



ემოციური ინსტელექტი

ბიზნესლიტერატურა

HBR's 10 Must Reads on Emotional Intelligence

Original work copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Georgian edition published by Business Literature, 2018

All rights reserved.

All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise), without the prior written permission of the publisher.

HBR's 10 Must Reads: ემოციური ინტელექტი

ბიზნესლიტერატურა

თბილისი

2018

ქართულ გამოცემაზე მუშაობდნენ:

მთარგმნელი ლილი ხეჩუაშვილი

რედაქტორები ნოდარ მანჩხაშვილი

თამარ ლონდარიძე

დიზაინერი ვიოლა ტულუში

ქართული გამოცემა © ბიზნესლიტერატურა, 2018

გველა უფლება დაცულია.

ამ წიგნის მთლიანად ან ნაწილობრივ, ნებისმიერი ფორმით გამოყენება დაუშვებელია გამომცემლობის წერილობითი ნებართვის გარეშე. ეს თარგმანი გამოცემულია Harvard Business Review Press-თან შეთანხმებით.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.



SARAJISHVILI

წიგნი გამოიცა ს.ს. „სარაჯიშვილის“ მხარდაჭერით

გამოცემაში შეტანილი წვლილისთვის მადლობას ვუხდით გია ბოხუას, თამარ ჭაბუკიანს და აკაკი რაზმაძეს

გამოცემაში გამოყენებულია BPG-InfoTech-ის ფონტების დასტა „ბპგ გარდიან ეგვიპტური“

შპს „ბიზნეს ლიტერატურა“

მისამართი: ი. ჭავჭავაძის 17ა, თბილისი 0179

ელფოსტა: busliterature@gmail.com

ISBN 978-9941-9589-0-8

რა ქმნის ლიდერს? 1

დენიელ გოლემანი

პირველადი ლიდერობა – ლიდერობის საფუძვლები:

ბრწყინვალე შესრულების ფარული მამოძრავებელი 27

დენიელ გოლემანი, რიჩარდ ბოიაციისი და ენი მაკკი

რატომას ასე რთული ვიყოთ სამართლიანები 53

ჯოელ ბროკნერი

რატომ იღებენ კარგი ლიდერები ცუდ გადაწყვეტილებებს 75

ენდრიუ კემპბელი, ჯო უაიტჰედი და სიდნი ფინკელშტაინი

ჯგუფების ემოციური ინტელექტის განვითარება 91

განესა ურხ დრუსკატი და სტივენ ბ. უოლფი

უხეშობის საზღაური: უპატივცემულობა აზიანებს მორალურ განწყობასა და შედეგს 119

კრისტინ პორათი და კრისტინ პირსონი

როგორ მუშაობს მედეგობა 135

დაიან ლ. კოუტუ

ემოციური სისხარტე: როგორ მართავენ ეფექტური ლიდერები საკუთარ უარყოფით აზრებსა და გრძნობებს 155

სუზან დევიდი და ქრისტინა კონგლუტონი

უკუკავშირის შიში 165

ჯეი მ. ჯეკმენი და მირა ჰ. სტრობერი

ახალგაზრდა და უმეცარი 183

კერი ა. ბანკერი, კეითი ე. კრამი და შერონ ტინგი

ავტორების შესახებ 206

ტერმინთა და სახელთა საძიებელი 208

რა ქმნის ლიდერს?

დენიელ გოლემანი

ბიზნესის სფეროში დასაქმებულ ნებისმიერ ადამიანს ერთი ამბავი მაინც სმენია უსაზღვროდ ნიჭიერი აღმასრულებელი დირექტორის შესახებ, რომელიც ხელმძღვანელად დაანიშნაურეს და მან მხოლოდ ერთი რამ გააკეთა ამ პოზიციაზე – ყველაფერი ჩააფლავა. მეორე მხრივ, ვიცით არაფრით გამორჩეული ინტელექტუალური შესაძლებლობების ადამიანის შესახებ, რომელმაც მსგავს პოზიციაზე დაანიშნურების შემდეგ ფრთები გაშალა.

ასეთი ფაქტები კიდევ უფრო განამტკიცებს გავრცელებულ რწმენას, რომ ლიდერობისთვის „საჭირო უნარების“ მქონე ადამიანების გამოვლენა ხელოვნება უფროა, ვიდრე მეცნიერება. საბოლოოდ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სუპერლიდერების პიროვნული სტილი მრავალფეროვანია: ზოგიერთი ლიდერი დამყოლია და ანალიტიკური გონებით გამოირჩევა; ზოგიერთი კი თავის მოსაზრებებს ყველაზე მაღალი მწვერვალიდან ხმამაღლა აფრქვევს. პიროვნულ თვისებებთან ერთად, მნიშვნელოვანია ისიც, რომ სხვადასხვა სიტუაციას სხვადასხვაგვარი ლიდერი სჭირდება. კომპანიების შერწყმის პროცესში, უმეტესად, მოლაპარაკების უნარების მქონე მგრძნობიარე ლიდერია საჭირო, ცვლილებების პერიოდში კი – უფრო ძლიერი ნებისყოფისა და მტკიცე ხასიათის ადამიანი.

მეორე მხრივ, აღმოვაჩინე, რომ ყველაზე ეფექტური ლიდერები ერთი არსებითი ნიშნით ჰგვანან ერთმანეთს: ყველას მაღალი მაჩვენებელი აქვს იმისა, რასაც დღეს *ემოციური ინტელექტის* სახელით ვიცნობთ. ეს არც IQ და არც ტექნიკური უნარებია. ეს უკანასკნელი მნიშვნელოვანია, მაგრამ, ძირითადად, „ზღვრული შესაძლებლობების“ სახით – აუცილებელია აღმასრულებელ პოზიციაზე პირველად

მოსახვედრად, მაგრამ, როგორც ჩემი და სხვათა ბოლოდროინდელი კვლევები ცხადყოფს, ლიდერობის აუცილებელ წინაპირობას ემოციური ინტელექტი წარმოადგენს. შეიძლება, პიროვნებას მსოფლიოში საუკეთესო განათლება ჰქონდეს მიღებული, იყოს მომზადებული, გამჭრიახი, ჰქონდეს ანალიტიკური გონება და ჭკვიანური იდეების უშრეტ წყაროს წარმოადგენდეს, მაგრამ ემოციური ინტელექტის გარეშე მაინც ვერ გახდება საუკეთესო ლიდერი.

უკანასკნელი ერთი წელი მე და ჩემი კოლეგები ვსწავლობდით იმას, თუ როგორ მოქმედებს ემოციური ინტელექტი მუშაობისას. ვიკვლევდით კავშირს ემოციურ ინტელექტსა და ეფექტურ შესრულებას¹ შორის, განსაკუთრებით ლიდერებში. ასევე, ვნახეთ, როგორ ვლინდება ემოციური ინტელექტი სამსახურში. მაგალითად, როგორ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კონკრეტულ ადამიანს მაღალი ემოციური ინტელექტი აქვს, და როგორ ამოვიცნოთ ის საკუთარ თავში? ამ კითხვებს ქვემოთ ვუპასუხებთ და ამისათვის ემოციური ინტელექტის თითოეულ კომპონენტს ცალ-ცალკე განვიხილავთ – თვითცნობიერებას², თვითრეგულაციას, მოტივაციას, ემპათიასა და სოციალურ უნარს.

¹ Performance

² Self-awareness – თვითცნობიერება ცნობიერების მესამე და უმაღლესი საფეხურია. პირველ – ბაზისურ დონეზე შინაგანი და გარეგანი სამყაროს ცნობიერებაა თავმოყრილი; მეორე დონეზე – იმის გაცნობიერება, გააზრება და ასახვა ხდება, თუ რას ვაცნობიერებთ, ხოლო ბოლო საფეხურზე – ანუ თვითცნობიერებაში თავმოყრილია ცნობიერი ცოდნა საკუთარი მახასიათებლების, შეგრძნებების, მოტივებისა და სურვილების შესახებ. თვითცნობიერების მქონე ინდივიდი აცნობიერებს, რომ მის მიერ პიროვნულად განცდილ მოვლენებს ავტობიოგრაფიული ხასიათი აქვს. ერთი მხრივ, ეს ცოდნა საშუალებას აძლევს პიროვნებას, სამყარო და მასში მიმდინარე მოვლენები თანმიმდევრულად და პროგნოზირებადად აღიქვას, ხოლო, მეორე მხრივ, ამავე ცოდნის საფუძველზე შესატყვისი მოლოდინები უყალიბდება, რომლებიც მის საპასუხო ქცევას განაპირობებენ.

წყარო: გერიგი, ზიმბარდო (2009). ფსიქოლოგია და ცხოვრება, მე-16 გამოცემა. თსუ, თბილისი.

ინტელექტუალური უნარები

რა განასხვავებს გამორჩეულ ლიდერებს კარგი ლიდერებისგან?

დენიელ გოლდმანი ამბობს, რომ ეს არ არის IQ ან ტექნიკური უნარები. ეს ემოციური ინტელექტია: ხუთი უნარის ერთობლიობა, რომელიც საუკეთესო ლიდერებს თავის და სხვების მიერ სამუშაოს შესრულების მაქსიმიზაციის საშუალებას აძლევს. როდესაც ერთი კომპანიის ზედა რგოლის მენეჯერების ემოციური ინტელექტის (EI) შესაძლებლობების ჯამი კრიტიკულ ზღვარს აჭარბებს, მათი განყოფილებები დასახეულ მიზნებს ყოველწლიურად 20%-ის გადაჭარბებით ასრულებენ.

ემოციური ინტელექტის შემადგენელი უნარებია:

- **თვითცნობიერება** - საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების, აღმძვრელების, ღირებულებებისა და სხვებზე შეგავლენის უნარის ცოდნა;

- **თვით-რეგულაცია** - დამანგრეველი, ხელისშემშლელი იმპულსებისა და გუნება-განწყობის გაკონტროლება ან გადამისამართება;
- **მოტივაცია** - მიღწევით ტკობა საკუთარი სიამოვნებისთვის;
- **ემპათია** - სხვა ადამიანების ემოციური მდგომარეობის გაგება;
- **სოციალური უნარი** - სხვებთან რაპორტის დამყარება მათი სასურველი მიმართულებით წარმართვის მიზნით.

თითოეული ჩვენგანი ემოციური ინტელექტის გარკვეული უნარებით დაიბადდა, მაგრამ ჩვენ შეგვიძლია ამ უნარების გაძლიერება მუდმივი ეარჯიშისა და კოლეგებისა თუ მწვრთნელების მხრიდან მიღებული უკუკავშირის მეშვეობით.

ემოციური ინტელექტის შეფასება

დღეს დიდი კომპანიების უმეტესობა პროფესიონალ ფსიქოლოგებს ქირაობს იმის განსავითარებლად, რაც „კომპეტენციის მოდელის“ სახელითაა ცნობილი და რაც მათ პოტენციური ლიდერების გამოვლენაში, განვითარებასა და წინსვლის ხელშეწყობაში ეხმარებათ. ფსიქოლოგებმა ამგვარი მოდელები შედარებით დაბალი რანგის პოზიციებისთვისაც შეიმუშავეს. ბოლო წლებში 188 კომპანიის კომპეტენციის მოდელი გავაანალიზე, მათ შორის ისეთი დიდი კომპანიები, როგორებიცაა Lucent Technologies, British Airways და Credit Suisse.

ამ კვლევით იმის განსაზღვრა მინდოდა, რომელი პიროვნული უნარები განაპირობებენ გამორჩეულ საქმიანობას ამ ორგანიზაციებში. უნარები სამ კატეგორიად გავაერთიანე: (ა) წმინდად ტექნიკური უნარები, როგორიცაა ბუღალტერია და ბიზნესის დაგეგმვა; (ბ) კოგნიტური უნარები, მაგალითად, ანალიტიკური მსჯელობა და

(გ) ემოციური ინტელექტის ამსახველი კომპეტენციები, როგორიცაა სხვებთან ერთად მუშაობის უნარი და ეფექტურობა ცვლილების განხორციელებისას.

კომპეტენციის ზოგიერთი მოდელის ასაგებად ფსიქოლოგები კომპანიების წამყვან მენეჯერებს ორგანიზაციის ყველაზე გამორჩეული ლიდერებისთვის დამახასიათებელი უნარებისა და შესაძლებლობების დასახელებას სთხოვდნენ. სხვა მოდელების შესაქმნელად მათ ისეთი ობიექტური კრიტერიუმები გამოიყენეს, როგორიცაა, მაგალითად, განყოფილების მომგებიანობა, რათა ერთმანეთისგან განესხვავებინათ წამყვან პოზიციებზე დასაქმებული ვარსკვლავები და საშუალო დონის შემსრულებლები. შემდეგ ამ ადამიანებთან გამართეს ინტერვიუები და ტესტირება ჩაუტარეს, ერთმანეთს შეადარეს მათი შესაძლებლობები. ამის შედეგად შედგა ეფექტური ლიდერების მახასიათებელთა ნუსხა. თითოეულ სიაში 7-15 პუნქტი გაერთიანდა და ისეთ მახასიათებლებს მოიცავდა, როგორებიცაა, ინიციატივიანობა და სტრატეგიული ხედვა.

როდესაც ეს მონაცემები გავაანალიზე, დრამატული შედეგები შემრჩა ხელთ. დარწმუნებული ვიყავი, რომ ინტელექტი იყო გამორჩეული შესრულების მამოძრავებელი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო ისეთი კოგნიტური უნარები, როგორებიცაა გლობალური აზროვნება და შორს ხედვა, მაგრამ როდესაც ტექნიკური უნარების, IQ-სა და ემოციური ინტელექტის, როგორც ბრწყინვალე შესრულების მდგენელების, თანაფარდობა გამოვთვალე, აღმოჩნდა, რომ ყველა დონის სამუშაოსთვის ემოციური ინტელექტი ორჯერ უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე სხვა ყველა დანარჩენი ერთად აღებული.

უფრო მეტიც, ჩემმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ემოციური ინტელექტი უფრო და უფრო მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კომპანიაში ყველაზე მაღალ დონეზე, სადაც ტექნიკურ უნარებში განსხვავებები სრულიად უმნიშვნელოა. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, რაც უფრო მაღალი პოზიცია უკავია პიროვნებას, რომელიც გამორჩეულ შემსრულებლად მიიჩნევა, მით მეტი წვლილი შეაქვს ემოციურ ინტელექტს მისი საქმიანობის ეფექტურობაში. როდესაც მაღალი რანგის ხელმძღვანელ პოზიციებზე დასაქმებული გამორჩეული და საშუალო დონის შემსრულებლები შევადარე ერთმანეთს, მათ პროფილებს

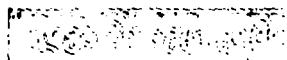
შორის განსხვავებათა 90% ემოციური ინტელექტის ფაქტორების-თვის შეგვეძლო მიგვეჩვენა და არა – კოგნიტური უნარებისთვის.

სხვა მკვლევრებმა დაასაბუთეს, რომ ემოციური ინტელექტი მხოლოდ გამორჩეულ ლიდერებს კი არ განასხვავებს დანარჩენებისგან, არამედ მძლავრ შესრულებასაც უკავშირდება. ადამიანისა და ორგანიზაციული ქცევის ცნობილი მკვლევრის, დევიდ მაკლელანდის აღმოჩენები ამის მაგალითია. 1996 წელს სურსათისა და სასმელების გლობალურ კომპანიაში ჩატარებულ კვლევაში მაკლელანდმა აჩვენა, რომ როდესაც უფროსი მენეჯერების ემოციური ინტელექტი კრიტიკულ დონეს აღწევდა, მათ განყოფილებებს ყოველწლიურად დაგეგმილზე 20%-ით მეტი მოგება ჰქონდათ. ამასთანავე, განყოფილებების ხელმძღვანელები, რომლებსაც არ ჰქონდათ უნარების ეს კრიტიკული დონე, თითქმის ამდენითვე ჩამორჩებოდნენ გეგმას. საინტერესოა, რომ მაკლელანდის აღმოჩენები მართებული იყო როგორც კომპანიის ამერიკული განყოფილებებისთვის, ისე – აზიასა და ევროპაში არსებული ფილიალებისთვისაც.

მოკლედ რომ ვთქვათ, რიცხვები კომპანიის წარმატებასა და მისი ლიდერების ემოციური ინტელექტის ურთიერთკავშირის შესახებ დამაჯერებელ ამბავს გვაცხედა. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ სწორი მიდგომით ადამიანებს შეუძლიათ თავიანთი ემოციური ინტელექტის განვითარება. (იხ. ჩანართი „შეიძლება თუ არა ემოციური ინტელექტის დახვეწა?“)

თვითცნობიერება

თვითცნობიერება ემოციური ინტელექტის პირველი კომპონენტია, რომელიც მაშინ ხდება გასაგები, როდესაც ინდივიდი გაიაზრებს ათასობით წლის წინანდელ დელფოსელი წინასწარმეტყველის რჩევას – „შეიცან თავი შენი“. თვითცნობიერება საკუთარი ემოციების, ძლიერი და სუსტი მხარეების, მოთხოვნილებებისა და აღმძვრელების ღრმა ცოდნას გულისხმობს. მძლავრი თვითცნობიერების ადამიანები არც უკიდურესად კრიტიკულნი არიან და არც – არარეალისტურად იმედიანები. ისინი გულწრფელები არიან საკუთარ თავთან და სხვებთან.



ემოციური ინტელექტის კომპონენტები

ემოციური ინტელექტის კომპონენტი	განსაზღვრება	ძირითადი მახასიათებლები	მაგალითი
თვითიწი-ბიერება	საკუთარი ძლი-ერი და სუსტი მხარეების, ად-მძვრელების, ღირებულებე-ბისა და სხვებზე გავლენის ცოდნა	- თავდაჯერებულობა; - რეალისტური თვით-შეფასება; - საკუთარი თავისკენ მიმართული იუმო-რის გრძნობა; - კონსტრუქციული კრიტიკის წყვეტილი.	მენჯერმა იცის, რომ ვადები/დედღაინები მას წონასწორობას აკარგეინებს და მდგომა-რეობიდან გამოჰყავს, ამიტომ ისე გეგმავს ყველაფერს, რომ სამე-შაო დათქმულ ვადაზე გაყილებით ადრე დასრულდეს.
თვითრეგუ-ლაცია	დამანგრეველი, ხელისშეშლელი იმპულსებისა და გუნება-განწყობის გაკონტროლება ან გადაშისა-მართება	- საიმედოობა; - ინტეგრირებულობა; - კომფორტულობა გაურკვევლობისა და ცვლილების პირობებში.	გუნდის მიერ წარუმატებელი პრეზენტაციის შემდეგ ლიდერი თავს იკავებს და არ ღრიალებს. ამის ნაცვლად მარცხის შესაძლო მიზეზებზე იწყებს ფიქრს, გუნდს შედეგებს უხსნის და მათთან ერთად ეძებს გამოსავალს.
მოტივაცია	მიღწეულით ტკობა საკუ-თარი სიაშოვ-ნებისთვის	- მუშაობისა და ახალი გამოწვე-ვებისადმი სწრაფვა; - გაუმჯობესებისკენ მიმართული უშრეტი ენერგია; - ოპტიმიზმი მარცხის შემთხვევაში.	საინვესტიციო კომპანიაში პორტფოლიოს მენეჯერი უკანასკნელ სამ კვარ-ტალში ინვესტიციის მერყეობას ამჩნევს. მსხვილი კლიენტები კომპანიას ტოვებენ. გარე ფაქტორების დადა-ნაშაულების ნაცვლად, იგი იღებს გადაწყვეტილებას, რომ გამოცდილებიდან ჰკეა ისწავლოს და გადახალისებას/ცვლილებებს იწყებს.

