. ან შესაძლებელია ძალებს იკრებენ რევოლუციის მოსაწყობად.

თუ ყველაფერი გამოიყურება მშვენივრად და ფიქრობთ, რომ კონტროლს ექვემდებარება, გირჩევთ დაიზაფროთ. შესაძლებელია სიტუაცია სრულიად საპირისპიროა: არაფერი არაა კარგად და თქვენ ვერაფერს ვერ აკონტროლებთ.

### **ცვლილებების მართვა უხდება თუ არა ორგანიზაციას მიზნების მიღწევა თქვენს საწინააღმდეგოდ?**

ბიუროკრატიული ორგანიზაციის თანამშრომლებმა იციან: რამე რომ გაარღვიო, უნდა გაიარო ვიწრო ადგილი – ბიუროკრატია. ასე ხდება ჯარში, სახელმწიფოში, კომპანიებში.

არაეფექტური (-A--) იმდენად ცდილობს ყველაფრის კონტროლს, რომ ადამიანების უმეტესება იზნორირებას უწევს მას და წესებს, თავისი სამუშაოს შესასრულებლად.

ახლახანს მოვისმინე ისტორია ერთ-ერთი გაზეთის რედაქტორზე, ნამდვილი (-A--), რომელიც ახალი დანიშნული იყო მთავარი რედაქტორის პოსტზე. პირველი რაც მან გააკეთა, – დანიშნა ყოველი სარედაქტორო ცვლისთვის აუცილებელი შუადღის შესვენება. საღამოს ცვლისთვის შესვენება დაინიშნა 19:00-ზე.

პრობლემა იმაშია, რომ ნომრის ჩაბარების დრო იყო 20:00, ხოლო საათი შეიღსა და რვა საათებს შორის, ყველაზე დატვირთული იყო სამუშაო საათებს შორის. თუმცა როდესაც ამის შესახებ თქვეს თანამშრომლებმა, ის გაჭიუტდა: წესები არის წესები.

რა მოხდა შემდეგ? ყოველ საღამოს თანამშრომლები ტოვებდნენ სამუშაო ადგილებს და ჩადიოდნენ კაფეში. იქ რამოდენიმე წუთის დაყოვნების შემდეგ, როგორც კი მთავარი რედაქტორი წავიდოდა შესვენებაზე, ბრუნდებოდნენ თავის ადგილზე კომპიუტერებთან და ასრულებდნენ თავიანთ სამუშაოს.

ყველაზე მთავარი რისიკი გაკეთებას შევიძლიათ როგორც ხელმძღვანელს – ისწავლეთ მოსმენა. არ ილაპარაკოთ, უსმინეთ. მოუსმინეთ პრობლემებს. დაეხმარეთ თანამშრომლებს მიზნების მისაღწევად. ამას ჰქვია ლიდერობა როგორც მსახურება: „როგორ დაგეხმაროთ თქვენი მიზნების მიღწევაში?“.

ეფექტურობისა და სტანდარტიზაციის გზაზე არ დაგაუწყდეთ საბოლოო მიზანი. დაიყენეთ მიზანი ადამიანების დახმარების და გაუწიეთ მათ ის. გახსოვდეთ: თქვენი მუშაობა გამოიხატება მათ მომსახურებაში და არა მხოლოდ მათ კონტროლში.

ჩინურ ენაში სიტყვა კრიზისი შედგება ორი იეროგლიფისაგან: ერთი ნიშნავს „პრობლემა“-ს მეორე – „შესაძლებლობას“. ვფიქრობ, რომ ამაში დევს ღრმა აზრი. მსგავსი აზრი დევს ინგლისურ გამოხატვაშიც: „ის რაც თქვენ არ გკლავთ, ის გაძლიერებთ“.

რას ნიშნავს ეს? პრობლემის გადაწყვეტისას, თქვენ გიჩნდებათ შანსი მისი შესწავლის – იმ შემთხვევაშიც კი, თუ განიცდით მარცხს. ამით თქვენ იძენთ ახალ ჩვევებს.

შედეგად თქვენ გაქვთ საქმე პრობლემასთან ან შესაძლებლობასთან, რომელიც დამოკიდებულია თქვენს მიდგომაზე. (E)-თვის ყველა პრობლემა – შესაძლებლობაა. (A)-თვის ყველა შესაძლებლობა – პრობლემაა. ასეთი განსხვავებული მიდგომის გამო, ამ ორ ტიპს ერთად მუშაობა არ მოსწონთ.

როდესაც მომავალში შეგექმნებათ პრობლემა, შეეცადეთ ოდნავ მაინც შეცვალოთ თქვენი მიდგომა მის მიმართ. შეეკითხეთ საკუთარ თავს: რა შეიძლება ვისწავლო ამით? რაიმეს სწავლა, კი ყოველთვის შესაძლებელია.

### **პროგნოზირება – დაგეგმვა არაა.**

ტიპი (A) „გეგმავს“, გააუმჯობესოს წინანდელი მაჩვენებელი რამოდენიმე ასეულით.“ რამდენი გამოვიმუშავებთ გასულ წელს? როგორია მომავალი წლის პროგნოზი? გავაკეთოთ ათი პროცენტით მეტი: ასეთია ჩვენი გეგმა.

ტიპი (E) პირიქით ფიქრობს, რომ დაგეგმვა – ეს სასურველის გამოხატვაა: „ ჩვენი გეგმაა ინდუსტრიის ლიდერობა“.

ტიპი (P) საერთოდ არ გეგმავს: „ჩემი გეგმა – იმის კეთება, რასაც ვაკეთებ. წერტილი.“. (I)-საც არ გააჩნია გეგმა: „რაზეც მოვილაპარაკებთ, ის იქნება ჩვენი გეგმა“.

მე გთავაზობთ დაგეგმვის ჩემებურ ახსნას: ეს მცდელობაა წარმოაჩინა ზღვარი შესაძლებელსა და სასურველს შორის. სამოქმედო გეგმა – ეს კომბინაციაა (A) და (E) -ს მიდგომებს შორის. სხვანაირად რომ ვთქვათ: „რას ვგეგმავთ ჩვენ იქ? ეს საკმარისი იქნება? სადაა ის, რაც ჩვენ ვვსურს? თუ, არა, როგორ მივალწიოთ იმას, რომ პროგნოზირება, მაქსიმალურად პასუხობდეს ჩვენ სურვილებს?“.

ეს რთულია (A)-თვის. მაგრამ გეგმა – წრფივი პროგრესია არაა, არც რამდენიმე მესაქედების ნაკლებობა, წინა შედეგებთან მიმართებაში. დაგეგმვა – ეს ფიქრია, თუ როგორი ცვლილებები მოითხოვს გატარებას.

თუ არაა ცვლილებები, გეგმაც არ იარსებებს. შესაძლებელია თქვენ გაქვთ პროგნოზი, პროგრამა ან პროექტი, მაგრამ თქვენ არ გაქვთ გეგმა. რატომ? იმიტომ რომ, გარემო თქვენს გარშემო მუდმივად იცვლება. და დაგეგმვა ნიშნავს გააზრებას, როგორ ადაპტირებთ ამ ცვლილებების მიმართ და როგორია თქვენი რეაქცია. არაა საჭირო „დაპროგრამირებული“ რეაქცია სიტუაციაზე, რომელიც შეიცვალა და მოითხოვს ახლებურ მიდგომას. მიიღეთ ცვლილებები სათანადოდ.

**დაგეგმვა არ ნიშნავს გადანყვეტილების მიღებას, რა უნდა გააკეთო ხვალ.**

**ეს ნიშნავს გადანყვეტო, რა უნდა გააკეთო დღეს იმის და შესაბამისად, რას ელით და რისი მიღება ვსურთ ხვალ.**

**ისწავლეთ ცვლილებებს უთხრათ „კი“.**

ტიპი (A)-თვის „კი“-ს თქმა უფრო ძნელია, ვიდრე ბავშვის მშობიარობა. ეს ადამიანები იტანჯებიან „საათის სინდრომის“ გამო. ცნობილია ანეკდოტი ამ თემაზე:

მგზავრობენ მატარებლით ყმანვილი და არც ისე ახალგაზრდა ჯენტლმენი. ყმანვილი ეკითხება თავის მეზობელს: „სერ, რა დროა?“. ის არ პასუხობს. ყმანვილი ისევ ეკითხება: „რა დროა, სერ?“ ის კვლავ არ პასუხობს.

ყმანვილი ბრაზდება და ამბობს: „სერ, რატომ არ მეუბნებით მე, რა დროა? მე ვიცი, რომ თქვენ ინგლისურად საუბ-

რობთ – მესმოდა, როგორ ესაუბრებოდით კონტროლიორს. ვიცი, რომ გაქვთ საათი – ვხედავ მას თქვენს ხელზე. რატომ არ მეუბნებით რა დროა?!”

ბოლოს არც თუ ისე ახალგაზრდა ჯენტლმენმა უპასუხა: „ერთი უბრალო მიზეზით, ცმანვილო. თუ მე გიპასუხებთ რომელი საათია, ჩვენ დავინწყებთ საუბარს: მე ვხვდები, რომ თქვენ ჯკვიანი ახალგაზრდა ბრძანდებით. მე ისე გავერთობი თქვენთან საუბარში, რომ როდესაც ჩამოსვლის დრო დადგება, მე აუცილებლად დაგპატიჟებთ ჩემთან სტუმრად. მე კი ულამაზესი გოგო მყავს და მას თქვენ შეუყვარდებით. მე კი, არ მინდა რომ ჩემმა შვილმა შეიყვაროს ადამიანი, რომელსაც საათიც კი არ გააჩნია.

ასეთია (A): თუ ვინმე თქვენ უბრალოდ გეკითხებათ, თქვენ კითხვას საეჭვოდ აღიქვამთ და გადანწყვეტთ: „მე ვკარგავ კონტროლს“. სინამდვილეში კი, ის უბრალოდ გეკითხებათ, რომელი საათია. ეს სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ ის აპირებს თქვენ შვილზე დაქორწინებას.

ასე, რომ ასეთი სიტუაციისას უბრალოდ თქვით: „შეგვიძლიათ ვილაპარაკოთ. მომიყევით!“ გადადეთ მიღებული გადანწყვეტილება მომავლისთვის.

### **ყოველთვის ერთი და იგივე – არაა აუცილებელი იყოს იათი ან უკეთესი.**

ტიპი (A) ცდილობს ყველაფრის სტანდარტიზებას: მისი ლობუნგია – ეფექტურობა.

თუმცა როდესაც თქვენ ხდებით ეფექტურები, ზარალობს შედეგიანობა. თქვენ არ შეგიძლიათ ფლობდეთ ორივეს ერთდროულად, ამიტომ მოგიწევთ გადანწყვეტილების მიღება აქ და ახლავე, რომელია უკეთესი თქვენი კომპანიისთვის: იყოს შედეგიანი, თუ ეფექტური.

რა არის კომპანიის მამოძრავებელი ძალა? თუ მისთვის მთავარია იყოს შედეგიანი, თქვენ მოგიწევთ შეგუება იმ აზრთან, რომ ის იქნება ნაკლებად ეფექტური. თუ პრიორიტეტი ეფექტურობაა, მოუკელით შედეგიანობის მოთხოვნას.

ზრდის პროცესში კომპანიისათვის მნიშვნელოვანია შედეგიანობა. დანყების და ახალგაზრდობისას ეფექტურობას მეტი ყურადღება ენიჭება.

საწარმოს დაბერებასთან ერთად მატულობს მისი ღირებულობის მნიშვნელობა. მეტი ყურადღება ენიჭება ხარჯების კონტროლს.

იცით თუ არა თქვენ ცხოვრებისეული ციკლის რომელ სტადიაში იმყოფება თქვენი კომპანია და რა სჭირდება მას?

**ყველა ჩვენი პრობლემა გაქრება მხოლოდ მაშინ, როდესაც შეწყდება ცვლილებები, ეს მოხდება მაშინ, როდესაც ჩვენ მოვკვდებით.**

ტიპი (A) ცდილობს გაეცეს პრობლემებს. მას სურს, რომ ყველაფერი იყოს სუფთად, აკურატულად და კონტროლის ქვეშ.

თუმცა პრობლემები მუდმივად იქნება, რაც განპირობებულია ცვლილებებით.

თქვენ არ გექნებათ სიძნელებები, როდესაც შეწყდება ცვლილებები, და როდის ხდება ეს? როდესაც ვინმე კვდება ან უკვე მკვდარია.

ასე რომ, შესაძლებელია, მკვეთრი რეაგირებით პრობლემებზე, თქვენ კლავთ კომპანიას. ადამიანები გიმაღავენ სირთულეებს, იმის მაგივრად, რომ დაგანახონ. თქვენ იგებთ პრობლემებზე დაგვიანებით, როდესაც შველა უკვე შეუძლებელია. აი რატომ იღუპებიან წამებში კომპანიები ასეთი ტიპის, როგორიც „ენრონი“-ა: გარედან ყველაფერი იდეალურად გამოიყურება, შეიძლება ითქვას შესანიშნავად, მაგრამ უცებ „ბახ“ – და ყველაფერი წყალში იყრება, რადგან ხმის ამომღები არაფერია იყო.

**ათი რეკომენდაცია მმართველისთვის, რომელშიც ჭარბობს სტილი (A).**

1. ფორმამ არაა აუცილებელი, რომ შვას ფუნქცია.
2. არაა აუცილებელი ყველაფერს ახლდეს ინსტრუქციები და რეგლამენტი.
3. თავიდან ილაპარაკეთ მხნედ! დეტალურ გააზრებას შეძლებთ მოგვიანებით.
4. შესაძლებელია, იცოდეთ ყველაფრის ღირებულება ქვეყანაზე, მაგრამ უმჯობესია იცოდეთ ყველაფრის ფასეულობა?

5. გათავისუფლდით აზრისგან, რომ ყველაფერი აკრძალულია, რაც პირდაპირ ნებადართული არაა.

6. მიაქციეთ მეტი ყურადღება იმას, რაც არის დღეს და არა იმას რაც მომავალში იქნება.

7. რეგლამენტები იზრდება, როგორც სოკოები წვიმის შემდეგ. ზოგჯერ წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეძლებთ სიტუაციის განმუხტვას.

8. სადაც შესაძლებელია, აკეთეთ სწორი საქმე, სწორად გაკეთების ნაცვლად!

9. რაც ნაკლებია თათბირი, მით მეტია გაკეთებული საქმე!

10. ისწავლეთ ცვლილებებს უთხრათ „დიახ“!

## ნაწილი 6

### რ ე კ მ ე ნ დ ა ც ი ე ბ ი ს ტ ი ლ ე ბ ი ს თ ვ ი ს (paEi) და (PaEi)

#### ქცევა

**რომ დაინყოთ ცხოვრება, უნდა შეეგუოთ სიკვდილს.**

**იყავით აქ და ახლა!**

ნიგნში „სიკვდილის აკრძალვა“ (The Denial of Dearth) ერნესტ ბეკკერი ამბობს, რომ „სიკვდილზე ფიქრი, შიში მის წინაშე თან სდევს ადამიანის მოღვმას როგორც არაფერი სხვა: ეს მთავარი ზამბარაა ადამიანის მოქმედების – მოქმედების, რომელიც უპირველეს ყოვლისა იმართება სურვილით აირი-ლო აუცდენელი სიკვდილი, გადალახო ის, ნებისმიერი ხერხით აუკრძალო მას, იყოს ადამიანის განუყრელი ხვედრი“.

ბეკკერის აზრით, სიკვდილის შიშის მიხრჩობა, რომელსაც ჰენრი ჯეიმსმა უწოდა „ჭია გულის სიახლოვეს, ხოლო ტომას ელიოტმა ლექსში „სისინებს უკვდავება“ (Whispers of immortality) აგვიწერა, როგორც „თავის ქალა, რომელიც ტყავის ქვეშ იმალება“, – „ეს უბრალოდ ნეგატიური ძალა კი არაა, ეს ეწინააღმდეგება ცხოვრების ენერჯიას, – ის წყაროდ იყენებს სიცოცხლის ენერჯიას და შემოქმედებით სარგებლობს მით... ორგანიზმი აქტიურად ეყრდნობა საკუთარ შეხედულებებს, ცდილობს გაათავართოვოს საზღვრები და მარადიული გახდეს სხოვრებისეულ გამოცდილებაში“.



თუ ჩვენ ვაპირებთ კონსულტირებას ნებისმიერი მმართველის, მისი სტილის მიუხედავად, რომ ვასწავლოთ უკეთ მართვა, უნდა დავიწყოთ, იმით, თუ რა ინვესტ მასში მოტივაციას. ვფიქრობ, ოთხივე სტილის წარმომადგენლებს გააჩნიათ საკუთარი მოთხოვნილებები. (P) სტილისთვის, გამოჩენილი ჰარვარდური ფილოსოფოსის დევიდ მაკლელლანდის დასკვნით, ეს მოთხოვნაა მიღწევებზე. ტიპი (A) მთავარია კონტროლი – ძალაუფლების მოთხოვნილება (I) ტიპი მოითხოვს პატივისცემას ჯგუფის მიმართ. როგორც ვიცი, მაკლელლანდი არ ხსნის, რით ხელმძღვანელობს (E) სტილის მატარებელი. მე ვფიქრობ, რომ სიკვდილის შიში. ამ სტილის წარმომადგენელს სურს სიკვდილის შემდეგ დატოვოს ისეთი რამე, რაც მის უკვდავებას უზრუნველყოფს. ამიტომაც ის მუდამ მანიაკალურად ფიქრობს და ემნის. სხვა ტიპებზე მეტად, მას ეშინია, რომ ის დავიწყებას მიეცემა. მისი სურვილია – უკვდავება. სიცოცხლის მიზნებს ის ხარჯავს „ძეგლის“ შექმნაზე – რალაცის, რაც მისი სიკვდილის შემდეგ დარჩება. მას სურს რალაცა მაინც შექმნას, მე ვფიქრობ, მას არ აინტერესებს ფული, თუმცა მათი გულისთვის შეუძლია უხეში ბრძოლა.

– რას გააკეთებთ მთელი ამ ფულით? – ვეკითხები მე მას.  
– თქვენ ისედაც ბევრი გაქვთ.

– არ ვიცი, – პასუხობს ის. – რატომ იპყრობენ ადამიანები მწვერვალებს? იმიტომ რომ მწვერვალები არსებობენ და მე ვქმნი ამ იმპერიას, იმიტომ რომ, ის უნდა იყოს შექმნილი.

თუ თქვენ მიეკუთვნებით (E) ტიპს, დაიწყებთ ცხოვრებას – მე მხედველობაში მაქვს, ისიამოვნებთ ცხოვრებით – მხოლოდ იმის შემდეგ, რაც შეეგუებით იმ აზრს, რომ ერთ დღეს მოკვდებით. როგორიც არ უნდა იყოს თქვენი საქმე, მისი საშუალებით უკვდავებას ვერ მიაღწევთ, ცხოვრებაში ყველაფერი განიცდის ცვლილებას, მათ შორის ისიც, რაც თქვენ შექმენით. მუდმივი დედამიწაზე არაფერია.

მიაღწია თუ არა იესომ, რისი გაკეთება სურდა მსოფლიოსთვის?

თუ თქვენ მთელ დროს დახარჯავთ საკუთარი თავის უკვდავსაყოფად, თქვენ არასოდეს არ იქნებით თავისუფალი

და ვერ მიიღებთ სიამოვნებას ამქვეყნად და სიკვდილამდე ხუთი წუთით ადრე შეეკითხებით საკუთარ თავს: „რაში დავხარჯე სიცოცხლე?“.

შეგიძლიათ თუ არა გაიაზროთ, რომ მომავალზე ფიქრით, თქვენ უარს ეუბნებით დღევანდელ დღეზე?

როგორ ვისწავლოთ დღავანდელი დღით ცხოვრება?

ჩაატარეთ მედიტაცია. ისწავლეთ თავისუფლად და ღრმად სუნთქვა. სცადეთ იოგით დაკავება – ის დაგეხმარებათ დაინახოთ ცხოვრების მშვენიერება, რომელზეც ვერც კი იოცნებებდით. მე ვურჩევ იოგას და მედიტირებას ყველას, ვინც არის (E) ტიპის მატარებელი. მათ მშვენივრად გადაყავთ ყურადღება დღევანდელობაზე და ნაკლებად ფიქრობენ მომავალზე.

იოგა გასწავლით ტკივილების მიღებას და არა მათ მინიჭებას. თქვენ ისწავლით საკუთარი სხეულის მოსმენას, რაც თავის მხვრივ, გიკარნახებთ, რომ მოუსმინოთ საკუთარ ორგანიზაციას და არა მხოლოდ საკუთარ აზრს. გონებას – განსაკუთრებით (E)-ს გონება – შეუძლია მიიყვანოს სხეული იმ მდგომარეობამდე, რომ მან შეიძლება გადააჭარბოს თავის შესაძლებლობებს და დაიწყოს რღვევა. (E)-ს შეუძლია გააუარესოს კომპანიის მდგომარეობა, მუდმივი ექსპერიმენტები კი უკან დასახევ გზებსაც უჭრიან.

რას ვგულისხმობთ, როდესაც ვამბობთ ორგანიზაციის „გონება“? სანამ ამ საკითხზე გადავიდოდე, უმჯობესია ვილაპარაკოთ ადამიანის „გონებაზე“. ტვინის მარჯვენა ნახევარსფერო, რომლის საშუალებით ჩვენ შეგვიძლია შევქმნათ და შევიგრძნოთ ემოციები, ეს „მოქმედების“ სფეროა (E) და (I)-ს. მარცხენა ნახევარსფეროს საშუალებით ჩვენ ვმოქმედებთ და ვფიქრობთ – ის შეესაბამება (P) და (A) როლების შესრულებას. შეიძლება სხვანაირადაც ვთქვათ: ემოციები – ეს (E), რაციონალური აზროვნება – ეს (A), სხეული – (P), ხოლო სული – ეს (I).

იოგაში და მედიტაციაში გონებას მოიხსენიებენ „ტერორისტად“. იოგა ეხმარება გონებისა და სხეულის ბალანსირებას. თქვენ სწავლობთ არ მოითხოვოთ იმაზე მეტი, რისი გაკეთებაც შეუძლია სხეულს, სწავლობთ მოსმენას,

„იგრძნოთ“ და მიიღოთ სხეულის ტკივილი და არ აღუდგეთ მას წინ თქვენი შთაგონებით. ეს სხეულის მომართვაა თქვენსკენ, რომელიც განვლით საკუთარი შეზღუდვების სივრცელს. თქვენ სწავლობთ საკუთარი სხეულის შესაძლებლობათა ზღვრის მიღებას, იმის გაგებას, რომ გონებამ შესაძლებელია სხეულს მოთხოვოს შეუძლებლის შესრულება. ამის გარდა, სწავლისას იაზრებთ იმას, როგორ ეპყრობით საკუთარ თავს და სხეულს, ამით ხვდებით, თუ როგორ ეპყრობით სხვას.

