

გუნდის არქიტექტურა

**ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“
საუკეთესო სტატიების კრებული**

**გამომცემლობა პალიტრა L
თბილისი 2013**

UDC (უაკ) 338.22
გ-954

რედაქტორები:

იულონ ტოლიაშვილი
ხათუნა ნონიაშვილი

კორექტორი

ნატალია ჩიმაკაძე

ილუსტრაციები

თამარ ცანავა

დამკავალმონებელი

ლევან ლაცაბიძე

© გამომცემლობა პალიტრა L, 2013

მისამართი: თბილისი, იოსებბიძის ქ. №49

ტელ.: 2 38-38-71

www.palitra.ge

E-mail: book@palitra.ge

© საკონსულტაციო კომპანია სინერჯი ჯგუფი, 2013

მისამართი: თბილისი 0160, ბოჭორიშვილის №88/15

ტელ.: 299 0771, 225 3830; ფაქსი: 225 3830

E-mail: welcome@strategy.ge, welcome@synergy.ge

www.strategy.ge, www.synergy.ge,

www.organizationalstructures.com

ISSN 2298-0415

ISBN 978-9941-21-265

„სინერჯი ჯგუფის წიგნების“ შესახებ

წიგნების ეს სერია წარმოადგენს ბიზნესანალიტიკური სტატიების კრებულს ლიდერობის, სტრატეგიისა და მენეჯმენტის თემებზე. იგი გათვალისწინებულია როგორც კომერციულ, ასევე არაკომერციულ და სამთავრობო სექტორში მომუშავე ორგანიზაციების უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის, ასევე მათთვის, ვისთვისაც ეს თემა უბრალოდ საინტერესო და მნიშვნელოვანია.

„გუნდის არქიტექტურა“ „სინერჯი ჯგუფის წიგნების“ სერიის მე-7 წიგნია. მასში შესული თემები და საკითხები ეფუძნება საკონსულტაციო კომპანია „სინერჯი ჯგუფის“ (www.synergy.ge) კონსულტანტების მრავალწლიან გამოცდილებას და მსოფლიოს უახლეს მიგნებებს ამ სფეროში. ავტორთა ჯგუფი ამას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში სწავლობდა, აანალიზებდა და იყენებდა.

მენეჯერებისთვის „სინერჯი ჯგუფის წიგნები“ ერთგვარი სამაგიდო კრებულია, რომელიც დაეხმარება მათ ყოველდღიური და გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლებაში. ამასთანავე, ეს არის საუკეთესო საჩუქარი მათთვის, ვისაც წარმატებასა და წინსვლას უსურვებთ.

სარჩევი

გუნდი, რომელსაც წარმატების შენარჩუნება შეუძლია	9
გუნდები და ჯგუფები	15
ფასეულობების გააღწევა ორგანიზაციის ატმოსფეროზე	19
უფლებების დელეგირების ერთი ისტორია	27
ორგანიზაციების „ატლანტიკი“	35
ერთი გენერალური დირექტორის შესახებ	39
პრობლემები კომუნიკაციებთან ურთიერთობაში	45
როცა გუნდის ერთი წევრი კალიან დესტრუქციულა...	51
ჩვენი ნათესავები ჩვენს სამსახურში	57
როდესაც საუკეთესო კადრები ტოვებენ ორგანიზაციას	61
გუნდი კრეატიული იდეებისთვის	67
ჩვენ და ჩვენი სამსახურებრივი მიგმოგრები	73
არ გნახავთ თქვენი ხელმძღვანელი?	79
რატომ და როგორ უნდა ვიზრუნოთ საშუალო გარემოს გაუმჯობესებაზე?	85
საღამოს, ტელევიზორის ჟურების ნაცვლად	89
გუნდური გართვის პრინციპი	93
გუნდისთვის არასასურველი წევრები	99
სიცოცხლის დარჩენილი დღეების აღრიცხვის დაფა	105
ხელმძღვანელის გაღვივების ერთი ისტორია	109
ზაღა რგოლის მიწვევებთან ურადღების განადილება	115

გადამდგარი მენეჯერის წერილი	119
არაფორმალური დავებუფებები ორგანიზაციაში	123
როდესაც უფრო რთული დავალებების შესრულება შეგიძლია, ვიდრე გვაკლებენ	127
როგორ გავიზარდოთ ხელფასი	133
როგორ არ მოვანატროთ მოვასხ თავი	139
როგორ მოვკვებოთ და ავიყვანოთ მაღალი რანგის მენეჯერი	145
ადგილი ახალ გუნდში	151
ახალდანიშნული მენეჯერის ავტორიტეტი გუნდში	157
ფავორიტობის მანკიერი მხარეები	161
მაღალკვალიფიციური გუნდი	165

გუნდი, რომელსაც ნარმატაგის შენარჩუნება შეუძლია

ეს არის პრინციპები, რომელთა დაცვას გუნდის პოტენციალის თითქმის სრული რეალიზება შეუძლია...

გუნდი უნდა იყოს ჯანსაღი, რომ, ერთი მხრივ, მიაღწიოს ნარმატებას და, მეორე მხრივ, დროის გრძელვადიან პერიოდში შეინარჩუნოს იგი. ჯანსაღი გუნდი ის არის, სადაც ადამიანები ერთმანეთსა და ლიდერს ბოლომდე ენდობიან, სადაც თითოეულმა წევრმა ზუსტად იცის, რომ მისი ძალისხმევა და მონდომება სამართლიანად დაფასდება, სადაც არც ერთ წევრს არ ეშინია იყოს ზუსტად ისეთი, როგორც არის, არ რცხვენია იყოს განსხვავებული, დაუშვას შეცდომები; სადაც ყველასთვის მთავარია, არ გაჩერდეს და მაქსიმალურად იაქტიუროს საერთო მიზნის სასარგებლოდ.

ჯანსაღი გუნდის შექმნისა და, შესაბამისად, მიღწეული ნარმატების შენარჩუნების ერთადერთი გზა არსებობს, – ლიდერმა და თითოეულმა წევრმა პატიოსნების, სამართლიანობისა და ურთიერთპატივისცემის პრინციპები უნდა დაიცვან. სწორედ ეს სამი პრინციპი განაპირობებს იმას, თუ რამდენად დიდი იქნება ნდობა გუნდის წევრებს შორის, რამდენად ადეკვატური იქნება სამართლიანი დაფასების მოლოდინი და რამდენად შეძლებენ ადამიანები, ბოლომდე გაიხსნან ყოველდღიურ ცხოვრებაში – თავისი დადებითი და უარყოფითი, ძლიერი და სუსტი მხარეებით.

გუნდის წევრებს შორის და, პირველ რიგში, ლიდერსა და გუნდის წევრებს შორის ურთიერთნდობა ჯანსაღი გარემოს ჩამოყალიბების ამოსავალი წერტილია. პატიოსნებას ერთმანეთის მიმართ ნდობა საძირკველივით ეფუძნება, ამიტომ არის კრიტიკული ამ პრინციპის დაცვა გუნდის ძლიერებისთვის.

იქ, სადაც გრძელვადიან პერიოდში არაფერი იმალება, დიდი და პატარა ტყუილი არ არსებობს. ერთი შეხედვით უმნიშვნელო, უბოროტო, უწყინარმა ტყუილმაც კი შესაძლოა ურთიერთნდობა შეარყიოს. ნდობა, რომლის აშენებასაც დიდი ძალისხმევა სჭირდება, ერთი მცირე ტყუილით, ადვილი შესაძლებელია, ქვიშის სასახლესავით დაიშალოს. მახსოვს, ერთ-ერთ თათბირზე ერთმა ხელმძღვანელმა კლიენტს ყველას გასაგონად ტელეფონით უთხრა: – აი, ამწუთას აქ ვარ, ზუსტად შენს საკითხთან დაკავშირებით, ფინანსთა მინისტრის კაბინეტის კარს ვაღებო. შეხვედრას საკმაოდ ბევრი ხალხი ესწრებოდა, ყველას გადმოგვხედა, თვალის ჩაგვიკრა და, ტელეფონი რომ გათიშა, გულიანადაც გავიცინეთ. დარწმუნებული ვარ, ყველა ჩვენგანისთვის (ვინც თათბირს ვესწრებოდი) ამ ხელმძღვანელის მიერ ნათქვამი ნებისმიერი ფრაზა (ტელეფონში გაუღერებული თუ ისე) გაუფასურდა.

ნებისმიერი ინფორმაციის დამალვა, დაფარვა, სხვადასხვა მიზნით დამახინჯება უპატიოსნობის ერთ-ერთი გამოვლინებაა. ხელმძღვანელები ფიქრობენ, რომ რაც უფრო ნაკლები ეცოდინებათ თანამშრომლებს, მით ნაკლები პრობლემა ექნებათ მართვის დროს, თუმცა ხშირად პირიქით ხდება. ადამიანები გასაგებს მაინც იგებენ, ძირითადად, არაფორმარული არხებით, გავრცელებული ჭორით. ეს, როგორც წესი, ინფორმაციას ამახინჯებს, აგვიანებს და ხელმძღვანელების მიმართ ნდობას კიდევ უფრო ამცირებს. რაც, საბოლოო ჯამში, ნებისმიერ გუნდს ბევრად უფრო ძვირი უჯდება. მაქსიმალურად გამჭვირვალე ინფორმაცია პატიოსნების პრინციპის დამკვიდრების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინა პირობაა.

იქ – სადაც ადამიანები ერთმანეთის სიტყვას არ ენდობიან; სადაც რაღაცა რომ დაგიჯერონ, ბევრი ფიცი და პირობის დადება გჭირდება; სადაც სხვის ნათქვამს ფასი არა აქვს და საგულისხმო გარემოებას არ წარმოადგენს – ყოველდღიურად რაიმე ღირებული ვერ შეიქმნება, ვერ განვითარდება და სტაბილურ წარმატებას სათავე ვერ დაედება.

სამართლიანობის პრინციპი მეორე ბურჯია, რომელსაც ასევე დიდწილად გუნდში არსებული სიტუაცია ეფუძნება. გუნდის წევრების ყოველდღიური მოქმედება, მათ მიერ განეული ძალისხმევა, მონდომება, რომლითაც ისინი საქმეს აკეთებენ, ძირითადად, განაპირობებს რწმენას, რომ მათ ამისთვის სამართლიანად შეაფასებენ და შესაბამის გადაწყვეტილებასაც მიიღებენ.

არაობიექტური ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებებს სამართლიანობის პრინციპიდან გამომდინარე არ იღებს, მიკერძოებულია, ყველას განსხვავებული პრინციპითა და მიდგომით განსჯის, ადამიანებს პირადი სიმპათიით აფასებს და ასე იღებს მათთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს, – არაფრად დაგიდევთ იმას, თუნდაც მის გუშინ მიღებულ გადაწყვეტილებებთან რამდენად არის შესაბამისობაში დღეს მიღებული გადაწყვეტილებები; ეფუძნება თუ არა ერთსა და იმავე პრინციპს. ასეთ დროს თანამშრომლებს ხელმძღვანელის სამართლიანობაში, მის შეფასებებში ეჭვი ეპარებათ, რაც დასაქმებულთა ყოველდღიურ ქცევას ძირეულად ცვლის.

იმისთვის, რომ სამართლიანობა, როგორც ძლიერი პრინციპი, დამკვიდრდეს, ძალზე მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელი თანამშრომლებს აფასებდეს და მათთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს იღებდეს ერთსა და იმავე პრინციპზე დაყრდნობით. იგი ამ ამოსავალ პრინციპებს სტაბილურად და ხანგრძლივად უნდა ინარჩუნებდეს. ასე თუ ისე, გუნდის წევრებს ხელმძღვანელის ქცევა ყველაზე უკეთ უქმნის ხვალინდელი დღის ცხად მოლოდინს. თუნდაც ერთი ადამიანის მიმართ დამკვიდრებული, აღიარებული პრინციპების დარღვევით მი-

ლებულ გადაწყვეტილებას შეუძლია ყველა დანარჩენ ადამიანში ამ ხელმძღვანელის მხრიდან ხვალ მიღებული გადაწყვეტილებებისა და გაკეთებული შეფასებების მოლოდინი რადიკალურად შეცვალოს.

სამართლიანობის პრინციპის დამკვიდრების მცდელობისას ერთ-ერთი დიდი საფრთხეა, როდესაც ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებებს საკუთარი სამართლიანი განსჯის იმედად იღებს. ასეთ დროს, ის, რაც მას შესაძლოა სამართლიანად ეჩვენება, გუნდის წევრთა უმრავლესობისთვის საერთოდ არ გამოიყურებოდეს ასე. სწორედ ამიტომ, ხელმძღვანელი რაც უფრო ნაკლებად იქნება მხოლოდ პირადი სამართლიანი განსჯის იმედად, რაც უფრო მეტად ეცდება, ნებისმიერი საკითხი გამჭვირვალედ, სხვებთან განხილვების შედეგად შეაფასოს და თანამშრომლებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებებიც გუნდის წევრებთან ღია მსჯელობის შედეგად მიიღოს, მით უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ მიღებული გადაწყვეტილებები და შეფასებები სამართლიანი იქნება. შედეგად, სამართლიანობა, როგორც ერთ-ერთი ამოსავალი პრინციპი, გუნდში ფეხს მოიკიდებს.

ადამიანები ინიციატივას ნაკლებად იჩენენ და ნაკლებად აქტიურობენ იქ, სადაც ეშინიათ, შეცდომების გამო არ დასცინონ, მათ მიერ გამოთქმული მოსაზრებები აბუჩად არ აიგდონ. სწორედ ამიტომ ურთიერთპატივისცემა მესამე მნიშვნელოვანი საყრდენია, რომელსაც ჯანსაღი გუნდი ეფუძნება. უპატივცემულობის თუნდაც უმნიშვნელო გამოხატვა: პირად საუბრებში ერთმანეთის დაცინვა, ქილიკი, საქმიანობის, ჩაცმულობის ან ქცევის გაკრიტიკება გუნდის წევრებს შორის ურთიერთპატივისცემას აუცილებლად შეამცირებს. ასეთ დროს ადამიანები უფრო ჩაკეტილები და ნაკლებად შემოქმედებითები (ან ნაკლებად აქტიურები, ნაკლებად პროდუქტიულები) ხდებიან. მართალია, ადამიანებს არ უნდა დავაძალოთ, რომ ერთმანეთი უყვარდეთ, ერთმანეთს ეხმარებოდნენ და საკუთარ ინტერესებზე მაღლა გუნდის წევრების ინტერესებს აყენებდნენ, მაგრამ შეგვიძლია, გუნდის წევრს კატეგორიულად მოვთხოვოთ ურ-

თიერთპატივისცემა, ყოველდღიურ ურთიერთობებში ერთმანეთის ინტერესებისთვის ანგარიშის განევა და მაქსიმალური გათვალისწინება.

გუნდის წევრებს შორის ურთიერთობა შესაძლოა დაძაბოს ერთი წევრის მიერ მეორე წევრის მიმართ გამოთქმულმა უწყინარმა ხუმრობამაც კი, რომელშიც ცხადად იგრძნობა კოლეგის მიმართ უპატივცემულობა და რომელსაც ხელმძღვანელის მხრიდან სათანადო რეაქცია არ მოჰყვება. თუ ადამიანებს მივცემთ საშუალებას, ერთმანეთის მიმართ თუნდაც უმნიშვნელო ანტიპათია გამოხატონ, საკუთარი უარყოფითი ურთიერთდამოკიდებულებები გამოავლინონ, ამით თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულება კიდევ უფრო გაუარესდება და გუნდის საერთო მდგომარეობასაც მნიშვნელოვნად დააზიანებს.

ურთიერთპატივისცემის პრინციპის დამკვიდრებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე ქმედითი გზა უპატივცემულობის თუნდაც სულ მცირე ფორმით გამოხატვასთან დისციპლინებული ბრძოლაა. თუ ხელმძღვანელები არ ეცდებიან, ყოველი ასეთი გამოვლინების მიმართ ფხიზლად იყვნენ და ყველა მონაწილისგან პრინციპულად მოითხოვონ, მოთოკონ საკუთარი ანტიპათია და არ გამოხატონ ისეთი პირადი დამოკიდებულებები ერთმანეთის მიმართ, რომელსაც გუნდის სხვა წევრების პიროვნული შეურაცხყოფა შეუძლია, პრინციპიც ვერ დამკვიდრდება და ადამიანებიც ბევრად უფრო შებოჭილები და ერთმანეთის მიმართ აგრესიულები იქნებიან.

ჯანსაღი გუნდი, პირველ რიგში, წევრებს შორის ჯანსაღ ურთიერთობას ეფუძნება, ის თუ რამდენად გამჭვირვალეა ეს ურთიერთობები, რამდენად ხდება ამ დროს თითოეული წევრის ინტერესების სამართლიანი გათვალისწინება და რამდენად გრძნობს გუნდის თითოეული წევრი, რომ მას პატივისცემენ, აფასებენ მის პიროვნულ თვისებებსა და შესაძლებლობებს, მნიშვნელოვნად განაპირობებს იმას, თუ რამდენად სიამოვნებით დადიან ადამიანები სამსახურში, რამდენად

მონდომებით მუშაობენ ყოველდღე და რამდენად იხარჯებიან საერთო მიზნის სასარგებლოდ.

თითოეულ წევრში გუნდში არსებულ პატიოსნებაზე დაფუძნებულ ნდობას, სამართლიანობაზე დაფუძნებულ დაფასების მოლოდინსა და ურთიერთპატივისცემაზე დაფუძნებულ თვითშეფასებას გუნდის პოტენციალის თითქმის სრული რეალიზება შეუძლია.

გუნდები და ჯგუფები

ამ საქმეს ყველა ძალიან სერიოზულად უდგება და, შესაბამისად, გუნდის უნარიც – მიაღწიოს უკეთეს შედეგს – სულ უფრო მატულობს.

თითქმის ყველა ენაში გუნდი და ჯგუფი აზრობრივად განსხვავებული სიტყვებია. ალბათ, ყველა მენეჯერი ისურვებდა, ჯგუფების ნაცვლად გუნდები ჰყოლოდა, მაგრამ, სამწუხაროდ, ამას ბევრი ვერ ახერხებს.

მენეჯერებს ჯგუფისგან გუნდის ჩამოყალიბება რომ გავუადვილოთ, გავავლებთ რამდენიმე პარალელს სპორტულ გუნდებთან, რომლებიც, ჩვენი აზრით, ადამიანთა ჯგუფების გუნდურობას განაპირობებენ.

ყველა სპორტულ გუნდს აქვს მკაფიო, გუნდის წევრებისათვის ადვილად გასაგები, ძალიან მარტივი საერთო მიზანი, როგორც გრძელვადიანი, ისე ყოველი სეზონის, თუ ტურნირის დანყების წინ, ასევე ყოველი კონკრეტული თამაშის, თუ ასპარეზობისას. ეს მიზანი ყველამ ზუსტად იცის, ყველასთვის ძალიან სასურველია და ყველა ცდილობს, შედეგის მისაღწევად შესაძლებლობების მაქსიმუმი გააკეთოს.

არსებობს თამაშის მარტივი, ყველასთვის კარგად ნაცნობი, გასაგები და მისაღები საერთო წესები. გუნდის თითოეული წევრი ამ წესებს ან ეთანხმება, ან ეგუება, მაგრამ ყველა ცდილობს, ულაპარაკოდ და ზედმინევნით დაიცვას, ან თუნდაც

უხეშად მაინც არ დაარღვიოს. ყოველმა მათგანმა იცის, რომ რომელიმე წესის დარღვევისთვის დაისჯება, რაც არა მარტო პირადად მათთვის, არამედ მთლიანად გუნდისთვის, შესაძლოა, კრიტიკული აღმოჩნდეს.

ყველა გუნდს ჰყავს კაპიტანი, რომელიც, როგორც წესი, გამოცდილი, პატივსაცემი, განონასწორებული, ემოციურად მდგრადი სპორტსმენია. ის ყველაზე მეტს მუშაობს; იქ არის, სადაც გუნდს ყველაზე მეტად უჭირს და უშუალოდ ბრძოლის დროს ცდილობს, პირადი მაგალითით მაქსიმალური მუხტი შეუქმნას. იგი, ანგარიშის მიუხედავად, ბრძოლის დასრულებამდე არ კარგავს ყინს; დანარჩენებსაც ამხნეებს, რომ იმის მაქსიმალური შედეგი მიიღონ, რისი მიღწევაც იმ მომენტში გუნდს შეუძლია.

გუნდის წევრების პირადი წვლილი ყველასთვის გამჭვირვალე და თვალსაჩინოა. გუნდის შიგნით და მის გარეთაც ძალიან ბევრი ცხადად ხედავს თითოეული წევრის მონაწილეობას საერთო შედეგში. გუნდის თითოეული წევრის როლს ფართო მაყურებელი ხედება, ძალიან ცხადი და ობიექტური ინფორმაციის – პირადი დაკვირვების – საფუძველზე. ეს გუნდის ყოველ წევრს მაქსიმალურ სტიმულს აძლევს და ეხმარება იმაში, რომ იმ მომენტისთვის, მისი მომზადების შესაბამისად, ბოლომდე დაიხარჯოს და შედეგში პირადი წვლილი შეიტანოს.

ყველა გუნდს ჰყავს მწვრთნელი, რომელიც ასპარეზის ველს გარედან უყურებს. იგი თითოეულ მოთამაშეს აკვირდება, მათ მოქმედებას სწავლობს, აფასებს, იღებს გადაწყვეტილებებს, თუ ვინ რა როლი უნდა შეასრულოს, ვინ როდის გამოიყვანოს და ვისით ჩაანაცვლოს ბრძოლის ველზე. ის ზრუნავს გუნდის გრძელვადიან განვითარებაზე, მის სათანადო წევრებით დაკომპლექტებაზე, მათი მუდმივი წვრთნის პროცესს ხელმძღვანელობს.

ყოველი ბრძოლის დაწყების წინ მოქმედების სტრატეგიების ერთობლივად დასახვა აუცილებელი რიტუალია. მის გარეშე

ბრძოლა არ იწყება. გუნდის წევრები და მწვრთნელები ერთობლივად დეტალურად არჩევენ მონინაალმდეგის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, აქედან გამომდინარე, მოქმედების სტრატეგიასა და ტაქტიკას ირჩევენ. ვინ რა უნდა გააკეთოს, სად უნდა დადგეს, როგორ უნდა იმოქმედოს, რაზე გაამახვილოს ყურადღება, როგორ გაძლიერდება გუნდი ბრძოლის ველზე, ვინ როდის გამოვა მოედნიდან და როდის რომელი შევა – ამის წინასწარ გეგმა-მონახაზს ყველა ერთობლივად აკეთებს, შესვენებზე კი შეაქვთ ცვლილებები, მოვლენების მსვლელობის შესაბამისად.

ნებისმიერი გუნდი ვარჯიშსა და წვრთნას ბევრ დროს უთმობს. ადვილი მისახვედრია, რომ ამ დროს გუნდის წევრები ძალიან მონდომებულები იქნებიან და ბრძოლის ველზე უკეთესი შედეგის მიღების შესაძლებლობა ექნებათ. ამიტომ მწვრთნელი ვარჯიშის დროს თითოეული სპორტსმენის დროსა და ენერგიას მაქსიმალურად იყენებს. ამ საქმეს ყველა ძალიან სერიოზულად უდგება და, შესაბამისად, გუნდის უნარიც – მიაღწიოს უკეთეს შედეგს – სულ უფრო მატულობს. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ე.წ. „შეკრებებს“. პერიოდს, როდესაც გუნდის წევრები სულ ერთად არიან და მაქსიმალური მონდომებით ვარჯიშობენ. ეს პერიოდი მათ ერთმანეთთან დამეგობრებაში ეხმარება.

ყველა გუნდისთვის ერთ-ერთი უმთავრესი პროცესი შერჩევაა. ვილაცა ყოველთვის ზრუნავს იმაზე, რომ გუნდში მუდმივად იყვნენ სათანადო რაოდენობის ადამიანები. ეს პიროვნება დადის, აკვირდება პოტენციურ კანდიდატებს, სწავლობს მათ ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ცდილობს წარმოიდგინოს, რა შეიძლება გამოვიდეს ამ ადამიანისგან გრძელვადიან პერიოდში, რამდენად ღირებული იქნება მისი გუნდისთვის – რას შესძენს მას და რას შეიძენს თვითონ მისგან. ამ მიმართულებით მუდმივი შრომა უზრუნველყოფს იმას, რომ გუნდი მუდმივად შეივსება ახალი სისხლითა და ენერგიით. თან ეს პროცესი შიდა კონკურენციას იწვევს, ძველ წევრებსაც მეტ სტიმულს აძლევს – არ გაჩერდნენ, მუდმივად განვითარდნენ, რათა გუნდს წარმატება მოუტანონ.



ყოველი გუნდისთვის სახელი და ტრადიციები ძალიან წმინდა და მნიშვნელოვანია. მას ყველა უფრთხილდება, ყველა ზრუნავს, რომ შეინარჩუნოს და მომავალ თაობას გადასცეს კიდევ უფრო გაძლიერებული, ცნობილი სახელი და ის საუკეთესო ტრადიციები, რომელიც ამ სახელთან ასოცირდება. სახელის მნიშვნელობა ყველამ კარგად იცის, გუნდის წევრები ამაყობენ, რომ ბრძოლის ველზე ამ დასახელებას ატარებენ. ყოველთვის ახსოვთ, მათი ქმედება არა მარტო კონკრეტული ბრძოლის სასურველი შედეგით უნდა იყოს ნაკარნახევი, არამედ ხელს უნდა უწყობდეს მაყურებლებში გუნდის ავტორიტეტის, მის მიმართ ნდობისა და სიყვარულის ამაღლებას.

ყოველი გუნდის მიზანია, მაყურებლის გული მოიგოს და მაქსიმალური სიხარული და ბედნიერება მიანიჭოს მას. გუნდის რინგზე ან მოედანზე ბრძოლის საბოლოო პროდუქტი სწორედ ის არის, რომ მაყურებელი ტრიბუნებიდან ემოციებით დატვირთული გაუშვას, ეს კონკრეტული ასპარეზობა მათი საყვარელი გუნდის საუკეთესო თამაშით დაამახსოვროს, მაშინაც კი, თუ შერკინება მწვრთნელისთვის, გუნდის წევრებისა და გულშემატკივრებისთვის არასასურველი შედეგით დასრულდება. გუნდის წევრებმა და მწვრთნელმა კარგად იციან, რომ მათი პირადი კეთილდღეობა და გრძელვადიანი წარმატება სწორედ იმაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენი გულშემატკივარი ეყოლება გუნდს, რამდენად ძლიერი და ერთგული იქნება მათი სიყვარული გუნდის მიმართ.

ფასეულობების გავლენა ორგანიზაციის ატმოსფეროზე

ორგანიზაციის წევრები ერთმანეთისგან თითქმის ყველა ასპექტში ძალიან განსხვავდებოდნენ, მაგრამ ჰქონდათ ერთი და იგივე ფასეულობები, რომელთაც მუდმივად იცავდნენ.

მორიგი სამსახურის გამოცვლის შემდეგ ერთ-ერთ ორგანიზაციაში მოვხვდი. ველოდი ისეთ სიტუაციას, როგორც მანამდე სხვაგან შემხვედრია ან მეგობრებისგან მომესმინა, კერძოდ, არავის მოსწონს თავისი საქმე, ბევრი მუშაობა, ხელმძღვანელების დამოკიდებულება, ყველა მუდმივად სტრესშია, დაძაბულია. ასევე არიან წევრები, რომელთა მიმართაც უარყოფითი დამოკიდებულება აქვთ, არის ფარული დაპირისპირებები და ა.შ. შედეგად ყველა უკმაყოფილოა, ყველას სურს სამსახურის გამოცვლა, ყველა ნატრულობს რაიმე ახალს და ვინც კი წავა, შურის თვალით უყურებენ. თუმცა დიდად გაცოცხლებული აღმოვჩნდი, როდესაც სულ სხვა გარემო, სულ სხვა სიტუაცია დამხვდა აქ:

ყველას მოსწონდა და უყვარდა თავისი საქმე – რაც ევალეზობდათ, მაქსიმალურს დებდნენ, გვიანობამდე მუშაობდნენ, დილაუთენია მოდიოდნენ, ზოგჯერ შესვენებაზეც ვერ გადიოდნენ, მაგრამ მაინც უზომოდ მოსწონდათ, რასაც აკეთებდნენ... თანაც აკეთებდნენ მთელი ძალისხმევით, მონდომებითა და პასუხისმგებლობით.

ყველა პატივს სცემდა ერთმანეთს: უფროსებს, დაქვემდებარებულებს, გუნდის წევრებს და სხვა ნებისმიერ პირს. ეს გამოიხატებოდა თითოეულ მოქმედებაში, სიტყვასა და წინადადებაში.

დადებითი და ოპტიმისტური განწყობა ჰქონდათ – მიუხედავად იმისა, რომ აუარება საქმე გააჩნდათ, გარემო კი სტრესული და რთული იყო. მუდმივად უარყოფით განწყობაზე არავინ იყო, არავინ ნუნუნებდა, პირიქით, დადებითი აურა სუფევდა, მხიარულობდნენ, ერთმანეთს სიტბოსა და პოზიტივს გადასცემდნენ.

იყვნენ ერთგულები – საკუთარი საქმის, ორგანიზაციის, გუნდის წევრების. თანამშრომლები რთულ სიტუაციაში, თუნდაც მაშინ, როდესაც უკეთესი შემოთავაზებები გააჩნდათ, მაინც ორგანიზაციის, ხელმძღვანელობის გვერდით იყვნენ და ცდილობდნენ, ამ მდგომარეობას ერთად გამკლავებოდნენ.

ამ სიტუაციის შემხედვარე დაფიქრდი, რატომ ხდებოდა აქ ასე, რატომ იყო ამ ორგანიზაციაში განსხვავებული მდგომარეობა, რატომ არ შეიძლებოდა მსგავსი გარემო სხვაგანაც ყოფილიყო. დიდხანს ვაკვირდებოდი თანამშრომელთა და ხელმძღვანელთა ქცევას, ვადარებდი სხვადასხვა სიტუაციასა და მიდგომას. საბოლოოდ დავასკვენი, რომ ამ ყველაფერს განსაზღვრავდა ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ფასეულობები, რომლებიც თითოეულ წევრში ღრმად იყო გამჯდარი.

როგორ შეიქმნა ფასეულობები – ორგანიზაციის შექმნიდან მალევე ხელმძღვანელები შეიკრიბნენ და დაინყეს მსჯელობა იმაზე, თუ რა უნდა ყოფილიყო მათი მთავარი ღირებულებები. გადანყვიტეს, ის არ უნდა ყოფილიყო უბრალოდ ლამაზი სიტყვები მხოლოდ გასაუღერებლად და თავის მოსაწონებლად. ღირებულებები, უპირველეს ყოვლისა, უნდა ყოფილიყო მოქმედი, მას უნდა განესაზღვრა ორგანიზაციის წევრთა ქცევები, მოქმედებები, მიდგომები კლიენტების, თანამშრომლების მიმართ, ორგანიზაციის კულტურა, მისი შემდგომი რეპუტაცია.

საბოლოო ჯამში, თითოეული თანამშრომლისთვის მთავარ მამოძრავებელ ძალად უნდა ქცეულიყო. სწორედ ამიტომ ფასეულობათა ჩამოსაყალიბებლად სიფრთხილე და კეთილგონიერება იყო საჭირო.

პირველ რიგში გაიაზრეს, რა იქნებოდა ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორები, მისი საქმიანობისა და დანიშნულების სპეციფიკიდან გამომდინარე. შემდეგ შეეცადნენ, განესაზღვრათ ადამიანების ქცევები, რაც ამ ფაქტორების მისაღწევად აუცილებელი იყო. მაგალითად, ამ ორგანიზაციისთვის ძალიან კრიტიკული გახლდათ კლიენტების ნდობა, ვინაიდან მათ ყველაზე კონფიდენციალური ინფორმაცია უნდა გაეზიარებინათ, შესაბამისად, ნდობის მოსაპოვებლად უაღრესად მნიშვნელოვანი გახდა თითოეული თანამშრომლის პატიოსნება, რათა ორგანიზაციას სანდო კომპანიის რეპუტაცია მოეპოვებინა. ერთი მცირედი შეცდომაც კი შესაძლოა ნდობისა და რეპუტაციისთვის დამანგრეველი აღმოჩენილიყო.

შედეგად ჩამოინერა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფასეულობა, რომელთა არდაცვატ კომპანიისთვის შეიძლება დამლუპველი ყოფილიყო და რომელთა დაცვატ კომპანიის ზრდას, განვითარებასა და წარმატებას განსაზღვრავდა.

როგორ დაინერგა ფასეულობები – ვინაიდან ყველა იმ აზრს ეთანხმებოდა, რომ ფასეულობები ორგანიზაციის მამოძრავებელ ძალად უნდა გარდაქმნილიყო და ჩამოეყალიბებინა მყარი, მძლავრი ორგანიზაციული კულტურა, აუცილებელი იყო მისი დანერგვა, მისი შესისხლხორცება თითოეული წევრისთვის. ეს კი, რა თქმა უნდა, ხელმძღვანელებიდან უნდა დაწყებულიყო. თითოეული მათგანი სხვებისთვის ფასეულობათა დაცვის მაგალითი უნდა ყოფილიყო. ზოგიერთ მათგანს დიდი ძალისხმევა და დრო დასჭირდა, რომ საკუთარი ქცევა და მიდგომები შეეცვალა.

ფასეულობების დანერგვაში კადრების შერჩევის პროცესი დიდ როლს ასრულებდა. თითოეულ კანდიდატს საკმაოდ

დიდხანს ესაუბრებოდნენ, მაქსიმალურად ცდილობდნენ, დაედგინათ, რამდენად თავსებადია კანდიდატები ფასეულობებთან. რაც უნდა ნიჭიერი და კარგი კადრი ყოფილიყო, მას არ აიყვანდნენ, თუ ღირებულებებისგან შორს იყო. ფასეულობების დანერგვის ასევე მტკივნეული ეტაპი გახლდათ გაშვება იმ კადრების, რომლებიც თუნდაც ერთხელ, თუნდაც უმნიშვნელოდ არღვევდნენ მათ. ასევე ხშირად იმართებოდა შეხვედრები, სადაც ახალ თანამშრომლებს ფასეულობებს აცნობდნენ და უხსნიდნენ, რატომ არის ორგანიზაციისთვის მათი დაცვა აუცილებელი. მსჯელობდნენ, შეიძლებოდა თუ არა ახალი ფასეულობის დამატება ან რომელიმეს შეცვლა.

საბოლოო ეფექტი: შესაბამისად, ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი გახდა ის ღირებულებები, რაც მათ აერთიანებდათ. ისინი ერთმანეთისგან თითქმის ყველა ასპექტში ძალიან განსხვავდებოდნენ, მაგრამ ჰქონდათ ერთი და იგივე ფასეულობები, რომელთაც მუდმივად იცავდნენ და უკვე მათ საქციელში იყო გამჯდარი. ეს ყველაფერი კი აისახა ორგანიზაციულ კულტურასა და ატმოსფეროში, რომელიც სხვა ორგანიზაციებისგან რადიკალურად განსხვავდებოდა. მინდა მოგიყვეთ რამდენიმე მნიშვნელოვან განსხვავებაზე:

1. ზრუნვა – თვალში საცემი განსხვავება ერთმანეთზე ზრუნვა იყო. წარმოიდგინეთ გარემო, სადაც ხელმძღვანელი თანამშრომელზე ზრუნავს, თანამშრომელი – ხელმძღვანელზე, ნებისმიერ საკითხზე შეგიძლია მიმართო მეორეს და ისიც შენს დასახმარებლად ყველაფერს გააკეთებს. მაგრამ ზრუნვა აქ არ მთავრდება, გუნდის წევრები ზრუნავდნენ კლიენტებზე, გარემომყოფებზე, ახლობლებზე, სხვა ორგანიზაციებზე. ფასეულობების შედეგად თითოეულმა წევრმა გაითავისა, რომ უნდა ეზრუნა სხვებზეც. ისინი ამას უდიდესი სიამოვნებითა და გულდასმით აკეთებდნენ. რაც მთავარია, კლიენტის მიმართ ზრუნვა გამძაფრებული ჰქონდათ, ესმოდათ მისთვის ღირებულების შექმნის მნიშვნელობა და ამისთვის ყველაფერს აკეთებდნენ. ისინი

ნი მზად იყვნენ, მაქსიმალური ღირებულების შესაქმნელად გვიანობამდე ემუშავათ, საკუთარი ნებითა და სურვილით. ეს მათთვის არ იყო ტვირთი და კარგი საქმის კეთებით სიამოვნებას იღებდნენ.

2. თავისუფლება – აქ თანამშრომლებს არ აკონტროლებდნენ – რომელ საათზე მოდიოდნენ ან მიდიოდნენ, რამდენ საათს მუშაობდნენ – ყველა თავისუფალი გრაფიკით მუშაობდა. მათ ჰქონდათ ცხადი დავალება და ამოცანა. მთავარი იყო, დაკისრებული მოვალეობა დათქმულ ვადაში პირნათლად შეესრულებინათ. რა თქმა უნდა, თითოეული თანამშრომელი, პასუხისმგებლობიდან გამომდინარე, დროულად მოდიოდა სამსახურში და არც ნ საათზე გარბოდა; იყო შემთხვევები, როდესაც გვიან მოდიოდნენ ან ადრე სჭირდებოდათ წასვლა, თუმცა მათ ამის გამო არავითარი დისკომფორტი არ ექმნებოდათ, არც დაგვიანებით მოსვლაზე აჯარიმებდნენ, არც უამრავი პროცედურის გავლა სჭირდებოდათ ადრე გათავისუფლებაზე ან თავისუფალი დღის აღებაზე. მაგრამ თავისუფლების მინიჭების ყველაზე მთავარი მომენტი ამოცანების გაცემისას იყო. თანამშრომელს საკმაოდ საპასუხისმგებლო დავალებებს აძლევდნენ და იგი თავისუფალი იყო გადანყვეტილებების მიღებაში, მოქმედებაში. ეს თითოეულის კმაყოფილებასა და მოტივაციას ბევრად ზრდიდა.

3. თანამშრომელთა აზრის გათვალისწინება – ყველა მნიშვნელოვანი თუ უმნიშვნელო გადანყვეტილების მიღებამდე თათბირობდნენ, ერთმანეთს აზრებს უზიარებდნენ. ხშირად გადანყვეტილებას ხმათა უმრავლესობის მიხედვით იღებდნენ. ეს თანამშრომლებში ორგანიზებულობის განცდას ზრდიდა, საქმეს უფრო მეტი პასუხისმგებლობით ეკიდებოდნენ და უფრო მეტად უყვარდებოდათ ადგილი, სადაც მუშაობდნენ.

4. საინტერესო საქმე – დიახ, ესეც მნიშვნელოვანი ფაქტორია, თუ რატომ მოსწონდათ ადამიანებს ამ ორგანიზაციაში. მუშაობის პროცესი მრავალფეროვანი, სიახლეებით აღსავსე

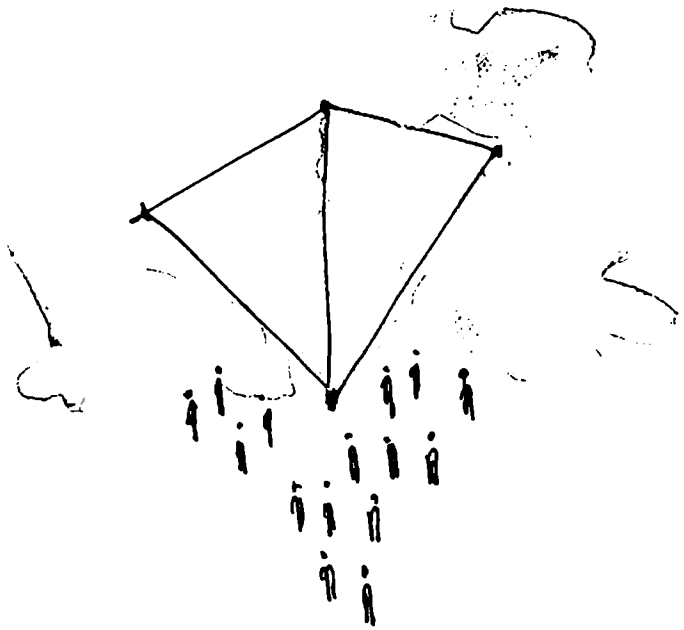
გახლდათ და დაფუძნებული იყო შემოქმედებით და ლოგიკურ აზროვნებაზე. შედეგად, საქმე მოსაწყენი არასდროს ხდებოდა. გაიფიქრებთ, რომ იქ, სადაც რუტინაა, ეს შეუძლებელია, სადაც რუტინული საქმიანობაა, იქ ვერ მოენონებათ თავიანთი საქმე თანამშრომლებს, მაგრამ ეს ასე არ არის.

აქ ამოსავალი წერტილი კლიენტებზე ზრუნვა იყო; თითოეულ თანამშრომელს კი ჰქონდა მოტივაცია, მუდმივად ეფიქრა საკუთარ მეთოდებსა და მიდგომებში სიახლეების შეტანაზე, განსხვავებული და ეფექტიანი გზებით საქმის გადაჭრაზე, რათა კლიენტისთვის მაქსიმალური სარგებელი შეექმნა.

ამავდროულად, ორგანიზაციაში რამდენიმე მცირე გუნდი იყო შექმნილი. ისინი სხვადასხვა საკითხზე დამატებით მუშაობდნენ. ეს საკითხები აბსოლუტურად განსხვავდებოდა მიმდინარე საქმიანობისგან, მოითხოვდა შემოქმედებით აზროვნებას, მსჯელობას, კვირაში რამდენიმე შეხვედრით კი თანამშრომელთა საქმიანობაც ხალისდებოდა, საინტერესო და მრავალფეროვანი ხდებოდა. პარალელურად გუნდის წევრებს მნიშვნელობის განცდაც უმაღლედებოდათ და ხელმძღვანელობამდე ბევრი კარგი და საინტერესო იდეა მოდიოდა.

5. პირადი განვითარება – გარდა იმისა, რომ თითოეული თანამშრომელი სხვადასხვა საქმიანობაში იყო ჩართული, მუდმივად სირთულეებს ეჭიდებოდა და ამით ვითარდებოდა, პარალელურად ხდებოდა ნახალისება, სურვილი მეტი ეკითხათ, ესწავლათ. გუნდის წევრებს მუშაობასთან ერთად შეეძლოთ სასწავლებელში ევლოთ და ამისთვის ყველანაირად ეწყობოდით ხელი. ამავდროულად, სხვადასხვა ტრენინგსა და სემინარზე საკმაოდ დიდი რესურსი იხარჯებოდა. მათ თანამშრომლები ესწრებოდნენ. ესეც განაპირობებდა, რომ თანამშრომლები არ იყვნენ მოდუნებულები, მუდმივად იზრდებოდნენ და ამის ღირებულებას აცნობიერებდნენ.

რა თქმა უნდა, სხვა ფაქტორებიც იყო იმის მიზეზი, რომ აქ განსაკუთრებული და ჯანსაღი გარემო არსებობდა, მაგრამ სწორად შერჩეული ფასეულობები და მათი რეალიზება ყველაზე მეტად განსაზღვრავდა იმას, რომ ამ ორგანიზაციაში მუშაობით თანამშრომლები ბედნიერები იყვნენ და მოსწონდათ, რასაც აკეთებდნენ.



უფლაგაზის დელეგირების ერთი ისტორია

ცალკეულ შემთხვევებზე მენეჯმენტის ასეთმა რეაგირებამ ბევრში შეცვალა შეცდომების მიმართ დამოკიდებულება და საქმის კეთების მოტივიც გაზარდა.