ემოციური ინტელექტის კომპონენტი	განსაზღვრება	ძირითადი მახასიათებლები	მაგალითი
ემპათია	სხვა ადამიანების ემოციური მდგომარეობის გაგება	• ტალანტების მოზიდვისა და შენარჩუნების უნარი; • სხვების განვითარების უნარი; • მგრძნობელობა კროს-კულტურული განსხვავებებისადმი.	ამერიკელი კონსულტანტი და მისი გუნდი პოტენციურ კლიენტს პროექტს წარუდგენს იაპონიაში. კლიენტის დემილს გუნდი უკმაყოფილების ნიშნად მიიჩნევს და წასასვლელად ემზადება. კონსულტანტი კლიენტის სხეულის ენას აკვირდება (და ინტერესს გრძნობს. ის განაგრძობს შეხვედრას და მისი გუნდი სამუშაოს იღებს.
სოციალური უნარი	სხვებთან რა-პორტის დამყარება მათი სასურველი მიმართულებით წარმართვის მიზნით.	• ცვლილების განხორციელების ცოდნა და გამოცდილება; • ექსტენსიური კავშირები; • გუნდების შეკრებისა და გაძღოლის ცოდნა და გამოცდილება.	მენეჯერს სურს, რომ მისმა კომპანიამ უკეთესი ინტერნეტ სტრატეგია აირჩიოს. ის თავისი ჯგუფის ადამიანებს იბოვის და დე ფაქტო გუნდს კრებს პროტოტიპული ვებ-გვერდის შესაქმნელად. სხვა განყოფილებებიდან კოლეგებს არწმუნებს, რომ რელევანტურ კონგრესზე კომპანიის მონაწილეობა დააფინანსონ. მისი კომპანია აყალიბებს ინტერნეტგანყოფილებას, რომელსაც ეს მენეჯერი უძღვება სათავეში.

საკუთარი ემოციური ინტელექტის გაძლიერება

ემოციური ინტელექტის კონკრეტული უნარების გასაძლიერებლად ივარჯიშეთ და სხვებისგან მიღებული უკუკავშირი გამოიყენეთ.

მაგალითი: ხელმძღვანელმა სხვებისგან შეიტყო, რომ ემპათია აკლია, განსაკუთრებით კი – მოსმენის უნარი. მას სურდა ამ პრობლემის მოგვარება, ამიტომ ქოუნს სთხოვა მიეთითებინა, როდესაც სათანადოდ ვერ მოუსმენდა მეორე ადამიანს. შემდეგ როლური თამაშის მეშვეობით გაივარჯიშა მოსმენის უნარი, მაგალითად მოსაუბრისთვის რომ არ შეეწყვიტებინა. მოსმენაში გაწაფულ სხვა ხელმძღვანელ პირებსაც დააკვირდა და მათი ქცევის გამეორება სცადა.

	განსაზღვრება	ძირითადი მახასიათებლები
თვითუნ- ბიერება	საკუთარი გუნება-განწყობის, ემოციებისა და აღმძვრეულების/დრაივების და, ასევე, სხვებზე მათი გავლენის გაცნობიერებისა და გავების უნარი	• თავდაჯერებულობა; • რეალისტური თვითმეფასება; • საკუთარი თავისკენ მიმართული ემორის გრძნობა.
თვითრეგ- ლაცია	დამაგრეველი/ხელის შემშლელი იმპულსებისა და გუნება-განწყობის გაკონტროლებისა და გადამისამართების, მათი მიმართულების შეცვლის უნარი. შეფასებისგან თავის შეკავებისკენ მიდრეკილება; ჯერ ფიქრი და შემდეგ მოქმედება.	• საიმედოობა და ინტეგრირებულობა; • კომფორტულობა გაურკვევლობისას; • ღიაობა ცვლილებებისადმი.
მოტივაცია	მუშაობისკენ სწრაფვა ისეთი მიზნების გამო, რომლებიც უფრო მეტია, ვიდრე ფული ან სტატუსი. მიზნებისკენ ენერგიულად და ბეჯითად სწრაფვა.	• მიღწევის ძლიერი მოთხოვნები; • ოპტიმიზმი მარცხის დროსაც კი; • ორგანიზაციული ერთგულება.
ემპათია	სხვა ადამიანების ემოციური წყობის გავების უნარი. ადამიანებისადმი მათი ემოციური რეაქციების მიხედვით მოპყრობის უნარი.	• ტალანტების მოზიდვისა და შენარჩუნების უნარი; • კროსკულტურული მგრძნობელობა; • კლიენტებისა და მომხმარებლების მომსახურება.
სოციალური უნარი	ურთიერთობების მართვისა და კავშირების/ქსელების აწყობის უნარი. საერთო თემების მოძიებისა და რაპორტის დამყარების უნარი.	• ეფექტურობა ცვლილების განხორციელებისას; • დარწმუნების უნარი; • გუნდების შეკრებისა და გაძლიერების უნარი და გამოყენება.

მაღალი თვითცნობიერების მქონე ადამიანები აცნობიერებენ, როგორ ზემოქმედებს მათი გრძნობები მათზე, სხვა ადამიანებსა და სამუშაოს შესრულებაზე. ამგვარად, თვითცნობიერი პიროვნება, რომელმაც იცის, რომ მოკლე ვადის/დედლაინის პირობებში არასათანადოდ ასრულებს სამუშაოს, დროს მართებულად და გულდასმით გეგმავს და დათქმულ ვადაზე უფრო ადრე ასრულებს საქმეს. მაღალი თვითცნობიერების მქონე მეორე ადამიანს მომთხოვნ, პრეტენზიულ კლიენტთან შეუძლია მუშაობა. მას ესმის, როგორ მოქმედებს კლიენტი მის გუნება-განწყობილებაზე და ფრუსტრაციის სიღრმისეულ მიზეზებსაც ხედავს. მან შეიძლება იფიქროს: „მათი ტრივიალური მოთხოვნები გვიფანტავს ყურადღებას, რომელიც რეალურად გასაკეთებელი საქმისკენ უნდა იყოს მიმართული“; შეუძლია ერთი ნაბიჯით წინ წავიდეს და ბრაზის გამოხატვის რაიმე კონსტრუქციული ფორმა მოძებნოს.

თვითცნობიერება პიროვნების მიერ საკუთარი ღირებულებებისა და მიზნების გაგებასაც გულისხმობს. მაღალი თვითცნობიერების მქონე ადამიანმა იცის, საით მიდის და რატომ. ასე მაგალითად, ის მშვიდად და ურყევად იტყვის უარს სამსახურის შემოთავაზებაზე, რომელიც ფინანსურად მომგებიანია და მიმზიდველად გამოიყურება, მაგრამ სრულიად არ შეესაბამება მის პრინციპებსა თუ გრძელვადიან გეგმებს. პიროვნება, რომელიც მოკლებულია თვითცნობიერებას, ისეთი გადანყვეტილებების მიღებისკენაა მიდრეკილი, რაც ღრმად ფესვგამდგარი ღირებულებების გამოლვიძებით მას ააფორიაქებს. სამსახურში გატარებული ორი წლის შემდეგ ადამიანმა შეიძლება თქვას: „კარგ ფულს მთავაზობდნენ და ამიტომ დაეთანხმდი, მაგრამ ეს სამსახური იმდენად უმნიშვნელოა ჩემთვის, რომ მუდმივად მონყენილი ვარ.“ თვითცნობიერი ადამიანების გადანყვეტილებები განუყოფელია მათი ღირებულებებისგან. შესაბამისად, სამსახური ენერგიით ავსებს მათ.

როგორ უნდა ამოვიცნოთ თვითცნობიერება? უპირველეს ყოვლისა, ის გულწრფელობისა და საკუთარი თავის რეალისტურად შეფასების უნარის სახით ვლინდება. მაღალი თვითცნობიერების მქონე ადამიანებს დალაგებულად და ღიად შეუძლიათ საუბარი საკუთარი ემოციებისა და შესრულებულ სამუშაოზე ამ ემოციების ზემოქმედების შესახებ, თუმცა ეს აუცილებლად არ გულისხმობს ინტენ-

შეიძლება კი ემოციური ინტელექტის დასწავლა?

დიდი ხანია კამათობენ იმის შესახებ, ადამიანები ლიდერებად იზადებიან თუ შემდეგ ყალიბდებიან. ზუსტად ასევე კამათობენ ემოციური ინტელექტის შესახებაც. ადამიანები იზადებიან, ვთქვათ, ემპათიის გარკვეული დონით თუ ცხოვრებისეული გამოცდილების შედეგად ხდებიან უფრო ემპათიურები? ამ კითხვაზე პასუხია: „ორივე“. მეცნიერული კვლევა დაბეჯითებით გვაფიქრებინებს, რომ ემოციურ ინტელექტს გენეტიკური კომპონენტი გააჩნია. ფსიქოლოგიასა და განვითარების სფეროში წარმოებული კვლევა აჩვენებს, რომ ალბრდასაც თავისი წვლილი შეაქვს. თითოეულს რა წონა აქვს, ალბათ, ვერასოდეს გვეცოდინება, მაგრამ კვლევა და პრაქტიკა ნათლად გვიჩვენებს, რომ ემოციური ინტელექტის დასწავლა ნამდვილად შესაძლებელია.

ერთი რამ დანამდვილებით ვიცით: ემოციური ინტელექტი მატულობს ასაკთან ერთად. ამ ფენომენის აღსანიშნად ერთი ძველმოდური სიტყვა არსებობს: მოწიფულობა. თუმცა, ზოგიერთ ადამიანს, მოწიფულობის მიუხედავად, ემოციური ინტელექტის გასაუმჯობესებლად მაინც სჭირდება გავარჯიშება. სამწუხაროდ, ძალიან ბევრი ტრენინგ-პროგრამა, რომელიც ლიდერობის უნარების, მათ შორის, ემოციური ინტელექტის, განვითარებას ისახავს მიზნად, დროისა და ფულის ფუკი ფლანგვაა. პრობლემა ძალიან მარტივია: ყველა ეს პროგრამა თავის ტვინის არასწორ ნაწილზე ახდენს ფოკუსირებას.

ემოციური ინტელექტი, დიდწილად, თავის ტვინის ლიმბური სისტემის ნეიროტრანსმიტერებში იზადება. ეს ის სისტემაა, რომელიც გრძნობებს, იმპულსებსა და აღმძვრელებს მართავს. კვლევა აჩვენებს, რომ ლიმბური სისტემისთვის დასწავლის საუკეთესო საშუალებას მოტივაცია, უწყვეტი პრაქტიკა და უკუკავშირი წარმოადგენს. ახლა სწავლის ეს ფორმა შეადარეთ იმას, რაც ნეოკორტექსში ხდება, რომელიც ანალიტიკურ და ტექნიკურ უნარებს განაგებს. ნეოკორტექსს ესმის ცნებები და ლოგიკა. ეს თავის ტვინის ის ნაწილია, რომელიც ხვდება, როგორ უნდა გამოვიყენოთ კომპიუტერი ან ვაწარმოოთ სატელეფონო გაყიდვები წიგნში წაკითხულის მიხედვით. მეცდომია, მაგრამ არ არის გასაკვირი, რომ თავის ტვინის სწორედ ეს ნაწილი ხდება ემოციური ინტელექტის გაძლიერებაზე მიმართული ტრენინგ-პროგრამების უმეტესობის სამიზნე. ფაქტობრივად, ორგანიზაციებში ემოციური ინტელექტის კვლევის კონსორციუმთან¹ ერთად წარმოებულმა ჩემმა კვლევამ აჩვენა, რომ როდესაც ასეთი პროგრამები ნეოკორტექსულ მიდგომას ირჩევენ, ადამიანების მიერ სამუშაოს შესრულებაზე უარყოფითადაც კი შეიძლება იმოქმედოს.

ემოციური ინტელექტის გასაძლიერებლად ორგანიზაციებმა ტრენინგების ფოკუსი უნდა შეცვალონ და ლიმბური სისტემა ამოიღონ სამიზნეში. ისინი ადამიანებს ქცევის ძველი ჩვევების მოშლასა და ახლების ფორმირებაში უნდა დაეხმარონ. ასეთი პროგრამები, ტრადიციულთან შედარებით, მხოლოდ მეტ დროს კი არ საჭიროებენ, არამედ ინდივიდუალურ მიდგომასაც.

წარმოიდგინეთ აღმასრულებელი, რომლის შესახებაც კოლეგები ფიქრობენ, რომ მცირედ ემპათიურია. ამ დუფისიტის ნაწილი მოსმენის უნარის უქონლობაში ვლინდება. იგი სიტყვას აწყვეტინებს ადამიანებს და დიდად არ აქცევს ყურადღებას მათ ნათქვამს. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად აღმასრულებელს ცვლილების მოტივაცია უნდა შეუქმნათ. მას კომპანიაში სხვა ადამიანებისგან უკუკავშირის მი-

¹ Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations

ღებაც სჭირდება. კოლეგამ ან ქოუჩმა შეიძლება იტვირთოს ეს ფუნქცია და ამცნოს აღმასრულებელს, როდის ვერ ახერხებს იგი მოსმენას. ამის შემდეგ აღმასრულებელი თავიდან გაითამაშებს სიტუაციას და უკეთესად მოიქცევა. აჩვენებს, რომ შეუძლია იმის გაგება, რასაც სხვები ამბობენ. ასევე, მას შეიძლება ურიჩონ, რომ დააკვირდეს სხვა აღმასრულებლებს, რომლებიც კარგი მსმენელები არიან და მიზამოს მათ.

დაბეჯითებულობისა და პრაქტიკის პირობებში, ასეთმა პროცესმა მდგრადი, გრძელვადიანი შედეგი შეიძლება მოგვცეს. Wall Street-ის ერთ-ერთმა ნაცნობმა აღმასრულებელმა საკუთარი ემპათიის გაუმჯობესება განიზრახა. უფრო კონკრეტულად, ადამიანების რეაქციების ამოცნობისა და მათი პერსპექტივების დანახვის უნარზე მოახდინა ფოკუსირება. პროცესის დაწყებამდე, აღმასრულებლის დაქვემდებარებულ ადამიანებს სისხლი ეყინებოდათ ძარღვებში მასთან შემაღობისას. მათ იმედნად ემჩიოდნენ მისი, რომ ცუდ ამბებსაც კი უმაღავდნენ. ბუნებრივია, იგი შოკირებული იყო, როდესაც, საბოლოოდ, ამ ფაქტების წინაშე აღმოჩნდა. აღმასრულებელი დაბრუნდა შინ და ეს ყველაფერი ოჯახს უამბო. ოჯახის წევრებმა მხოლოდ დაუდასტურეს სამსახურში მოსმენილი. აღმოჩნდა, რომ როცა ოჯახის წევრების მოსაზრებები არ ემთხვეოდა მისას, ისინიც ფრთხეობდნენ.

ჩაენერა რა ქოუჩთან დახმარების მისაღებად, აღმასრულებელმა პრაქტიკისა და უკუკავშირის გზით ემპათიის გაძლიერებაზე დაიწყო მუშაობა. პირველი ნაბიჯი შევებულებაში წასვლა იყო უცხო ქვეყანაში, რომლის ენაზეც არ ლაპარაკობდა. იქ ყოფნის პერიოდში იწერდა უცნობ სიტუაციებსა და თავისივე რეაქციებს ადამიანებზე. აფიქსირებდა, თუ რამდენად გახსნილი იყო მისგან განსხვავებული ადამიანების მიმართ. ერთკვირიანი მოგზაურობიდან დაბრუნების შემდეგ, თავმოყვარეობა-მოთოკილმა და დამშვიდებულმა აღმასრულებელმა სთხოვა თავის ქოუჩს, რომ კვირაში რამდენჯერმე, დღის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში თვალი ედევნებინა მისთვის და კრიტიკულად შეეფასებინა ადამიანებისადმი მისი ახლებური ანდა განსხვავებული მოპყრობა. ამასთანავე, იგი სრულიად გაცნობიერებულად იყენებდა სამსახურეობრივ ინტერაქციებს, რათა ჩვეული ქცევისგან განსხვავებულად ემოქმედა და საქმეში გამოეცადა იდეების „გაგონების“ ახლებური პრაქტიკა. საბოლოოდ, აღმასრულებელმა ითხოვა, რომ მისი შეხედრების ვიდეოჩანაწერი გაეკეთებინათ და თანამშრომლებსა და დაქვემდებარებულებს სთხოვა, კრიტიკულად შეეფასებინათ ის, თუ რამდენად შესწევდა სხვა ადამიანების გრძნობების აღიარება და გაგება. პროცესს რამდენიმე თვე დასჭირდა, მაგრამ, საბოლოო, აღმასრულებლის ემოციურმა ინტელექტმა იმატა და ეს გაუმჯობესება სამსახურში მის ზოგად შესრულებაზეც აისახა.

მნიშვნელოვანია ხაზი გაესვას იმას, რომ ინდივიდის ემოციური ინტელექტის გაძლიერება შეუძლებელია გულწრფელი სურვილისა და შეთანხმებული ძალისხმევის გარეშე. ხანმოკლე სემინარით ვერაფერს გახდებით. ვერც მზა რეცეპტების წიგნს შეიძენთ სადმე. ემპათიის სწავლა გაცილებით ძნელია: ემპათიის, როგორც ადამიანებზე ბუნებრივი რეაქციის, დასწავლა რევრესიულ ანალიზში გაწაფვას ჰგავს, მაგრამ მაინც შესაძლებელია ამის გაკეთება. ერთხელ რაღაც უაღდო ემერსონმა დაწერა: „არაფერი დიდებული არ შექმნილა ენთუზიაზმის გარეშე.“ თუ თქვენი მიზანი რეალურ ლიდერად ჩამოყალიბებაა, მაშინ ეს სიტყვები მაღალი ემოციური ინტელექტის განვითარების მცდელობის გზამკვლევად შეიძლება გამოგადგეთ.

სიურ, სილრმისეულ და აღსარების მსგავს მონოლოგს. მაგალითად, ჩემი ერთი ნაცნობი მენეჯერი სკეპტიკურად უყურებდა ე. ნ. პერსონალური მყიდველის ახალ სერვისს, რომლის შეთავაზებასაც მისი კომპანია – მაღაზიების მსხვილი ქსელი – აპირებდა. მან თავისი ახსნა-განმარტება წარმოადგინა: „ძალიან მიჭირს ამ მომსახურების განვითარების მხარდაჭერა, ვინაიდან მე თვითონ მინდოდა ამ პროექტის განხორციელება, მაგრამ არ ამირჩიეს. ცოტა ხანს ამიტანეთ, სანამ ამას გაუშვლავდები.“ მენეჯერი დააკვირდა თავის გრძნობებს და ერთი კვირის შემდეგ პროექტს სრული მხარდაჭერა გამოუცხადა.

საკუთარი თავის ამგვარი ცნობა ხშირად იჩენს თავს თანამშრომლის დაქირავების პროცესში. ჰკითხეთ კანდიდატს გამოცდილების შესახებ, როდესაც მას ემოციებმა სძლია და რაღაც ისეთი გააკეთა, რაც შემდგომში სანანებელი გაუხდა. თვითცნობიერი კანდიდატები გულწრფელად აღიარებენ მარცხს და ამ ამბავს, უმეტესწილად, ღიმილით მოყვებიან, ვინაიდან თვითცნობიერების ერთ-ერთი მანიშნებელი საკუთარი თავის დაცინვის უნარია.