იოგა გასწავლით სუნთქვის მიმართვას იმ მიმართულებით, სადაც გტკივთ. სუნთქვა – ეს თქვენი (I)-ა, ხოლო (I) – ეს კიდევ სიყვარულია, რომელიც აერთიანებს ყველაფერს და ამსუბუქებს ტკივილს. სიძულვილი ანელებს ცვლილებებს, რადგან ის შთანთქავს ენერჯიას, რომელიც საჭიროა მათი რეალიზაციისათვის. სიყვარულს ახასიათებს გახსნილობა და ენერჯია, რომელიც აუცილებელია ცვლილებების გასატარებლად. (როდესაც ეს ბრაზილიის პრეზიდენტს ფერნანდო ენრიკე კარდოზას მოუყევი, ის შემდგომ იხსენებდა, რომ ყველა ჩვენი საუბრიდან, ეს ყველაზე სასიამოვნო მოგონებად დარჩა).

ტიპი (E) ადვილად ინტერესდება ახალი იდეებით. მაგრამ შეხმატკბილებული მუშაობისათვის სხვებთან – მათთან ვინც, ფლობს ახალ იდეებს უფრო თავისუფლად, მან უნდა დაიცვას შემდეგი რეკომენდაციები: „გაუფროთხილდით, მაგრამ არ გაგიტაცოთ, მიუხედავად იდეის გრანდიოზულობისა“. ამას გვასწავლის მედიტაციის გამოცდილება.

რისკავენ კარიერით ისინი, ვინც გაბედავს უთხრას (E)-ს: „თქვენ უნდა შეიცვალოთ ქცევა, როგორც ხელმძღვანელმა“. ასეთი ადამიანი შეიძლება დაითხოვონ (თუმცა, დიდი ალბათობა იმისა, რომ ამისათვის (E) გამოიყენებს „შემსრულებელს“). (E) ასევე შეუძლია იგნორირება გაუკეთოს ასეთ ადამიანს, ან გაუსაძლისი გახადოს მისი ყოფა. საქმე იმაშია, რომ ის ფიქრობს, ცვლილებები მისთვის საჭირო არაა. ცვლილებები სჭირდებათ მხოლოდ სხვებს.

ტიპი (E) იმ დონეზე უყვარს თავისი თავი, რომ ტაქტიან შენიშვნასაც კი მის იდეაზე, თუნდაც საუბარი იყოს თქვენს ქვეგანაცოფზე, აღიქვამს როგორც არათვით გაჭერებულ

თავდასხმად პირადად მასზე. პასუხად ის შეწყვეტს რეაგირებას და გავა თამაშიდან. (E) არ სურს ცვლილება. მათ უნდათ, რომ შეიცვალონ სხვები.

ასე რომ თუ თქვენ ეტყვი (E)-ს: „თქვენ შეგიძლიათ ისწავლოთ ნამდვილად რაიმე კარგი და სასარგებლო მხოლოდ ერთი იოგის გაკვეთილზე დასწრებით და ერთიც - მედიტაციის,“ – ისინი წამითაც არ დაეჭვდებიან და უმალ გააკეთებენ.“ მე ყოველთვის ვიყენებ რაიმე ახალს, ერთხელ მაინც“ – ეს ფრაზა მოიგონეს ალბათ (E) ტიპის წარმომადგენლებმა. რადგან მათ უყვართ ახლის შესწავლა, მათი პასუხი სავარაუდო პასუხი იქნება ასეთი: „ კარგი, ერთხელ გასინჯვა შეიძლება“. შემდგომ იოგის ვარჯიშის პროცესში, მე ავუხსნი მათ, რომ სხეული – ეს ორგანიზაციის ანალოგიაა, ხოლო ტვინი – მმართველობის. აღამიანმა შეიძლება დაკარგოს შესაძლებლობა ერთ ფეხზე დგომის, მხოლოდ იმიტომ, რომ არ მიაქცია ყურადღება ამ ფეხზე დიდი თითის ჯანმრთელობას. რისთვისაა ეს ანალოგია? მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად ტვინს სურს, სხეულის სწორად დგომა, სტრატეგია ორგანიზაციის ამრების შესაძლებელია დაინგრეს, თუ ერთი მუშა მაინც კონვეერზე (როგორც დიდი თითი) არ შეიტანს თავის წვლილს საერთო საქმეში. ასეთი სამუშაოებრივი სტრატეგიები მუდამ მუშაობს.

ისინი უსმენენ. გრძნობენ სხეულში ტკივილს. მათ არ შეუძლიათ სწორი პოზის შენარჩუნება. ისინი ვერ აკეთებენ იმის, რისი გაკეთებაც სურთ. ასე იბადება შეგუება, რომლის ხარჯზე ხდება (E)-ში განათება, რომელიც საჭიროა სტილის გასამდიდრებლად.

აი ასე, იოგის საშუალებით სხეულის შეცნობით მე ვცდილობ გავამდიდრო (E)-ს სტილი: აიღოს პასუხისმგებლობა ტკივილზე, რომელსაც ის სხვებს ანიჭებს, შეეგუოს საკუთარ სიკვდილს, არ დაივიწყოს სუნთქვა, გადართოს ტვინი „ხვალიდან“, „აქ-ზე და ახლავე-ზე“.

### **„არ ეცადოთ მთელი ცხოვრება ერთ დღეში განლიოთ“**

სიკვდილის შიში ძვირად უჯდება. (E)-ს გაუაზრებლად ეშინია, რომ სიცოცხლე ხანმოკლეა და ისინი, ვერ მოასწრებენ ყველაფრის გაკეთებას, რაც უნდათ, მანამ, სანამ „ჩაქრება

სინათლე“. ამიტომ ცდილობენ ყოველ ცალკეულად აღებულ დღეში, ყველაფერის მოსწრებას და ბევრ საქმეს კიდებენ ხელს ერთდროულად. ამით, თქვენ რისკავთ ბევრად ნაკლების გაკეთებას, ვიდრე გეგმავდით. როგორც ბიბლიაში წერია: „tafasta merube, lo tafasta – რაც უფრო მეტის დაჭერას ცდილობთ, მით ნაკლებს იჭერთ“.

ამ გამოთქმის დაბოლოება უღერს ასე: „...და თვენ ვერ დაასრულებთ იმას, რაც დაიწყეთ“. სხვანაირად, რომ ვთქვათ, შეეგუეთ. თქვენ ყველაფერს ვერ გადააკეთებთ. შეგიძლიათ დაიწყოთ. შეგიძლიათ დაასრულოთ. მაგრამ დიდი ალბათობით ვერ დაიწყებთ და ვერ დაასრულებთ ყველაფერს, რაც დაიწყეთ. ყველაფერის ძალა თქვენ არ შეგწევთ.

თუმცა (E)-თვის არ არსებობს დასასრული. ის მუდმივად ნიშანს წევს ზევით. მისი ჰორიზონტი მუდმივად მოძრაობს – როგორღა უნდა დაასრულოს მან? (E)-თვის რამის დასრულება – იგივეა, რაც სიკვდილი. ამიტომ ის მუდმივად ახალ რამეს იწყებს ან აახლებს ძველს. ყველაფერი იმყოფება მუდმივ მოძრაობაში.

„ის“, რაც თქვენ გინდათ, – ოღონდ რამე „ის“ იყოს, – უკვე ხვალინდელი დღეა. თქვენ მოსვენებას არ გაძლევთ ფიქრი, რომ ყოველი წამი – დაკარგული შესაძლებლობაა. ამიტომ როდესაც თქვენ რაიმე გჭირდებათ, თქვენ არ თხოვთ, არამედ მოითხოვთ. როდესაც რამის გაგება გსურთ, კი არ ეკითხებით, არამედ ბრძანებთ.

მე ვფიქრობ, რადგან თქვენ გინდათ ყველაფერი ბევრი და სწრაფად, ელოდებით ბევრს და მოკლედ დროში.

გსურდეთ და მოელოდით – ეს სხვადასხვა რამეა. სავსებით ნორმალურია გქონდეთ სურვილი: მკონი ყველა ჩვენთაგანს ეხება? პრობლემები იწყება მაშინ, როდესაც ვინცებთ მათ მოლოდინს, გვსურს ვმართოთ ისინი. როდესაც ველოდებით იმას, რაც გვსურს, ვინცებთ მის აღთქმას როგორც კუთვნილს, ფიქრს, რომ ასეა საჭირო, რომ მოხდეს. თუ არის საჭირო?

როგორც (E), თქვენ გსურთ აიშენოთ თქვენთვის ძეგლი – თქვენ მიყავხართ ოცნებას. ეს კარგია, თქვენ რომ რამის მიღწევა გსურთ. ეს მატებს გემოს – სენს – თქვენს ცხოვრებას.

მაგრამ, თუ ფიქრობთ, რომ ყველაფერი რაც გინდათ ასრულდება (გინდათ ძალიან ბევრი და სწრაფად), მაშინ იქცევით მოუთმენლად და წინდაუხედავად. მაგრამ თუ ხვდებით რეალობას, მაშინ ბრაზდებით. თქვენ იქცევით როგორც განებივრებული ბავშვი: ბრაზდებით, ეძებთ დანაშაულებს და ორგანიზაციას გარდაქმნით ვინ იცის რაზე.

აი თქვენ თქვით ვილაცას რაღაცაში ადანაშაულებთ... თუმცა შეხედეთ თქვენს ხელს! როდესაც ვილაცას ადანაშაულებთ, თქვენი საჩვენებელი თითი მიმართულია მასზე. ამ დროს საითკენაა მიმართული თქვენი დიდი თითი? ის მიმართულია ზევით, გამოდის მიუთითებს ღმერთისკენ. ყველაფერი არაა დამოკიდებული ადამიანზე, რომელსაც ახლა აკრიტიკებთ.

დანარჩენი სამი თითი, ვისკენაა მიმართული? თქვენზე! გააკეთეთ თუ არა თქვენ ყველაფერი იმისათვის, რომ დამნაშავეს, რომელიც თქვენ წინაშე დგას, არ დაეშვა შეცდომა? თუ უბრალოდ გინდოდათ რამე, შესაბამისად ელოდით რამეს, როცა სათამაშო თოფით ომში გააგზავნეთ თქვენი ქვეშევრდომი?

### **გათავისუფლდით, თუ გინდათ აჩქარება.**

როგორც ამბობს ცნობილი გამოთქმა: „ასჯერ გაზომე, ერთხელ გაჭერი“. სიჩქარე შეიძლება ზიანის მომტანი იყოს. თავისუფლად მოქმედებისას, ყველაფერს სწრაფად გააკეთებთ, სწრაფად მოქმედებისას, შეიძლება ვერაფრის გაკეთება ვერ მოასწროთ. რატომ? იმიტომ რომ, გვერდითი მოვლენები თქვენი სიჩქარის შესაძლოა კატასტროფის მომტანი აღმოჩნდეს. თუ თქვენ არ მოქმედებთ თავისუფლად და ფრთხილად, მაშინ, ძალისხმევა მიმართული დაავადების სამკურნალოდ, რეალიზებული ძალიან სწრაფად, შეიძლება მეტი ზიანის მომტანი აღმოჩნდეს, ვიდრე დაავადება, რომლის მოშორებას თქვენ ცდილობთ. შესაბამისად, გადანყვეტილება რომელსაც მოაქვს მეტი პრობლემები, არ შეიძლება ჩაითვალოს საუკეთესოდ.

თუ თქვენ მოქმედებთ ძალიან სწრაფად – იმ პირებებშიც კი, თუ ძალიან კარგად იცით თქვენი იდეის შესახებ – არ არსებობს გარანტიები, რომ თქვენ წინასწარ გათვალთ

ყველა მისი შედეგები. ძალიან ბევრ ცვლილებებს, რომლებიც სწრაფად გატარდა, მიუყვანიათ ორგანიზაციები სამუხარო კონფლიქტებამდე. ამგვარი რისკები ეხება (P) – საც, მაგრამ მისი მოქმედება ნაკლებად საზიანოა, მცირე მასშტაბურობის გამო.

შესაძლებელია თქვენ მოძრაობთ ძალიან სწრაფად, სვამთ ბევრ კითხვებს – და ყველაფერი ეს, თქვენი „საათის კოეფიციენტის“ გამო. ამის შესახებ ვილაპარაკოთ შემდეგ ნაწილში.

### **გაარკვიეთ თქვენი „დროის კოეფიციენტი“.**

ტიპი (E)-ს არ გააჩნია მოთმინების უნარი. ის მიყვება საკუთარ ხედვას. როდესაც მასში იბადება იდეა, ის არ აქცევს ყურადღებას მისი რეალიზაციის გზებს, რადგან ფიქრობს, რომ ეს წვრილმანი დეტალებია. მეტიც: როდესაც მოიფიქრებს რა უნდა გააკეთოს, ის ფიქრობს, რომ უკვე საქმე გაკეთებულია. ის დარწმუნებულია: რომ თუ ადამიანები მისი იდეისთვის მთლიანად დაიხარჯებოდნენ, იმოქმედებდნენ ბევრად უფრო სწრაფად.

ამიტომ ის ხშირად ვერ ათვისებს დროს, რომელიც საჭიროა მნიშვნელოვანი ცალკეული დავალების შესასრულებლად. თქვენ, მაგალითად თვლით, რომ ნახევარი საათი საკმარისია პიროვნებასთან შესახვედრად და პრობლემის მოსაგვარებლად. სინამდვილეში ასეთი შეხვედრის ხანგრძლივობა, არის მშვენიერი საზომი. თუ რამდენად ცუდად აღიქვამს დროს (E). მე ვეძახი ამას „დროის კოეფიციენტს“.

მე ვიცი, რომ ჩემი „დროის კოეფიციენტი“ ექვსის ტოლია: თუ ველოდები, რომ რამე გაკეთდება ერთ კვირაში, დიდი ალბათობით, ექვს კვირაში გაკეთდება. ამიტომ სანამ დავისახავ დავალებას, მე ვჩერდები და ვფიქრობ ასე: მე ველოდები, რომ ეს გაკეთდება ერთ კვირაში, მე მინდა, რომ ეს გაკეთდეს ერთ კვირაში, მე მსურს, რომ ეს გაკეთდეს ერთ კვირაში. თუმცა, ჩემი „დროის კოეფიციენტიდან“ გამომდინარე, მე ვიცი, რომ ამის გასაკეთებლად ექვსი კვირაა საჭირო. და ჩემი პერსონალისთვის ვაყენებ ექვს კვირიან შესრულების ვადას.

იყავით ძალიან ფრთხილად იმ სხვაობას შორის, რომელიც არსებობს თქვენს მოლოდინებსა და რეალურ დროს შორის,

რომელიც სამუშაოსთვის დაგჭირდებათ. როგორც არ უნდა იყოს ეს დრო, ყოველთვის უფრო გრძელი იქნება მოლოდინზე. და ბოლოს: რაც უფრო მეტი (E) არის თქვენში, მით უფრო მონყვეტილი ხართ რეალობას, თქვენი ოცნებები უფრო გიჟურია და თქვენი სურვილი მისი შესრულების უფრო მკვეთრი. შესაბამისად მეტია – თქვენი „დროის კოეფიციენტი“.

გახსოვდეთ: რაც უფრო არარეალურ დროს შესთავაზებთ დავალების შესასრულებლად ქვეშევრდომებს, მით მეტ უნდობლობას დაიმსახურებთ. შედეგი ყველგან ერთნაირია. როგორც ამბობს ანდაზა: „ვინც უნდობლობას თესავს, ის ტყუილს მოიმკის“.

რომ უფრო სწორად გამოთვალეთ საკუთარი „დროის კოეფიციენტი“, გაესაუბრეთ ადამიანებს, რომლებთანაც გინევთ მუშაობა. თუ თქვენ ენდობით საკუთარ ქვეშევრდომს და ხედავთ, რომ ის პატიოსნად მუშაობს, მაშინ დავალების შესრულებაზე უნდა წავიდეს და წავა იმდენი დრო, რამდენიც რეალურად საჭიროა.

თქვენი მიდრეკილება ელოდოთ რაღაცას, მხოლოდ იმიტომ, რომ ეს თქვენ გინდათ და რომ არათუ არა გაკეთდება თუ თქვენ არ იყვირეთ, არ მოახდინეთ ზეწოლა და არ დააშინეთ, ცუდად მოქმედებს ადამიანებთან ურთიერთობაზე. ამიტომ თქვენი „დროის კოეფიციენტის“ ცოდნა აუცილებელია. თუ გეცოდინებათ რამდენად ვერ აფასებთ საჭირო დროს დავალების შესრულებისთვის, ყოველთვის შეძლებთ თქვენი მოლოდინების დარეგულირებას.

### **კ ო მ უ ნ ი კ ა ც ი ა**

**ისაუბრეთ ჩემთან თავისუფლად, რომ ადვილად გაგიგოთ.**

ეს ებრაელთა გამოთქმაა, რომელიც ნიშნავს: „უკეთესია აჭამო ადამიანებს პატარა კოვზით, ვიდრე სახანძრო შლანგიდან“.

რადგან (E) სურს ერთ დღეში შეასრულოს ერთი კვირის სამუშაო, მისი ტვინი მუშაობს უფრო სწრაფად, ვიდრე ტუჩებს შეუძლიათ იმოძრაონ. ის მუდმივად გადადის ერთი თემიდან მეორეზე, რომელიც, მას მესამე თემას მოაგონებს. ეს შედეგია არა სწრაფი აზროვნების, არამედ სტილის,



რომელსაც ახასიათებს თანამოსაუბრის ზედმეტი საუბარით დატვირთვა ან თავისი აზრის ჩამოყალიბების დაზინყება.

ყველა მისი მსმენელი უბრალოდ გაქცევაზეა. „ნეტა, რა ჯანდაბა უნდა, რის გაკეთებას მთხოვს? – ფიქრობს ქვეშევრდომი. – რას ელოდება სინამდვილეში ჩემგან?“

ენტუზიაზმი (E) სტილის, ხშირად აიძულებს მსმენელებს იფიქრონ. და ეს კარგია. რომ არა ერთი „მაგრამ“. როდესაც ფიქრობენ თქვენს სიტყვებზე, მერე არ ესმით რაზე ლაპარაკობთ შემდგომ: მათ არ შეუძლიათ ახალი ინფორმაციის მიღება, სანამ არ გადაამუშავებენ ძველს. თქვენ აუდიტორიის დაკარგვის საფრთხის წინაშე დგებით.

საკუთარი იდეის გამოთქმისას, ყურადღებით დააკვირდით ადამიანებს, გაიგეს თუ არ მათ თქვენი სიტყვები და შეიძლება თუ არა საუბრის გაგრძელება. თუ შეატყობთ, რომ ვერ გაგიგეს, დაელოდეთ, სანამ გაიაზრებენ და მზად იქნებიან გააგრძელონ მოსმენა. არანაირი მნიშვნელობა არა აქვს ლაპარაკს, როდესაც ხელაფ, რომ არავინ არ გისმენს.

### **მისი „გადმოცემის“ უნარი.**

ტიპი (E) საუბრობს სტილში „ცემე-გაიქეცი“: ინფორმაციის მოზღვავება, ცვლის საუბრის მიმართულებას, ცდილობს რამოდენიმე პრობლემის ერთდროულ გადაწყვეტას, ხშირად გადადის ერთი მოსაზრებიდან მეორეზე (ისიც ხმამალ-ლა). როგორც შედეგი – ის ადვილად ტოვებს ადამიანებს გაუგებრობაში.

უნდა გაიგოთ, რომ პუბლიკა ვერ ასწრებს თქვენი ფიქრების გაანალიზებას, შეჩერდით. შეიძლება, მსმენელთა დაბნეულობა – ეს წითელი ბარათია, რომელიც გაფრთხილებთ, რომ უკვე თვითონაც ცუდად გესმით საკუთარი სიტყვების აზრი.

საკუთარი თავის გადასამონმებლად, იპოვეთ ოთახში ადამიანი, რომელიც ფიქრობს, რომ ესმის თქვენი, თხოვეთ მას თქვენი სიტყვების გამეორება. თუ მისი სიტყვები არ დაემთხვა თქვენსას, თხოვეთ იგივე ვინმე სხვას. გამოკითხე მანამ, სანამ არ იპოვით თქვენი იდეის სწორ გამომხატურებას.

თუმცა ეს უნდა გააკეთოთ ძალიან ტაქტიანად. ზოგი მმართველი იყენებს ასეთ „საშუალებას“, მაგრამ ხშირად

სარკაზმით ან ცინიზმითაც კი: „კარგით. ახლა ასე: გაიმეორეთ, რა ვთქვი ახლა მე?“ ასეთი მიდგომა ამცირებს ადამიანს და გასაგებია, რომ ის ბრაზდება.

მზად იყავით მოულოდნელობებისათვის: ისე, როგორც გაგიგეს ადამიანებმა, შესაძლებელია ძალიან განსხვავდებოდეს იმისგან, რისი მიწოდებათ თქვენ გსურდათ. ამის მიზეზი შეიძლება ბევრი რამ იყოს: შეიძლება თქვენ გსურდათ მიგეწოდებინათ ზოგადი იდეა, თქვენმა მსმენელებმა კი, ის განაგრცეს და დაამატეს უამრავი დეტალი. ეს ნიშნავს, რომ თქვენი იდეა საუბრის შემდეგ სულ სხვა ფორმად გადაიქცევა, ვიდრე თქვენ გსურდათ წარმოგედგინათ.

პირველ რიგში, ასეთ აზრთა ცვლას დადებითი შედეგი აქვს. თქვენ შესაძლებლობა გეძლევათ დაინახოთ და იგრძნოთ წინასწარ, თუ როგორ განვითარდება თქვენი იდეა მომავალში. ანგელოზი, რომელიც თქვენს წარმოდგენაში იყო, შესაძლებელია ფრანკენშტეინად გადაიქცეს.

**თქვენ რომ ყოველთვის გაგიგონ, გააკეთეთ ისე, რომ თქვენს ანბანში „ბ“ მუდამ „ა“-ს მოყვებოდეს.**

ზოგადად (E) შეუძლია, მოიყვანოს ანალოგიები, მოყვეს ანეკდოტები, გამოიყენოს ციტატები – მას შეუძლია ყველაფრის გაკეთება, იმისთვის, რომ აჩვენოს თავისი იდეის უპირატესობა. თუმცა მისგან კონკრეტულ დეტალებს ვერ მიიღებთ. მას ნაკლებად გამოუვა თავისი დეტალების წარმოჩენა ფორმით „ა“-ს მოყვება „ბ“, შემდეგ – „გ“.

როდესაც პრობლემაზე საუბრობთ, ადამიანებმა შესაძლებელია ინტუიციით გაიგონ თქვენი სიტყვების არსი, მაგრამ მისი დეტალურად გადმოცემა უჭირთ. ის, რომ პრობლემა არის – გასაგებია, მაგრამ რა უნდა გააკეთო – გაუგებარია. ამან შესაძლებელია გამოიწვიოს არასასიამოვნო გაუგებრობები.