მინდა მოგიხსროთ ერთ დიდ ორგანიზაციაზე, რომელიც თავისი „მოუქნელობით“ იძირებოდა. თავდაპირველად ყველა ფიქრობდა, რომ „მოუქნელობა“ მისი სიდიდის ბრალი იყო, ბოლოს მიხვდნენ, პრობლემას ქმნიდა ის, თითქმის ყველა გადანყვეტილებას პირველი პირი იღებდა. ამის გამო ბევრი მოქმედება გვიანდებოდა, გარე და შიდა ცვლილებებზე რეაგირება შენელებული იყო და ორგანიზაციაც ამის გამო სულ უფრო მოუქნელი ხდებოდა. ადრეც ხვდებოდნენ, რომ გადანყვეტილებების მიღების ასეთი ცენტრალიზებულობა არ იყო კარგი. თუმცა რალაც ეტაპზე ამის განსაკუთრებული სიმძიმე იგრძნეს და, აქედან გამომდინარე, საფრთხეებიც დაინახეს. პირველმა პირმაც აღიარა, რომ რალაცების შეცვლა იყო საჭირო. ისტორიაც სწორედ აქედან მინდა დავიწყო.

მენეჯერები ხვდებოდნენ, რომ გადანყვეტილების მიღებაზე უფლებების დელეგირება იყო საჭირო. იმასაც კარგად ხედავდნენ, რომ ეს არ იქნებოდა ადვილი პროცესი. არასწორი გადანყვეტილებებით გამოწვეული დანაკარგების ალბათობა მნიშვნელოვნად გაიზრდებოდა, ადამიანებში არაკეთილსინდისიერი ქმედების სურვილის გაჩენის რისკიც დიდი იყო. თვითონ საფრთხე იმისა, რომ ზომაზე მეტ დელეგირებას შესაძლოა ბევრი კარგი თანამშრომლისთვის შეექმნა პრობლემა,

მენეჯერებს ყველაზე მეტად აშინებდა. ამასთან, კონკურენცია გადანყვეტილებების დაჩქარებას ითხოვდა, სხვა გზა არ იყო და ქმედითი ნაბიჯების გადადგმაც დაიწყო.

ამოცანები ძალიან ცხადი გახლდათ, მათ უნდა მოეფიქრებინათ რაიმე ისეთი, რომელიც გახდიდა შესაძლებელს:

- ა) ქვედა დონეზე ადამიანებს რაც შეიძლება სწრაფად და რაც შეიძლება ბევრი გადანყვეტილება მიეღოთ;
- ბ) თუმცა, ამის გამო ორგანიზაციაში დანაკარგები და მიღებული ზიანი მნიშვნელოვნად არ უნდა გაზრდილიყო;
- გ) ამასთან, ის შეცდომები, რომლებსაც ყველა შემთხვევაში ექნებოდა ადგილი, საბოლოოდ მაინც მაქსიმალურად სასარგებლო უნდა აღმოჩენილიყო ორგანიზაციისთვის.

სწორედ ამ სამი ამოცანიდან გამომდინარე, მენეჯერებმა გადანყვიტეს:

- ა) ადამიანებისთვის უფრო მეტი გადანყვეტილების მიღების უფლება მიეცათ. თავიდან შედარებით ნაკლები, მაგრამ ნელ-ნელა გაეზარდათ მათში გამოცდილების დაგროვების კვალობაზე;
- ბ) სანაცვლოდ, გაემკაცრებინათ და გაეძლიერებინათ შემდგომი კონტროლი ისე, რომ ყველა გადანყვეტილება, მიღებიდან მინიმალურ ვადაში, გაეანალიზებინათ და შეეფასებინათ;
- გ) ყველა შეცდომა, რომელიც შემდგომი კონტროლის შედეგად გამოვლინდებოდა, განსაკუთრებული ანალიზის ობიექტი უნდა ყოფილიყო. შედეგად მათზე რეაგირება, როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე თანამშრომლებისთვის, მაქსიმალურად სასარგებლო იქნებოდა.

გადაწყვეტილებებს მოქმედება მოჰყვა. პირველი ცვლილება, რომელიც მენეჯერებმა დაიწყეს, იმის განსაზღვრას უკავშირდებოდა, თუ ვისთვის რა უფლებამოსილებები მიეცათ თავიდანვე. ამიტომ პირველი, რაც გააკეთეს, იყო შემდეგი: ყველა თანამშრომელს ინდივიდუალურად სთხოვეს, ჩამოეწერა ის გადანყვეტილებები, რომელთა მიღებაზეც უფლებამოსილე-

ბის შემთხვევაში მათთვის მუშაობა ადვილი და შედეგიანი გახდებოდა.

ამ ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის პროცესმა მენეჯერთა ნარმოდგენაში ყველაფერი თავდაყირა დააყენა. მათ ნათლად დაინახეს, რომ უფლებები განსხვავებული უნდა ყოფილიყო არა მარტო პოზიციებს შორის, არამედ ერთსა და იმავე პოზიციებზე მდგომ სხვადასხვა ადამიანს შორისაც, ვინაიდან მათი მზაობა, მიეღოთ გადაწყვეტილებები, რადიკალურად განსხვავდებოდა. გამოცდილება, ცოდნა, ინფორმაცია, რომელსაც ისინი ფლობდნენ, დამოკიდებულება საკუთარი საქმის მიმართ, რისკებისადმი განსხვავებული დოზით მიდრეკილება სხვადასხვა ადამიანში დელეგირების პოტენციალს მნიშვნელოვნად განასხვავებდა.

სპეციალურად ამ პროექტისთვის შექმნილმა ჯგუფმა ბევრი იმუშავა. ბევრი მსჯელობა და განხილვები თანამშრომლებთან, მათ ხელმძღვანელებთან, მათი ხელმძღვანელების ხელმძღვანელებთან, საბოლოოდ იმით დასრულდა, რომ ყველა პოზიციისთვის (ერთი და იმავე ადამიანებისთვის თავდაპირველად გადანყვიტეს, არ მიეცათ ერთმანეთისგან განსხვავებული უფლებები) ჩამონერეს ის მინიმალური საკითხები, სადაც მათთვის უფლებების მიცემა ობიექტურად აუცილებელი იყო პროცესების თუნდაც სულ ოდნავ დასაჩქარებლად.

სულ მცირე დელეგირებაც კი საკმარისი აღმოჩნდა თანამშრომლების საგრძნობი გააქტიურებისთვის. მენეჯერებს ცოტა მეტი დრო გამოუჩნდათ. ადამიანებში მოტივაციაც, პროფესიული ზრდის შეგრძნებაცა და თვითრეალიზაციის განცდაც გაიზარდა. ამან პირველივე ეტაპზე შედეგი გამოიღო. თუმცა კიდევ უფრო მეტი უფლების მიღების სურვილი მალე გამოიკვეთა განსაკუთრებით აქტიური და გამოცდილი თანამშრომლების ნაწილში, ამან კი მეორე ცვლილების განხორციელების დაჩქარება მოითხოვა.

გადანყდა – რისკების კომიტეტი, რომელიც მანამდეც არსებობდა, თუმცა, ძირითადად, ფინანსურ და საოპერაციო

რისკებს აქცევდა ყურადღებას, წარმომადგენლობითი გამხდარიყო და დელეგირების ზღვრების რეგულირებაც სწორედ მისთვის დაევალებინათ.

თანამშრომლებს მისცეს უფლება, რისკების კომიტეტში ხელმძღვანელთან შეთანხმებული მოთხოვნა გაეგზავნათ და არგუმენტირებულად დაესაბუთებინათ, თუ რატომ იყო ორგანიზაციისთვის უკეთესი მათთვის უფლებამოსილების გაზრდა ამ შემოთავაზებულ დონეზე. კომიტეტს უნდა მიეღო ეს განცხადება, გაერჩია არგუმენტაცია, მოეძიებინა ამ ადამიანის საქმიანობის ამსახველი დამატებითი ინფორმაცია და გადაენწყვიტა, შეეტანა თუ არა მის უფლებამოსილებებში ცვლილებები, ყოფილიყო ეს ცვლილება მხოლოდ ამ კონკრეტული ადამიანისთვის თუ მთლიანად მის პოზიციაზე, იყო თუ არა საჭირო ახალი უფლებამოსილებებიდან გამომდინარე ამ ადამიანის სახელფასო განაკვეთში ცვლილების შეტანა.

რისკების კომიტეტისთვის ასეთი უფლებების მიცემამ და ამის შესახებ თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გავრცელებამ ნელ-ნელა, მაგრამ სტაბილურად დაძრა წინადადებები უფლებამოსილებების გაზრდასთან დაკავშირებით. არგუმენტები, რომლებიც ამ თხოვნებს მოჰყვებოდა, იმდენად ლოგიკური იყო, რომ მათზე უარის თქმა რთულდებოდა. თუმცა, ამ ეტაპზე რისკების კომიტეტი დამატებითი ინფორმაციისა საჭიროების წინაშე დადგა. ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რამდენად კვალიფიციურად და ობიექტურად იყენებდნენ ადამიანები მათთვის მინიჭებულ უფლებებს, ხომ არ ზრდიდა ეს ორგანიზაციისთვის მომავალში დანაკარგების საფრთხეს, ამ პრობლემამ შემდეგი ცვლილების განხორციელების საჭიროება წარმოქმნა.

შიდა აუდიტის სამსახურს, რომელიც არსებობდა, მაგრამ იქამდე მხოლოდ სხვადასხვა შიდაბუღალტრული თუ პროცედურული ნორმატივების დაცვის კონტროლით იყო დაკავებული, სთხოვეს, გამოეყო ჯგუფი, რომელიც სხვადასხვა პოზიციაზე მიღებული გადაწყვეტილებების განხორციელების პროცესს გააკონტროლებდა.

ყველას ევალებოდა, ნებისმიერი წერილი, განკარგულება, გადანყვეტილება, ხელშეკრულება, დავალება ბუღალტერიისთვის თუ გადანყვეტილებების ამსახველი სხვა დოკუმენტაცია შიდა აუდიტის შესაბამის სამსახურშიც გადაეგზავნა. ხოლო მათ მოვალეობაში შედიოდა, უბრალოდ მიედევნებინათ თვალყური, იყო თუ არა ადამიანების მიერ მიღებული გადანყვეტილებები მათთვის განსაზღვრული დელეგირების ზღვრებში მოქცეული.

თითოეულ თანამშრომელზე დელეგირების ზღვრების ავტომატიზებულმა აღრიცხვამ ამ სამუშაოს შესრულება ძალიან გაამარტივა. ეს ამარტივებდა, ერთი მხრივ, განსხვავებული უფლებების მიცემას და, მეორე მხრივ, მათ მიერ მიღებული გადანყვეტილებების უფლებებთან შესაბამისობის კონტროლს. ძალიან რთული არც ამ პატარა პროგრამის შედგენა აღმოჩნდა.

პროცესების შემდგომმა კონტროლმა მალე დაანახვა რისკების კომიტეტსაც და შიდა აუდიტსაც, რომ აუცილებელი იყო პოზიციების ერთი ნაწილისთვის რომელიღაც კონკრეტულ პერიოდში მიღებული გადანყვეტილებების ადეკვატურობის შეფასება. სხვანაირად რთული იყო იმის დადგენა, ხომ არ ზრდიდა ამა თუ იმ გადანყვეტილების ქვედა დონეზე მიღება მომავალში შესაძლო დანაკარგების საფრთხეს.

ასეთი ანალიზის კეთებაც დაიწყო, თუმცა ვინაიდან ამაზე თვითონ თანამშრომლები ცოტა მტკივნეულად რეაგირებდნენ, ძირითადად, ეს პროცესი მათი ან მათი კოლეგების მიერ უფლებამოსილების გაზრდაზე მოთხოვნების ნამოყენებას დაუკავშირეს. იმ მოტივით და მიზნით, რომ, ერთი მხრივ, შეესწავლათ, რამდენად იყო ამა თუ იმ პოზიციაზე უფლებების კიდევ უფრო გაზრდა შესაძლებელი და, მეორე მხრივ, რამდენად იყო ესა თუ ის თანამშრომელი კიდევ უფრო მეტი უფლებებით მოქმედებისთვის მზად. ცალკეული ადამიანები ერთი წლის ან უფრო ნაკლებ პერიოდში მიღებული გადანყვეტილებების ხარისხობრივ ანალიზს ატარებდნენ. ანალიზის შედეგად აფასებდნენ თანამშრომლის

მზაობას გადაწყვეტილებების მიღებაზე უფლებების გასაზრდელად. ამან თანამშრომლებისთვის ასეთი ტიპის შესწავლები არათუ ნაკლებად მტკივნეული გახადა, არამედ პირიქით, ბევრი უკვე თავად ითხოვდა, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ხარისხობრივი თვალსაზრისით შეეფასებინათ.

მიღებული გადაწყვეტილებების შერჩევითმა ხარისხობრივმა ანალიზმა, როგორც მოსალოდნელი იყო, ბევრი ხარვეზი გამოავლინა. დროის მოკლე პერიოდში, უფლებების ერთდროული გადაცემის გამო, თანამშრომლების ნაწილმა შეცდომების დაშვება დაიწყო. ამ დროს ძალიან მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა ასეთი ტიპის შეცდომების გამოვლენის შემთხვევებზე სწორი რეაგირება. შეცდომების დაშვებაში არ იყო მთავარი სირთულე, უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ორგანიზაციას რაც შეიძლება მეტი სარგებელი მიეღო ამ შეცდომებიდან. გამოცდილების დაგროვება, უფრო მეტი და რთული გადაწყვეტილებებისთვის ადამიანების მომზადება ხომ შეუძლებელია ასეთი ტიპის შეცდომების დაშვების გარეშე. შესაბამისად, მენეჯერებმა მიზნად დაისახეს, ისეთი ყოფილიყო მათზე რეაგირება, რომ თანამშრომლებისთვის არათუ შეემცირებინა მომავალში სხვა გადაწყვეტილებების მიღების სურვილი, არამედ პირიქით – გაეზარდა მათში უფრო მეტი სწავლის, განვითარების, გამოცდილების დაგროვების მოტივაცია.

ამ პროცესში მთავარი სამი საკითხი იყო:

ა) დაშვებული შეცდომის სწორი კლასიფიცირება, ანუ სწორად უნდა შეფასებულიყო ესა თუ ის შეცდომა – გამოწვეული იყო კომპეტენციის ნაკლებობით, სუბიექტური პრობლემებით, უფლებების გადამეტებული გამოყენებით თუ მინიჭებული საჭიროზე მეტი უფლებებით.

ბ) შეცდომების კლასიფიცირებასთან ერთად უნდა გამორჩეულიყო შემთხვევები, რომლებზეც საერთოდ არ იყო მიზანშეწონილი რეაგირება. იგნორირება გადაწყდა ისეთ შემთხვევებში, როდესაც შეცდომა გამოცდილების

ნაკლებობით იყო განპირობებული და თვითონ იძლეოდა მომავალში ასეთი შეცდომის დაუშვებლობისთვის საჭირო გამოცდილებას და სადაც, ამავე დროს, შეცდომით მიღებული ზიანი არ იყო იმდენად მნიშვნელოვანი, რომ რაიმე სახის რეაგირებით თანამშრომლის გაღიზიანება აუცილებელი ყოფილიყო.

გ) ხოლო დარჩენილ შემთხვევებზე, სადაც ასე თუ ისე რეაგირება მიზანშეწონილი იყო, ცვლილება, ყველაზე ხშირად ისევ უფლებამოსილების ზღვრებს ეხებოდა. ვინც არ იყო მზად, უმცირებდნენ უფლებამოსილებებს. თუ ერთ პოზიციაზე ანალოგიური შეცდომა ხშირი იყო, მთლიანად პოზიციის დონეზე ცვლიდნენ უფლებამოსილების არეალს. ამის გარდა, იყო ძალიან ცოტა, მაგრამ ფინანსური თუ ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობის დაკისრების შემთხვევები, საყვედურის ან გაფრთხილების მიცემის. დიდი ხნის განმავლობაში მხოლოდ ერთი თუ ორი შემთხვევა იყო, როცა თანამშრომელი მიღებული არასწორი გადაწყვეტილებების გამო გაათავისუფლეს.

დ) თუმცა, თანამშრომლებისთვის ყველაზე საინტერესო და სასიამოვნო მაინც რამდენიმე ისეთი შემთხვევა აღმოჩნდა, როდესაც მათ ერთ-ერთ კოლეგას მადლობა გადაუხადეს დაშვებული შეცდომის გამო. იქ, სადაც ამა თუ იმ მუშაკმა უკეთესი შედეგების მისაღებად უკან არ დაიხია და არასწორი, მაგრამ რისკიანი გადაწყვეტილება მიიღო, მაინც გამოყვეს და მადლობა გადაუხადეს იმისთვის, რომ მათთვის და ბევრი სხვისთვის ეჩვენებინათ – შეცდომებს უშვებს, ვინც მოქმედებს, თანამშრომლის გაბედული მოქმედება კი სწორედ ის არის, რაც ხშირად ორგანიზაციას ყველაზე მეტად სჭირდება. ცალკეულ შემთხვევებზე მენეჯერთა ასეთმა რეაგირებამ ბევრში შეცვალა შეცდომების მიმართ დამოკიდებულება და საქმის კეთების მოტივი გაზარდა.

უფლებების აქტიური გადაცემის პროცესი წელიწადზე მეტხანს გაგრძელდა, თუმცა ამ პერიოდმა ორგანიზაციაში ბევრი რამე შეცვალა. ადამიანების უმეტესობამ მიიღო ის

უფლებები, რისთვისაც იყვნენ მზად და რისი მიღების სურვილიც ჰქონდათ. ბევრი ისწავლეს, გაეზარდათ პასუხისმგებლობაც, მოტივაციაც, ჩართულობაც. გადანყვეტილებების მიღების პროცესი ბევრად დაჩქარდა, გამარტივდა, ეფექტიანი გახდა. მენეჯერებმა კი უფრო რთული და გრძელვადიანი ამოცანების გადანყვეტაზე სამუშაოდაც მოიცალეს.

ორბანიზაციების „ატლანტიკი“

*საათები გადის და იდეები ნელ-ნელა ხორცს
ისხამს, იხვენება და დროც იმას მიანიშ-
ნებს, რომ ყველაზე ძვირფასი 24 საათი
გავიდა.*

ატლანტი ბერძნულ მითოლოგიაში ტიტანი იყო. იგი, გად-
მოცემით, ღმერთებთან მებრძოლ სხვა ტიტანებს მიემხრო,
ამიტომ ზევსმა დასაჯა, უბრძანა, თავითა და ხელებით შეეკა-
ვებინა ცის თალი. ეს ტიტანი მსოფლიოს პირველ ლეგენდარულ
სერვისს სთავაზობდა.

დღეს სამყარო ბევრ ლეგენდარულ სერვისზე დგას. თავის
მხრივ, ამ სერვისების ეფექტიანობას განსაზღვრავენ ის ღერ-
ძები, რასაც მსოფლიოს განვითარება ეყრდნობა.

**ერთი კომპანიის საინტერესო ინიციატივის შესახებ მინდა მო-
გიყვებო**

ეს კომპანია 2002 წელს ორმა ავსტრალიელი სტუდენტმა
დააარსა. ორი წლის წინ მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე
ის ტექნოლოგიების პიონერად დაასახელეს. 2011 წელს კომ-
პანიის შემოსავალმა \$59 მილიონს მიაღწია. კომპანია „სოფ-
თვეარ დეველოპმენტის“ სფეროში მუშაობს. ცენტრალური
ოფისი ავსტრალიაში აქვთ. თავს მსოფლიოს ღერძად მიიჩ-
ნევენ, უფრო სწორად, ასე დაირქვეს სახელი – Atlassians
(„ატლანტიკელები“). ამბიციურად უღერს, თუმცა მაქსიმალურად
ცდილობენ, თავის სფეროში გახდნენ ის დასაყრდენი
წერტილი, რაზეც მსოფლიოს ტექნოლოგიური განვითარება

დგას. ეს კომპანია ბევრი საინტერესო თავისებურებით გამოირჩევა. ჭკვიანურად აქვს შერჩეული ღერძი, რითაც კომპანიის ხერხემალი და თავის ქალა ერთმანეთს უკავშირდება. ეს, საბოლოო ჯამში, მათი წარმატების მიზეზი, ფაქტორი და შედეგი გახდა.

ამ კომპანიის ერთ-ერთ ასეთ ღერძს სახელად „FedEx დღეები“ ჰქვია (გამოყენებული აქვთ კომპანია FedEx-ის პრინციპი, რომელიც მომხმარებელს 24-საათიან სერვისს სთავაზობს). ამ დღის მთავარი მიზანია, წაახალისოს თანამშრომლები, დაეხმაროს მათ, მრავალფეროვანი გახადონ ყოველდღიური სამუშაო რუტინა; მისცეს საშუალება, უფრო კრეატიულად იფიქრონ ყველაფერზე, რაც ეხება მათ, კომპანიას, კლიენტებს. აკეთებენ იმაზე საინტერესოდ და ბევრს, ვიდრე ამას მათგან ელის მსოფლიო. ატლანტიკის „FedEx დღეებს“ საკმაოდ დიდი კომპანიები წარმატებულად იყენებენ, Ennova-დან დაწყებული Yahoo-თი დამთავრებული. ყველაფერი კი 2005 წელს დაიწყო 14 პროექტით, 2011 წელს კი „FedEx-ის დღეს“ გაკეთებულმა პროექტებმა 66-ს მიაღწია. ახლა ამ კომპანიის წარმატების დიდი წილი ამ დღეებში მოფიქრებულ იდეებზე მოდის. თვითონ კომპანიაში ფიქრობენ, რომ ეს დღე ეხმარებათ:

- შექმნან ცხადი ღირებულება კომპანიის მომხმარებელისთვის;
- მოახდინონ საჭირო გავლენა ტექნოლოგიურ განვითარებაზე;
- ეს ინიციატივა გახადონ ხელმისაწვდომი და ცნობილი რაც შეიძლება ბევრი კომპანიისთვის.

ეს დღე ზუსტად 24 საათი გრძელდება, როგორც ყველა დანარჩენი დღე. თუმცა ეს 24 საათი განსაკუთრებულად გრძელია, განა იმიტომ, რომ დრო ნელა გადის, არა, უბრალოდ ბევრი რამ ესწრება ამ დროში, რომელიც ასტრონომიულად არღვევს 24 საათის ხანგრძლივობას. იგი ერთგვარ ინოვაციურ აფეთქებასავით არის ხოლმე, რომელშიც თითქმის ყველა თანამშრომელი მონაწილეობს.

„FedEx დღეები“ გათვალისწინებულია კომპანიის რეგლამენტით და იმართება კვარტალში ერთხელ. თანამშრომლების ჩართულობა ნებაყოფლობითია, თუმცა, როგორც წესი, უმეტესობა აქტიურად მონაწილეობს ამ ინიციატივაში და ამ 24 საათის თითოეულ წუთს იყენებს იმისთვის, რომ იფიქროს, რატომ აკეთებს, რასაც აკეთებს და როგორ შეუძლია შეცვალოს უკეთესობისკენ. ამ დროს, როგორც წესი, მთელი ოფისი სავსეა თანამშრომლებით, ლიდერებითა და დამფუძნებლებით. იდეების ბული დგას – მაგიდები, სკამები, იატაკი სავსეა ფურცლებით, მარკერებით, ფანქრებით, შესვენების დროც კი არ აქვთ, ყველას, განურჩევლად პოზიციისა და ნოდებისა, თანაბრად 24 საათი აქვს, იმისთვის, რომ შექმნას ძალიან ღირებული პროექტი თავისი გუნდისთვის, თავისი კომპანიისთვის, კლიენტებისთვის, მსოფლიოსთვის. არჩევანში შეზღუდული არავინაა, არც რესურსებში, მთავარია პროექტისგან შექმნილი ღირებულება დიდი იყოს და ცხადი. საათები გადის და იდეები ნელ-ნელა ხორცს ისხამს, იხვეწება და დროც იმას მიუნიშნებს, რომ ყველაზე ძვირფასი 24 საათი გავიდა.

მაშინ კი ყველა ერთად იკრიბება და იწყება იდეების წარდგენა. თითოეულს 3 წუთი ეძლევა იმისთვის, რათა იდეა დაასაბუთოს და სხვები დაარწმუნოს იმაში, რომ ხმა მის პროექტს მისცენ. თუმცა, ამ დროს გამარჯვებაზე ნაკლებად ფიქრობენ. ამ დროს თანამშრომლები ყველაზე ღირებულად, ყველაზე გამორჩეულად გრძნობენ თავს. ერთ დღე-ღამეში მათ ბევრი ისწავლეს, რასაც თავის კოლეგებს გაუზიარებენ. ამ 24 საათის შემდეგ ეს კომპანია უკვე 24 საათით წინანდელი კომპანიისგან განსხვავდება, ეს ორგანიზაცია გუშინდელთან შედარებით უფრო ჯანსაღია. გამორჩეულად იზრდება შემოქმედებითობა, გუნდის სულისკვეთება და ინოვაციებიც მეტ სტიმულს იძენს.

ეს ინიციატივაც ერთგვარი ატლანტია, რომელიც კომპანიის ტალანტებს კომპანიის განვითარების სამსახურში აყენებს და რომელზეც არა მარტო კომპანიის, არამედ კლიენტების განვითარება ეყრდნობა.

ვის შეუძლია, ეს ინიციატივა თავის ორგანიზაციაში დანერგოს?

ყველას, განურჩევლად კომპანიის სიდიდისა და მოლვეანობის სფეროსი. ამისთვის საჭიროა თანამშრომლების სათანადოდ ინფორმირება და შეხსენება, რომ ზრუნვა ორგანიზაციულ განვითარებაზე ყოველი ლიდერის თუ გუნდის წევრის ვალია. მსგავსი ინიციატივები კი უფრო აადვილებს ამ პასუხისმგებლობის შესრულებას და გარემოსაც უფრო სასიამოვნოს ხდის.

ეს არ არის არც პირველი და არც უკანასკნელი გზა იმისთვის, რათა აამუშაოთ თქვენი დანიშნულების ძრავა. იგი, ალბათ, ერთგვარი ბიძგია იმისკენ, რომ სწორად მოვძებნოთ ის მთავარი საყრდენი წერტილები, რაც ჩვენი კომპანიის ინტელექტუალურ რესურსს და მამოძრავებელ მიზანს ერთმანეთს ჰარმონიულად დაუკავშირებს.

თუმცა, თუ ეს კონკრეტული „ატლანტა“ თქვენთვის საინტერესო აღმოჩნდება და თუ გადაწყვეტთ, თქვენს ორგანიზაციაში მსგავსი დღის მონყობას, გთხოვთ, ჩვენც გაგვიზიაროთ როგორი შედეგით დასრულდება.

ერთი გენერალური დირექტორის შესახებ

არ ვიცი, რამდენად მისაღებია თქვენთვის ყველა ის მიდგომა, რომელსაც ეს ხელმძღვანელი იყენებდა ორგანიზაციის მართვისას, მაგრამ მისი კომპანია ყოველთვის ძალიან განსხვავებული იყო სხვებისგან იმით, თუ როგორ უყვარდათ თანამშრომლებს საკუთარი საქმე, სამსახური და მათი ლიდერი.

ნლების განმავლობაში მქონდა ურთიერთობა ერთ გენერალურ დირექტორთან. იგი ყოველთვის მაოცებდა არა იმდენად თავისი მუშაობის სტილითა და მიდგომებით, რამდენადაც იმ შედეგებით, რომლის მიღწევასაც ასეთი მუშაობით ახერხებდა. მე მას იქამდეც ვიცნობდი, სანამ ამ ორგანიზაციას ჩაუდგებოდა სათავეში. ნამუშევარიც მქონდა მასთან ერთად რამდენიმე საკითხზე და, შესაბამისად, მის საქმიან თვისებებზეც გარკვეული წარმოდგენა გამაჩნდა. სწორედ ამიტომ დასაწყისში ვეჭვობდი, რომ ამ დანიშნულებით განსაკუთრებული შედეგი არ იყო მოსალოდნელი, თუმცა, როგორც შემდეგში აღმოჩნდა, ძალიან ვცდებოდი.

დღეს ეს ადამიანი ამ ორგანიზაციას აღარ ხელმძღვანელობს, პირველ პირად გადავიდა უფრო დიდსა და უფრო რთულ ორგანიზაციაში. მისი წასვლის მომენტისთვის მისი კომპანია ბაზრის ლიდერი იყო, მაშინ, როდესაც მისი მოსვლისთვის კომპანია ოთხჯერ თუ ხუთჯერ უფრო პატარა გახლდათ, ვიდრე ბაზრის იმდროინდელი ლიდერი. ასეთი შედეგი, ალბათ, გაგაკვირვებთ მას შემდეგ, რაც მოგიყვებით მართვის მისეული სტილისა და მიდგომების თავისებურებების შესახებ.

ეს ადამიანი არასოდეს ჩქარობდა – არც გადანყვეტილების მიღებისას, არც მისი განხორციელებისას, არც დავალების გაცემისას, არც ადამიანების შეფასებისას. არასდროს აჩქარდებოდა მაშინაც კი, როდესაც პროექტები, რომლებსაც ორგანიზაცია ახორციელებდა, იყო ძალიან დიდი და ძალიან რთული, მერე კი კრიტიკულ ვადებში ითხოვდა დასრულებას. ის ყოველთვის მოქმედებდა მშვიდად, ნელა, ბევრი ფიქრითა და მსჯელობით. ხშირად ამით თავისი გუნდის წევრებს, ალბათ, აღიზიანებდა კიდევ, მაგრამ გასაკვირი ის არის, რომ ამის მიუხედავად კომპანია ყოველთვის ასწრებდა ყველაზე კრიტიკული ვადების დაცვასაც კი ყველაზე რთულსა და მასშტაბურ პროექტებში.

მასთან ერთად ბევრ შეხვედრაში მიმიღია მონაწილეობა და კარგად მახსოვს, მიკვირდა, რომ ის ყოველთვის ყველაზე ნაკლებად აქტიურობდა. არ ცდილობდა შედეგების შეჯამებას, არც საბოლოო აზრის დაფიქსირებას, არც იწყებდა შეხვედრას, არც ამთავრებდა. უბრალოდ იჯდა და უსმენდა, ვინ რას ლაპარაკობდა. ყველაზე გაცხარებული კამათის დროს თითქმის ყოველთვის გადიოდა ოთახიდან, ხუთი, ათი წუთის შემდეგ ბრუნდებოდა და ისევ აგრძელებდა სიტუაციაზე დაკვირვებას. უსმენდა ყურადღებით, იშვიათად ერთვებოდა და ასეთ დროსაც მხოლოდ ცდილობდა დაეზუსტებინა, რას გულისხმობდა მოსაუბრე და არა საკუთარი მოსაზრება დაეფიქსირებინა. ბევრი წუხდა მისი ასეთი ჩვევის გამო. მისგან გადანყვეტილებების მიღებას, შეხვედრის შეჯამებას ითხოვდნენ. ის კი ამას ასეთ დროს თითქმის არასოდეს აკეთებდა.

გადანყვეტილებებს თითქმის არასოდეს იღებდა, ამას მხოლოდ ძალიან კრიტიკულ სიტუაციაში აკეთებდა. სხვა დროს ყოველთვის სხვებს აძლევდა საშუალებას, მიელოთ გადანყვეტილება და ემოქმედათ მაშინაც კი, როდესაც თვითონ მიაჩნდა, რომ გადანყვეტილება მცდარი იყო და ის კომპანიას კარგ შედეგებს არ მოუტანდა. ამ აზრს აფიქსირებდა ყოველთვის, მაგრამ ამას აკეთებდა ისე, რომ არ შეეშინებინა ინიციატორი, არც ისე, რომ მის მიმართ სხვების აზრიც უარყოფითად განენწყო. უბრალოდ საფრთხეებს უსვამდა ხაზს, მაგრამ ამბობ-

და: „გავაკეთოთ და დავინახავთ“ და ამის შემდეგ თვითონაც ყველასთან ერთად ცდილობდა, მაქსიმალურად დახმარებოდა იდეის ავტორს საკუთარი ინიციატივის კარგი ხარისხით განხორციელებაში. ხშირად მისი ვარაუდი არ მართლდებოდა და ადამიანები თავისი მონდომებით და ბევრი შრომით ადასტურებდნენ მათი გადაწყვეტილებების სისწორეს. ამასთან, ბევრ წარუმატებელ პროექტზე დახარჯული დრო და ბიუჯეტიც მახსოვს, რომლებიც, ალბათ, საერთოდ არც დაიწყებოდა, პირველ პირს პრინციპულობა რომ გამოეჩინა.

ყოველთვის მაქსიმალურად ცდილობდა, არ დაეკარგა სიმშვიდე. შესაძლოა ლელავდა, შიშობდა კიდევაც, საფრთხეებს და მათ მნიშვნელობასაც აღიქვამდა და გრძნობდა, ალბათ, ყოველთვის, მაგრამ მე ის მწყობრიდან გამოსული არასოდეს მახსოვს. პირიქით, სხვებს, ვინც ლელავდა და შფოთავდა, ამშვილებდა კიდევ, მაშინაც კი, როდესაც მათ ამის ძალიან მწვავე მიზეზი ჰქონდათ. არწმუნებდა, რომ ყველაფერი კარგად იქნებოდა და პირადი სიმშვიდით მათაც ეხმარებოდა, ადვილად დაეოკებინათ ნერვები და შეენარჩუნებინათ რაციონალურად განსჯის უნარი. რამდენიმე შემთხვევა მახსოვს, როდესაც მისი სიმშვიდე აცოფებდა გუნდის წევრებს. შესაძლოა არ ამბობდნენ, მაგრამ სავარაუდოდ, ყველა ფიქრობდა, რომ ცოტა გაბრაზება იყო საჭირო, თუმცა ის ამას არასდროს აკეთებდა, ყოველ შემთხვევაში, მე ასეთი შემთხვევა არ მახსოვს.

მისი კაბინეტის კარი თითქმის ყოველთვის ღია იყო. ყველას შეეძლო დაენახა, ვინ იყო შიგნით, შეეძლო დაკაკუნების გარეშე შესულიყო, შეეტანა დოკუმენტი ხელის მოსაწერად, დაენყო საკუთარ სამსახურებრივ პრობლემებზე ლაპარაკი და მოთხოვნა, თუ რა სჭირდებოდა მისგან და როდისთვის, რათა შეფერხებების გარეშე ემუშავათ. რიგითი თანამშრომლებიც აკეთებდნენ ამას, რომ არაფერი ვთქვათ შუა რგოლის ხელმძღვანელებზე. გენერალური დირექტორი ყოველთვის უსმენდა, დახმარებას ჰპირდებოდა და მერე როგორც ახერხებდა, მაქსიმალურად ეხმარებოდა მათ ამ პრობლემების მოგვარებაში. ყველას, რა თქმა უნდა, ვერ ეხმარებოდა, მაგრამ ყველა ხედავდა მის სურვილსა და მცდელობას, მიეცა ადამიანე-

ბისტვის მუშაობის საშუალება და დახმარებოდა მათ. ამიტომ შეუსრულებელი დაპირებების გამო არავინ ბრაზდებოდა. ალბათ, ესმოდათ, რომ ყველას ყველაფერში ვერ დაეხმარებოდა.

მისი ხელმძღვანელობის პერიოდში ამ კომპანიიდან არც ერთი თანამშრომელი არ გაუთავისუფლებიათ, მგონი არც დაუსჯიათ არავინ. მე არ მახსოვს, არ გამიგია ასეთი შემთხვევა. მმართველი გუნდის ბევრი წევრი ამის გამო ბრაზობდა. თვლიდნენ, რომ ადამიანების დასჯა აუცილებელია ეფექტური მართვისთვის, რომ სხვანაირად ისინი პასუხისმგებლობის გრძნობას დაკარგავენ და არავინ არაფერს გააკეთებს. შესაძლოა მართლებიც იყვნენ, არ ვიცი, მაგრამ ეს არ ხდებოდა არასდროს. ამ მხრივ ყველა ძალიან მშვიდად გრძნობდა თავს. იცოდნენ, რომ მათი მიუღწეველი მიზნები, მათი ცუდი შედეგებით განხორციელებული პროექტები არათუ სამსახურის დაკარგვის, ალბათ, ოფიციალური საყვედურის მიზეზიც კი არ გახდებოდა. შესაძლოა, ვილაცას მხოლოდ რომელიღაც შეხვედრაზე ეხსენებინა.

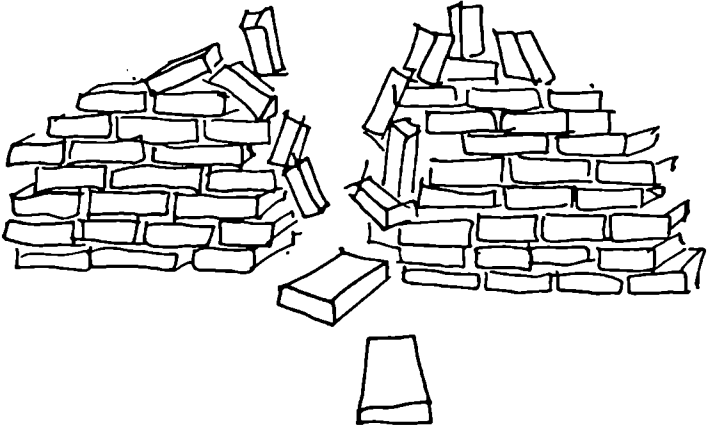
კიდევ ერთი თვისება, რომელიც ამ ადამიანს გამოარჩევდა სხვა ხელმძღვანელებისგან, იყო მისი, როგორც ერთი რიგითი წევრის, ჩართულობა კორპორატიულ ღონისძიებებში. ურთიერთობისას ყველასთან თანასწორი გახლდათ. ყოველთვის მორჩილად აკეთებდა იმას, რასაც ღონისძიების ხელმძღვანელი მისგან ითხოვდა, იქნებოდა ეს სპორტულ შეჯიბრებაში თუ კოსტიუმირებულ წვეულებაში მონაწილეობა, მოგზაურობა მატარებლით სხვა რიგით თანამშრომლებთან ერთად მაშინაც კი, როდესაც მისი მოადგილეების ნაწილი საკუთარი მანქანებით ამგობინებდა დანიშნულების ადგილას მისვლას.

ეს ადამიანი ყოველთვის ერიდებოდა საზოგადოების ყურადღების ცენტრში ყოფნას. ჟურნალისტებს მხოლოდ მაშინ აძლევდა ინტერვიუებს, როდესაც სხვა ამას არ აკეთებდა და როდესაც ამას მისგან მისი სამსახურის ხელმძღვანელები კატეგორიულად ითხოვდნენ. სხვა დროს ცდილობდა სხვებისთვის გადაეხარებინა მისთვის ასე არასასურველი როლის შესრულება. ბევრი აკრიტიკებდა, მათ შორის ამის გამოც.

ფიქრობდნენ, რომ ბევრად უფრო ხშირად შეიძლებოდა პრესკონფერენციების მოწყობა, საზოგადოებისთვის კომპანიის მიღწევებისა და სიახლეების გაცნობა, მაგრამ ამასაც ყოველთვის ერიდებოდა. მიაჩნდა, რომ ასეთი აქტიურობა და ყურადღება არ იყო სასურველი, მათ შორის არც საქმისთვის.

არ ვიცი, რამდენად მისაღებია თქვენთვის ყველა ის მიდგომა, რომელსაც ეს ხელმძღვანელი იყენებდა ორგანიზაციის მართვისას, მაგრამ მისი კომპანია ყოველთვის ძალიან განსხვავებული იყო სხვებისგან იმით, თუ როგორ უყვარდათ თანამშრომლებს საკუთარი საქმე, სამსახური და მათი ლიდერი. როგორ ცდილობდნენ, გაეკეთებინათ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმი ყოველდღიურ ცხოვრებაში იმისთვის, რომ კომპანია უკეთესი ყოფილიყო. თანამშრომელთა უმეტესობა, განსაკუთრებით შუა რგოლის ხელმძღვანელები, თვლიდა, რომ თვითონ იყვნენ გენერალური დირექტორები თავის საქმეში და ყველა დანარჩენი, ორგანიზაციის პირველი პირის ჩათვლით, მათ უნდა მომსახურებოდა და დახმარებოდა, რათა საუკეთესო შედეგებისთვის მიეღწიათ. სწორედ ამიტომ თითოეული მათგანი დებდა თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმს შედეგებში, გამოდიოდა ინიციატივებით, იღებდა გადაწყვეტილებებს და ყველაფერს აკეთებდა ამ გადაწყვეტილებების საუკეთესო ხარისხით განსახორციელებლად.

თუ ეს ჩემი დაკვირვება მის სტილთან და მუშაობის მიდგომებთან დაკავშირებით პირადად მისთვის ან მისი გუნდის წევრებისთვის ბოლომდე მისაღები არ აღმოჩნდება, მინდა ვთქვა, რომ მე მხოლოდ პირადი დაკვირვებით ვხელმძღვანელობ და პირად მოსაზრებას გამოვხატავ, რომელიც, დიდი ხნისა და ინტენსიური თანამშრომლობიდან გამომდინარე არა მგონია, ძალიან სცდებოდეს რეალობას ამ ორგანიზაციასთან და პირადად ამ ხელმძღვანელთან მიმართებაში.



პრობლემატიკა კოლეგაბთან ურთიერთობაში

*ადამიანები მსგავს ბრძოლას ძირითადად
კულუარულად ანარმოებენ, პირად ურ-
თიერთობაში კი მაქსიმალურად ცდილობენ,
მეგობრული დამოკიდებულება გამოხატონ.*

აღბათ, ყველას, ვისაც სადმე გვიმუშავია, მსგავსი ტიპის პრობლემასთან შეხება გვექონია. ცხადად ვგრძნობთ, რომ ერთ-ერთი კოლეგა გვებრძვის, პრობლემებს გვიქმნის, ღიად თუ ფარულად ცდილობს სირთულეები შეგვიქმნას სხვა თანამშრომლებთან, ხელმძღვანელებთან ან დამფუძნებლებთან ურთიერთობებში. როდესაც ის ამას იმის გამო აკეთებს, რომ ჩვენ მას არასწორად მოვექეცით, კიდევ გასაგებია, მაგრამ როდესაც მისთვის არაფერი დაგვიშავებია, ის კი დაუშასაბურებლად გვერჩის, ხშირად არც ვიაზრებთ, რა შეიძლება იყოს მისი ჩვენდამი ასეთი დამოკიდებულების მიზეზი – ჩვენც იმავეს ვაკეთებთ, რასაც ის – აგრესიაზე აგრესიით ვპასუხობთ, ბრძოლაზე – ბრძოლით. ამის გამო კონფლიქტი სულ უფრო მწვავედება და, საბოლოოდ, ორივესთვის საზიანო შედეგამდე მიდის. რატომ წარმოიქმნება მსგავსი ტიპის პრობლემები და როგორ შეიძლება ისინი თავიდან ავიცილოთ? – სწორედ ამ თემაზე გვინდა, რამდენიმე მოსაზრება გაგიზიაროთ.

გამოვეყოფთ ხუთ ყველაზე გავრცელებულ მიზეზს, რომელიც კოლეგების მხრიდან ჩვენ მიმართ, ერთი შეხედვით, უსამართლო აგრესიასა და დაპირისპირებას განაპირობებს; გაგაცნობთ ნიშნებს, თუ როგორ შეიძლება ამოვიცნოთ პრობლემის ხასიათი და მეთოდი, თითოეულ შემთხვევაში როგორ უნდა მოვახდინოთ რეაგირება, რომ გართულებები თავიდან ავიცილოთ.