თვითცნობიერების ამოცნობა შესრულებული სამუშაოს განხილვის დროსაც არის შესაძლებელი. თვითცნობიერმა ადამიანებმა კარგად იციან საკუთარი ხარვეზები და ძლიერი მხარეები და მათთვის ამის შესახებ საუბარი კომფორტულია. ასევე, ისინი ხშირად ავლენენ კონსტრუქციული კრიტიკის მიღების სურვილს. ამის საპირისპიროდ, დაბალი თვითცნობიერების მქონე ადამიანები გაუმჯობესების მოთხოვნას მარცხის საფრთხედ ან მანიშნებლად მიიჩნევენ.

თვითცნობიერი ადამიანების ამოცნობა მათი თავდაჯერებულობითაც შეიძლება. მათ ზუსტად იციან, რისი უნარი შესწევთ, და ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ იმაზე მეტი აიღონ საკუთარ თავზე, ვიდრე შეუძლიათ, და ამის გამო დამარცხდნენ. მათ ისიც იციან, როდის მიმართონ დახმარებისთვის სხვებს, და ყოველთვის გამოთვლილი აქვთ რისკი. ისინი არ მოითხოვენ გამოწვევას, თუ იციან, რომ მარტო ვერ გაუმკლავდებიან. ისინი თავიანთი ძლიერი მხარეების იმედად არიან და მათზე აკეთებენ გათვლას.

განვიხილოთ საშუალო რგოლის თანამშრომლის ქცევა, რომელიც კომპანიის ტოპმენეჯმენტის სტრატეგიულ შეხვედრაზე მიიწ-

ვიეს. მიუხედავად იმისა, რომ ოთახში ყველაზე ახალგაზრდა იყო, ის ჩუმად არ მჯდარა, სხვებისთვის არც მორიდება-მონინებით მოუსმენია და არც შიშნარევი დუმლით. მან იცოდა, რომ მისი იდეები ლოგიკურად გამართული იყო და დამაჯერებლად შეეძლო მათი სხვებისთვის მიწოდება. ამიტომ, კომპანიის სტრატეგიის შესახებ მოსაზრებები და შეთავაზებები დამაჯერებლად გაუზიარა შეხვედრის მონაწილეებს. ამასთანავე, თვითცნობიერების ნყალობით თავი შეიკავა იმ სფეროებში გადასვლისგან, სადაც იცოდა, რომ მოიკოჭლებდა.

მიუხედავად იმისა, რომ სამსახურში თვითცნობიერი ადამიანების ყოლა ძალიან მნიშვნელოვანია, ჩემი კვლევა აჩვენებს, რომ მაღალი რანგის მენეჯერები ხშირად სათანადოდ არ აფასებენ თვითცნობიერებას პოტენციური ლიდერების ძიებისას. ბევრი აღმასრულებელი¹ გრძნობების გულწრფელად გამოხატვას შეცდომით „უნებისყოფობად“ მიიჩნევს და სათანადოდ ვერ აფასებს იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ღიად/დაუფარავად ლაპარაკობენ საკუთარ ნაკლოვანებებსა და სუსტ მხარეებზე. მათ სამსახურიდანაც ადვილად უშვებენ, როგორც სხვების სამართავად „არასაკმარისად მკაცრ“ ადამიანებს.

სინამდვილეში კი ვითარება სრულიად საპირისპიროდაა. ზოგადად, ადამიანები პატივს სცემენ ლიდერების გულწრფელობას. გარდა ამისა, ლიდერებს მოეთხოვებათ საკუთარი და სხვების უნარებისა და შესაძლებლობების მიუკერძოებლად შეფასება. გვაქვს თუ არა მართვის გამოცდილება კონკურენტების შესაძენად? შეგვიძლია თუ არა ბაზარზე ახალი პროდუქტის გატანა ექვს თვეში? ის, ვინც გულწრფელად აფასებს საკუთარ თავს, თვითცნობიერი ადამიანია და ამას იმ ორგანიზაციისთვისაც შეძლებს, რომელსაც მართავს.

თვითრეგულაცია

ჩვენს ემოციებს ბიოლოგიური იმპულსები აღძრავენ. მათ ვერსად გავექცევით, მაგრამ ბევრი რამის გაკეთება შეგვიძლია მათ სამართავად. თვითრეგულაცია, რომელიც მუდამ მიმდინარე შინაგან

¹ Executive

საუბარს ჰგავს, ემოციური ინტელექტის კომპონენტია და საკუთარი გრძნობების ტყვეობიდან გვათავისუფლებს. ასეთი საუბარში ჩართულ ადამიანებს ისევე ეუფლებათ ცუდი გუნება-განწყობილება და ემოციური იმპულსები, როგორც ყველა დანარჩენს, მაგრამ ისინი ახერხებენ მათი გაკონტროლების გზების პოვნას და სასარგებლო მიმართულებით წარმართვას.

წარმოიდგინეთ აღმასრულებელი, რომელმაც ახლახან უყურა, როგორ წარუდგინა მისმა გუნდმა წარუმატებელი ანგარიში დირექტორთა საბჭოს. მან შესაძლოა, ვერ გაუძლოს ცდუნებას და მაგიდაზე მუშტი დააბრახუნოს ან სკამი გადააყირავოს. შეიძლება წამოხტეს და უღრიალოს ჯგუფს, ან ავისმომასწავებლად დადუმდეს, სანამ გამძვინვარებული დაერევა ყველას.

თუმცა, მას თუ თვითრეგულაციის უნარი შესწევს, განსხვავებულ მიდგომას აირჩევს. ფრთხილად შეარჩევს სიტყვებს, მიიღებს და აღიარებს რა გუნდის წარუმატებელ გამოსვლას და თავს შეიკავებს წინასწარი დასკვნებისაგან. შემდეგ განზე გადგება, შეეცდება, გვერდიდან შეხედოს სიტუაციას და მარცხის მიზეზები გაარკვიოს. გუნდის წევრების პირადი მიზეზებია ეს, თუ ძალისხმევის ნაკლებობა? არსებობს თუ არა რაიმე გასათვალისწინებელი ფაქტორები? თვითონ რა წვლილი შეიტანა ამ მარცხში? ამ კითხვებზე დაფიქრებისა და მსჯელობის შემდეგ, ის შეკრებს გუნდს, მომხდარის შედეგებზე ისაუბრებს და თავის მოსაზრებებსაც გამოთქვამს; შემდეგ კი პრობლემის ანალიზს და კარგად მოფიქრებულ გამოსავალს შესთავაზებს თანამშრომლებს.

რატომ არის ლიდერებისთვის ამდენად მნიშვნელოვანი თვითრეგულაცია? პირველ ყოვლისა, ადამიანებს, რომლებიც თავიანთ გრძნობებსა და იმპულსებს აკონტროლებენ, ანუ გონივრულად მოქმედებენ, ნდობისა და სამართლიანობის გარემოს შექმნა ხელენიფებათ. ასეთ გარემოში მკვეთრად შემცირებული შუღლი, პროდუქტიულობა კი მაღალია. ნიჭიერი ადამიანები თავს იყრიან ორგანიზაციაში და არ ცდილობენ წასვლას. თვითრეგულაციას დაღმავალი დინების ეფექტი აქვს. არავის უნდა, რომ ფეთქებადი ადამიანის სახელი ჰქონდეს, როდესაც ხელმძღვანელი თავისი მშვიდი მიდგომით არის ცნობილი. ორგანიზაციის სათავეში რამდენიმე

უუმური ადამიანი მიგვანიშნებს, რომ ორგანიზაციაში სხვა ასეთი ადამიანებიც იქნებიან.

მეორე, თვითრეგულაცია მნიშვნელოვანია კონკურენციის თვალსაზრისით. დღეს ბიზნესის სფერო სავსეა ორაზროვნებით, ბუნდოვანებითა და ცვლილებებით. კომპანიები განუწყვეტლივ ერთიანდებიან და იშლებიან. ტექნოლოგია თავბრუდამხვევი სისწრაფით ცვლის სამუშაო პროცესს. ადამიანებს, რომლებიც აკონტროლებენ და ფლობენ საკუთარ ემოციებს, შეუძლიათ ამ ცვლილებების გაძლება. როდესაც ახალი პროგრამა ცხადდება, პანიკაში კი არ ვარდებიან, არამედ შეფასების/განსჯისგან თავის შეკავებას ახერხებენ, ინფორმაციის მოძიებას იწყებენ და უსმენენ აღმასრულებლებს, როდესაც ისინი ახსნა-განმარტებებს იძლევიან ამ ახალი პროგრამის შესახებ. როდესაც ინიციატივა წინ მიდის/ვითარდება, ამ ადამიანებს მასთან ერთად შეუძლიათ წინსვლა/განვითარება.

მენეჯერები ზოგჯერ სხვებს უკვალავენ გზას. განვიხილოთ დიდი საწარმოს მენეჯერის შემთხვევა. კოლეგების მსგავსად, იგი ხუთი წლის განმავლობაში იყენებდა კონკრეტულ კომპიუტერულ პროგრამას. პროგრამა განსაზღვრავდა/განაპირობებდა იმას, თუ როგორ აგროვებდა და წარადგენდა მონაცემებს და როგორ უყურებდა კომპანიის სტრატეგიას. ერთ დღეს უფროსმა აღმასრულებელმა გამოაცხადა, რომ კომპიუტერებზე ახალი პროგრამა დააყენეს, რომელიც რადიკალურად შეცვლიდა ორგანიზაციაში ინფორმაციის შეგროვებისა და შეფასების პროცესს. სანამ კომპანიის ბევრი თანამშრომელი უკმაყოფილებას გამოთქვამდა განხორციელებული ცვლილების დამანგრეველი ბუნების თაობაზე, ამ მენეჯერმა ახალი პროგრამისთვის სასარგებლოდ მიზეზები ანონ-დანონა და დარწმუნდა, რომ მას ნამდვილად ჰქონდა შესრულების გაუმჯობესების პოტენციალი. ის დაესწრო ტრენინგებს, რომელზეც მისმა ზოგიერთმა თანამშრომელმა უარი თქვა და, საბოლოოდ, რამდენიმე განყოფილების ხელმძღვანელმა დაანინაურეს. ეს, ნაწილობრივ, იმის დამსახურება იყო, რომ იგი ახალ ტექნოლოგიას ეფექტურად იყენებდა.

ლიდერობისთვის თვითეფექტურობის მნიშვნელობის გამოკვეთის მიმართულებით მეტსაც ვიტყვოდი, ის ინტეგრირებულობას აუმაჯობებს. ეს უკანასკნელი კი, თავის მხრივ, მხოლოდ ცალკეული პიროვნებების ღირსება კი არა, ორგანიზაციული სიძლიერეც

არის. ბევრი უარყოფითი, რაც კომპანიაში შეიძლება მოხდეს, იმპულსურ ქცევაზეა დამოკიდებული. ადამიანები იშვიათად გეგმავენ მოსალოდნელი მოგების გაზვიადებას, ხარჯების გაბერვას, სალაროში ჩაძრომას ან ძალაუფლების ბოროტად გამოყენებას. ადამიანებს, უბრალოდ, ეძლევათ ამის შესაძლებლობა და ისინი, რომლებიც შედარებით ნაკლებად აკონტროლებენ იმპულსებს, მარტივად „კი“-ს ამბობენ.

განვიხილოთ საპირისპირო შემთხვევა. საკვების მიმწოდებელი დიდი კომპანიის უფროსი აღმასრულებელი ზედმინეწით გულწრფელი იყო ადგილობრივ დისტრიბუტორებთან მოლაპარაკებისას. როგორც წესი, ის დეტალურად აღწერდა ფასნარმოების თავის სისტემას და ამით დისტრიბუტორებს რეალისტურ წარმოდგენას უქმნიდა კომპანიის საფასო პოლიტიკაზე. ასეთი მიდგომა ნიშნავდა იმას, რომ აღმასრულებელი ყოველთვის ვერ ახერხებდა კაბალური გარიგების მართვას. მას ხანდახან უნდოდა, რომ კომპანიის ხარჯების შესახებ გაჩუმების გზით გაეზარდა მოგება, მაგრამ მან სძლია ამ იმპულსს, რადგან დაინახა, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში ასე მოქცევა გაცილებით გონივრული იყო. მისმა ემოციურმა თვითრეგულაციამ შედეგი გამოიღო – მჭიდრო და ხანგრძლივი ურთიერთობა დისტრიბუტორებთან, რამაც კომპანიას იმაზე მეტი სარგებელი მოუტანა, ვიდრე ერთმა რომელიმე მოკლევადიანმა ფინანსურმა მოგება.

ამრიგად, იოლია ემოციური თვითრეგულაციის ნიშნების ამოცნობა: რეფლექსიისა და ფიქრისკენ/ჩაფიქრებისკენ მიდრეკილება; ბუნდოვან და ცვალებად გარემოში კომფორტულად ყოფნა; ინტეგრირებულობა ანუ იმპულსურ სწრაფვაზე უარის თქმის უნარი.

თვითცნობიერების მსგავსად, ხშირად არც თვითრეგულაციაა სათანადოდ დაფასებული. ადამიანები, რომლებიც საკუთარ ემოციებს აკონტროლებენ და მართავენ, ზოგჯერ „უგრძნობებს“ და „ცივისსხლიანებს“ უწოდებენ, რადგან მათ რეაქციებს ვნებისგან დაცლილად აღიქვამენ. მგზნებარე, ტემპერამენტთან ადამიანებს ხშირად „კლასიკურ“ ლიდერებად მიიჩნევენ – მათ აფეთქებებს ქარიზმისა და ძალაუფლების მანიშნებლებად თვლიან. თუმცა, როდესაც ამგვარი ადამიანები სათავეში ყოფნისას იქცევიან, მათი იმპულსურობა ხშირად მათ სანინააღმდეგოდ მუშაობს. ჩემს კვლე-

ვას არასოდეს უჩვენებია, რომ ნეგატიური ემოციის უკიდურესი გამოვლინება კარგი ლიდერობის სტიმულატორი ყოფილიყოს.

მოტივაცია

თუ არსებობს ნიშანი, რომელიც ყველა ეფექტურ ლიდერს ახასიათებს, ეს მოტივაციაა. მათ საკუთარი და სხვების მოლოდინზე მეტის მიღწევის მოტივაცია ამოძრავებთ. აქ მთავარი სიტყვაა მიღწევა. უმეტესად ადამიანებს მოტივაციას უჩენს ისეთი გარეგანი ფაქტორები, როგორიცაა მაღალი ხელფასი ან სტატუსი, რომელიც შთამბეჭდავ თანამდებობას ან პრესტიჟული კომპანიის გუნდის წევრობას მოაქვს. ამის საპირისპიროდ, ლიდერობის პოტენციალის მქონე ადამიანებს მიღწევის დაუძლეველი სურვილი ამოძრავებთ და ეს არის მიღწევა მიღწევისთვის.

თუ ლიდერს ეძებთ, როგორ უნდა ამოიცნოთ ადამიანები, რომლებსაც მიღწევის მოტივაცია ამოძრავებთ და არა – ჯილდოები? პირველი ნიშანი სამუშაოთი გატაცებაა. ასეთი ადამიანები კრეატიულ გამოწვევებს ეძიებენ, უყვართ სწავლა და ამაყობენ კარგად შესრულებული სამუშაოთი. ასევე, უშრეტი ენერგია აქვთ საქმის კიდევ და კიდევ უკეთ გასაკეთებლად. ასეთ ენერგიულებს ხშირად მოუსვენარ ადამიანებად აღიქვამენ. ისინი დაბეჯითებით იცავენ საკუთარ პოზიციას, როდესაც სვამენ კითხვას, თუ რატომ უნდა გაკეთდეს რაღაც ასე და არა – სხვაგვარად. მათ სამუშაოს შესრულებლად ახლებური მეთოდის გამოცდა სურთ.

მაგალითად, კოსმეტიკური კომპანიის მენეჯერი იმედგაცრუებული იყო იმით, რომ ორი კვირა ელოდა გაყიდვების შედეგებს, რომელიც ველზე დასაქმებული თანამშრომლებისგან უნდა მიეღო. საბოლოოდ, მან მიაკვლია ავტომატურ სატელეფონო სისტემას, რომელიც გაყიდვების თითოეულ მენეჯერს ყოველი დღის 17 საათზე აუწრიპინდებოდა. ავტომატური შეტყობინება შეახსენებდა მას, რომ ჩაენერა, იმ მომენტისთვის რამდენი ზარი განახორციელა და რამდენი პროდუქტი გაყიდა. ამ სისტემამ გაყიდვების შესახებ ინფორმაციის მიღება დრო ორი კვირიდან რამდენიმე საათამდე შემცირა.

ამ ამბავში კარგად ჩანს იმ ადამიანებისთვის ჩვეული ორი ნიშანი, რომლებსაც მილნევის მოტივი ამოძრავებთ. ისინი მუდმივად აუმაჯობებენ შესრულების ხარისხს და მოსწონთ მილნეულის შენარჩუნება. ჯერ შესრულების ზღვარზე ვისაუბროთ. შესრულების მიმოხილვისას მაღალი მოტივაციის ადამიანებმა, შესაძლოა, მოითხოვონ, რომ ხელმძღვანელმა მეტად დატვირთოს. ცხადია, თანამშრომელი, რომელთანაც თვითცნობიერება შინაგან მოტივაციასთანაა შეწყვილებული, კარგად გააცნობიერებს საკუთარ შეზღუდვებს, მაგრამ არ დასჯერდება ადვილად მისაღწევი ამოცანების დასახვას.

აქედან ბუნებრივად გამომდინარეობს, რომ საქმის უკეთესად გაკეთების მოტივით მოქმედ ადამიანებს პროგრესისთვის თვალის მიდევნების ხერხიც სჭირდებათ, იქნება ეს საკუთარი, გუნდისა თუ კომპანიის პროგრესი. თუ მილნევის დაბალი მოტივაციის ადამიანებს ხშირად ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვთ თავიანთ შედეგებზე, მილნევის მაღალი მოტივაციის მქონენი ხშირად ისეთი რთული კრიტერიუმებით ზომავენ საკუთარ მიღწევებს, როგორიცაა სარგებლიანობა ან საბაზრო წილი. ბევრი მენეჯერი ყოველ სამუშაო დღეს იმით იწყებს და ასრულებს, რომ ინტერნეტში იქექება და საკუთარი სააქციო/საინვესტიციო ფონდის შედეგებს ოთხი ინდუსტრიული ნიშნულის მიხედვით ამოწმებს.

საინტერესოა, რომ მაღალი მოტივაციის ადამიანები მაშინაც ინარჩუნებენ ოპტიმიზმს, როდესაც ქულები მათ წარუმატებლობას მიუთითებს. ასეთ შემთხვევებში თვითრეგულაცია მილნევის მოტივაციასთან წყვილდება და წარუმატებლობის ან მარცხის თანმდევი ფრუსტრაციისა და დეპრესიის გადალახვაში ეხმარება მათ. განვიხილოთ დიდ საინვესტიციო კომპანიაში პორტფოლიოს სხვა მენეჯერის შემთხვევა. წარმატებული რამდენიმე წლის შემდეგ სამი კვარტლის განმავლობაში მისი აქციების ფასი დაეცა, რის შედეგადაც სამმა მსხვილმა ინსტიტუციურმა კლიენტმა თავისი პორტფელი სხვაგან გადაიტანა.