იდეას ფასი არა აქვს, თუ ის არ იქნა რეალიზებული!

თქვენს გასაგებად, არგუმენტები წარმოაჩინეთ პრობლემის და გამოიყენეთ ზუსტი მონაცემები.

ლაპარაკის დაწყებამდე, მოამზადეთ საუბრის გეგმა ლოგიკური თანმიმდევრობით და არ გადაუხვიოთ მას.

## ნუ ჩქარობთ პირის გაღებას.

ტიპ (E) -ს უყვარს თიქრი ხმამალლა, ეს შეიძლება ძალიან სახიფათო იყოს. უადგილოდ შეიძლება გააგზავნოს თავისი ქვეშევრდომები თხუთმეტი სხვადასხვა მიმართულებით, ვარსკვლავის ციდან მოსაწყვეტად და ამით გადადგას ნაბიჯი კომპანიის დაშლისკენ, – მაგრამ, ის რაც მისთვის მხოლოდ იდეაა, ქვეშევრდომთათვის ბრძანების ტოლფასია. როგორც გამიზიარა ერთ-ერთმა ვიცე-პრეზიდენტმა კომპანიის Fortune 100: „ის რაც ჩემს შეფში იწვევს ინტერესს, მე აღმაფრთოვანებს. ზუსტად ასე გავიკეთე კარიერა.“

როდესაც თქვენს ენთუზიაზმს ხედავენ, ქვეშევრდომები აკეთებენ დასკვნას, რომ იდეა რომელიც თქვენ გაახმოვანეთ, – ეს მორიგი მათი დავალებაა, ბრძანება, რომელიც უნდა შესრულდეს. რადგანაც ეს დავალებაა, ისინი მიდიან და ასრულებენ.

მაგრამ, რადგან თქვენ ახდენთ ათი იდეის გენერირებას ერთ წუთის განმავლობაში, ღიღია საფრთხე იმისა, რომ დარჩეთ თავისუფალი თანამშრომლების გარეშე: ისინი წრეს შემოივლიან, მაგრამ შედეგს ვერ მიაღწევენ.

ეს – მცდარი წრეა, მისი გარღვევა შესაძლებელია ერთი ხერხით: დაიღოთ პირზე ბოქლომი, სანამ არ გადაწყვეტთ რისი გაკეთება გინდათ.

ხორვატებს და სერბებს აქვთ გამოთქმა. რომელიც ასახავს ამ აზრს: *Prvo ispisi pa posle reci*, რომელიც ნიშნავს: „ჯერ გამოაცხვე და მერე მიათვი“. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არ მიათვათ „გამომცხვარი“ იდეები. მითუმეტეს, თუ იცით, რომ თქვენს სტუმრებს უხდიან იმისათვის, რომ მიირთვან ნებისმიერი რამ, რასაც მოამზადებთ.

კარგი იქნება, როდესაც იდეები გენწვევთ, ჩანეროთ ის რვეულში, რომელსაც ზემოდან ექნება წარწერა „იდეები“, სადაც შეძლებთ მოგვიანებით ჩახედვას. შესაძლებელია. მოგვიანებით ჩახედვისას, ეს იდეა მოგეჩვენოთ უსარგებლოდ და არა აქტუალურად.

Domino's Pizza-ს ქსელების შემქმნელი ტომ მონაგანი, ხშირად იყენებდა ჩემს იდეებს, როდესაც ქმნიდა თავის კომპანიას. ერთხელ მან მაჩვენა კარადა, რომელიც სასვე

იყო საქალაქლებით წარწერით „იდეები“. დრო და დრო ათვალიერებდა ის მათ და ყოველ ჯერზე აწვდიდა მხოლოდ ერთ იდეას, ისიც მაშინ როდესაც მისი ქვეშევრდომები მზად იყვნენ მისი რეალიზებისათვის.

თუ თქვენ დარწმუნებული ხართ, რომ იდეა მზადაა რეალიზებისათვის, გადაამოწმეთ ის მოადგილეზე – ადამიანზე, რომელსაც ენდობით და რომელიც ბოლომდე დაიცავს საკუთარ აზრს, რამდენადაც არ მოდიოდეს თქვენ აზრთან წინააღმდეგობაში. უმჯობესია ეს გააკეთოთ მანამ, სანამ დაიწყებთ ქვეშევრდომთა კორიდორში დაჭერას და მათთვის დავალებების დარიგებას.

### **თქვენ ფიქრობთ, რომ თქვენი არავის ესმის.**

#### **თქვენ თუ გესმით საკუთარი თავის?**

დიდია ალბათობა, რომ ფესვები უთანხმოებების, რომლებზეც მიგითითებენ სხვები, იმალებიან თქვენში.

მოუსმინეთ საკუთარ თავს. შესაძლებელია, თქვენ პირველი იყოთ, ვინც არ ეთანხმება თქვენს მიერ წარმოთქმულ სიტყვას.

არ იჩქაროთ. დაუფიქრდით, ეთანხმებით თუ არა ახლახან წარმოთქმულ სიტყვას. რომ დარწმუნდეთ რა თქვით, ჩაინერეთ და მერე წაიკითხეთ ის რაც დაწერეთ.

თუ თქვენ ეთანხმებით საკუთარ ჩანაწერს, ხედავთ, რომ მისი რეალიზება იდეიდან რეალობაზე შესაძლებელია, შეგიძლიათ თქვენი ჩანაწერის შესახებ მოუყვეთ სხვებს, – თქვენ გესმით ის.

თუ ქალაქებზე დაწერილი ითხოვს გადანერას, თქვენ არ გჯერათ თქვენი. გამოდის, რომ თქვენი აღმფოთება სხვების მიმართ („რატომ არ ესმით ჩემი?“) უადგილოა. სინამდვილეში ბრავობთ თავის თავზე, იმიტომ, რომ არ იცით რეალურად რა გინდათ!

მუდამ თან ატარეთ ბლოკნოტი და სანერკალაში საკუთარი იდეების ჩასანერად და მათ გასაანალიზებლად, სანამ სხვებს გაუზიარებთ.

„თევზი პირიდან ყარს“ (ამბობენ ბრავილიელები).

„დაკეტილ პირში ბუზი არ შეფრინდება“ (ესპანელი სეფარლების სიტყვები).

„სიტყვა – ვერცხლია, სიჩუმე – ოქრო (ცნობილი გამოთქმა მრავალი ერის).

„სიცოცხლე და სიკვდილი დამოკიდებულია ენაზე“ (ტალმუდი).

არსებობს უამრავი აფორიზმი სხვადასხვა ხალხში, რომელსაც აქვს შემდეგი მნიშვნელობა: ყურადღება მიაქციეთ, რას ლაპარაკობთ.

### **იფიქრეთ ებრაელივით. იმოქმედეთ ინგლისელივით.**

ტიპი (E) ყოველთვის ბევრს ლაპარაკობს – პირი ბევრად უფრო დიდი აქვს, ვიდრე ყური. აი კარგი მოსმენის უნარი ვისაც აქვს, ეს არის (I). ზოგადად სხვადასხვა სტილის წარმომადგენლები ასე იქცევიან: (P) მუშაობენ, (A) ფიქრობენ, (I) უსმენენ და (E) ლაპარაკობენ.

გასაგებია, რომ თქვენ გახრჩობთსაკუთარი იდეები. გსურთ გაუზიაროთ ისინი სხვებს და დაარწმუნოთ მათ სარგებლობაში. ზოგჯერ, თქვენი ხასიათიდან გამომდინარე ლაპარაკობთ მეტს, ვიდრე საჭიროა. რადგან ხშირად თავდაჯერებულობის გამო ზედმეტი მოგდით, ადამიანების დამოკიდებულება თქვენი სიტყვების მიმართ სკეპტიკურია.

თქვენ რომ გაგიგონ, გჭირდებათ გრადუსის შეცვლა. დაუნით მოქნილობას. არ გადაამეტოთ, თქვენი აზრის მიტანისას, – თქვენ ამის გაკეთება დაძაბულობის გარეშე შეგიძლიათ. მას გაიგებენ.

და მეტიც, თქვენ არ უნდა თქვათ ყველაფერი, რაზეც ფიქრობთ. იყავით თავშეკავებული. გაეცით ინფორმაცია, მაშინ როდესაც საჭიროა. რაც მეტს ლაპარაკობთ, მეტ ძალაუფლებას კარგავთ.

მოსმენის წუთებში სიჩუმეში მეტი მოქნილობაა, ვიდრე ყვირილში. რაც ნაკლებს ლაპარაკობთ, მით მეტად ესმით (ემინიათ) თქვენი.

მეორე მხრივ, ის, რაც არ იციან სხვებმა, თქვენ ვერ დაგაზარალებთ. არავინ ჩამოგახრჩობთ იმის გამო, რაც არ გითქვამთ. ზოგიერთ საკითხზე კი, ჯობია საერთოდ არ ილაპარაკო. როგორც კი მას გაახმოვანებთ, არაფრის გარეშე დარჩებით.

ამიტომ გთხოვთ: ენა კბილებს უკან დაიკავეთ. (მე ყოველთვის ვამბობ, რომ შემძლია გამოვიცნო კარგი მმართველი (E) სტილის, იარების მიხედვით მის ენაზე). უსმინეთ მეტი, ილაპარაკეთ ნაკლები. აკონტროლეთ თქვენი ემოციები – თორემ მე არ ვაგებ პასუხს თქვენს ბედზე.

## **გ ა დ ა ნ ყ ვ ე ტ ი ლ ე ბ ე ბ ის მ ი ლ ე ბ ა** **სიკეთის მიღებისას, საუკეთესო არ ეძებო.**

ზოგჯერ (E) ცდილობს ყველაფრის დეტალიზირებას გაადვილების მიზნით იმ დონემდე, სანამ ღირებულება არ გადააჭარბებს ფასეულობას. ამით ის მხოლოდ აუარესებს სიტუაციას და არა აადვილებს. დგება დრო, როდესაც აუცილებელია ითქვას: „ეს ვარიანტი გვანწყობს. შევჩერდით!“.

მხატვრებს უყვართ საქმის გადადება. ისინი სულ მუშაობენ პროექტზე და ვერასოდეს ვერ ამთავრებენ, რადგან ცდილობენ იდეალურობის მიღწევას. ხელოვნების სფეროში მხატვრული ხელმძღვანელები რეპერტუარის წარდგენას აჭიანურებენ იქამდე, სანამ არ გაუშვებენ საბოლოო ტერმინს, როდის შეიძლებაოდა პროგრამის ჩაბარება დასაბეჭდად. ავტორები არღვევენ დედლაინებს, დანესებულს გამომცემლობის მიერ. ინჟინერ-პროექტორები ვერასოდეს აკმაყოფილებენ მოთხოვნებს დანესებულს მშენებლობის განყოფილებიდან, რომელთა სურვილია პროექტის ვადებში ჩაბარება. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, სრულყოფილებისკენ მისწრაფებით (E) უგულველყოფს კარგ გადანყვეტილებებს. ძალიან იშვიათია, როდესაც პირიქით ხდება.

ეს საკუთარ გამოცდილებაზე გადავამოწმე, როდესაც ვწერდი სადოქტორო დისერტაციას. მაშინ ერთი მეორის მიყოლებით ვაგზავნიდი და ვაგზავნიდი ჩემს სამეცნიერო ხელმძღვანელთან, პროფესორ შიროკოვთან, ნაწილს ნაწილზე, ნაშრომის გაუმჯობესების მიზნით. სანამ ერთ დღეს არ მომწერა: „ბატონო გარი! თქვენ მოგანიჭებთ სადოქტორო წოდება, „შეჩერდით!“.

როდესაც მოგვიანებით პროფესორთან საუბრისას გავიხსენე ეს ისტორია, მან მითხრა: „შენ უნდა უყურო ყველა წიგნს ისე, თითქოს ეს შუალედური სამყაროა. არ ეცადო

შედეგის დაწერა, თორემ ვერასოდეს ვერაფერს ვერ დაწერ. გახსოვდეს: ეს შუალედური სამყაროა“. მან უეჭველი იყოფა, რომ მე მივეკუთვნებოდი (E) სტილს, ხოლო (P) იკითხავდა, რამდენ გვერდს უნდა შეიცავდეს დისერტაცია, შემდეგ დაწერდა საჭირო რაოდენობას – და საქმე გაკეთებული იქნებოდა.

იმ ფურცელმა გადაარჩინა ჩემი პროფესიული ცხოვრება. ის ფურცელი რომ არა, რომელმაც ამიხილა თვალები საკუთარ სტილზე, ახლაც ჩემი დისერტაციის თემაზე მომიწევდა მუშაობა.

კიდევ ერთი მაგალითი: ერთი პერიოდი შეერთებული შტატების მენეჯერებს შორის პოპულარული იყო ხარისხის გლობალური მართვა (TQM Total Quality Management). ყველა ისე იყო გატაცებული ამით, რომ ავანცდებოდათ დაინტერესება, ამ ხარისხის სისტემის ღირებულება, ხომ არ აჭარბებდა მის ფასეულობას.

უკეთესი – ეს არ გულისხმობს ყოველთვის მეტს. შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ რასაც თქვენ აკეთებთ ზედმეტია – მის გარეშე შეიძლება ყოფნა და ისედაც საკმაოდ ძვირი ჯდება.

როგორც (E), თქვენ ფიქრობთ ალტერნატივის ფასზე თქვენი გადაწყვეტილების, რომლებსაც ეძებთ და არა ღირებულებაზე – ეს ის რესურსი და დროა, რომელსაც ძებნისთვის ხარჯავთ. მაგრამ დრო – ფულია. თქვენ უნდა ისწავლოთ უთხრათ საკუთარ თავს: „კარგი შედეგის მერე, უკეთესს ნუ ეძებ! გადავდივართ მომდევნო დავალებაზე“.

როგორ გავიგოთ, რომ გადაწყვეტილება ბოლომდე მიღებულია? ეს არც ისე რთულია. ჰკითხეთ საკუთარ თავს: ამის საფუძველზე დავალება შესრულებული იქნება? მოთხოვნები დაკმაყოფილებულია? პრობლემა გადაჭრილია? თუ პასუხია „კი“, გადაწყვეტილება :მთლიანად მიღებულია“.

სიმართლეა, რომ სრულყოფილების განვრცობას დასაწყისი და დასასრული არ გააჩნია. მაგრამ ჩვენ არ ვეჭობრებით ოსტატობაში. ჩვენი მიზანია – დავალების შესრულება. წერტილი. დრო და მონდომება ფული ღირს. დანახარჯი გადაწყვეტილების მიღებაზე, უნდა ნაზღაურდებოდეს მისი ფასეულობით. სხვა შემთხვევაში თქვენ – პერფექციონისტი

ხართ, რომლის ორგანიზაცია შესაძლებელია ძვირად ფასობდეს, მაგრამ არ შეუძლია თავის თავს ბევრის ნებართვა მისცეს. თქვენი გადანაცვეტილება არ უნდა იყოს იდეალური და შეიცავდეს მთელი მსოფლიოს სიბრძნეს, მან უბრალოდ უნდა იმუშაოს.

**დაამყარეთ მყარი, ურღვევი  
დედლაინები თქვენთვის და სხვებისთვის.**

როგორ ვისწავლოთ ძებნის შეწყვეტა იმ „ბოლო“ შემსუბუქებისა

პირველ რიგში ჩამოაყალიბეთ საბოლოო თარიღი, რომლისთვის უნდა გასცეთ საბოლოო ვარიანტი. არ გააჭიანუროთ იმ აზრით, რომ ხვალ იპოვნით ან შესაძლებელია იპოვნოთ უკეთესი გადანაცვეტილება. გამოიყენეთ თქვენი „დროის კოეფიციენტი“ საბოლოო ვადის დასადგენად. თუ ეს დრო დადგა და თქვენ ვერ ჩამოაყალიბდით საბოლოო გადანაცვეტილებაზე, მაშინ თქვენი ბოლო გადანაცვეტილება ავტომატურად უნდა გახდეს საბოლოო.

**და ყველაზე მთავარი: ამ წესის დანესების  
შემდეგ, არ დაარღვიოთ ის!**

ერთი ჩემი ყოფილი სტუდენტი, აპროექტებს, აკეთებს და ყიდის საჩუქრებს და საკოლექციო ნივთებს, რომელიც ითხოვს დიზაინერებისაგან ამოუწერავ შემოქმედებას. მათი დიზაინერები მუდამ აგვიანებდნენ საბოლოო პროდუქტის მონოდებას, ამიტომ დიზაინერთა განყოფილების ხელმძღვანელმა, განავითარა მთელი თეორია, რომლის თანახმად შემოქმედებითი ადამიანებისათვის საბოლოო პროდუქტი – ეს იგივეა, რაც სიკვდილი. დასრულება! – ეს აღიარებაა იმის, რომ უკეთესად უკვე ვერ გააკეთებთ, ეს კი მტკივნეულია, ამიტომაც უყვართ გადადება. „ისინი ნებდებიან, – გამიზიარა დიზაინერთა განყოფილების ხელმძღვანელმა, – მხოლოდ მაშინ, როდესაც უკვე ცუდად ხდებიან პროექტის გამო, მაშინ მათ სურთ მისი მოშორება. ხოლო, მანამ სიყვარულით შესცქერეიან, მისი მიტოვება არ შეუძლიათ“.

ამას კიდევ არა უშავს, თუ თქვენ - თავისუფალი მხატვარი ხართ და მარტო მუშაობთ. თქვენ შეგიძლიათ აირჩიოთ



ღარიბული ცხოვრება. მაგრამ თუ თქვენ ორგანიზაციაში მუშაობთ, სადაც სხვები დამოკიდებულები არიან თქვენს პროდუქტიულობაზე, მომხიბლველობა შესაძლებელია ძვირად დაგიჯდეთ.

რა გააკეთა ლინდა რეზნიკმა? მან დაადგინა დედ-ლაინი. დადგენილი თარიღისთვის რაც იყო მიღებული, ითვლებოდა საბოლოო პროდუქტად. თქვენ ვერ წარმოიდგენთ, როგორი პროდუქტიულობით დაიწყეს მუშაობა შემოქმედმა ადამიანებმა, როცა შეიტყვეს რეალური დედლაინის არსებობის შესახებ.

### **რომ გაერკვე, ყურადღება მიაქციეთ დეტალებს.**

როგორც (E), თქვენ უყურებთ გლობალურ სურათს: პერსპექტივები, ენთუზიაზმი, პოტენციალი, შესაძლებლობები. თქვენ აღშფოთებული ხართ, როდესაც დეტალებზე გეკითხებიან ადამიანები: თითქოს ისინი ჩქმეტენ. ეს, როგორც იმ შემთხვევაში, როდესაც თქვენ შეგეძინათ ქალიშვილი და მეზობელმა შეხედა და თქვა: „ძალიან ლამაზია, მაგრამ ცხვირზე ხალი აქვს“.

როგორც წესი (E), უყვართ გადანყვეტილების მიღების პირველი 20% – მისი შემოქმედებითი ნაწილი. სიამოვნებით იტყოდნენ უარს დანარჩენ 80%, რომელიც შეიცავს დეტალების განხილვას და რუტინულ საქმიანობას.

არის ანეკდოტი, რომელიც მშვენივრად წარმოჩენს ამ მოსაზრებას. მეორე მსოფლიო ომის დროს ამერიკელებს გაუჭირდათ ბრძოლა გერმანულ სუბმარინებთან, მაშინ მათ აიყვანეს კონსულტანტი, რომელმაც შესთავაზა ოკეანის 150 გრადუსამდე გათბობა, მაშინ გერმანული სუბმარინები გალღვებოდნენ ზედაპირზე.

– და თქვენ მათ ყველას ზედაპირზე დახვრიტავთ, – შეაჯამა მან.

– მაგრამ როგორ გავაცხელოთ ოკეანე 150 გრადუსამდე? – ჰკითხეს სამხედრო-საზღვაო ფლოტის წარმომადგენლებმა.

ეს უკვე თქვენი პრობლემებია, – უპასუხა კონსულტანტმა, ტიპური (E). – მე ვქმნი. მე არ ვახორციელებ. მე არ მაინტერესებს დეტალები.

ეს უკვე კარგი ვარიანტი არაა. ტომას ედისონმა ერთხელ თქვა: „გენიოსი – ეს 1% შთაგონება და 99% თავდაუზოგავი შრომა.“

მხოლოდ ტალანტი საკმარისი არაა. კარგი იდეა საკმარისი არაა. მთავარია იფიქრო არა მხოლოდ გადანყვეტილებზე, არამედ, იმ საშუალებებზე, რომლითაც ეს გადანყვეტილება უნდა განხორციელდეს. სრული პროცესი შეიცავს არა მარტო „რას“ და „რატომ“-ს არამედ, „როგორ“ და „ვინ“-ს. გადანყვეტილების მიღებისას არ ეცადოთ მხოლოდ ნაღების მოხსნა, როგორც ეს თქვენ გჩვევიათ. გააგრძელეთ, მაშინაც კი როდესაც პროცესი რუტუნულია.

ამბობენ, რომ გზა ჯოჯობეთისკენ კეთილი სურვილებითაა განპირობებული. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროექტის განხორციელება დამოკიდებულია დეტალებზე.

რადგანაც კარგი გადანყვეტილება – მეტია, ვიდრე კარგი იდეა, რადგანაც მუდამ საჭიროა დეტალების დამუშავება, არ დათანხმდეთ არასდროს სხვა ვარიანტზე. არ დაამტკიცოთ გადანყვეტილება, სანამ არ გაანალიზებთ, არ მოიწონებთ და მოაწეროთ დეტალებს. თუ რაღაც მიზეზის გამო ვერ ასწრებთ დეტალების განხილვას, მოახდინეთ მისი დელეგირება.

### **ყველა გზა რომში არ მიდის...**

პრობლემებით (E), აღფრთოვანებულია. მათში ის რეალურად ხედავს გამონგვევებს და არა პრობლემებს. მას მოსწონს პრობლემების სხვადასხვა ვარიანტების განხილვა. ის როგორც მეცნიერი: ფიქრების მოყვარულია: „ჩვენ შეგვეძლო გავგვეკეთებინა ეს ასე, მაგრამ არა, მგონი ასე ჯობია“.

თუ მსოფლიოს მცხოვრები ყველა (E) დაინყებდა მათთვის საერთო დევიზის შერჩევას, ის ასეთ სახეს მიიღებდა – „ყველა გზას რომში მიყვავართ“. გამოდის მნიშვნელობა არა აქვს რომელ გზას აირჩევ: მაინც იქ ჩახვალ. სხვანაირად ასე უღერს: ყველა ვარიანტს აქვს არსებობის უფლება. (E)-ს წარმომადგენლები აღმერთებენ შესაძლებლობების გამოკვლევებს. რატომაც არა? აი ის რომ? გამოკვლევებისას არ ეძებენ მოკლე გზებს, შედეგად ხარჯავენ დიდ ენერჯიას. ხშირად ყოუველივე ამის გამო, ვერ აღწევენ დანიშნულების ადგილს. რადგან გზაზე ძალიან იღლებიან.