სამსახურებრივ ინტერესთა კონფლიქტი

კოლეგებთან პრობლემების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მიზეზი სამსახურებრივ ინტერესთა კონფლიქტის პირად ურთიერთობაში გადატანაა. როდესაც იძულებული ვხდებით, რომ სამსახურებრივი მოვალეობების არასათანადოდ შესრულების გამო კოლეგები გავაკრიტიკოთ, მოვითხოვოთ მათგან განსხვავებული, უფრო სწრაფი და ეფექტური მოქმედება, ისინი ამას პირად შეურაცხყოფად აღიქვამენ, ჩვენ მიმართ აგრესიულები ხდებიან და ეს წყენა პირად ურთიერთობაში გადააქვთ. საბოლოოდ, შესაძლოა, სრულიად გაუმართლებელი მეთოდით დაგვინყონ ბრძოლა.

ასეთ დროს ისინი, თავდაპირველად, პირად წყენას ოდნავ თავშეკავებით გამოხატავენ, თუმცა ნელ-ნელა უფრო აგრესიულები და მტრულად განწყობილი ხდებიან, როგორც საქმიან შეხვედრებზე, ისე პირად ურთიერთობებში, რის გამოც მათთან ერთად არათუ მუშაობა, არამედ უბრალო, ადამიანური, ყოველდღიური ურთიერთობაც შეუძლებელი ხდება.

როდესაც ჩვენ მიმართ მსგავს დამოკიდებულებას ვხედავთ, პირველ რიგში, იმაზე უნდა ვიფიქროთ, რამდენად სწორად გამოვხატავთ უკმაყოფილებას, შენიშვნებს, მოთხოვნებს კოლეგების მიმართ. რამდენად ვცდილობთ, ყოველთვის ხაზი გავუსვათ იმას, რომ ეს პირად ურთიერთობასთან და მის მიმართ ჩვენს დამოკიდებულებასთან არანაირ კავშირში არ არის, რამდენად ვცდილობთ, დაძაბული სამსახურებრივი ურთიერთობა დავაკომპენსიროთ თბილი და მეგობრული პირადი ურთიერთობით, პირადი ყურადღებით კოლეგის მიმართ, ზრუნვით მასზე და დახმარების ცხადად გამოხატული სურვილით.

ყოველთვის ჯობია, სანამ მასზე ვინმესთან საყვედურს გამოვთქვამთ, განსაკუთრებით მისი იქ არყოფნის დროს, აუცილებლად განვიხილოთ საკითხი მასთან და ვთხოვოთ, იქნებ რამეში დავეხმაროთ, რომ სამსახურებრივად წარმოქმნილი ეს პრობლემა ერთობლივი ძალისხმევით მოვაგვაროთ.

კონკურენცია კარიერული განვითარებისთვის ბრძოლაში ჩვენთან დაპირისპირების საკმაოდ გავრცელებული მიზეზი ასევე არის ჩვენში კონკურენტის დანახვა კარიერული წინსვლისთვის ბრძოლაში. თუ კოლეგა მეტოქედ აღგვიქვამს იმ პოზიციაზე, რომლის დაკავებაც მას ძალიან სურს, ის, მისდა უნებურად ან სრულიად გააზრებულად ჩვენთან ბრძოლას იწყებს. ხელმძღვანელებისთვის იმის დამტკიცებას ცდილობს, თითქოს ჩვენ ამ პოზიციის დაკავებას არ ვიმსახურებთ.

დაპირისპირება ასეთ დროს უფრო ნათლად ჩანს, ვიდრე პირველ შემთხვევაში. ადამიანები მსგავს ბრძოლას ძირითადად კულუარულად ანარმოებენ, პირად ურთიერთობაში კი მაქსიმალურად ცდილობენ, მეგობრული დამოკიდებულება გამოხატონ. შესაძლოა, უფრო მეტადაც გვიახლოვდებიან. ზურგს უკან კი შემთხვევას არ უშვებენ ხელიდან, ხაზი გაუსვან ჩვენს შეცდომებს, დამსახურებულად თუ დაუმსახურებლად გაგვაკრიტიკონ და ჩვენს სუსტ მხარეებზე გაუთავებლად ისაუბრონ. სხვა კოლეგებისთვის იმის დემონსტრირების მიზნით, რომ მხოლოდ ზურგს უკან არ ლაპარაკობენ ჩვენზე ცუდს, ხანდახან მათი თანდასწრებითაც გამოთქვამენ უკმაყოფილებას და შენიშვნებს, მაგრამ როგორც კი მარტო ვრჩებით, ცდილობენ, დაგვიმტკიცონ, რომ ძალიან ახლო მეგობრები არიან და მხოლოდ ჩვენივე დასახმარებლად გვაკრიტიკებენ.

ასეთ დროს ყველაზე კარგი გზა იმის ღია დემონსტრირებაა, რომ ამ გუნდში ჩვენზე არანაკლებად ღირსეული წევრები არიან, რომელთა დანიინაურებაც შეიძლება. დათმობა ყველაზე კარგი სტრატეგიაა, თუ მენეჯერებთან მსგავს თემებზე საუბრისას ან ეს კოლეგა, ან სხვა მასზე მეტად ღირსეული ჩვენი ღია მხარდაჭერის ობიექტი გახდება, ამით იმას მივალწევთ, რომ დარტყმას და დაპირისპირებას ავიცილებთ. თუ ისეც მოხდება, რომ ხელმძღვანელობა ამის გამო ჩვენ კი არა, არამედ ან ამ, ან სხვა კოლეგას აირჩევს, დიდი დანაკარგი მაინც არ არის. ასეთ დროს დათმობა ბევრად დიდი წარმატების წინა პირობა გახდება. ასეთი ქცევით დაპირისპირების მიზეზს ვამცირებთ, დანიინაურების ალბათობა კი, თუ ჩვენ მას ვიმსახურებთ, თუ არ გაიზრდება, არც ერთ შემთხვევაში არ შემცირდება.

საფრთხის შეგრძნება

არის შემთხვევები, როდესაც კოლეგა კონკურენტად აღგვიქვამს და თვლის, რომ ჩვენ მის კარიერულ წინსვლას საფრთხეს ვუქმნით. შესაძლოა, ამას იმიტომ ფიქრობს, რომ ჩვენში საკუთარ თავზე უფრო ღირსეულ ადამიანს ხედავს, მაგრამ თვითგადარჩენის ინსტინქტი მას ჩვენთან საბრძოლველად განაწყობს.

ისინი ასეთ დროს ცივი და დისტანციურები ყველაზე ხშირად პირად ურთიერთობაში ხდებიან. ცდილობენ, ახლოს არ მიგვიშვან არც მათთან, არც მათი გუნდის წევრებთან და არც უშუალო ხელმძღვანელებთან. სამუშაო შეხვედრებისას თითქოს თვითმიზნად გაუხდიათ, გააკრიტიკონ ჩვენი მოსაზრება და საპირისპირო პოზიცია დაიცვან. მაქსიმალურად ცდილობენ, არ ჩამოგვრჩენ არც მუშაობაში, არც კოლეგებსა და ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში. თუმცა ბევრად ხელოვნურად, მექანიკურად და ჯიბრით აკეთებენ ამას. ზურგს უკან კი, როცა ამის საშუალება მიეცემათ, ყოველთვის აკრიტიკებენ ჩვენს ქცევას, მოსაზრებებს, გარეგნულ თვისებებსაც კი, როგორც ხელმძღვანელებთან, ისე ხელქვეითებთან.

ასეთ დროს, ჩვენი მხრიდან, ერთ-ერთი საუკეთესო სტრატეგია შეიძლება იმის ღია დემონსტრირება იყოს, რომ ჩვენ მისი დაქვეითება ან გავლენის შემცირება არ გვსურს, და რომ ის თავის პოზიციაზე ძალიან ღირსეულია; ამდენად, ვერც ჩვენ და ვერც ბევრი სხვა მის საქმეს მასზე უკეთესად, ალბათ, ვერ გააკეთებდა. თუკი ხელმძღვანელთან ამ პოზიციას ბევრჯერ ღიად დაეაფიქსირებთ (თანაც, სასურველია, მისი იქ არყოფნის დროს), აუცილებლად მივა მის ყურამდე და, საბოლოოდ, ჩვენთან ბრძოლასაც ნელ-ნელა შეწყვეტს.

შური და ეჭვიანობა

შური და ეჭვიანობა კიდევ ერთი მიზეზია, რამაც, შესაძლოა, ჩვენ მიმართ კოლეგების ცუდი დამოკიდებულება გამოიწვიოს. თანამშრომელი გაგვინანწყენდება, თუკი დაინახავს, რომ ხელმძღვანელებს ან კოლეგებს, ან ორივეს ერთად ჩვენ უფრო მეტად ვესიმპათიურებით, ვიდრე ის, ასევე უფრო ვუყვარვართ და გვაფასებენ.

ასეთ დროს ადამიანი ცდილობს, თვითონ გახდეს წვეულების, თავყრილობების, სხვადასხვა ღონისძიების ორგანიზატორი და იქ ჩვენი მონაწილეობა დააქნინოს. ემეგობრება ჩვენთან დაახლოებულ პირებს, მაგრამ ჩვენთან ურთიერთობას მაქსიმალურად ერიდება. მხოლოდ სავალდებულო რევერანსებით შემოიფარგლება და ცდილობს, რამენაირად ჩვენზე მეტი ან არანაკლები სიტბო და ყურადღება დაიმსახუროს.

ასეთ დროს ერთ-ერთი სტრატეგია გახლავთ მის მიმართ მაქსიმალური ყურადღებისა და მეგობრობის გამოჩენა, ყველა ღონისძიებაში მასთან ერთად მონაწილეობა. იგი ნელ-ნელა მიხვდება, რომ მისთვის მხოლოდ კარგი გვსურს. შესაძლოა, თანდათან ჩვენ მიმართ აგრესია გაუქრეს და დაგვიმეგობრდეს კიდევც.

დაუმსახურებელი პატივის შეგრძნება

ბოლო, მეხუთე საკითხი, რომელმაც, შესაძლოა, კოლეგის მხრიდან ჩვენ მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება გამოიწვიოს, არის დაუმსახურებელი პატივის შეგრძნება. დიდი ალბათობით, ის იფიქრებს, რომ ხელმძღვანელები და ზოგჯერ თანამშრომლებიც დაუმსახურებლად გვცემენ პატივს – ჩვენ ასეთ დამოკიდებულებას არ ვიმსახურებთ და მხოლოდ თვალთმაქცობით ან გაუგებარი გარემოების გამო ვართ ყურადღებიც ცენტრში. ასეთი აზრის მქონე ადამიანი, რა თქმა უნდა, ჩვენ წინააღმდეგ უარყოფითად განენწყობა. შესაძლოა, ამკარადაც გამოხატოს ეს აგრესია.

ასეთ დროს ადამიანები პირში გვეუბნებიან და გვაგრძნობინებენ, რომ ჩვენ გვაქვს ის, რასაც არ ვიმსახურებთ. ისინი ამ თემაზე კოლეგებთანაც ხმამაღლა საუბრობენ, თანაც არცთუ იშვიათად. ეს ადამიანები ჩვენ მიმართ გაღიზიანებასა და უპატივცემულებას დაუფარავად გამოხატავენ. არაკეთილგანწყობილი არიან მათ მიმართაც, ვინც დადებითად გვახასიათებს და პატივს გვცემს.

ასეთ დროს ერთ-ერთი საუკეთესო გამოსავალი ის არის, რომ ვალიაოთ, თითქოს დაუმსახურებელ პატივში ვართ. მისი თანდასწრებითაც და მის გარეშეც გულწრფელად გამოვხატოთ, რომ ჩვენზე არანაკლებ პერსპექტიული ადამიანები არიან გუნდში და რომ ისინი უფრო მეტ სიტბოსა და სიყვარულს იმსახურებენ.

მაქსიმალურად უნდა ვეცადოთ, ზედმეტად არასოდეს ვისარგებლოთ კოლეგებისა და ხელმძღვანელობის მხრიდან დადებითი განწყობით, არ შევიფეროთ ეს პატივი და არ დავინყოთ იმის დემონსტრირება, თითქოს ვინმეზე მეტ სიმაღლესა და წარმატებას მივალნიეთ, რომ ეს ჩვენ გვეკუთვნოდა, რომ მას სრულიად ვიმსახურებთ და ა.შ. თუ ჩვენ ასეთი პოზიცია გვექნება, კოლეგებიც ნაკლებად გალიზიანდებიან. ისინი ჩვენგანვე გაიგებენ იმას, რასაც ჩვენზე აქამდე ფიქრობდნენ, ბევრად ნაკლები აგრესია ექნებათ და ბრძოლის ყინი და განწყობაც მნიშვნელოვნად გაუწელებათ.

მიზეზი, რასაც კოლეგების მხრიდან ჩვენ მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულების გამოწვევა შეუძლია, ალბათ, კიდევ ბევრია, თუმცა ვეცადეთ, მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი და გავრცელებული შემთხვევები გამოგვეყო. თუ ყოველთვის ყურადღებით ვიქნებით იმათ მიმართ, ვისაც ვგრძნობთ, რომ არ ვუყვარვართ; ვეცდებით განსაკუთრებული სითბო, მეგობრობა, მზრუნველობა და დახმარების სურვილი სწორედ მათ მიმართ გამოვხატოთ; თუ ნაკლებად შევიფერებთ და ვისარგებლებთ სხვა კოლეგებისა და ხელმძღვანელების ჩვენ მიმართ გამოხატული სიმპათიით; თუ მივცემთ სხვებს საშუალებას, დავებმარებით კარიერაც გაიკეთონ და განვითარდნენ, კოლეგებისა და ხელმძღვანელების პატივისცემას ჩვენზე არანაკლებს იღებდნენ, მაშინ შევძლებთ ავიცილოთ ყველა მიზეზი, რომელსაც ჩვენ მიმართ კოლეგების უარყოფითად განწყობა შეუძლია. მაშინ მუშაობის, საქმის კეთების საშუალებაც ბევრად უკეთესი გვექნება, სამსახურიდან მეტ სიამოვნებასაც მივიღებთ და, რაც მთავარია, ბევრად უფრო დიდ წარმატებასაც მივალწევთ, ვიდრე კოლეგებთან ურთიერთობების გარკვევაზე ენერჯისა და ემოციის ფლანგვის შემთხვევაში შეგვეძლო მიგველწია.

შიდასამსახურებრივ ურთიერთობებში ადამიანებზე ზრუნვა ყოველთვის ბევრად უფრო შედეგიანი სტრატეგიაა, ვიდრე მათთან ბრძოლა. ამაში კიდევ უფრო დარწმუნდებით, თუ „სინერჯი ჯგუფის წიგნებიდან“ „მენეჯერის ბრძოლას წარმატებისთვის“ ნაიკითხავთ. მასში თქვენთვის ბევრი საინტერესო მოსაზრება შეიძლება ნახოთ.

როცა გუნდის ერთი წევრი ძალიან დესტრუქციულია...

*ამოიცანით დესტრუქციული ქცევის მი-
ზეზი, მაგრამ ამისთვის ჯერ თანამშრომე-
ლი გაიცანით.*

რამდენიმე თვის წინ გვესტუმრა ჩვენი ერთ-ერთი ყოფილი თა-
ნამშრომელი, რომელიც გადავიდა მმართველობით პოზიციაზე
სხვა კომპანიაში. რა თქმა უნდა, დავინტერესდით, რამდენად
მოსწონს ახალი სამსახური, პოზიცია, რამდენად შეეწყო თა-
ნამშრომლებს და ა.შ. მოკლედ შედგა ტრადიციული საუბარი,
რაც სამსახურისა და პოზიციის ცვლილებას მოჰყვება ხოლმე.

იგი ყველაფრით ძალიან კმაყოფილი იყო. კარგი კომპანია, საინ-
ტერესო სამუშაო, ახალი გამოცდილება, გუნდი, რომელთან ერ-
თადაც სასიამოვნოა მუშაობა, მაგრამ ერთ საკითხთან დაკავ-
შირებით ჩვენი დახმარება და რჩევა სჭირდებოდა. გვითხრა,
რომ როგორც მენეჯერი და როგორც ადამიანი, დგას საკმაოდ
რთული პრობლემის წინაშე: მისი ერთ-ერთი თანამშრომელი ძა-
ლიან დესტრუქციულია. ხშირად ცინიკურად და აგდებით იქცე-
ვა, თავის საქმეს კარგად აკეთებს, მაგრამ სხვებს არ ეხმარება
და არც შედეგზეა ორიენტირებული. თავისი ქმედებებით იწვევს
სხვების დემოტივაციას, და არა პირიქით – გამხნევებას. მის-
გან ხშირად ისმის მსგავსი ფრაზები არგუმენტების გარეშე: „მე
მეუბნებიან და გავაკეთებ, მაგრამ ამას შედეგი არ მოჰყვება“,
„ამ ვადებში მაინც ვერ მოასწრებ მაგის გაკეთებას“...

სწორედ ამ შემთხვევამ გვიბიძგა დავფიქრებულობით იმაზე,
თუ როგორ შეიძლება მოიქცეს მენეჯერი მსგავს ვითარებაში.

ძლიერი და ერთიანი გუნდი ხომ წარმატების განმსაზღვრელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი და აქტუალური ამოცანაა ნებისმიერ დროს, ორგანიზაციული განვითარების ნებისმიერ ეტაპზე.

ვფიქრობ, ეს არის პრობლემა, რომელიც მტკივნეულია ნებისმიერი მენეჯერისთვის და მისი გადაჭრის ყველაზე მარტივი გზა, ალბათ, თანამშრომლის სამსახურიდან გაშვებაა, მაგრამ ეს გზა ყოველთვის სწორი არ არის.

ყველაზე მნიშვნელოვანი, ალბათ, რაც ამ შემთხვევაში შეიძლება გაკეთდეს, სანამ გადანყვეტილებას მიიღებთ გაშვებაზე, არის შემდეგი – დარწმუნდით, რომ ის გასაშვებია.

ერთმანეთისგან განასხვავეთ თანამშრომელი და პრობლემა – თანამშრომელი, როგორც პიროვნება, შეიძლება ყოველთვის არ იყოს პრობლემა, ამიტომ შეეცადეთ არ აღიქვათ ის, როგორც პრობლემა, თორემ გაგიჭირდებათ სინამდვილის დანახვა და იმის გარჩევა, რა ინვესტის მის დესტრუქციულ ქცევას.

ამას ხშირ შემთხვევაში თავისი ობიექტური მიზეზები აქვს, რისი დანახვისა და აღმოფხვრის შემთხვევაშიც დესტრუქციული თანამშრომელი შეიძლება თქვენს საუკეთესო მოკავშირედ და გუნდის ერთ-ერთ წამყვან წევრად იქცეს.

თუ მას შეხედავთ, როგორც პრობლემას, ერთადერთი გამოსავალი, რაც დაგრჩებათ, იქნება მართლა მისი გაშვება, რადგანაც თქვენ მას აითვალნუნებთ – პრობლემები ხომ არავის უყვარს.

ამოიცანით დესტრუქციული ქცევის მიზეზი, მაგრამ ამისთვის ჯერ თანამშრომელი გაიცანით. შეიძლება ის მუშაობდეს თქვენთან წლების განმავლობაში, მაგრამ არ იცნობდეთ ან გეგონოთ, რომ იცნობთ. მოიპოვეთ მეტი ინფორმაცია მის შესახებ, როგორც პირადი, ასევე სამსახურებრივი. ინფორმაცია ოჯახის წევრებზე, მეგობრებზე, პირად ინტერესებზე, გაკეთებულ საქმეებზე, დამსახურებასა თუ წარუმატებლობებზე.

ინფორმაციის გარკვეული ნაწილი ნახეთ პირად საქმეში. ასევე ინდივიდუალურად გაესაუბრეთ გუნდის დანარჩენ წევრებს ან მასთან დაახლოებულ სხვა თანამშრომლებს. რაც მთავარია, შეეცადეთ არ გამოხატოთ აშკარა ინტერესი „დესტრუქციული“ თანამშრომლის მიმართ, რომ არ შეუქმნათ მას დისკომფორტი და არ გამოიწვიოთ მისი კიდევ უფრო გაღიზიანება. თქვენთვის საინტერესო შეკითხვები „სხვათა შორის“ მოაყოლეთ სხვა თემაზე საუბარს ან საკითხის განხილვას. გამოხატეთ ინტერესი ერთდროულად რამდენიმე თანამშრომლის მიმართ, არ გააკეთოთ აქცენტი მხოლოდ ერთ თანამშრომელზე. რაღაც ინფორმაცია შეიძლება გაიგოთ პირადად მისგანაც, მაგალითად, ყველაზე მეტად რა ტიპის საქმეების კეთება მოსწონს? არის თუ არა დაოჯახებული, ჰყავს თუ არა შვილები და რა ასაკის? ჰყავს თუ არა და-ძმა, მშობლები, მუშაობენ თუ არა და სად?.. ოჯახის წევრებზე ინფორმაცია შეიძლება ჰკითხოთ არა მხოლოდ მას, არამედ გუნდის დანარჩენ წევრებსაც. თან როგორც მენეჯერისთვის, თქვენთვის ეს ნამდვილად საინტერესოა.

ეს ინფორმაცია დაგეხმარებათ დაინახოთ ის სავარაუდო მიზეზები, რაც შეიძლება იწვევდეს გუნდის წევრის დესტრუქციულ ქცევას, მაგ.:

- არ აინტერესებს და არ მოსწონს ის საქმე, რასაც ავალებენ;
- უსამართლობის შეგრძნება (მიაჩნია, რომ სუბიექტური დამოკიდებულებაა გუნდის სხვადასხვა წევრის მიმართ);
- თავს ვერ გრძნობს გუნდის წევრად (არ იცნობს მათ კარგად, ვერ შედის კომუნიკაციაში, ვერ შეეწყობა);
- არ გრძნობს დაფასებას;
- ორგანიზაციაში დარჩენა არ არის მაინცდამაინც ღირებული;
- აქვს სხვა პირადი ინტერესი, რომელსაც დატვირთული სამუშაო გრაფიკის ან არასაკმარისი ანაზღაურების გამო ვერ იკმაყოფილებს;
- ფინანსური პრობლემები ოჯახში ან ოჯახის რომელიმე წევრის ავადმყოფობა.

თქვენი ამოცანაა, ამოიცნოთ რა შეიძლება იყოს დესტრუქციული ქცევის გამომწვევი სავარაუდო მიზეზი ან მიზეზები და სცადოთ მათი აღმოფხვრა თუ არა, შემსუბუქება მაინც.

„განმუხტვის“ მეთოდები – ეს არის იმ ქმედებების ერთობლიობა, რომლებსაც დესტრუქციული ქცევის აღმოსაფხვრელად მიემართავენ. დესტრუქციული ქცევის მიზეზებიდან გამომდინარეობს „განმუხტვის“ რა მეთოდებს გამოიყენებთ. ეს მეთოდები შეიძლება იყოს საკმაოდ ბევრი და მრავალფეროვანი, მაგალითად:

ერთობლივი მარტივი დავალებები გუნდის წევრების უფრო დასახლოებლად და უკეთ გასაცნობად – ეს დავალებები სასურველია არ იყოს კავშირში თანამშრომლების უშუალო უფლებამოვალეობებთან. მაგალითად, შეიძლება შეეხებოდეს გუნდის განვითარების ამოცანას: სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება და გახალისება; შეხვედრების კუთხის მონყობა; გუნდის ერთობლივი წესების შემუშავება, შეთანხმება და თვალსაჩინო ადგილას წარმოდგენა; წიგნების კუთხის გაკეთება; ექსკურსიის დაგეგმვა და ორგანიზება ან სხვა ტიპის „შიდაგუნდური ღონისძიების“ ჩატარება.

დახმარება პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებაში – თუ თანამშრომელს დაეხმარებით პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებაში, მისი მოტივაცია და არსებული სამსახურით კმაყოფილება მნიშვნელოვნად გაიზრდება, შესაბამისად, შემცირდება დესტრუქციული ქცევა, მაგ.:

- თუ იცით, რომ რაღაც მიმართულებით უნდა ტრენინგების ან კურსების გავლა, დაეხმარეთ ამაში. შესთავაზეთ მათი სრული თუ არა, 20-30%-იანი დაფინანსება მაინც და მოქნილი სამუშაო გრაფიკით ხელი შეუწყვეთ დროის თვალსაზრისით.

- თუ სურს, უფრო რთული და მისთვის საინტერესო დავალებების კეთება, მიეცით ამის შესაძლებლობა. დააკისრეთ

უფრო მეტი პასუხისმგებლობა, მიუხედავად იმისა, თქვენი აზრით, გაართმევს ამას თავს თუ არა. მიეცით შეცდომების დაშვების უფლება. თუ მას ნამდვილად აქვს უფრო მეტისა და რთული ამოცანების გადაჭრის პოტენციალი, ის შეძლებს ამ შანსის გამოყენებას, თუ არა და თვითონ მაინც აღარ ექნება უკმაყოფილების შეგრძნება, რომ არ აძლევენ თვითრეალიზაციის საშუალებას.

- თუ აგროვებს რაიმე კოლექციას, დაეხმარეთ მას ამაში, აჩუქეთ სხვადასხვა ნივთი. ან თუ იცით, რომ რაიმე სპორტითაა გატაცებული, აჩუქეთ შესაბამისი სპორტული მაღაზიის სასაჩუქრე ვაუჩერი.
- იყავით არაორდინარულები იდეების მოფიქრებასა და განხორციელებაში, თუ ნამდვილად იცით, რომ თანამშრომელს მისი ინტერესების დაკმაყოფილებაში დაეხმარებით. თუ იცით, რომ გამორჩეულად დიდ პატივს სცემს რომელიმე ქართველ მწერალს ან მსახიობს, მოუწყვეთ მასთან ერთობლივი ვახშამი ან ოფისში სტუმრად მოიწვიეთ.
- დაბოლოს, დაეხმარეთ მას კომპანიიდან წასვლაში, თუკი მისთვის ეს გახდა ძალიან მნიშვნელოვანი. აღარ მოსწონს არც გარემო, არც ორგანიზაცია, არც საქმე და მუშაობს მხოლოდ იმიტომ, რომ ჯერჯერობით ვერ ახერხებს სხვაგან წასვლას. დაეხმარეთ სხვა ორგანიზაციაში გადასვლაში, მისი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების შესაბამის პოზიციაზე. რაც მთავარია, გააკეთეთ ეს მისი დახმარების სურვილით და არა დასჯის მიზნით.

ორგანიზაციაში მუშაობის პერსპექტივების დანახვა და საქმისადმი გამოჩენილი თავდადების დაფასება – თანამშრომელმა უნდა იცოდეს რას (და რა ვადაში) მიაღწევს მასზე და მთლიანად გუნდზე დაკისრებული ამოცანების მაღალი ხარისხით გადაჭრის შემთხვევაში, პოზიციურად და ფინანსური კუთხით. თუ თანამშრომლის დესტრუქციული ქცევის ერთ-ერთი მიზეზი ისაა, რომ ვერ ხედავს საკუთარ მომავალს ამ ორგანიზაციაში, მაშინ ამის დანახვით შესაძლებელია ამ პრობლემის მარტივად მოგვარება.

დაანახვეთ თანამშრომელს თქვენს გუნდში, ამ ორგანიზაციაში მუშაობის დადებითი მხარეები. ასევე დააფასეთ იგი, მისი თავდადება და გათენებული ღამეები. აღნიშნეთ კარგად გაკეთებული საქმეები და გამოჩენილი ინიციატივა. მაგრამ არასდროს, არც ერთი თანამშრომელი არ გამოარჩიოთ სხვებისგან. ეს უნდა გახდეს თქვენი, როგორც მენეჯერის მართვის სტილი და არა კონკრეტული თანამშრომლისადმი მიდგომა, თორემ ამით შეიძლება შეცვალოთ „დესტრუქციული“ თანამშრომლის ქცევა, მაგრამ სამაგიეროდ გუნდის სხვა წევრები აითვალწუნებენ მას (მინიმუმ, მიეცემათ ამის მიზეზი).

მოკლედ, დარწმუნდით, რომ თანამშრომელი გასაშვებია, სანამ გაუშვებთ. დარწმუნდით, რომ მისი ქცევა გამომდინარეობს მხოლოდ სუბიექტური ფაქტორებიდან და არ აქვს ობიექტური მიზეზები, რაც უშლის მას ხელს საკუთარი დადებითი მხარეებისა და პოტენციალის მაქსიმალურად წარმოჩენაში და გუნდის ღირსეულ წევრად ჩამოყალიბებაში. ეს უფრო სამართლიანი იქნება, როგორც „დესტრუქციული“ თანამშრომლის, ასევე მთლიანად გუნდის მიმართ.

ჩვენი ნათესავები ჩვენს სამსახურში

სტრატეგია, რომლითაც არა ერთჯერადად და სპონტანურად, არამედ რეალურად აღმოიფხვრება ეს პრობლემა გრძელვადიანი პერსპექტივით.

ხშირად ხდება, რომ ხელმძღვანელებს სამსახურში ნათესავეები ან მეგობრები აპყავთ. თუ ისინი შეეფერებიან თავიანთ პოზიციას და დაკისრებულ მოვალეობას თავს კარგად ართმევენ, მაშინ ყველაფერი რიგზეა, მაგრამ ზოგჯერ არის, რომ დაკავებული პოზიციისთვის არაპროფესიონალები არიან ან საქმეს არასათანადო პასუხისმგებლობით ეკიდებიან.

ამას ხშირად სხვა თანამშრომლების დემოტივაცია მოჰყვება, საქმესაც რალაც აკლდება და დამატებითი კადრის აყვანაა საჭირო, რაც უკვე რესურსების არაეფექტიანი ხარჯვაა. ასევე ნათესავის მიმართ იზრდება უარყოფითი დამოკიდებულება, მისი სამსახურიდან დათხოვნა კი ძალიან რთულია, ამ გადანყვეტილებას ხშირად მასთან ურთიერთობის გაფუჭება მოჰყვება. თავის დროზე, როდესაც სამსახურში ახლობლის აყვანა გადავწყვიტეთ, მაშინ დავაყენეთ საფრთხის წინაშე სამსახურებრივი და ახლობლური ურთიერთობა. ეს ყველაფერი წარმატებით მხოლოდ იშვიათ შემთხვევებში მთავრდება.

ასეთ დროს ერთჯერადი მოქმედებების გატარება არაეფექტურია, რადგან მომავალში კვლავ შეიძლება დადგეს იგივე საფრთხე. ჩვენ გთავაზობთ სტრატეგიას, რომლითაც არა ერთჯერადად და სპონტანურად, არამედ რეალურად აღმოიფხვრება ეს პრობლემა გრძელვადიანი პერსპექტივით.

1. **კადრების მიღების პროცედურა** – კადრების მიღებაზე გადანყვეტილების მიმღები პირი უნდა შეიცვალოს. მანამდე თუ დირექტორი იღებდა გადანყვეტილებას კადრის აყვანაზე და ახლობელს ვერ ეუბნებოდა უარს, ამიერიდან ეს უნდა ხდებოდეს კომიტეტური წესით:

უნდა შეიქმნას საკადრო კომისია, რომელიც ობიექტურად გადანყვეტს კადრების აყვანის საკითხს. მასში უნდა შედიოდნენ კადრები სხვადასხვა სტრუქტურიდან, ჰქონდეთ ცხადი ინფორმაცია, როგორი კადრია საჭირო პოზიციისთვის, რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს, და მაქსიმალურად მიუკერძოებლად ცდილობდნენ გადანყვეტილების მიღებას.

რა თქმა უნდა, კონკურსში მონაწილეობა ყველას ნათესავს შეეძლება, ამ მხრივ არანაირი შეზღუდვა არ იარსებებს, მაგრამ კომისიის არსებობით ჩაკეტავთ კარს არაპროფესიონალი, პოზიციისთვის შეუსაბამო პირებისათვის. ხოლო ახლობელი ადამიანი ვერ დაადანაშაულებს ხელმძღვანელს ან წამყვან პირს და ვერც გაუნაწყენდება არაყვანის შემთხვევაში. ეს რეალურად პრევენციული ნაწილია იმისა, რომ შემდგომშიც არ დადგეს ორგანიზაცია ან კონკრეტული პირი მსგავსი პრობლემის წინაშე.

2. **წესები ორგანიზაციაში** – ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს წესები/შეზღუდვები პოზიციების მიმართ, სადაც ერთმანეთის ნათესავეები არ უნდა მუშაობდნენ. მათ შორის, ყველაზე მნიშვნელოვანია, იერარქიულად დაქვემდებარებულ პოზიციებზე არ იყვნენ ერთმანეთის ახლობლები, ასევე შეიძლება ისეთ პოზიციებზე შეზღუდვის დანესება, სადაც ხდება ერთი ორგანოს მიერ მეორის კონტროლი (მაგალითად, მომსახურების ხარისხის კონტროლის ოფიცერი და მომსახურე პერსონალი არ უნდა იყვნენ ახლობლები).

რა თქმა უნდა, ეს წესები ერთმა ადამიანმა არ უნდა ჩამონეროს, რამდენიმე უნდა იღებდეს მონაწილეობას და ყველა გადანყვეტილებას მყარი არგუმენტები უნდა ახლდეს, თუ რა საფრთხეები არსებობს ახლობლების ამ პოზიციებზე ყოფნით.

3. შემოღებული წესების დანერგვა – პირველ რიგში უნდა გაანალიზდეს არსებული დარღვევები – სად არის ის შემთხვევები, სადაც ნათესავები იმყოფებიან „აკრძალულ“ ურთიერთდამოკიდებულებაში პოზიციურად. ამის შემდგომ უნდა მოხდეს მათი გადანაცვლება, სხვა თანამშრომლებთან ადგილების გაცვლა, სადაც ეს შესაძლებელია და რაც კარგ შედეგს გამოიღებს. შესაძლოა ახლობელი სხვა სტრუქტურულ ერთეულში გადავიდეს სრულიად ახალ პოზიციაზე ან რომელიმე სხვა თანამშრომელს გაუცვალოს ადგილი.

ამ გადანაცვლებებით ახლობელს გაეზრდება პასუხისმგებლობა, რადგან მისი ხელმძღვანელი სხვა იქნება ან სხვა გააკონტროლებს და არ დახუჭავენ თვალს მის არაპროფესიონალიზმზე ან უპასუხისმგებლობაზე.

შეიძლება ახლობელს ჯერ არ ჰქონდეს შესაბამისი ცოდნა და კომპეტენცია ახალ პოზიციაზე გადასასვლელად. ამ შემთხვევაში, თუ მას რეალურად გააჩნია პოტენციალი და მონდომება იმისა, რომ ისწავლოს, განვითარდეს და დაეუფლოს ახალ პოზიციას, მაშინ მას ამ მიმართულებით უნდა დაეხმარონ (ტრენინგებსა და კურსებზე გაშვება, ლიტერატურისა და მასალის მიწოდება, რომელსაც დაამუშავენ და გაეცნობა, ასევე მენტორის დანიშვნა მისთვის).

თუ აქვს თანამშრომელს პოტენციალი და მონდომება, ისწავლოს და განვითარდეს, ის შეძლებს აითვისოს საჭირო ცოდნა და შეუდგეს მუშაობას ახალ პოზიციაზე. მაგრამ გადანაცვლება თუ შეუძლებელია, მაშინ ხელმძღვანელი მას ახალი სამსახურის მოძებნაში უნდა დაეხმაროს.

რეალურად, ყველა ხელმძღვანელს აქვს გარკვეული ბიზნესკავშირები, სანაცნობო წრე და შეუძლია მათ შეეხმიანოს, ვაკანსიების არსებობის შესახებ ინფორმაცია სთხოვოს. ასევე აუცილებელია, ახლობლის გაფრთხილება, რომ გარკვეული ვადის შემდეგ მას მოუწევს სამსახურის დატოვება და დაიწყოს ზრუნვა ახალი სამსახურის მოძებნაზე. ეს მისთვისაც საუკეთესო გამოსავალი იქნება, რადგან სხვაგან გაცილებით

მეტის გაკეთებას შეძლებს, გაიზრდება და განვითარდება, რადგან მეტ პასუხისმგებლობას იგრძნობს.

ამ სტრატეგიით შესაძლებელი იქნება სამომავლოდ ახლობლების აყვანით გამონვეული რისკის პრევენცია და თუ უკვე არსებობს ეს რისკი, მისი განეიტრალება უმტკივნეულოდ. რაც მთავარი და მნიშვნელოვანია, მუდმივად უნდა ვზრუნავდეთ ახლობლებთან და ნათესავებთან დადებით, ხშირ ურთიერთობას სამსახურს გარეთ, რაც განამტკიცებს ახლობლობასა და მეგობრობას.

როდესაც საუკეთესო კადრები ტოვებენ ორბანიზაციას

ეს სამი მარტივი, თითქოს უმნიშვნელო წესი, ბევრად გააუმჯობესებს თანამშრომლების დამოკიდებულებას მენეჯმენტის, კომპანიის მიმართ და სხვაგან გადასვლის სურვილი უფრო ნაკლებად ექნებათ.

ჩემი მეგობარი ერთ-ერთ საკმაოდ დიდ და ცნობილ ორგანიზაციაში მუშაობს. ეს კომპანია მუდმივად ცდილობს საუკეთესო კადრების გადმოზიდვას უკეთესი ანაზღაურების შეთავაზებით და ხშირად აღწევს კიდეც ამას, მაგრამ ვერ ახერხებს მათ შენარჩუნებას.

ამ კომპანიას, რა თქმა უნდა, აქვს გარკვეული უპირატესობები, როგორც დამსაქმებელს. მაგალითად, ბაზარზე არსებულთან შედარებით უფრო მაღალი ანაზღაურება, საკუთარი კადრებისთვის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა შიდა ვაკანსიების გამოცხადების პრინციპით, უფრო მეტი თავისუფლების მიცემა და შესაბამისად, უფრო მეტად ზრდა პროფესიონალიზმის კუთხით, მაგრამ ამ სტატიაში, მსურს, ვისაუბრო იმ მთავარ პრობლემებზე, რის გამოც მაღალია კადრების დენადობა, საუკეთესო კადრები ტოვებენ მას.

1. ამ კომპანიაში თანამშრომლები ვერ გრძნობენ, რომ ღირებულინი არიან – ყოველი ადამიანისთვის, რაც უნდა მცირე, უმნიშვნელო საქმეს ასრულებდეს, ძალიან მნიშვნელოვანია გრძნობდეს დაფასებას, რომ ის ღირებულია კომპანიისთვის და მისი წასვლა სულერთი არ არის. როდესაც საუკეთესო

თანამშრომელს აქვს შემოთავაზება სხვა კომპანიისაგან, მას ძალიან მარტივად თმობს მენეჯერი, არ განიხილავს თუნდაც სამომავლოდ უკეთესი პირობების შეთავაზებას (პირობებში არ იგულისხმება მხოლოდ ანაზღაურება), არ ცდილობს მიზეზების გარკვევას, რატომ ფიქრობს იგი გადასვლაზე. ამას ხედავენ სხვა თანამშრომლებიც და უმძაფრდებათ განცდა, რომ მათ არ აფასებენ, არ თვლიან ღირებულად, რომ არ წარმოადგენენ კომპანიისთვის მნიშვნელოვან ძალას, დასაყრდენს.

2. თანამშრომელთა განსაკუთრებულ მონდომებას არ აფასებენ – მაშინ, როდესაც თანამშრომლებს უწევთ გადაბმულად გვიანობამდე მუშაობა, შვებულებაზე უარის თქმა, დასვენების დღეებში მუშაობა, არანორმალურად ბევრი საქმის შესრულება, ხშირად უბრალოდ მადლობასაც კი არ უხდიან, რომ არაფერი ვთქვათ სხვა სახის ნახალისებებზე. გადატვირთული მუშაობის შედეგად სტრესში მყოფ, გადაღლილ, განანყენებულ თანამშრომელს ეს განცდები მუდმივად მიჰყვება და ახსოვს, მაშინ, როდესაც უბრალოდ, მარტივი სახის დაფასებით შესაძლებელი იქნებოდა უარყოფითი ემოციების დავინყება და ახალი შემართების შექმნა. ის კი არ იწვევს თანამშრომლებში ნეგატიურ ემოციებს, რომ ბევრმა მუშაობამ მოუწიათ, არამედ ის, რომ არავინ დაინახა და არავინ დაუფასა ეს შრომა.

3. ტოპ-მენეჯერების მონყვეტილობა რეალობისგან – რეალურად კი კომპანიაში არსებობს ძალიან ბევრი პრობლემა, რაც თანამშრომლების მიერ ფუნქციების კარგად შესრულებას ართულებს. მათ უწევთ გადატვირთული, არანორმალური გრაფიკით მუშაობა, ორმაგი დროის დახარჯვა და ა.შ. თანამშრომლები თავისით ვერ დგამენ ნაბიჯს, რომ გენერალურ დირექტორს შეატყობინონ ამ პრობლემების შესახებ, თუნდაც იმ მიზეზით, რომ თავიანთ უფროსს ვერ „გადაახტებიან“ (საშუალო რგოლის მენეჯერებს), არ სურთ ზედმეტი თავის ტკივილი, ერიდებათ ან ეშინიათ. მათ ამაში ვერ გავამტყუნებთ, რადგან ზემოდან უნდა მოდიოდეს ინიციატივა სიტუაციაში გარკვევის, პრობლემების აღმოჩენის, ზემოდან უნდა ახალისებდნენ თანამშრომლებს, იყვნენ მეტად გაბედულები, გახსნილები და ისაუბრონ ღიად.

4. პრობლემებზე თვალის დახუჭვა – არის ბევრი პრობლემა, რომელიც ვერ აღწევს გენერალურ დირექტორთან, მაგრამ არის პრობლემებიც, რომლის საქმის კურსში იმყოფებიან მენეჯერები, მაგრამ არ რეაგირებენ და, რაც მთავარია, ამას არანაირად არ ხსნიან. ყოფილა შემთხვევა, როდესაც ჰქონდათ ინიციატივა, მოსაზრება, მაგრამ უბრალოდ, მოჭრილად უარი განაცხადეს კონკრეტული პრობლემის აღმოფხვრაზე ან საერთოდ არ მიაქციეს ყურადღება. მენეჯმენტის უმოქმედობა, თანამშრომლებში გაურკვეველობა – რატომ არ გვარდება მნიშვნელოვანი პრობლემები, კიდევ უფრო ამძიმებს მდგომარეობას.

5. კადრების მენეჯერი მუშაობს არა თანამშრომლების მოტივირებაზე, არამედ ახალი შემზღუდველი ნესების შემოღებაზე – ჩემს მეგობარს აქვს განცდა, რომ კადრების განყოფილება მუდმივად ფიქრობს იმაზე, რა დამატებითი ჯარიმები მოიფიქროს, რაზე ჩამოაჭრას ხელფასი თანამშრომლებს, რა აუკრძალოს და ა.შ. სამაგიეროდ, არავინ ზრუნავს არამატერიალურ თუ მატერიალურ ნახალისებებზე. ამით თანამშრომლებს სულ უფრო და უფრო დემოტივირებულს ხდის, სამუშაო გარემო ძალიან არაჯანსაღია, ყველა უკმაყოფილოა. ერთი სული აქვთ, როდის დამთავრდება სამუშაო დღე, როდის მოვა შაბათ-კვირა, როდის დაისვენებენ.

რა თქმა უნდა, არსებობს სხვა მრავალი შიდაორგანიზაციული პრობლემაც: გაუმართავი პროცესები, ინფორმაციის არქონა, სამუშაო პირობებში ბევრი ხელის შემშლელი ფაქტორი, არასწორად დაჯგუფებული სტრუქტურული ერთეულები. თუმცა ეს საფუძველი არ არის, რომ საუკეთესო კადრები, რომლებსაც საჭირო უნარები და თვისებები აქვთ ამ სიტუაციის გამოსწორებისა, ტოვებენ კომპანიას და გადადიან სხვაგან.