ზოგიერთი აღმასრულებელი ამ პიკირებას/ვარდნას გარემო პირობებს დააბრალებდა, რომელიც კონტროლს ექვემდებარება. სხვები ამ ჩავარდნას, ალბათ, პირადი წარუმატებლობის მტკიცებულებად მიიჩნევდნენ. თუმცა, ამ კონკრეტულმა პორტფოლიოს

მენეჯერმა შექმნილ სიტუაციაში იმის დამტკიცების შესაძლებლობა დაინახა, რომ მას შეუძლია ცვლილების გამოწვევა. ორი წლის შემდეგ, როდესაც კომპანიაში ძალიან მაღალ პოზიციაზე დაინიშნაურეს, იგი ამ გამოცდილების შესახებ ამბობდა, რომ „ეს იყო საუკეთესო რამ, რაც კი დამმართნია; მაშინ ძალიან ბევრი ვისწავლე.“

თანამშრომლებში მიღწევის მაღალი მოტივაციის ამოცნობისას აღმასრულებლებმა მოტივაციის მტკიცებულების უკანასკნელი კომპონენტი უნდა მოიძიონ. ეს არის ორგანიზაციული ერთგულება. როდესაც ადამიანებს უბრალოდ იმიტომ უყვართ სამსახური, რომ თავიანთი საქმე უყვართ, ისინი ხშირად იმ ორგანიზაციის ერთგულნი რჩებიან, რომელიც მათ მუშაობის საშუალებას აძლევს. ერთგული თანამშრომელი, ალბათ, მაშინაც დარჩება ორგანიზაციაში, თუ „ჰედჰანტერები“ მის გადაბირებას ფულთი ეცდებიან.

რთული გასაგები არაა, როგორ და რატომ მიიჩნევა მიღწევის მოტივაცია ძლიერ ლიდერობის ნიშნად. თუ საკუთარ შესრულებას მაღალ თამასას დაუწესებთ, იგივეს გააკეთებთ ორგანიზაციისთვის, როდესაც სათანადო პოზიციაზე აღმოჩნდებით. ანალოგიურად, დასახულზე მეტის მიღწევა და მიღწეულის შენარჩუნების ინტერესი გადამდები შეიძლება იყოს. ასეთი მახასიათებლების ლიდერები ხშირად ახერხებენ გარშემო მათივე მსგავსი მენეჯერების გუნდის შემოკრებას. და ცხადია, ოპტიმიზმი და ორგანიზაციული ერთგულება ლიდერობის ფუნდამენტს წარმოადგენს. აბა, სცადეთ და წარმოიდგინეთ მათ გარეშე კომპანიის მართვა.

ემპათია

ემოციური ინტელექტის განზომილებებს შორის ემპათია ყველაზე ადვილად ამოცნობადია. თითოეულ ჩვენგანს ერთხელ მაინც გვიგრძნია მგრძნობიარე მასწავლებლის ან მეგობრის ემპათია. თითოეული ჩვენგანი გაუოცებია მის არარსებობას უგულო მსაჯის ან ხელმძღვანელის შემთხვევაში, მაგრამ როდესაც საქმე ბიზნესს ეხება, იშვიათად გვესმის. რომ ადამიანები ემპათიურობის გამო შეექოთ, დაჯილდოებაზე რომ აღარაფერი ვთქვათ. ეს სწორედ ის სიტყვაა, რომელიც ყველაზე არაბიზნესურად ჟღერს და რომლის ადგილი სრულებით არ არის ბაზრის მკაცრ რეალობაში.

მაგრამ ემპათია სრულებითაც არ ნიშნავს „კარგად ვარ, კარგად ხარ“ სენტიმენტებს. რაც ნიშნავს, რომ ლიდერისთვის ეს არ არის სხვა ადამიანების ემოციების საკუთარ ემოციებად აღქმა და გულის მოგების მცდელობა. ეს საშინელება იქნებოდა და მოქმედებას შეუძლებელს გახდიდა. ემპათია, უფრო მეტად, გონივრული გადანყვებილებების მიღების პროცესში თანამშრომლების გრძნობების სიღრმისეულად, სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით განხილვას ნიშნავს.

განვიხილოთ, რა მოხდა, როდესაც ორი გიგანტური საბროკერო კომპანია გაერთიანდა და ამის გამო განყოფილებებში ზედმეტი კადრი გაჩნდა. ერთ-ერთი განყოფილების მენეჯერმა შეკრიბა თანამშრომლები, მათ პესიმისტურად მიმართა და გარკვევით აღნიშნა, თუ რამდენ ადამიანს დაითხოვდნენ სამსახურიდან უახლოეს მომავალში. მეორე განყოფილების მენეჯერმა თანამშრომლებს განსხვავებული სიტყვით მიმართა. მან, უპირველეს ყოვლისა, თავისი შფოთვისა და დაბნეულობის შესახებ ისაუბრა და დაჰპირდა, რომ მუდმივად მიაწვდიდა ახალ ინფორმაციას და თითოეულ მათგანს სამართლიანად მოეპყრობოდა.

ამ ორ მენეჯერს ერთმანეთისგან ემპათიურობა განასხვავებდა. პირველი იმდენად ნუხდა თავის ბედზე, რომ არც კი გაუთვალისწინებია შფოთვით თავზარდაცემული კოლეგების გრძნობები. მეორემ ინტუიციურად იცოდა, რას გრძნობდნენ მისი თანამშრომლები და თავის სიტყვაში სათანადოდ აღნიშნა მათი შიშები. ალბათ, არ გაგვიკვირდებათ, რომ პირველი მენეჯერი თავისი განყოფილების ჩაძირვის მოწმე გახდა, რადგან ბევრმა დემორალიზებულმა ადამიანმა და განსაკუთრებით ყველაზე ნიჭიერებმა, დატოვეს სამსახური. ამის საპირისპიროდ კი, მეორე მენეჯერმა შეინარჩუნა ძლიერი ლიდერის პოზიცია და საუკეთესო თანამშრომლები, განყოფილება კი ისევ ნაყოფიერად მუშაობდა, როგორც ადრე.

დღეს ემპათია ლიდერობის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი კომპონენტია, სულ მცირე, სამი მიზეზის – გუნდების მზარდი გამოყენების, გლობალიზაციის სწრაფი ტემპისა და ტალანტების შენარჩუნების საჭიროების – გამო.

განვიხილოთ გუნდის გაძლოლასთან დაკავშირებული გამოწვევა. ნებისმიერი ადამიანი ერთხელ მაინც თუ ყოფილა გუნდის წევრი,

დამერწმუნება, რომ გუნდში ემოციები დულს. გუნდში ხშირად საჭიროა კონსენსუსამდე მისვლა, რაც ორი ადამიანის შემთხვევაშიც კი ძნელი მისაღწევია და ეს გაცილებით რთულდება ადამიანების მატებასთან ერთად. ოთხწევრიან ჯგუფებშიც კი ადამიანები ბანაკებად ერთიანდებიან და მათი ინტერესები ერთმანეთს ეჯახება. გუნდის ლიდერს მაგიდის ირგვლივ მჯდომი თითოეული ადამიანის მოსაზრების გაგება უნდა შეეძლოს.

სწორედ ასე მოიქცა საინფორმაციო ტექნოლოგიების დიდი კომპანიის მარკეტინგის მენეჯერი, როდესაც პრობლემური გუნდის ლიდერად დანიშნეს. გუნდში დიდი ვნებათაღელვა შეიმჩნეოდა, გადატვირთული იყო საქმით და დრო არ ყოფნიდა. წევრებს შორის უკიდურესი დაძაბულობა სუფევდა. პროცედურების დაცვის საჭიროებაზე აპელირება არასაკმარისი იყო ჯგუფის შესაკრებად და კომპანიის ეფექტურ ნაწილად გასახდომად.

ამიტომ მენეჯერმა რამდენიმე ნაბიჯი გადადგა. იგი ჯგუფის თითოეულ წევრს პირისპირ შეხვდა და მოუსმინა: რა ინვევდა მათში ფრუსტრაციას, როგორ აფასებდნენ თავიანთ კოლეგებს, გრძნობდნენ თუ არა იგნორირებულად. ამის შემდეგ მათ ისეთი მიმართულება მისცა, რომ გუნდი შეკრულიყო: ნახალისა ისინი, რომ თავისუფლად ესაუბრათ საკუთარი იმედგაცრუების შესახებ და შეხვედრების დროს კონსტრუქციული ჩივილების გამოთქმაში დაეხმარა მათ. ერთი სიტყვით, ემპათიურობამ გუნდის ემოციური წყობის გაგების საშუალება მისცა. შედეგად ლიდერმა არა მხოლოდ ჯგუფის წევრებს შორის თანამშრომლობის გაზრდა მიიღო, არამედ საქმეც იხიერა, რადგან მის გუნდს შიდა კლიენტების უფრო ფართო სპექტრის დასახმარებლად ეძახდნენ.

გლობალიზაცია კიდევ ერთი მიზეზია იმისა, რომ ემპათია უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ლიდერებისთვის. კროსკულტურულმა დიალოგმა ადვილად შეიძლება მიგვიყვანოს მცდარ კომუნიკაციამდე და გაუგებრობებამდე. ამის ანტიდოტს კი ემპათია წარმოადგენს. ემპათიური ადამიანები მიმართულნი არიან სხეულის ენის ნიუანსების აღქმისკენ. მათ ნათქვამის მიღმა, სტრიქონებს შორის შეუძლიათ აზრის გაგება. ამის გარდა, ისინი კარგად აცნობიერებენ კულტურული და ეთნიკური განსხვავებების არსებობას და ესმით მათი მნიშვნელოვნება.

განვიხილოთ ამერიკელი კონსულტანტის მაგალითი, რომლის გუნდმაც პროექტი იაპონელ პოტენციურ კლიენტს წარუდგინა. ამერიკელებთან მუშაობით გამოცდილი გუნდი მიჩვეული იყო, რომ ამგვარი შეთავაზების შემდეგ კითხვებს დააყრიდნენ, მაგრამ ამჯერად მათ პრეზენტაციას ხანგრძლივი დუმილი მოჰყვა. გუნდის წევრებმა დუმილი უკმაყოფილების ნიშნად მიიჩნიეს და ასადგომად და ოთახიდან გასასვლელად მოემზადნენ, თუმცა, წამყვანმა კონსულტანტმა ანიშნა, რომ შეყოვნებულიყვნენ. მიუხედავად იმისა, რომ დიდად არ იცნობდა იაპონურ კულტურას, მან კლიენტის სახის გამომეტყველებითა და პოზით მიხვდა, რომ იგი უკმაყოფილო კი არა, პირიქით, დაინტერესებული იყო და მეტიც, სერიოზულად დაინტერესებული. ის მართალი აღმოჩნდა: კლიენტმა ბოლოს და ბოლოს ხმა ამოიღო, მან საკონსულტაციო კომპანიას სამუშაო შესთავაზა.

და ბოლოს, ემპათია გადამწყვეტ როლს თამაშობს ნიჭიერი ადამიანების შენარჩუნებაში, განსაკუთრებით დღევანდელ ინფორმაციულ ეკონომიკაში. ლიდერებს ყოველთვის სჭირდებოდათ ემპათია კარგი თანამშრომლების განვითარებისა და შენარჩუნებისთვის, მაგრამ დღეს ფსონები გაცილებით მაღალია. როდესაც კარგი თანამშრომლები მიდიან, მათ კომპანიის შესახებ ცოდნაც თან მიაქვთ.

სწორედ აქ იწყება ქოუჩინგი და მენტორის საქმე. არაერთხელ დამტკიცდა, რომ ქოუჩინგსა და მენტორობას არა მხოლოდ უკეთეს შესრულებამდე მივყავართ, არამედ სამუშაოთი კმაყოფილებასაც ზრდის და კადრების გადინებას ამცირებს. თუმცა უნდა ითქვას, რომ მათი საუკეთესო შედეგი ურთიერთობის ხასიათიდან მომდინარეობს. გამორჩეული ქოუჩები და მენტორები იმ ადამიანების გონებაში აღწევენ, რომლებსაც ეხმარებიან. ისინი გრძნობენ, როგორ უნდა მისცენ ეფექტური უკუკავშირი. მათ იციან, როდის მოახდინონ ზეწოლა უკეთესი შესრულების მისაღებად და როდის გაჩერდნენ და შეიკავონ თავი. პროტყეუების მოტივირების გზებში თვალნათლივ ჩანს მათი ემპათიურობა.

შეიძლება შეზღუდვასავით ყლერდეს, თუ ვიტყვით, რომ ემპათია დიდად არ ფასობს ბიზნესის სამყაროში. ადამიანებს უკვირთ, როგორ შეუძლიათ ლიდერებს რთული გადაწყვეტილებების მიღება, თუ ყველა იმ ადამიანს „გრძნობენ“, ვისზეც მათი გადაწყვეტილება

ზემოქმედებს. თუმცა, ემპათიური ლიდერები უფრო მეტს აკეთებენ, ვიდრე გარშემომზოფებისადმი სიმპათიის გამოხატვაა: ისინი ცოდნას კომპანიის შეუმჩნეველი, მაგრამ მნიშვნელოვანი გზებით გაუმჯობესებისთვის იყენებენ.

სოციალური უნარი

ემოციური ინტელექტის პირველი სამი კომპონენტი საკუთარი თავის მართვის უნარებია. ბოლო ორი – ემპათია და სოციალური უნარი – ურთიერთობების მართვის უნარებს მოიაზრებს. სოციალური უნარი, როგორც ემოციური ინტელექტის ერთ-ერთი კომპონენტი, არც ისეთი მარტივია, როგორც ერთი შეხედვით ჩანს. ეს მხოლოდ კეთილგანწყობას არ გულისხმობს, მიუხედავად იმისა, რომ კარგად განვითარებული სოციალური უნარის მქონე ადამიანები იშვიათად არიან სულმდაბლები. სოციალური უნარი მიზანმიმართული კეთილგანწყობაა: ეს ადამიანების თქვენთვის სასურველი მიმართულებით წარმართვის უნარია, განურჩევლად იმისა, ახალ მარკეტინგულ სტრატეგიაზეა საუბარი თუ ახალი პროდუქტის შექმნის ენთუზი-აზმზე.

სოციალური უნარის მქონე ადამიანებს ნაცნობების ფართო წრე ჰყავთ და ნებისმიერი ტიპის ადამიანთან შეუძლიათ საერთო ენის გამონახვა და რაპორტის დამყარება. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ისინი მუდმივად ურთიერთობენ ადამიანებთან. ეს ნიშნავს იმას, რომ ისინი მუშაობენ იმ დაშვებით, რომ არაფერი მნიშვნელოვანი არ კეთდება მარტო. მოქმედებისას, მათ ყოველთვის გვერდით ჰყავთ სათანადო ადამიანები და აქვთ საჭირო კონტაქტები.

სოციალური უნარი ემოციური ინტელექტის სხვა განზომილებების კულმინაციას წარმოადგენს. ადამიანები ეფექტურად ახერხებენ ურთიერთობების მართვას, როდესაც შეუძლიათ საკუთარი ემოციების ამოცნობა და გაკონტროლება და სხვათა გრძნობებისადმი ემპათიის გამოხატვა. სოციალურ უნარში მოტივაციასაც კი შეაქვს თავისი წვლილი. გაიხსენეთ, რომ მიღწევით მოტივირებული ადამიანები შეფერხების ან მარცხის შემთხვევაშიც კი ოპტიმისტუ-ბად. როდესაც ადამიანები ოპტიმისტურ და ამალღებულ გუნება-განწყობილებაზე არიან, მათი „ნათება“ საუბარშიც იღვრება და სხვა

სოციალურ შეხვედრებზეც ზემოქმედებს. ისინი პოპულარულები არიან.

რადგან ემოციური ინტელექტი სხვა განზომილებების შედეგს წარმოადგენს, სოციალური უნარი სამსახურში ბევრნაირად შეიძლება შევამჩნიოთ, თუმცა ახლა ყველა ეს გამოვლინება ერთმანეთის მსგავსი მოგვეჩვენება. ასე მაგალითად, სოციალური უნარის მქონე ადამიანები ეფექტურად მართავენ გუნდს და ეს მუშაობისას მათი ემპათიურობაა. ამავე დროს, ისინი დარწმუნების დიდოსტატები არიან; ეს კი თვითცნობიერების, თვითრეგულაციისა და ემპათიის კომბინირების მანიფესტია. ამ უნარების გათვალისწინებით, დარწმუნებაში დახელოვნებულმა ადამიანებმა იციან, მუშაობისას უკეთესი შედეგის მისაღებად როდის მიმართონ ადამიანებს ემოციური თხოვნით და როდის მოახდინონ ცივ გონებაზე აპელირება. შესამჩნევი მოტივაცია ამგვარ ადამიანებს ბრწყინვალე თანამშრომლებად აქცევს. მუშაობისადმი მათი მგზნებარე დამოკიდებულება სხვებისთვისაც გადამდებია.

თუმცა ზოგჯერ სოციალური უნარი ემოციური ინტელექტის სხვა კომპონენტებისგან განსხვავებული ფორმით ვლინდება. მაგალითად, შეიძლება მოგვეჩვენოს, რომ სოციალურად განაფული ადამიანები არ მუშაობენ. ერთი შეხედვით, ისინი საქვეყნოდ უსაქმურობენ – დერეფანში ეჭორავებიან კოლეგებს, ან ისეთ ადამიანებს ეხუმრებიან, რომლებსაც საერთოც კი არაფერი აქვთ მათ „ნამდვილ“ საქმესთან. სოციალური უნარის მქონე ადამიანებს არ მიაჩნიათ, რომ თვითონვე უნდა შეიზღუდონ ურთიერთობების არეალი. ისინი ფართო კავშირებს ამყარებენ, რადგან იციან, რომ ამ ცვალებად ეპოქაში ერთ დღესაც შეიძლება რომელიმე იმ ადამიანის დახმარება დასჭირდეთ, რომელსაც სწორედ დღეს ეცნობიან.

მაგალითისთვის განვიხილოთ კომპიუტერების გლობალური მწარმოებელი კომპანიის სტრატეგიის დეპარტამენტის აღმასრულებლის შემთხვევა. 1993 წელს ის დარწმუნებული იყო, რომ კომპანიის მომავალი ინტერნეტი იყო. მომდევნო წლის განმავლობაში თანამოაზრეები მოძებნა, თავისი სოციალური უნარის გამოყენებით მოახერხა ამ ადამიანების ვირტუალურ თემში შეკრება, რომელშიც სხვადასხვა დონის, მიმართულებისა და ეროვნების ადამიანები გააერთიანა. ამის შემდეგ ამ დე ფაქტო გუნდის გამოყენებით,

ერთ-ერთმა პირველმა შექმნა დიდი კომპანიის კორპორატიული ვებგვერდი. მან თავისი ინიციატივით, ყოველგვარი ბიუჯეტისა თუ ფორმალური სტატუსის გარეშე, კომპანია ინტერნეტინდუსტრიის ყოველწლიურ კონფერენციაზე დაარეგისტრირა. მოუწოდებდა რა მოკავშირეებს და ფულის დონაციის საჭიროებაში არწმუნებდა სხვადასხვა განყოფილებას, მან ათზე მეტი განსხვავებული ქვედანაყოფიდან 50-ზე მეტი ადამიანი შეარჩია კონფერენციაზე კომპანიის წარმოსადგენად.