ისრაელში – (E) კულტურის ქვეყნები – მე კონსულტაცია გავუწიე კომპანიებს, რომლებსაც უბრალო პრობლემები გადაჰყავდათ დიდ „პროექტებად“: იკვლევდნენ ერთ ალტერნატივას, მერე მეორეს, მესამეს, უთავბოლოდ „ალამაზებდნენ“ მას „ბათებით“ და „მოსასხამებით“. ისინი განიხილავდნენ უბრალო საქმეს. თათბირის დასრულების შემდეგ, ჩვენ გვექონდა უამრავი საფიქრალი და არცერთი გადანწყვეტილება.

შეერთებულ შტატებში – ქვეყნები (P) კულტურით – ყველაფერი პირიქითაა. ამერიკელები იღებენ რაიმე რთულს და ცდილობენ მის გამარტივებას. (P)-ს საყვარელი გამოთქმა: „ის მუშაობს! არ მოკიდოთ მას ხელი! რა არის შემდეგ?“.

დიდი რისკია, რომ (E)-მ ვერ ჩააღწიოს რომამდე, თუ მთელ ენერჯიას შეაღწევს ალტერნატიული გზების შესწავლას დანიშნულების ადგილამდე. ვიმეორებ: სიკეთის პოვნებში შემდეგ, უკეთესი არ ეძებო. თუ გინდათ, რომ რაიმე მაინც გაკეთდეს, შეწყვიტეთ მუდმივად ახლის ძებნა, მხოლოდ იმიტომ, რომ მოგწონთ ეს პროცესი. გაამახვილეთ ყურადღება პროცესზე, რომელიც მუშაობს, იმის მაგივრად, რომ ყველა გადანწყვეტილებებზე ისაუბროთ, რომლებსაც შესაძლოა ემუშავათ.

### **სიტყვები, თუ მსგავსია და იდენტური არა, მაგრამ არცთუ ისე განსხვავებული.**

წარმომადგენლები (E) სტილის მოგვაგონებენ მხატვრებს, რომლებიც გრძელ ტილოზე ფართო მოსმევით ხატავენ. მათ უყვართ გადამეტება და განზოგადება იმის, რაც იცინა. მათ შეესაბამება ჰიპერბოლა, ისინი ხშირად იყენებენ სიტყვებს „არასოდეს“, „ყოველთვის“, „ყველაფერი“. მათთვის ძნელია აიძულონ საკუთარი თავი ეძებონ პატარა განსხვავებები.

წამქვებლებისთვის (-E-) არ არსებობს ნიუანსები და არაერთგვაროვნება. თუ ჩვენ განვიხილავთ A ვარიანტს, ხოლო ვინმე გვთავაზობს B-ს, (E) იტყვის: „არცერთი ვარიანტი არ ვარგა“.

– რატომ?

– იმიტომ რომ, ორივე ერთნაირია.

– მაგრამ, ისინი ერთნაირი არაა, – იტყვიან თქვენ. – ისინი განსხვავებულია. განსხვავება მცირეა, მაგრამ ის არსებობს.

– არა, ისინი ერთნაირია, – დაბეჭითებით იტყვის (E), რადგან ის უყურებს ფართო სურათს, მასზე კი, მცირე დეტალები არ ჩანს.

კონსულტაციების დროს მე ვთავაზობ პატარა ცვლილებების შეტანას, რომელიც გადაწყვეტს პრობლემას. სინამდვილეში მე მიწევს დიდი შრომა პატარა ცვლილების შესამჩნევად, რომელიც ამ პრობლემას მოაგვარებდა. ზოგჯერ მე ვფიქრობ, რომ ჩემი მუშაობა წააგავს კოსმეტიკური ქირურგის მუშაობას: შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ, რა იქნებოდა თუ კლიენტები ჩემი „ოპერაციის“ შემდეგ გამოვიდოდნენ იმ დონეზე შეცვლილები, რომ ვერავინ იცნობდა მათ? იდეალში ვერავინ უნდა მიხვდეს ოპერაციაზე: ადამიანი უფრო ლამაზად და ახალგაზრდულად გამოიყურება, მაგრამ არავინ იცით რატომ.

მაგრამ, როდესაც ვთავაზობ პატარა ცვლილებას, როგორც წესი, (E) -სგან მესმის:

– არა, ჩვენ ეს უკვე ვსინჯეთ – არ იმუშავა.

– შესაძლებელია თქვენ სინჯეთ მსგავსი რამ და არა ის, რასაც მე ვთავაზობთ.

– ეს ერთი და იგივეა, – პასუხობენ ისინი.

მაშინ მე მომყავს ანალოგია:

– დავუშვათ, რომ თქვენს ავტომობილს რაღაც მცირე ხარვეზი აქვს. თქვენ მიგყავთ ავტომობილი ხელოსანთან, რომელიც ერთ მავთულს გამოაერთებს და შეაერთებს და სხვა არაფერი. სამაგიეროდ ახლა ავტომობილი იქოქება და მუშაობს. მანქანას რომ შეხედო ისაა რაც იყო – ერთი პატარა მავთულის გარდა, რომელიც ეხლა სწორადაა მიერთებული. გამოდის ავტომობილი მსგავსია იმის, როგორიც ამის წინ იყო და ამავდროულად სხვანაირია, რადგან ახლა ის მუშაობს! ასევე ერთ პატარა ცვლილებას შეუძლია ჰქონდეს დიდი მნიშვნელობა.

სამედიცინო დიაგნოსტიკაში ერთმა პატარა სინდრომმა, შეიძლება განასხვავოს დაავადება A და B.

არ განაზოგადოდ საჭიროების გარეშე. ყურადღება მიაქციეთ დეტალებს. ისწავლეთ დანახვა განსხვავების და მსგავსების.

## **ყველაფერი არაა ერთნაირად მნიშვნელოვანი. ისწავლეოთ გარჩევა!**

ყველაზე მეტ აღფრთოვანებას (E)-ში იწვევს ბოლო იდეა. ამიტომ ყურადღება უნდა მიაქციოთ ვისთან საუბრობს, რადგან ის ხშირად ანიჭებს უპირატესობას იმ ადამიანის იდეას, ვისთანაც ბოლოს საუბრობს.

თუმცა, ეს სრულებითაც არ ნიშნავს, რომ (E) უარს იტყვის ძველ იდეებზე. ის უბრალოდ დაამატებს ახალს, რომელიც დაანება ორგანიზაციას და დაუნებს მის ყველა იდეებს ფასეულობას.

მას უბრალოდ ავინყდება, რომ ყველა გადანყვეტილებები და პროექტები ერთნაირად მნიშვნელოვანი არაა: ზოგი – მთავარია დანარჩენი – მეორე ხარისხოვანი. ისწავლოთ გარჩევა მთავარის და მეორე ხარისხოვანის, რომლებიც შეიძლება უარს თქმა. რით უნდა იხელმძღვანელო ამ დროს?

მუშაობისას (E)-სთან მე ვამბობ: „პირველ რიგში უნდა შეადგინო ყველაფრის სია, რისი გაკეთება გვინდა. არის! მშვენიერია. ესლა გავიგოთ ამ ყველაფრიდან რა უნდა გავაკეთოთ და რისი გაკეთება გვსურდა. დაგვრჩა პოზიციების დალაგება სიიდან „გჭკირდება“, პრიორიტეტების შესაბამისად.

ჩამონათვალში „საჭიროა“ არ უნდა ათზე მეტი პოზიცია: ათზე მეტი – ეს ზედმეტია. მე ყოველთვის ვცდილობ, ეს სია დავიყვანო სამიდან მაქსიმუმ ხუთ პუნქტამდე, დანარჩენს ვამატებ სიაში „სურვილები“.

გახსოვდეთ: შეუძლებელია ყველაფრის შექმნა და ყველაფერი არაა ერთნაირად მნიშვნელოვანი. ან, როგორც თქვა მენეჯერთა გურუმ პიტერ დრუკერმა, „პრიორიტეტების განსაზღვრის არსი – გამოკვეთო რაზე შეიძლება უარს თქმა. რაც დარჩება, ის იქნება პრიორიტეტი“. (E)-ს ძალიან უჭირს გამორჩევა, თუ რაზე თქვას უარი. თუ გამოყოფთ პრიორიტეტებს მხოლოდ იმის გათვალისწინებით, თუ რა უნდა აკეთოთ, თქვენ შესაძლებელია იმდენი პრიორიტეტები გამოყოთ, – საერთოდ თუ რომელიმე – იქნება რეალიზებული.

**ჰკითხეთ საკუთარ თავს: რომელი საქმისთვის დადებით თავს?**

**რა გასულდგმულებთ? რისი მიღწევა გსურთ?**

ზოგჯერ (E)-ს უჭირს საკუთარი ამბიციების შეკავება, ამავედროულად ავინყდება ორგანიზაციის მთავარი მისია: რომელთა შესრულებას გრძელ და მოკლევადიან პერიოდში მოითხოვს კომპანია.

მე მომიწია მოხვედრა მსგავს სიტუაციაში. ახლახანს ლამის ვიყიდე 14 ჰექტარი მიწა ჩემს კახეთის რეგიონში, ჩვენს სასწავლო ცენტრთან ახლოს. ამაზე წავიდოდა დიდი თანხები – თითქმის მთლიანი შემოსავალი

ბროკერმა მითხრა: „რისთვის აპირებთ ამის ყიდვას? დეტალები მჭირდება, რომ მე უკეთ მოვამზადო გასაყიდი ობიექტის საბუთები“. ცოტაოდენი ფიქრის შემდეგ ვაღიარე: „იცი, მეგობარო, ეს იმის გამო, რომ დაგაკუმაყოფილო საკუთარი ამბიციები, დავინახო – რომ აქ, ჰორიზონტის ბოლომდე გადაჭიმულია ჩემი მფლობელობა. სასიამოვნო შეგრძნებაა, მაგრამ ალბად, არ გამოდგება არგუმენტად საქმიანი ოპერაციისათვის“.

ამ ტიპის წარმომადგენელთა უმრავლესობა, როგორც გავიგე, ბავშვობაში განსაკუთრებულები იყვნენ. ერთ-ერთი საშუალება, რომლითაც ისინი ცდილობენ გახდნენ კოლეექტივის ნაწილი – ეს შემოქმედება და რაიმის შექმნაა. სინამდვილეში, მათ ამით სურთ თქვან: „აი, მიყურეთ, მე აქ ვარ!“.

ისინი მზად არიან ყველაფერზე ბიზნეს-მოდელის გაკეთებისთვის, რომელიც გაამართლებდა მათ სურვილებს. მაგრამ, თუ ისინი საკუთარ თავთან გულახდილი არიან, მაშინ აღიარებენ, მიღებული კონკრეტული გადანყვეტილების უკან, დგას მხოლოდ საკუთარი ამბიციების დაკუმაყოფილების სურვილი.

ასეთ პრობლემას წავანყდი ერთხელ უკრაინაში, ადამიანი, რომელიც ჩვენი ინსტიტუტის პროფესორი იყო, ერთ-ერთ შეძლებულ პიროვნებად ითვლებოდა ქვეყანაში: მას ჰქონდა საკუთარი იახტა, ბევრი სახლი, მაგრამ მაინც ვერ კუმაყოფილდებოდა და გადანყვიტა ახალი ბიზნესის წამოწყება.

ერთხელ ვკითხე:

– რისთვის იღებთ დამატებით კრედიტებს, ცდილობთ გააკეთოთ შეუძლებელი, მიიყვანთ საკუთარ თავს უძილო ღამეებამდე, რა სარგებელია ამაში?

– არ ვიცი, – აღიარა მან. – ეს ლტოლვაა, უბრალოდ ძლიერია ჩემზე! მინდა კიდევ მეტი! როგორც სამთო ტურიზმი. რატომ მიდიხართ მთებში? იმიტომ რომ...

– რას უზამთ ფუფუნს, რომელსაც გამოიმუშავებთ?

– შესაძლოა ვიყიდო უფრო დიდი იახტა!

სურვილი იქონიო უფრო დიდი იახტა ან გემი, – ეს არაა საბაბი ახალი ბიზნესის დასაწყებად.

იპოვეთ ნამდვილი მოტივი. ჰკითხეთ საკუთარ თავს: თქვენ გიბიძგებთ გამჭრიახობა, თუ თავდაუქცერებლობა?

**არ დაარღვიოთ პრობლემები, თუ არ აპირებთ მათ გადაწყვეტას. იყავით კონსტრუქციული!**

რადგანაც ანალიტიკური და შემოქმედებითი უნარების მიმართ (E)-ს გულგრილი დამოკიდებულება გააჩნია, მას შეუძლია უამრავი დრო დახარჯოს დასადგენად რატომ და ვინ, პრობლემის მიმართებაში, ვიდრე ეყადოს მის გადაწყვეტას და გაგებას რა და როგორ გააკეთოს. პრობლემის რეალურად გადასაწყვეტად, (E)-მ უარი უნდა თქვას ჩვევაზე ძებნის ანალიზისას ინტელექტუალური სიამოვნების მიღებაზე (ამაში ისინი განუმეორებლები არიან) და დაკავდეს პასუხის გასაცემად კითხვებზე რა და როგორ (თვლიან მათ მოსაბეზრებლებს). მაგრამ ამ პასუხებს მივყავართ დასრულებისკენ, რომელსაც (E) აღიქვამს, როგორც სიკვდილს.

ისრაელში, ქვეყანა (E)-ს კულტურით, ადამიანებს შეუძლიათ იმდენხანს ილაპარაკონ პრობლემური საკითხის ირგვლივ, რომ თქვენ გაგიჩნდებათ კითხვა, სურთ კი მათ მისი რეალურად გადაჭრა, თუ მათ უბრალოდ მოსწონთ ეს საუბარი ამ თემაზე. მე ვეძახი ამას თალმუდიზმს: ისინი იწყებენ უმნიშვნელო რაღაცეიდან და იმ მომენტისთვის, როდესაც ისინი ასრულებენ ამ საკითხზე ბჭობას, მათ წინ წამოეჭრებათ დიდი და ღრმა პრობლემა და არა გადაწყვეტილება.

ერთი ჩემი მეგობარი, რომელიც არის ისრაელური კომპანიის სამმართველოს წევრი და ასევე ინგლისურ კომპანიაში, მიყვებოდა: „ინგლისური კომპანიის თათბირზე დასწრება მოსაბეზრებელია, ისმის მხოლოდ ციფრები და ყველას ძილი ეძალება. შემდეგ წამოდგება რომელიმე სამმართველოს წევრთაგან – ებრაელი და ამბობს: „რატომ ჩვენ არ...“, – და ყველა წამოხტება შედახილებით: „მშვენიერი იდეა!“. მოლაპარაკება მაღალ ნოტაზე სრულდება“.

მაგრამ ანალოგიურ თათბირზე ებრაელურ კომპანიაში, ის ხედავს ასეთ რამეს: „ერთ-ერთი დამსწრეთაგან ამბობს: „რატომაც ჩვენ არ...“. მეორე აწყვეტინებს: „არა, არც კი იფიქრო! რატომ ჩვენ არ...“. მაშინ დგება მესამე და ამბობს: „არა, არა, არა, რატომ ჩვენ არ...“. ამას მოყვება სამ საათიანი დისკუსია, მაგრამ გადანწყვეტილების მიღებამდე საქმე არ მიდის. სახლში ყველა ბრუნდება ცუდი განწყობილებით“.

ეცადეთ პრიორიტეტების გამოსახვა, დროისა და რესურსების ხარჯვა პრობლემის გადასაჭრელად, რომლის გადაჭრა შესაძლებელია.

პრობლემის გადაჭრისას იფიქრეთ რა და როგორ იქნება შესრულებული, არ იფიქროთ იმაზე, თუ ვინ და რატომ დაუშვა შეცდომა.

ეძებთ ადამიანი რომელიც გადაჭრის პრობლემას და არა შექმნის(იმ შემთხვევის გამოკლებით, როდესაც ეს ერთი და იგივე ადამიანია).

მოუყვით პრობლემის შესახებ მხოლოდ იმ ადამიანებს, რომლებსაც ძალუძთ მისი გადანწყვეტა და არა პირველ შემხვედრს, რომელიც დათანხმდება თქვენთან საუბარს. სხვანაირად რომ ვთქვათ, პრობლემის გადასაჭრელად, ყურადღება მიაქციეთ მათ ასპექტებს (P) და (A).

## **დანერგვა**

### **შეჩერდით! შეჩერდით ამ გადანწყვეტილებაზე.**

სტილი (E) მუდამ ფიქრობს, როგორ მეტად დააკონკრეტოს და დაამატოს მცირე ცვლილება მაინც. ის ვერაფერს ვერ უხერხებს საკუთარ თავს, თუმცა იცის: რაც უფრო ხშირად ურევს სუპს ქვაბში, მით უფრო სწრაფად ის დუღდება.



მშენებლობის შემსრულებლებს ვაძლევ რჩევას: თუ საქმე გაქვთ (E) სტილის შემკვეთთან, უთხარით ყველაზე დაბალი სამუშაოების შესასრულებელი ფასი – თქვენ მიიღებთ სხვაობას (ბევრად მეტს) ცვლილებებზე, რომელსაც ის შეიტანს.

რას უფრო მეტ ცვლილებებს აკეთებთ, უფრო თავისუფლად მიმდინარეობს სამუშაო, ხარჯები იმატებს და ასეთი ცვლილებები შესაძლებელია კატასტროფული აღმოჩნდეს.

მაგალითად, როდესაც (E) რგავს ხეს და ის არ იზრდება ისე სწრაფად, როგორც მას უნდა, რა ზომებს ღებულობს ის? ამოთხრის ხეს და გადარგავს მას სადმე სხვა ადგილზე. თუ (E) ამჩნევს, რომ საქმე ისე არ მიდის, როგორც მას სურს, ეგრევე გადადის ცვლილებებზე.

თუმცა გადარგვით ხე არ დაიწყებს სწრაფად ზრდას. პირიქით: არ ექნება შესაძლებლობა ფესვების გადგმის და დაიღუპება.

ზოგჯერ პრობლემის მოსაგვარებლად სხვა რამე კი არაა გასაკეთებელი, არამედ იგივე უნდა გაკეთდეს ოდნავ მეტ დროში. გადანყვეტილების პოვნას ყოველთვის ნაკლები დრო სჭირდება, ვიდრე მის რეალიზებას. რომ გადაამოწმო ესა თუ ის გადანყვეტილება მუშაობს თუ არა, საჭიროა დრო. იქონიეთ მოთმინება.

არის ანეკდოტი (E)-ზე: ის ცხრა ქალთან გაატარებს ღამეს, რომ ერთ თვეში შვილი შეეძინოს.

მაგრამ ასე არ ხდება: საჭიროა ცხრა თვე – და წერტილი. ზოგი რამ დროს მოითხოვს და თქვენ უნდა მისცეთ მათ დრო.

ასე რომ, თუ დაიწყეთ გადანყვეტილების დანერგვა, არ შეცვალოთ ის – იმ შემთხვევაშიც თუ უკეთესი ვარიანტი გაქვთ. თუ დაწყებული საქმის ბოლომდე მიყვანა გსურთ, მაშინ შეწყვიტეთ ცვლილებები. შეცვალეთ გადანყვეტილება მხოლოდ მაშინ, როდესაც სხვები – განსაკუთრებულად (A) – გეთანხმებიან თქვენ, რომ საჭიროა მისი კორექტირება. ის – უკანასკნელია ვინც დაიჭერებს, რომ ცვლილებები საჭიროა. ასე რომ, თუ მათ ეს აღიარეს, იმოქმედეთ.

თუმცა, თქვენ როგორც (E)-მ, უნდა დაიმახსოვროთ: თქვენ მიდრეკილება გაქვთ გადანყვეტილებების ხშირად და სწრაფად შეცვლის.

## შედეგი მოლოდინებზე კი არაა დამოკიდებული, არამედ დამოკიდებულია შესრულების კონტროლზე.

თალმუდებს აქვთ გამოთქმა Sof tov, hakol tov, რაც ნიშნავს: „ბოლო – ყველა საქმის გვირგვინია“.

სხვა სიტყვებით: სადილი კარგია თუ ცუდი გაიგებს ის, ვინც დესერტს დაელოდება. რომ გაიგო რამდენად კარგად იყო წარმოთქმული, უნდა დააკვირდე, თუ როგორ მუშაობს ის. დიდ მანძილზე მორბენალებს შორის გამარჯვებულები გამოირჩევიან იმით, თუ როგორ გაირბინეს დისტანციის მეორე ნაწილი და არა პირველი.

პრობლემის გადასაწყვეტად არაა საკმარისი მხოლოდ სურვილი. არაა საკმარისი იპოვნო კვანძი. თქვენ გჭირდებათ დრო და ძალისხმევა მის შესასრულებლად.

უბრალოდ ლოდინი საკმარისი არაა. თქვენ უნდა გადაამოწმოთ შესრულების პროცესი, იქ 100%-ით შეგხვდებათ ხარვეზები, რომლის დასაძლევად დაგჭირდებათ გამოცდილება და უნარები.

ეს კონტროლს არ ეხება. საუბარია კომუნიკაციაზე: აკეთებენ თუ არა ისინი იმას, რასაც მათგან მოელოდით? მივდივართ თუ არ იმ შედეგებამდე რომელსაც ვგეგმავდით?

ვიდრე გააგრძელებთ საჭირო მიმართულებით მოძრაობას, ჯერ უნდა გაერკვეთ საკუთარ მოლოდინებში და ჩამოაყალიბოთ ისინი. ამის გარდა, უნდა იყოს საზღვრები, რომლებშიც ეს შედეგები უნდა შესრულდეს. ეს ნიშნავს, რომ უნდა დაანესოთ პოლიტიკები და წესები.

ამის შემდეგ შეიძლება შესრულებაზე ფიქრი. როგორ? თქვენ მოგინევთ თათბირების ჩატარება, დედლაინების დანესება, ინსტრუქციების დანერა: ვინ რა უნდა გააკეთოს, რა უნდა გვქონდეს კონკრეტული თარიღისთვის. დანიშნულ დღეს ჩაატარებთ თათბირს: „რა ხდება იმ საქმეზე? კიდევ აი იმაზე?“.

რომ გააკეთო ის რაც (A)-ს ავტომატურად გამოსდის, (E)-ს მოუწევს ბევრი ოფლის დაღვრა. თუ მას ზოგადად ამის გაკეთება არ შეუძლია, მან უნდა დაიქირაოს (A), რომელიც ყოველივე ამას, მის მაგივრად შეასრულებს.