არსებობენ კომპანიები (თან საკმაოდ მრავლად, რადგან საქართველოში ძალიან მცირე რაოდენობაა ორგანიზაციების, სადაც სიტუაცია ბოლომდე დალაგებული და მონესრიგებულია), სადაც იმავე პრობლემების პირობებში იმავე შესაძლებლობის თანამშრომლები არიან მობილიზებული, ერთიანად მოტივირებული, შეცვალონ და გამოასწორონ სიტუაცია. მათ

ესმით, რომ კომპანიას აქვს პრობლემები, მისაღებია მათთვის ბევრი მუშაობა, სტრესი, დატვირთვა, გარკვეულ მომენტებზე თვალის დახუჭვა, მაგრამ არ ყრიან ფარ-ხმალს და ერთად ახერხებენ მდგომარეობის გაუმჯობესებას. როგორ შეუძლიათ ტოპ-მენეჯერებს ამის მიღწევა?

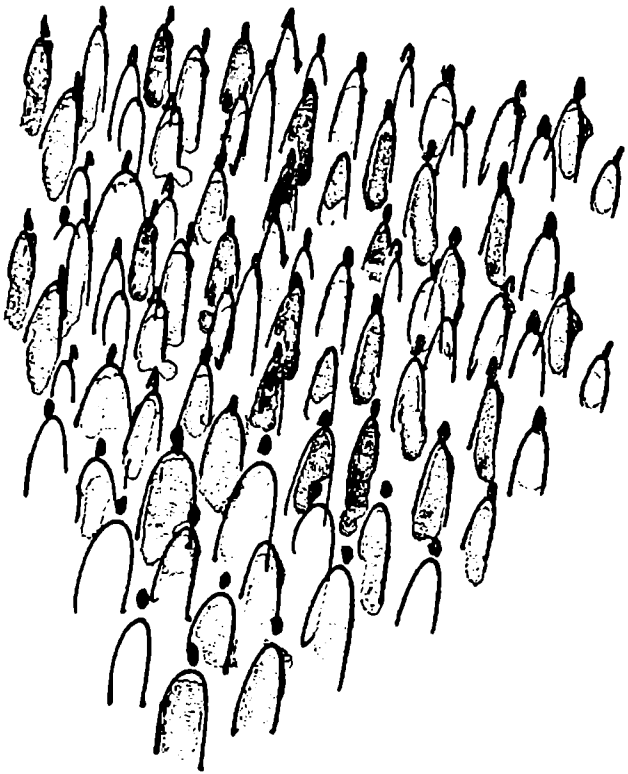
1. გაარღვიოს მასსა და თანამშრომლებს შორის არსებული ბარიერები – მენეჯერის კარი მუდმივად ღია იყოს ნებისმიერი თანამშრომლისთვის, ან თავად დადიოდეს მათთან, ეკითხებოდეს აზრს, რა სჭირდებათ უკეთ მუშაობისთვის, რა პრობლემებს ხედავენ. ინიციატივიან თანამშრომლებს იწვევდეს თათბირზე, ითვალისწინებდეს მათ აზრს, უზიარებდეს გეგმებსა და მიზნებს. ეს თანამშრომლების საუკეთესო ნაწილს გაუზრდის იმის შეგრძნებას, რომ ნამდვილად ღირებულებები, საჭიროები არიან კომპანიისთვის, რომ მათი აზრი არ არის სულერთი, ითვალისწინებენ და ყურადღებას აქცევენ. ეს ერთიორად ზრდის მოტივაციას, ნაყოფიერებასა და ამაღლებს კეთილგანწყობას. რაც მთავარია, პრობლემებიც უფრო გამოაშკარავდება, უფრო მეტი კარგი იდეა წამოვა ქვედა დონიდან მათ გამოსწორებაზე და სიტუაციაც საგრძნობლად გაუმჯობესდება.

2. თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, რატომ შრომობენ ამდენს, გრძნობდნენ შესრულებული საქმის ღირებულებას – მენეჯერმა მათ ცხადად უნდა აუხსნას, რა პრობლემები აქვთ კომპანიაში და ვის რა წვლილი შეაქვს ამ პრობლემების გადაჭრაში. როდესაც თანამშრომელს ესმის თავისი როლი, ღირებულება კომპანიაში, როდესაც ხედება, რომ მის გაკეთებულ საქმეზე რალაცები არის დამოკიდებული, უჩნდება უფრო მეტი პასუხისმგებლობის გრძნობა, შემართება და მოტივაცია. ეს მსხვილი პრობლემების აღმოფხვრისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. როდესაც მენეჯერი განაცხადებს, რომ გვაქვს ეს პრობლემა და ვინცებთ მასზე მუშაობას, ჩართავს გეგმაში თანამშრომლებს, გააცნობს მოქმედების სტრატეგიას, თითოეული კადრი მაქსიმალურად ინდომებს და უკეთ ასრულებს თავის სამუშაოს. ასეთ დროს ის, თავისივე სურვილით, შესაძლოა, გვიანობამდე დარჩეს, დაეხმაროს გვერდით მჯდარ კოლეგას და მეტი საქმე გაკეთდეს.

3. თანამშრომლებს უფასდებოდეთ თავიანთი მონდობა – კომპანია ცდილობდეს მათ ნახალისებას, თუნდაც მადლობის წერილის გაგზავნას პირადად დირექტორის მიერ, დასვენების დღის ჩუქებას რთული სამუშაო დღეების შემდეგ, დაბადების დღეების ინდივიდუალურად, განსაკუთრებულად მილოცვას. ასევე უნდა იცოდნენ, როგორ აისახება მათ მიერ მიღწეული წარმატებები, კომპანიის შედეგები მათ მატერიალურ კეთილდღეობაზე. მათთვის მისაღები და გასაგები იქნება, რომ არსებობს პრობლემა და კონკრეტულ მომენტში ხელფასი ვერ მოემატებათ, მაგრამ ისიც უნდა იცოდნენ, რა შემთხვევაში, რა შედეგების მიღწევის შემდეგ შეიცვლება მათი ანაზღაურება. ეს მათ უფრო მეტად მობილიზებულს, მოტივირებულს გახდის და ამასთან, უფრო მეტად შემცირდება უკმაყოფილება.

ეს სამი მარტივი, თითქოს უმნიშვნელო წესი, ბევრად გააუმჯობესებს თანამშრომლების დამოკიდებულებას მენეჯმენტის, კომპანიის მიმართ და უფრო ნაკლებად ექნებათ სხვაგან გადასვლის სურვილი. ამ მოსაზრებას ჩემი მეგობარიც დაეთანხმა. მისი თქმით, თუ მართლა შესრულდება ეს პირობები, გაცილებით გაჯანსაღდება გარემო და ამაღლდება განწყობა.

რაც ყველაზე მთავარია, ამის შესასრულებლად არ არის საჭირო რთული გეგმების დასახვა და სისტემების შექმნა, მნიშვნელოვანი დროის გამოყოფა... უბრალოდ, ყოველდღიურად ერთ თანამშრომელთან გასაუბრება, კარგი თანამშრომლისთვის მადლობის გადახდა, ერთ პრობლემაზე სხვების აზრის გამოკითხვა ძალიან ღირებული იქნება მთელი კომპანიისთვის და მენეჯერიც მალე, ცხადად დაინახავს ამ უბრალო ცვლილებებით გამოწვეულ შედეგებს.



გუნდი კრეატიული იდეებისთვის

რაც უფრო საინტერესო და კარგი გარემო იქნება შექმნილი გუნდისთვის, მით უფრო საინტერესო და კრეატიული იქნება მათ მიერ მოფიქრებული იდეები.

გუნდს, რომელიც კრეატიული იდეების მოფიქრებითაა დაკავებული, უნდა ჰქონდეს კარგად განსაზღვრული პროცედურა და მოტივაციის სქემა. გუნდის წევრებს უნდა გააჩნდეთ მაღალი თვითშეფასების უნარი, მათ ირგვლივ უნდა იყოს კარგი გარემო და იცოდნენ კარგი ინსტრუმენტები, რაც გენერირების პროცესს უფრო ეფექტურს გახდის. მენეჯერის მთავარი სამუშაო მისი გუნდისთვის ამ ხუთი კომპონენტის უზრუნველყოფაა.

ბევრ კომპანიაში იდეების მოფიქრება სამუშაოს უდიდეს ნაწილს წარმოადგენს. თითოეული ამოცანის გადაჭრა ყოველთვის მიდის კარგი, ხარისხიანი იდეების საჭიროებამდე. რაც უფრო რთულია ამოცანა, მით უფრო კრეატიულ იდეებს ითხოვს ჩვენგან. თანამედროვე ბიზნესში ღირებული იდეების არსებობა ორგანიზაციებისთვის სასიცოცხლოა.

იდეები განსაკუთრებით საჭიროა გაყიდვების სტიმულირების, პროდუქტებისა და მომსახურების განვითარებისა და სხვა მნიშვნელოვანი ამოცანების მიმართულებით. ამიტომ ამ მიმართულებაზე პასუხისმგებელი პირები განსაკუთრებით დგებიან კრეატიული იდეების გენერირების პრობლემის წინაშე. ერთ ადამიანს იდეები ხშირ შემთხვევებში ამონურვია ან გარკვეული ხნის შემდეგ მათ მრავალფეროვნება დაუკარგავთ, ამიტომ გუნდის საკითხი წინ გადმოდის.

კრეატიული გუნდის შექმნა კრეატიული იდეების მოფიქრების წინა პირობაა, კარგია, თუ გუნდში გვყავს ისეთი წევრები, რომლებიც განსხვავებული პროფესიის და საინტერესო ადამიანები არიან. შესაძლოა იყვნენ ორგანიზაციის გარედან მონვეული პირები, თანამშრომლები სხვადასხვა დეპარტამენტიდან, მნიშვნელოვანია ერთმანეთთან ჰქონდეთ ჯანსაღი ურთიერთობა.

პროცედურა

საწყის ეტაპზე საჭიროა მენეჯერმა შეიმუშაოს პროცედურა, რომელიც დაეხმარება გუნდს საქმიანობების უკეთ ორგანიზებაში, კოორდინაციაში, მოფიქრებული იდეებიდან საუკეთესოების შერჩევასა და შერჩეული იდეების სათანადოდ გამოყენებაში. პროცედურა უნდა შედგებოდეს კარგად განსაზღვრული ეტაპებისგან, თუ როგორ უნდა მივიღწიოთ იდეებამდე, რადგან არასწორად შედგენილმა პროცედურამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს კრეატიული იდეების გენერირებას. პროცედურა უნდა მოიცავდეს შეხვედრის დროს, ადგილს, შეხვედრების რეგლამენტს; ასევე პროცედურა მოიცავს, საკითხებს, თუ როგორ უნდა მიმდინარეობდეს შეხვედრა, როგორ უნდა იმსჯელონ შეხვედრის მონაწილეებმა, ვინ იქნება პასუხისმგებელი საერთაშორისო პრაქტიკის, კონკურენტების კვლევაზე, იდეების ჩანიშვნასა და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებზე.

მოტივაციის შექმნა

როგორც ყველა საქმიანობას, კრეატიული იდეების მოფიქრებასაც კრეატიული მოტივაციის სქემა სჭირდება. მოტივაციის სქემა შეიძლება მიეხმოდეს მოფიქრებული იდეების ხარისხს, რაოდენობას ან სხვა მაჩვენებელს. მოტივაციისთვის შესაძლოა საუკეთესო იდეების ავტორები წავახალისოთ: გადავცეთ მადლობის სიგელი, სახალხოდ გამოვაცხადოთ აღნიშნული ფაქტი, შევისწავლოთ წინასწარ მათი საჭიროებები და მოთხოვნები, ჩამოვწეროთ, ვეცადოთ ვიყოთ არაორდინარულები ამ საქმეში, ამის შემდეგ შევარჩიოთ მოტივაციის რომელიმე ელემენტი და მოვარგოთ ამ საჭიროებებს.

თვითშეფასების გაზრდა

ამ პროცესში ეს კომპონენტი მნიშვნელოვანი და გარდამტეხია, რადგან თვითშეფასების გაზრდით ადამიანი ცდილობს საკუთარი შესაძლებლობების ზღვარს მიუახლოვდეს. თუკი მენეჯერი შეძლებს ამ ფაქტორის კარგად გააზრებას და სათანადო მოქმედებების აღსრულებას, გუნდი საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმს მიუახლოვდება. მენეჯერის მთავარი ფუნქცია ამ შემთხვევაში გამოიხატება – დაარწმუნოს გუნდის წევრები საკუთარ თავში, ჩაუნერგოს მათ რწმენა, მოუხსნას ყოველგვარი ბარიერი, რაც ხელს შეუშლის ფიქრისას. მენეჯერი უნდა ეცადოს დაარწმუნოს გუნდის წევრები საკუთარ შესაძლებლობებში. თუ წევრი დათრგუნვილია რაიმე ფაქტორების ზემოქმედებისგან, შესაბამისად, არაპროდუქტიულია. ყველაზე კარგი ინსტრუმენტი ამ დროს არის ხელმძღვანელის ყურადღება გუნდის წევრებისადმი. თუკი რაიმე საინტერესო იდეას დააფიქსირებენ, უნდა აღნიშნოს და არ გამოორჩეს შემთხვევა – შეაქოს იდეის ავტორი, არ უნდა დაუკარგოს ავტორს იდეის მფლობელობის შეგრძნება და მიეცეს საშუალება, თვითონვე განავრცოს იგი. იდეა გადაჭარბებულად არ უნდა შეაფასონ. ამის შედეგად ადამიანს თვითშეფასება ეზრდება და ცდილობს, უფრო მეტი მოინდომოს, რადგან რწმუნდება, რომ დაინახეს მისი იდეა და ცდილობს უფრო ღირებულის მოფიქრებას.

გარემო

გუნდისთვის რაც უფრო საინტერესო და კარგი გარემო იქნება შექმნილი, მით უფრო საინტერესო და კრეატიული იდეები ექნებათ მათ. უმეტეს შემთხვევაში შეხვედრებისთვის განსაკუთრებულ ადგილებს ირჩევენ, რომელიც ჩვეულებრივისგან განსხვავებულია. ზოგიერთ კომპანიაში იდეების ოთახიცაა გამოყოფილი და შესაბამისად მონაცობილი: რბილი სავარძლებით, კრეატიული სურათებით, ლამაზი ხედით. აქ ნებადართულია მუსიკის მოსმენა, ლილინი. საინტერესო გარემოს მოსაწყობად საკმარისია დააკვირდე ან გამოჰკითხო გუნდის წევრებს, თუ ვინ არის მათი კერპი, რა ჟანრს უსმენენ, რომელია მათი საყვარელი ფერი, რომელი ყვავილი მოსწონთ და ეს ყოველივე გაითვალისწინო.

ასევე საინტერესოა გასვლითი ღონისძიებების დაგეგმვა, სპეციალურად რაიმე საკითხის გარშემო კრეატიული იდეების მოსაფიქრებლად. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მოკლევადიანი გასვლითი ღონისძიება ხშირად არაპროდუქტიულია, რადგან თუ შეხვედრა გრძელდება 2-3 საათი, რთულია საკითხზე კონცენტრაცია და იმდენად სწრაფად გარბის დრო, რომ იდეების გენერირება ვერ ესწრება. განსხვავებული ეფექტი აქვს გრძელვადიან გასვლით ღონისძიებებს, ამ შემთხვევაში დრო არის დასასვენებლად, ერთმანეთში საკომუნიკაციოდ და იდეებზე კონცენტრირებისთვისაც.

ინსტრუმენტები

არსებობს უამრავი ინსტრუმენტი იმისთვის, რომ დაეხმარო საკუთარ თავს და სხვებს, რათა იყვნენ უფრო კრეატიულები ფიქრისას და იდეების გენერირებისას. მათი ცოდნა ხშირ შემთხვევაში ახალისებს და მრავალფეროვნებას მატებს გარემოს, ეხმარება გონებას უფრო კარგად წარმართოს შიდა პროცესები და შედეგად მოგვცეს კრეატიული იდეა. კარგია, როდესაც გამოყოფ ფიქსირებულ დროს, რომლის განმავლობაშიც უნდა მოიფიქრო კონკრეტული რაოდენობის იდეა, ეს მოქმედებს გონებაზე და, შესაბამისად, ცდილობ არაფერზე გადაიტანო ყურადღება და რეგლამენტში ჩაეტიო. მნიშვნელოვანია ასევე, დღის რომელ მონაკვეთში გამოყოფ იდეების გენერირებისთვის დროს, როგორც წესი, ფიქრისთვის იდეალური დროა დღის 10 საათიდან 12 საათამდე. კრეატიული იდეების მოფიქრებას ხელს უწყობს ფურცელზე ხაზების ან ფიგურების ხაზვა და თითოეულ ფიგურასა და ხაზთან რაიმე ფაქტის დაკავშირება, ამ დროს ადამიანი ცდილობს ფაქტებს შორის კავშირები იპოვოს. თვითონ იდეა ხომ ისევ ადრე ნასწავლის, ნანახის და გაგონილი ელემენტების ახალი ურთიერთკავშირია, რომელიც გონებაში ნათურასავით გაანათებს.

უმრავლეს შემთხვევაში, კრეატიული იდეების მოსაფიქრებლად მხოლოდ ინსტრუმენტებს მიმართავენ, თუმცა ამ პროცესის უფრო ეფექტურად სამართავად საჭიროა კარგად განსაზღვრული პროცედურა, როგორც ინდივიდუალური,

ისე გუნდური მოტივაციის სქემა, გუნდის წევრების თვით-შეფასების გაზრდა, საინტერესო და კომფორტული გარემო და კრეატიული ინსტრუმენტები, რომელიც მრავალფეროვანი იდეების გენერირების პროცესს ეხმარება.

არსებობს კრეატიული იდეების მოფიქრების უამრავი საერთაშორისო პრაქტიკა, ამისთვის სპეციალური კომპანიებიც არსებობენ, რომლებიც სხვა გუნდებს საინტერესო იდეების მოფიქრებაში ეხმარებიან, ასევე ძალიან საინტერესო პრაქტიკაა მოცემული სინერჯი ჯგუფის კონსულტანტის ერთ-ერთ სტატიაში „ორგანიზაციების ატლანტებში“.

ჩვენ და ჩვენი სამსახურებრივი მეგობრები

მიუხედავად იმისა, რამდენად ახლობლებად ვგრძნობთ თავს ამა თუ იმ კოლეგასთან ურთიერთობაში, მოსალოდნელია, დადგეს მომენტი, როდესაც ჩვენი სამსახურებრივი ინტერესები წინააღმდეგობაში მოვა მეგობრულ ურთიერთობებთან.

ყველას გვაქვს სურვილი და მოთხოვნილება, რომ შედარებით ახლოს ვიყოთ ჩვენთვის ყველაზე სიმპათიურ და ხასიათით შესაბამის ადამიანებთან, თუმცა ეს, შესაძლოა, ბევრი ტკივილის, იმედგაცრუებისა და კონფლიქტის მიზეზი გახდეს. თუმცა, თუ შევეცდებით, რომ კოლეგებთან თანაბარი დისტანცია გვქონდეს, თანაბარი სიტბოთი და მზრუნველობით მოვექცეთ ყველას, შეიძლება, სამსახურებრივი სტრესი და უსიამოვნება თავიდან ავიცილოთ, შევინარჩუნოთ შრომის ნაყოფიერება და სამსახურის მიმართ სათანადო დამოკიდებულება.

უმრავლესობა, როდესაც ახალ ორგანიზაციაში ვინყებთ მუშაობას, პირველ რიგში ვეძებთ მათ, ვინც შედარებით უკეთ გაგვიგებენ, ჩვენი მსგავსი ღირებულებები და ინტერესები აქვთ და ვისთან საუბარიცა და ურთიერთობაც შედარებით გაგვიადვილდება, გვესიამოვნება. ეს პირველი ურთიერთობა ხშირად ახლო მეგობრობაში გადაიზრდება და ჩვენც, ჩვენდა უნებურად, ერთ-ერთი შიდა დაჯგუფების წევრები ვხდებით ან თავად ვქმნით მას.

ერთი შეხედვით ამაში თითქოს ცუდი არაფერია, მაგრამ თუ კარგად გავიაზრებთ, ცხადად დავინახავთ, რომ ასეთ ურ-

თიერთობებს კარგთან ერთად (თუ ასეთი რამე აქვს მნიშვნელოვანი) ძალიან ბევრი უარყოფითი შეიძლება მოჰყვეს. სწორედ ამ შიდასამსახურებრივი მეგობრობის უარყოფით ასპექტებს გვინდა შევეხოთ.

უპირველეს ყოვლისა, ერთ ჯგუფთან ან რომელიმე კოლეგასთან ზომაზე მეტი სიახლოვე ძალიან ხშირად სხვებთან ავტომატურ დაცილებას ნიშნავს ან განაპირობებს. ადამიანები, რომლებიც ამა თუ იმ შიდა წრის წევრები ხდებიან, იძულებული არიან ამ ჯგუფის წევრების დომინანტი დამოკიდებულებები გაიზიარონ ორგანიზაციის, მისი ხელმძღვანელობის, მათი ცალკეული კოლეგის მიმართ. თუ არ გაიზიარებენ, მინიმუმ, უნდა ისმინონ და წინააღმდეგობაც არ უნდა გაუწიონ, სხვა შემთხვევაში მალევე ან ნელ-ნელა ამ კონკრეტული წრიდან გამოსვლა მოუწევთ.

ამ ინფორმაციის ფლობა კი ხანდახან სახიფათო ხდება და გავლენას ახდენს ჩვენს დამოკიდებულებებზე გარემოს, კოლეგების, ხელმძღვანელების, სამსახურის მიმართ. ეს კი, შესაძლოა, საზიანო აღმოჩნდეს ჩვენ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხისთვის ან სხვა კოლეგებთან ურთიერთობაზე უარყოფითად აისახოს.

ამასთან, პირველივე პერიოდში ამა თუ იმ წრესთან ასოცირება ხშირად გვაიძულებს, დისტანცია გავზარდოთ მათთან, ვისაც ვხვდებით, რომ ბევრად მეტი ღირსებაც აქვთ, ვიდრე ჩვენი წრის წევრებს და ვისგანაც ბევრად მეტის სწავლა შეიძლება. მაგრამ, სამწუხაროდ, რაც უფრო ახლოს მივდივართ ერთი წრის წევრებთან, მით უფრო რთულდება დისტანციის შემცირება სხვებთან, როგორც არ უნდა გვინდოდეს და სასარგებლოდ გვეჩვენებოდეს ეს.

ერთ წრესთან ასოცირება ავტომატურად გვაშორებს სხვებთან, გვიკარგავს შესაძლებლობას, ვისიამოვნოთ მათთან ურთიერთობითაც, ვისწავლოთ მათგანაც და დავეხმაროთ ჩვენც, ვინაიდან ეს ხშირად ჩვენი წრის წევრებისთვის, შეიძლება, გაუგებარი და მიუღებელი აღმოჩნდეს.

სამსახურებრივი მეგობრობის მეორე უარყოფითი ასპექტი ის დიდი იმედგაცრუებაა, რომლის წინაშეც, დიდი ალბათობით, ერთხელაც შეიძლება აღმოვჩნდეთ. მიუხედავად იმისა, რამდენად ახლობლებად ვგრძნობთ თავს ამა თუ იმ კოლეგასთან ურთიერთობაში, მოსალოდნელია, დადგეს მომენტი, როდესაც ჩვენი სამსახურებრივი ინტერესები წინააღმდეგობაში მოვა მეგობრულ ურთიერთობებთან. ამ დროს არაეინ იცის, ვინ რას გადაწყვეტს, თუმცა იმის ალბათობა, რომ ან ჩვენ, ან ჩვენს მეგობრებს მოგვინევს სამსახურებრივი ინტერესები უფრო წინა პლანზე დავაყენოთ, ვიდრე პირადი, მეგობრული ურთიერთობა მაინც ძალიან მაღალია. სამსახური მაინც სამსახურია, ჩვენ ხომ ამით ვარსებობთ და ახლობლებზე ზრუნვის საშუალებასაც სწორედ ის გვაძლევს. ან ჩვენ, ან ჩვენ გამო მეგობრები ერთხელაც იმედგაცრუებულები რომ არ დავრჩეთ, აჯობებს არც ჩვენ შევიქმნათ გადაჭარბებული მოლოდინი და არც სხვებს ვაფიქრებინოთ, რომ ისინი ჩვენთვის სამსახურზე მნიშვნელოვნები არიან.

სამსახურებრივი მეგობრობის კიდევ ერთი უარყოფითი მხარე შეიძლება იყოს ისიც, რომ ჩვენმა მეგობრულმა ურთიერთობებმა შესაძლოა პრობლემები და დისკომფორტი შექმნას ჩვენთვის ან ჩვენი მეგობრებისთვის ერთ-ერთის დანინაურების შემთხვევაში. სამწუხაროდ, კარიერული წინსვლა ადამიანებს ახალ პასუხისმგებლობებს აკისრებს და ისინი ვალდებული ხდებიან, თანამდებობრივი მდგომარეობიდან გამოვიდნენ მათ კოლეგებთან ურთიერთობებშიც. თუ ისინი მათი ძველი მეგობრები არიან, ეს არცთუ ისე უმტკივნეულო შეიძლება აღმოჩნდეს როგორც მათთვის, ვინც დაანინაურეს, ისე მათთვის, ვისაც ამ დანინაურებით გამოწვეულ მეგობრის ქცევის ცვლილებასთან შეგუება მოუწევს.

სამსახურებრივი მეგობრობა, ყველაფერთან ერთად, დამატებით დროსაც ითხოვს. როგორც კი ჩვენ ამა თუ იმ წრის წევრი ვხდებით, ეს გვავალდებულებს დამატებითი დროც დავხარჯოთ ჩვენი ჯგუფის წევრებთან ურთიერთობებზე, როგორც სამსახურში, ისე არასამუშაო საათებშიც. რამდენად საჭირო და სასარგებლოა ეს ხარჯი, ძნელი სათქმელია. ახალგაზრ-

დებისთვის, ვისაც საკუთარი ოჯახი არ ჰყავს, არასამუშაო საათებში კოლეგებთან ურთიერთობა გართობის დამატებითი საშუალება შეიძლება გახდეს, თუმცა მათთვის, ვისაც საკუთარი ოჯახის წევრებისთვისაც კი არ რჩებათ საკმარისი დრო, ეს შესაძლოა სრულიად არასაჭირო და მავნე ტვირთადაც კი იქცეს.

სამსახურებრივი მეგობრობის კიდევ ერთი უარყოფითი ასპექტი შეიძლება აღმოჩნდეს არასაჭირო მიჯაჭვულობა ამა თუ იმ ორგანიზაციასთან. სამსახურში თუ ბევრი ახლო მეგობარი გყავს, მაშინ შესაძლოა, ჩვენი სამსახურიდან წასვლა ან რომელიმე სხვა პოზიციაზე, ან ქვედანაყოფში გადასვლა ჩვენთვის ძვირფასმა ადამიანებმა ლალატად აღიქვან. ამან შესაძლოა ჩვენი კარიერული განვითარება ან უკეთესი სამუშაოს ძიების პროცესი შეაფერხოს; ასევე დაგვამძიმოს არასაჭირო ლოიალობის ტვირთით და სენტიმენტალური, ემოციური, არასაკმარისად გონივრული მოტივებით არარაციონალური გადაწყვეტილებები მიგვალეზინოს.

ამ ყველაფრიდან გამომდინარე, როგორც უნდა გვარწმუნებდნენ ჩვენი ხელმძღვანელები, რომ ჩვენი სამსახური ოჯახია ან ძალიან ახლო სამეგობრო, მაინც ჯობია სამსახურს, როგორც სამსახურს ისე შევხედოთ. ვეცადოთ, ყველასთან ოპტიმალური, თანაბარი დისტანცია დავიკავოთ. ყველა თანაბრად დავასაჩუქროთ ბევრი ღიმილით, ბევრი სიტბოთი, ყურადღებითა და მზრუნველობით; დავეხმაროთ როგორც შეგვიძლია, ორიენტირებულები ვიყოთ საქმესა და ორგანიზაციის ინტერესებზე მთლიანად და თავი პირადი ურთიერთობების ტყვედ არ გავიხადოთ. ემოციურ, პირად, სუბიექტურ ურთიერთობებს არ მივცევთ საშუალება, ზიანი მიაყენოს ჩვენ მიერ სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულების ხარისხსაც, ასევე ზედმეტი უარყოფითი ემოციების გამო, ჩვენს ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზეც მოახდინოს არასასურველი გავლენა.

ასე ბევრად დაცულებიც ვიქნებით, ბევრად მშვიდადაც ვიცხოვრებთ და იმის დროც და ხალისიც მეტი დავგრჩება, ვიმეგობროთ ჩვენი ბავშვობის, სკოლის, სტუდენტობის პერიოდის

მეგობრებთან, მეტი დრო დავხარჯოთ ოჯახის წევრებთან, ნათესავებთან, ჩვენთვის მართლაც საყვარელ ადამიანებთან, ვისთან ურთიერთობაც ხშირად ასე გვაკლია, ვისთან ერთად ყოფნაც ბევრად უფრო ტკბილია და „უსაფრთხო“.

თვითონ ხელმძღვანელებიც, თავის მხრივ, მაქსიმალურად უნდა ცდილობდნენ, ასეთი ტიპის დაჯგუფებების ჩამოყალიბებას თანამიმდევრული, ფრთხილი და გონივრული მუშაობით შეუშალონ ხელი. თუმცა, რატომ არის ასეთი დაჯგუფებები ორგანიზაციისთვის ცუდი და რას უნდა აკეთებდნენ ხელმძღვანელები ამის თავიდან ასაცილებლად, ეს ცალკე სტატიის თემაა და მასზე მოგვიანებით ვისაუბროთ.

„მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის“ და „თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა“ – ეს ორი სტატია „სინერჯი ჯგუფის წიგნებიდან“ შიდასამსახურებრივი ურთიერთობების ბევრ ნიუანსს იხილავს. იკითხეთ ჩენი წიგნები და იპოვეთ ახალი და საინტერესო პასუხები კითხვებზე, რომლებიც თქვენს ორგანიზაციებთან მიმართებაში განუხებთ.

არ გწყალობთ თქვენი ხელმძღვანელი?

მაშინ ეს სტატია თქვენთვის არის...

ზოგჯერ არის შემთხვევები, როდესაც ხელმძღვანელი თავისი ჯგუფის რომელიმე წევრის მიმართ არც ისე დადებითად არის განწყობილი. შეიძლება ამის მრავალი მიზეზი იყოს – ობიექტურიცა და სუბიექტურიც.

სიმპტომებიც ძალიან აშკარაა და მას ყველა ამჩნევს, არასდროს გაქებს, არასდროს გამოხატავს მადლიერებას შესრულებული საქმის მიმართ, თავს არიდებს თქვენთან ურთიერთობას, ცდილობს, არ მოგცეს დავალებები თუ ამის აუცილებლობა არ არის, ან მოგცეს ყველაზე უინტერესო და მოსაწყენი საქმე. ამის საპირისპიროდ კი სხვებს წარმოაჩინს და აღნიშნავს მათ წვლილს ამა თუ იმ საქმეში. მათ უკეთეს საქმეს ავალებს, წინსვლაში ეხმარება, რჩევებსაც აძლევს და ზოგჯერ, პირიქითაც, ეკითხება. მათ ბევრ ისეთ რამეს ეუბნება, რაზეც თქვენთან საერთოდ არ საუბრობს.

რა თქმა უნდა, ხელმძღვანელებთან დაპირისპირება თითქმის არასდროს არის მომგებიანი: სანამ ის თქვენი ხელმძღვანელია, მას შეუძლია როგორც წარმოაჩინოს, ასევე დაფაროს თქვენი ნიჭი, უნარები, შესრულებული საქმეები. ვინაიდან ფიქრობენ, რომ მან მეტი იცის თქვენზე (და არცთუ ტყუილად), მის სიტყვებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ, რეალურად ის არის თქვენი ბრენდინგის მენეჯერი და ძალიან უნდა მოინდომოთ, უამრავი ენერგია და დრო შეიძლება დახარჯოთ, რათა მისი გვერდის ავლით ინფორმაცია დაინტერესებულ პირებთან (ეს შეიძლება იყვნენ როგორც

არსებულ ორგანიზაციაში მაღალი დონის მენეჯერები, ასევე სხვა ორგანიზაციებიც) მივიდეს.

გარდა წინსვლაში შეფერხებისა, პრობლემები იქმნება მიმდინარე მუშაობის დროსაც. თქვენ არ გყავთ მხარდამჭერი, თქვენი იდეები და მოსაზრებები იბლოკება, დაძაბული ურთიერთობის გამო ხართ მუდმივად სტრესში, გაურკვეველობაში... და თუ მართლაც ასეა თქვენი საქმე, სასწრაფოდ უნდა დაიწყოთ მოქმედება:

1. ეძებთ მიზეზი თქვენში – პირველი, ყველაზე დიდი ნაბიჯი სიტუაციის გამოსწორებისთვის არის საკუთარი თავის, ქცევების გაანალიზება. უმეტესად ჩვენ მიზეზებს ვეძებთ ხელმძღვანელებში, ათას არგუმენტს ვპოულობთ, რატომ არ მოვწონვართ მას და არც ერთი არ გვეხება ჩვენ. თავს ვარწმუნებთ, რომ მხოლოდ ხელმძღვანელის ბრალია მისი ანტიპათია, ჩვენ კი არაფერ შუაში ვართ. ამის დაჯერება კი უკვე ყველა გზას ქრის ურთიერთობის გამოსასწორებლად.

კარგად დაფიქრდით, რა თვისებები გაქვთ, რომელიც შეიძლება არ მოსწონდეს მას. არ არის აუცილებელი, ეს თვისებები იყოს უარყოფითი, უბრალოდ განსხვავებულ ადამიანებს განსხვავებული დამოკიდებულება გააჩნიათ საკითხების მიმართ. მიზეზები შეიძლება იყოს არააპუნქტუალურობა, სიზარმაცე, ზედმეტად აქტიურობა ან ზედმეტად რეაქტიულობა და ა.შ. ასევე დააკვირდით, ის ყველაზე მეტად რაზე იძლევა შენიშვნებს (და არა მხოლოდ თქვენ მიმართ), რა მოსწონს, რა აღიზიანებს. მნიშვნელოვანი და აუცილებელია, დაეკითხოთ კოლეგებს, მათი აზრით, რა ინვესს დაძაბულ ურთიერთობას, ვინაიდან მესამე მხარე უფრო ობიექტურად დაინახავს და შეაფასებს სიტუაციას, თქვენ კი არასწორი შეფასებებისგან დაზღვეული იქნებით. საბოლოოდ კი, ნათლად დაინახავთ და აღმოაჩენთ იმ რეალურ მიზეზებს, რის გამოც მას დიდად არ მოსწონხართ.

მიზეზების გამოვლენა კი გაგიადვილებთ, შეცვალოთ თქვენი ქცევა, უფრო მიზანმიმართულად გამოასწოროთ ზოგიერთი ნაკლოვანება ან თუნდაც დააკომპენსიროთ სხვა რამით.

2. იცოდეთ მისი მოლოდინი – როდესაც გაძლევთ კონკრეტულ დავალებას, ეცადეთ მაქსიმალურად ზუსტად გაარკვიოთ, რას მოელის თქვენგან, რა ვადაში, რა ხარისხით. ეს გაგიადვილებთ უფრო ზუსტად შეასრულოთ მისი მოთხოვნა და გახადოთ კმაყოფილი თქვენი შესრულებული საქმით. კონკრეტული დავალების მოცემისას დაუსვით კითხვები, დააზუსტეთ დეტალები. დავალების მიღებისას კარგად დაფიქრდით, გაიაზრეთ, გადაიტანეთ მარტივი სახით დოკუმენტში, ღია საკითხები კიდევ ერთხელ დააზუსტეთ და საბოლოოდ შეუთანხმეთ.

როდესაც ზუსტად იცით, რა უნდა გააკეთოთ, გაქვთ ცხადი ამოცანა, ვადა, გაცილებით კონცენტრირებულად იმოქმედებთ, შეძლებთ საჭირო მოქმედებების განსაზღვრასაც და ყველაფერს გააკეთებთ დავალების უფრო მაღალი ხარისხით შესასრულებლად, ვიდრე დაგავალეს.

ამ მეთოდს მეორე დადებითი ეფექტიც გააჩნია – ზოგჯერ დავალებებს იძლევიან ისე, რომ თავადაც არ აქვთ წარმოდგენილი ცხადად, რას ელიან, რა უნდა იყოს საბოლოო შედეგი. თქვენი მოქმედებებით კი ისიც მკაფიოდ დაინახავს, რას მოითხოვს თქვენგან, შედეგიც გაცილებით მარტივი შესაფასებელია და კმაყოფილებაც უფრო მაღალია, ვიდრე დავალების შეუთანხმებლად.

3. ჩააყენეთ საქმის კურსში – როდესაც რაიმეს აკეთებთ, პერიოდულად გაუგზავნეთ რეპორტები, რა და როგორ მიდის, შეუთანხმეთ მიდგომები, რას როგორ აპირებთ, რა გეგმით. ძალიან მნიშვნელოვანია, პრობლემები აცნობოთ დროულად, სთხოვოთ რჩევა და დახმარება არა მარტო მას, არამედ სხვა კოლეგებსაც. საქმე როდესაც გაფუჭდება, მერე უკვე გვიანი იქნება. იმოქმედეთ წინდანინ.

თუ დავალება ძალიან საპასუხისმგებლო და გრძელვადიანია, ეცადეთ, წინასწარ განსაზღვროთ და შეუთანხმოთ მნიშვნელოვანი მოვლენები და თარიღები, დასვათ „მაილსთოუნები“, როდესაც შეხვდებით, უკვე შესრულებულ საქმეებს გააცნობთ

და პროგრესს აჩვენებთ. ეს უპირველეს ყოვლისა მნიშვნელოვანია, რათა პულსზე ეჭიროს ხელი და გრძნობდეს დავალებას, მეორე მხრივ, თქვენც ყოველ ეტაპზე სწორ მიმართულებას მიიღებთ, თუ გზას ასცდებით.

ამგვარი მოქმედებებით მოიპოვებთ მის ნდობას და უფრო მეტად საპასუხისმგებლო დავალებებს მიიღებთ, პროფესიულადაც უფრო განვითარდებით და ხელმძღვანელისგანაც ბევრს ისწავლით. ხოლო იმას, რომ დავალების კარგად შესრულებას მაქსიმალურად მოინდომებთ, მოცემულობად გაიხდით.

4. მოითხოვეთ უკუკავშირი – სთხოვეთ, ხშირად შეგაფასოს, გითხრას თავის აზრი თქვენს საქმიანობაზე, ქცევასა და ა.შ. ეს შეიძლება გააკეთოთ ყოველი დავალების შემდეგ. ჰკითხეთ, რაიმე ცუდად ხომ არ არის, რა შეიძლებოდა უკეთ გაკეთებულიყო, რა შეიძლებოდა შეცვლილიყო. დამიჯერეთ, მიიღებთ ნამდვილად ღირებულ Feedback-ს, როგორც დადებითს, ასევე უარყოფითს.

მთავარია, ღირსეულად შეხედეთ თითოეულ შეფასებას, ეცადოთ გამოასწოროთ ის, რაც აქამდე შეგშლიათ და არ აქცევდით დიდ ყურადღებას. მასაც სთხოვეთ რჩევა, როგორ შეიძლება ამასთან ბრძოლა. ამით მისგან მხარდაჭერასაც იგრძნობთ. განსაზღვრეთ აქტივობები და ღონისძიებები ყველაზე მნიშვნელოვანი ხარვეზების აღმოსაფხვრელად, იმუშავეთ საკუთარ თავზე. პროგრესს თავადაც შეამჩნევს, როდესაც შემდგომი უკუკავშირის დრო მოვა. ხოლო თუ აღმოჩნდა, რომ ერთსა და იმავე შენიშვნას ყოველ ჯერზე თავიდან გეუბნებათ, ეს უფრო მეტად განაწყობს თქვენ მიმართ უარყოფითად.

5. არ დაიწყოთ თავის მართლება – როდესაც რაიმე საყვედურს გეუბნებათ ან უარყოფით უკუკავშირს გაძლევთ, ნუ გადახვალთ მაშინვე თავდაცვის რეჟიმში, ნუ მოიყვანთ ათას არგუმენტს საკუთარი თავის გასამართლებლად, რაც უნდა მართალი იყოთ. მშვიდად შეხედით შენიშვნას, დაემონმეთ, გაიზიარეთ და უთხარით, რომ ეცდებით ეს აღარ განმეორდეს, გამოასწორობთ შეცდომას და ა.შ.

რეალურად, თავდაცვა ადამიანებს უფრო მეტად აღიზიანებთ, არგუმენტებს არ უსმენენ და, მით უმეტეს, არც იზიარებენ. ამიტომ ეცადეთ, არ დაინყოთ თავის მართლება, შემდეგ კი დამშვიდებულ გულზე კარგად გაიაზრეთ მისი შენიშვნა, რა იყო თქვენი ბრალი, რა შეიძლებოდა სხვანაირად გაკეთებულყო. თუ მართლაც საერთოდ არ ხართ დამნაშავე, შემდგომშიც შეძლებთ ეს აუხსნათ, როდესაც თავადაც დამშვიდებული იქნება, უკეთ მოგისმენთ და თქვენც უფრო დამაჯერებლად ისაუბრებთ.

6. გახდით ინიციატივიანები – თუ თავისუფალი დრო გაქვთ, დაეკითხეთ კოლეგებს, ხომ არ სჭირდებათ თქვენი დახმარება. დაეხმარეთ ყველას მაქსიმალურად, მთელი გულით და არავითარ შემთხვევაში არ იტრაბახოთ ამით, არ გააკეთოთ ეს მის დასანახავად, სიყალბეს ყველა გრძნობს. თქვენი გაკეთებული საქმე კი მაინც არ დაიკარგება და მაინც დაგიფასდებათ.

ასევე ხშირად ჰკითხეთ მას, ხომ არ შეგიძლიათ რაიმე საქმის შესრულება, როცა ამის დრო გამოგიჩნდებათ. გამოხატეთ ინტერესი მიმდინარე საქმიანობებზე, მდგომარეობაზე, რაიმე სიახლეს ხომ არ გეგმავს კომპანია და ა.შ.

ძალიან კარგი იქნება აგრეთვე, თუ გაგიჩნდებათ რაიმე იდეები საქმის უკეთ კეთებაზე, შესთავაზებთ მას ხელმძღვანელს, ერთად განიხილავთ. მაგალითად, თუ გაყიდვების მიმართულებით მუშაობთ, შეიძლება მოიფიქროთ გაყიდვების ახალი და საინტერესო მეთოდი. თუ პროდუქტების განვითარებაზე მუშაობთ, შეგიძლიათ მოიძიოთ ინფორმაცია ინტერნეტში მსგავს პროდუქტზე, დაამუშაოთ და გადაუგზავნოთ. ასევე, შეგიძლიათ საინტერესო სიახლეები გაუგზავნოთ მასა და კოლეგებს.

7. მოიპოვეთ სხვა ნევრების კეთილგანწყობა – თუ ყველას დადებითად, ზრდილობიანად ექცევით, პატივს სცემთ, არც დახმარებაზე ეუბნებით უარს, თავადაც რთავთ მნიშვნელოვან საკითხებში, არ ჭორაობთ ზურგს უკან სხვებზე, შეძლებთ გუნდის ნევრების პატივისცემისა და კეთილგანწყობის მოპო-

ვებას, მთავარია, ყველაფერი გულწრფელად გააკეთოთ და არა ანგარებით. სხვების პოზიტიური დამოკიდებულება დააფიქრებს ხელმძღვანელს, ეცდება გაიგოს მიზეზი, რის გამოც პატივს გცემენ და დადებითად არიან განწყობილები, თავადაც აღმოაჩინს ბევრ დადებით თვისებას თქვენში, თქვენს მონდომებას, რაც თქვენ მიმართ დამოკიდებულებაზე დადებითად აისახება.

ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, არ ისაუბროთ სხვებზე ცუდად, ეცადეთ, თითოეულ კოლეგაში დადებითი აღმოაჩინოთ და დააფასოთ. ნურც ორგანიზაციაზე, გარემოზე, საქმიანობაზე იწუნუნებთ. გახსოვდეთ, თუ არ მოგწონთ, იბრძოლეთ შეცვლისთვის საქმით და არა დაბოლმილი საუბრით. თუ ბრძოლის იმედი არ გაქვთ, მაშინ შეეგუეთ სიტუაციას და თქვენი მაქსიმუმი გააკეთეთ ან შეიცვალეთ სამსახური. თქვენი განწყობა ყველასთვის თვალსაჩინოა, უარყოფითი საუბრები სხვებსაც უარყოფითად განაწყობს თქვენ მიმართ, მით უმეტეს, ხელმძღვანელს, რომელიც ბევრ რამეს ხედავს.

რა თქმა უნდა, არ არის აუცილებელი ყველა პუნქტის ზედმინევიანით შესრულება. შესაძლოა, მხოლოდ 2-3-ის განხორციელებამაც დადებითი შედეგი მოგიტანოთ, მთავარია, სწორად განსაზღვროთ ხელმძღვანელის სპეციფიკა, მისი უარყოფითი განწყობის გამომწვევი მიზეზი და ისე იმოქმედოთ. თუ მართლაც მონდომებთ, მიზნად დაისახავთ ამ ამოცანას, შედეგს აუცილებლად მიაღწევთ.

რატომ და როგორ უნდა ვიზრუნოთ სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებაზე?

კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი ლარი პეიჯი (Lawrence „Larry“ Page) ამას შემდეგნაირად ხსნის: „ეს სხვა არაფერია, თუ არა საღი აზრი, ყველამ იცის, ბედნიერი და კმაყოფილი ადამიანი უფრო ნაყოფიერად მუშაობს“.

ადამიანების პროდუქტიულობაზე სამუშაო გარემო ძალიან დიდ გავლენას ახდენს. გარემოს შეუძლია თანამშრომლის პროდუქტიულობის მნიშვნელოვნად გაზრდა და, პირიქით, მისი აქტიურობისა და შესაძლებლობების ნულამდე დაყვანა. სამუშაო გარემოს მიზანია, ადამიანს თავისი მაქსიმუმი გააკეთებინოს.

როგორი უნდა იყოს სამუშაო გარემო ორგანიზაციაში? – ამ კითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს, რადგან ეს ძალიან ინდივიდუალურია და გამომდინარეობს კომპანიის მიზნებიდან და სტრატეგიიდან. შეიძლება ზოგიერთი კომპანიისთვის, მისი სპეციფიკისა და საქმიანობის სფეროს გათვალისწინებით, აქტუალური იყოს ისეთი გარემო, რომელიც შემოქმედებითი, ორიგინალური იდეების გენერირებას ხელს უწყობს. როცა მეორე კომპანიისთვის ეს შეიძლება საერთოდ მიუღებელი იყოს და სჭირდებოდეს შედარებით კონსერვატიული, მშვიდი გარემო, რომელიც ერთ საკითხზე კონცენტრირებას უწყობს ხელს.

სამუშაო გარემო შეიძლება განსხვავებული იყოს ერთ კომპანიაში დეპარტამენტების მიხედვითაც კი. მაგალითად, სრუ-

ლიად განსხვავებული გარემო სჭირდება მარკეტინგის, აიტის, ფინანსებისა და უსაფრთხოების სამსახურებს. რა გარემო ფაქტორებიც ამაღლებს ერთი ტიპის სამსახურის თანამშრომლების პროდუქტიულობას, შეიძლება აბსოლუტურად უარყოფითად მოქმედებდეს მეორე ტიპის სამსახურის თანამშრომლებზე. როგორც აღვნიშნეთ, ეს ძალიან ინდივიდუალურია და გამომდინარეობს ორგანიზაციის, დეპარტამენტის, სამსახურის მიზნებიდან და ამოცანებიდან.

ზოგადად, შეიძლება გამოვყოთ სამი მთავარი კომპონენტი, რომელიც მთლიანობაში სამუშაო გარემოს კრავს:

ფიზიკური გარემო – აქ შედის ის, თუ როგორი მაგიდა, კომპიუტერი და სავარძელი აქვს თანამშრომელს, როგორი განათებაა ოფისში, არის თუ არა სამზარეულო კუთხე ან კუთხე განტვირთვისთვის, ნახატები, ერთობლივი ფოტოები, კედლების ფერი და სხვა სამუშაო პირობები.

ფიზიკურ გარემოზე ზრუნვით ყველაზე გამორჩეულ კომპანიად მსოფლიოში დღესაც Google რჩება. მან, თავისი სპეციფიკიდან გამომდინარე, არ დაიშურა ფანტაზია და ფინანსები და თანამშრომლებისთვის შექმნა ისეთი გარემო, რომელიც მათ ორიგინალური და განსხვავებული იდეების მოფიქრებაში დაეხმარებოდა. უურნალ Fortune-ის გამოკითხვით, ის მსოფლიოში საუკეთესო სამუშაო ადგილად დაასახელეს.

Google თანამშრომლების კმაყოფილებასა და ბედნიერებაზე მაქსიმალურად ზრუნავს, ამ სიტყვის სრული მნიშვნელობით. Google-ის ოფისებთან მონყობილია სამრეცხაოები, სილამაზის სალონები, აუზები, სავარჯიშო დარბაზები, ფრენბურთის სათამაშო მოედნები, აღარაფერს ვამბობთ საკვებ ობიექტებზე, სადაც პროდუქტის მრავალფეროვანი არჩევანია. თანამშრომლები მანქანაში ზეთის გამოცვლაზეც კი არ წუხდებიან – Google ამაზეც ზრუნავს.

კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი ლარი პეიჯი (Lawrence „Larry“ Page) ამას შემდეგნაირად ხსნის: „ეს სხვა არაფერია,

თუ არა ხალი აზრი, ყველამ იცის, ბედნიერი და კმაყოფილი ადამიანი უფრო ნაყოფიერად მუშაობს“.

მუშაობის კულტურა – ეს უფრო ფართო და რთული ცნებაა, ვიდრე ფიზიკური გარემო. მუშაობის კულტურაში ცვლილებების შეტანა გაცილებით ძნელია და დიდი დრო სჭირდება, ვიდრე ფიზიკური გარემოს გაუმჯობესებას ან შეცვლას. მუშაობის კულტურა მოიცავს ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ მუშაობის სტილს, ღირებულებებსა და თანამშრომლებს შორის არსებულ არაფორმალურ ურთიერთობებს.

აქ შედის ის ღირებულებები, რომლებსაც ეფუძნება თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა და მთლიანობაში ორგანიზაციის ფუნქციონირება (მაგალითად, ურთიერთპატივისცემა, კოლეგების დახმარება, სამართლიანობა და ა.შ.), ნებისმიერი ტიპის სამუშაო პროცესი და შეხვედრები, ასევე სხვადასხვა ტიპის კორპორატიული ღონისძიებები, კონკურსები, დაბადების დღეებისა და დღესასწაულების აღნიშვნის ტრადიცია... მაგალითად, Nestle-ს მუშაობის კულტურის თავისებურებად შეიძლება ჩაითვალოს მისი დამოკიდებულება კლიენტებთან და თანამშრომლებთან ურთიერთობაში. როგორც Nestle-ს მენეჯერი აცხადებს, კლიენტებთან ურთიერთობაში მათთვის, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია მორალური ფასეულობები, ის, რომ არასოდეს მოატყუო კლიენტი. ხოლო თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა აგებულია ნდობაზე, პატიოსნებასა და გულწრფელობაზე.

ადამიანები – აქ შედის თანამშრომლების, როგორც პიროვნული თვისებები, ანუ როგორი ადამიანები მუშაობენ შენ გარშემო, ასევე გარეგნული იერსახე, ჩაცმის სტილი (Dress Code Policy), რაც ასევე სამუშაო გარემოს შემადგენელი კომპონენტია და ზოგად განწყობაზე მოქმედებს. მაგალითად, Google-ში თანამშრომელს შეუძლია ჩაიცვას ის, რაც უნდა, შეზღუდვები არ არის დაწესებული, თუ არ ჩავთვლით ერთ წესს – თანამშრომელი აუცილებლად უნდა იყოს ჩაცმული.

საკონსულტაციო კომპანია McKinsey-ში კი მიღებულია, რომ კლიენტის ოფისში სტუმრობისას კონსულტანტებს აცვიათ

იქ არსებული ჩაცმის ეტიკეტის შესაბამისად. თუ ოფიციალური ჩაცმის სტილია, აცვიათ ოფიციალურად, ხოლო თუ თავისუფალი, – თავისუფლად. ამას აკეთებენ იმისთვის, რომ არ იყვნენ ამოვარდნილი საერთო გარემოდან, ანუ გარემო გაცილებით მეტია, ვიდრე ის, აქვს თუ არა ოთახს ფანჯარა, რომელიც იღება. სათანადო სამუშაო გარემოს შექმნა არ არის ერთჯერადი ამოცანა, რომელსაც გადავჭრით და შემდეგ თავისით განაგრძობს ფუნქციონირებას. მას მუდმივი ზრუნვა და განვითარება სჭირდება.

წელიწადში ერთხელ მაინც თანამშრომლებს უნდა გამოჰკითხოთ – რა უქმნით დისკომფორტს და რის გამოსწორებას ისურვებდნენ არსებულ სამუშაო გარემოში. ასევე, მათი აზრით, როგორ შეიძლება არსებული პრობლემების გამოსწორება და გარემოს გაუმჯობესება.

იმისთვის, რომ ორგანიზაციაში არსებობდეს სათანადო სამუშაო გარემო და, რაც მთავარია, მუდმივად ვითარდებოდეს, პირველი, რაც აუცილებელია, ჯერ თვითონ მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ და აღიარონ მისი მნიშვნელობა, რადგანაც გარემო მოქმედებს, როგორც ცალკეულ თანამშრომელზე, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. ორგანიზაცია ისეთია, როგორიც არის გარემო, და გარემო ისეთია, როგორიც არის ორგანიზაცია. ორგანიზაციის ცვლილება გარემოს შეცვლით იწყება. თუ მენეჯერს უნდა, რომ შეცვალოს ორგანიზაცია, ჯერ უნდა შეცვალოს გარემო.

სალამოს, ტელევიზორის ყურების ნაცვლად

*თითქოს ძალიან ცხადია ყველაფერი,
რაც აქ ნერია, თუმცა ჩვენ მაინც ხშირად
გვირჩევნია სამსახურიდან შინ დაბრუნე-
ბულებმა, დანაყრების შემდეგ, უკვე დიდი
ხნის განმავლობაში ჩვევამდე მისული
მოქმედება შევასრულოთ – ხელში პულტი
ავილოთ და ჩვენს საყვარელ სავარძელში
მოვკალათდეთ, რომ მაცდურად აციმციმე-
ბული ცისფერი ეკრანის ტყვეობაში კიდევ
ერთი უსარგებლო სალამო გავატაროთ.*

ამას წინათ ერთ ძველ ნაცნობს საინტერესო თემაზე ვესაუ-
ბრე. იგი ერთ-ერთი დიდი ქართული კომპანიის ხელმძღვა-
ნელია. ყოველდღე გადატვირთული სამუშაო გრაფიკი აქვს,
ამიტომ სათანადო დასვენება სჭირდება. ჩემი ნაცნობი საკუ-
თარი სალამოს განრიგზე მიყვებოდა – როგორ ცხოვრობს,
როგორ ისვენებს სალამოობით. მის მონაყოლში ბევრი რამ
მომეწონა, მაგრამ ჩემთვის ერთი საკითხი განსაკუთრებით
საინტერესო აღმოჩნდა. ეს ადამიანი უკვე რამდენიმე წელია
ტელევიზორს, ფაქტობრივად, აღარ უყურებს და, ძირითა-
დად, წიგნებს კითხულობს.

ასეთი ცვლილების ყველაზე დიდი და ყველაზე მნიშვნელოვა-
ნი დადებითი ეფექტი არის ის, რომ ადამიანს, რომელიც მის
მიერვე შერჩეულ, მისთვის საინტერესო და საყვარელ წიგნს
კითხულობს, გაცილებით მშვიდად სძინავს ღამით, აზრებიც
ბევრად უფრო მშვიდი აქვს. მის განწყობაში ძალადობა, შფო-
თი და ნერვიულობა კლებულობს, ორგანიზმი ბევრად უკეთე-

სად ახერხებს აღიდგინოს ძალები და მეორე დილას გაცილებით მომზადებული შეხვდეს.

ადამიანების უსაზღვრო ფანტაზიიდან და წარმოსახვის უნარიდან გამომდინარე, არც ფერებით, არც შთაბეჭდილებით, არც სპეცეფექტებით, არც გამონვეული ინტერესითა და მოსალოდნელი აზარტით წიგნები არაფრით ჩამოუვარდება საუკეთესო ფილმებსაც კი, თუ ბევრად უფრო მეტად ეფექტური არ არის მათზე. ამასთან, მას სხვა კი არ არჩევს საკუთარი გემოვნებით, არამედ ჩვენ თვითონ. არასოდეს შეწყვეტენ საინტერესო ადგილას დაუსრულებელი სარეკლამო ტიხრით, არასოდეს დაყოფენ ნაწილებად და არ გადაანაწილებენ დღეების ან კვირების განმავლობაში, გაუთავებლად. არ გვეტყვიან, რომელ საათზე შეიძლება მათი კითხვა – არ გამოგვრჩება და არც სხვა რამის კეთების ხასიათზე მოგვინევს ძალით მათი გაცნობა. მოკლედ, წიგნების კითხვა ბევრად კომფორტულიც არის და, ამასთან, არანაკლებ სასიამოვნოც.

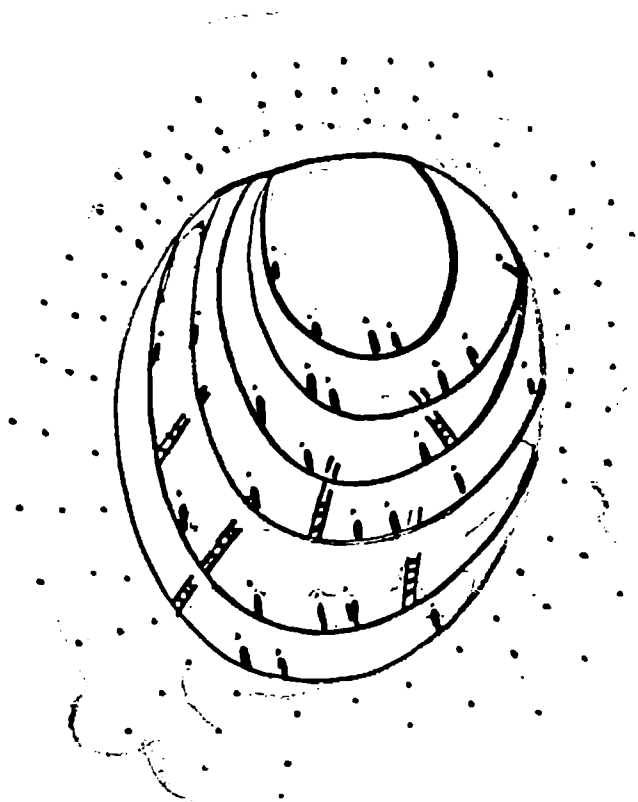
კიდევ ერთი კარგი წიგნის დამთავრების შემდგომ შეგრძნებას თითქმის ვერასოდეს შეედრება ფილმის ან გადაცემის დასრულებისას მიღებული შეგრძნებები. ამ დროს ადამიანმა კიდევ ერთი მეგობარი შეიძინა, კიდევ უფრო გამდიდრდა ახალი აზრებით, ახალი ხედვით, გაიზარდა, გაიფართოვა თვალსაწიერი, კიდევ უფრო აიმაღლა თვითშეფასება, მეგობრებისთვის მინიმუმ კიდევ ერთი თემა გაუჩნდა გასაზიარებელი. მოკლედ, ბევრი ასპექტით გამდიდრდა და პიროვნული კაპიტალიც გაიზარდა. განა ვახერხებთ ყოველ საღამოს ისეთი ფილმის ან გადაცემის ყურებას, რომელსაც ამდენი რამის მოცემა შეუძლია ჩვენთვის?

არავისთვის არის ახალი ისიც, რომ წიგნების კითხვა ბევრად უკეთესად გვასწავლის საკუთარი აზრების ჩამოყალიბებას, გადმოცემას, გვიმდიდრებს ლექსიკურ მარაგსაც, ბევრად უფრო საინტერესო მოსაუბრედ გვხდის და შედეგად ჩვენთან ურთიერთობაც ბევრისთვის უფრო სასარგებლო, საინტერესო და სასიამოვნო ხდება, რაც, ასევე, არ არის ნაკლები მნიშვნელობის არგუმენტი კითხვის სასარგებლოდ.

კარგი ბიბლიოთეკა დიდი აქტივია ნებისმიერი ოჯახისა თუ ორგანიზაციისთვის. ის არა მარტო მისი მეპატრონის ინტელექტზე, განათლებაზე, ერუდიციაზე მიუთითებს და საუკეთესო კუთხით ახასიათებს მას, არამედ შვილებს, შთამომავლებს, ახალ თანამშრომლებს უჩენს სურვილს, აიღონ, გადახედონ, ნაიკითხონ და გაიზიარონ ის ცოდნა თუ ინფორმაცია, რომლითაც მათი ოჯახი, მასპინძელი თუ ორგანიზაცია ამყობს. ბევრი წიგნი, კარგი ბიბლიოთეკა არა მარტო მატერიალური, არამედ მნიშვნელოვანი არამატერიალური სიმდიდრეც არის ნებისმიერი ოჯახისა და ორგანიზაციისთვის.

თითქოს ძალიან ცხადია ყველაფერი, რაც ზემოთ წერია, ახალიც არაფერია მასში, თუმცა ჩვენ მაინც ხშირად გვირჩევნია სამსახურიდან სახლში დაბრუნებულებმა, დანაყრების შემდეგ, უკვე დიდი ხნის განმავლობაში ჩვევამდე მისული მოქმედება შევასრულოთ – ხელში პულტი ავიღოთ და ჩვენს საყვარელ სავარძელში მოვკალათდეთ, მაცდურად აციმციმებული ცისფერი ეკრანის ტყვეობაში კიდევ ერთი უსარგებლო სალამოს გასატარებლად და კიდევ ერთი კარგი შესაძლებლობის დასაკარგად – მიგველო დიდი სიამოვნება და სარგებელი საუკეთესო ნაწარმოების კითხვით.

თუ ჩვენ, ჩვენს საყვარელ სავარძელს, ახალი, კითხვისთვის უფრო კომფორტული სავარძლით შევცვლით ან თუნდაც იმავეს სხვა უფრო წყნარ ადგილას გადავიტანთ, ძველი ბიბლიოთეკიდან ამოვარჩევთ წიგნს, რომლის ნაკითხვაც დიდი ხანია გვინდა, ან თუნდაც ნებისმიერი გაზეთების ფიხურში არსებული არჩევანიდან შევიძინებთ რამეს, იქნებ ჩვენთვისაც დაინწყოს ახალი სალამოს ცხოვრება არა მარტო უფრო მრავალფეროვანი, საინტერესო და სასიამოვნო, არამედ ბევრად სასარგებლოც.



გუნდური მართვის პრინციპი

მართვის ეს პრინციპი ბევრად უფრო მტკიცედ კრავს მმართველ გუნდს, მისი წევრები უფრო მეტად გრძნობენ და ინანილებენ პასუხისმგებლობას საერთო შედეგებზე, ბევრად უფრო მეტად უნევენ ერთმანეთს ანგარიშს, უფრო მეტად ხდებიან საერთო მიზანზე ორიენტირებულები და ერთიან ორგანიზმად მთლიან ორგანიზაციას აღიქვამენ.

გუნდური მართვის პრინციპი შეიძლება ვუნოდოთ მართვის ისეთ სქემას, რომელშიც ტოპ-მენეჯერთა გუნდის წევრები, პირველ რიგში, ტოპ-მენეჯერთა გუნდის წევრები არიან, ხოლო ამის შემდეგ კონკრეტული მიმართულებების კურატორები – ანუ, როდესაც ნებისმიერი მათგანის მიერ გაცემული დავალება მენეჯერთა გუნდის დავალებად აღიქმება, ხოლო შესრულების ვალდებულება აქვს ნებისმიერ ქვედანაყოფს, რომელიც მათგანის ფორმალურ დაქვემდებარებაშიც უნდა იყოს ის.

ამ პრინციპით ორგანიზაციის მართვისას თითოეული სამსახური ვალდებულია შეასრულოს ტოპ-მენეჯერთა გუნდის ნებისმიერი წევრის დავალება, თუ ის არ ეწინააღმდეგება მმართველი გუნდის სხვა წევრისგან უკვე მიღებულ დავალებას. ასეთ შემთხვევაში კი შემსრულებელი ქვედანაყოფი ვალდებულია, სწრაფად ჩააყენოს საქმის კურსში მენეჯერთა გუნდის ორივე წევრი, რათა ისინი ერთმანეთში შეთანხმდნენ მათი დავალებების კოორდინირების მიზნით. შეუთანხმებლობის შემთხვევაში კი გუნდის სხვა წევრებთან ერთად

განიხილონ სიტუაცია და სწრაფად, გუნდურად გადანყვიტონ, თუ რომელი დავალების შესრულება არის ორგანიზაციისთვის უფრო პრიორიტეტული.

შესაძლოა, ერთი შეხედვით, მართვის ასეთი სისტემა რთულად განსახორციელებელი მოგეჩვენოთ, მაგრამ სინამდვილეში ის არა მარტო ადვილი დასაწერგია, არამედ ძალიან ბევრი დადებითის მოტანაც შეუძლია ორგანიზაციისთვის.

პირველ რიგში ამ პრინციპით მართვის საუკეთესო ეფექტი ის არის, რომ დირექტორატი, ორგანო, რომელიც ტოპ-მენეჯერთა გუნდის მთავარი მუშა ორგანოა, ასეთი პრინციპით მართვისას ბევრად უფრო ქმედითი, აქტიური და პროდუქტიული ხდება. მენეჯერები ბევრად უფრო დიდი პასუხისმგებლობით მონაწილეობენ მის მუშაობაში, ცდილობენ, არ დაუშვან არასწორი გადანყვეტილებების მიღება, ვინაიდან მერე დიდი ალბათობით მათ პირადად და მათ საკურატორო ქვედანაყოფებს მოუწევთ ამ გადანყვეტილებების აღსრულებაში მონაწილეობა. დირექტორატზე განხილვები ბევრად უფრო პროდუქტიულია, ხმაურიანიც, მაგრამ, სამაგიეროდ, მიღებული გადანყვეტილებები უკეთესია და თანაც, რაც მთავარია, საერთო.

მართვის ასეთი პრინციპი ბევრად უფრო მტკიცედ კრავს მმართველ გუნდს, მისი წევრები უფრო მეტად გრძნობენ და ინაწილებენ პასუხისმგებლობას საერთო შედეგებზე, ბევრად უფრო მეტად უწევენ ერთმანეთს ანგარიშს, ითვალისწინებენ კოლეგების ინტერესებს. ისინი ბევრად უფრო მეტად ხდებიან საერთო მიზანზე ორიენტირებულები და ერთიან ორგანიზმად აღიქვამენ მთლიან ორგანიზაციას. ორგანიზაციის ინტერესებზე წინ საკუთარი საკურატოროს ინტერესებს არ აყენებენ და შედეგად უფრო მეტ სარგებელს უქმნიან ორგანიზაციას თვითონაც და მათი საკურატორო ქვედანაყოფებიც.

მართვის გუნდური პრინციპი ქმნის ბევრად უკეთეს პირობებს ზედა რგოლის მენეჯერებს შორის სტრატეგიული ამოცანების გადასანაწილებლად. აძლევს მათ საშუალებას, უფრო ადვი-

ლად აიღონ პასუხისმგებლობა ისეთ ურთულეს სტრატეგიულ ამოცანებზეც, რომელთა გადაწყვეტასაც მთლიანი ორგანიზაციის ან მისი დიდი ნაწილის მობილიზება და ჩართვა სჭირდება. ეს ბევრად აიოლებს დასახული სტრატეგიის განხორციელებას და თვითონ სტრატეგიის დასახვის პროცესსაც ბევრად უფრო გუნდურს, ადვილსა და სასიამოვნოს ხდის.

ფინანსური, დროითი, საკადრო რესურსების გამოყენება, გუნდური მართვის პრინციპის შემთხვევაში, ბევრად უფრო პროდუქტიულად და რაციონალურად ხდება. არ იხარჯება ზედმეტი დრო და ენერგია გუნდურად მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულებისთვის საჭირო რესურსების მისაღებად და გამოსაყენებლად. გადაწყვეტილებები ბევრად უფრო სწრაფად მიიღება და სწრაფადვე სრულდება მიუხედავად იმისა, რამდენი სხვადასხვა ქვედანაყოფის და რამდენი განსხვავებული საკურატოროდან ჩართვა არის ამისთვის საჭირო.

კიდევ ერთი დადებითი ეფექტი ორგანიზაციისთვის, რომელიც მართვის ასეთ პრინციპს ახლავს, სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის პირდაპირი, ჰორიზონტალური ურთიერთობების გამარტივება და წახალისებაა. ამ დროს აუცილებელი აღარაა ნებისმიერი სტრუქტურული ერთეულისთვის მთელი რიგი სუბორდინაციული ბარიერების გავლა, რათა სხვა პარალელურ სამსახურთან ერთად რაიმე გადაწყვეტილება მიიღოს და განხორციელოს. ვისაც დიდ ორგანიზაციებში უმუშავია, ალბათ, ყველა ცხადად ხედავს ასეთი ურთიერთობების მნიშვნელობას ყოველდღიურ საქმიანობაში.

დაბოლოს, კიდევ ერთი ძალიან კარგი თვისება, რომელიც გუნდური მართვის პრინციპით მოქმედ ორგანიზაციას სხვებისგან გამოარჩევს, არის სტრუქტურული ცვლილებების, გადაადგილებების, დივიზიონების დაშლის, რეორგანიზაციის, ქვედანაყოფების საკურატოროებში გადატანა-გადმოტანის უჩვეულო სიმარტივე. მმართველი გუნდის წევრები ნაკლებად იღებენ პერსონალურ შეურაცხყოფად ან უნდობლობად ნებისმიერ გადაადგილებას მათ საკურატორო სფეროში. თვი-

თონაც აქტიურად მონაწილეობენ როგორც ამ გადანყვეტილებების მიღებაში, ისე განხორციელებაში. ამ პროცესში პირველ რიგში სწორედ მთლიანი ორგანიზაციისა და არა პირადი ინტერესებიდან გამომდინარე, რაც ძალიან ამარტივებს მართვის სისტემის მშენებლობას და განვითარებას.

როგორც ნებისმიერ ორგანიზაციულ სისტემას, პრინციპს თუ სქემას გუნდური მართვის პრინციპსაც თავისი უარყოფითი მხარეები აქვს და, ალბათ, არცთუ ისე ცოტა. მათ შორის ყველაზე ცხადი და მძიმე, სავარაუდოდ, ის არის, რომ ადამიანებისთვის (როგორც უმაღლეს, ისე საშუალო მართვის რგოლში), ვინც მიდრეკილია გაექცეს პასუხისმგებლობას, სხვას გადააბრალოს საკუთარი უმოქმედობა და არაპროდუქტიულობა, ეს პრინციპი ამის გაკეთებას ართულებს.

იმ ადამიანისთვის კი, ვისაც ურჩევნია, ერთი უფროსი ჰყავდეს, მას გაეპრანჭოს, თავი მოუთაფლოს, პირადი ურთიერთობებით დააბას და მონუსხოს, ასეთი მართვის პრინციპი ბევრ პრობლემას ქმნის.

იმ ხელმძღვანელებისთვის, რომელთაც სურთ საკუთარი საკურატორო იმპერიას დაამსგავსონ და მას „ჩინეთის დიდი კედელი“ შემოავლონ, კატეგორიულად მიუღებელია ასეთი მართვის პრინციპი. ეს ადამიანები ბევრ აბსურდულ არგუმენტს ასახელებენ, რათა თითქოს ასეთი „ანარქიისა და არეულობებისგან“ „დაიცვან“ და „გადაარჩინონ“ არა მარტო საკუთარი საკურატორო, არამედ მთლიანი ორგანიზაცია.

ასეთი წინააღმდეგობების მიუხედავად, თუ მმართველი გუნდი ამ პრინციპზე შეთანხმდა, შემდეგ უკვე მისი დანერგვა უნდა დაიწყოს, რაც, სათანადო ნების შემთხვევაში, რთული სულაც არ არის. ამისთვის საჭიროა:

ა) გუნდური მართვის პრინციპის დეკლარირება, რომელსაც გუნდის თითოეული წევრი მოაწერს ხელს და მის ყოველდღიურ ცხოვრებაში განხორციელებას დაინწყებს.

ბ) კარგად აუზხსნათ საშუალო რგოლის ყველა ხელმძღვანელსა და, შეძლებისდაგვარად, ყველა თანამშრომელს, რას ნიშნავს გუნდური მართვის პრინციპი. გავაგებინოთ და მივაჩვიოთ ისინი იმ აზრს, რომ მათთვის სავალდებულოა მმართველი გუნდის ნებისმიერი წევრის დავალების კურატორ ხელმძღვანელთან ზედმეტი გადამონმებებისა და შეთანხმებების გარეშე შესრულება.

გ) განსაკუთრებით გაგებით უნდა მოვეკიდოთ პირველ პერიოდში წარმოქმნილ გაურკვეველობებს, შეკითხვებს ან, შესაძლოა, უსიამოვნებებსაც. უნდა ვეცადოთ, ყველა ეს შემთხვევა მოთმინებითა და პრინციპის დანერგვის მნიშვნელობის სათანადო აღქმით გუნდშივე განვიხილოთ, კოლეგებთან ერთად გავარჩიოთ და ისე მივიღოთ გადანიშნულებები. დროთა განმავლობაში, ასეთი გაუგებრობების რიცხვი და სირთულე მნიშვნელოვნად შემცირდება, ორგანიზაციის მართვა კი ბევრად ადვილი, სასიამოვნო და შედეგიანი გახდება.

გუნდისთვის არასასურველი ნევრები

სიტუაცია ბევრად უფრო ნაკლებად მავნებელი გახდება გუნდისთვის, თუ ლიდერი პროცესებს სტანდარტული გზით მსვლელობის უფლებას არ მისცემს და შეეცდება, სიტუაცია განსხვავებული სცენარით წაიყვანოს. ამისთვის კი...

თითქმის ყველა გუნდში არის ნევრი, რომელიც დანარჩენ ნევრებს სხვებზე ნაკლებად უყვართ. ზოგან გამოხატავენ ამას, ზოგან – ნაკლებად, ზოგან გუნდის შიგნით ამ თემაზე ლაპარაკობენ, ზოგან – არასოდეს, ზოგან დიდია ეს ანტიპათია, ზოგან – ნაკლები, მაგრამ ასეთი ნევრები თითქმის ყველა გუნდში არიან და მათი ყოფნა, ან მათ მიმართ ასეთი დამოკიდებულება ბევრგან ბევრს და თანაც რაღაც მნიშვნელოვანს აფუჭებს.

ხშირად გვეჩვენება, რომ ამ ნევრის წასვლა ყველაზე კარგი გამოსავალი იქნებოდა და რომ ამის შემდეგ გუნდი ბევრად უფრო მტკიცე და წარმატებული გახდება. მისი წასვლის მერე კი ვხვდებით, რომ თითქმის არასოდეს ეს ასე არ არის, ვინაიდან უფრო მეტ შემთხვევაში, გარკვეული დროის შემდეგ, უარყოფითი განწყობა გუნდის სხვა ნევრზე გადადის და ახლა მის მიმართ იწყება ახალი, შესაძლოა, კიდევ უფრო აგრესიული უარყოფითი პროცესი.

რატომ ხდება ასე, რა ინვესს ასეთ გამორჩევებს, ამოჩემებას და ამხედრებას გუნდის ცალკეული ნევრის მიმართ, ძნელი სათქმელია – უფრო ხშირად ფასეულობებში განსხვავება, შე-

საძლთა, ცალკეული, უფრო მაღალი რანგის ხელმძღვანელის გამორჩეულად კარგი, მაგრამ არაობიექტური დამოკიდებულება მის მიმართ, მისი განსხვავებული ფიზიკური აღნაგობა და ქცევის მანერა, მოკლედ, მიზეზები ზოგჯერ ობიექტურია, ზოგჯერ სუბიექტური, თუმცა, ალბათ, ამას დიდი მნიშვნელობა არ აქვს. უფრო მეტად მნიშვნელოვანია, მოვიფიქროთ, ასეთ დროს როგორ მოვიქცეთ. რა გავაკეთოთ, რომ ამ ფაქტორმა გუნდზე რაც შეიძლება ნაკლები უარყოფითი გავლენა მოახდინოს.

მიუხედავად იმისა, რომ უმეტეს შემთხვევებში, ერთი შეხედვით, ეს ყველაფერი სწორედ ამ თანამშრომლის დამსახურებაა, ხშირად ეს საერთოდ არ არის ასე. პრობლემის მოგვარების პასუხისმგებლობა კი ყოველთვის მთლიანად გუნდს და, უპირველეს ყოვლისა, მის ლიდერს ეკისრება. სწორედ ამ უკანასკნელმა უნდა იპოვოს გზა და შეძლოს სიტუაცია ისე შეცვალოს, რომ საქმეცა და გუნდიც მინიმალურად დაზარალდეს.

ქცევის სტანდარტული მოდელი მარტივია. ყველაფერი იმით იწყება, რომ გუნდის ცალკეული წევრები ამოჩემებულის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულების დაგროვებას იწყებენ (ამას ხშირად თავიდან ერთი და იგივე ადამიანები აკეთებენ). მერე, რალაც მომენტში, ეს მათ ქცევაშიც აისახება, სხვებიც იწყებენ ამ დამოკიდებულებაზე რეაგირებას, ჯერ მის მიმართ შედარებით ნაკლებად ლოიალურები კვებენ ნითელ ხაზს და ამომჩემებლების ბანაკში გადადიან, შედარებით მეტად ლოიალურებს, დროთა განმავლობაში, არჩევანის გაკეთება უნევთ, ფიქრობენ ან დარჩენენ გუნდთან ერთად, ან ისინი გახდებიან შემდეგი, შესაბამისად ნელ-ნელა ყველა უმრავლესობის მხარეს იკავებს. ეს პროცესები ხშირად უჩუმრად, თავისთავად და საკმაოდ ნელა მიმდინარეობს. ზოგჯერ უფრო ხმაურიანად და სწრაფად, მაგრამ ალგორითმი თითქმის ყველა შემთხვევაში მსგავსია.

სამწუხაროდ, სტანდარტულად, ლიდერები ამ პროცესში ყველაზე ბოლოს ერთეებიან. ან ხედებიან, რაც ხდება და უყურებენ, ან საერთოდ ვერც ამჩნევენ რა ხდება. და მაშინაც კი, თუ

ისინი ამ ადამიანს გუნდისთვის მნიშვნელოვან წევრად მიიჩნევენ, ასეთი დაგვიანების გამო შესაძლოა მათაც კი მოუწიოთ არჩევანის გაკეთება, ან გაუშვან ეს ადამიანი გუნდიდან და სიტუაცია გამოასწორონ, ან დატოვონ გარკვეული დროით და ამით კიდევ უფრო შეუშალონ ხელი გუნდში ნორმალური სამუშაო სიტუაციის ჩამოყალიბებას.

სიტუაცია ბევრად უფრო ნაკლებად მავნებელი გახდება გუნდისთვის, თუ ლიდერი პროცესებს სტანდარტული გზით მსვლელობის უფლებას არ მისცემს და შეეცდება, განსხვავებული სცენარით წაიყვანოს. ამისთვის კი შეიძლება საჭირო გახდეს:

1. რალაცნაირად უნდა შევძლოთ დროულად აღმოვაჩინოთ, ვის თავზე იქუფრება ცა. როგორი მონმენდილიც უნდა გვეჩვენებოდეს იგი, უნდა გვახსოვდეს, რომ ეს პროცესები ყოველთვის მიმდინარეობს და ვილაცის მიმართ საერთო განწყობა უარესდება, უბრალოდ ამოსაცნობია, ვინ არის ის. ხელმძღვანელი ფხიზლად უნდა იყოს.

2. იმის იმედზე ყოფნა, რომ ყველაფერი თავისით მოგვარდება, არ შეიძლება. რაც უფრო დიდხანს გავუკეთებთ ამ პროცესს იგნორირებას, უფრო რადიკალური ნაბიჯების გადადგმა შეიძლება მოგვინიოს ბოლოს. ამიტომ სიტუაციაში გარკვევა და მოქმედებების დაწყება არ უნდა დავახანოთ. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ ამოჩემა პირველ რიგში გუნდისთვის არის ცუდი და მერე ამოჩემაგუნდისთვის. ამიტომ სწორედ გუნდში სიტუაციის გაჯანსაღებისთვის არის სიჩქარე საჭირო.

3. საჭიროა მიზეზების გააზრება, რა შეიძლება იწვევდეს გუნდის წევრების მხრიდან ამ ადამიანის მიმართ დამოკიდებულების გაუარესებას. თუ ამის მიზეზი ჩვენი, ანუ ხელმძღვანელების მისდამი გამორჩეულად კარგი დამოკიდებულებაა (რაც ობიექტური მიზეზებით არ არის განპირობებული), მაშინ მოგვიწევს ჩვენი ქცევის ცვლილება, რომ ეს ადამიანი ჩვენდა უნებურად თვითონვე არ შევადულოთ გუნდს. ამისთვის, მი-

სადმი ზედმეტად კარგი დამოკიდებულება არ უნდა გამოვხატოთ. თავი უნდა გავაკონტროლოთ, რომ მაქსიმალურად სამართლიანები ვიყოთ. ამით სხვებში იმის განცდას გავაჩენთ, რომ ყველა თანასწორია და სამართლიანად ფასდება ხელმძღვანელის მხრიდან. ამ ადამიანის მიმართ სხვების აგრესიაც ნელ-ნელა შემცირდება.

4. თუ მიზეზი თვითონ არის მისივე გამომწვევი ქცევით, ჩაცმის მანერით, სხვების მიმართ დამოკიდებულებით, ან ნებისმიერი სხვა რამის გამო, და ეს უარყოფითი დამოკიდებულება მის მიმართ ძირითადად ობიექტურია და ჩვენ ამაში დავრწმუნდებით, მაშინ უარყოფითი უკუკავშირის მძიმე ტვირთი სწრაფად უნდა ვიტვირთოთ და ადამიანს სრული სურათი მალევე უნდა დავანახვოთ. ვთხოვოთ, შეეცადოს თავისი ქცევა და დამოკიდებულებები შეცვალოს, სხვა შემთხვევაში რა პერსპექტივა ექნება ამ ყველაფერს, ისიც გასაგებად უნდა აუხსნათ.

5. თუ აღმოჩნდება, რომ ამოჩემებული წევრის მიმართ დამოკიდებულება ძირითადად გუნდის ერთი ან ორი სხვა წევრის სუბიექტური განწყობის გამო ფუჭდება, მაშინ სასწრაფოდ ამის მიზეზებში გარკვევაა საჭირო. ყველა ძალისხმევა მათი დაახლოებისა და მათ შორის ურთიერთობის გაუმჯობესებისკენ უნდა წარიმართოს. ერთობლივი დავალებები, პროექტები, მივლინებები, რამდენიმე არაფორმალური ღონისძიება, სადაც მათ შორის ურთიერთობის გაუმჯობესება ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა იქნება, ხშირად საკმარისი ხდება იმისთვის, რომ ადამიანებმა ერთმანეთის მიმართ დამოკიდებულება შეცვალონ.

ყველაზე ხშირად კი ისე ხდება, რომ ამ ყველაფრის მთავარი მიზეზი გუნდის ერთი ან რამდენიმე წევრია. მათ, როგორც წესი, ერთმანეთთან განსაკუთრებულად კარგი, მეგობრული ურთიერთობა აქვთ. ისინი შედარებით დიდი ხანია გუნდის წევრები არიან და დანარჩენ წევრთა უმრავლესობაში ავტორიტეტით და სიყვარულით სარგებლობენ. სწორედ მათგან მოდის უმეტეს შემთხვევაში ასეთი უარყოფითი პროცესების

დასაწყისი. თუ ამ საფრთხეს და ასეთ ადამიანებს ცოტა მეტ ყურადღებას მივაქცევთ, მათზე წნეხს ცოტათი მეტად დავამძიმებთ და უფრო ნაკლებ დროს და სურვილს დავუტოვებთ, რომ ასეთი ცუდი რალაცებით „გაერთონ“, ამით მთლიანად გუნდისთვის და ბევრი მათი პოტენციური მსხვერპლისთვის ძალზე საშურ საქმეს გავაკეთებთ. ცალკეულ შემთხვევაში შესაძლოა სწორედ ამ ადამიანების გუნდიდან გაშვება ან მათი დაშლა და სხვაგან გადაყვანა სჯობდეს, ვიდრე იმის ყურება, როგორ აფუჭებენ გარემოს და ხშირად უსამართლოდ ექცევიან ადამიანებს.

ერთი შეხედვით ეს სურათი, შესაძლოა, ცოტა მუქად და დამძიმებულად მოგეჩვენოთ, მაგრამ ჯობია გახსოვდეთ, რომ ეს პროცესები მხიარული, უბრალო და ჩვეული ყოველდღიური ურთიერთობების პარალელურად ნელა, უჩუმრად და უხილავად მიმდინარეობს. და ვიდრე ერთხელაც, ამ ყველაფრის შედეგი ზედაპირზე ამოვა და საერთო გარემოს ძალიან დაამძიმებს, იქამდე მისი მოვლა ბევრად ადვილია. შესაბამისად, ადამიანების ერთმანეთის მიმართ მხიარულმა და გარეგნულად კეთილგანწყობილმა ურთიერთობამ ყურადღება არ უნდა მოგვიდუნოს და არ უნდა გვაფიქრებინოს, რომ გუნდში წესრიგია, ყველაფერი რიგზეა და თანამშრომლებს ერთად მუშაობისთვის სათანადო გარემო აქვთ.

სიცოცხლის დარჩენილი დღეების აღრიცხვის დაშა

*ნეტავ, ვინ ვიქნებოდი, სად ვიქნებოდი ან
რა მექნებოდა ახლა, ცოტა უკეთესად რომ
გამომეყენებინა დრო?*

როგორ ვაკონტროლოთ უკეთესად ის მთავარი რესურსი, რომელსაც ვერავინ შეგვინახავს, ვერავინ დაგვიგროვებს, რომელსაც მხოლოდ ერთი რამე სჭირდება – მაქსიმალურად გავუფრთხილდეთ და სწორად გამოვიყენოთ.