ხელმძღვანელობამ შენიშნა, რომ კონფერენციიდან ერთი წლის განმავლობაში ამ აღმასრულებლის გუნდმა საფუძველი ჩაუყარა კომპანიის პირველ ინტერნეტგანყოფილებას და ის ფორმალურადაც დანიშნეს ამ განყოფილების ხელმძღვანელად. ამისათვის ამ ადამიანმა უგულებელყო ტრადიციული საზღვრები და ორგანიზაციის ყველა განყოფილებაში დაამყარა და შეინარჩუნა ადამიანებთან ურთიერთობები.

მიიჩნევენ თუ არა სოციალურ უნარს ლიდერის ძირითად შესაძლებლობად კომპანიათა უმრავლესობაში? პასუხია „დიახ“, განსაკუთრებით ემოციური ინტელექტის სხვა კომპონენტებთან შედარებით. როგორც ჩანს, ადამიანებმა ინტუიტიურად იციან, რომ ლიდერს ურთიერთობების ეფექტური მართვა სჭირდება. არც ერთი ლიდერი არ არის კუნძული. საბოლოოდ, ლიდერის ამოცანა სხვა ადამიანების მეშვეობით სამუშაოს შესრულებაა და სოციალური უნარი ამას შესაძლებელს ხდის. ლიდერს, რომელსაც არ შეუძლია ემპათიის გამოხატვა, შესაძლოა, საერთოდ არ ჰქონდეს ეს უნარი. შესაბამისად, მისი მოტივაცია სრულიად უსარგებლო იქნება, თუ საკუთარ ვნებას ვერ გადასცემს ორგანიზაციას. ლიდერებს სოციალური უნარი თავიანთი ემოციური ინტელექტის სამუშაო პროცესში ჩართვის საშუალებას აძლევს.

სისულელე იქნებოდა იმის თქმა, რომ ჩვენთვის კარგად ნაცნობი IQ და ტექნიკური უნარი არ არის ძლიერი ლიდერობის მნიშვნელოვანი კომპონენტი, თუმცა რეცეპტი არასრული იქნებოდა ემოციური ინტელექტის გარეშე. ერთ დროს ფიქრობდნენ, რომ „სასურველია“, თუ ბიზნესლიდერს ემოციური ინტელექტის კომპონენტები ექნებოდა, მაგრამ ახლა ვიცით, რომ შესრულების ინტერესებიდან გამომდინარე, ეს ის მდგენელებია, რომლებიც „უნდა ჰქონდეს“ მას.

საბედნიეროდ, შესაძლებელია ემოციური ინტელექტის დასწავლა. ეს ადვილი არაა. ამას დრო და, რაც მთავარია, გულმოდგინება სჭირდება, მაგრამ სარგებელი, რომელიც კარგად განვითარებულ ემოციურ ინტელექტს მოაქვს როგორც ინდივიდისთვის, ისე – ორგანიზაციისთვის, ღირს ამ ძალისხმევად.

პირველად 1996 წლის ივნისში გამოქვეყნდა. რეპრინტი R0401H

პირველადი ლიდერობა — ლიდერობის საფუძვლები

ბენჯამინ ფრანკლინის შრომების ფარგლებში
შემოქმედებული

დენიელ გოლემანი, რიჩარდ ბოიაციისი და ენი მაკკი

როდესაც ემოციურმა ინტელექტმა თეორიიდან პრაქტიკაში გადაინაცვლა და საზოგადოების ყურადღება მიიქცია, ხშირად გვესმოდა აღმასრულებლებისგან ერთდროულად ნათქვამი: „ეს წარმოუდგენელია“ და „ჰო, ეს კარგა ხანია ვიცოდით.“ ისინი ჩვენს კვლევაზე რეაგირებდნენ, რომელმაც აღმასრულებლის ემოციურ მონიჭულობას, რაც ისეთი უნარების სახით ვლინდებოდა, როგორიცაა თვითცნობიერება და ემპათია, და მის ფინანსურ მიღწევებს შორის უდავო კავშირი აჩვენა. მარტივად რომ ვთქვათ, კვლევამ გამოავლინა, რომ „კარგი ტიპები“ ანუ ემოციურად ინტელექტუალური მამაკაცები და ქალები პირველები კვეთენ ფინიშის ხაზს.

ახლახან დავეგემეთ ახალი ორნლიანი კვლევა, რომელიც, ჩვენი აზრით, ანალოგიურ რეაქციას გამოიწვევს. ადამიანები ჯერ წამოიძახებენ: „არ არსებობს!“ და შემდეგ სწრაფადვე დაამატებენ: „მაგრამ, რა თქმა უნდა.“ ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ საბოლოო შესრულებაზე მოქმედ ელემენტებს შორის ყველაზე გასაოცარი ლიდერის გუნება-განწყობილება და მისი თანმხლები ქცევებია. ეს მძლავრი წყვილი ჯაჭვურ რეაქციას უყრის საფუძველს: ლიდერის გუნება-განწყობილება და ქცევა მის გარშემომყოფთა გუნება-განწყობილებასა და ქცევას განსაზღვრავს. ჭირვეული და დაუნდობელი ხელმძღვანელი ნეგატიურად განწყობილი მაჩანჩალებით სავსე გესლიან ორგანიზაციას ქმნის და ისინი ახალ შესაძლებლობებს ხელიდან უშვებენ. შთამაგონებელი, ინკლუზიური ლიდერი გარშემო ისეთ თანამშრომ-

ლებს იკრებს, რომლებისთვისაც ნებისმიერი გამოწვევა დაძლევა-
დია. ამ ჯაჭვის ეკანასკნელ რგოლს შესრულებული სამუშაოს შე-
დეგი – მოგება ან ზარალი – წარმოადგენს.

ჩვენი დაკვირება, რომ, როგორც ჩვენ ვეძახით, ლიდერის „ემოციურ სტილს“ უზარმაზარი გავლენა აქვს, ძალიან არ შორდე-
ბა ემოციური ინტელექტის კვლევას. თუმცა, ჩვენი თავდაპირველი
დაშვების უფრო სიღრმისეულ ანალიზს წარმოადგენს ის, რომ ლი-
დერის ემოციური ინტელექტი გარკვეულ კულტურას, ანუ სამუშაო
გარემოს ქმნის. ჩვენმა კვლევამ აჩვენა, რომ მაღალი ემოციური
ინტელექტი ისეთ ატმოსფეროს ქმნის, რომელშიც წახალისებუ-
ლია გაზიარება, ნდობა, გააზრებულ რისკზე წასვლა და სწავლა.
დაბალი ემოციური ინტელექტი შიშითა და შფოთვით გაჯერებულ
კლიმატს ედება საფუძვლად. ვინაიდან დაძაბული ან შეშინებული
თანამშრომლები მხოლოდ მცირე ხნით შეიძლება იყვნენ პროდუქ-
ტიულები, მათ ორგანიზაციას ნამდვილად შეუძლია კარგი შედეგის
დადება, მაგრამ ეს არ ვერასოდეს გასტანს.

ჩვენი კვლევა, ნაწილობრივ, მიზნად ისახავდა იმის გარკვევას,
თუ როგორ წარმართავს ემოციური ინტელექტი სამუშაოს შესრულე-
ბას; უფრო კონკრეტულად, როგორ მოძრაობს ის ლიდერიდან ორ-
განიზაციის გავლით საბოლოო შედეგისკენ. ჩვენ დავსვით კითხვა:
„რა მექანიზმი კრავს ამ ჯაჭვს?“ ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად
უახლეს ნევროლოგიურ და ფსიქოლოგიურ კვლევას მივმართეთ.
ასევე დავეყრდენით ბიზნესლიდერების კვლევას, ჩვენი კოლეგებ-
ის დაკვირვებისას ასობით ლიდერზე და Hay Group-ის მონაცემებს
ათასობით აღმასრულებლის ლიდერობის სტილის შესახებ. აღნიშ-
ნულ კვლევებში აღმოვაჩინეთ, რომ ემოციური ინტელექტი ორგანი-
ზაციაში ისე მიედინება, როგორც დენი სადენებში. უფრო ზუსტად
რომ ვთქვათ, ლიდერის გუნება-განწყობილება პირდაპირი მნიშ-
ვნელობით გადამდებია და სწრაფად ვრცელდება მთელ ბიზნესზე.

გუნება-განწყობილების გადადების შესახებ მეცნიერებაზე უფ-
რო დეტალურად მოგვიანებით ვისაუბრებთ, ახლა კი ჩვენი კვლე-
ვის შედეგების ძირითად პრაქტიკულ გამოყენებას დავუბრუნდეთ.
თუ ბიზნესში წარმატებისთვის ლიდერის გუნება-განწყობილება და
მისი თანმხლები ქცევები მართლაც ასეთი მძლავრი მამოძრავებე-
ლია, მაშინ ლიდერის პირველ, უფრო მეტიც, უპირველეს ამოცანას
ემოციური ლიდერობა/ხელმძღვანელობა წარმოადგენს. ლიდერი

ფიქრის მსოფლიო

ყველაზე მეტად რა ზემოქმედებს თქვენი კომპანიის საბოლოო ფუნქციონირებაზე? ამ კითხვაზე პასუხი გაგაოცებთ, რაც სრულიად გასაგებიც იქნება: ეს ლიდერის გუნება-განწყობილებაა.

აღმასრულებლის ემოციური ინტელექტი – მისი თვითცნობიერება, ემპათია, სხვებთან დამყარებული რაპორტი – მჭიდროდ უკავშირდება მათ მიერ სამუშაოს შესრულებას, თუმცა ახალი კვლევა აჩვენებს, რომ ლიდერის ემოციური სტილი ყველა სხვა თანამშრომლის გუნება-განწყობილებასა და ქცევებსაც მართავს და ეს გუნება-განწყობილების გადადების ნევროლოგიური პროცესის მეშვეობით ხდება. დაახლოებით ასე შეიძლება გამოვხატოთ: „გაიღიმეთ და საპასუხოდ მთელი სამყარო გაგიღიმებთ.“

ემოციური ინტელექტი ორგანიზაციაში დენივით მიედინება. დეპრესიული, პირქუში ხელმძღვანელი გესლიან ორგანიზაციას ქმნის, რომელიც საგნა ნეგატიურად განწყობილი მანანჩალებით, მაგრამ თუ თქვენ ამაღლებული გუნება-განწყობილების, ინსპირაციული ლიდერი ხართ, ისეთ თანამშრომლებს შემოიკრებთ, რომლებიც ურთულესი გამოწვევების პირობებშიც კი გვერდით გეყოლებათ.

ემოციური ლიდერობა მხოლოდ ყოველდღიურად დალაგებული სახით თამაში არაა. ის ნიშნავს სხვებზე თქვენი გავლენის გაგებას და შემდეგ თქვენი ქცევის სტილის შესაბამისად მოდიფიცირებას. ლიდერის პასუხისმგებლობების აღებამდე არსებითი მნიშვნელობა აქვს საკუთარი თავის აღმოჩენის რთული პროცესის გავლას.

უნდა დარწმუნდეს, რომ არა მხოლოდ მას აქვს რეგულარულად ოპტიმისტური, ავთენტური, ენერგიით აღსავსე გუნება-განწყობილება, არამედ მის მიერ შერჩეული მოქმედებების მეშვეობით მისი მიმდევრებიც ანალოგიურად გრძნობენ თავს და ანალოგიურად იქცევიან. შესაბამისად, ფინანსური შედეგების მიღების მიზნით ადამიანების მართვა ლიდერის მიერ საკუთარი შინაგანი ცხოვრების იმგვარი მართვით იწყება, რომ მართებული ემოციური და ქცევითი რეაქციების ჯაჭვი ჩამოყალიბდეს.

რა თქმა უნდა, ადვილი არ არის საკუთარი შინაგანი სამყაროს მართვა. ბევრი ჩვენგანისთვის ეს ურთულესი გამოწვევაა. იმის შეფასება, რამდენად მოქმედებს ჩვენი ემოციები სხვებზე, კიდევ უფრო რთული შეიძლება აღმოჩნდეს. მაგალითად, ერთ აღმასრულებელ ხელმძღვანელს (CEO) ვიცნობთ, რომელიც დარწმუნებული იყო, რომ ყველა მხიარულ და სანდო ადამიანად მიიჩნევდა. მის უშუალო დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მის მხიარულებას ნაძალადევად და ყალბადაც კი

ემოციური ლიდერობის/მმართველობის გაძლიერება

ადამიანს არ პყოფნის გამბედაობა, რომ თქვენი ემოციური გავლენის შესახებ სიმართლე გითხრათ, ამიტომ ეს თვითონ უნდა აღმოაჩინოთ. ამაში ქვემოთ აღწერილი პროცესი დაგეხმარებათ. ის ეფუძნება როგორც ტვინის შესახებ მეცნიერებას, ისე - აღმასრულებლების მრავალწლიან საველე კვლევებს.

1. ვინ გინდათ, რომ იყოთ? წარმოიდგინეთ, რომ უაღრესად ეფექტური ლიდერი ხართ. რას ხედავთ?

მაგალითი: ხშირად ხდებოდა, რომ უფროსი მენეჯერი სოფია თანამშრომლების თითოეულ მოქმედებას აკონტროლებდა, რათა დარწმუნებულიყო, რომ სამუშაო „სათანადოდ“ შესრულდა. ამიტომ მან მომავალში თავისი თავი საკუთარი კომპანიის ეფექტურ

ლიდერად წარმოიდგინა, რომელიც თანამშრომლების ნდობით ტკებდა. წარმოსახვაში ის ლაღი, ბედნიერი და უფლებამოსილი იყო. ამ სავარჯიშომ მის ამქამინდელ ემოციურ სტილში არსებული ჩავარდნა გამოავლინა.

2. ახლა ვინ ხართ? საკუთარი მმართველობის სტილის სხვების თვალთ დასანახად 360-გრადუსიანი უკუკავშირი მოიძიეთ, განსაკუთრებით თქვენივე დონის მენეჯერებისგან და დაქვემდებარებულებისგან. გამოყავით თქვენი სუსტი და ძლიერი მხარეები.

3. როგორ უნდა მიხვიდეთ აქედან იქამდე? შეიძულებით ახლანდელ მე-სა და სასურველ მე-ს შორის უფსკრულის ამოვსების გეგმა.

მაგალითი: მარკეტინგის აღმასრულებელი ხუანი ჯუჯლუნა ხელმძღვანელი იყო, რომელიც შიმის ბარს სცემდა ყველას და შეუძლებელი

ალიქვამდნენ, გადანყვეტილებებს კი - მერყევად და გაუბედავად. (ამ ზოგად განსვლას „CEO-ს დაავადებას“ ვუწოდებთ.) პირველადი ლიდერობა უფრო მეტს ითხოვს, ვიდრე ყოველდღიურად მოთამაშის სახის დალაგებაა. აღმასრულებელმა, რეფლექსიური ანალიზის მეშვეობით, უნდა განსაზღვროს, როგორ წარმართავს ემოციური მმართველობა ორგანიზაციის გუნება-განწყობილებასა და მოქმედებებს და შემდეგ, თანაზომიერი დისციპლინით, სათანადოდ დააკორექტიროს და მოარგოს საკუთარი ქცევა.

ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ლიდერს ცუდი დღე ან კვირა არ შეიძლება ჰქონდეს: ცხოვრებაში ყველაფერი ხდება. ჩვენი კვლევა არ ამბობს, რომ კარგი გუნება-განწყობილება უმაღლეს ნერტილს უნდა აღწევდეს, ან სულ უნდა ჰქონდეს ადამიანს, თუმცა მუდმივად შეიძლება ოპტიმიზმის, გულწრფელობისა და რეალისტურო-

იყო მისი გულის მოგება. კომპანიის ზრდასთან ერთად, მას დასჭირდა, რომ წამახალისებელ, ოპტიმისტურ და შორსმჭვრეტელ ქოუჩად ჩამოყალიბებულიყო. სხვების უკეთ გაგების მიზნით ფეხბურთის გუნდის წვრთნა დაიწყო, მოხალისედ იმუშავა კრიზისული დახმარების ცენტრში და თავისი დაქვემდებარებულები სამსახურის გარეთაც გაიყნო. ამ ახალმა სიტუაციებმა სტიმული მისცა მას, უარი ეთქვა ძველ ჩვევებზე და ახლებური რეაქციები გამოეცადა.

4. როგორ უნდა შეინარჩუნოთ ცვლილება? ფიზიკურად და გონებრივად ბევრჯერ გაიმეორეთ ახალი ქცევები, ვიდრე ავტომატურად არ დაიწყებთ მათ განხორციელებას.

მაგალითი: აღმასრულებელ ტომს სურდა ესწავლა, რომ მუშაობით სიქაგამძვრალი თანამშრომლები გავევარჯიშებინა და არ დაესაჯა.

მან მგზავრობის დრო გამოიყენა ერთ-ერთ თანამშრომელთან რთული შეხვედრის ვიზუალიზაციისთვის. წარმოიდგინა, როგორ უსვამდა კითხვებს და უსმენდა და გონებაში რამდენჯერმე გაიმეორა, როგორ გაუმკლავდებოდა საკუთარ მოუთმენლობას. ამ სავარჯიშომ იგი რეალურ სიტუაციაში ახალი ქცევების განხორციელებისთვის მოამზადა.

5. რა დაგეხმარებათ? ნუ შეეცდებით, ემოციური უნარების მართვად გავარჯიშებას. გამოარჩიეთ ადამიანები, რომლებსაც ამ რთულ პროცესში თქვენი გაძლავლა შეეძლიათ. „წილივეელის“ მენეჯერებმა სასწავლო ჯგუფები შექმნეს, რომლებიც საკუთარი ლიდერული უნარების გაძლიერებაში დაეხმარა. ეს მათ გულწრფელი უკუკავშირისა და ძლიერი ურთიერთნდობის ჩამოყალიბების მეშვეობით შეძლეს.

ბის შენარჩუნება. ამავდროულად, ვერ გავექცევით დასკვნას, რომ ლიდერმა ჯერ საკუთარი გუნება-განწყობილებისა და ქცევების გავლენას უნდა მიაქციოს ყურადღება და მხოლოდ ამის შემდეგ – საპასუხისმგებლო მოვალეობების ფართო სპექტრს. ამ სტატიაში წარმოგიდგენთ პროცესს, რომლის მიყოლის შემთხვევაშიც აღმასრულებლები შეძლებენ იმის შეფასებას, თუ როგორ ზემოქმედებს მათი მმართველობა სხვებზე. აქვე ვისაუბრებთ ამ ზემოქმედების აღნიშვნისა და შეფასების გზებზე. თუმცა, უპირველეს ყოვლისა, განვიხილავთ იმას, თუ რატომ ხდება ხშირად ისე, რომ საერთოდ არ საუბრობენ სამუშაო ადგილზე გუნება-განწყობილების საკითხის შესახებ; არც იმაზე, როგორ მოქმედებს ტვინი გუნება-განწყობილების გადადების პროცესში და რა უნდა ვიცოდეთ CEO-ის დაავადების შესახებ.

არ არსებობს! არის გზა.