**მოქმედეთ მხოლოდ მაშინ, როდესაც დაწყნარებული ხართ.**

სტლი (E) შემოქმედია, ფეთქებადი, ექსპრესიული, – ერთი სიტყვით ემოციურია. ეს მისი როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეა. ისინი რალაციით ან ვილაციით არიან გატაცებული – ცხოვრება მშვენიერია. თუ რაიმეთი დამწუხრდებიან, მათი მშვენიერება მოჩვენებითი ხდება. ისინი დაგესხმიან, დაგცინებენ, დაგამცირობენ.

ადამიანებში (E) სტლით მძლავრობს ემოციები და ნერვული სისტემა. ისინი იშვიათად არიან დაწყნარებულები. მათი ძალა ერთბაშად იმატებს, როდესაც ისინი აკონტროლებენ საკუთარ ემოციებს, მაშინ ახდენენ საკუთარი ენერჯის ფოკუსირებას. ანუ, თუ ისინი ვერ აკონტროლებენ საკუთარ ემოციებს, მათი ენერჯია დესტრუქციული ხდება.

ენერჯის სიმძლავრე – კარგი რამეა იდეების გენერირებისათვის, მაგრამ არ უხდება მათი რეალიზების პროცესს. იდეა უნდა დაბანო, როგორც ახალშობილი ბავშვი. იდეა მოითხოვს მუდმივ ყურადღებას და დაკვირვებას.

დააყოვნეთ. არ იჩქაროთ. ერთ-ერთი საშუალება მღელვარების შეწყვეტის – ეს მოცდაა, სანამ დაწყნარდებით. თუ ემოციები ჯერ კიდევ ჭარბობს, ეს ნიშნავს, რომ მოქმედების დრო ჯერ არ დამდგარა.

## **გ უ ნ დ ი ს შ ე ქ მ ნ ა**

**უთხარით თქვენს ადამიანებს, უკეთესია გააკეთოთ რამე, რათა გააგებინოთ, რომ თქვენ ნამდვილად ზრუნავთ მათზე და მოითხოვთ მათი თანხმობა და მხარდაჭერა.**

სტილი (E) მოქმედებს სულ სხვანაირად.

ყურადღების მოქცევისთვის ისინი აკეთებენ ისეთ რამეს, რაც სხვებში გაღიზიანებას იწვევს. ისინი ეძებენ ისეთ ცვლილებებს, სადაც შეძლებენ საკუთარი თავის წარმოჩენას. რაც უფრო დიდი იქნება ეს ცვლილება, მით მალე – ფიქრობენ ისინი – მათ შეამჩნევენ და ყურადღებას არ აქცევენ ნეგატიურ შედეგებზე. სავსებით გასაგებია, რომ ამის გამო ადამიანები ბრაზობენ მათზე.

ურთიერთობა სიყვარულ-სიძულვილის ვითარდება: ადამიანებს უყვართ (E) მისი ენერჯის გამო, ექსპრესიულობის და შარმის და სძულთ ცხოვრებაში პრობლემების შექმნის გამო. ისინი ბრაზობენ მასზე და თვლიან არასამართლიან ადამიანად, რომელიც სხვებს პატივს არ სცემს.

სინამდვილეში ყურადღების ქვეშ ყოფნაზე, თქვენ გიბიძგებთ სიყვარულის და პატივისცემის მოთხოვნა. წინააღმდეგობა თქვენს რეალურ სურვილებსა და გარშემო მყოფ ადამიანებს შორის, შესაძლებელია მიგიყვანოთ მარტოობამდე.

იმის მიღწევა, რომ დაგინახონ და შეგიყვარონ, ბევრად უფრო ადვილია ვიდრე თქვენ წარმოგიდგენიათ. ამისთვის არაა აუცილებელი მუდმივად ახალი იდეების შობა და არეულობის პროვოცირება: უბრალოდ საჭიროა სხვების მიმართ ყურადღების გამოჩენა.

**ის, რომ თათბირებზე ლაპარაკობთ მხოლოდ თქვენ, სულაც არ ნიშნავს, რომ მათ მხოლოდ უნდა მოუსმინონ.**

რადგანაც (E) საჭიროებს პუბლიკას, ის ქმნის სიტუაციას, რომელიც უბრუნველყოფს მისთვის აუდიტორიას, რომელიც მზადაა მოუსმინოს მხოლოდ მას. მას არ შეუძლია სხვების სპექტაკლის ყურება. (E)-ს უყვარს დისკუსიის წაყვანა. და მეტიც: ხშირად სურვილი აქვს დისკუსიის მართვის.

როდესაც იწვევთ თათბირს, მოითხოვთ ყველას დასწრებას, მერე კი იზნორირებას უწევთ სხვების აზრს. როგორც ჩანს, თქვენ ელოდებით პუბლიკას, რომელიც მოვა და დაგელოდებათ, აღფრთოვანებული იქნება თქვენით და რასაც იტყვით იმას მხარს დაუჭერს. პუბლიკის არცერთი სიტყვა, გასაგებია, დღის განრიგში არაა.

რა თქმა უნდა, ადამიანებს არ მოსწონთ ასეთი მოქცევა. რისთვის უნდა მოინვიო ვინმე თათბირზე, თუ სიტყვით გამოსვლის უფლებას არ მისცემ? მათთვის გასაგებია, რომ თქვენთვის სხვების ყოფნას იქ მნიშვნელობა არა აქვს, სულიერად თქვენ მათთან არ იმყოფებით.

ამიტომ კეთილი ინებეთ, შეცვალებთ თქვენი პროპორციები „მოსმენასა“ და „ლაპარაკს“ შორის „მოსმენის“ სასარგებლოდ. უსმინეთ მეტი, ილაპარაკეთ ნაკლები.

რაც უფრო მაღალია თქვენი თანამდებობა, მით მეტი უნდა უსმინოთ და ნაკლები ილაპარაკოთ.

ჩემად ჯდომა და მოსმენა – ტანჯვაა (E)-თვის, მაგრამ ამის გარეშე ძნელია შექმნა ურთიერთგაგების და პატივისცემის ატმოსფერო. ჩემი მეთოდიკა შეიცავს მოქცევის წესებს, რომელიც აუცილებელია ნებისმიერი დისკუსიის ან თათბირისას. პირველი წესი მდგომარეობს იმაში, რომ არავის არა აქვს უფლება შეაწყვეტინოს ლაპარაკი ადამიანს, როდესაც ის სიტყვით გამოდის.

დამრღვევებზე მოქმედებს სანქციები. (A)-თვის პატარა ჯარიმის გადახდა – ეს სავსებით მოქმედი საშუალებაა წესების დარღვევის მოსაგონებლად. (E)-თვის ფულადი ჯარიმა – ეს დასჯა არაა. მე მქონდა შემთხვევები, როდესაც (E) მოდიოდა თათბირზე დებდა მაგიდაზე ას დოლარიან კუპიურას და ამბობდა: „წინასწარ ვიხდი! და ვილაპარაკებ, როდესაც მომიხდება“.

ამიტომ მე შევცვალე (E)-ს დასჯის მეთოდიკა: ჯარიმის ნაცვლად, ისინი ტოვებენ სიტყვით გამოსვლის რიგს. და ეს საშუალება მოქმედებს. და რომ გაუჩერო პირი (E)-ს, მჭირდება ჩემი მამაცობა როგორც დისკუსიის წამყვანის. ასეთი პირობები მას უნდა წაუყენო წინასწარ, თათბირის დაწყებამდე. ამ წესს შედეგი მოაქვს. (E) ეჩვევა დისციპლინას და აძლევს საშუალებას სხვებს სიტყვით გამოსვლის.

**რაც უფრო ნაკლებად ჩაეჭრებით ლაპარაკში სხვებს, მით მეტ სიტყვებს გაიგებთ ისეთს, რომელთაც გაახმოვანებდით თვითონ.**

მექსიკაში ამბობენ: ის ვინც პირველი გაჩერდება სულის მოსათქმელად, წააგებს დაპირისპირებას. მექსიკელები მუდმივად არ აცლიან ლაპარაკს ერთიმეორეს. ასევე იტალიელები და ებრაელები – ეს დამახასიათებელია ლათინური ამერიკისა და ხმელთაშუა ზღვის მცხოვრებლებთათვის.

ამას ეძახიან „ყრუთა საუბარს“. არცერთ მოსაუბრეს არ ესმის არც სხვისი, არც თავისი, რადგან დაკავებულია ლაპარაკით და სხვის საუბარში ჩაჭრით.

ხშირად მოსაუბრის სიტყვები ახალ აზრებს ბადებს (E)-ში. ის ამით დაინტერესებული ინყებს ჩაჭრას საუბარში და თვითონ ლაპარაკობს, უბრალოდ ხმამაღლა წარმოთქვამს თავის ფიქრებს.

საფრთხე იმაშია, რომ საუბარში ჩაჭრის შედეგად, თქვენ ვერც მას უსმენთ ბოლომდე და ვერც საკუთარ მოსაზრებას გამოთქვამთ. არ იჩქაროთ. გაჩუმდით და მოუსმინეთ. გაჩერება სულის მოსათქმელად დისკუსიაში, არ ნიშნავს დამარცხებას.

რატომ გიძნელდებათ გაუგოთ საკუთარ თავს? მომეცით ნება ავიხსნათ ეს.

წარმოიდგინეთ კომპიუტერი. მას აქვს შეზღუდული დატვირთვის პროცესორი და მახსოვრობის მოცულობა. თუ დაყენებული დავალება მოითხოვს მახსოვრობის მეტ მოცულობას და პროცესორის მეტ დატვირთვას, თქვენ დაგჭირდებათ ან მეტი დატვირთვის მქონე პერსონალური კომპიუტერი ან პატარა კომპიუტერების გარკვეული რაოდენობა, რომელთაც შეუძლიათ ერთად მუშაობა.

როგორ ანაწილებს მუშაობას კომპიუტერების გარკვეული რაოდენობა? ყველაზე ეფექტური საშუალებაა – როდესაც პირველი კომპიუტერი დაიტოვებს თავისი შესაძლებლობების მოცულობას, დანარჩენს კი, გადაანაწილებს სხვა კომპიუტერებზე.

როგორ გადავითანოთ ეს ანოლოგია ადამიანებზე?

წარმოვიდგინოთ, რომ ერთი ადამიანი ცდილობს პრობლემის გადაჭრას. პრობლემას გააჩნია ბევრი ასპექტები და ადამიანის ტვინი გადატვირთულია. ის განიხილავს საკითხს, თუ რატომ გაჩნდა პრობლემა, რა არის გასაკეთებელი მის გადასაჭრელად. ყველაფერზე ფიქრი გადაღლის ადამიანს. მაგრამ არსებობს ბევრი ალტერნატივა, ბევრი ფაქტორები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოთ.

ამიტომ ეს პროვოცება მიმართავს სხვას, რომელიც განსხვავებული სტილის მატარებელია, მაგრამ ენდობა და პატივს სცემს მას, ის ინტერესდება ამ ადამიანის მოსაზრებით.

რა იქნება შემდეგ? მეორე ადამიანი დაუსვამს კითხვას როგორ და როდის.

მოეწონება, ეს პირველ ადამიანს? დიდია ალბათობა, რომ არა. ის შესაძლებელია გაბრაზდეს და აღშფოთდეს კიდევ. მაგრამ მეორე პიროვნება სინამდვილეში სვამს იმ კითხვას, რომელიც ეხება პრობლემის ელემენტებს, რომელთა გაანალიზება ვერ შეძლო პირველმა ადამიანმა.

ამიტომ, მე ფიქრომ, რომ როდესაც არ ვაცლით სხვას ლაპარაკს, ჩვენ ვკარგავთ შანსს გავიგოთ ის, რასაც თვითონ ვიტყვოდით. თუ თქვენ უარს იტყვით სხვის მოსმენაზე, შექმნით ზღვრულ სიტუაციას, სადაც კომპიუტერები ვერ შეძლებენ ერთმანეთთან „ლაპარაკს“. ამიტომ დავალება ვერ გადაწყდება სწორად და ჯგუფი რომელიც მუშაობდა ცხენის შექმნაზე, შექმნის აქლემს.

**შეკითხვის დასმა – არ ნიშნავს არ დათანხმებას, ხოლო კარგი იდეები სხვებსაც შეუძლიათ წარადგინონ.**

წარმომადგენელს (E) სტილის, სურს ნებისმიერ სიტუაციაში აწარმოოს კონტროლი და გამოვიდეს გამარჯვებული. ნებისმიერ შეკითხვას მის მიმართ, აღიქვამს როგორც გამონწვევას.

თქვენ უნდა გახსოვდეთ, როდესაც ადამიანი არ გეთანხმებათ, ეს არ ნიშნავს, რომ მას პირადად თქვენს მიმართ გააჩნია პრეტენზიები. მას შეიძლება, მხოლოდ თქვენი იდეა არ მოსწონდეს.

და მეტიც: თუ ადამიანს სხვა იდეა აქვს, ეს არ ნიშნავს, რომ ის წინააღმდეგობაშია თქვენ იდეასთან. უბრალოდ სხვას, შესაძლებელია ჰქონდეს განსხვავებული იდეა, რომელიც ღირს განსახილველად და სხვა არაფერი.

როდესაც ხვდებით ადამიანებს თან იქონიეთ სანერკა-ლაში და ბლოკნოტი. მიეცით საშუალება გამოთქვან საკუთარი აზრი, მათი ლაპარაკის დროს, გახსენით აზრი და ჩაუფიქრდით მათ იდეებს. შეიძლება ისინი ამბობენ პრობლემის შესახებ, იძლევიან საინტერესო ინფორმაციას, რომლის გამოყენებას მოგვიანებით შეძლებთ.

ყველა იდეა თქვენ არ უნდა გეკუთვნოდეთ. არ არის საჭირო გენოლის მოხდენა, როდესაც ადამიანები რაიმეს ვთავაზობენ. უკეთესია აწარმოოთ ჩანაწერები. თქვენ არ

დაგჭირდებათ მათი იდეები? სავესებით ნორმალურია თუ თქვენს ბლოკნოტში გაჩნდება ჩანაწერი: „ნამდვილი იდიოტები. მე მათ გავათავისუფლებ“. თუ თქვენ ეს შვებას მოგგვრით, ჩაიწერეთ, მაგრამ არ გაახმოვანოთ. მოგვიანებით დაუთქვრდით და გადანწყვიტეთ როგორ მოექცევით მათ.

მათ უყვართ თავისი შეხედულებების და გრძნობების გამოხატვა სხვა ადამიანებთან დაკავშირებით, რაც მათ გაბრაზებას იწვევს. ენის მაგივრად გამოიყენეთ სანერკალამი და რისი თქმა გასურდათ მათ შესახებ დაათქვიფოთ ბლოკნოტში. მოგვიანებით, ბლოკნოტის წაკითხვისას შესაძლებელია კმაყოფილი დარჩეთ, რომ თქვენი მოსაზრება მხოლოდ ფურცელზე დარჩა.

იგივე ეხება ფურცლებს, რომელიც შევსებულია ემოციების მოზღვავეების წუთებში. ნუ იჩქარებთ გაგზავნას: დაიცადეთ 24 საათი და მერე, კიდევ ერთხელ გადაიკითხეთ. შესაძლებელია კმაყოფილება იგრძნოთ ამ ფურცლის არ გაგზავნით და გააკეთებთ ისე, რომ ის ვერაფერს ვერასოდეს ვერ დაინახოს.

### **შიქლება არ დაეთანხმო, – გალიზიანების გარეშე!**

წარმომადგენლებს (E) სტილისა, ხშირად აკრიტიკებენ სქელკანიანობის გამო. სინამდვილეში ისინი უსაზღვროდ მგრძნობიარენი არიან – მანამ, სანამ სხვები მოექცევიან მათ, მაგრამ არა მანამ, სანამ თვითონ მოექცევა სხვებს.

მმართველები (E) მგრძნობიარენი არიან უთანხმოების მიმართ, როგორც ის მთავარი მოქმედი პირი ცნობილი ზღაპრიდან „პრინცესა ბარდის მარცვალზე“, რომელსაც აწუხებს ბარდის მარცვალი ოცი ლეიბის ქვეშ.

ამ შემთხვევაში ჩვენი (E) პრინცესაა, ის არა მარტო ბრაზობს, რომ შეწუხებულია მარცვლით: არა, აქ იწყებენ ფრენას თავები. ამის შიშით ადამიანები ეჩვევიან ენის დამალვას კბილების უკან. ისინი ვერ ბედავენ თანხმობის გამოთქმასაც (რა უნდა ილაპარაკო არ დათანხმებაზე), იმის შიშით, რომ მათ არასწორად გაუგებენ.

იმისათვის, რომ გაიგოთ რას ამბობენ სხვები, უნდა იყოთ მშვიდი და მიმღები. თქვენ უნდა მოისმინოთ და იგრძნოთ რა



ითქვა და რა არა. (E) ხშირად საკმარისად მშვიდი არაა, რომ ასე მოიქცეს, განსაკუთრებით თუ საუბრის მიმართ ინტერესი გააჩნია, ან ის ახდენს მისი ფანტაზიების სტიმულირებას.

ხმამაღლა არ ნიშნავს გასაგებად. თქვენ ახდენთ დიდ ზეგავლენას: არაა ამის დემონსტრირება საჭირო ხმის აწევით. ზოგიერთისთვის საკმარისია ერთი შეხება – არაა აუცილებელი დამსხვრევა. თავდაუზოგავად არ ნიშნავს ეფექტურად. ადამიანები ამას გამოყავს წონასწორობიდან და აშინებს, შედეგად ნაკლებად პროდუქტიულები ხდებიან.

ასე რომ, სიტრთხილე და კიდევ ერთხელ სიტრთხილე: რაც უფრო „მიბმული“ ხართ რაიმის მიმართ, მით უფრო თავისუფლად უნდა მიუდგეთ მას. თავისუფლად. ისუნთქეთ ღრმად. დააჭირეთ ენას კბილი. უფრო მაგრად.

გრძობთ თუ არა იმას, რაც არ ითქვა?

ყველა კოლექტივში არის საკითხები, რომელთა შესახებ არაფერ არ ლაპარაკობს. ეს ეხება როგორც კომპანიებს, ასევე ქორწინებაში მყოფთ: გარკვეული თემების გამოტანა განსახილველად ხიფათის შემცველია, რადგან ამან შესაძლოა გამოიწვიოს ბალანსის დარღვევა და დაანგრიოს ურთიერთობები.

თუმცა საკითხები რომლებზეც ხმას არ ვიღებთ, ხშირად ძალზე მნიშვნელოვანია და ისინი მოითხოვენ განხილვას.

ის, რაც შეეხება თქვენს კომპანიას, იცით თუ არა, რაზე დუმს კოლექტივი? მუდამ (E) იმდენად არის დაკავებული საკუთარი თავით, იღვებთა და ფიქრებით, რომ ვერას-დროს ვერ იგებს, თუ რისი თქმა სურდათ სხვებს, მითუმეტეს იგრძნოს ის, რაც მათ არ უთქვამთ, მაგრამ შეეძლოთ.

თუ თქვენ ამის გაკეთება არ შეგიძლიათ (აღრე არასოდეს არ გაგიკეთებიათ, ესლა სწავლა კი გვიანია), დაიხმარეთ თქვენი გუნდის წევრი (I) სტილის, იმისათვის, რომ მიიღოთ ინფორმაცია.

კითხეთ, მისი აზრით, რა ითქვა და რა არა. ის იგრძნობს „ხარ-ირემს“ მეზობელ ქალაქში და მითუმეტეს შეძლებს გაერკვიოს, რა ხდება ამ მომენტში.

## პერსონალის მართვა

მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყნის ბიზნესმენები მუდმივად უკმაყოფილონი არიან თავიანთი კლიენტებით:“ მე მთელი ძალღონით ვმუშაობ, ჩემი პერსონალი კი, მხოლოდ მონაწილეობას იღებს. ისინი არ მუშაობენ გულიანად, არ კიდებენ ხარს რქებზე. ისინი ბიზნესის ინიციატივით არ შემოდიან“.

ასეთ ბიზმესმენ-ლიდერებს ცალსახად ვეტყვოდი: „ ნუთუ ვერ ხედავთ, რომ მათ არ შეუძლიათ ინიციატივის წარდგენა, რადგან, თუ ამას გააკეთებენ, თქვენ დაცოფავთ მათ, რადგან ისინი ისე სწრაფად არ იღებენ გადაწყვეტილებას, როგორც თქვენ? რადგან ისინი არ წარადგენენ ინიციატივას, ეს არ ნიშნავს, რომ მათ არ შეუძლიათ იყონ კარგი მმართველები ან დილერები. ეს მათთვის გამოუვალი მდგომარეობაა. მათ არ შეუძლიათ იმის გაკეთება, რასაც თქვენ მათგან მოითხოვთ. ნუთუ, თქვენ ვერ ამჩნევთ?

ის ვერ ხედავდა. რატომ? იმიტომ, რომ უნდოდა ყველაფრის მიღება: ინიციატივების სრული კონტროლი და ამავედროულად შემოქმედი თანამშრომლების, რომლებიც მზად იყვნენ გასარისკად.

ზოგიერთ ხეებს ისეთი ხშირი დაბოლოება აქვს, რომ ერთი მზის სხივი და ერთი წვეთი წვიმა ვერ აღწევს ქვემოთ. როგორც შედეგი ასეთი ხეების ქვეშ არაფერი არ ხარობს: არცერთი მცენარე არ იზრდება. აი როგორ ზემოქმედებს დიდებული (E) ორგანიზაციაზე.

ჩემმა ბიჭმა საბამ, რომელიც ჯერ მხოლოდ მეხუთე კლასშია და მთელი ჩემი საქმიანობის, მთელი ჩვენი ინსტიტუტის ა-ნი და ჰ-ოე იცის მითხრა: „შენ მაგონებ დიდ ქოლგას, იმდენად გადაფარებული ხარ შენს საქმიანობას, ყველას და ყველაფერს, მაგრამ სხვებისათვის ძნელია ამ ქოლგის ქვეშ ყოფნა“

ეს მტკივნეულია, მე ისე მინდოდა მქონოდა შემოქმედებითი, ინიციატიური ორგანიზაცია, მაგრამ ჩემი სტილი, დომინირება ჩემი მხრიდან და შემოქმედების მონოპოლიზირება, ახრჩობდა ჩემს თანამშრომლებს.

ამიტომ ჩემი რჩევაა (E)-თვის – მე თვითონაც ვცდილობ და ვიყავ – დაიკავეთ დისტანცია თქვენსა და ორგანიზაციას შორის.

ერთმა დიდებულმა (E)-მ მითხრა, რომ დასახლდა ოთუისიდან მოშორებით, რომ ხშირად არ მისულიყო. მიეცით ორგანიზაციას თავისუფალი სუნთქვის შესაძლებლობა.