ერთხელ, დაახლოებით თხუთმეტი წლის წინ, ერთმა ჩემმა მეგობარმა და კოლეგამ მეორესთან დაინუნუნა, მგონი ისე კარგად არ ვიყენებ დროს, როგორც საჭიროაო. წლები შემატება (30 წლამდე იყო უკვე), დღე და ღამე სამსახურში კი ვარ, მაგრამ მგონი დიდად ღირებულს არაფერს ვაკეთებო, არც ცოლი მყავს, არც შვილები. წლები კი გარბის და ხანდახან უკან მიხედვა და გაანალიზება მეშინიაო. ამ მეორემ იმავე დღეს სამუშაო მაგიდასთან, კედელზე პატარა დაფა დაუკიდა. დაიანგარიშა, კოლეგას სიცოცხლის ბოლომდე საშუალოდ რამდენი დღე ჰქონდა დარჩენილი, დამრგვალებით 16 500 გამოუვიდა (საშუალო-სტატისტიკურ სიცოცხლის ხანგრძლივობას განვლილი წლები გამოაკლო და 365-ზე გაამრავლა). სთხოვა, ეს დაფა არ ჩამოეხსნა და არც წაეშალა. ყოველი სამუშაო დღის ბოლოს მის კაბინეტში ადიოდა და დარჩენილი დღეების რიცხვს ერთი დღით უმცირებდა.

უფროსი კოლეგა მეგობრის „მოღვაწეობას“ პირველი ათი დღე არაფრად აგდებდა, ისე იქცეოდა, თითქოს საერთოდ არ აქცევ-

და ყურადღებას არც მას და არც დაფას, მეორე ათი დღე დას-
ცინოდა, – კიდევ დადიხარ, არ მოგებზრდაო, მესამე ათ დღეს
ეჩხუბებოდა, – თავი გამანებე, ნუ გამიჭირე საქმეო. მაგრამ ის
არ შეეშვა, ჯიუტად აგრძელებდა სიარულს, ცვლიდა და ცვლიდა
ჯერ ბოლო ციფრს, მერე ბოლოს წინებზეც გადავიდა. დაახლოე-
ბით ერთ თვეში ამ ყველაფერმა რალაც შედეგი გამოიღო.

ჩვენმა საერთო მეგობარმა ჯერ დღიური იყიდა, ყოველ სა-
ლამოს მეორე დღის გეგმის შედგენა დაიწყო. იჯდა გრძელი
სამუშაო დღის ბოლოს, მისჩერებოდა დაფას, ახსენდებოდა
საწყისი რიცხვი, ცვლილებას აფასებდა და ისევ ახალნაყიდ
დღიურში აგრძელებდა კირკიტს. ყოველ სალამოს თავიდან
10-15, მერე 30 ნუთამდე უთმობდა მომავალი დღის გეგმაზე
ფიქრს. ცდილობდა, მიმხვდარიყო, როგორ უფრო ღირებუ-
ლად გამოიყენებდა დღეს.

პარასკევი სალამო და შაბათი დილა მომავალი კვირის გეგმე-
ბზე ფიქრისთვის გამოყო. ერთ საათს მაინც ხარჯავდა გეგ-
მების მოფიქრებაზე. რა ამოცანები ჰქონდა, როგორ უნდა
გადაეჭრა, რა მოქმედებები იყო ამისთვის საჭირო და რომელ
დღეს იქნებოდა უკეთესი ამის გაკეთება. ვისთან შეხვედრები,
რისი წაკითხვა, რის დამოუკიდებლად გააზრება იყო საჭირო.
მოკლედ, კვირის დღეებზეც გაჩნდა დღიურში გეგმური ჩა-
ნაწერები ნელ-ნელა.

შაბათ-კვირას სამსახურში სიარული შეწყვიტა, რითაც გააო-
ცა ხელმძღვანელებიცა და კოლეგებიც. სალამოსაც ადრე
დაიწყო სამსახურიდან სახლში წასვლა. ამ ყველაფრის ფონზე
კი მისი სამსახურებრივი წინსვლა, რაოდენ გასაკვირიც უნდა
იყოს, ბევრად სწრაფი ტემპებით წავიდა წინ. მმართველი
გუნდი დავალების მიცემას ვერ ასწრებდა, ისე ასრულებდა
და თან დეტალების დონეზე მაღალი ხარისხით. მართალია,
არ მოსწონდათ სამსახურში სხვებთან ერთად ლამეებს რომ
აღარ ათენებდა, მაგრამ თავის საქმეს ძალიან კარგად ასრუ-
ლებდა და ამიტომ ვერაფერს ეუბნებოდნენ. არც ინიციატი-
ვის გამოჩენასა და დამატებით აქტივობაში ჩამოუვარდებოდა
ვინმეს.

მაღე ინგლისურის მასწავლებლის ძებნა დაიწყო. ენა კარგად იცოდა, მაგრამ ტესტებისთვის მომზადება გადანყვიტა. მერე ჯიმატის წიგნები გამოიწერა. დილით დგებოდა, რომ მეცადინეობისთვის საკმარისი დრო ჰქონოდა.

მთლად იმ დაფის ბრალი, რა თქმა უნდა, არ იყო, მაგრამ იქიდან ერთ წელიწადში ცოლიც მოიყვანა. მერე შვილებიც ეყოლათ. შაბათ-კვირას ოჯახთან ერთად საინტერესო, აქტიური დასვენება ტრადიციად აქცია. წელიწადში ერთხელ კი ცდილობდა ოჯახი რომელიმე ახალ ქვეყანაში, ახალ ქალაქში ან კურორტზე წაეყვანა დასასვენებლად. ამის დაგეგმვასაც საკმაო ყურადღებას, დროსა და ფინანსებს უთმობდა.

რამდენიმე წლის მერე, ანუ მას შემდეგ, რაც ერთ-ერთ პრესტიჟულ უცხოურ სასწავლებელში ბიზნესადმინისტრირების კურსი გაიარა, მართალია, დისტანციურად, ვინაიდან ოჯახის გამო ველარ მოახერხა დიდი ხნით სასწავლებლად წასვლა, სამსახურიდან წამოვიდა (ამ დროისთვის იმავე ორგანიზაციაში უკვე ძალიან დიდი თანამდებობა ეკავა) და საკუთარი ბიზნესი დაიწყო.

სამწუხაროდ, დღეს მას ხშირად აღარ ვეკონტაქტები, მაგრამ ვიცი, რომ ისევ ისეთი აქტიურია, ბევრს მუშაობს, აქტიურად ისვენებს, შვილიც ბევრი ჰყავს და ბიზნესის საქმეებიც ძალიან წარმატებით მისდის. ერთ-ერთი წარმატებული ადამიანია ჩვენს ქვეყანაში და, ალბათ, თვითონაც იცის, რომ ამას დიდწილად სწორედ სიცოცხლის სიყვარულით, დროის კარგი გამოყენებით, აქტიური შრომითა და დასვენებით ახერხებს.

ზუსტად არავინ ვიცი, რამდენი დღე გვაქვს დარჩენილი სიცოცხლის ბოლომდე, მაგრამ ზუსტად ვიცი, რომ მათი რიცხვი შეზღუდულია და, სამწუხაროდ, ხშირად ყოველდღიურ ცხოვრებაში სწორედ ეს გვაწინააღმდეგობა. ისე ვერვით გათენებასა და დაღამებას, რომ გვგონია, მუდმივად ასე იქნება.

საკმარისია, გავიაზროთ და მერე ხშირად გავიხსენოთ, რომ დარჩენილი დღეების რიცხვი შეზღუდულია, რომ ყოველ სა-

ლამოს დარჩენილი ცხოვრებიდან კიდევ ერთი დღე გვაკლდება და მერე უფრო აქტიურად ვინყებთ იმაზე ფიქრს, როგორ შევანელოთ დროის დინება, როგორ მოვასწროთ ბევრად უფრო მეტი, როგორ ვაკონტროლოთ უკეთესად ის მთავარი რესურსი, რომელსაც ვერავინ შეგვინახავს, ვერავინ დაგვიგროვებს, რომელსაც მხოლოდ ერთი რამე სჭირდება, მაქსიმალურად გავუფრთხილდეთ და სწორად გამოვიყენოთ, იმისთვის, რომ მერე ერთხელაც ძალიან მტკივნეული არ იყოს საკუთარი თავისთვის დასმული კითხვა – ნეტავ ვინ ვიქნებოდი, სად ვიქნებოდი ან რა მექნებოდა ახლა, ცოტა უკეთესად რომ გამომეყენებინა დრო?

კიდევ ერთი, იკითხეთ „სინერჯი ჯგუფის წიგნები“ და დროის მართვაცა და წარმატების მიღწევაც ბევრად უფრო ადვილი გახდება. ჩვენ ხომ მათ სწორედ ამისთვის ვაკეთებთ. ალბათ, „მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის“ და „მართვის ახალი გეომეტრია“ ბევრმა წაიკითხეთ უკვე.

ხელმძღვანელის გაღვივების ერთი ისტორია

ამ გარემოებამ და იმ რეპუტაციამ, რაც შეგვექმნა, რადიკალურად შეცვალა ჩვენი ხელმძღვანელი.

მინდა მოგიყვებოდა ერთი ჩემი უფროსი მეგობრის ძალიან საინტერესო ამბავს, რომელიც მიძინებული გუნდისა და მისი ხელმძღვანელის რადიკალურ სახეცვლილებას ეხება, რაც, როგორც მოგვიანებით აღმოჩნდა, არც ისე წარმოუდგენელი და შეუძლებელი ყოფილა. უბრალოდ, როცა ადამიანი ძალიან ეჩვევი პასიურ გარემოს, ადამიანებს, საქმეს, ბევრი რამ გრჩება შეუმჩნეველი. მოქმედმა გმირმაც წარმატების გასაღები გვიან ამოიცნო. ამბავს პირველ პირში მოგიყვებით.

„არასდროს დამავინწყდება ეს...

უკვე რამდენიმე წელი იყო, რაც იმ ორგანიზაციაში ვმუშაობდი. ერთი მოსაწყენი და მოსაბეზრებელი სამსახური გახლდათ. თუმცა ამ რუტინას განაპირობებდა არა საქმე, რასაც ვაკეთებდით, არამედ ჩემი ხელმძღვანელი, რომელთანაც ძალიან კარგი დამოკიდებულება მქონდა. როგორც მენეჯერი კი ძალიან პასიური და ინერტული იყო. ეს სხვა თანამშრომლებზეც ძალიან მოქმედებდა, თუმცა ამის დანახვა და ამასთან ბრძოლა არც ერთს არ მოგვიწოდებია, და ამიტომაც იყო, რომ ასე გრძელდებოდა მანამ, ვიდრე „ის“ არ გამოჩნდა ჩვენს გუნდში.

ის ერთი გამოუცდელი ყმანვილი გახლდათ, რომელიც ერთ მშვენიერ დღეს ასისტენტად აიყვანეს. უნივერსიტეტი ახალი დამთავრებული ჰქონდა. ვერ ვიტყვი, რომ ან ნასწავლობით, ან

დიდი შრომისმოყვარეობით გამოირჩეოდა, მაგრამ დღეს ზუსტად ვიცი, რომ სასწაული ჩვენს გუნდში სწორედ მან მოახდინა.

დღემდე გაოცებული ვარ, როგორ მოახერხა ეს, როგორ სწორად დაგეგმა და თანამიმდევრულად განახორციელა „ჩანაფიქრი“, ყველა ჩვენგანი ჩაგვრთო და ძალიან კარგად „გამოგვიყენა“.

მისი მოსვლიდან რამდენიმე თვეში განხორციელდა ცვლილებები. ყველაფერი დაიწყო გუნდში ძალიან სახალისო, სასიამოვნო და თან სასარგებლო წესების შემოღებითა და ტრადიციების დამკვიდრებით (რომლის ინიციატორიც მოგვიანებით ჩვენი ხელმძღვანელიც აქტიურად გახდა), მათ შორის:

- კითხვის ნახევარი საათი ყოველ დილას, როცა გუნდის ყველა წევრი, მათ შორის ხელმძღვანელი, წინასწარ შერჩეულ წიგნს ვკითხულობდით;
- რეგულარული შეხვედრები ყოველ ორშაბათს, – როცა მთელი გუნდის კვირის სამუშაო იგეგმებოდა, დავალებები ნაწილდებოდა;
- პარასკევი დილის ნახევარი საათი, როცა შემეცნებით და საინტერესო ვიდეოლექციებს ერთად ვუყურებდით, ინგლისურ და რუსულ ენებზე;
- „შაბათობა“ 2 კვირაში ერთხელ შაბათ დღეს, როცა ხან რომელიმე ბავშვთა სახლისთვის კომპანიის მასშტაბით მოგროვებული წიგნები, ტანსაცმელი და სხვა ნივთები მიგვექონდა, ხან რომელიმე პარკს სპეციალურ მაისურებსა და კეპებში გამოწყობილები ვასუფთავებდით, ხანაც ერთობლივად ხეების დასარგავად ვესეოდით აუთვისებელ მიწას;
- ქალაქგარეთ ექსკურსიები და მათ შორის შეხვედრები – რამდენიმე სამუშაო შეხვედრაც კი ჩაგვიტარებია ბუნების ნიაღში, ღია ცის ქვეშ;

- სპორტული შეჯიბრებები ფეხბურთში, ჩოგბურთში, ბოულინგში, ჭადრაკშიც კი მოვანყვეთ ერთხელ, როცა მარტო ჩვენი გუნდი კი არა, მთელი ორგანიზაციიდან მსურველები ჩაერთვნენ. გამარჯვებულები გამოვავლინეთ, საპატიო სიგელები და პრიზებიც გადავეცით, დიდი მხიარულება იყო;
- მუსიკალური საათი კვირის ერთ-ერთ დღეს, როცა ყველა ვისვენებდით და მუსიკის ფონზე ვსაუბრობდით...

ცალკე საინტერესო ცვლილება ის იყო, რომ ამ ყველაფრის მოფიქრებისთვის 3-კაციანი გუნდიც კი გვყავდა გამოყოფილი, რომლის წევრებიც 2 კვირაში ერთხელ იცვლებოდნენ და რომელთაც ჩვენი სამუშაო პირობების, მიდგომების, ყოველდღიური მუშაობის პროცესის უფრო საინტერესოდ გახდომა, დახვეწა და გახალისება ევალეზობდათ – იდეების მოფიქრება, გადარჩევა, დაგეგმვა და განხორციელების ორგანიზება. და კიდევ ბევრი სხვა საინტერესო ცვლილება, ზოგი წერილმანი, მაგრამ ძალიან კარგი და ეფექტის მომცემი.

ამ ცვლილებების ფონზე ჩვენი გუნდი ორგანიზაციის სხვა წევრებისთვის ისეთი შესაშური გახდა, ყველა ჩვენზე და ჩვენი ხელმძღვანელის ინოვაციურობაზე, აქტიურობაზე საუბრობდა. როცა ეს რეპუტაცია აქამდე ძალიან უცხო იყო ჩვენთვის.

და რა კავშირი აქვს ამ გარდატეხას იმ ყმანვილთან?

ამ ცვლილებების დიდი ნაწილის ინიციატორი სწორედ ის ყმანვილი იყო და მერე მოსვენებას არ გვაძლევდა მე და კიდევ ერთ ჩემს კოლეგას. ჩვენ ყველაზე ახლოს ვიყავით ხელმძღვანელთან. გვთხოვდა, არ გვასვენებდა, ბოლოს ტვინს გვიჭამდა: „მოდით, ეს გავაკეთოთ, დაელაპარაკე უფროსს, დაითანხმე... გაკეთებით მე მივხედავ, ოღონდ შენ აიყოლიე“. თავიდან ეს ისეთი გაუგებარი და შემანუხებელი იყო, ვერ ვხვდებოდით, რა უნდოდა, რა არ ასვენებდა. როგორც გითხარით, საქმიანობის დიდი შედეგებით არ გამოირჩეოდა და არც ამბიციური ჩანდა, მეტისმეტად გამოუცდელი იყო ამისთვის.

თურმე ძალიან მარტივი მოტივი ჰქონდა – უნდოდა ცოტათი საინტერესო გაეხადა თავისი ცხოვრება, ცოტათი უფრო შემოქმედებითად დატვირთული და სასიამოვნო სამსახური ჰქონოდა, აქტიური ხელმძღვანელით და შეკრული გუნდით. რისთვისაც ძალიან ჭკვიანურ და მოხერხებულ ხერხს მიმართა – გუნდში გვიპოვა ადამიანები, რომლებიც ხელმძღვანელთან ყველაზე მეტად დაახლოებულები ვიყავით და ჩვენი გავლით ცდილობდა ახალი იდეები, ინიციატივები განგვეხორციელებინა მენეჯერის თანხმობითა და მისი და გუნდის ყველა წევრის აქტიური ჩართვით. მთავარი ის იყო, რომ არ ნებდებოდა, უწყვეტად აკეთებდა ამას, გვანუხებდა, გვათანხმებინებდა და გვარწმუნებინებდა ხელმძღვანელს, შესრულებაშიც გვრთავდა და ამით დიდ სიამოვნებასაც იღებდა.

ამ ცვლილებებს ის შედეგი მოჰყვა, რომ ჯერ ერთი, ინტერესის ობიექტი გავხდით სხვა თანამშრომლებისთვის, დაიწყეს ჩვენს აქტიურობაზე, შეკრულობაზე, ინიციატივებზე საუბარი. ამ გარემოებამ და იმ რეპუტაციამ, რაც შეგვექმნა, რადიკალურად შეცვალა ჩვენი ხელმძღვანელი, პასუხისმგებლობის გრძნობა გაუზარდა, ზრუნვისა და აქტიურობის სურვილი გაუჩინა. ამ პატარა ცვლილებებმა გუნდი შეკრა. ყოველდღიური სამუშაო პროცესი შეცვალა, ჩვენი განწყობა, აქტიურობა გაზარდა, შედეგებიც გაგვიუმჯობესა. ერთად ბევრი საინტერესო პროექტი განვახორციელეთ და კარგი გამოცდილებაც მივიღეთ.

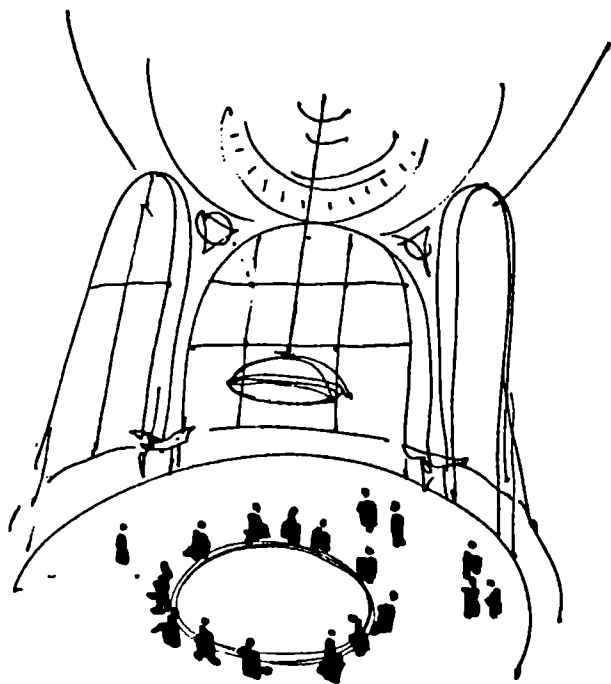
ის კი მალე წავიდა ჩვენგან. მისი წასვლის შემდეგ ვიგრძენი, რომ რალაც დამაკლდა, ძალიან ხშირად ვფიქრობდი მასზე, ცოტა მოგვიანებით ამოვხსენი, ამ გარდატეხის გასაღები ვინ იყო, როგორ მოინდომა და გაგვალვიძებინა ჩვენი ჩამქრალი ხელმძღვანელი ისე, რომ მისი ამ „ჩანაფიქრის“ შესახებ ხელმძღვანელს არც არაფერი გაუგია, არც სხვებს უეჭვიათ რამე, იმიტომ, რომ გამორჩეულად მარტო ის არაფერს აკეთებდა და მოტივიც ძალიან სუფთა ჰქონდა.

ჩვენ ისევ აქტიურად გავაგრძელებთ მუშაობა, ორგანიზაციაში გამუდმებით ელოდნენ ჩვენგან რალაც განსაკუთრებულ

ცვლილებას, ინიციატივას, ჩვენც საინტერესო საქმე არ გველეოდა და უკვე ხელმძღვანელის აქტიური თავკაცობით ვზრუნავდით იმაზე, რომ მათი მოლოდინი გაგვემართლებინა.“

ვისაც მსგავსი პრობლემა გიდგათ, ახლა გისურვებთ „ის“ თქვენთანაც გამოჩნდეს, ან იქნებ თქვენ გახდეთ „ის“, ვინც დაძინებულ ხელმძღვანელს გამოაღვიძებს.

იკითხეთ „სინერჯი ჯგუფის წიგნები“ და თქვენს მუშაობაში ბევრ საინტერესო და სასარგებლო ცვლილებას შეიტანთ.



ზედა რგოლის მენეჯერთა ყურადღების ბანანილება

მხოლოდ პრიორიტეტების ცოდნა არ არის საკმარისი მათზე სათანადო დროის დასახარჯად. პრიორიტეტები, პირველ რიგში, სწორედ იმიტომ უნდა ვიცოდეთ, რომ მის შესაბამისად ორგანიზება გაუუკეთოთ ადამიანთა და მთლიანად ორგანიზაციის ყოველდღიურ მუშაობას.

მენეჯერთა ყურადღება ლიმიტირებული რესურსია. ისინი რაც უფრო მეტ დროს უთმობენ ერთ საკითხს, მით უფრო ნაკლებად აქცევენ ყურადღებას სხვებს. შესაბამისად, ორგანიზაციის წარმატებაც იმაზეა დამოკიდებული, თუ რა საკითხია პრიორიტეტული; რაზე ფიქრობენ და მუშაობენ უფრო მეტად; რაზე მსჯელობენ ისინი ყოველდღიური შეხვედრებისას.

რა გავაკეთოთ იმისთვის, რომ ტოპ-მენეჯერთა ყოველდღიური ძალისხმევა, დრო და ყურადღება ისეთ საკითხებზე იყოს მიმართული და იმ დოზით, რომელიც ყველაზე არსებითია ორგანიზაციის წარმატებისთვის?

პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი, თუმცა არასაკმარისი წინა პირობა იმისთვის, რომ ტოპ-მენეჯერთა ყურადღება სწორი მიმართულებით, სწორ საკითხებზე იხარჯებოდეს, ცხადი მიზნების არსებობაა. თუ მიზნები ცხადი არ არის, ზუსტად არ ვიცით, სად გვინდა, რომ მივიდეთ, რას გვინდა მივალწიოთ, როგორები გვინდა გავხდეთ, იმის განსაზღვრაც შეუძლებელი

იქნება, ყოველდღიურ მუშაობაში რომელ საკითხებზეა ყურადღება გასამახვილებელი.

შესაბამისად, ტოპ-მენეჯერთა გუნდმა, რომელსაც საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდა სურს, პირველ რიგში მიზანი უნდა ჩამოაყალიბოს. დახარჯოს დრო და ძალისხმევა, განსაკუთრებული ყურადღებაც იმისკენ უნდა მიმართოს, რომ ცხადი და ერთმანეთის შესაბამისი მიზნები ჰქონდეს. ამ მიზნებს ცვლილდეს დროდადრო მათი მიღწევის ან აქტუალურობის ცვლილების შესაბამისად.

თუმცა, რა თქმა უნდა, მიზნების სიცხადე საკმარისი არ არის, რომ მენეჯმენტის ყოველდღიური ძალისხმევა სწორ საკითხებზე იხარჯებოდეს. ამისთვის, ისიც უნდა განისაზღვროს, თუ ყველაზე მეტად რომელ საკითხებზე ძალისხმევის ხარჯვა შეუწყობს ხელს მიზნების მიღწევას. საჭიროა ყველა იმ თემიდან, რაც მენეჯმენტის გარშემო ტრიალებს, სწორად შეირჩეს პრიორიტეტები და ეს პრიორიტეტები გარემოსა და გადაჭრილი ამოცანების შესაბამისად იცვლებოდეს.

დაბოლოს, მესამე და ყველაზე მთავარი პირობა, რომელიც ორგანიზაციაში მენეჯმენტის ყოველდღიური ყურადღების სწორ განაწილებას განაპირობებს, კარგად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურაა. მხოლოდ პრიორიტეტების ცოდნა არ არის საკმარისი მათზე სათანადო დროის დასახარჯად. პრიორიტეტები, პირველ რიგში, სწორედ იმიტომ უნდა ვიცოდეთ, რომ მის შესაბამისად ორგანიზება გავუკეთოთ ადამიანთა და მთლიანად ორგანიზაციის ყოველდღიურ მუშაობას. ამისთვის კი სწორედ პრიორიტეტების შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურაა საჭირო.

კონკრეტულ საკითხზე რაც უფრო ზედა რგოლის მენეჯერს აკისრია პასუხისმგებლობა და მისთვის ეს საკითხი სხვებთან შედარებით რაც უფრო მნიშვნელოვანია, მაშინ იგი ყოველდღიურ ცხოვრებაში ამ საკითხს უფრო მეტ ყურადღებას დაუთმობს; ასევე, თუკი ქვედა რგოლის მენეჯერს ამა თუ იმ საკითხზე აკისრია პასუხისმგებლობა, ან რაც უფრო მეტი

მსგავსი მნიშვნელობის საკითხებია ერთი მენეჯერის პასუხისმგებლობაში, მმართველი გუნდი აღნიშნულ საკითხებს მით ნაკლებ ყურადღებას დაუთმობს.

აქედან გამომდინარე, თუ გვაქვს სურვილი, რომ ტოპ-მენეჯერების ყოველდღიური ყურადღება მიმართული იყოს იმ საკითხებზე, რომლებიც წარმატების მომტანია, მაშინ აუცილებელია სამი პირობის შესრულება: ცხადი უნდა იყოს მიზანი, სად მივდივართ და რას გვინდა მივალნიოთ; კარგად უნდა გვესმოდეს პრიორიტეტები, რომელთა საშუალებითაც ამ მიზნებს ყველაზე უკეთ მივალწვეთ და, რაც მთავარია, ორგანიზაციული მონაცემებიც სწორედ ამ პრიორიტეტების შესაბამისი უნდა გვექონდეს, რათა მათ ყოველდღიურ ცხოვრებაში ადეკვატური ყურადღება დავუთმოთ.

ამ სამი პირობის დაცვით, სწორად გავანაწილებთ ტოპ-მენეჯერთა ყურადღებას და შესაძლებლობების მაქსიმუმის გამოყენებით დასახულ მიზანსაც მივალწვეთ.

გადამდგარი მენეჯერის წერილი

ვიცი, დრო ცოტა გაქვს, შესაბამისად, შევეცადე შეთქვა მხოლოდ მნიშვნელოვანი და თანაც ლაკონიურად. დანარჩენს შენითაც მიხვდები.

მე გადამდგარი მენეჯერი ვარ. ახლა შენ ხარ მენეჯერი და ცუდი არ იქნება, გაგიზიარო ჩემი გამოცდილება. ამით შეიძლება მოვალეობის შესრულება გაგიადვილდეს; არ დაუშვა იგივე შეცდომები, რაც მე დავუშვი; გყავდეს უფრო მეტი კმაყოფილი კლიენტი და უფრო მოტივირებული თანამშრომლები, საერთოდ იყო უფრო მეტად წარმატებული, ვიდრე – მე.

ზოგადად მინდა გითხრა, რომ შენ მნიშვნელოვანი მოვალეობა გაკისრია. ახლა მხოლოდ შენი თავი აღარ გაბარია – არამედ თანამშრომლები, დამფუძნებლები, კლიენტები და, საერთოდ, მნიშვნელოვანი როლი გაქვს საზოგადოებაში.

გავაანალიზე განვლილი პერიოდი და ამოვარჩიე შენთვის ის რამდენიმე რჩევა, პირველი ნაბიჯების უკეთესად გადადგმაში რომ შეიძლება დაგეხმაროს:

პირველი რჩევა – რატომ არსებობს ეს ორგანიზაცია?

ყველაზე მთავარი, რაზეც ფიქრი პირველივე დღიდან უნდა დაიწყო, არის: რატომ შეიქმნა ეს ორგანიზაცია, რატომ არსებობს და რატომ მოდიან კლიენტები, რატომ იხდიან ისინი საფასურს შენი ორგანიზაციის პროდუქტში ან მომსახურებაში. ეს ის კითხვაა, რაზეც სწორი პასუხის ძებნაში დროის

დაკარგვა არ უნდა დაგენანოს. რაც შეიძლება ბევრი ესაუბრე დამფუძნებლებს, თანამშრომლებს, რათა დაინახო, თუ რა ძირითად სარგებელს ქმნიან ისინი კლიენტებისთვის. ესაუბრე კლიენტებს, რომ დაინახო ის რეალური მიზეზები, თუ რატომ მოდიან ისინი ამ ორგანიზაციაში. ჰკითხე შენს მეგობრებსა და ნაცნობებს, თუ რას ფიქრობენ და რა გაუგიათ მათ ამ ორგანიზაციის შესახებ.

იცოდე, რომ ეს ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია და სწორი პასუხის პოვნა აუცილებელია, რათა მომავალში არ მიიღო ისეთი გადანყვეტილებები, რომელიც კომპანიის გრძელვადიანი არსებობისთვის შეიძლება საზიანო აღმოჩნდეს. ასევე ეს გახდება ბევრი ახალი და, რაც მთავარია, სწორი იდეის მნიშვნელოვანი წყარო.

მეორე რჩევა – არ მოერიდო რადიკალურ გადანყვეტილებებს

გახსოვდეს, შენგან სიახლეებს ელოდებიან. არავინ მოჰყავთ კოსმეტიკური ცვლილებებისთვის. შენგან რადიკალურ და რევოლუციურ ნაბიჯებს ელიან. ელიან, რომ მიიღებ მნიშვნელოვან გადანყვეტილებებს, რაც ორგანიზაციას ძირეულად შეცვლის. ამიტომ არ დაკარგო დრო დეტალებზე და არ შეგეშინდეს რადიკალური გადანყვეტილებების მიღების. როგორც წესი, ასეთი გადანყვეტილებები სტრატეგიაში, ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, პროდუქტებში, მიზნობრივ ბაზრებსა და გაყიდვების არხებში მნიშვნელოვან ცვლილებებს შეეხება.

მესამე რჩევა – თავი შეიკავე ნაადრევი შეფასებებისგან

განსაკუთრებით მოერიდე თანამშრომლების შეფასებას. მალე აღმოაჩენ, რომ ისინი, ვინც არ ჩანან, რეალურად უფრო ღირებულნი არიან კომპანიისთვის, ვიდრე ისინი, ვინც თავიდან ახდენენ დიდ ეფექტს. ყურადღებით იყავი, რომ არ დაუშვა შეცდომები. ეცადე, შორს იყო მათგან, ვინც შენი მისვლიდან პირველ დღეებში ამბობს, რომ ყველაფერი კარგად მიდის, ყველაფერი კარგადაა. ეცადე აღმოაჩინო და ნახალისო ის თანამშრომლები, რომელთაც დიდი სარგებელი

მოაქვთ კომპანიისთვის. ამის დანახვა პირველივე დღეებში შეუძლებელია, ამიტომ არ იჩქარო და შეფასებები 2-3 თვის შემდეგ გააკეთე.

მეოთხე რჩევა – ბევრი იფიქრე როლების სწორად განანილებაზე

ნუ ეცდები, შენით გააკეთო ყველაფერი. პირველივე დღეებში დაინახავ, რომ ბევრი რამეა გასაკეთებელი, რომ ბევრ რამეზე პასუხისმგებელი პირი არ არსებობს და ზოგიერთი ძალიან მნიშვნელოვანი ფუნქცია არავის აქვს შეთავსებული. მაგრამ ეცადე, გაუძლო ცდუნებას და დაინყო ამ ყველაფრის საკუთარი ძალებით კეთება. ჯობია, გადაანანილო ეს საქმეები სხვა სამსახურებზე ან თანამშრომლებზე. მნიშვნელოვანი ფუნქციებისთვის ახალი სტრუქტურები და პოზიციები შექმენი. უფრო მეტად იფიქრე იმაზე, თუ ვინ გადანყვეტს ამა თუ იმ ამოცანას, ვიდრე იმაზე, თუ როგორ გადანყვიტო ეს ამოცანა.

მეხუთე, ბოლო რჩევა – დარჩი გარეთ, არ დაიკარგო შიგნით

ახალი მენეჯერის უპირატესობა, პირველ პერიოდში, მოვლენებისა და ზოგადად ორგანიზაციის გარე თვალით დანახვის უნარია. რაც დრო გავა, ორგანიზაციის ყოველდღიურ ცხოვრებასა და პრობლემებში უფრო მეტად ჩაეფლობი. ამით ნელ-ნელა დაკარგავ თავდაპირველ უპირატესობას. ამიტომ საჭიროა დროდადრო გაჩერდე და მიმდინარე მოვლენებს გარედან შეხედო. ასევე მნიშვნელოვანია იმ ადამიანების აზრი, რომლებიც შენს ორგანიზაციას გარედან აკვირდებიან. ამიტომ იმ ადამიანებს, რომლებიც ორგანიზაციაში არ მუშაობენ, ყოველთვის ჰკითხე აზრი.

კიდევ ბევრი რამ მინდოდა მეთქვა, რადგანაც უფრო მეტი დავინახე ჩემი მოღვაწეობის პროცესში, მაგრამ ვფიქრობ, ყველაზე მნიშვნელოვანი მაინც გითხარი. თანაც ვიცი, დრო ცოტა გაქვს და ამიტომ ამაზეც ვიზრუნე. შესაბამისად, შევეცადე მეთქვა მხოლოდ მნიშვნელოვანი და თანაც ლაკონიურად. დანარჩენს შენითაც მიხვდები.

P.S. ეს რჩევები უფრო გამოუცდელი მენეჯერებისთვის არის,

რომლებმაც ახლახან დაიკავეს კომპანიის ხელმძღვანელის პოზიცია და ადრე ასეთ როლში არასდროს ყოფილან. რჩევა შეიძლება ღირებული იყოს განყოფილების, სამსახურის ან დეპარტამენტების ახალდანიშნული ხელმძღვანელებისთვისაც. ასე რომ, თუ შენს გარემოცვაში არიან ასეთები, მათაც გაუზიარე საკუთარ გამოცდილებასთან ერთად.

არაფორმალური დაჯგუფებები ორგანიზაციაში

თუ ორგანიზაცია არ ირჩევს მისთვის მნიშვნელოვან ფასეულობებს და არ ცდილობს ადამიანების შერჩევისას მსგავსი ღირებულებების მქონე კანდიდატები აარჩიოს, მაშინ ორგანიზაციაში სხვადასხვა პრინციპის, ფასეულობებისა და ღირებულებების მატარებელი ადამიანები იყრიან თავს, რომლებიც, შემდეგში მსგავს ტიპებად არაფორმალურ ჯგუფებში ერთიანდებიან.

შიდა არაფორმალური დაჯგუფებები რომ ორგანიზაციას ანგრევს, მართვას ართულებს, ორგანიზაციის მიმართ თანამშრომლების ლოიალურობას ამცირებს, სამუშაო გარემოს უფრო სტრესულს ხდის, შიდა დაპირისპირებებს წარმოქმნის და სხვა ბევრი უარყოფითი პროცესის მიზეზი ხდება, ალბათ, არც ერთი ხელმძღვანელისთვის ახალი ამბავი არ არის. რა ინვესტს ასეთი დაჯგუფებების შექმნას, რა შეიძლება გავაკეთოთ ხელმძღვანელებმა, რომ ამ პროცესს ხელი შევუშალოთ. ჩვენი რამდენიმე მოსაზრება ამ თემაზე, ვფიქრობთ, საინტერესო და სასარგებლო შეიძლება აღმოჩნდეს.

ორგანიზაციაში არაფორმალური დაჯგუფების წარმოქმნას რამდენიმე მიზეზი განაპირობებს. შევეცადეთ, მათ შორის გამოგვეყო ისეთები, რომლებიც ყველაზე ხშირად გვხვდება და რომლებზეც ყურადღების გამახვილება, ვფიქრობთ, ყველაზე მეტად მართებთ ორგანიზაციების როგორც მაღალი, ისე საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებს.

შიდა დაჯგუფებების წარმოქმნას ყველაზე მეტად განაპირობებს მენეჯერთა მხრიდან პერმანენტული უსამართლო მოქმედებები და გადანყვეტილებები, აგრეთვე გუნდის ცალკეული წევრების მიმართ არათანაბარი დამოკიდებულება. როდესაც ხელმძღვანელობას ფავორიტები და ფავორიტთა ჯგუფები ჰყავს, რაც არა მათ კარგ მუშაობას, არამედ რაიმე სხვა მიზეზებს ეფუძნება, ეს ავტომატურად იწვევს ადამიანების დაჯგუფებას ამ ფავორიტების გარშემო, ან/და მათ საწინააღმდეგოდ. ასევე მმართველი გუნდის მხრიდან გადადგმული არასამართლიანი ნაბიჯები ასტიმულირებს ამით უკმაყოფილო ადამიანების დაჯგუფებას საწინააღმდეგო, საპროტესტო აზრის გარშემო და ხელს უწყობს შიდა არაფორმალური დაჯგუფებების შექმნას.

ორგანიზაციებში დაჯგუფებების წარმოქმნის მეტად გავრცელებული მიზეზი ასევე შიდა კომუნიკაციების გაუმართაობაა. როდესაც ხელმძღვანელები ორგანიზებულად ვერ ახერხებენ ინფორმაცია მიაწოდონ თანამშრომლებს პრობლემების, გეგმების, გარემოში და ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესების შესახებ, დასაქმებულები ამ დანაკლისს არაფორმალური მითქმა-მოთქმით ივსებენ. ინფორმაციასთან დაახლოებულ წყაროებთან სანდოობის ნიშნით ჯგუფდებიან და ამით თვითონაც აჩქარებენ ორგანიზაციული ერთიანობის რღვევის პროცესს.

შემდეგი მიზეზი შიდა დაჯგუფებების ფორმირების სტიმულირებისთვის მენეჯერთა მხრიდან არაფორმალური ურთიერთობების არასაკმარისი მხარდაჭერაა. თუ ორგანიზაცია თვითონ არ უწყობს ხელს თანამშრომლებს შორის არაფორმალური ურთიერთობების განვითარებას, ისინი ამ დანაკლისს დამოუკიდებლად ივსებენ, უახლოვდებიან მსგავსი ინტერესებისა და ფასეულობების ადამიანებს და მათთან ურთიერთობაში უფრო მეტ დროს ატარებენ, როგორც სამსახურში ყოფნისას, ისე მის გარეთ. ამის შედეგად იქმნება ახალ-ახალი შიდა ჯგუფები.

კიდევ ერთი მიზეზი, რომელიც შიდა ჯგუფების წარმოქმნას უწყობს ხელს, ფართოდ გავრცელებული ნეპოტიზმია. სამ-

სახურში სხვადასხვა რანგის ხელმძღვანელების ნათესაეების, ახლობელ-მეგობრების მიღება თავისთავად იწვევს სამეგობრო და სანათესავო გაერთიანებების ფორმირებას, ამა თუ იმ ჯგუფების დანარჩენი თანამშრომლებისგან გამოყოფას და მათ შორის უფრო მეტ პირად ურთიერთობებს. ეს მიზეზი კიდევ უფრო მეტ, ბევრად მწვავე პრობლემას წარმოშობს ორგანიზაციის შიდა ურთიერთობებში, ვიდრე მხოლოდ შიდა დაჯგუფებების ფორმირებაა.

დაბოლოს, ფაქტორი, რომელიც ასევე ძალიან მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შიდა არაფორმალური ჯგუფების ფორმირების პროცესზე კორპორატიული ფასეულობების სისუსტე, ან, საერთოდ, არარსებობაა. თუ ორგანიზაცია არ ირჩევს მისთვის მნიშვნელოვან ფასეულობებს და არ ცდილობს ადამიანების შერჩევასას მსგავსი, მისთვის მნიშვნელოვანი ღირებულებების მქონე კანდიდატები აარჩიოს, მაშინ ორგანიზაციაში სხვადასხვა პრინციპის, ფასეულობებისა და ღირებულებების მატარებელი ადამიანები იყრიან თავს, რომლებიც, შემდეგში, მსგავს ტიპებად არაფორმალურ ჯგუფებში ერთიანდებიან.

ადამიანებს, როგორც წესი, საერთო ინტერესები, საერთო პრობლემა, ან საერთო მონინაალმდევე აერთიანებს, და თუ მათ ამის მოთხოვნილება აქვთ და ასეთი გაერთიანებისთვის ფორმალური საშუალება არ არსებობს, მაშინ ისინი ამას არაფორმალურ დონეზე აკეთებენ და შიდა დაჯგუფებებში ერთიანდებიან. თუ გვინდა ასეთი გაერთიანებების წარმოქმნა მაქსიმალურად ავიცილოთ თავიდან, თანამშრომლებს საშუალება უნდა მივცეთ, რაც შეიძლება დაუფარავად ისაუბრონ პრობლემებზე, რაც შეიძლება უკეთ გვყავდეს ისინი ინფორმირებული ორგანიზაციის შიგნით თუ გარეთ მიმდინარე პროცესების შესახებ და ჩვენ თვითონვე უნდა ვუნყობდეთ ხელს მათ შორის არაფორმალური ურთიერთობების განვითარებას მთლიანი ორგანიზაციის დონეზე, ამისთვის საჭირო ღონისძიებების დაგეგმვისა და ორგანიზების გზით. ეს საშუალებას მოგვცემს, თავიდან ავიცილოთ შიდა არაფორმალური

დაჯგუფებების წარმოქმნა და ჯანსაღი, კონსტრუქციული გარემო შევინარჩუნოთ თანამშრომლებს შორის.

და კიდევ, იკითხეთ „სინერჯი ჯგუფის წიგნები“ (მაგალითად, „ლიდერობის ხელოვნება“, „თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა“ და „მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის“), სადაც ბევრ საინტერესო მოსაზრებას იპოვით შიდა გარემოს გაჯანსაღებისა და ადამიანებს შორის უკეთესი ურთიერთობების ხელშეწყობისთვის.

როდესაც უფრო რთული დავალებების შესრულება შეგვიძლია, ვიდრე გვაძალაბენ

გახსოვდეთ, ამას აკეთებთ არა იმიტომ, რომ თავი გაიძარტლოთ, რატომ ვერ ასრულებთ დავალებებს უკეთ, არამედ აჩვენოთ მონდომება, ინიციატივა, რომ გსურთ, უკეთეს შედეგს მიაღწიოთ.

როდესაც მარტივ დავალებას გვაძლევენ, ყველაფერი იოლი გვეჩვენება: დავალებები ტექნიკურად სრულდება, აღარ ვანყდებით სირთულეებს, ახალსაც ვერაფერს ვსწავლობთ და სამუშაოც მოსაწყენი ხდება. ვხვდებით, რომ მეტის გაკეთება შეგვიძლია, მაგრამ საკუთარი უნარებისა და რესურსების რეალიზებას ვეღარ ვახერხებთ, რაც დიდ დისკომფორტს გვიქმნის. ასეთ დროს ყველაზე არასწორი სტრატეგიაა გულხელდაკრეფილი ყოფნა და ლოდინი, როდის მოახდენს ხელმძღვანელი დელეგირებას, როდის მოგვცემს უფრო რთულ დავალებას.

როგორ უნდა მოვიქცეთ ასეთ შემთხვევაში? გვსურს, რამდენიმე რჩევა შემოგთავაზოთ, რომელთა განხორციელებაც დაგეხმარებათ ამ საკითხის მოგვარებაში. არ გვაქვს პრეტენზია, რომ ეს მეთოდი უნივერსალური და საუკეთესოა, მაგრამ ამ მოქმედებათა განხორციელებას დადებითი შედეგები აუცილებლად მოჰყვება.