არ ვხუმრობდით, როდესაც ვთქვით, რომ ჩვენს ახალ შედეგებზე ადამიანები იტყვიან: „არ არსებობს!“ ფაქტია, რომ ლიდერის ემოციური ზემოქმედება თითქმის არასოდეს განიხილება სამუშაო ადგილზე, რომ აღარაფერი ვთქვათ ლიდერობისა და შესრულების შესახებ ლიტერატურაზე. ადამიანთა უმრავლესობისთვის „გუნება-განწყობილება“ ძალიან პირადია. მიუხედავად იმისა, რომ ამერიკელები საოცრად გულწრფელნი შეიძლება იყვნენ თავიანთი პირადი ცხოვრებაზე საუბრისას და ამის მაგალითად ჯერი სპრინგერის შოუ და მსგავსი გადაცემებიც საკმარისია, ჩვენ სამართლებრივად ყველაზე შეზღუდულნიც ვართ, მაგალითად, სამუშაოს მაძიებლისთვის ასაკის კითხვის უფლებაც კი არ გვაქვს. ამგვარად, აღმასრულებლის ანდა თანამშრომლებში მის მიერ შექმნილ გუნება-განწყობილებაზე საუბარი შეიძლება პირად სივრცეში შეჭრად აღიქვან.

ჩვენ შეიძლება ლიდერის ემოციური სტილისა და მისი გავლენის შესახებ საუბარს ავარიდოთ თავი, ვინაიდან, გულწრფელად რომ ვთქვათ, თემა ძალიან სენსიტიურად მიიჩნევა. ბოლოს როდის შეაფასეთ თქვენ დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანის გუნება-განწყობილება, როგორც მის მიერ სამუშაოს შესრულების შეფასების ნაწილი? შესაძლოა, მიანიშნეთ, რომ „მუშაობისას ხშირად გაბრკოლებთ თქვენი პესიმისტური ხედვა“ ან „უსაზღვრო ენთუზიაზმით ხარტ სავსე“, მაგრამ ნაკლებ სავარაუდოა, რომ ღიად, პირდაპირ ახსენეთ გუნება-განწყობილება, რომ აღარაფერი ვთქვათ ორგანიზაციის შედეგებზე მისი გავლენის განხილვაზე.

და მაინც, ჩვენი კვლევა უეჭველად აღძრავს „მაგრამ, რა თქმა უნდა“ რეაქციასაც. ყველამ იცის, რამდენად წარმართავს ლიდერის ემოციური მდგომარეობა სამუშაოს შესრულებას, ვინაიდან ყველას ერთხელ მაინც ჰქონია ოპტიმისტ მენეჯერთან მუშაობის შთამაგონებელი ან უფრო ხელმძღვანელთან მუშაობის გამანადგურებელი გამოცდილება. პირველთან მუშაობისას ყველაფერი შესაძლებლად აღიქმება და შედეგად დასახულზე მეტის მიღწევა ხერხდება, კონკურენტები მარცხდებიან და ახალი მომხმარებლები მოდიან. რაც შეეხება მეორეს, მასთან მუშაობა დამქანცველია. ხელმძღვანელის პირქუში გუნება-განწყობილების ჩრდილში ორგანიზაციის სხვა

ნაწილები „მტრად“ იქცევიან, კოლეგები ერთმანეთს ეჭვის თვალით უყურებენ, მომხმარებლები კი ხელიდან სხლტებიან.

ჩვენმა და სხვა სოციალურ მეცნიერთა კვლევებმა დაადასტურა ამ გამოცდილებების სიმართლე. (ცხადია, მოიძებნება ისეთი იშვიათი შემთხვევებიც, როდესაც სასტიკი ხელმძღვანელი მშვენიერ შედეგებს აღწევს. ამ დინამიკას აღწერთ ჩანართში „ავი ხელმძღვანელები, რომლებიც იმარჯვებენ.“) სათითაოდ ვერ მიმოვიხილავთ ამ თემაზე არსებულ უამრავ კვლევას, მაგრამ თუ შევაჯამებთ, ძირითადი აზრი ისაა, რომ როდესაც ლიდერი ბედნიერია და კარგ გუნება-განწყობილებაზეა, მის ირგვლივ მყოფი ადამიანები ყველაფერს უფრო დადებითად ხედავენ. ეს, თავის მხრივ, მათ ოპტიმისტურად განწყობს მიზნების მიღწევისას, აუმაღლებს კრეატიულობასა და ეფექტურს ხდის გადანყვებილების მიღებისას და ერთმანეთის დახმარებისკენ უბიძგებს. მაგალითად, კორნელის უნივერსიტეტში ელის აისენის მიერ 1999 წელს ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ოპტიმისტური გარემო ხელს უწყობს მენტალურ ეფექტურობას, ადამიანები უკეთ იგებენ და იღებენ ინფორმაციას, კომპლექსური მსჯელობისას უკეთ იყენებენ გადანყვებილების მიღების წესებს და მათი აზროვნებაც მეტად მოქნილი ხდება. სხვა კვლევა უშუალოდ აკავშირებს ერთმანეთთან გუნება-განწყობილებასა და ფინანსურ მიღწევებს. მაგალითად, 1996 წელს პენსილვანიის უნივერსიტეტში მარტინ სელიგმენმა და პიტერ შულმანმა აჩვენეს, რომ სადაზღვევო აგენტები, რომლებისთვისაც „ჭიქა ნახევრად სავსე“ იყო, უარის შემთხვევაშიც კი გაცილებით შეუპოვრები იყვნენ, ვიდრე მათი უფრო პესიმისტი კოლეგები და, შესაბამისად, გაყიდვებიც მეტი ჰქონდათ. (ამ კვლევებისა და ჩვენი კვლევების ბაზისთვის იხ. ბმული www.eiconsortium.org.)

ბევრი ლიდერი, რომლის ემოციური სტილიც დისფუნქციურ გარემოს ქმნის, საბოლოოდ, კარგავს სამსახურს. (ცხადია, ამას იშვიათად ასახელებენ სამსახურიდან დათხოვნის მიზეზად და ხშირად ამბობენ, რომ მან ვერ მიაღწია სათანადო შედეგს.) თუმცა, აქ ყველაფერი არ მთავრდება. როგორც კარგი გუნება-განწყობილება შეიძლება გადაედოთ ირგვლივ მყოფთ, ისევე გადამდებია და ყველაზე ვრცელდება ემოციურად ტლანქი ლიდერის გესლიანი ემოციები. ადამიანის თავის ტვინში ჩახედვით ავხსნით რატომ და როგორ ხდება ეს.

ავი ხელმძღვანელები რომლებიც იმარჯვებენ

ჰველას სმენია უხეში და თავზარდამცემი CEO-ს შესახებ, რომელიც ყველანაირად ემოციური ინტელექტის საპირისპიროს განასახიერებს და მაინც ბრწყინვალე შედეგებს იღებს ბიზნესში. თუ ლიდერის გუნება-განწყობილება მართლაც ამდენად მნიშვნელოვანია, როგორ უნდა ავსხნათ ამ სულმდაბალი, ნაძირალა და ამავედროულად წარმატებული CEO-ების არსებობა?

პირველ ყოვლისა, უკეთ დავაკვირდეთ მათ. თუ რომელიმე კონკრეტული აღმასრულებელი ყველაზე მეტად ჩანს, ეს უცილობლად არ ნიშნავს იმას, რომ მართლაც ის მართავს კომპანიას. CEO-ს, რომელიც კონგლომერატს ხელმძღვანელობს, შესაძლოა, არც კი ჰყავდეს თანამოაზრეები, ვისი სახელითაც ილაპარაკებდა; რეალურად კი განწყობილების ხელმძღვანელები მართავენ ადამიანებს და ზემოქმედებენ კომპანიის რენტაბელობაზე.

მეორე, SOB¹ ლიდერს ზოგჯერ ისეთი ძლიერი მხარეები აქვს, რომელიც მის გესლიან ქცევას აკომპენსირებს, თუმცა ეს ძლიერი მხარეები იშვიათად იქცევენ პრესის ყრადღებას. ჯეკ უელში უმკაცრესი ლიდერი იყო „ჯენერალ ელექტრიკის“ ფორმირების ადრეულ სტადიებზე, როდესაც მან რადიკალურად შეცვალა კომპანიის მუშაობის პრინციპები. იმ დროს და იმ სიტუაციაში უელშის მტკიცე, ზემოდან ქვემოთ მართვის სტილი სრულად გამართლებული იყო; თუმცა, გაყოლებით ნაკლებად გამუქდა პრესაში ის, რომ, საბოლოოდ, უელშმა ემოციურად ინტელექტუალური ლიდერობის სტილი დაამკვიდრა. განსაკუთრებით იმ დროისთვის, როდესაც კომპანიის ახალი ხედვის შესახებ განაცხადა და ადამიანების მობილიზება მოახდინა, რომ არ ჩამორჩენოდნენ მას.

დავანებოთ ამ ყველაფერს თავი და იმ სამარცხვინო კორპორატიულ ხელმძღვანელებს დავებრუნდეთ, რომლებიც, როგორც ჩანს, იდეალურ შედეგებს აღწევენ, მიუხედავად

მეცნიერება გუნება-განწყობილების შესახებ

სამწუხაროდ თუ საბედნიეროდ, ადამიანის თავის ტვინის შესახებ ჩატარებული სულ უფრო და უფრო მეტი კვლევა ადასტურებს, რომ ლიდერის გუნება-განწყობილება გავლენას ახდენს გარშემომყოფთა ემოციებზე. ამის მიზეზი კი თავის ტვინის ლიმბური სისტემის ანუ ჩვენი ემოციური ცენტრის ღია ციკლური ბუნებაა. დახურული ციკლის მქონე სისტემა თვითრეგულირებადია, ღია ციკლის მქონე სისტემის რეგულირება კი გარეგან წყაროებზეა დამოკიდებული. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ჩვენი გუნება-განწყობილების განსაზღვრისას სხვა ადამიანებთან კავშირებს ვეყრდნობით. ღია ციკ-

¹ Seductive Operational Bully

ადამიანებისადმი სასტიკი მიდგომისა. მაგალითად, სკეპტიკოსები ამბობენ, რომ ბილ გეიტსი იმდენად მკაცრად მართავს თავის კომპანიას, რომ თეორიულად ზიანსაც კი უნდა აყენებდეს მას.

თუმცა, ლიდერობის ჩვენული მოდელის ჭრილში, რომელიც კონკრეტულ სიტუაციებში ლიდერობის კონკრეტული სტილის ეფექტურობას მიუთითებს, გეიტსის, სავარაუდოდ, უარყოფითი ქცევები განსხვავებულად შეფასდებოდა. (ჩვენი მოდელი დეტალურად აა ახსნილი 2000 წელს HRB-ის მარტი-აპრილის ნომერში გამოქვეყნებულ სტატიამ „შედეგიანი ლიდერობა“.) გეიტსს, როგორც ლიდერს, ძირითადად, მიღწევის მოტივაცია ამოძრავებს ორგანიზაციაში, რომელშიც ნარჩევი, უაღრესად ნიჭიერი და მოტივირებული ადამიანები მუშაობენ. ხელმძღვანელობის მისი ამკარად უხეში სტილი – თანამშრომლებზე ინტენსიური ზეწოლა კიდევ და კიდევ უკეთ მუშაობის მოთხოვნით – შესაძლოა, ეფექტური იყოს, როდესაც ორგანიზაციაში კომპეტენტური, მოტივირებული ადამიანები მუშაობენ და რომლებსაც მცირედი მითითებები სჭირდებათ მუშაობისას. ერთი სიტყვით, ყველა ის მახასიათებელი აქვთ, რაც მაიკროსოფტის ინჟინრებს გამოარჩევთ.

ასე რომ, სკეპტიკოსებისთვის ძალიან ადვილია ისეთი ლიდერების წინააღმდეგ გალაშქრება, რომლებიც საკუთარ გუნება-განწყობილებას „უხეშ და მკაცრ“ ლიდერზე მითითებით მართავენ და, ცუდი ქცევისდა მიუხედავად, კარგ ბიზნესშედეგებს აღწევენ. ჩვენ ვამტკიცებთ, რომ არსებობს გამონაკლისები და ზოგიერთი კონკრეტული შემთხვევისთვის ზედგამოჭრილია SOB ბოლი; თუმცა, ზოგადად, ნაძირალა ლიდერები უნდა შეიცვალონ, თორემ წინააღმდეგ შემთხვევაში მათი გუნება-განწყობილება და მოქმედებები, საბოლოოდ, ბოლოს მოუღებს მათ.

ლური ლიბერული სისტემა ევოლუციურად მოგებიანი აღმოჩნდა, ვინაიდან ის ადამიანებს ერთმანეთის ემოციურად გადარჩენის საშუალებას აძლევს, მაგალითად, დედას შეუძლია ატირებული ჩვილის დამშვიდება.

ღია ციკლი დღესაც იმავე მიზანს ემსახურება, რომელსაც ათასობით წლის წინათ ემსახურებოდა. მაგალითად, ინტენსიური თერაპიის განყოფილებებში წარმოებული კვლევა აჩვენებს, რომ კომფორტი, რომელსაც მეორე ადამიანის ყოფნა უქმნის პაციენტს, არა მარტო ამცირებს მისი სისხლის წნევას, არამედ არტერიების ბლოკატორი ცხიმოვანი მჟავების სეკრეციასაც ანელებს. სხვა კვლევაში ნახეს, რომ წელიწადში სამი-ოთხი ინტენსიური სტრესი (მაგალითად, დიდი ფინანსური პრობლემა, სამსახურიდან დათხოვნა ან განქორწინება) ასამმაგებს სიკვდილიანობის მაჩვენებელს სოციალურად იზოლირებულ საშუალო ასაკის მამაკაცებში მაშინ, როცა იგივე მოვლენები

არ ზემოქმედებს იმ მამაკაცების სიკვდილიანობის მაჩვენებელზე, რომლებსაც სხვა ახლო ურთიერთობები აქვთ.

მეცნიერები ღია ციკლს „ინტერპერსონალურ ლიმბურ რეგულაციას“ უწოდებენ. ერთი ადამიანი გასცემს სიგნალებს, რომლებსაც მეორე ადამიანის ჰორმონების დონის, გულსისხლძარღვთა სისტემის, ძილის რითმისა და იმუნური ფუნქციონირების შეცვლაც კი შეუძლია. სწორედ ასე ახერხებენ წყვილები ერთმანეთის ტვინებში ოქსიტოცინის მოზღვავეების გამოწვევას და სასიამოვნო და სიყვარულით სავსე გრძნობის აღძვრას, თუმცა ჩვენი ფიზიოლოგია სრულიად ირევა სოციალური ცხოვრების ყველა ასპექტში. ლიმბური სისტემის ღია ციკლური ხასიათი სხვა ადამიანებს ჩვენი ბაზისური ფიზიოლოგიური პროცესების და, აქედან გამომდინარე, ემოციების შეცვლის საშუალებას აძლევს.

მიუხედავად იმისა, რომ ღია ციკლური სისტემა ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია, ეს პროცესი, როგორც წესი, შეუმჩნეველი გვრჩება. მეცნიერებმა ემოციების ჰარმონიულობა/ სინქრონიულობა ლაბორატორიაში ორ ადამიანს შორის სასიამოვნო საუბრის პროცესში ისეთი ფიზიოლოგიური მახასიათებლების გაზომვით მოიხელთეს, როგორიც გულის ცემის სიხშირეა. ურთიერთქმედების დასაწყისში მათი სხეულები განსხვავებული რითმით ფუნქციონირებდნენ, მაგრამ საუბრის დაწყებიდან 15 წუთის შემდეგ მათი ფიზიოლოგიური პროფილები თითქმის მსგავსად გამოიყურებოდა.

მკვლევრებმა არაერთხელ ნახეს, რამდენად გარდაუვლად ვრცელდება ემოციები, როდესაც ადამიანები ერთმანეთის გვერდით იმყოფებიან. ჯერ კიდევ 1981 წელს ფსიქოლოგებმა ჰოვარდ ფრიდმენმა და როლან რიჯიომ აღმოაჩინეს, რომ სრულიად უსიტყვო გამოხატულებამაც კი შეიძლება იმოქმედოს ინდივიდის ირგვლივ მყოფ ადამიანებზე. მაგალითად, როდესაც ერთმანეთისთვის უცხო სამი ადამიანი პირისპირ ზის სიჩუმეში ორი-სამი წუთის განმავლობაში, მათგან ემოციურად ყველაზე მეტყველი დანარჩენ ორს სიტყვის უთქმელად ისე გადასდებს თავის გუნება-განწყობილებას.

ეს თანაბრად ეხება ოფისს, საძინებელსა თუ მაღაზიას. ჯგუფის წევრები აუცილებლად „იჭერენ“ ერთმანეთის გრძნობებს. 2000 წელს ნიუ-იორკის უნივერსიტეტში კაროლინ ბარტელმა და მიჩიგანის უნივერსიტეტში რიჩარდ საავედრამ მრეწველობის სხვა-

გაიღიმეთ და სამყაროც გაგიღიმებთ

ბასსოვოქო ეს ძველი გამონათქვამი? ის არც თუ ისე შორსაა სიმართლისგან. როგორც უკვე ვნახეთ, გუნება-განწყობილების გადადება რეალურად არსებული ნევროლოგიური ფენომენია, მაგრამ ყველა ემოცია ასე ადვილად არ ვრცელდება. იელის მენუჟმენტის სკოლაში 1999 წელს სიგალ ბარსეიდის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ სამუშაო ჯგუფებში მხიარულება და სითბო ადვილად ვრცელდება, გაღიზიანება შედარებით ნაკლებად გადამდებია, დეპრესია კი – კიდევ უფრო ნაკლებად.

არ უნდა გაგვიკვირდეს, რომ სიცილი ყველაზე გადამდებია ყველა ემოციას შორის. სიცილის გაგონებისას თითქმის შეუძლებელია, არ გავიციოთ ან არ გავგვლიშოთ მაინც. ეს იმიტომ ხდება, რომ ჩვენი ტვინის რომელიღაც ღია ციკლის მქონე წრედი, რომელიც სიცილისა და ღიმილის შესამჩნევადაა მოწყობილი, ამგვარი რეაქციისკენ გვიბიძგებს. მეცნიერები ვარაუდობენ, რომ ასეთი დინამიკის ფიზიოლოგიური სუბსტრატი ჩვენს ტვინში საუკუნეების წინ შეიძლება ჩამოყალიბებულიყო, ვინაიდან ღიმილი და სიცილი კავშირების გამყარებას და, ამგვარად, სახეობის გადარჩენას უწყობს ხელს.

ლიდერებისთვის, რომლებიც საკუთარი და სხვა ადამიანების გუნება-განწყობილების მართვის ამოცანის წინაშე დგანან, ძირითადი პრაქტიკული სარგებელი აქედან ასეთია: იუმორი აჩქარებს დადებითი, ამაღლებული გუნება-განწყობილების შემსველი კლიმატის გავრცელებას. თუმცა, იუმორი, ისევე, როგორც ზოგადად ლიდერის გუნება-განწყობილება, ორგანიზაციის კულტურას და მის რეალობას უნდა შეესაბამებოდეს. ვფიქრობთ, ღიმილი და სიცილი მხოლოდ მაშინ არის გადამდები, როცა გულწრფელი და ნამდვილია.