ჩემს თავზე მინდა მოგახსენოთ, რომ რაც უფრო ხშირად ვიმყოფები საზღვარგარეთ, მით უფრო მაღალი მაჩვენებლები აქვს ინსტიტუტს, რატომ? იმიტომ, რომ (E) – როგორც მაიონები სალათისთვის: თუ ის ზედმეტია, აფუჭებს გემოს. სხვანაირად, რომ ვთქვათ, ყურადღება უნდა მიაქციოთ იმას, რომ ზედმეტად არ ჩაერთოთ კომპანიის მუშაობაში. რაც შეეხება იდეებს – თქვენ შობთ მათ, როგორც კურდღელი, მაგრამ, შესაძლებელია, კომპანია მზადაა მხოლოდ ერთი იდეის მისაღებად თითო ჯერზე.

ბევრი იდეები ისევე ცუდია, როგორც მათი არქონა. თქვენ უნდა მისცეთ თავისუფლება თქვენ მმართველებს. იმოგზაურეთ, გაისეირნეთ იახტით, იცხოვრეთ კომპანიისაგან მოშორებით... გააკეთეთ რაც გინდათ, ოღონდ მიეცით თქვენს მენეჯერებს თავისუფალი სუნთქვის საშუალება – ანუ ჰქონდეთ სივრცე იდეებისთვის.

### **თუ საჭიროა მათი ცვლილება, თავიდან თვითონ უნდა შეიცვალოთ.**

როდესაც კომპანია იმყოფება ადრეულ სტადიაზე „მიდი-მიდი“ (G0 – G0)და მას მართავს დამფუძნებელი, ანუ (E), ის ხშირად მოითხოვს პოლიტიკისა და წესების გაუმჯობესებას.

მაგრამ ვინ არღვევს მუდმივად წესებს, რომლებსაც თვითონ ადგენს და ერევა პროცესებში? ვინ ცვლის მუდმივად უკვე დანერგილ გადანყვეტილებებს?

ის იქცევა როგორც მამა, რომელიც ამბობს: „არ გააკეთო ისე, როგორც მე, გააკეთე ისე, როგორც მე გეუბნები“. მაგრამ ლიდერობის არსი მდგომარეობს ქცევის მოდელის შექმნაში. თუ თქვენ გსურთ ადამიანთა ქცევის შეცვლა, თავიდან თავად უნდა შეიცვალოთ. თუ თქვენ ამის უნარი არ გაქვთ, როგორ უნდა მოელოდოდოთ ამას თქვენი პერსონალის მხრიდან?

თუ საკუთარი სტილის შეცვლა დამოუკიდებლად არ შეგიძლიათ, თქვენ გჭირდებათ ქოუჩი (მწვრთნელი), წინააღმდეგ შემთხვევაში ცვლილებებს ვერ განახორციელებთ.

### **გამარჯვების მისაღწევად, მოგიწევთ მარცხის რისკთან შეგუება.**

ერთ-ერთი საშუალება ყოველთვის იყო გამარჯვებული – უნდა გყავდეს სუსტი ოპონენტი. (E) ხშირად ასეც იქცევა: თავის გარშემო აგროვებენ სუსტ ადამიანებს, რომლებიც წინ ვერ აღუდგებიან.

მათ უყვართ (I)-ს აყვანა, რომელიც ყოველთვის იზნიქება. (E არ აიყვანს (P)-ს, რადგან ის იმდენად დაკავებულია შედეგის გამომუშავებით, რომ დრო არ ჰყოფნის (E)-ს მოსასმენად. (A) ვერ თანხმდება (E)-თან, რაც საერთოდ არ აწყობს ბოლოს. ამიტომ (E) თავის გარშემო აგროვებს (I)-ს, ანუ კლაკერებს.

მაგრამ სუსტი ქვეშევრდომების აყვანით, თქვენ იღებთ ცუდ გადაწყვეტილებებს. ასეთი ქვეშევრდომები ვერ გაბედვენ თქვენს კრიტიკას და ვერც იმ საქმის შესრულებაზე იტყვიან უარს, რომელიც ზიანის მომტანია კომპანიისთვის. მათ ეშინია და ეს სავსებით ლოგიკურია, თუ ისინი შეგე-წინააღმდეგებიან, თქვენ მათ, უბრალოდ შეჭამთ.

ამიტომ, ცალკეულ შეტაკებებში გამარჯვებული (E), ომში მარცხდება.

მოვიყვან ანალოგიას. თუ მე არ გამომყავს ჩემი ცხენი შეჭიბრზე, წაგების შიშით, მაშინ ის უნდა შევაჭიბრო ვირებს. რა მოხდება მაშინ? გრძელვადიან პერსპექტივაში მე წავაგებ. რატომ? იმიტომ რომ, ჩემი ცხენს არასოდეს მიუღია მონაწილეობა შეჭიბრში, სადაც ეყოლებოდა ღირსეული მონაწილეობები და შესაბამისად ის დარბის ვირის სისწრაფით.

თქვენს გარშემო ასეთი ადამიანების მოგროვებით, აღმოჩნდებით იმავე მდგომარეობაში, რომელშიც აღმოჩნდა ცხენი ვირების გარემოცვაში. თუ ქვეშევრდომები არასდროს აკრიტიკებენ თქვენს იდეებს ან მათი არგუმენტები სუსტია თქვენებთან შედარებით, დროთა განმავლობაში თქვენი არგუმენტებიც დასუსტდება. გაიხსენეთ ბუღისტური გამოთქმა,

რომელიც ადრე გამოვიყენე: „ თუ ადამიანები ყველა საკითხზე თანხმდებიან, არცერთი მათგანი ამას არ უფიქრდება“.

კარგი იდეების შესაქმნელად საჭიროა კონკურენცია. ჩემპიონობის მოსაპოვებლად, თქვენ უნდა იასპარეზოთ საუკეთესო მონინალმდეგეებთან. როდესაც გრძნობთ ზურგში მონინალმდეგის სუნთქვას, თქვენ უფრო სწრაფად მირბიხართ. შეჯიბრში მონანილეობისას შესაძლებელია მარცხი განიცადოთ, მაგრამ მხოლოდ ასე შეძლებთ გამოიწვიოთ საკუთარი თავი და შედეგის გაუმჯობესებით, საბოლოოდ მიაღწიოთ გამარჯვებას.

წაგების დროს თქვენ ავარჯიშებთ ტვინს, წაგებას მოკლე ვადაში, მიყავხართ გრძელვადიან მოგებამდე – და პირიქით. ირგვლივ მოაგროვეთ ძლიერი ადამიანები და არა სუსტი – ეს საშუალებაა გაიმარჯვოთ გრძელვადიან პერსპექტივაში. მაგრამ ყველაფერმა, რომ იმუშაოს უნდა ისწავლოთ უკმაყოფილების გამოთქმა, ისე, რომ არ გამოიწვიოთ სხვების გაღიზიანება.

თუ თქვენი პერსონალი ყველა თქვენს ოცნებას განახორციელებდა, ეს იქნებოდა, ნამდვილი კომმარა.

რადგანაც (E) ახდენს ბევრი იდეების გენერირებას და ცდილობს ყველა მათგანის რეალიზებას, მისი ქვეშევრდომები არ მოქმედებენ სათანადოდ და ასრულებენ ამ იდეებს ნაწილობრივ ან საშუალოდ.

თუ თქვენი ქვეშევრდომები ყველა თქვენს იდეას სერიოზულობით აღიქვამდნენ, როგორც მონოდებას შესრულებისკენ, შეიქმნებოდა ქაოსი. საბედნიეროდ ხშირად ისინი ამას არ აკეთებენ. ისინი ფიქრობენ, რომ ზოგიერთი თქვენი იდეები, მხოლოდ იდეებია და არ საჭიროებს შესრულებას. ასეთი მოქცევით ისინი რისკავენ თქვენს გაბრაზებას და საკუთარი კარიერის ეჭვქვეშ დაყენებას, რადგან იციან, რომ ძვირად დაუჯდებათ თავიანთი მოსაზრება. მიუხედავად იმისა, რომ (E) ცუდი მახსოვრობა აქვთ, მათ არასდროს ავიწყდებათ უთანხმოება და დაუმორჩილებლობა.

თქვენი ბევრი იდეების გენერირების უნარი – ეს თქვენი პლიუსია. რა უნდა გააკეთოთ, რომ ის მინუსად არ გადაიქცეს? როდესაც თქვენ გაგიჩნდებათ ახალი იდეა, გაიგეთ ქვეშევრდომებში პრიორიტეტების შესახებ. მერე ჰკითხეთ

საკუთარ თავს, შეიძლება თუ არა ეს ახალი პროექტი შევიტანო საპატიო დავალებათა სიაში. თუ არა, მაშინ რომელი პუნქტებია ამ დავალებიდან ამოსაღები, ახალი დავალების მისაცემად?

შეეცადეთ მიიღოთ საპასუხო ზარი, სანამ დაარიგებთ დავალებებს, დანარჩენი გადანყვეტილებები გაათვორმეთ წერილობით, რომ თქვენმა ქვეშევრდომებმა იცოდნენ, რომელია თქვენი დავალებებიდან პრიორიტეტული. ეს შექმნის თქვენსა და ქვეშევრდომების ცხოვრებას ნაკლებად სტრესულს.

**თქვენ უნდა შეიგნოთ, რომ ქვეშევრდომებს აქვთ პირადი ცხოვრება.**

რა დროს მიდიან სამსახურში და როდის ბრუნდებიან იქიდან (P)-ს ქვეშევრდომები? მოდიან მასზე გვიან და მიდიან მის წასვლამდე. (A)-სთან ისინი განრიგს იცავენ.

რაც შეეხება (E)-ს, აქ დიდი პრობლემაა. რა დროს მოდის (E) სამსახურში? ვინ იცის. როდის ბრუნდება იქიდან? არავინ იცის. რა დროს ელოდება (E) ქვეშევრდომთა სამსახურში მოსვლას? ასეთ ხელმძღვანელს უნდა, რომ ისინი მოვიდნენ მის მოსვლამდე, ხოლო წასვლა მოუწიოთ, მის შემდეგ.

თუ თქვენმა ქვეშევრდომებმა არ იციან, თუ როდის მოხვალთ ან წახვალთ სამსახურიდან, იძულებული ხდებიან მუდამ ადგილზე იყონ. ისინი დღეში 24 საათი უნდა იყვნენ ხაზზე და 7 დღე კვირაში. დიდებულ (E)-ს არ მოერიდება ადღ-გომის წინა დღეს დაურეკოს თავის ქვეშევრდომს ან დაბადების დღეს, რომ დაელაპარაკოს სამსახურებრივ საკითხზე.

ის ექაბის ამას ლოიალობას კომპანიის მიმართ, სინამდვილეში ეს მისი დაქვემდებარების ქვეშ ყოფნაა.

გახსოვდეთ, რომ ქვეშევრდომები ნორმალური ოჯახური პირობებით, არიან პროდუქტიული გუნდის გარანტი. ყველა აღმიანს სჭირდება პირადი ცხოვრება. თუ თქვენ დაიცავთ კონკრეტულ ზღვარს, თანამშრომლების ლოიალურობა თქვენსა და კომპანიის მიმართ მოიმატებს გრძელვადიან პერსპექტივაში.

**ადამიანების სამსახურში აყვანისას, ენდეთ ინტუიციას.**

**თუმცა გაითვალისწინეთ ფაქტები...**

**გაამყარეთ საკუთარი გრძნობები სხვა ადამიანების შეფასებით.**

აღფრთოვანებულია (E) იმ ადამიანებით, ვინც მის მიმართ აღფრთოვანებას გამოთქვამს. ეს მას ქმნის მანიპულირების ადვილ ნადავლად. მომავალმა თანამშრომელმა საკმარისია გამოხატოს აღფრთოვანება მისი იდეებისა და კომპანიის მიმართ. (E)-ს ძალიან ახლო ურთიერთობა ექნება ადამიანთან, რომელიც ტაშს დაუკრავს მას და დაიძახებს „ბრავო“.

სანამ აიყვანო ახალ კადრს, გაესაუბრეთ თქვენს (A), (P) და (I)-ს – ისინი ნამდვილად შეაფასებენ პოტენციურ თანამშრომელს, იმ ნიშნების მიხედვით, რომელთაც თქვენ ყურადღება არ მიაქცევთ. (A) ყურადღებას აქცევს მოქცევის წინასწარ განსაზღვრას – დაიცავს თუ არა ეს ადამიანი წესებს? (P) იტყვის, იმუშავებს თუ არა ის შეუპოვრად. (I) იგრძნობს, თავსებადია თუ არა ეს ადამიანი კომპანიის კულტურასთან და შეძლებს თუ არა, სხვებთან ურთიერთობას.

სტილ (E)-ს არა აქვს პასუხი არცერთ ამ კითხვაზე. ის შთავგონებულია იმ ფაქტით, რომ პრეტენდენტი თანამდებობის, თავს გრძნობს აღფრთოვანებულად. და იყვანს კლერკებს, რომლებიც ადვილად გადაიქცევიან მომშრალეობად.

ერთადერთი გამოსავალი – ეს არის შენს ირგვლივ ურთიერთშემცვლელი გუნდის შეკრება. მაშინ, სამსახურში აყვანისას თქვენ გაითვალისწინებთ არა მარტო საკუთარ შეფასებას. გააგზავნეთ კანდიდატი გასაუბრაბაზე ადამიანთან, რომელსაც ენდობით და არ ეშინია თქვენთან აზრთა სხვადასხვაობის. უმჯობესია თქვენი შეფასება დაადასტუროს სხვა ხელმძღვანელმა.

### **იგრძნო – არ ნიშნავს გავებას**

გარშემორტყმული კლერკებით – ადამიანებით, რომლებიც ყველაფერში გეთანხმებიან და ტაშს გიკრავენ – (E) ფიქრობს, რომ მათი მოქცევა განპირობებულია საქმისადმი ერთგულებით. თუ არავენ არ ამბობს არას, ან ყველა

დუმს, (E)-ს გამოაქვს დასკვნა, რომ მისი გადანწყვეტილება რეალიზებული იქნება. არის. მზადაა!

თუმცა აპლოდისმენტები შეიძლება წრფელი არ იყოს, ხოლო, ისინი, ვინც ეთანხმებოდა თქვენს გადანწყვეტილებას, არაა აუცილებელი, რომ მიეღოთ ის, როგორც სათანადო.

ზოგჯერ სიტყვა „კი“ – ეს დროის გაყვანის საშუალებაა, სულის მოსათქმელად და მოსათუქრებლად. ადამიანებს, რომლებსაც გააჩნიათ უნარი პრობლემების ანალიზის, ესაჭიროებათ იმ იდეებისაგან აბსტრაგირება, რომლებსაც თქვენ ნიაღვარივით აფრქვევთ.

რატომ? იმისთვის, რომ გაიაზრონ თქვენი არგუმენტაციები, გააზრების შემდეგ განმარტებისთვის. მათ შეუძლიათ ეჭვის ქვეშ დააყენონ საკითხის გადანწყვეტილების თქვენი უფლებამოსილება.

თუ ისინი მთლიანად აღიარებენ თქვენს უფლებამოსილებას, ეს სრულიად არ ნიშნავს, რომ ისინი მთლიანად ერთგულნი არიან ამ საქმის, რადგან ის შეიძლება იყოს მათთვის საფრთხის შემცველი. არ არსებობს გარანტია იმისა რომ, გადანწყვეტილება რომელიც ერთპიროვნულად არის მიღებული, იქნება რეალიზებული.

როდესაც დაინახავთ, რომ არაფერი არ ხდება, მიხვდებით რომ ქვეშევრდომებმა გიღალატეს. თქვენ მიხვდებით, რომ ადამიანები რომლებიც თქვენს ირგვლივ იმყოფებიან, გატყუებენ, ჯერ გეთანხმებიან, მერე კი არ ასრულებენ. თავს ივრძნობთ შეწუხებულად და გაბრაზებულად. თქვენ ვერ ენდობით ამ ადამიანებს და მოახდენთ ამ უნდობლობის ტრანსლირებას.

გახსოვდეთ: თქვენ – როგორც გიგანტური ძრავა ხართ 2000 ვატის სიმძლავრით, მაშინ, როდესაც თქვენი ქვეშევრდომები მუშაობენ მხოლოდ 200-ით. იყავით ფრთხილად, წინააღმდეგ შემთხვევაში, თქვენ მათ უბრალოდ დაწვავთ.

ის, რომ ქვეშევრდომებს თქვენი ესმით, არ ნიშნავს, რომ გიგებენ. უბრალოდ შეიძლება მათ ეშინიათ კითხვის დასმის.

მიეცით მათ დრო, რომ გადავიდნენ „მოსმენიდან“ „გაგებაზე“, მერე კი „გაგებიდან“ „თანხმობაზე“. მიეცით მათ შესაძლებლობა დასვან კითხვა, გამოთქვან მოსაზრებები და პრობლემები.



არ დაივიწყოთ: თუ შთაბეჭდილება გრჩებათ, რომ ისინი ეთანხმებიან თქვენს გადანყვეტილებას, ეს არ ნიშნავს, რომ ის სათანადოდ მიიღეს, მაგრამ რომც მიიღონ – არაა აუცილებელი, რომ მზად იყვნენ მის შესასრულებლად. ასე რომ მოუკვლით ტემპს და გამოიჩინეთ სიტუბილი: კომპანიაში ხდება არა ის, რასაც ელიან, არამედ ის, რასაც ადამიანები ღებულობენ როგორც სათანადოს.

### **არასდროს დაამციროთ ადამიანი სხვების თანდასწებით.**

ყველაზე დიდი უარყოფითი თვისება, რომელიც გააჩნია (E) – ს ადამიანთა მიმართ უხეშობაა, ხშირად სახალხოლ. ამის ნახვა მომიწია მსოფლიოს სხვადასხვა ადგილზე. (E) ვერ აკონტროლებს საკუთარ ემოციებს და შეუძლია ქვეშევრდომებს დაესხას, როგორც მოესურვება – სადაც უნდა, როგორც უნდა, სულ-ერთია ვისი თანდასწრებით.

ადამიანს ისე არაფერი ამცირებს, როგორც სახალხო კრიტიკა ან შეურაცხყოფა. მაგრამ (E) ჰგონია, რომ ქვეშევრდომები უბრალოდ მიიღებენ კრიტიკას, მიუხედავად იმისა, სად და როდის გამოთქვამს, მოიქცევიან ისე, თითქოს არაფერი მომხდარა და დროთა განმავლობაში დაივიწყებენ. მერე როდესაც (E) ხედავს ქვეშევრდომებში მოტივაციის არქონას და დემორალიზებულობას, გაკვირვებულია და ვერ გაუგია რა არის ამ ყველაფრის მიზეზი.

ერთხელ მომიწია კონსულტაციის განწევა ცოლ-ქმრისათვის, რომლებიც იყვნენ კერძო ინსტიტუტის დამფუძნებლები, მამაკაცი – ტიპური (E)-ს წარმომადგენელი, რექტორი, მეუღლე- პრეზიდენტი, სტილით (PAEI).

ერთხელ თათბირზე ქალბატონის მიერ წარმოთქმული მოსაზრება, არ მოეწონა მეუღლეს და პრორექტორების თანდასწრებით მან დაუძახა: „რა სისულელეა! აი რას ნიშნავს იყო ქალის მმართველობის ქვეშ!“.

შეეხო ადამიანის გრძობებს – იგივეა რაც მათგან გა-თავისუფლება. ისინი შესაძლებელია ფიზიკურად თქვენგან არ წავიდნენ, მაგრამ ემოციურად ჩაიკეტებიან. თუმცა (E)-თვის ეს გაუგებარია: „გეყოფა ან, რატომ ხარ ასეთი შენუხებული? ეს ხომ წვრილმანებია, მე უბრალოდ ვთქვი, რასაც ვფიქრობდი,

– უბრალოდ საპასუხო ზარი განვახორციელებ!“ სხვა ადამიანები არ არიან ასეთი სქელკანიანები. მაგალითად (A), არასდროს არ ივინწყებს არაფერს.

ცნობილმა კალათბურთელმა და კალიფორნიის უნივერსიტეტის მწვრთნელმა ლოს-ანჯელესში, ჯონ ვუდენმა, მოგვცა კარგი მაგალითი ამასთან დაკავშირებით: „შეაქეთ სახალხოლდ. გაუნწყერთ პირისპირ“.

თუ (E)-ს სურს, რომ ვინმე წავიდეს, ის არ გაათავისუფლებს მას, უბრალოდ გაუსაძლის გახდის მის ყოფას, სახალხოლდ გააკრიტიკებს, მიაყენებინებს თვითღაზიანებებს, და ასე გაგრძელებს, სანამ ის იძულებით თვითონ არ დანერს განაცხადს განთავისუფლებაზე.

ეს სასაცილოდ უღერს, მაგრამ მოგვიანებით (E) გრძნობს თავს მიტოვებულად და ამბობს, რომ ქვეშევრდომმა თავისი წასვლით დაამტკიცა საკუთარი ლოიალობა.

გრძელვადიან პერსპექტივაში ასეთი მოქცევა დესტრუქციულად მოქმედებს (E)-ზე. თუ თქვენ ძალიან იმპულსიურად საუბრობთ, შეგიძლიათ თავისუფლად უთხრათ ის, რაზეც მას მოგვიანებით შერცხვება. ასეთმა წინდაუხედავობამ, შესაძლებელია დიდად დაზარალოს ის, თუ (E) დაინწყებს იმ ადამიანის დამცირებას, რომელიც შეძლებს ამის მის საწინააღმდეგოდ გამოყენებას.

მოგცემთ რჩევას: ჩაინერეთ თქვენი კრიტიკული შენიშვნები, რომ გაათავისუფლოდ ტვინი მათზე ფიქრით. შეინახეთ ისეთ ადგილზე, სადაც ვერავინ ვერ ნახავს. ფურცლებზე შენახული თქვენი ფიქრები, მოგვისწიან რისხვას და ეს შეამცირებს მის შედეგებს. მოგვიანებით, როდესაც დანყნარდებით, მოახდინეთ გაათავისუფლების დელეგირება ვინმე სხვაზე. ეს თქვენ არც თუ ისე კარგად გამოვლით.

### **ც ვ ლ ი ლ ე ბ ე ბ ი ს მ ა რ თ ვ ა**

სტილ (E)-ს სურს სიტუაციის გაუმჯობესება. ამისათვის რაღაც უნდა შეიცვალოს. (E) რატომღაც იწყებს ფიქრს, რომ ცვლილება – ეს აუცილებლად სრულყოფაა, რადგან ახალი – ეს აუცილებლად უკეთესი რამეა. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ზოგჯერ (E) ცვლილებას აკეთებს, მხოლოდ ცვლილებებისთვის.

მაგალითად, მე, ბევრჯერ ვადამინწერია შავად დანწერილი ნაწერები ჩემი წიგნებისა. და ყოველთვის, როდესაც მიმეჩონდა ახალი რედაქცია, ჩასწორებები და დანამატები ჩემი ჭკვიანი მდივნისთვის, ის მეკითხებოდა: „თქვენ გსურთ ამის სრულყოფა, თუ სხვანაირად გადაკეთება?“.