1. უთხარით ხელმძღვანელს, რაც გალელვებთ – სანამ რაიმეს მოიმოქმედებთ, აუცილებლად სთხოვეთ ინდივიდუალური შეხვედრა, სადაც აუხსნით, რომ უფრო რთული საქმის

კეთება შეგიძლიათ, ველარ იზრდებით სათანადოდ და ვერც თქვენს უნარებს, ცოდნას იყენებთ.

მასაც ჰკითხეთ აზრი, თუ ფიქრობს, რომ მეტის გაკეთება შეგიძლიათ, რატომ ფიქრობს ამას, უუკავშირი გულწრფელი იქნება. თუ იგი მართლა თელის, რომ გაქვთ სათანადო უნარები, იმასაც დაგპირდებათ, რაიმე მოიმოქმედოს და უფრო საინტერესო დავალებები მოგცეთ.

შეიძლება ისიც აღმოაჩინოთ, რომ არსებულ პოზიციაზე უფრო რთული დავალებების მიღების პოტენციალი ამონაურულია. ამის გამო მოგინევთ ფიქრი დანიანაურებაზე ან სხვაგან გადასვლაზე.

თუ ხელმძღვანელი თელის, რომ არ ხართ მზად რთული დავალებების შესასრულებლად, უფრო დეტალურად გაარკვიეთ, რა არ მოსწონს შესრულებული სამუშაოებიდან, რა უნდა ისწავლოთ, ან რა უნდა შეცვალოთ. ეს დაგეხმარებათ შემდგომში გააუმჯობესოთ ხარისხი და დაარწმუნოთ ის, რომ ღირს გარისკვა და გარკვეული საქმეების დელეგირება.

2. მუდმივად გამოიჩინეთ ინიციატივა – როდესაც რაიმე საქმე გამოჩნდება, გამოთქვით სურვილი მის შესრულებაზე, ხშირად ჰკითხეთ კოლეგებსა და ხელმძღვანელს, რა-მეში დახმარება ხომ არ სჭირდებათ (ოღონდ თავს ნუ მოაბეზრებთ).

თუ ხელმძღვანელი რაიმე რთულ დავალებას ასრულებს, სთხოვეთ, ჩაგროთოთ პირველ ეტაპზე, თუნდაც დამკვირვებლის როლში. რეალურად ხშირად დელეგირებას იმიტომაც ერიდებიან, რომ სასწრაფო საქმეა, სწავლებისა და შეცდომების დაშვებისთვის არ სცალიათ. ხოლო თუ არ გააკეთებთ და უბრალოდ, პირველ ჯერზე, უყურებთ, როგორ აკეთებს თვითონ, ზოგჯერ თქვენს მოსაზრებასაც გამოთქვამთ ან კითხვებს დასვამთ, მეორე ჯერზე ამ საქმეს უფრო მარტივად განდობენ.

3. მუდმივად დახვეწეთ არსებული დავალებების შესრულების ხარისხი – შეიძლება ფიქრობთ, რომ საქმეს კარგად აკეთებთ, მაგრამ შესაძლებლობები ხშირად ამოუნურავია. მოიფიქრეთ ახალი გზები დავალებების უკეთ, უფრო სწრაფად შესასრულებლად. კარგად გაიაზრეთ შესრულების პროცესი – ვინ არის მასში ჩართული და სად არის შეფერხების მიზეზი.

როცა თქვენს ნაწილს ამოწურავთ, ალბათ, აღმოაჩინებთ, რომ ბევრი რამ თქვენზე აღარ არის დამოკიდებული, განსაკუთრებით მაშინ, თუ სხვადასხვა ადამიანია ჩართული პროცესში. უმეტეს შემთხვევაში არამენეჯერულ პოზიციას არ აქვს სათანადო ავტორიტეტი, რაიმე მოითხოვოს სხვებისგან, სამაგიეროდ, შეგიძლიათ ხელმძღვანელს სთხოვოთ დახმარება და მისი კეთილგანწყობაც მოიპოვოთ.

4. სთხოვეთ ხელმძღვანელს დახმარება საქმის უკეთ კეთებაში – ეს არა მარტო სხვა პოზიციებსა და დანაყოფებს ეხება, არამედ უშუალოდ თქვენს პირობებს. ჩამოწერეთ სია, რა გჭირდებათ საქმის უკეთ გასაკეთებლად – პროცესის დახვეწა, ახალი აპარატურა, პროგრამული უზრუნველყოფა, სამუშაო გარემო, კონკრეტული კომპეტენცია, მოტივაცია. ასევე გაანალიზებთ და ცხადად გადმოუცით, რა გჭირდებათ სხვებისგან. ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხები კიდევ უფრო დახვეწეთ და წარუდგინეთ მას.

უკეთესია, ეს ყველაფერი გუნდურად გააკეთოთ – თქვენი ხელმძღვანელის დაქვემდებარებულებს შეუთანხმდით, გამოჰკითხეთ, რა ესაჭიროებათ უკეთესი შედეგის მისაღწევად, ერთად ჩამოწერეთ სურვილები და წინადადებები.

აქვე უნდა გაითვალისწინოთ, რომ ამას არ უნდა ჰქონდეს მომაბეზრებელი და გამაღიზიანებელი ხასიათი. ამისთვის უნდა შეირჩეს წინადადებების წარდგენის სწორი ფორმა, ინიციატივაც უნდა გამოიჩინოთ საკითხების შემდგომ დამუშავებაზე, მოგვარებაზე. გახსოვდეთ, ამას აკეთებთ არა იმისთვის, რომ თავი გაიმართლოთ, რატომ ვერ ასრულებთ დავალებებს

უკეთ, არამედ აჩვენოთ მონდომება, ინიციატივა, რომ გსურთ უკეთესი შედეგის მიღწევა.

5. მაგალითი ხელმძღვანელისთვის – თითქოს უცნაური და წარმოუდგენელია, მაგრამ ნუ დაემსგავსებით მას, თუ თქვენს ირგვლივ არის ვინმე ისეთი, რომელიც მარტივ დავალებებს ასრულებს ან უფრო დაბალ პოზიციაზეა. გააკეთეთ ის, რასაც ხელმძღვანელისგან ითხოვთ და მოელოთ: ასწავლეთ, მოახდინეთ საქმეების დელეგირება, ხშირად ჩართეთ მიმდინარე საქმეებში. ამით მენეჯერულ უნარებსაც განივითარებთ, კადრსაც დაეხმარებით გაზრდაში და თავისუფალი დროც მეტი დაგროვებთ. დროის გამოთავისუფლების შედეგად თქვენს დასაქმებაზე უფრო მეტად იზრუნებენ.

6. დაასაქმეთ საკუთარი თავი – მოიფიქრეთ სხვადასხვა იდეა როგორც თქვენი დანაყოფის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციისთვის – რა ახალი სერვისები შეიძლება შესთავაზოთ კლიენტებს, რა შეიძლება შეიცვალოს არსებულ მომსახურებასა და პროდუქტებში, როგორ შეაფასოთ თანამშრომლები და მოტივაცია, სად არსებობს ფინანსების დაზოგვის რეზერვები, რომელი პროცესებია დასახვენი და ა.შ. თემა უამრავია, მთავარია გამოყოთ დრო, თუნდაც დღეში ერთი საათი და ამ ყველაფერზე ფიქროთ.

შემდეგ წინადადებები კარგად დაამუშავეთ, ხელმძღვანელს წარუდგინეთ და სთხოვეთ, ტოპ-მენეჯერებს გააცნოს. გამოდით ინიციატივით, ჩამოყალიბდეს საპროექტო გუნდი, სადაც ჩაერთვებით და განახორციელებთ ამ პროექტებს.

თავიდან, დიდი ალბათობით, აქტივობას არ მოჰყვება რეაგირება, მთავარია, არ შეწყვიტოთ! შემდეგში უფრო მეტი კარგი იდეა გაგიჩნდებათ და უფრო მეტ ყურადღებას მოგაქცევენ.

შედეგად 1-2 თვეში მიაღწევთ იმას, რომ თქვენთვის საინტერესო და ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვან პროექტებში ჩაერთვებით, აიმაღლებთ ცოდნასაც და რეპუტაციასაც.

რა თქმა უნდა, ყველა ნაბიჯი არ განხორციელდება. თავადვე შეგიძლიათ არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე, ამ მოქმედებების ნაწილი შეარჩიოთ. ასევე ყველას ერთდროულადაც ვერ ნამოიწყებთ, ამიტომ აქცენტების გაკეთება იმაზე აჯობებს, რაც უფრო ეფექტიანი იქნება თქვენს კონკრეტულ შემთხვევაში. დროთა განმავლობაში კი შეიძლება პრიორიტეტები შეცვალოთ.

რაც მთავარია, იკითხეთ „სინერჯი ჯგუფის წიგნები“, უფრო მეტი ნარმატების მიღწევა გაცილებით მარტივი, საინტერესო და სასიამოვნო გახდება თქვენთვის.

როგორ გავიზარდოთ ხელფასი

თუ გვინდა, რომ ჩვენი ხელფასი სტაბილურად იზრდებოდეს, მუშაობა სამივე მიმართულებით არის საჭირო, მაგრამ სხვადასხვა დროს ამ სამიდან სხვადასხვა პრიორიტეტი უნდა გვქონდეს.

ხელფასის მატება ვის არ უნდა? ალბათ, ყველას. შედარებით გავრცელებული და მარტივი სტრატეგიაა, შეხვიდე უფროსთან და უთხრა, რომ სხვა შემოთავაზება გაქვს უფრო მაღალი ანაზღაურებით და იმის გამო, რომ ძალიან გჭირდება მეტი შემოსავალი, იძულებული იქნები, შენთვის საყვარელი სამსახურიდან წახვიდე. როგორც წესი, ეს გზა ჭრის, თუმცა ამას ბევრი არ აკეთებს და თუ აკეთებს, ისიც მხოლოდ ერთხელ, ერთ სამსახურში ან არა უხშირეს 4-5 წელიწადში ერთხელ. მომატება კი გვინდა უფრო ხშირად და უფრო მეტის. ასე რომ, სხვა გზების ძიებაც ხდება ხოლმე საჭირო.

ჩვენი მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე ბევრ ადამიანთან გვინევს შეხვედრა, მათ შორის უმეტესად ისეთებთან, ვინც დიდ ორგანიზაციებში მუშაობენ. ხშირად ვეკითხებით, რას აკეთებენ, ან რა შეუძლიათ გააკეთონ იმისთვის, რომ ხელფასი მოემატოთ. ამ სტატიაში გვინდა წარმოგიდგინოთ მოსაზრებები, რომლებიც ინფორმაციის შეჯერების შედეგად ჩამოგვიყალიბდა.

ხელფასის მატების სამი წინა პირობა არსებობს:

- ა) უნდა ვიყოთ სათანადოდ ღირებული ორგანიზაციისთვის;
- ბ) საჭირო ხელმძღვანელებმა უნდა იცოდნენ ამის შესახებ;

გ) ასევე, მათ უნდა იცოდნენ, რომ წასასვლელიც გვაქვს თუ სათანადოდ არ დაგვაფასებენ.

ამ სამი პირობიდან ნებისმიერი ერთის დაკლება საკმარისია ჩვენთვის, რომ ხელფასის მომატება მხოლოდ ტოპ-მენეჯერთა კეთილ ნებაზე დამოკიდებული გავხადოთ, მაგრამ თუ სამივე პირობა დაცულია, ისინი იძულებულები იქნებიან, შეაფასონ ჩვენი ღირებულება მათთვის და ამის შესაბამისი ანაზღაურებაც გადაგვიხადონ.

თუ გვინდა, რომ ჩვენი ხელფასი სტაბილურად იზრდებოდეს, მუშაობა სამივე მიმართულებით არის საჭირო, მაგრამ სხვადასხვა დროს ამ სამიდან სხვადასხვა პრიორიტეტი უნდა გვქონდეს. თუ ვფიქრობთ, რომ მეტად ღირებულები ვართ, ვიდრე გვიხდებიან, მაშინ იმაზე უნდა ვიზრუნოთ, რომ მენეჯმენტმა რამენაირად ამის შესახებ გაიგოს, მაგრამ თუ ისიც ვიცით, რომ მათ ეს ძალიან კარგად იციან, ისლა დაგვრჩენია, სხვებისთვის ჩვენი ღირებულების დემონსტრირებაზე ვიზრუნოთ, რა თქმა უნდა, ისე, რომ არსებული ხელმძღვანელები ამით ძალიან არ გავაღიზიანოთ.

გავზარდოთ ჩვენი ღირებულება ორგანიზაციისთვის

ხელფასის მუდმივ ზრდას თუ გვინდა მივაღწიოთ, პირველ რიგში იმაზე უნდა ვიზრუნოთ, რომ ორგანიზაციისთვის მზარდი ღირებულება გვქონდეს. როგორც წესი, ეს საკითხი ითხოვს ყველაზე მეტ დროსაც და პრაქტიკულად უწყვეტ ძალისხმევასაც.

ორგანიზაციისთვის ჩვენი ღირებულების ზრდის ყველაზე ეფექტური გზა მისთვის მნიშვნელოვანი ექსპერტიზის მუდმივი დაგროვება ან საჭირო მიმართულებით ოსტატობის ამაღლებაა. უნდა შევარჩიოთ სფერო, ან უნარი, რომელიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჩვენი სამსახურისთვის, რომელშიც შეგვიძლია გამოვჩეულად ძლიერები გავხდეთ და ძალიან თანამიმდევრულად დავინყოთ ცოდნის დაგროვება, ოსტატობის ამაღლება ან სულაც ორივე ერთად, თუ, რა თქმა უნდა, ამის შესაძლებლობა არსებობს.

თუმცა, ამის პარალელურად, ორგანიზაციისთვის ასევე ღირებული შეიძლება იყოს თუ ჩვენში მისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის დაგროვებას შევძლებთ. ეს ინფორმაცია ორგანიზაციას უნდა სჭირდებოდეს, მაგრამ სხვა გზით, ჩვენი გვერდის ავლით მისი მიღება ბევრად ძვირი უნდა უჯდებოდეს. თუმცა უნდა გვახსოვდეს, რომ ინფორმაციის ალტერნატიული წყაროს გამოჩენა ორგანიზაციისთვის ჩვენს ღირებულებას ავტომატურად შეამცირებს.

ორგანიზაციისთვის საჭირო ხალხთან კავშირების ქონა, ამ კავშირების მუდმივი გაფართოება და გაღრმავება ასევე საკმარისი პირობა შეიძლება გახდეს მისთვის ჩვენი ფასეულობის გასაზრდელად, თუმცა ეს ფასი წინა ორთან შედარებით უფრო მყიფეა და ლიმიტირებული. ვინაიდან ორგანიზაციისთვის ჩვენი კარგი ნაცნობების საჭიროების შემცირებას მისთვის ჩვენი ღირებულების შემცირებაც შესაძლოა ასევე ავტომატურად მოჰყვეს.

ორგანიზაციისთვის ჩვენი ღირებულების მკვეთრ შემცირებას, თუ ჩვენ მის ადეკვატურ ანაზღაურებას ვიღებთ, აუცილებლად მოჰყვება ან ხელფასის შემცირება, ან, რაც კიდევ უფრო სავარაუდოა, ჩვენი სამსახურიდან გათავისუფლება. რა თქმა უნდა, არამყისიერად, მაგრამ საბოლოო ჯამში მაინც მოხდება ეს. ამიტომ, ღირებულების ზრდის სტრატეგიის არჩევისას, ჯობია ისეთი მიმართულება ავირჩიოთ, რომელსაც ეს საფრთხე მინიმალურად ახლავს.

უფრო თვალსაჩინო გავხადოთ მენეჯმენტისთვის ჩვენი ღირებულება

როგორი ღირებულიც უნდა ვიყოთ ორგანიზაციისთვის, ეს ანაზღაურებაზე დიდ გავლენას ვერ მოახდენს თუ ჩვენ ვერ ვახერხებთ ეს გადანყვეტილების მიმღებ ხელმძღვანელებს რამენაირად დავანახვოთ და შევაფასებინოთ. თანაც ისე, რომ ზედმეტად არ გავალიზიანოთ ისინი ამით.

ამის მიღწევის ყველაზე მარტივი გზაა, ვეცადოთ ჩვენი ღირებულება ყოველდღიურ მუშაობაში, ჩვენ მიერ შექმ-

ნილ სარგებელში მაქსიმალურად გადავიტანოთ, თან ისეთი მოცულობებით და ხარისხით, რომ მისი დამალვა ვერც ერთმა ავისმზრახველმა შუა რგოლის ხელმძღვანელმა ვერ შეძლოს, რა თქმა უნდა, თუ ასეთები არსებობენ ჩვენს ცხოვრებაში.

ამისთვის საკმარისია, ჩვენი ცოდნა, ჩვენი ექსპერტიზა, ჩვენი ოსტატობა, ჩვენი კავშირები და ინფორმაცია, რომელსაც ვფლობთ, მაქსიმალურად გადავიტანოთ ყოველდღიურად შესრულებულ სამუშაოში. განსაკუთრებით კი ვეცადოთ სულ ბოლო პროგრესით და აღმოჩენებით გავამდიდროთ ჩვენი ნახელავი და ამით ჩვენი ღირებულება დღითი დღე, კიდევ და კიდევ უფრო თვალსაჩინო გავხადოთ. რაც უფრო დიდია ჩვენი ღირებულება ორგანიზაციისთვის, მით უფრო მეტი უნდა იყოს ჩვენ მიერ შექმნილი ყოველდღიური სარგებელი, მით უფრო სრულყოფილი, დახვეწილი და პროფესიონალური უნდა იყოს ის, რასაც ვაკეთებთ.

მეორე მხრივ, თუ ჩვენი ღირებულების დემონსტრირება ჩვენ მიერ შექმნილი სარგებლით ვერ მოვახერხეთ, მაშინ არსებობს იმის ალბათობა, რომ მენეჯმენტი ჩვენს შესაძლებლობებს სათანადოდ არ დააფასებს. მოკლედ, თუ კარგად არ ვიმუშავებთ იმის გამო, რომ სათანადოდ არ გვიხდიან, არსებობს საფრთხე, რომ ადეკვატურად არც არასოდეს გადაგვიხდიან, ვინაიდან ჩვენს უნარებს და შესაძლებლობებს როგორც საჭიროა, ისე ვერ დაინახავენ და დააფასებენ.

შექმნათ ალტერნატიული მოთხოვნა ჩვენზე

თუმცა, სამწუხაროდ, ხელმძღვანელების ნაწილისთვის, მას შემდეგაც კი, რაც დარწმუნდებიან ჩვენს ღირებულებაში, დგება კითხვა – „სად წავა, რომ?“. როგორი ფასეულიც უნდა ვიყოთ ორგანიზაციისთვის, ეს შესაძლოა ანაზღაურებაზე მაინც არ აისახოს, თუ ჩვენ წასასვლელი არსად გვექნება. ამიტომ, ყველაფერთან ერთად სასურველია, შიგადაშიგ იმაზეც ვიზრუნოთ, რომ ჩვენი უნარები და შესაძლებლობები მხოლოდ ჩვენი ხელმძღვანელებისთვის არ იყოს თვალსაჩინო.

როგორც წესი, უმაღლეს დონეზე შესრულებული სამუშაო არასოდეს ხდება შეუმჩნეველი სხვა ორგანიზაციებისთვისაც, თუ მათ მსგავსი კომპეტენციები სჭირდებათ. და რაც უფრო ოსტატურად და პროფესიონალურად ვასრულებთ ჩვენს სამუშაოს, მით უფრო ადვილი იქნება ჩვენი დანახვა და პოვნა სხვებისთვისაც. თუმცა, თუ გვეჩქარება ჩვენი ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების სხვებთან დემონსტრირება და არ გვინდა, პასიურად ველოდოთ თვითონ როდის გვიპოვიან, მაშინ ყველაზე ეფექტური გზაა, საზოგადოებრივ, სოციალურ აქტივობას მივმართოთ. ვიპოვოთ ღონისძიებები ან ადგილები, სადაც ჩვენი უნარების, ექსპერტიზის, ოსტატობის გამოვლენას საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმეებში მონაწილეობით მოვახერხებთ.

პროფესიულ ფორუმებში მონაწილეობა, პირადი ბლოგის ქონა, გამოფენებში, ფესტივალებზე, კონფერენციებში საკუთარი შემოქმედების თუ მოსაზრებების დემონსტრირება, სტატიების წერა, სხვების დახმარება ყველაფრით, რისი კეთებაც კარგად შეგვიძლია, აქტიური მონაწილეობა სპეციალურ გადაცემებში, პროფესიულ წრეებთან ურთიერთობა, კავშირებისა და პირადი ქსელის გაფართოება LinkedIn-ში, საჯარო გამოსვლები, ექსპოზიციები და სხვა მრავალი აქტივობა მოგვცემს საშუალებას, ჩვენი ცოდნა და უნარები სხვებისთვისაც ხელმისაწვდომი და სასარგებლო გავხადოთ. შედეგად, ჩვენი ღირებულება ორგანიზაციის გარეთაც ბევრად თვალსაჩინო გახდება და არსებულ ხელმძღვანელობასაც ადვილად დავარწმუნებთ, რომ გვაქვს ნასასვლელი, თუ საქმე ამაზე მიდგება.

თუ სამივე მიმართულებით თანამიმდევრულად განუღმა ძალისხმევამ ჩვენს ორგანიზაციაში შედეგი არ გამოიღო და მენეჯერისგან უკეთესი შემოთავაზება დიდი ხნის განმავლობაში მაინც ვერ მივიღეთ, მაშინ ისლა დაგვრჩენია, მესამე ამოცანის გადაჭრის შედეგად საუკეთესო შემოთავაზებას დაველოდოთ და ისევ ამ სტატიის შესავალში მოცემულ მარტივ და ეფექტურ სტრატეგიას მივმართოთ. ანაზღაურების ზრდა მაინც

არ აგვცდება, შესაძლოა უბრალოდ ამისთვის სამუშაოდ სხვაგან გადასვლა მოგვიწიოს.

იკითხეთ „სინერჯი ჯგუფის წიგნები“ და ბევრი პირადი ორგანიზაციული პრობლემის მოგვარება საგრძნობლად მარტივი გახდება.

წარმატებას გისურვებთ ანაზღაურებისთვის ბრძოლაში.

როგორ არ მოვანატროთ ოჯახს თავი

თვითდისციპლინის სწავლა უწყვეტი მონდომების ამბავია. ყველას ჩვენ-ჩვენი პატარა წესების დაცვა დარღვევების გარეშე რომ შეგვეძლოს, რამდენი რამის გაკეთებას შევძლებდით კარგად.

ყველაფერი თვითდისციპლინით იწყება, რაც ცხოვრებაში ბევრ საკითხს, მათ შორის ოჯახურსაც, ანესრიგებს. ვისაც ოჯახი გეყავს, ყველას ჩვენი წილი პასუხისმგებლობა გვაკისრია მის წინაშე, რისი კარგად შესრულებაც ისევე უნდა მოვიწოდოთ, როგორც ამას სამსახურში დაკისრებული პასუხისმგებლობისას ვაკეთებთ.

როგორ არ მოვანატროთ თავი ოჯახის წევრებს? როგორ არ გავხდეთ მიუწვდომელი მათთვის? როგორ ავიცილოთ თავიდან მათდამი უყურადღებობა? ეს თემები მეტ-ნაკლებად ყველას გვანუხებს, ვისაც დატვირთული სამუშაო გრაფიკი გვაქვს, ვინც ვერ ვიცლით ისევე იმიტომ, რომ ჩვენი დაკავებულობის მიზეზი მათ კეთილდღეობაზე ზრუნვაა. თუმცა ხშირად ეს უკანასკნელი საკმარისი არ არის იმისთვის, რომ ჩვენი, როგორც ოჯახის წევრის ფუნქცია, სრულყოფილად შევასრულოთ.

ხანდახან ისე ხდება, რომ ის, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია ჩვენთვის, ის, რისთვისაც ვშრომობთ, ყურადღების მიღმა გვრჩება. ხშირად ისე გადის დღეები, წესიერად იმასაც ვერ ვახერხებთ, რომ გამოველაპარაკოთ ჩვენი ოჯახის წევრებს იმაზე მეტად, ვიდრე „წავედი, მოვედია“. იმ დროს მივდივართ, ან იმ

დროს მოვდივართ, როცა ყველას სძინავს, ან დასაძინებლად ემზადება. ხშირად ისეც ხდება, რომ როცა ჩვენი ოჯახის წევრის ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი მოვლენა ხდება, მის გვერდით ყოფნას ვერ ვახერხებთ, ან თუ დღეს სახლში ვატარებთ, კომპიუტერს შეიძლება არ მოვცილდეთ, მათ აქა-იქ გამოველაპარაკოთ; ვინმემ რომ გვეკითხოს, გაგვიჭირდება გახსენება, ბოლოს როდის ვიყავით გარეთ ოჯახის წევრებთან ერთად.

ასეთ სიტუაციაში თავის გასამართლებელი არგუმენტი მრავლადაა, თან არცთუ ისე სუბიექტური. როგორია, დატოვო შეხვედრა და სახლში გაიქცე შეილებთან, მეუღლესთან ან მშობლებთან, მაშინ როცა შენი საქმის სასიცოცხლო საკითხი წყდება; როგორია, უარი უთხრა მეგობრებს მიპატიჟებაზე, როცა ყველანი ერთად შეკრებილან და შენ დიდი ხანია არ გინახავს; როგორია, სახლში მისული, დაღლილი და პრობლემებით დატვირთული არ განერიდო სახლის „ხმაურს“, შინაურ პრობლემებს და არ განმარტოვდე.

თუმცა, ამ ყველაფრის პარალელურად შეიძლება ჩვენი შვილი დაძინებამდე 10-ჯერ მაინც კითხულობდეს: დედიკო ამ მამიკო როდის მოვაო, მშობლები გულისფანცქალით გველოდებოდნენ, რას გავუზიარებთ, ან პირიქით, რომ მათ მოვეუსმინო. ხან შეიძლება ჩვენს შემყურეთ ერჩივნოთ, თავისი პრობლემები ნაცნობებს გაუზიარონ, როცა მათ ჩვენი დატვირთულობა ბუნებრივად მიაჩნიათ და თუ ხმამაღლა არა, სადღაც გულის კუნჭულში მაინც სწყდებათ გული, რომ ჩვენთვის არც ისეთი პრიორიტეტულები არიან.

თვითდისციპლინის სწავლა უწყვეტი მონდომების ამბავია. ყველას ჩვენ-ჩვენი პატარა წესების დაცვა დარღვევების გარეშე რომ შეგვეძლოს, რამდენი რამის გაკეთებას შევძლებდით კარგად. რამდენიმე და არა ბევრი წესი რომ შემოგველო, რაც ოჯახის წევრების მონატრებას გადაგვაჭრევინებდა, ბევრი გვეცადა, რომ არ დაგვერღვია, რალაცებს დავალაგებდით, უფრო სამაგალითოები გავხდებოდით. ეს ყველაფერი არა მარტო მათთვის, არამედ ჩვენთვის, ჩვენი სრულფასოვნებისთვისაც გვჭირდება.

ვიციტ, რომ თქვენ შორის ბევრი სამაგალითოა, მეც მყავს ასეთები გვერდით, თქვენს გამოცდილებასაც თუ გაგვიზიარებთ, მადლობელი ვიქნებით, თუმცა „სინერჯისაც“ გვაქვს რამდენიმე მარტივი გზა ამ პასუხისმგებლობის უკეთ შესასრულებლად და ოჯახთან ერთად ცხოვრების შინაარსიანად გასატარებლად.

„კვირადღე ოჯახს“

თუ მოვინდომებდით და წესად ვაქცევდით, რომ ყოველი კვირადღე ოჯახთან ერთად გაგვეტარებინა, ამით ოჯახის წევრებს და ჩვენ თავსაც დადებითად დავმუხტავდით, ისე, რომ ეს მუხტი კვირის ბოლომდე გაჰყოლოდათ. ამ დღის დაგეგმვა ჩვენგან, ალბათ, უფრო პერიოდულ კრეატიულობას მოითხოვს, ვიდრე დიდ ფინანსურ რესურსებს. ბევრად უკეთესია, თუ ამ დღეს არა სახლში, არამედ გარეთ გავატარებდით მათთან ერთად, ყოველ კვირადღეს სასიამოვნო მოგონებად ვაქცევდით და ოჯახის წევრებსაც ამის გამეორების მოთხოვნილებას გავუჩინდით. ამ დღისთვის ბევრი რამის მოფიქრება შეიძლება. თუნდაც სათამაშოდ სადმე პარკში წასვლა, პატარა შეჯიბრებების მოწყობა. ახალგახსნილი ადგილის დათვალიერება და რამე ჯანსაღითა და გემრიელთა ნახემსება, უბრალოდ ფეხით გასეირნება და საუბარი ერთმანეთის ცხოვრებაში მომხდარ სიახლეებზე...

„ძილისპირული“

სახლში მისვლა იმ დრომდე რომ შეგვაძლებინა, სანამ ოჯახის „ძილის საათი“ დადგება, მათთან საუბარს, მათი ამბების გამოკითხვას რიგიანად მოვასწრებდით. ერთი ნაცნობი მყავს, წესად აქვს – პატარებს ძილის წინ ზღაპრებს აუცილებლად თავად უკითხავს. ყველაფერს გადადებს, ოღონდ კი მოასწროს და მაშინ მივიდეს სახლში, როცა მათი ძილის დრო დგება. ისიც კი ბევრს ნიშნავს, რომ დაინტერესდე, რა დავალებები მისცეს მოსამზადებლად სკოლაში, როგორ და რა მოამზადა, რა ისწავლა ახალი... საუბარი, დღის ამბების გაზიარებაც არ არის ურიგო, ამ დროს ხანდახან ჩვენი მოსმენა ურჩევნიათ,

ვიდრე დალლილ-დაქანცული „ჩვენ“, ვინც მოვა, წაიხემსებს და მერე ან კომპიუტერს მიუჯდება, ან საძინებელს მიაშურებს.

„ოჯახის სეიფი“

ოჯახისთვის დანაზოგს, ალბათ, ბევრი აკეთებს, რომელიც ძირითადად განათლებას, ჯანმრთელობას, საყოფაცხოვრებო საჭიროებებს ხმარდება. ყოველთვიურად შემოსავლის 5%-ის გადადება რომ მოგვეხერხებინა, დაგროვებული ფული კი მათთან ერთად დროის გასატარებლად გამოგვეყენებინა, ბევრ საერთო სურვილს ავიხდენდით, სურვილს თუ არა, სულ მცირე, ჩვენი კვირადღის გეგმებს ფინანსურად უფრო გავამყარებდით. შეიძლება ეს დანაზოგი მათ გასახარებლად გამოვიყენოთ, ვუკეთებდეთ პატარა საჩუქრებს, რასაც არ ელიან და რაც დიდი მოულოდნელობაა მათთვის. ეს ის პატარა საჩუქრებია, რომლისთვისაც თანხის გადადებას, როგორც ასეთი, დანაზოგის გარეშე ვერ შევძლებდით.

წელიწადში ერთხელ ერთად დასვენება

ჩემი მეგობრებისგან ხშირად მსმენია, როგორ ემზადებიან დასასვენებლად წასასვლელად ზაფხულის ან ზამთრის შვებულებაში, თუმცა ცოტასგან მახსოვს ეთქვა, რომ ოჯახთან ერთად მიდის დასასვენებლად. ერთი შეხედვით სულაც არ უნდა იყოს რთული, რომ წელიწადში ერთხელ მაინც ოჯახთან ერთად თუნდაც 5-დღიანი დასვენება მოაწყო, თუმცა როცა საქმე საქმეზე დგება, თითქოს ოჯახის წევრები ცალცალკე თავ-თავის წრეში ახერხებენ მხოლოდ დასვენებას. არადა წინასწარ რომ დაგვეგეგმა ასეთი დასვენება, ეჭვი მეპარება, ოჯახის წევრები დიდი ენთუზიაზმით არ შეხვედროდნენ ამ ინიციატივას, პირიქით, აქტიურად მიიღებდნენ მონაწილეობას იდეის რეალობად ქცევაში.

ოჯახური სურათები

პატარა დეტალი მგონია, მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანი. მოგონებებს, რა თქმა უნდა, ჩვენი გონება ინახავს, მაგრამ

მომენტებს მაინც სურათები ყველაზე უკეთ აღბეჭდავენ. რაც უფრო მეტი ასეთი მომენტი გვაქვს დაფიქსირებული, რაც უფრო მეტი სურათი გვაქვს ოჯახს ერთად გადაღებული, რაც უფრო მეტი მოსაყოლი გვაქვს თითოეულ სურათზე, მით უფრო ტკბილი ხდება ის მომენტი, მით უფრო ახლობელი ხდება ჩვენი ურთიერთობები და მით უფრო თბება ოჯახური გარემოც. თუ შევეცდებოდით, ერთად ყოფნის დროს თუნდაც საერთო სურათი გადაგვეღო, ეს თავის წილ საქმეს აუცილებლად გააკეთებდა.

როგორ მოვქმედნოთ და ავიყვანოთ მაღალი რანგის მენეჯერი

პირდაპირ ამ ადამიანების ძებნა კი არ უნდა დაეინყოს, როგორც ამას უმეტეს შემთხვევებში აკეთებენ, არამედ, მოვძებნოთ ისინი, ვინც ამ სფეროებს და იქ დასაქმებულებს კარგად იცნობენ, იმისთვის, რომ ჩვენთვის საჭირო კადრების მოძიებაში დაგვეხმარონ.

ამ სტატიაში გვინდა გაგაცნოთ ერთი მიდგომა, რომელიც, ვფიქრობთ, ორგანიზაციებს მაღალ პოზიციებზე დამკვიდრებაში, ან მაღალი კვალიფიკაციის კადრების მოძიებასა და აყვანაში დაეხმარება. ყველა, ვისაც ამ საკითხზე უმუშავია, ალბათ, დაგვეთანხმება, რომ ამ ამოცანის გადნყვეტა საკმაოდ რთულია. ყველაზე დიდი სიძნელე სათანადო კანდიდატების მოძიებაა, თუმცა არც მათთან მოლაპარაკებაა ადვილი.

ამ ადამიანებს რომ საიტებზე უბრალო ვაკანსიების გამოცხადებით ვერ ვიპოვით, ლოგიკურადაც ცხადია და გამოცდილებითაც უკვე ბევრი დარწმუნდა ამაში. ისინი ძალიან იშვიათად ან თითქმის არც ერთ საიტზე გამოქვეყნებულ ვაკანსიას არ ეხმიანებიან და რეზიუმეს არ გზავნიან. ამ საიტებს იშვითად ათვალეიერებენ და უცნობ ორგანიზაციებში გასაუბრებაზე წასვლის მიზანშეწონილობაზეც დიდხანს ფიქრობენ. აღარაფერს ვამბობთ იმ დიდ, ხშირად უშედეგო შრომაზე, რომელიც ასეთ პოზიციაზე ვაკანსიის გამოცხადების შედეგად შემოსული აპლიკაციების დასამუშავებლად იქნება საჭირო.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საკმარისი რაოდენობის სათანადო კანდიდატების პოვნა ამ პროცესის მთავარი სირთულეა. ვფიქრობთ, რომ ბევრად უფრო ადვილია ვიპოვოთ ადამიანები, რომლებიც შეიძლება იცნობდნენ ჩვენთვის სასურველ კანდიდატებს (არა მარტო ერთს), ვიდრე პირდაპირ ამ კანდიდატების ძებნა დავინწყით. თუმცა აჯობებს ყველაფერს თანამიმდევრულად მივყვეთ.

კანდიდატების ძიება

პირველ რიგში ჩვენთვის სასურველი კანდიდატებისთვის საკვალიფიკაციო მოთხოვნები უნდა განვსაზღვროთ. რა გამოცდილება გვინდა რომ ჰქონდეთ, როგორი განათლება, რა პიროვნულ თვისებებს, მუშაობის როგორ სტილს ვანიჭებთ უპირატესობას და ა.შ. საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრასთან ერთად განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განისაზღვროს ის სფეროები და ორგანიზაციების ტიპები, სადაც, შესაძლოა, ჩვენთვის სასურველი კანდიდატები მუშაობდნენ. ასევე, რა შეიძლება იყოს მათი პოზიცია ახლა და რას შეიძლება საქმიანობდნენ ისინი საერთოდ.

ამის შემდეგ პირდაპირ ამ ადამიანების ძებნა კი არ უნდა დავინწყით, როგორც ამას უმეტეს შემთხვევებში აკეთებენ, არამედ, მოვძებნოთ ისინი, ვინც ამ სფეროებს და იქ დასაქმებულებს კარგად იცნობენ, იმისთვის, რომ ჩვენთვის საჭირო კადრების მოძიებაში დაგვეხმარონ. როგორც წესი, ასეთი ადამიანების პოვნა ბევრად უფრო ადვილია, ვიდრე პირდაპირ ჩვენთვის საინტერესო კანდიდატების.

ასეთების გამოსავლენად საკმარისია თუნდაც ჩვენივე ორგანიზაციის უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერების გამოვკითხოთ, ხომ არ ჰყავთ ასეთი ნაცნობები. სასურველია, ვიპოვოთ მინიმუმ 3 და მაქსიმუმ 5 პოტენციური რეკომენდატორი.

თუმცა ასეთი რეკომენდატორების პოვნა, უბრალოდ, ნაცნობებში გაკითხვით, LinkedIn-ის და Facebook-ის მეშვეობით ან

ბლოგების დათვალიერებითაც შეიძლება. ასეთ საქმეში დახმარების სათხოვნელად სულაც არ არის აუცილებელი მათ პირადად ვიცნობდეთ. არავინ დაგვამადლის, რეკომენდაცია გაუწიოს თავისი ნაცნობებისგან ვინმეს თუ კარგად ავუხსნით, როგორ ადამიანს ვეძებთ.

შემდეგ ეტაპზე საჭიროა ამ ადამიანებთან გასაუბრება, მათთვის იმის ახსნა, თუ როგორ კანდიდატებს ვეძებთ და თხოვნა, რომ აგვირჩიონ 2-3 საუკეთესო, ვინც, მათი აზრით, შესაძლოა, ამ პოზიციისთვის ყველაზე მეტად გამოგვადგეს. რა თქმა უნდა, თუ თვითონ ეს ადამიანებიც შეესაბამებიან ჩვენ მიერ განსაზღვრულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს, შეიძლება სავარაუდო კანდიდატთა სიაში შევიყვანოთ.

ეს ნაბიჯები მოგვცემს საშუალებას, პირველი ეტაპისთვის 5-7 კანდიდატი შევარჩიოთ, რომლებთან მუშაობაც უკვე შეგვიძლია დავინყოთ. დანარჩენი კანდიდატების ძიება, შესაძლოა, იმის მერე გავაგრძელოთ, თუ ამათთან სასურველ შედეგებს ვერ მივაღწევთ.

რეიტინგი

მას შემდეგ, რაც პოტენციურ კანდიდატებს გამოვაველინთ, ბუნებრივია, ყველას ერთდროულად ვერ მოველაპარაკებით. ამიტომ საჭიროა მათი რეიტინგი შევადგინოთ და შევთანხმდეთ, რა თანამიმდევრობით გვირჩევნია მათთან მოლაპარაკების წარმოება. ამისთვის, პირველ რიგში, განსაზღვროთ კრიტერიუმები, რომელთა საშუალებითაც მათ ერთმანეთს შევადარებთ.

ასეთ კრიტერიუმებად შეიძლება გამოგვადგეს ის, თუ რამდენად ძვირად ღირებული იქნება კადრი ჩვენთვის, რამდენად დიდ სარგებელს მოუტანს ორგანიზაციას, რამდენად დიდი დრო დასჭირდება მას ამ სარგებლის შესაქმნელად.

თუნდაც ამ სამი კრიტერიუმით ადამიანების ერთმანეთისთვის შესადარებლად დამატებითი ინფორმაციის მოძიება გახდება

საჭირო. რამხელა ანაზღაურება აქვთ მათ დღეს, რა პროექტები გაუკეთებიათ, რა შედეგები მოაქვთ თავისი ორგანიზაციისათვის, რა სამუშაო თვისებები, რა უნარები აქვთ უფრო მეტად განვითარებული. ამ და სხვა ინფორმაციის მოგროვება სხვადასხვა გზით შეიძლება. განსაკუთრებით საქართველოში, და განსაკუთრებით ისეთ ადამიანებზე, ვისაც მაღალი პოზიცია უკავიათ, ასეთი ინფორმაციის მოგროვება არ ჭირს. უბრალოდ ამისთვის დროის და ძალისხმევის დახარჯვა, გარკვეულ ადამიანებთან შეხვედრები ან სატელეფონო გასაუბრებები იქნება საჭირო.

შემდეგი ეტაპი მოგროვებული მასალების მენეჯერისთვის წარდგენა, ერთობლივად, კრიტერიუმების მიხედვით, კანდიდატების ერთმანეთისთვის შედარება და რეიტინგის შედგენა იქნება.

მოლაპარაკება

პროცესის ბოლო ეტაპი მოლაპარაკების წარმოებაა. ამ დროისთვის ჩვენ უკვე ვიცით, რა თანამიმდევრობით გვინდა მათი დაინტერესება ვცადოთ. შესაბამისად, მოქმედებაზე გადასვლაც შეიძლება. თუმცა მანამ კიდევ რამდენიმე ნაბიჯია გადასადგმელი.

პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს მმართველი გუნდიდან მოლაპარაკებების წარმოებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი. რაც უფრო მაღალ პოზიციაზე ან მაღალი კვალიფიკაციის კადრს ვეძებთ, მით უფრო მაღალი უნდა იყოს ამ ადამიანის იერარქიული პოზიციაც. ყველაზე ხშირ შემთხვევაში ეს როლი, სასურველია, ორგანიზაციის პირველმა პირმა შეასრულოს.

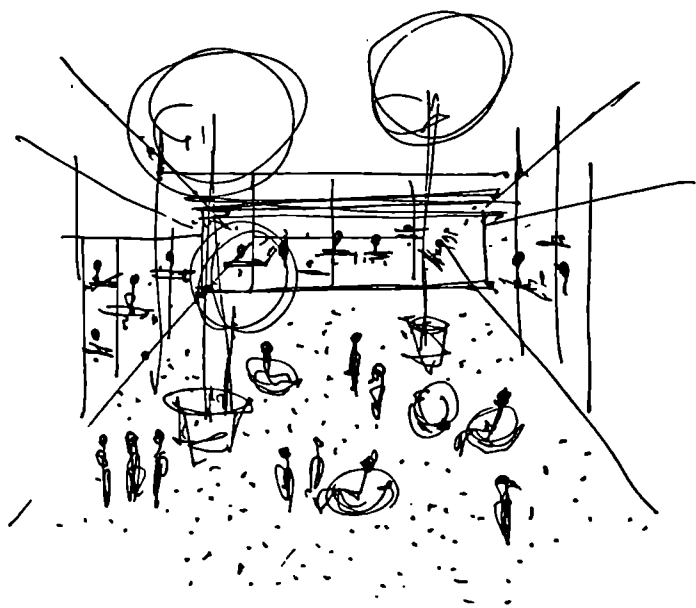
ამის შემდეგ საჭიროა მოლაპარაკების სტრატეგია განისაზღვროს – რა ანაზღაურებაზე ვართ ნამსვლელები, რა ბონუსები და დამატებითი სარგებელი შეგვიძლია კანდიდატს დავპირდეთ, მომავლის რა პერსპექტივებით შევძლებთ მის მოხიბვლას, რა საკითხებზე გავაკეთოთ ამ ყველაფრისგან მთავარი აქცენტები.