დასხვა დარგში დასაქმებული 70 კოლექტივის შესწავლის შედეგად აღმოაჩინეს, რომ ადამიანები შეხვედრიდან დაახლოებით ორი საათის განმავლობაში ერთნაირ გუნება-განწყობილებაზე დგებოდნენ. ერთ-ერთ კვლევაში მედლებისა და ბუღალტრების გუნდებს სთხოვეს, რომ რამდენიმე კვირის განმავლობაში დაკვირვებოდნენ საკუთარ გუნება-განწყობილებას. მკვლევრებმა აღმოაჩინეს, რომ მათი ემოციები ერთნაირი მიმართულებით მიედინებოდა და, უმეტესწილად, დამოუკიდებელი იყო თითოეულ გუნდში მიმდინარე გარჩევებისა და უთანხმოებებისგან. მაშასადამე, ჯგუფებს, ინდივიდების მსგავსად, ემოციების თავისი დინამიკა აქვთ, იზიარებენ რა ყველაფერს – ეჭვიანობითა და შიშით დაწყებული და ეიფორიით დამთავრებული. (სხვათა შორის, კარგი გუნება-განწყობილება იუმორის გააზრებული გამოყენებით უფრო სწრაფად ვრცელდება. ამ საკითხის შესახებ მეტი ინფორმაციისთვის იხ. ჩანართი „გაიღიმეთ და სამყაროც გაგიღიმებთ“.)

იყავით ბედნიერი, ოღონდ ფრთხილად

პარტი გუნება-განწყობილება კარგი შესრულების სტიმულატორია, მაგრამ არავითარი აზრი არ აქვს ლიდერის მხიარულებას, როდესაც გაყიდვები ეყუდრა ან ბიზნესი უფსკრულისკენ მიექანება. ყველაზე ეფექტური აღმასრულებლები მიმდინარე სიტუაციის შესატყვისი, ჯანსაღი ოპტიმიზმით გაჯერებულ გუნება-განწყობილებას ავლენენ და ქცევებს ასორციელებენ. ისინი პატივისცემით ეპყრობიან სხვა ადამიანების გრძნობებს მაშინაც კი, თუ ისინი უხასიათოდ და დამარცხებულნი არიან, მაგრამ, ამასთანავე, ყოველთვის იძლევიან მაგალითს, თუ რას ნიშნავს იმედიანად და იუმორით მომავლისკენ ყურება.

ამგვარი შესრულება, რომელსაც რეზონანსს ვუწოდებთ, ყველანაირი განზრახვისა და მიზნის მიხედვით, ემოციური ინტელექტის ოთხივე კომპონენტის ერთობლივი მოქმედებაა.

თვითცნობიერება ანუ საკუთარი ემოციების ამოცნობის უნარი, ალბათ, ემოციური ინტელექტის ყველაზე არსებითი კომპეტენციაა. ის ადამიანებს საკუთარი ძლიერი მხარეებისა და შეზღუდვების შეცნობის საშუალებას აძლევს და თავდაჯერებულად აგრძნობინებს თავს, რომ რაღაც ღირებულს წარმოადგენენ. რეზონანსული ლიდერები თვითცნობიერებას თავიანთი გუნება-განწყობილების რეგულირებისთვის იყენებენ და ინტუიციურად იციან, როგორ ზემოქმედებენ სხვებზე.

თვითმართვა საკუთარი ემოციების გაკონტროლებისა და სანდოდ და ადაპტურად მოქმედების უნარია, როდესაც ადამიანი, ამავედროულად, გულწრფელობისა და ინტეგრირებულობის შენარჩუნებასაც ახერხებს. რეზონანსული ლიდერები არ აძლევენ თავს უფლებას, რომ შემთხვევითმა ცუდმა გუნება-განწყობილებამ მთელი დღე გაუფუჭოთ. ისინი თვითმართვის მეშვეობით ოფისის გარეთ ტოვებენ ცუდ გუნებას, ან გარშემომყოფებს მართებული ფორმით უხსნიან, რატომ არიან ასე უხასიათოდ, რათა მათ იცოდნენ, რის გამო და რამდენ ხანს შეიძლება გაგრძელდეს ეს.

სოციალური ცნობიერება ისეთ ძირითად უნარებს მოიცავს, როგორიცაა ემპათია და ორგანიზაციული ინტუიცია. სოციალური ცნობიერების მქონე აღმასრულებლებს იმაზე მეტი შეუძლიათ, ვიდრე სხვა ადამიანების ემოციების შეგრძნებაა. მათ შეუძლიათ იმის ჩვენება, რომ მართლაც ზრუნავენ სხვებზე. გარდა ამისა, მათ ოსტატურად გამოსდით ოფისში მიმდინარე ვითარების ამოცნობა და ქვედა დინებების შემჩნევა. ასე რომ, ხშირად რეზონანსულ ლიდერებს ძალიან კარგად ესმით, მათი სიტყვების და მოქმედებების გამო როგორ გრძნობენ სხვები თავს და ისინი იმდენად მგრძნობიარენი არიან, რომ თუ მათი ქცევები და სიტყვები უარყოფითად მოქმედებს სხვა ადამიანებზე, შეუძლიათ შეცვალონ ისინი.

ზედა რგოლებიდან ნამოსული გუნება-განწყობილება ყველაზე სწრაფად ვრცელდება, რადგან ყველა ხელმძღვანელს უყურებს. თანამშრომლები ემოციურ მანიშნებლებს მისგან იღებენ. მაშინაც კი, როდესაც ხელმძღვანელს, მაგალითად, გენერალურ დირექტორს (CEO-ს), რომელიც ზედა სართულზე, კარს მიღმა მუშაობს,

კრთივრთობების მართვა ემოციური ინტელექტის კომპეტენციების ბოლო კომპონენტია, რომელიც გასაგებად, ცხადად და დამაჯერებლად კომუნიკაციის, კონფლიქტების განმუხტვისა და მტკიცე პიროვნული კავშირების დამყარების უნარებს მოიცავს. რეზონანსული ლიდერები ამ უნარებს საკუთარი ენთუზიაზმის გავრცელებისა და უთანხმოებების მოგვარებისთვის იყენებენ და ამას ხშირად იუმორითა და კეთილგანწყობით აკეთებენ.

ეფექტური რეზონანსული ლიდერი იშვიათად გვხვდება რეალურ ცხოვრებაში. ადამიანთა უმრავლესობა დისონანსური ლიდერების ხელში იტანჯება, რომელთა მომწამვლელი გუნება-განწყობილება და უსიამოვნო ქცევები ვნებს ადამიანებს, სანამ საიმედო და რეალისტური ლიდერი არ გამოასწორებს სიტუაციას.

განვიხილოთ ცოტა ხნის წინ BBC-ის, ბრიტანული მედიაგიგანტის, ექსპერიმენტულ განყოფილებაში მომხდარი ამბავი. იქ დასაქმებული 200-მდე ჟურნალისტიკა და რედაქტორის ძალისხმევის მიუხედავად, ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა, დაესურა ეს განყოფილება.

განყოფილების დახურვის ფაქტი, თავისთავად, არ იყო კარგი ამბავი, მაგრამ იმ აღმასრულებლის ხისტმა და კონფლიქტურმა მუშაობის სტილმა და გუნება-განწყობილებამ, რომელიც ახალი ამბის სათქმელად გაგზავნეს თანამშრომლებთან, მოსალოდნელ ფრუსტრაციაზე ძლიერი რეაქცია გამოიწვია. ადამიანები მიღებულ გადაწყვეტილებაზე განრისხდნენ და ახალი ამბის მაცნებეც. აღმასრულებლის უშუალო გუნება-განწყობილებამ და ამბის მოტანის ფორმამ იმდენად საშიში ატმოსფერო შექმნა, რომ დაეცა კი გამოიძახა ოთახიდან უნებლად რომ გასულიყო.

მეორე დღეს იმავე თანამშრომლებს სხვა აღმასრულებელი ესტუმრა. მოლუმულმა სტუმარმა მოწიწებითა და პატივისცემით მიმართა თანამშრომლებს. მან საზოგადოების აქტიურ ცხოვრებაში ჟურნალიზმისა და იმ მოწოდების მნიშვნელოვნებაზე ისაუბრა, რომელიც მათ თავიანთ დარგში მოწინავე რიგებში აჩერებდა. ასევე, შეახსენა, რომ ჟურნალისტიკაში გასამდიდრებლად არავინ მიდის, რადგან ჟურნალისტიკას ყოველთვის მცირე დაფინანსება აქვს, სამუშაოს უსაფრთხოება, ეკონომიკურ რყევებთან ერთად, პერიოდულად მატულობს და იკლებს. აღმასრულებელმა საკუთარი კარიერიდან გაიხსენა, ერთ დროს როგორ დაითხოვეს სამსახურიდან, როგორ გაუჭირდა ახალი პოზიციის მოძებნა, მაგრამ მაინც უერთგულა არჩეულ პროფესიას. დასასრულს, ყველას კარიერული წინსვლა უსურვა.

რა რეაქცია ჰქონდა განრისხებულ ადამიანებს? როდესაც რეზონანსულმა ლიდერმა დაასრულა საუბარი, თანამშრომლებმა გაცილებით მხნედ იგრძნეს თავი.

არც თუ ისე ხშირად ხედავენ, მისი დამოკიდებულება გავლენას ახდენს უშუალოდ მას დაქვემდებარებულ ადამიანების გუნება-განწყობილებაზე და დომინოს პრინციპის მიხედვით ვრცელდება მთელ კომპანიაში.

იმ გენერალურ დირექტორს ექიმი დაუძახეთ

თუ ლიდერის გუნება-განწყობილება ასე მნიშვნელოვანია, მაშინ უმჯობესია, რომ ის კარგ ხასიათზე იყოს, არა? დიახ, ასეა, მაგრამ ამ კითხვაზე სრული პასუხი გაცილებით ჩახლართულია. ლიდერის ამაღლებული გუნება-განწყობილება უდიდეს გავლენას ახდენს შესრულებაზე, მაგრამ ის მის ირგვლივ მყოფთა გუნება-განწყობილებასაც უნდა შეესაბამებოდეს. ამას დინამიკურ რეზონანსს ვუწოდებთ. (მეტი ინფორმაციისთვის ამ საკითხის შესახებ იხ. ჩანართი „იყავით ბედნიერი, ოღონდ ფრთხილად“.)

აღმოვაჩინეთ, რომ ლიდერთა საგანგაშოდ დიდმა რაოდენობამ სინამდვილეში არ იცის, რეზონირებენ თუ არა საკუთარ ორგანიზაციასთან. ამის ნაცვლად, ისინი CEO-ს დაავადებით იტანჯებიან, რომლის ერთ-ერთ უსიამოვნო სიმპტომს წარმოადგენს სრული უცოდინრობა იმისა, თუ რამდენად მოქმედებს მათი გუნება-განწყობილება და მოქმედებები ორგანიზაციაზე. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ლიდერს არ აინტერესებს, როგორ აღიქვამენ გარშემომყოფები. მათ უმრავლესობას ეს ძალიანაც ალელვებს. თუმცა, ცდებიან როცა ფიქრობენ, რომ შეუძლიათ ამ ინფორმაციის ამოკითხვა და გაგება. მეტიც, მათ ჰგონიათ, რომ თუ სხვებზე უარყოფითად მოქმედებენ, ვინმე ეტყვიტ მათ ამის შესახებ, არადა, როგორ ცდებიან!

როგორც ერთ-ერთმა CEO-მ ჩვენს კვლევაში აგვიხსნა: „ხშირად ვგრძნობ, რომ სიმართლეს არ მეუბნებიან. ვერასოდეს დავადებ ვინმეს თითს, რადგან რეალურად არავინ არასოდეს მატყუებს, მაგრამ შემოძლია მივხვდე, რომ ადამიანები მიმაღავენ ინფორმაციას, ან მნიშვნელოვან ფაქტებს შენილბულად, შელამაზებულად მანვდიან. ისინი არ ცრუობენ, მაგრამ ყველაფერსაც არ მეუბნებიან, რაც უნდა ვიცოდე. ყოველთვის ვხვდები, რა ხდება.“

ადამიანები რამდენიმე მიზეზის გამო არ ეუბნებიან ლიდერს სრულ სიმართლეს მისი ემოციური ზემოქმედების ძალის შესახებ. ზოგიერთს ეშინია, რომ ცუდი ამბის მაცნენი იქნებიან და სამსახურს დაკარგავენ. სხვები ფიქრობენ, რომ უხერხულია ასეთ პიროვნულ საკითხზე აზრის გამოთქმა. კიდევ სხვები კი ვერ ხვდებიან, რომ რეალურად რის შესახებაც სურთ საუბარი, სწორედ ლიდერის ემოციური სტილია და ეს ბუნდოვან თემად ერკვნებათ. ნებისმიერ შემთხვევაში, განურჩევლად მიზეზისა, CEO-ს ვერ ექნება

იმის იმედი, რომ თანამშრომლებისგან მიმდინარე სიტუაციის სრულ სურათს მიიღებს.

რესურსების გათვალისწინება

პროცესი, რომელსაც რეკომენდაციას ეუწევთ საკუთარი თავის აღმოჩენისა და პიროვნული გადააზრებისთვის, არც ახალია და არც პოპსიქოლოგიის ნიალიდან მოდის, თვითდახმარების იმ უამრავი პროგრამისგან განსხვავებით, რომელსაც დღეს სთავაზობენ აღმასრულებლებს. ამის ნაცვლად, ის სამ სხვადასხვა მიმდინარე კვლევას ეყრდნობა იმის შესახებ, თუ როგორ არის შესაძლებელი აღმასრულებლების ემოციური ინტელექტის შემადგენელი იმ უნარების გაუმჯობესება, რომლებიც ყველაზე მჭიდროდ უკავშირდება ეფექტურ ლიდერობას. (ამ კვლევების შესახებ დანვრილებითი ინფორმაცია შეგიძლიათ ნახოთ ბმულზე www.eiconsortium.org). ერთ-ერთმა ჩვენგანმა (რიჩარდ ბოიაციმმა) 1989 წელს დაიწყო ამ კვლევაზე დაყრდნობით ხუთსაფეხურიანი პროცესის მონახაზის შექმნა, რომელსაც მას შემდეგ ათასობით აღმასრულებელი წარმატებით იყენებს.

ქოუჩინგის ტრადიციული ფორმების უმრავლესობისგან განსხვავებით, ჩვენი პროცესი ტვინის შესახებ მეცნიერებას ეყრდნობა. პიროვნების ემოციური უნარები – დამოკიდებულება და შესაძლებლობები, რომლითაც უდგება ადამიანი ცხოვრებასა და სამსახურს – გენეტიკურად არ დაგვყვება ისე, როგორც თვალის ან კანის ფერი, თუმცა, ვინაიდან ნევროლოგიის სიღრმეებიდან მომდინარეობენ, გარკვეულწილად, შეიძლება თანდაყოლილიც იყოს.

პიროვნების ემოციურ უნარებს, ფაქტობრივად, თავისი გენეტიკური კომპონენტი გააჩნია. ასე მაგალითად, მეცნიერებმა აღმოაჩინეს, რომ მორცხვობის გენი, რომელიც, თავისთავად, არ არის გუნება-განწყობილება, შესაძლოა, პიროვნებას მუდმივად მშვიდი და თავშეკავებული ქცევისკენ ექაჩებოდეს და ამას ადამიანები სევდიან გუნება-განწყობილებად აღიქვამდნენ. ზოგი ადამიანი უჩვეულოდ მხიარულია, ანუ ეს უშრეტი მხიარულება მის ენერგიულ მშობლებთან შეხვედრამდე გვეჩვენება უჩვეულოდ. როგორც ერთ-ერთი აღმასრულებელი ამბობს: „ერთი რამ ნამდვილად ვიცი: ბავშვ-

ვობიდან ყოველთვის ბედნიერი ვიყავი. ამას ზოგიერთი ჭკუიდან გადაჰყავს, მაგრამ ძალიანაც რომ მინდოდა, მაინც ვერ ვსევდიანდები. ჩემი ძმაც ზუსტად ასეა; ის ცხოვრების ნათელ მხარეს ხედავს და განქორწინების პროცესშიც კი ასე იყო."

მართალია, ემოციური უნარები, ნაწილობრივ თანდაყოლილია, გამოცდილება ძირითად როლს თამაშობს იმაში, თუ როგორ და რა ფორმით იჩენს გენები თავს. ბედნიერი ბავშვი, რომელსაც მშობლები დაეხმობა ან ფიზიკური ძალადობის მსხვერპლი გახდება, შესაძლოა, მელანქოლიურ მოზრდილად ჩამოყალიბდეს. უფმური, უხასიათო ბავშვი ხალისიან მოზრდილად შეიძლება იქცეს საკუთარი მონოდების აღმოჩენის შემდეგ. და მაინც, კვლევა გვიჩვენებს, რომ ემოციური უნარების დიპაზონი შედარებით სტაბილურ ხასიათს იძენს 20-დან 30 წლამდე ასაკში და ჩვენი თანმხლები ქცევები კი ამ დროისთვის უკვე ღრმად ფესვგამდგარ ჩვევებადაა ჩამოყალიბებული. აი, სწორედ აქ ვაწყდებით სირთულეს: რაც უფრო მეტად ემოქმედებთ, იქნება ეს ბედნიერი, დეპრესიული თუ უხასიათო ქცევა, მით მეტად მყარდება ეს ქცევა ჩვენი ტვინის ნეირონულ წრედებში და, შესაბამისად, მომავალში უფრო ხშირად მოვიქცევით ასე.

სწორედ ამიტომ არის მნიშვნელოვანი ემოციური ინტელექტი ლიდერისთვის. ემოციურად ინტელექტუალურ ლიდერს, თვითცნობიერების მეშვეობით, შეუძლია საკუთარი გუნება-განწყობილებისთვის თვალის მიდევნება, თვითმართვის გამოყენებით – უკეთესობისკენ შეცვლა, ემპათიის წყალობით – მისი გავლენის გაგება და ურთიერთობების მართვის მეშვეობით – სხვების გუნება-განწყობილების გაუმჯობესებაზე მიმართული ქცევების განხორციელება.

ქვემოთ წარმოდგენილი ხუთეტაპიანი პროცესი თავის ტვინის ნეირონული წრედებს გადალაგებას ინტელექტუალური ქცევისკენ მიმართავს. პროცესი საკუთარი იდეალური მე-ს წარმოსახვით იწყება და სხვების თვალთ დანახულ რეალურ მე-სთან შეთანხმებით მთავრდება. შემდეგი ნაბიჯი იდეალურ და რეალურ მე-ებს შორის განსვლის აღმოფხვრაზე მიმართული ტაქტიკური გეგმის შემუშავებაა, რასაც დაგეგმილის პრაქტიკაში განხორციელება მოსდევს. უკანასკნელი ეტაპი კოლეგებისა და ოჯახის წევრების ერთ ჯგუფში გაერთიანებაა, რომლებსაც ცვლილების აღმასრულებლები შეგვიძლია ვუწოდოთ და ამის მიზანი პროცესის დინამიკის შენარჩუნებაა. ქვემოთ უფრო დეტალურად განვიხილავთ თითოეულ ეტაპს.

„ვინ მინდა ვიყო?“

ჩრდილოეთ ევროპული ტელეკომუნიკაციების კომპანიის უფროსმა მენეჯერმა სოფიამ იცოდა, რომ უნდა გაეაზრებინა, როგორ ზემოქმედებდა მისი ემოციური ლიდერობა სხვებზე. ყოველთვის, როცა დაძაბული იყო, ნორმალურ ურთიერთობას ვერ ამყარებდა თანამშრომლებთან და მათ გასაკეთებელ საქმეს თვითონ აკეთებდა, რათა საქმე „სწორად“ გაკეთებულიყო. მას ვერც ლიდერობის სემინარებზე დასწრებამ შეაცვლევინა ჩვევები და ვერც – მენეჯმენტის შესახებ წიგნების კითხვამ და მენტორებთან მუშაობამ.