მომავალში ეს სუბოპტიმიზაციას იწვევს და ყოველი ახალი ცვლილება გააუარესებს შედეგს, გაუმჯობესების ნაცვლად. (E)-მ უნდა იცოდეს შეჩერება. როგორ უნდა გაიგო, რომ ეს დრო დადგა? ეს დრო დგება, როდესაც თქვენ რწმუნდებით, რომ მორიგმა ცვლილებამ რაღაც ახალი დაამატა და აუცილებელი არაა, რომ ამით რამე გაუმჯობესდა.

თუ ამის გააზრების უნარი არ გავაჩნიათ, ჩაინერეთ თქვენი იდეა და გადადეთ. გადაიკითხეთ ის ერთი კვირის, ან ერთი თვის შემდეგ. შესაძლებელია ამ ჯერზე მისი სრულყოფილება ეჭვს ქვეშ დააყენოთ.

დრომ, რომ თავისი ფუნქცია შეასრულოს თქვენ უნდა... დაუტოვოთ მას დრო. რადგან მხოლოდ დროა ხარისხის ინდიკატორი.

### **რაც თქვენ გინდათ, ყოველთვის არაა ის, რაც არის და ის, რაც საჭიროა.**

სტილი (E) დაუფიქრებელია. ისინი ვერ აღიქვამენ სათანადოდ იმას, რაც არის. ისინი ხშირად ჯიუტად ცდილობენ ისეთი ცვლილების გატარებას, რომლის გატარება შეუძლებელია, ან საჭირო არაა. ამიტომ გადანყვეტილებები, რომლებსაც იღებს (E), ხშირად უფრო მეტ პრობლემებს ქმნის, ვიდრე ხსნის.

ის – როგორც ბავშვი: არა აქვს მნიშვნელობა, თუ რამდენი წლისაა. ისინი ვერ აღიქვამენ „არას“ – როგორც პასუხს, თუ ეს „არა“ მათ არ ეკუთვნით. როგორც განებივრებულ ბავშვს, მას მუდამ უნდა, უნდა, უნდა. ისინი ურევენ სიტყვებს მინდა, საჭიროა და არის.

არის, მინდა და საჭიროა – ძალიან განსხვავებული შეხედულობებია, რომლებსაც სერიოზულ კონფლიქტებამდე მიყვავართ, რადგანაც ხშირად ვურევთ ერთმანეთში.

მოგიყვანთ მაგალითს: (E) შედის (A)-ს კაბინეტში და ამბობს:

– ჩვენ მოვანერეთ ხელი მილიონ დოლარიან კონტრაქტზე.

– სად არის ის? – ეკითხება (A).

– კლიენტი ჩამოვა მომდევნო კვირას გადანყვეტილების მისაღებად, – პასუხობს (E).

– მაშინ რეალურად კონტრაქტი არ გვექონია, – ამბობს (A).

– მაგრამ ის ჩვენ გვექნება! ის მათ მოენონათ. არ არსებობს არც ერთი მიზეზი უარის თქმის! – (E) რეალურად შენუხებულა, რადგან გრძნობს, რომ მას არ ენდობიან და მის სიტყვებს ეჭქვეშ აყენებენ.

– მაგრამ მათ შეუძლიათ არ მოანერონ ხელი. კონტრაქტი მის მონერამდე არ გვაქვს, – ამბობს (A), რომელიც იმედგაცრუებულია (E) -ს მოქცევით. ის უკვე დაინვა ერთხელ მსგავს სიტუაციაში. ეს უკვე პირველი არაა, როდესაც (E) -ს სიტყვები (A)-ს მოსაზრებით, აცდენილია რეალობას.

– მაგრამ ისინი მოანერენ, ეს მათ აწყობთ! – უმაღლებს ხმას (E), დარწმუნებული, რომ (A) ცდილობს მის კუთხეში შემწყდევას.

რომ არ დაიხარჯოთ ზედმეტი ენერჯია და დრო, თქვენ უნდა დათანხმდეთ, რომ ის, რაც გინდათ – ყოველთვის ის არაა, რაც არის ან საჭიროა. ზოგჯერ, ის რაც არის, უბრალოდ არის. ხშირად რეალობის ცვლილება ბევრად უფრო ძვირი ღირს, ვიდრე გამორჩენა, რომელსაც მოელოდით ამ ცვლილებებისაგან. გაქვთ თუ არა უნარი შეეგუოთ რეალობას? იყით თუ არა, როდის ღირს შეეგუო რეალობას, და როდის – არა?

**დილა გვიჩვენებს: არ იჩქაროთ**

**მიღებული გადანყვეტილების გატარება.**

ცნობილია (E) იმით, რომ ხშირად და სწრაფად ცვლის მიღებულ გადანყვეტილებებს, სანამ თქვენ გაიგებთ მათი არსებობის შესახებ. რადგან მას ახასიათებს იდეით გატაცება, ისინი იღებენ ნაჩქარევ გადანყვეტილებებს და ელოდებიან მის მომენტალურ დანერგვას, მაგრამ მერე ნანობენ მასზე და სურთ მისი შეცვლა. ამას შესაძლებელია ჰქონდეს დესტრუქციული და დესტაბილიზაციური ზეგავლენა ოპვანიზაციაზე.

ამიტომ საჭიროა ჰქონდეს რიტუალი, სისტემა, რომელიც ხელს შეუშლიდა ნაჩქარევი გადანყვეტილების მიღებას. თუ თქვენ გადანყვეტილება მიიღეთ დღეს, აიძულეთ საკუთარ თავს ცოტაოდენი მოცდა, რადგან შესაძლებელია კვლავ გადაიფიქროთ. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ დარწმუნებული ხართ, რომ მიიღეთ სწორი გადანყვეტილება, დაელოდეთ დილაამდე. ეს მშვენიერი საშუალებაა საკუთარი გადანყვეტილების გადასახედად.

სტილი (A) ასე აკეთებს მუდმივად, უფრო ხშირად ვიდრე საჭიროა. ამ სტილის ხელმძღვანელთან მნიშვნელოვანი გადანყვეტილებები შესაძლებელია გადაიდოს მომავლისთვის – და ასე გავა წლები. ის, რაც მათთვის პრობლემაა, თქვენთვის წესრიგს წარმოადგენს! მე ვსარგებლობ ამით ასე: „მე მივიღე გადანყვეტილება. და იცით რა? გავიდა ორი კვირა და მე, არ გადამიფიქრებია“, – ადამიანებმა იციან, რომ შეუძლიათ მის რეალიზებას შეუდგნენ.

ასე რომ, ჩაინერეთ თქვენი „საბოლოო“ გადანყვეტილება. მერე მიეცით მას თავისუფლება ერთი ღამით. დილით ნაიკითხეთ ის რაც დანერეთ. თუ ეხლაც ეთანხმებით დაწერილს, მაშინ, წინ, შეუდექით მუშაობას!

### **ათი რეკომენდაცია მმართველისთვის, რომელშიც ჭარბობს სტილი (E).**

1. არ განაზოგადოდ არც პრობლემები, არც გადანყვეტილებები. დაასაბუთეთ თქვენი განცხადებები ფაქტებით. არ გადააჭარბოთ, იყავით კონკრეტული, ყურადღება მიაქციეთ დეტალს.

2. არ შექმნათ პრობლემა, თუ არ ხართ მზად მის გადასაჭრელად.

3. არ აურით აზრის გაელვება, საბოლოო გადანყვეტილებასთან: – ამისათვის საბოლოო გადანყვეტილებები გააფორმეთ წერილობითი ფორმით.

4. პრობლემების შესახებ მოუყევით მხოლოდ იმ ადამიანებს, რომელთაც შეუძლიათ დიდი წვლილის შეტანა მათ გადანყვეტაში!

5. დაიოკეთ ემოციები, ჩაინერეთ ისინი და შეინახეთ მიუწვდომელ ადგილას.

6. მიიღეთ საბოლოო გადანყვეტილება სწორად: – ის უნდა შეიცავდეს პასუხებს კითხვებზე „რა“, „როგორ“, „როდის“, „ვინ“, „რა არა“, „როგორ თუ არა?“ და იყოს დოკუმენტირებული.

7. გახსოვდეთ: ყველაზე საუკეთესო იდეასაც არა აქვს ფასი, თუ მისი რეალიზება შეუძლებელია.

8. გაუწიეთ მხარეებს ანგარიში, რომლებიც ჩართული არიან გადანყვეტილების რეალიზაციაში.

9. როდესაც გამოთქვით უკმაყოფილებას, არ აჩვენოთ თქვენი გაღიზიანება.

10. თქვენ არ იცით და არც უნდა იცოდეთ ყველაფერი, ენდეთ სხვა ადამიანების მოსაზრებებს, ისწავლეთ იმათგან, ვინც თქვენ არ გგავთ.

## ნ ა წ ი ლ ი 7

### რ ე კ ო მ ე ნ დ ა ც ი ე ბ ი ს ტ ი ლ ის თ ვ ის (pael)

#### ქ ც ვ ვ ა

#### **ძალიან განიცდით, თუ რას იტყვიან სხვები.**

რაც არ უნდა ვააკეთოთ, ისინი ყოველთვის რამეს იტყვიან. წარდგენილი პრობლემის საპასუხოდ (I) კითხულობს: „აბა, რას ფიქრობს დიანა?“ „ეკა“, „ანნა“, ‘რას ფიქრობს ბელა?“. ძირითადად ის იღებს გადანყვეტილებებს, რომლებიც ეფუძნებიან, მისი წარმოდგენით, კონსენსუსს.

მაგრამ ზოგჯერ მისწრაფება კონსენსუსისკენ კონტრპროდუქტიულია. ზოგ სიტუაციაში მდგომარეობა გაიძულებთ „ჩაებათ ბრძოლაში“ და იმოქმედოთ ახლავე, ხიფათის დალოდებამდე. თქვენ უნდა მიიღოთ გადანყვეტილება, ამას ითხოვს ორგანიზაცია. სხვისი აზრის ცოდნა კარგია, მაგრამ უნდა იფიქროთ დამოუკიდებლად. როდესაც დროში შეზღუდული ხართ, იხელმძღვანელოთ ჯანმრთელი აზროვნებით და მიენდეთ საკუთარ ინტუიციას და ნაკლებად იფიქროთ რას იტყვიან სხვები.

## ლიდერობა არ იკურნება წყლის დინების გაყოლით.

არის საინტერესო ისტორია პოლიტიკოსზე, რომელმაც დააყენა საკუთარი კანდიდატურა არჩევნებზე. ერთხელ, მან დაინახა დემონსტრაცია რომელიც იმართებოდა მის ოფისთან ახლოს და თავისი საარჩევნო კომპანიის ხელმძღვანელს უთხრა: „წავალ გავიგებ, სად მიდიან ისინი: ბოლოს და ბოლოს მე მათი ლიდერი ვარ“.

მმართველი (I) ხშირად უდგება პრობლემებს სიტყვებით: „გთხოვთ დამელოდოთ. არ ვფიქრობ, რომ თქვენ (ადამიანები) ამისთვის მზად იყოთ“.

მას ყოველთვის სურს იპოვნოს ორგანული გადაწყვეტილება. მას არ სურს მოლოდინი, იმისა სანამ პერსონალის უმრავლესობა დაუჭერს მხარს მის აზრს. ასეთი ხელმძღვანელები ფიქრობენ, რომ ადამიანები მოგვიანებით მივლენ სწორ გადაწყვეტილებამდე. „დრო გვიჩვენებს“, – ხშირად პასუხობს შეკითხვაზე (I) „რა ვაკეთოთ“.

გუშინ ველაპარაკე (I)-ს – ხელმძღვანელს ერთ-ერთი კომპანიისას და ვკითხე მას, უჭერს თუ არა მხარს კონკრეტულ ზომებს, რომლებიც შევთავაზე მის თანამშრომელს – კომპანიის გადასარჩენად.

- თქვენ მხარს უჭერთ ჩემს წინადადებას? – დავინტერესდი მე.
- ისინი მხარს უჭერენ? – მკითხა მან.
- თქვენ რას ფიქრობთ? – ვაგრძელებდი დანოლას მე.
- დრო მომეცით, დავფიქრდე, – შეეცადა გამრიდებოდა ის.
- თუმცა კომპანიამ უნდა მიიღოს ზომები! – ვავუძალიანდი მე.
- მე თქვენი მესმის, – მიპასუხა მან და ამით ყველაფერი დასრულდა.

თუ კომპანია შედარებით ჯანმრთელია, ბაზარი იზრდება – ანუ ქარი თქვენი მიმართულებით ქრის, ცურვა დინების მიმართულებით – სწორი სტრატეგიაა. რისთვის უნდა გაურთულო ცხოვრება სხვებს, ან საკუთარ თავს? იმოქმედეთ მაშინ, როდესაც ქარი შეიცვლის მიმართულებას.

მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიაში ყველაფერი კარგად არ არის, ასეთმა სტრატეგიამ შესაძლებელია კომპანია დალუპვის პირამდე მიიყვანოს. თუ ღვაწლით გზაჯვარედინზე და არ იძვრით, ვერსად ვერ მიხვალთ. თქვენ უბრალოდ იდგებით. სანამ მოიფიქრებთ რას მოიმოქმე-

დებთ, შესაძლებელია უკვე დაგვიანებული იყოს. ერთ-ერთი მთავარი ფუნქცია მენეჯერის – ეს მოქმედებაა, წინ გაყოლა, როდესაც საჭიროა მოქმედება და არა დაცდა, სანამ ადამიანები გეტყვიან რაზე მოილაპარაკეს. გეყოფათ მატარებლის ბოლო ვაგონზე შესწრება, ისეთი იერით, თითქოს პარადად მიგყავთ.

როგორც მე მითხრეს რეელტორისთვის წარმატების მისაღწევად საჭიროა სამი რამ: ადგილი, ადგილი და კიდევ ერთხელ ადგილი.

ლიდერისთვის, ჩემი დაშვებითაც სამი რამაა აუცილებელი: დრო, დრო და კიდევ ერთხელ დრო.

შესაძლებელია, (I) სტილის ხელმძღვანელები აკეთებენ ძალიან ცოტას და ძალიან გვიან.

### **დაიკავეთ საკუთარი პოზიცია.**

რადგან ორგანიზაციული ცვლილებები მუდმივად მიმდინარეობს, ორგანიზაციის ფოკუსი დროსთან ერთად უნდა იცვლებოდეს. მენეჯერი (I) შეიძლება იყოს იდეალური მმართველი ახალი, მაღალტექნოლოგიური კომპანიის, რადგან ის აძლევს ინჟინერებს დიდ თავისუფლებას, არ მისდევს ამბიციებს და ქმნის ისეთ ატმოსფეროს, სადაც შემოქმედებით ადამიანებს აქვთ წარმოჩენის ყველა საშუალება.

მაგრამ თუ კომპანიის პრიორიტეტები იცვლება – მაგალითად, ტექნოლოგიებიდან დისტრიბუციაზე ან მარკეტინგი სტილი (I) კომპანიისათვის შესაძლებელია საზიანო იყოს. რატომ? იმიტომ რომ, ამ ეტაპზე ორგანიზაციას სჭირდება ძლიერი ხელი. მხოლოდ (I)-ის ცუდად გამოსდის ინიციატივის ხელში აღება.

იმის გამო, რომ თქვენ ერიდებით კონფლიქტებს, გემინიათ ვინმეს წყენინება, თქვენ არ შეგიძლიათ ხარს რქებში ჩასჭიდოთ ხელები. კომპანიამ, რომელმაც მეტი ყურადღება უნდა მიაქციოს საიმედოობას, ღირებულებას და ხარისხს, არ განვითარდება, თუ ჩარჩება განვითარების დანყებით ფაზაში – ახალი ტექნოლოგიების – ეს ის არაა, რაც სჭირდება ბაზარს.

როდესაც უნდა მიიღოთ გადამწყვეტი გადაწყვეტილებები და თქვენ მას არ ღებულობთ, თქვენი პერსონალი გთვლით თქვენ არაკომპეტენტურ ხელმძღვანელად. რაც დრო გავა, მით უფრო მოუმატებენ თქვენს იგნორირებას.



როდესაც რამე გეეჭვებათ, შეეცადეთ გამოიყურობოდეთ (P) გამომეტყველებით: „ნაიყვანეთ, მიყევით ან გაეცალეთ გზას“.

სხვანაირად რომ ვთქვათ, თქვენ უნდა მართოთ ძა-  
ლაუფლების სტრუქტურები და არა მან – თქვენ.

### **ადამიანები სწავლობენ მტკივნეულ გამოცდილებებზე, თევზის დასაჭერად ფეხების დასველება მოგინებთ.**

სტილი (I) ადვილად იტანს პოლიტიკურ გაურკვევლო-  
ბას, (P)-გან განსხვავებით. მიუხედავად იმისა, რომ (I) ასეთ  
ამტანობას თვლის ღირსებად, მან შესაძლებელია ზიანი  
მოუტანოს კომპანიას.

ამიტომ ვიმეორებ: თუ თქვენ გინდათ, რომ კომპანია  
ვითარდებოდეს – „ნაიყვანეთ, მიყევით ან გაეცალეთ გზას“.

### **კომუნიკაცია**

#### **ილაპარაკეთ იმაზე, რაზეც ფიქრობთ.**

სტილი (I)-ს არ უყვარს ორ ცეცხლს შუა მოხვედრა.  
როგორ აღწევს ის ამას? თავს იცავს სიტყვებით: „მე მგონია,  
რომ...“, „შეიძლება მდგომარეობიდან გამომდინარე ჩვენ  
გვჭირდება...“, „მხოლოდ სხვა მხრიდან...“, „მე მაქვს იდეა,  
მაგრამ ბოლომდე არ ვეთანხმები მას“.

რამდენადაც უცნაურად არ უნდა უღერდეს, (I) ხშირად  
აღწევს მიზანს სტრატეგიის გამო, რომლითაც ის იყენებს  
საცდელ ტყვიებს იმის გასაგებად, თუ საიდან უბერავს ქარი  
– რომ გაიგოს ვინ რას ეთანხმება. შემდეგ გაგონილიდან  
გამომდინარე აყალიბებს საკუთარ პოზიციას.

ასეთი მოქცევის უკურეაქცია მდებარეობს იმაში, რომ  
რადგან თქვენ არასდროს არ გიყვართ გამოჩენა, აღიქვამენ  
როგორც უმოქმედო პიროვნებას.

ამიტომ, განსაკუთრებით კრიზისების დროს, ამ სტილის  
წარმომადგენლებს გაურბიან, ივნორირებას უკეთებენ და  
იშორებენ. რატომ? იმიტომ, რომ არ კიდებთ ხარს რქებზე  
ხელეებს. არაფინ იყის ვის მხარეზე ხართ. თქვენი უმოქმედება  
ინვესტს წყენას და საერთო მოკავშირიდან გადადიხართ  
საერთო მტრის პოზიციაზე.

უნდა დაიკავოთ პოზიცია, წინააღმდეგ შემთხვევაში  
დაკარგავთ ნდობას, თქვენი ლიდერობა კი, კითხვის ქვეშ

აღმოჩნდება. აკეთეთ ის, რასაც თვლით მართებულად, იმ შემთხვევაშიც, თუ სხვები არ უჭერენ მხარს. აკეთეთ ის, რისიც გჭერათ და არა ის, რისიც სჭერათ ორგანიზაციის გავლენიან პირებს.

**თუ თქვენ ყველა თქვენს კარტს მალავთ, თქვენ რისკავთ ზოგიერთი მათგანის დაკარგვას. ადამიანებმა რომლებმაც არ იციან რა გაქვთ ჩაფიქრებული, შესაძლებელია ჩათვალონ, რომ არაფითარი მოსაზრება არ გაგაჩნიათ.**

სტილი (I) არ ამბობს საკუთარ აზრს, მაგრამ უნდა იცოდეს თქვენი აზრი. ის ყოველთვის ცდილობს იცოდეს ქარის მიმართულება, რომ ჰქონდეს მყარი პოლიტიკური პლატფორმა.

საკუთარი პოზიციის გაუმულანვებლობა (I)-ს აძლევს, როგორც (A)-ს, დიდ ძალაუფლებას, რადგან ადამიანები ყოველთვის ცდილობენ გაგებას: “რას ფიქრობს ის იქ?”. თუ ადამიანებმა არ იციან თქვენი პოზიცია, ვერ ხვდებიან თქვენს მომავალ მოქმედებებს. დროთა განმავლობაში, ადამიანებმა შეიძლება იფიქრონ, რომ თქვენ არაფერი გაქვთ სათქმელი, რომ არ გაქვთ საკუთარი აზრი და არაფერი გაქვთ გასაზიარებელი. ამის შემდეგ უბრალოდ არავინ არ მოგაქცევთ ყურადღებას.

კიდევ ერთი ნეგატიური შედეგი თქვენი ღუმილის მდგომარეობს იმაში, რომ თქვენ არ ეხმარებით ორგანიზაციას კარგი გადაწყვეტილების მიღებაში. თუ ორგანიზაცია მიიღებს არასწორ გადაწყვეტილებებს, თქვენი ლიდერობა ეჭვქვეშ დადგება და არავინ არ მიაქცევს ყურადღებას თქვენს ახსნას „ასე გადაწყვიტა კოლექტივმა“. თქვენი ძალაუფლება დაქვეითდება და საბოლოოდ გაგანთავისუფლებენ თანამდებობიდან.

### **გადაწყვეტილების მიღება**

**იმას, თუ როგორ გრძნობენ თავს ადამიანები მნიშვნელოვანია, მაგრამ ყოველთვის პრიორიტეტული არაა.**

სტილი (I) ნაკლებ ყურადღებას უთმობს იმას, თუ რას ამბობენ ადამიანები და მეტს იმას თუ რას გრძნობენ ისინი, მასთან მიმართებით რაზეც ლაპარაკობენ. ბევრი ამას

ალიქვამს ქალურ დახასიათებად, რადგან ქალები უფრო მეტს ფიქრობენ გრძნობებზე, ვიდრე პრაქტიკულ მოქმედებებზე.

გრძნობები მნიშვნელოვანია, მაგრამ ის უფრო მნიშვნელოვანია რაც მას იწვევს, ანუ უშუალოდ პრობლემა. მიზნის მისაღწევად მოგიწევთ ცოტა მაინც ისწავლოთ ნათქვამის მოსმენა, ქვეტექსტზე ყურადღების მიქცევის გარეშე. შეგიძლიათ თუ არა თქვენ ღრობით მაინც, დააყენოთ ფუნქცია ფორმაზე, რომ უკეთ გაიგოთ თვით გზავნილი?

### **კონსენსუსმა შეიძლება ცუდ შედეგამდე მიგვიყვანოს.**

რადგან (I) ძალიან ზრუნავს ადამიანთა გრძნობებზე და არა თვით პრობლემაზე, ის ადვილად ხვდება სახიფათო სიტუაციაში, რომელსაც მე ვეძახი „კომიტეტურ მართვას“.