ამის შემდეგ შერჩევაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი კანდიდატს უნდა დაუკავშირდეს და მოლაპარაკებები დაიწყოს. ამისთვის კი პირველ ეტაპზე შეიძლება კარგი იყოს საერთო ნაცნობების გამოყენება და შეხვედრების ნეიტრალურ ტერიტორიაზე ორგანიზება. თუმცა ეს დეტალები უკვე კონკრეტული კანდიდატის თავისებურებიდან და შეთავაზების სტრატეგიიდან გამომდინარე უნდა გადაწყდეს. ზოგადად სასურველია, ამ პროცესის შესახებ მმართველი გუნდი იყოს ინფორმირებული და შუალედურადაც ერთად იხილავდნენ მოლაპარაკების მსვლელობის დეტალებსა და დინამიკას.

ყველაფრის მიუხედავად, თუ პროცესმა უშედეგოდ ჩაიარა, ვერც ერთ კანდიდატთან მოლაპარაკება ვერ მოხერხდა, მოგვინვეს ძირითადი საკითხების ხელახლა გააზრება:

- ა) რამდენად სასურველ სფეროში და სწორი კრიტერიუმებით ვეძებთ კანდიდატებს;
- ბ) რამდენად კომპეტენტურმა ადამიანებმა წარმართეს მოლაპარაკება;
- გ) რამდენად სწორი სტრატეგია გვაქვს არჩეული მოლაპარაკებისთვის.

მაშინაც კი, თუ ამ საკითხების გადახედვამ მოსაზრებების რაიმე მნიშვნელოვან ცვლილებებამდე არ მიგვიყვანა, უბრალოდ, დავინყოთ პროცესი ახლიდან – ახალი რეკომენდატორებით, ახალი კანდიდატებით, ახალი მოლაპარაკებებით. თუ პროცესის გამეორებას არ შევწყვეტთ, დიდი ალბათობით, მეორე ან მესამე წრეზე სათანადო კანდიდატი აუცილებლად გამოჩნდება.



ადგილი ახალ გუნდში

ვეცადოთ, ვიგრძნოთ მისი განწყობა, ვიცოდეთ, რას ფიქრობს და რას ელის, მაგრამ ეს ყველაფერი ისე გავაკეთოთ, რომ თავი არ მოვაბეზროთ.

როცა ახალ სამსახურს ვინყებთ და ახალ გუნდში ვხვდებით, ბუნებრივია, გვხვდება ბარიერები, სირთულეები, რისი გადალახვაც გვინევს, რომ ადაპტაცია გავიაროთ და გუნდმა მიგვიღოს. მისვლის პირველ კვირებში ყველაფერს უფრო მტკივნეულად აღვიქვამთ, უფრო ემოციურად, გვინდა სწრაფად გავერკვეთ ყველაფერში, მოვშინაურდეთ, მიგვიღოს გუნდმა და მათსავით სამსახურებრივ რიტმში ვიყოთ.

ამის გამოცდილება თითქმის ყველას გვაქვს, უბრალოდ ზოგ შემთხვევაში მოვახერხეთ წარმატებით გადალახვა, ზოგში – ვერა, რის გამოც ან ახალი სამსახურის ძებნა დავიწყეთ, ან ისევ დავრჩით, მაგრამ იქ გატარებული ყოველი დღე არასასიამოვნო, დაძაბული და უღიმღამო ყოფილა, რა დროსაც სულ უფრო ვშორდებით გუნდს.

გავიხსენე ჩემი შემთხვევა – რა ბარიერები შემხვდა, როცა სამსახური დავიწყე და რა დამეხმარა ყველაზე მეტად სწრაფად ადაპტაციაში. ვკითხე ჩემ გარშემო ბევრ ადამიანს, გაეზიარებინათ მათი გამოცდილება. ახლა, მინდა თქვენც (ვისაც ეს ეტაპი გაქვთ ცხოვრებაში ან სამომავლოდ მოგინევთ) გაგანდოთ და გაგეზიაროთ ის, რისი ცოდნა და გათვალისწინებაც, ფიქრობ, ძალიან დაგეხმარებათ, როცა ახალ გუნდში მოხვდებით.

1. პირველი 3-6 თვე კონკრეტულად არავის დაუუახლოვდეთ

ვეცადოთ, ყველასთან თანაბარ დისტანციაზე ვიყოთ. აჯობებს, თავდაპირველად ძალიან არავის დაუუახლოვდეთ და არც დისტანცია დავიჭიროთ. ეს უკანასკნელი ცუდია იმიტომ, რომ არ მოგვცემს საშუალებას გავიცნოთ ეს ადამიანი, არასწორ დასკვნებს გაგვაკეთებინებს და უბრალოდ დავეკარგავთ მას. ზედმეტი „დაახლოვება“ არ მოგვიტანს სიკეთეს, ძალაუნებურად რომელიღაც ერთი წრის ტყვე აღმოვჩნდებით და ჩავიკეტებით. აჯობებს, გვექონდეს დისტანციური ურთიერთობა ყველასთან. ამასობაში გავერკვევით, როგორია არაფორმალური ურთიერთობების სტრუქტურა და უფრო სწორ ნაბიჯებს გადავდგამთ.

2. არასდროს არავისზე ვთქვათ ცუდი არავისთან. ისინი ამას აუცილებლად გაიგებენ და თან ისეთი ადამიანისგან, რომელსაც ცოტა ნაადრევად მივიჩნევთ ყველაზე ახლობლად.

როგორც უნდა გვაიძულოს ეს გარემოებებმა, ვინმეზე ცუდი არასდროს ვთქვათ არავისთან. საკმარისად დიდი ხანი არ არის, რაც ამ გუნდში ვართ, შესაბამისად, არც არავის ვიცნობთ ისე კარგად, რომ მათი შეფასება შევძლოთ – არც იმდენი ვიცით ვინმეზე, რომ ის უარყოფითად დავახასიათოთ და არც ვინმეს ვიცნობთ ისე კარგად, რომ მასთან სხვებზე აუგი ვთქვათ.

3. არასდროს ვინუნუნოთ და არ გამოვხატოთ უკმაყოფილება, მინიმუმ პირველი 3-6 თვე

ეს არის პერიოდი, როცა გარემოს, საქმეს, თანამშრომლებს, იქაურ ატმოსფეროს ვეცნობით. ამ დროს აუცილებლად შეგვხვდება რალაცები, რასაც ჩავთვლით, რომ არასწორია და ასე არ უნდა იყოს, ან ჩვენთვის არის მოუხერხებელი და არ მოგვეწონოს. მაგრამ არასდროს ვიჩქაროთ უკმაყოფილების გამოხატვა, პირველი რამდენიმე თვე მაინც. ცუდი ტონია ეს, ისევე, როგორც თანამშრომლებზე ცუდის თქმა ვინმესთან. მაგრამ ეს აუცილებლად არ ნიშნავს იმას, რომ ყველაფერ

ცუდს ან რაც არ მოგვწონს, უნდა შევეგუოთ. ამ დროის გასვლის შემდეგ, ბევრი რამე შეიცვლება, ბევრ რამეზე მივხვდებით, რომ როგორც არის, ისე უნდა იყოს და დავრწმუნდებით, რომ ძალიან სწორად მოვიქეციით, თავიდან ამაზე პრეტენზია რომ არ გამოვთქვიით.

4. დავსვათ, რაც შეიძლება, ბევრი შეკითხვა

მართალია, თავიდან ყველამ გულდასმით შეიძლება არ გვიპასუხოს, ვერ მოიცალონ, მაგრამ, მთავარია, ჩვენ არ შევწყვიტოთ. ეს ადამიანების გაცნობაშიც დაგვეხმარება და საქმეშიც სწრაფად გაგვარკვევს, თან აქტიური, კომუნიკაბელური და ცნობისმოყვარე ადამიანის იმიჯსაც შევიძენთ. მინიმუმ, ჩვენთვის მარტო ჩუმად ჯდომა არ მოგვიწევს და სხვების თვალში მოსაწყენი ადამიანის შთაბეჭდილებას არ დავტოვებთ. პირიქით, კიდევ უფრო გავიხსნებით და ბევრ საჭირო რამეს გავიგებთ.

5. ვიმუშაოთ, რაც შეიძლება, ბევრი

უნდა ვიმუშაოთ ძალიან ბევრი. განსაკუთრებით პირველი სამი თვე არ დავზოგოთ თავი, არ მოვდუნდეთ, მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ გარშემო შეიძლება ყველა ასე არ იქცეოდეს. ბევრი მუშაობა დაგვეხმარება ყოველდღიურად სულ უფრო მეტ ადამიანთან გვექონდეს შეხება, მუშაობის კარგ ტემპს აგვალეზინებს და სხვებსაც თავს მოვანონებთ ჩვენი მონდომებით.

6. ვეცადოთ, ხშირი კომუნიკაცია გვექონდეს ჩვენს ხელმძღვანელთან

არ ვაფიქრებინოთ, რომ არაფერს ვაკეთებთ. ვუტრიალოთ გარშემო, შევეცადოთ სულ ინფორმირებული გვყავდეს, თავიდან მაინც განსაკუთრებით ჩავაყენოთ საქმის კურსში ჩვენს საქმიანობაზე, გავუზიაროთ ჩვენი შეხედულებები, განსაკუთრებით რა მოგვწონს, შეკითხვების დასმასაც ნუ მოვერიდებით, ვეცადოთ ვიგრძნოთ მისი განწყობა, ვეცადოთ ვიცო-

დეთ, რას ფიქრობს და რას ელის, მაგრამ ეს ყველაფერი ისე გავაკეთოთ, რომ თავი არ მოვაბეზროთ.

7. არ ვილაპარაკოთ წინა სამსახურზე ბევრი, მით უმეტეს, კარგად. ამით ადამიანებს გავალიზიანებთ, თუმცა არც ცუდის თქმაში არის რამე სარგებელი

„ამას იქ ასე ვაკეთებდით...“, „ასეთ დროს იქ ასე ვიქცევოდით...“ და ა.შ. ეს ფრაზები არ გამოვიყენოთ და საერთოდ მოვერიდოთ ხმამალალ შედარებებს. ვართ ახალ სამსახურში, ახალ გუნდში და აქ ეს არავის ესიამოვნება. ნურც წინა სამსახურის, ყოფილი უფროსის, ან თანამშრომლების დადებითად, ან უარყოფითად დახასიათებას დავინწყებთ. ეს არასდროს მოგვიტანს სიკეთეს, არც სხვის თვალში მოგვემატება რამე და არც არავინ დაგვაფასებს უფრო მეტად, რომ დღეს არჩევანი მათ გუნდში ყოფნაზე გავაკეთეთ.

8. ხშირად შევთავაზოთ დახმარება ჩვენს კოლეგებს

შეიძლება არ დაგვიხმარონ, მაგრამ ჩვენ მაინც შევთავაზოთ. თუ დასთანხმდებიან, ჩვენთვის უკეთესია, უფრო მალე ვისწავლით ბევრ რამეს. თუ არა, კეთილგანწყობას მაინც გავზრდით ჩვენ მიმართ, თუ იმისას არა, ვისაც დახმარება შევთავაზებთ, იმათსაც მაინც, ვინც დაინახა, რომ ასე მოვიქცით.

9. მოვერგოთ ამ კომპანიის კულტურას

კარგად დავაკვირდეთ, გავითვალისწინოთ და ჩვენც გადავიღოთ მათი წესები, ჩაცმულობა, კულტურა, ჩვენც გავითავისოთ ის, რაც ამ კომპანიის ნაწილია უკვე, ყველა იზიარებს და ყველასთვის საერთოა. თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ სიგარეტის მოსანევად დავინყოთ სიარული, როცა მანამდე საერთოდ არ ვენეოდით, ანდა ლუდის ან არყის სმაში შევეუერთდეთ ხშირი დალევის მოყვარულებს მაშინ, როდესაც მანამდე წვეთსაც არ ვსვამდით. კარგ ჩვევებსა და კარგ ღონისძიებებში ვეცადოთ მაქსიმალურად ვიაქტიუროთ და არ გამოვაკლდეთ მათ. ამით ამ კორპორატიული ერთიანობის შემადგენელი გავხდეთ.

10. შევინარჩუნოთ პოზიტიური განწყობა

პირველი 3-ნ თვე მაინც ყველანაირად ვეცადოთ, რომ არ გამოვხატოთ ჩვენი უხასიათობა. ყველაზე რთული პერიოდი გვაქვს ახლა, როცა ბევრი გულისტკენა შეიძლება შეგვხვდეს და არასასიამოვნო გარემოებებში აღმოვჩნდეთ. თანამშრომლების ნაწილი ჩვენ მიმართ მაინცდამაინც კეთილგანწყობილები შეიძლება არ იყოს, ბევრმა შეიძლება უყურადღებობა გამოიჩინოს, თავის წრეში არ მიგვიღონ, გვაგრძნობინონ, რომ ახლები და უცხოები ვართ, თანაც არაერთხელ – მიუხედავად ამისა, ძალიან უნდა ვეცადოთ, არ გამოვხატოთ, რომ გული გვაქვს დანყვეტილი ან ვინმეზე ვართ ნაწყენები, მაქსიმალურად შევინარჩუნოთ პოზიტიური განწყობა და საბოლოოდ ყველა ყინული აუცილებლად გალღვება. ამჯერადაც დავრწმუნდებით, რომ კარგი ვქენით, არ ვიჩქარეთ და ჩვენი გრძნობების მოთოკვა შევძელით.

კიდევ არსებობს რამდენიმე წესი, თუ რჩევა, რაც შეიძლება გავითვალისწინოთ ასეთ დროს, თუმცა ვფიქრობ, ამათში ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი დაფარულია, რაც დაგვეხმარება ბარიერების სწრაფად გადალახვაში.

ვისაც გიდგათ ეს სირთულე დღეს, გისურვებთ მონდომებას თავდაუზოგავი შრომისთვის, ბევრ პოზიტივსა და მოთმინებას. თქვენ აუცილებლად გახდებით გუნდისთვის ძალიან ძვირფასი წევრები!

ახალდანიშნული მენეჯერის ავტორიტეტი გუნდში

ასე უფრო ადვილია გუნდის ნევრების გაცნობა, მათთან დაახლოება და მათ თვალში უფრო მზრუნველი ლიდერის ავტორიტეტის ჩამოყალიბება.

ახალდანიშნული ლიდერის მთავარი ამოცანა სანყის ეტაპზე არის გუნდში ავტორიტეტის სწრაფად მოპოვება, რათა გუნდის ლიდერის პოზიციიდან მოქმედება დაიწყოს. ასეთ დროს ყველაზე სწრაფად ავტორიტეტის მოპოვებას შევძლებთ, თუ თავიდანვე ვიზრუნებთ გუნდის საჭიროებების გამოვლენაზე, გუნდისკენ მიმართულ ზრუნვას თანაბრად და სამართლიანად გადავანაწილებთ გუნდის თითოეულ ნევრზე, ამასთან ყველაზე მნიშვნელოვანი – თუ დავანახვებთ რაოდენ თავდადებით ვიცავთ გუნდის ინტერესებს გარეშე პირებთან, სხვა გუნდებთან და სტრუქტურულ ერთეულებთან, მაშინ მალევე მოვიპოვებთ გუნდის ლიდერის ავტორიტეტს.

დავანახვოთ ყველას, რომ ვზრუნავთ გუნდზე და ვიკვლევთ მის საჭიროებებს

ახალი მენეჯერი თავიდანვე უნდა ზრუნავდეს თვალსაჩინო პრობლემების აღმოჩენაზე, ახალმისული, სანამ იქაურ სიტუაციაში გაერევა, გაცილებით ადვილად ამჩნევს იმას, რაც ჯერ კიდევ უცხო თვალით შესამჩნევია. პრობლემების, სუსტი და ძლიერი მხარეების შესახებ უნდა ეკითხებოდეს გარეშე პირებს, სხვა გუნდებს, იმათ, ვისაც კი რაიმე შეხება აქვს ამ გუნდთან.

კარგი იქნება, თუ დაინახავს იმ ცვლილებების საჭიროებას, რისი გაკეთებაც გააუმჯობესებს გუნდის გარემოს, აამაღლებს გუნდის წევრების საერთო განწყობას, ახალ ენერჯიას შეიტანს და გუნდში კეთილგანწყობას მოიპოვებს. უნდა ეძებდეს იმ ფაქტორებს, რაც ძაბავს გუნდის წევრებს და აფერხებს მათ მუშაობას. რაც აჭიანურებს პროცესებს, ხელს უშლის ინფორმაციის სწრაფად გაცვლას, არაეფექტურს ხდის რესურსების გამოყენებას, ყოველდღიური ფუნქციების შესრულებას, აფერხებს განვითარების პროცესებს და ა.შ.

სწრაფად უნდა გამოავლინოს არსებული პრობლემები, მიმართოს კომპეტენტურ პირებს რეკომენდაციებისთვის და დროულად იმოქმედოს. ამით დაანახვებს გუნდს, რომ ზრუნავს ხარვეზების გამოვლენასა და მის გამოსწორებაზე, იკვლევს გუნდის საჭიროებებს. მით უმეტეს, რომ თავიდანვე ყველა ელოდება ახალი მენეჯერის მხრიდან აქტიური ცვლილებების განხორციელებას და ამისთვის სხვადასხვა პროაქტიური წყაროს გამოყენებას.

მენეჯერმა თანაბრად და სამართლიანად უნდა იზრუნოს გუნდის თითოეულ წევრზე

თუ მენეჯერი თანაბრად და სამართლიანად ზრუნავს გუნდის თითოეულ წევრზე, უფრო მალე მოიპოვებს მათ კეთილგანწყობას. მნიშვნელოვანია, რომ თითოეულ წევრს ინდივიდუალურად გამოჰკითხოს მოსაზრებები, პრობლემები, მათთან ერთად მომავლის ხედვა ჩამოაყალიბოს, დაეხმაროს ინდივიდუალური პრობლემების გადაჭრაში, მოისმინოს მეტი იდეა, მოინიშნოს და შემდეგ მათთან ერთად განიხილოს. გეგმები ერთად დასახონ.

ახალი მენეჯერი უნდა ცდილობდეს, რაც შეიძლება მეტი საკითხი შეათანხმოს თანამშრომლებთან, გამოიყენოს მათი კომპეტენციები. მეტი გადანაცვებულება მიიღოს მათთან ერთად, რითაც გაანანიღებს პასუხისმგებლობებს და მეტი გულისყურით ჩართავს გუნდს მიმდინარე პროცესში. დაანახვოს თითოეულ მათგანს მათი როლი გუნდში, მათი მხრიდან აზრის

გამოთქმის მნიშვნელობა. ასე უფრო ადვილია გუნდის წევრების გაცნობა, მათთან დაახლოება და მათ თვალში უფრო მზრუნველი ლიდერის ავტორიტეტის ჩამოყალიბება.

გუნდის წევრებმა თვითონვე უნდა იგრძნონ, რომ ახალი მენეჯერი მათ სამართლიანად და თანაბრად უთმობს დროს და თანაბრად ეხმარება, არის პრინციპული და არ ცდილობს ვინმე გამოარჩიოს. ამის გამო გუნდის წევრები უფრო აფასებენ, რადგან ყველას ერთნაირი შესაძლებლობა ეძლევა მოახდინოს საკუთარი თავის რეალიზება.

ვარჯიშით გუნდის ინტერესებისთვის თავდადება სხვა დაკავშირებულ მხარეებთან

თუ ახალდანიშნული მენეჯერი დაინახავს, რომ გუნდის რაიმე ფუნქცია დაკნინებულია და ამ ფუნქციის გაძლიერებას შეეძლება, მაშინ გუნდის წევრების წინაშე მნიშვნელოვან პლუსებს დაინერს. ლიდერმა უნდა დაიცვას გუნდისა და გუნდის წევრების ობიექტური ინტერესები და თავი არ უნდა დაზოგოს. ის ახალ გუნდში ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს.

ახალ ლიდერს შეეძლება დასჭირდეს გარეშე პირებთან გუნდის იდეების დაცვა. სხვა სტრუქტურებთან სადავო საკითხების სწრაფად მოგვარება, მათთან დისკუსია და მისი გუნდის საკეთილდღეოდ, ეფექტურობის ამაღლებისთვის თავდადებული საქმიანობა. უნდა ცდილობდეს ამ გუნდის ძალაუფლების გაზრდას სხვა გუნდებთან მიმართებაში, გავლენის გაძლიერებას, როგორც პორიზონტალურად, ისე ვერტიკალურად დაკავშირებულ სტრუქტურულ ერთეულებთან.

თავდადების გამოვლინება შეეძლება დასჭირდეს ასევე თავის ხელმძღვანელობასთან, მოაპოვებინოს თავის გუნდს ხელფასების მომატების შესაძლებლობა, მიიღოს მენეჯმენტისგან საბონუსე ფონდი და სხვა პრივილეგიები, რაც ხელს შეუწყობს გუნდის მნიშვნელოვნებისა და შესაძლებლობების ზრდას. ასევე განწყობის ამაღლებას, სამუშაოსადმი გუნდის წევრების

ინტერესის გაზრდას. ასეთი მიდგომა გუნდში ავტორიტეტის ასამალლებლად საქმისადმი სანყის ეტაპზე მნიშვნელოვანი გარანტიაა.

თუ ახალდანიშნული ლიდერი კარგად დაგეგმავს გუნდში თავისი მუშაობის სანყის ეტაპს, იზრუნებს გუნდის უკეთ ფუნქციონირების ხელის შემშლელი პრობლემების იდენტიფიცირებაზე, მათ გადაჭრაზე, იზრუნებს გუნდის თითოეულ წევრზე თანაბრად, გაიცნობს და შეეცდება მათ დახმარებას საქმიანობის უკეთ შესრულებაში, გამოიჩინს თავდადებას გუნდის ინტერესების დასაცავად – გუნდში ავტორიტეტის მოპოვება გაუადვილდება.

ფავორიტობის მანკიერი მხარეები

აჯობებს, ამ ცდუნებაზე მალევე თქვა უარი, რათა საკუთარი თავი საფრთხეში თვითონვე არ ჩაიგდო.

ზოგჯერ ძალიან არასწორად, მაგრამ ყველაფერს ვაკეთებთ, რათა ხელმძღვანელის გული მოვიგოთ, გაეხდეთ მისი ფავორიტი და დავტკბეთ იმ „პრივილეგიებით“, რასაც ეს მდგომარეობა გვთავაზობს. ამით ძალიან სახიფათო და არასახარბიელო გზას ვადგებით.

ამ სტატიაში გვინდა გადმოგცეთ, რა უარყოფითი მხარეები და საფრთხეები აქვს ხელმძღვანელის ფავორიტობას და რა შეიძლება გავაკეთოთ იმისთვის, რათა ეს პროცესი ვმართოთ და საფრთხეები თავიდან ავირიდოთ.

შეიძლება გამოვყოთ სამი ყველაზე მთავარი უარყოფითი შედეგი, ხელმძღვანელის ფავორიტობას რომ მოაქვს:

კარგი საშუალებაა კოლეგებთან ურთიერთობების გაფუჭებისთვის

როცა ხელმძღვანელის აშკარა ფავორიტი ხარ, როგორც წესი, თანამშრომლები ცდილობენ ძალიან დაგიახლოვდნენ, რაც შეიძლება ახლოს იყვნენ შენთან, რადგან ფიქრობენ, რომ ასე უფრო უკეთეს მდგომარეობაში იქნებიან, უფრო ნაკლები საფრთხის ქვეშ, იმედით, რომ „პატარა ლუკმა“ მათაც შეხვდებათ. რეალურად კი ესენი ის თანამშრომლები არიან, რომელთა აგრესიის, ჭორაობისა და ეჭვის ობიექტი ხდები. ერთ

დღესაც ისინი ძირს გამოგითხრიან, ასე „უსაფუძვლოდ“ რომ წაართვი მათ ხელმძღვანელის სიმპათიები.

საუკეთესო გზა იმ საფრთხეების გასაზრდელად, რაც ჩვენთან დაკავშირებული მოლოდინის გაუმართლებლობას მოჰყვება

ხელმძღვანელის ფავორიტობა ნიშნავს იმას, რომ შენზე ბევრად მეტ მოლოდინს ამყარებენ, ბევრად უკეთეს შედეგს ელიან, უფრო გენდობიან. შესაბამისად, უფრო მომთხოვნები არიან შენ მიმართ, უფრო სენსიტიურები შენი სულ პატარა შეცდომების მიმართაც და უფრო მკაცრები წარუმატებელი შედეგების შეფასებაში. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ, როცა ძალიან პატარა მიზეზითაც კი ვერ გაამართლებ ხელმძღვანელის მოლოდინს (რაც ძალიან ბუნებრივი შეიძლება იყოს, რომ მოგივიდეს), მისი მხრიდან რეაქცია ბევრად უფრო მყისიერი, ხოლო პასუხისგებაზე მოთხოვნა ბევრად უფრო მკაცრი იქნება, ვიდრე ეს სხვა თანამშრომლის მიერ უფრო დიდი შეცდომის დაშვებისას იქნებოდა. ძალიან პატარა ნაბიჯია ფავორიტობიდან მოძულებამდე.

შესანიშნავი შესაძლებლობა, რაც შეიძლება ნაკლები დრო დაუთმობთ თვითგანვითარებას

ადამიანის ბუნებაა ასეთი, რომ ძალიან მალე ხელმძღვანელის ფავორიტობას საკუთარ მონაპოვრად და დამსახურებად ჩათვლი. სულ უფრო ნაკლებად თვითკრიტიკული გახდები საკუთარი ნამოქმედარის მიმართ, კიდევ უფრო ღრმად იქნები დარწმუნებული, რომ უკვე ძალიან ბევრი რამ იცი და შეგიძლია, სულ უფრო ნაკლები იზრუნო იმაზე, რომ ისწავლო სხვებისგან, იფიქრო საკუთარი მუშაობის მიდგომებისა და მეთოდების გაუმჯობესებაზე.

როგორც ხედავთ, ხელმძღვანელის ფავორიტობა, საბოლოო ჯამში, შენი მომავალი ურთიერთობებისთვის, კარიერის განვითარებისა და ზრდისთვის არამყარი და საფრთხის მომტანია. ამიტომ, აჯობებს, ამ ცდუნებაზე მალევე თქვა უარი, რათა საკუთარი თავი თვითონვე არ ჩაიგდო საფრთხეში.

გამოსავალია ის, რომ დაიცვა ბალანსი ფავორიტობასა და ჩვეულებრივ თანამშრომელს შორის, მართო ეს პროცესი, რათა თავიდან აიცილო ის საფრთხეები, რაზეც ზემოთ ვისაუბრეთ, აკეთო შენი საქმე მშვიდად და კარგად, და განვი-თარდე.

რა თქმა უნდა, ეს სტრატეგია არ ნიშნავს, რომ საკუთარი შე-საძლებლობების დემონსტრირებას არ უნდა შეეცადო, წინს-ვლისთვის არ იბრძოლო. პირიქით, შენი საქმე ისეთივე მონ-დომებით უნდა აკეთო, როგორც აქამდე, უბრალოდ, როგორც კი იგრძნობ ხელმძღვანელის მხრიდან ზედმეტი ყურადღებას, მეტ ნდობას, გარკვეულ პრივილეგიას, ისეთს, რომელიც სხვა თანამშრომლის მიმართ არ გამოუჩენია, რაც უნდა სასია-მოვნო იყოს ეს ჩვენთვის, არ უნდა დავინყოთ ამით ტკეპობა, უნდა ვიმოქმედოთ იმისთვის, რომ მალე საფრთხეში არ აღ-მოვჩნდეთ.

გთავაზობთ რამდენიმე რჩევას, რაც შეიძლება გამოგადგეთ:

- რაც უნდა სასიამოვნო იყოს წარმატებული შედეგის-თვის ხელმძღვანელის მხრიდან შექება, შეეცადე, არ მიი-ლო ეს ქება მარტომ. ეცადე, ახსენო სხვა შენი კოლეგაც, ხაზი გაუსვა მის წვლილს, რომ მის გარეშე ასეთ შედეგს ნამდვილად ვერ მიაღწევდი. ასევე, ხშირად გაუსვი ხაზი სხვების წარმატებულ სამუშაო მიდგომებსა და მეთო-დებს, როგორი გამორჩეულები და სამაგალითოები არიან ისინი. ასე ხელმძღვანელის ზედმეტი ყურადღების ცენ-ტრში არ მოექცევი და არ გახდები სახიფათო ფავორი-ტობის სამიზნე ობიექტი. თან თანამშრომლების გულსაც მოიგებ.

- შექმენი სწორი მოლოდინი და არასდროს გასცე ხელ-მძღვანელთან ზედმეტი დაპირებები. ნუ შეეცდები ზედ-მეტი პასუხისმგებლობების აღებით თავი გამოიჩინო, ვი-ნაიდან უარს ამაზე არავინ გეტყვის, ვერგამართლების შემთხვევაში კი შენს კარიერას სერიოზულ საფრთხეს შეუქმნი.

- დაიჭირე ზომიერი დისტანცია ხელმძღვანელთან ურთიერთობაში. პირად ურთიერთობებში განსაკუთრებული სიახლოვე ზრდის იმის საფრთხეს, რომ უფრო დიდი მოლოდინი გექმნება შენც მის შენდამი დამოკიდებულებაზე და ანალოგიურად მასაც, შენი შედეგების მიმართ. ეს კი მეორე პუნქტში აღწერილ საფრთხეს ააქტიურებს.

რაც მალე დავიწყებთ საკუთარი თავის კონტროლს და ამ პროცესის მართვას, მით უკეთ შევძლებთ ბალანსის დაცვას. წარმატებას გისურვებთ ამ გამოწვევის წინაშე მყოფებს!

გალაკვალიფიციური გუნდი

რამდენად დიდ პროგრესს უზრუნველყოფს ეს წლების განმავლობაში და რამდენად დიდი იარაღი შეიძლება გახდეს წარმატების მისაღწევად.

არიან მენეჯერები, რომლებსაც, საბედნიეროდ, აწუხებთ ის, რომ მიმდინარე საქმეების ფონზე, ვერც თვითონ და ვერც გუნდის წევრები კვალიფიკაციის ამაღლებას ვერ ახერხებენ. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად შესაძლებელია საკმარისი იყოს სამსახურში ბიბლიოთეკის მონყობა, კითხვის საათის შემოღება და შიდა პრეზენტაციების ჩატარების ტრადიციის დამკვიდრება. დიდი ალბათობით, ეს ყოველივე ორ-სამ წელში ძალიან ძლიერი, მაღალკვალიფიციური გუნდის ჩამოყალიბებას განაპირობებს.

არადა, ყველას გვესმის გუნდის წევრების კვალიფიკაციის ამაღლების მნიშვნელობა. ყოველი თვე, როდესაც თუნდაც მცირეს, მაგრამ რაღაც ახალს არ ვსწავლობთ, უიმედოდ დაკარგული დღეებია, რომლებსაც ველარ ვანაზლაურებთ. მაგრამ, მეორე მხრივ, თუნდაც უმნიშვნელო, მაგრამ ყოველდღიურად ამ მიმართულებით წინ გადადგმული ნაბიჯი საბოლოოდ კვალიფიკაციას გვიმაღლებს და წარმატებისთვის უმნიშვნელოვანესი იარაღი ხდება.

სწორედ ამიტომ გუნდის ლიდერი, სასურველია, მუდმივად ცდილობდეს გუნდის ყოველდღიურ ცხოვრებაში ისეთი ტრადიციების დამკვიდრებას და განმტკიცებას, რომლებიც მისი წევრებისთვის კვალიფიკაციის ამაღლებას ცხოვრების წესად

აქცევს, უწყვეტი კითხვა და სწავლა მიზანიც გახდება და გზაც საუკეთესო შედეგების მისაღწევად.

შიდა ბიბლიოთეკა

თუ გუნდს, ქვედანაყოფს, მცირე ზომის ორგანიზაციას საკუთარი ბიბლიოთეკა ექნება, რომელსაც პერიოდულად ახალ-ახალი წიგნებით გაამდიდრებენ, ეს შეიძლება, გუნდის შიგნით კვალიფიკაციის უწყვეტი ამაღლების კარგ საშუალებად იქცეს. ბიბლიოთეკა გახდება გარანტი ამ სამსახურის შეფასებისთვის, მისი თანამშრომლებისთვის სიამაყის საგანი და ხელმძღვანელებისა და სხვა კოლეგების მხრიდან კი პატივისცემისა და დაფასების დამატებითი საფუძველი. თუ თქვენს კარგ ბიბლიოთეკაზე ორგანიზაციაში ლაპარაკს დაიწყებენ, ეს სხვა წიგნების შესაძენად ფონდების მოძიებაშიც დაგეხმარებათ და კიდევ უფრო თვალსაჩინოდ წარმოჩნდებით.

ბიბლიოთეკის ფორმირება რთული საქმე არ არის, უბრალოდ ამას საიდანღაც დაწყება და შემდეგ მუდმივი ძალისხმევა სჭირდება. ამ მიმართულებით პირველი ნაბიჯი სამსახურში საკუთარი წიგნების მიტანა შეიძლება გახდეს. ხელმძღვანელი თუ ამ ნაბიჯს გადადგამს, პირველ წიგნებს თვითონ მიიტანს, რამდენიმეს საკუთარი ფულითაც შეიძენს, ოფისში კუთხეს გამოყოფს, თაროს მოამზადებს ამ საქმისთვის და ეცდება, ის გარემოც რამენაირად ბიბლიოთეკას დაამსგავსოს, პროცესიც დაიწყება.

წესით, მეორე ეტაპი მეტი წიგნების შესაძენად ფულის მოგროვება უნდა გახდეს. ამ მიზნით შეიძლება რამდენიმე შიდა-გუნდური წესის შემოღება. მაგალითად, სამსახურში დილით დაგვიანებაზე, სიგარეტის მონევაზე, უცენზურო სიტყვის თქმაზე, აულაგებელ მაგიდაზე 5-10-ლარიანი ჯარიმების შემოღება (რა თქმა უნდა, ყველასთან ერთად შეთანხმებით და არა ერთპიროვნულად) ნელ-ნელა ფულის მოგროვების საშუალებასაც მოგცემთ და გუნდში არსებული მცირედი ნაკლოვანებების გამოსწორებასაც შეუწყობს ხელს. ეს სანყენიც არავისთვის იქნება.

რალაც ეტაპამდე საკუთარი სახსრებით შექმნილი წიგნების შემდეგ შეგიძლიათ ხელმძღვანელობასაც ყოველკვარტალურად სთხოვოთ, რასაც შიდა სახსრებს მოაგროვებთ, ორი იმდენის ორგანიზაციის სახსრებიდან დამატება. წესით, არც ერთი მენეჯერი არ გეტყვით ამაზე უარს. წიგნებისთვის ფულიც შეგროვდება და ბიბლიოთეკაც ნელ-ნელა გაფართოვდება.

ბიბლიოთეკას პატრონი დასჭირდება, სასურველია თუ გუნდში ერთ, ორგანიზებულ და დისციპლინებულ მუშაკს გამოყოფთ, სთხოვთ წიგნების აღრიცხვის საკითხი მოაგვაროს, რა ვიყიდეთ, ვინ წაიღო, როდის დააბრუნა და ა.შ., მუდმივად უნდა იყოს ინფორმაცია წიგნების მდგომარეობისა და ადგილმდებარეობის შესახებ. იმავე ადამიანს შეგიძლიათ სთხოვოთ, ყოველთვიურად 5-10 ისეთი ახალი წიგნის შესახებ მოგიგროვოთ ინფორმაცია, რომლებიც გუნდის საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, სასურველია, ბიბლიოთეკაში იყოს.

ფულადი წყაროს წარმოქმნასთან ერთად, ასორტიმენტზე ფიქრიც მოგიწევთ. რა უნდა იყიდოთ, რა თემატიკაზე, სულ უფრო ორგანიზებული ზრუნვის საგანი გახდება. ამ საქმეში ყველაზე კარგი საფუძველი შეიძლება თანამშრომელთა სურვილები იყოს. სთხოვეთ მათ ყოველთვიურად 2-3 წიგნი დაგისახელონ, რომელთა ხილვასაც საკუთარ ბიბლიოთეკაში ისურვებდნენ. მოაგროვეთ ეს სურვილები, ერთად განიხილეთ ბიუჯეტიდან გამომდინარე და ასევე ერთად შეარჩიეთ, მათ შორის რომლის შექმნა ღირს ამ კონკრეტულ ეტაპზე.

კითხვის საათი

მეორე ცვლილება, რომელმაც პროგრესი კიდევ უფრო საგრძნობი უნდა გახადოს, კითხვის საათის შემოღებაა. გუნდის წევრებთან ერთად შეარჩიეთ ერთი და იგივე დრო, დღის განმავლობაში, როდესაც გუნდის ყოველი წევრი წიგნების კითხვას დაუთმობს. ერთი საათი თუ არა, ნახევარი იყოს, მაგრამ ამ დროს ყველამ მხოლოდ წიგნები უნდა იკითხოს.

დლით ადრე, 9-ზე ან 10-ზე, სანამ აქტიური მუშაობა დაიწყება ან უფრო იშვიათად, მაგრამ ცალკეული გუნდებისთვის საღამო შესაძლოა უფრო მოსახერხებელი იყოს, კიდევ უფრო იშვიათად შუადღისას შეიძლება ეს დრო გამოიყოს. მნიშვნელოვანია, რომ ამ დროს ყველამ იკითხოს და სხვა არაფერი აკეთოს.

ამ ტრადიციის დამკვიდრებას, პირველ რიგში, პირველი პირის პირადი მაგალითი დასჭირდება. თუ ის ამ დროს ყოველთვის იქნება ადგილზე და თვითონაც მხოლოდ წიგნის კითხვით დაკავდება, ნელ-ნელა დანარჩენებიც მიეჩვევიან.

ამის გარდა ხელმძღვანელს დასჭირდება პერიოდული საუბარი ყველასთან, განსაკუთრებით კი მათთან, ვისაც წიგნებთან დაჯდომა უჭირს და კითხვის გარდა ამ დროს სხვა ყველაფრის კეთება ურჩევნია. საუბარია იმაზე, თუ რა მნიშვნელობა აქვს ყოველდღიურად თუნდაც მცირე დროის გამოყოფას კითხვისთვის, რამდენად დიდ პროგრესს უზრუნველყოფს ეს წლების განმავლობაში და რამდენად დიდი იარაღი შეიძლება გახდეს წარმატების მისაღწევად.

შიდა პრეზენტაციების ტრადიცია

კომპანიაში როცა კითხვის საათი დამკვიდრდება, მერე შეიძლება შიდა პრეზენტაციების მონყობაზეც ვიზრუნოთ. თანამშრომლები თითოეულ წაკითხულ წიგნს თუ ერთმანეთს მოუყვებიან, ამით გუნდის წევრები უფრო მალე აიმაღლებენ კვალიფიკაციას. წარმოიდგინეთ, გუნდის თითოეული წევრისთვის რამდენად სასარგებლოა, თუ წელიწადში დაახლოებით 10 წაკითხული წიგნის პარალელურად 30 წიგნის შინაარსის შესახებ მომზადებულ პრეზენტაციებს მოისმენს. ეს მათ ცოდნის, თვითშეფასებისა და თვალსაწიერის გაზრდაში დაეხმარება. ამის მნიშვნელობა მართლაც რომ შეუფასებელია. თუმცა შიდა პრეზენტაციების ტრადიციის დამკვიდრება არცთუ ისე იოლია. მეტიც, დიდი ნებისყოფა და დისციპლინიზებულიობა სჭირდება, პირველ რიგში ხელმძღვანელის მხრიდან. თუმცა, გუნდის სხვა წევრებსაც

ნაკლებად არ მოუწევთ თავზე ძალის დატანება, მაგრამ შედეგი ამაღ ნამდვილად ღირს.

პრეზენტაციების მომზადება არა მარტო გუნდის სხვა წევრებს აძლევს ინფორმაციას ჩვენ მიერ ნაკითხულ ნიგნებზე, არამედ, პირველ რიგში, ჩვენვე გვეხმარება უკეთ გავიგოთ, გავიაზროთ და გავითავისოთ ის, რასაც ვკითხულობთ. მეტი სარგებელი მივიღოთ ჩვენივე ნაკითხული ნიგნებისგან. ამიტომ ამაზე დროის ხარჯვა ნამდვილად ღირს.

სასურველია, კვირაში ერთი დღე გამოიყოს, მაგალითად, პარასკევ დილის 9 ან 10 საათი ტრადიციულად პრეზენტაციების დროდ დაინიშნოს. საჭირო იქნება გრაფიკის შედგენა, ვინ რას კითხულობს, როდის დაამთავრებს, პრეზენტაცია როდის ექნება მზად. გრაფიკი უნდა გამოიკრას. ყველა პრეზენტაციამდე რამდენიმე კვირით ადრე უნდა დაინყოს შესხენება, რომ ორ-სამ კვირაში, პარასკევს მისი პრეზენტაციაა დანიშნული და მის მიერ ნაკითხული ნიგნის შესახებ ინფორმაციას ყველა ელოდება.

ყველაზე რთული პირველი გაცდენები იქნება. ადამიანები დაინყებენ ბოლო მომენტში მომიზეზებას – რატომ ვერ მოასწრეს მომზადება, რამ შეუშალათ ხელი. ასეთ დროს, სასურველია, ხელმძღვანელმა იზრუნოს, რომ შეხვედრა არ ჩაიშალოს, მაინც შეიკრიბონ და პრეზენტატორმა თუნდაც მოუმზადებლად ისაუბროს საკუთარ ნიგნზე, მოჰყვეს რა დაამახსოვრდა იქიდან, რა იყო საინტერესო და ღირებული მისთვის, რისი ცოდნა შეიძლება გამოადგეთ გუნდის წევრებს მეტი წარმატების მისაღწევად.

თუნდაც უხარისხოდ, მაგრამ აუცილებლად, გრაფიკის მიხედვით ყველა პრეზენტაციის ჩატარება ნელ-ნელა პრეზენტაციების ჩვევასაც განამტკიცებს ადამიანებში, ტრადიციასაც გააძლიერებს და ხარისხიც თანამიმდევრულად გაუმჯობესდება. ადამიანები საკუთარი აზრის სახალხოდ უფრო ადვილად და გასაგებად გადმოცემასაც მიეჩვევიან, მომავალი პრეზენტაციებიც მათთვისაც და დანარჩენებისთვისაც უფრო სასიამოვნო და სასარგებლო გახდება.

ხელმძღვანელმა ძალისხმევა და ყურადღება უნდა გამოიჩინოს, რომ ყველაზე რთული გუნდის წევრებიც კი მუდმივად იმაღლებდნენ კვალიფიკაციას. როგორც კი მისთვის უფრო სასწრაფო და მნიშვნელოვანი საქმე გამოჩნდება, ეს ტრადიცია დავიწყებას მიეცემა. ამიტომ ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ამ თემაზე პასუხისმგებლობა გუნდის ხელმძღვანელმა არ იკისროს. უნდა შეირჩეს ადამიანი, ვინც საკუთარ თავზე აიღებს ამ სამივე ცვლილების მხარდაჭერას და შენარჩუნებას. სწორედ ის უნდა იყოს პასუხისმგებელი ბიბლიოთეკის განვითარებაზე, კითხვის საათის ტრადიციის შენარჩუნებასა და პრეზენტაციების უწყვეტად ჩატარებაზე. მას უნდა მოეთხოვოს პასუხი, თუ ერთხელაც აღმოჩნდება, რომ უკვე რამდენიმე თვეა, არც ერთი ახალი წიგნი აღარ გვიყიდია, კითხვითაც ბევრი აღარ კითხულობს და შიდა პრეზენტაციებიც სულ უფრო იშვიათი მოვლენა გახდა. თუ ასეთი მუშაკი გუნდში იარსებებს, ხელმძღვანელიც მას მხარს დაუჭერს, მაშინ ტრადიციაც განმტკიცდება, გუნდის წევრებიც მეტ განათლებას მიიღებენ და წარმატებასაც ბევრად იოლად მიაღწევენ.

შენიშვნებისთვის