რა არის კომიტეტური მმართველობა? მოვიყვან ანალოგიას: აქლემი – ეს ცხენია, რომელიც კომიტეტმა დააპროექტა. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, თუ მეტს ვზრუნავთ კომპრომისის მიღწევაზე და არა საუკეთესო შედეგების მიღწევაზე, შესაძლებელია ცხენის მაგივრად აქლემი მივიღოთ. ამიტომ მეტი უნდა იფიქროთ იმაზე, თუ რას ამბობენ და არა იმაზე თუ ვინ ლაპარაკობს. გადანწყვეტილების ხარისხი, არ განისაზღვრება მის მიღებაში მონაწილე ადამიანთა რაოდენობით. გადანწყვეტილების ხარისხს განსაზღვრავს ის, თუ რამდენად წარმატებულად აგრძელებს ორგანიზაცია წინსვლას.

მიზანი – ეს კონფლიქტის მიჩქმალვა არაა და არც კომფორტული ურთიერთობებია. რა არის მაშინ მიზანი? როდესაც თქვენ აღწევთ კომპრომისს, არ დაგავიწყდეთ შედეგები. თქვენ გჭირდებათ, რომ მიღებული გადანწყვეტილება იყოს კარგი, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ყველა არაა თანახმა.

### **ბოლო მოუღეთ დაუმთავრებელ თათბირებს. გადანწყვეტილების მისაღებად აუცილებელი არაა თათბირი.**

ტიპ (I)-ს უყვარს თათბირების დიდი რაოდენობა, იმისათვის რომ გადანწყვეტილების მიღების წინ, განსაზღვროს ყველა მოსალოდნელი გართულებები.

იგივე ეხება (A)-საც, მაგრამ ის თათბირებს სხვა მიზნების გამო ატარებს. მას უნდა, რომ იყოს დარწმუნებული ყველა დეტალის სიზუსტეში.

ხშირად ასეთი თათბირები დროის ფუჭი ხარჯვაა. თათბირზე უნდა მიიწვიო მხოლოდ ის ადამიანები, რომლებსაც აქვთ საჭირო კვალიფიკაცია გადანყვეტილების მისაღებად და ასევე ადამიანები, რომლებზეც დამოკიდებულია რეალიზაცია.

თუ თქვენ უკვე იცით სწორი პასუხი და დარწმუნებული ხართ მასში, რა საჭიროა თათბირის ჩატარება? ხშირად ეს ზედმეტია, ასეთი მიდგომა კი, შეიძლება კონტრპროდუქტიული იყოს. რაც უფრო გაჭიმავთ დროს, მით უფრო გაღრმავდება პრობლემური სიტუაცია.

როდესაც დრო უჭერს კარგი მენეჯერი მტკივნეულ საკითხებს დამოუკიდებლად ჭრის. დროის რაოდენობა უნდა განისაზღვროს თვითონ პრობლემიდან გამომდინარე და არა პროცედურებით, რომელიც საჭიროა მის მისაღებად.

### **საბოლოო გადანყვეტილების მიღების შემდეგ, თქვენი ეჭვები თქვენთან დაიტოვეთ.**

არ მოიხადოთ ბოდიში. უბრალოდ გამოაცხადეთ თქვენი გადანყვეტილება.

იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც მიღებულია საბოლოო გადანყვეტილება (I)-ს მაინც კითხვები აწუხებს. ის უსმენს სხვებს და უზიარებს საკუთარ ეჭვებს. ეს უკლავს მოტივაციას ადამიანებს მიღებული გადანყვეტილების შესასრულებლად.

ასეთი მიდგომით შესაძლებელია დაკარგოთ ძალაუფლება. რატომ? იმიტომ რომ, ითქვენ თხოვთ ნებართვას უკვე მიღებულ გადანყვეტილებაზე. როდესაც საქმე გაკეთებულია დაიკავეთ მყარი პოზიცია და მიყვით მიღებულ გადანყვეტილებას.

მე მჯერა, რომ მენეჯერის ერთ-ერთი ფუნქცია ისაა, რომ დაბეჭითებით მოითხოვოს გადანყვეტილების მიღება, მიუხედავად ზოგიერთების წინააღმდეგობისა. როდესაც არის პრობლემა და ის ითხოვს გადანყვეტას და არსებობს ეჭვები, იმუშავეს თუ არა მიღებული გადანყვეტილება, ვილაცამ უნდა გარისკოს, დადგეს ცეცხლის წინ და მიიღოს ვარიანტი, რომელიც ბევრს არ მოსწონს. ეს, როგორც ბავშვის აღზრდისას: თუ თქვენ მათ მუდმივად დაუყვავებთ, ისინი გაიზრდებიან თავნება და უბედურები. თუ თქვენ მიიღეთ გადანყვეტილება და თვლით, რომ ის სწორია, ხოლო თქვენი

ბავშვი აგრძელებს ტირილს, დაანებეთ მას თავი, იტიროს. იფიქრეთ იმაზე, რომ როდესაც ის გაიზრდება, გაიგებს ფასს თქვენი გადანყვეტილებების და მოგიხდით მადლობას.

### **დანერგვა**

**თანხმობის მიღწევა – ეს ჯერ ყველაფერი არაა.**

**უკეთესია საშუალო გადანყვეტილების რეალიზება, ვიდრე არ გაუკეთო განსაკუთრებულ გადანყვეტილებას რეალიზება.**

ზოგიერთი ადამიანი იღებს განსაკუთრებულ გადანყვეტილებებს, მაგრამ ვერ ახდენს მის რეალიზებას. ბევრად უკეთესია კარგი გადანყვეტილების მიღება – და გააკეთო მისი რეალიზება.

თქვენ მიდრეკილება გაქვთ გადანყვეტილების გადაღების კონსენსუსის მიღებამდე. თქვენ უნდა განსაზღვროთ სრული და მიღებული თანხმობა, ეს შეთანხმება, რომელსაც თქვენ მიაღწიეთ თქვენს კრიტიკოსებთან და სრულიად უსაფრთხოდ არის რეალიზებული. გახსოვდეთ: წარმატებაზე პასუხობს შედეგები და არა ის, თუ რამდენმა ადამიანმა დაუჭირა მხარი ამ გადანყვეტილებას.

სრული თანხმობა – ეს მშვენიერია, მაგრამ ის არაა საჭირო გადანყვეტილების მისაღებად და მისი რეალიზებისთვის. თუ ერთი ან ორი ადამიანი არაა თანახმა, არიან თუ არა ისინი გადამწყვეტნი საკითხის გადასაჭრელად? თუ კი, მოგიწევთ მათი გადაჭერება ან წასვლა დათმობებზე. თუ ეს გამოგივიდათ, ჩავთვალოთ, რომ მათ არ გაუმართლათ: თქვენ მათ მოუსმინეთ და მიიღეთ გადანყვეტილება. გადავდივართ შესრულებაზე.

**ის, რომ ადამიანები დათანხმდნენ გადანყვეტილებას, არ ნიშნავს, რომ ისინი მათ ასრულებენ. რეალიზაციაზე პასუხისმგებლობა თქვენ გეკისრებათ.**

რატომღაც (I) და (E) ხშირად ფიქრობენ, რომ გადანყვეტილება მიღებულია, საქმე გაკეთებულია.

მაგრამ ეს ასე არაა. როგორც მენეჯერი თქვენ აგებთ პასუხს როგორც გადანყვეტილების მიღებაზე, ასევე მის რეალიზებაზე.

რადგან ადამიანებმა ვისთანაც მუშაობთ, კარგად იცინათ თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარე, მათ შეუძლიათ მოგაჩვენონ, რომ დათანხმდნენ გადანყვეტილებას. რატომ? იმიტომ, რომ თავი მოარიღონ პრობლემებს.

თქვენ უნდა გესმოდეთ ასეთი ხიფათის არსებობის შესახებ – ადამიანები გეტყვიან ერთს და იფიქრებენ მეორეს. პრობლემებისაგან თავის დასაღწევად, უნდა აკონტროლოთ გადანყვეტილების შესრულება, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მისი მიღებისას კონსენსუსი მიღწეული იყო.

### **გ უ ნ დ ის შ ე ქ მ ნ ა**

**თუ წარმოიქმნება კონფლიქტი, ეს არ ნიშნავს, რომ ვიღაცა პირადულად არ აღიქვამთ თქვენ.**

სტილ (I) და (E)-ს არ უყვართ კონფლიქტები: ორივე ფიქრობენ, რომ ასეთი სიტუაცია შეარყევს მათ ძალაუფლებას. სინამდვილე ბევრად უფრო რთულია. ინტეგრატორი ზოგადად არაა კონფლიქტების წინააღმდეგი, მაგრამ თუ ის პირადად მას არ ემუქრება. უფრო ზუსტი რომ ვიყოთ, ინტეგრატორი ვერ იტანს იმ კონფლიქტებს, რომლების გადანყვეტა თვითონ არ შეუძლია.

სინამდვილეში კონფლიქტები შეიძლება იყოს სასარგებლო, როდესაც უნდა დაინახო სრული სურათი და გამოაშკარავო პრობლემის ყველა ასპექტები. გახსოვდეთ, რომ კონფლიქტი შეიძლება გახდეს მიზეზი რამის შესწავლის, ასევე თქვენი ძალაუფლების გამყარების. სინამდვილეში კონფლიქტი ხშირად არ არის დაკავშირებული პირად ინტერესებთან. ის უბრალოდ ამტკიცებს რომ შეხვდნენ სხვადასხვა პიროვნებები.

### **ზოგჯერ საწინააღმდეგო ნიშნავს მომხრეს, ზოგჯერ მომხრე საწინააღმდეგოს.**

სტილი (A) და (I) ზრუნავენ ფორმაზე და არა ფუნქციაზე, იმ დროს როდესაც (E) და (P)-თვის მნიშვნელოვანია ფუნქცია.

რას ნიშნავს ეს (I) -თვის? ინტეგრატორი ყველაზე მეტად აფასებს თანხმობას და ორგანული ჰარმონიის გრძნობას. ფუნქცია მისთვის მეორადია. ასეთი მიდგომა ზოგჯერ დესტრუქტიულია, რადგან ზოგჯერ კონსენსუსის

მოჩვენებითობა, მოჩვენებითობად რჩება და არ გადადის რეალობაში. როგორც კი, კონსენსუსი ეჭახება კრიზისს, მოჩვენებითი თანხმობა სწრაფად ქრება.

როდესაც ვინმე უთანხმოებას გამოთქვამს, ის გადანყვეტილებას უცხადებს გამონწევას, მის მართებულობას სინჯავს.

სიმართლეა, რომ სურვილი კონფლიქტის მოგვარების სასარგებლოა, ჯანმრთელი კონფრონტაციაც სასარგებლოა. ამიტომ, ნუ იბრძვით იმათ წინააღმდეგ, ვინც არ გეთანხმებათ. ორგანიზაციას სჭირდება მათი არსებობა.

მოკლევადიან ერთობას შეიძლება ჰქონდეს გრძელვადიანი შედეგები. ფრთხილად! შიში კრიტიკის მიმართ აჩემო რებს გადანყვეტილების მიღების პროცესს.

კარგ გადანყვეტილებებს იღებენ არა ის ადამიანები, რომლებიც გაურბიან კონფლიქტს. როდესაც ორი ერთმანეთში თანახმაა, ერთი ზედმეტია.

თქვენ როგორც ყველა სხვა ხელმძღვანელს გჭირდებათ ურთიერთშემავსებელი გუნდი, რომლის საშუალებით დაინახავთ საკითხს სხვადასხვა ასპექტით და მიიღებთ გადანყვეტილების სხვადასხვა ვარიანტებს.

### **პ ე რ ს ო ნ ა ლ ი ს მ ა რ თ ვ ა**

**თუ თქვენ მუდმივად აქებთ ადამიანებს, ადრე თუ გვიან მოგინწევთ მათი გალანძღვა.**

ბოლო წლებში თვითშეფასება გახდა მოდური სიტყვა საგანმანათლებლო სფეროში. თანამედროვე საგანმანათლებლო ფილოსოფია თვლის, რომ ჯერ ბავშვებში უნდა განავითარო მაღალი თვითშეფასების უნარი და მერე გააქტიურო სწავლის მოტივაცია.

მე ვფიქრობ, თუ უსაფუძვლოდ აქებთ ადამიანს, ამით მისთვის ზიანის მოტანა შეგიძლიათ. თქვენ გავიწყდებათ, რომ ადამიანს სჭირდება საზღვრები, რომ გაიგოს რა არის კარგი და რა არის ცუდი, რა სწორია და რა არაა. მუდმივად თუ გააგებინეთ, რომ ყველაფერი კარგადაა, აქოთ მაშინაც კი, როდესაც არ იმსახურებს, ადრე თუ გვიან ეს ადამიანი დაკარგავს რეალობის შეგრძნებას, მიატოვებს კარგის და ცუდის გარჩევას.

იყავით სამართლიანი. გიყვარდეთ, მაგრამ არა ზედმეტად (არსებობს ტერმინი „დაუნდობელი და მკაცრი სიყვარული“): აქეთ და დაეხმარეთ, მაგრამ მხოლოდ მაშინ, როდესაც თქვენი პერსონალი ამას იმსახურებს.

**არ აიყვანოთ და არ დაანინაუროთ ადამიანები მხოლოდ პირადი მონაცემებით.**

**ყურადღება მიაქციეთ მათი მუშაობის მაჩვენებლებს.**

სტილ (I) და (E)-ს უყვართ თავის გარშემო ისეთი ადამიანების მოგროვება, რომლებიც მათ ყველაფერში ეთანხმებიან, მხარს უჭერენ, არ ქმნიან კონფლიქტებს და არ წევენ ტალღებს.

ვებმარებოდი ერთ უნივერსიტეტს მეცნიერის მოძებნაში, რომელიც მუდამ შეძლებდა გამოიწვია ხელმძღვანელები და ეწებოდა სურვილი გაეუმჯობესებინა და შეეცვალა სისტემა. ერთი სიტყვით ეს იყო ტიპური (E). კომპანიის პრეზიდენტად იყო ტიპური (I), მე ვხედავდი, რომ მას ეშინოდა ამ ადამიანის აყვანა. რადგან მას არ უყვარს კონფლიქტები და აურზაური, თუმცა იცის, რომ ურთიერთშემავსებელი გუნდის გარეშე ვერ იარსებებს.

ადამიანები ვერ იკუებენ იმათ, ვისი სტილიც განსხვავებულია, რადგან ასეთ ოპონენტებთან ურთიერთობებისათვის საჭიროა გარკვეული სამუშაოების გატარება.

ამიტომ, სამუშაოზე მიღებისას, მიაქციეთ აუცილებლად ამას ყურადღება. ყურადღება მიაქციეთ შედეგიანობას, რადგან მან შეიძლება გაამართლოს პიროვნების საქციელი. თქვენ გჭირდებათ ქვეშევრდომები, რომლებიც შეგავსებენ თქვენ და იპოვნიან მათთან კონსენსუსს.

**თუ თქვენთვის სულერთია რა, როგორ და რატომ გააკეთოთ, ოღონდ იყოს თანხმობა, მაშინ ეს მოტივაცია კი არა კაპიტულაციაა.**

არის სიტუაციები, როდესაც უმცირესობას შეუძლია უმრავლესობის გადაბირება. თუ ერთი ძლიერი ხმა ისმის გარკვევით და დაბეჭითებით, მას შეუძლია უმრავლესობის გადანყვეტილების შესვლა.

თქვენ უნდა იფიქროთ იმაზე, თუ რაში მდგომარეობს ინტერესები თქვენი ორგანიზაციის და მისი მომავალი



კლიენტების. ვაკეთებთ თუ არა იმას, რაც საჭიროა, საჭირო ხერხით და სწორი მოტივაციით? გჯერათ თუ არა თქვენ ამ გადანყვეტილების? თუ თქვენ მოაგროვებდით ერთ ოთახში პოტენციურ და ნამდვილ კლიენტებს, მუშებს და ინვესტორებს, დაეთანხმებოდნენ ისინი ამ გადანყვეტილებას? ან მოუნდებოდათ მათ, სულ სხვა რამ, არა ის, რაც უნდა ჯგუფს, რომელიც ახლა უმრავლესობაშია?

### **ვინც მხარს გიჭერთ სიტყვიერად, არ გიჭერთ საქმით.**

ქვეშევრდომებმა იციან რომ (I)-ს უყვარს ოფისის ჭორების მოსმენა, რომლებიც მისთვის სასარგებლოა ხოლმე.

და რას აკეთებენ ისინი? ისინი სიამოვნებით გაძლევენ სასარგებლო ინფორმაციას ნდობის მოსაპოვებლად. შთაბეჭდილების შესაქმნელად, რომ ისინი თქვენი მომხრეები არიან, ისინი არ მოგიყვებიან ცუდ ამბებს თქვენს შესახებ, არ გაგაკრიტიკებენ. მაგრამ შეარყევენ თქვენს ავტორიტეტს თქვენს ზურგს უკან.

თქვენი ბუნებიდან გამომდინარე ადამიანებს ეჭვის თვალით უყურებთ, ანალიზებთ მათ რეალურ ინტერესებს და მოტივებს. მაგრამ ამავდროულად შეიძლება გახდეთ ადამიანთა მსხვერპლი, რომლებიც ერთგულად და თვინიერად არიან წარმოდგენილი თქვენს წინაშე და გაკარგვინებთ ყურადღებას. შესაძლებელია ისინი თქვენზე მეტად არიან (I). გამოიჩინეთ სიფრთხილე. სიჩუმეს ზოგჯერ მოტყუებისკენ მივყავართ.

### **ც ვ ლ ი ლ ე ბ ე ბ ი ს მ ა რ თ ვ ა**

ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ კომპანიაში ყოველთვის არ ზრუნავენ მათ ინტერესებზე. მათ აქვთ საკუთარი ინტერესები, რომლებიც განსხვავებულია კომპანიის ინტერესებისაგან.

აქციონერს სურს ერთი, მენეჯმენტს მეორე, პროფკავშირს მესამე. არცერთი მათგანი არ ფიქრობს კომპანიის ზრდასა და განვითარებაზე. ყოველი ფიქრობს მხოლოდ საკუთარ ინტერესებზე.

მენეჯერის როლი იმაშია, რომ დაიცვას კომპანიის მომავალი ინტერესები, ამავდროულად არ დაივიწყოს ნეგატიური ინტერესები საკუთარი გარემოცვის.

არ დაგავიწყდეთ, რომ თქვენი ნამდვილი მისიაა – განსაზღვროთ მოძრაობის სწორი მიმართულება თქვენი კომპანიის, გაითვალისწინო ყველა პირობები, რომელშიც ის იმყოფება. გახსოვდეთ, რომ კომპანია სუბიექტია საკუთარი ინტერესებით, რომლისგანაც მოგებას ნახავენ ყველა თანამშრომლები გრძელვადიან პერსპექტივაში.

**არ არსებობს ცვლილებები კონფლიქტის გარეშე, თუ თქვენ გაურბინართ კონფლიქტებს, გაურბინართ ცვლილებებსაც.**

სტილ (I) ვერ იტანს კონფლიქტებს და არ უყვარს ნავის გაქანავება, ის მეთავე გზით გადაუხვევს თემას, რომელსაც შეუძლია დისკუსიის წარმოქმნა.

ამჟამად მე ვხელმძღვანელობ ინსტიტუტს, რომელიც განიცდის ცვლილებებს, როგორც საგანმანათლებლო, ასევე ბუღალტრულ და ბიუჯეტურ სისტემაში, ჩვენ გვინდა ამ ცვლილებებით უკმაყოფილო არავინ დარჩეს, ესეიგი ცვლილება – ცვლილებების გარეშე!

ასეთი აზროვნება კი მცდარია. „არ იღარდოთ, რომ ადამიანები უკმაყოფილოები იქნებიან, – თუ კომპანია ნორმალურად არ იფუნქციონირებს, ადამიანების უკმაყოფილება უფრო მეტი იქნება“.

გახსოვდეთ: თუ პოლიტიკოსი ფიქრობს დამდეგ არჩევნებზე, სახელმწიფო მოხელე – მომავალ თაობებზე.

რაზე ფიქრობთ თქვენ? დამდეგ არჩევნებზე, თუ მომავალ თაობებზე?

**ყველაზე მთავარი რეკომენდაციები მმართველისთვის სტილით (I).**

1. როგორ გრძნობენ ადამიანები თავს მნიშვნელოვანია, მაგრამ ყოველთვის პრიორიტეტული არაა.

2. ლიდერი არ უნდა მიცურავდეს დინების მიმართულებით.

3. თუ თქვენ მალავთ ყველა თქვენს კარტს, რისკავთ დაკარგოთ ზოგიერთი მათგანი.

4. თქვით ის, რასაც ფიქრობთ.

5. დაიკავეთ საკუთარი პოზიცია.

6. მიატოვეთ მუდმივი თათბირები.

7. კონსენსუსს შეუძლია ცუდი შედეგების მოტანა.
8. განხილვა არდათანხმებას არ ნიშნავს.
9. კონსენსუსის მოჩვენება, შესაძლებელია მოჩვენებად დარჩეს და არა რეალობად.
10. წინააღმდეგი ზოგჯერ ნიშნავს მომხრეს, მომხრე კი წინააღმდეგს.
11. მთავარია ხელმძღვანელის მუშაობა იყოს შედეგიანი.
12. არ მიიღოთ და არ დაანინაუროთ ადამიანები, მხოლოდ მათი პირადი მონაცემების საფუძველზე.
13. თუ თქვენთვის სულერთია რა, როგორ და რატომ გააკეთოთ, ოღონდ არ მოხდეს კონფლიქტი, ეს უკვე მოტივაცია კი არა, კაპიტულაციაა!
14. თუ თქვენ მუდმივად აქებთ ადამიანებს, ადრე თუ გვიან მოგიწევთ მათი გალანძლვა.
15. ის, რისი ცვლილებაც უნდათ ადამიანებს, არაა აუცილებელი, რომ ითხოვდეს ცვლილებებს.
16. არ არსებობს ცვლილებები კონფლიქტის გარეშე, თუ თქვენ არ გინდათ კონფლიქტები, არ გსურთ ცვლილებებიც.
17. ადამიანები სწავლობენ მტკივნეულ გამოცდილებებზე: „თევზის დასაჭერად, წყალში უნდა შეხვიდე“.

GARI CHAFIDZE

“ROAD TO THE LEADERSHIP”

რედაქტორი – ლეილა გეგეშიძე  
მხატვარი – მაკა სამხარაძე  
მხატვრული რედაქტორი – შორენა მამალაშვილი  
ტექნიკური რედაქტორი – ირაკლი კორძახია  
კორექტორი – ნაზიბროლა კაპანაძე

გამომცემლობა „აკადემიური ქალაქი“  
ქ. რუსთავი