როდესაც სოფია ჩვენთან მოვიდა, მას ვთხოვეთ, საკუთარ თავი მოცემული მომენტიდან რვა წლის შემდეგ ეფექტურ ლიდერად წარმოედგინა და წერილობით აღენერა თავისი ტიპური სამუშაო დღე. მას ეკითხეთ: „რას გააკეთებდა?“ „სად იცხოვრებდა?“ „ვინ იქნებოდა მის გვერდით?“ „რას იგრძნობდა?“ ასევე, ვთხოვეთ, რომ ყველაზე სიღრმისეული ღირებულებები და ამალღებული ოცნებები ჩაერთო აღწერაში და აეხსნა, როგორ იქცა ეს იდეალები მისი ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილად.

სოფიამ წარმოიდგინა, რომ ათი კოლეგისგან შემდგარ, კარგად შეკრულ საკუთარ კომპანიას მართავდა, საკუთარ ქალიშვილთან ღია, ძალდაუტანებელი ურთიერთობით ტკბებოდა და მეგობრებთან და თანამშრომლებთან ნდობით აღსავსე ურთიერთობები ჰქონდა. იგი საკუთარ თავს ლალ და ბედნიერ ლიდერად და მშობლად ხედავდა, რომელსაც ყველა უყვარდა ირგვლივ და ძალას მატებდა მათ.

ზოგადად, სოფია დაბალი თვითცნობიერებით გამოირჩეოდა: ის იშვიათად ახერხებდა იმის გააზრებას, რატომ უჭირდა ასე სამსახურსა და სახლში. მას მხოლოდ იმის თქმა შეეძლო, რომ „ყველაფერი ცუდადაა და არაფერია ისე, როგორც უნდა იყოს.“ ამ სავარჯიშომ, რომელშიც წარმოიდგინა, როგორი იქნებოდა მისი ცხოვრება, ყველაფერი რომ სწორად მომხდარიყო, თვალები აუხილა და კარგად დაანახა, რა აკლდა მის ემოციურ სტილს. მან შეძლო, დაენახა, რა გავლენას ახდენდა ირგვლივ მყოფ სხვა ადამიანებზე.

„ვინ ვარ ახლა?“

ალმოჩენის შემდეგ ნაბიჯს საკუთარი ლიდერობის სტილის სხვების თვალთ დაანახვა წარმოადგენს. ეს რთულიცაა და სახიფათოც.

რთულია იმიტომ, რომ მხოლოდ რამდენიმე ადამიანს თუ ეყოფა გამბედაობა, ხელმძღვანელს ან კოლეგას უთხრას, სინამდვილეში როგორ ხედავენ მას სხვები. სახიფათოა იმიტომ, რომ ასეთმა ინფორმაციამ შეიძლება უფრო დაძაბოს ან სულაც ადგილზე გააშეშოს ადამიანი. საკუთარი თავის შესახებ მცირედის არცოდნა ყოველთვის ცუდი არ არის: ეგოს დაცვის მექანიზმებს თავისი დადებითი მხარე აქვს. მარტინ სელიგმენის კვლევა აჩვენებს, რომ მაღალფუნქციონირებადი ადამიანები, ზოგადად, უფრო ოპტიმისტურად უყურებენ საკუთარ პერსპექტივებსა და შესაძლებლობებს, ვიდრე საშუალოდ ფუნქციონირებდნენ. მათი ვარდისფერი სათვალე, ფაქტობრივად, იმ ენთუზიაზმსა და ენერგიას კვებავს, რომელიც მოულოდნელსა და ექსტრაორდინარულს მიღწევადად აქცევს. დრამატურგმა ჰენრიკ იბსენმა საკუთარი თავისთვის ნათქვამ ასეთ ტყუილს „სასიცოცხლოდ აუცილებელი სიცრუე“ უწოდა, იმ ტყუილების შესამსუბუქებლად, რომლის დაჯერების უფლებასაც ვაძლევთ საკუთარ თავს საშიშ სამყაროსთან პირისპირ აღმოჩენილები.

თუმცა, თავი ნაკლებად უნდა მოიტყუონ. აღმასრულებლები საკუთარ თავზე მუდამ სიმართლე უნდა ეძიონ, განსაკუთრებით მაშინ, როცა დარწმუნებულნი არიან, რომ ეს სიმართლე ნებისმიერ შემთხვევაში მაინც შემსუბუქებული იქნება. სიმართლის მოძიების ერთ-ერთ გზას კრიტიკის მიმღებლობა წარმოადგენს, მეორეს კი – უარყოფითი უკუკავშირის ძიება და ამისათვის რამდენიმე თანამშრომელმა ეშმაკის ადვოკატის როლის კი შეიძლება მოირგოს.

ასევე, დაჟინებით გირჩევთ, რაც შეიძლება მეტი ადამიანისგან მოისმინოთ უკუკავშირი, იქნებიან ესენი ხელმძღვანელები, კოლეგები თუ დაქვემდებარებული თანამშრომლები. კოლეგებისა და დაქვემდებარებულებისგან მიღებული უკუკავშირი განსაკუთრებით ღირებულია და უფრო დაგეხმარებათ, ვინაიდან, გლენ მაკევეისა (იუტას სახელმწიფო უნივერსიტეტიდან) და რიჩარდ ბიტის (რატგერსის უნივერსიტეტიდან) კვლევის მიხედვით, უფრო ზუსტად პროგნოზირებს ლიდერის ეფექტურობას ორი, ოთხი და შვიდი წლის შემდეგაც კი.

რა თქმა უნდა, 360-გრადუსიანი უკუკავშირი აუცილებლად არ გულისხმობს, რომ ადამიანებს კონკრეტულად თქვენი გუნება-განწყობილების, მოქმედებებისა და მათი ზეგავლენის შეფასება სთხო-

ვით, თუმცა გიჩვენებთ, როგორ გხედავენ ადამიანები. მაგალითად, როცა ადამიანები აფასებენ, როგორ უსმენთ, ისინი გულწრფელად ამბობენ, მათი აზრით, რამდენად კარგად გესმით მათი ნათქვამი. ანალოგიურად, როდესაც 360-გრადუსიანი უკუკავშირით ქოუჩინგის ეფექტურობის შესახებ რეიტინგებს ვიღებთ, პასუხები გვიჩვენებს, გრძნობენ თუ არა ადამიანები, რომ გესმით მათი და ზრუნავთ მათზე. როდესაც უკუკავშირი, ვთქვათ, ახალი იდეებისადმი ლიაობის მიხედვით დაბალ ქულებს აჩვენებს, ეს ნიშნავს იმას, რომ ადამიანები მიუდგომლად, მიუწვდომლად ან ორივედ ერთად აღგიქვამენ. ასე რომ, ყველაფერს, რაც თქვენი ემოციური გავლენის შესახებ უნდა იცოდეთ, 360-გრადუსიანი უკუკავშირი მოგცემთ, თუ დაინტერესდებით და მოიძიებთ მას.

არის კიდევ ერთი რამ, რაც მეორე ეტაპზე უნდა ითქვას. ცხადია, არსებითი მნიშვნელობა აქვს იმ სფეროების გამოვლენას, რომელშიც მოიკოჭლებთ, მაგრამ მხოლოდ სისუსტეებზე ფოკუსირება შემართებას დაგაკარგვინებთ. სწორედ ამიტომ არის ამდენად მნიშვნელოვანი და, შესაძლოა, კიდევ უფრო მეტადაც, საკუთარი ძლიერი მხარეების გაგება. იმის ცოდნა, თუ სად იკვეთება თქვენი რეალური და იდეალური მე-ები, იმ დადებითი ენერგიით აღგავსებთ, რომელიც შემდეგ ეტაპზე გადასასვლელად და ჩავარდნების აღმოსაფხვრელად დაგჭირდებათ.

„როგორ მივიღე აქედან იქამდე?“

მას შემდეგ, რაც უკვე იცით, ვინ გინდათ, რომ იყოთ და შეადარეთ ეს წარმოდგენა იმას, თუ როგორ გხედავენ ადამიანები, მოქმედების გეგმა უნდა შეიმუშაოთ. სოფიასთვის ეს თვითცნობიერების დონის რეალურად გაუმჯობესების დაგეგმვას ნიშნავდა. ამიტომ მან სამსახურში თავისი გუნდის თითოეულ წევრს ყოველკვირეული ანონიმური წერილობითი უკუკავშირი სთხოვა თავისი გუნება-განწყობილების, საქმიანობისა და ადამიანებზე ზეგავლენის შესახებ. ამასთან, სამი რთული, მაგრამ მიღწევადი ამოცანაც დაისახა: დღეში ერთი საათის განმავლობაში უნდა ეფიქრა საკუთარ ქცევაზე და ჟურნალში ჩაენერა შეფასება, ადგილობრივ კოლეჯში ჯგუფის დინამიკის გაკვეთილებს დასწრებოდა და სანდო კოლეგისთვის, როგორც არაფორმალური ქოუჩისთვის, დახმარება ეთხოვა.

ვნახოთ, როგორ გაართვა თავი ამ ეტაპს ხუანმა, დიდი ენერგეტიკული კომპანიის ლათინური ამერიკის განყოფილების მარკეტინგის აღმასრულებელმა. ხუანს თავის სამშობლოში, ვენესუელაში და, ასევე, მთელ რეგიონში, კომპანიის გაფართოების საქმე ებარა. მისი სამუშაო სხვების ქოუჩობა იყო, შორსმჭვრეტელი და წამახალისებელი, ოპტიმისტური თვალთახედვა ჰქონდა. თუმცა, 360-გრადუსიანმა უკუკავშირმა გამოავლინა, რომ ხუანი აშინებდა თანამშრომლებს და საკუთარ თავზე იყო ფოკუსირებული. მის უშუალო დაქვემდებარებაზე მყოფთა უმრავლესობა მას ჯუჯღუნა ხელმძღვანელად აღიქვამდა, რომელსაც, უარეს შემთხვევაში, ვერაფრით ასიაშოვნებდი, უკეთეს შემთხვევაში კი ემოციურად გამოგფიტავდა.

ამის გამოვლენამ საშუალება მისცა ხუანს, რომ გაუმჯობესების გეგმა შეემუშაებინა. მან იცოდა, რომ მეტად ემპათიური უნდა გამხდარიყო, თუ ქოუჩინგის სტილის განვითარება სურდა. ამიტომ მან მიმართა სხვადასხვა აქტივობას, რომელიც ამ უნარს გამოუმუშავებდა. მაგალითად, გადაწყვიტა, უკეთ გაეცნო დაქვემდებარებული თითოეული თანამშრომელი. მისი აზრით, რაც უფრო უკეთ გაიცნობდა მათ უკეთ შეძლებდა დახმარებოდა მათი მიზნების მიღწევაში. მან თითოეულ თანამშრომელთან სამსახურის გარეთ, ისეთ სიტუაციაში დაგეგმა შეხვედრები, რომელშიც ისინი უფრო კომფორტულად იგრძნობდნენ თავს საკუთარ გრძნობებზე საუბრისას.

ხუანმა სამსახურის მიღმა, სხვა სფეროებშიც დაიწყო იმ კავშირების განმტკიცება, რომელიც აკლდა, მაგალითად, საკუთარ თავზე აიღო ქალიშვილის ფეხბურთის გუნდის მწვრთნელობა და ადგილობრივი კრიზისული დახმარების ცენტრში მოხალისედ დაიწყო მუშაობა. ორივე აქტივობა დაეხმარა, მცირე ექსპერიმენტები ჩაეტარებინა და გაერკვია, რამდენად კარგად ესმოდა სხვა ადამიანების და ახალი ქცევები გამოეცადა.

და კვლავ, თვალი შევავლოთ ტვინის შესახებ მეცნიერების პრაქტიკაში მოქმედებას. ხუანი ღრმად გაიმჯდარი ქცევების დაძლევის ცდილობდა – სამუშაოსადმი მისეული მიდგომა დროთა განმავლობაში სრულიად გაუცნობიერებლად მყარდებოდა. ამ მიდგომის გაცნობიერება ცვლილებისკენ გადადგმული არსებითი/გადამწყვეტი ნაბიჯი იყო. როგორც კი მეტად მიაქცია ყურადღება შექმნილ სიტუაციებს, იქნებოდა ეს კოლეგის მოსმენა, ფეხბურთის გუნ-

დის წერთნა თუ განრისხებულ ადამიანთან ტელეფონზე საუბარი, ისეთი მანიშნებლების შემჩნევაც დაიწყო, რომლებიც ძველ ჩვევებზე უარის თქმისა და ახალი რეაქციების ცდის სტიმულს აძლევდა.

ჩვევის შეცვლის ეს მანიშნებლები ნეირონულ დონეზეც არსებობს და პერცეპტულზეც. პიცბურგისა და კარნეგი მელონის უნივერსიტეტების მკვლევრებმა აჩვენეს, რომ როდესაც მენტალურად ვემზადებით ამოცანის შესასრულებლად, პრეფრონტალური კორტექსის¹ ანუ თავის ტვინის იმ უბანს ვააქტიურებთ, რომელიც გვამოქმედებს. რაც მეტია წინასწარი აქტივაცია, მით უკეთ ვასრულებთ დასახულ ამოცანას.

ამგვარი მენტალური მომზადება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება, როდესაც ძველი ჩვევის ახლით ჩანაცვლებას ვცდილობთ. როგორც პიცბურგის უნივერსიტეტში ნეირომეცნიერმა კამერონ კარტერმა აღმოაჩინა, პრეფრონტალური კორტექსი გამორჩეულად აქტიური ხდება, როდესაც პიროვნება ჩვევაში გამჯდარი რეაქციის დაძლევისთვის ემზადება. ალგზნებული პრეფრონტალური კორტექსი ტვინს იმისკენ წარმართავს, რაც ეს-ესაა უნდა მოხდეს. ამ ალგზნების/აქტივაციის გარეშე პიროვნება კარგად გამოცდილ, მაგრამ არასასურველ რუტინულ რეაქციას განახორციელებს: აღმასრულებელი, რომელიც უბრალოდ არ უსმენს სხვებს, კიდევ ერთხელ გააწყვეტინებს დაქვემდებარებულ თანამშრომელს სიტყვას, დაუნდობელი ლიდერი კიდევ ერთხელ დაატეხავს თავს კრიტიკის ქარცეცხლს სხვებს და ა. შ. სწორედ ამიტომ არის მნიშვნელოვანი დასწავლის განრიგი. მის გარეშე ჩვენ, პირდაპირი მნიშვნელობით, არ შეგვწევს ცვლილების განხორციელების ძალა.

„როგორ შევინარჩუნო ცვლილება?“

მოკლედ რომ ვთქვათ, ცვლილების შენარჩუნებას პრაქტიკა სჭირდება და ამის მიზეზი კვლავ და კვლავ ტვინში ძევს. ძველი ნერვული ჩვევების აღმოფხვრას ახლის კიდევ და კიდევ გამეორება და კვლავ გამეორება ესაჭიროება. ლიდერმა მანამდე უნდა იმეოროს ახალი ქცევა, ვიდრე ის ავტომატურ რეაქციად არ გადაიქცევა, ანუ სანამ

¹ თავის ტვინის შუბლის წილის ქერქის.

იმპლიციტურ დონეზე არ დაისწავლის და დაოსტატდება. მხოლოდ ამის შემდეგ ჩაანაცვლებს ახალი ნეირონული წრედი ძველს.

მართალია, საუკეთესო გამოსავალი ახალი ქცევების გავარჯიშებაა, როგორც ეს ხუანმა გააკეთა, ზოგჯერ მათი წარმოსახვითაც კი შეიძლება შედეგის მიღწევა. განვიხილოთ ტომის შემთხვევა. ტომი აღმასრულებელი იყო, რომელსაც თავის რეალურ (კოლეგებისა და მას დაქვემდებარებულთა თვალთ დანახული ცივი და მძიმე) და იდეალურ (შორსმჭვრეტელი და ქოუჩი) მე-ებს შორის განსხვავების აღმოფხვრა სურდა.

ტომის დასწავლის გეგმა უკან დახევისა და დასაქმებულთა ქოუჩინგის შესაძლებლობების მოძებნას გულისხმობდა, ნაცვლად მათთვის ყელში წვდომისა, როცა შეაჩნევდა, რომ ისინი ცდებოდნენ. ტომმა მგზავრობისას იმაზეც დაიწყო ფიქრი, როგორ უნდა გამკლავებოდა დღის განმავლობაში მოსალოდნელ შეხვედრებს. ერთ დილას, როდესაც საუზმეზე მიდიოდა თანამშრომელთან, რომელიც, როგორც ჩანდა, თავს ვერ აბამდა ერთ-ერთი პროექტის განხორციელებას, ტომმა გონებაში სცენარი გაითამაშა. მან დასვა კითხვები და უპასუხა, რათა დარწმუნებულიყო, რომ პრობლემის გადაჭრის დაწყებამდე სრულად გაერკვა არსებულ სიტუაციაში. მან წინასწარ წარმოისახა, რამდენად დაეუფლებოდა მოუთმენლობა და რამდენჯერმე გაიმეორა, როგორ უნდა გამკლავებოდა ამ გრძნობას.

თავის ტვინის კვლევები ადასტურებენ ტომის მიერ გამოყენებული ვიზუალიზაციის ტექნიკის სარგებლიანობას: რალაციის ცხადად და დეტალურად წარმოსახვას თავის ტვინის იგივე უჯრედების გააქტიურება შეუძლია, რომელიც არის ჩართული წარმოსახული აქტივობის რეალურად განხორციელებაში. როგორც ჩანს, ტვინის ახალი ნეირონული წრედები მაშინაც კი თავისი ტემპით მოქმედებს და კავშირები ძლიერდება, როდესაც ჩვენ უბრალოდ გონებაში ვიმეორებთ საჭირო თანმიმდევრობას. ასე რომ, ლიდერობის მეტად სარისკო მეთოდების პრაქტიკაში გამოცდასთან დაკავშირებული შიშების შესამცირებლად, თავდაპირველად შესაძლო სცენარების ვიზუალიზაცია უნდა მოვახდინოთ. ასე ნაკლებად მოუქნელად და უხერხულად ვიგრძნობთ თავს, როდესაც ახალ უნარებს პრაქტიკაში რეალურად გამოვცდით.

რეზონანსი კრიზისის ჟამს

როდესაც ლიდერის გუნება-განწყობილებაზე ვსაუბრობთ, შეუძლებელია რეზონანსის მნიშვნელოვნების გადაფასება. მართალია, ჩვენი კვლევა აჩვენებს, რომ ლიდერებს, ზოგადად, ამაღლებული გუნება-განწყობილება უნდა ჰქონდეთ, მაგრამ არ უნდა დაგვაიწყდეს, რომ მათი ქცევა რეალისტურ საფუძველს უნდა ეყრდნობოდეს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა კრიზისია.

განვიხილოთ მერილ ლინჩის¹ ვიცე-პრეზიდენტისა და კლიენტებთან ურთიერთობების ჯგუფის ხელმძღვანელის ბოზ მალპოლანდის რეაქცია ნიუ-იორკში განხორციელებულ ტერორისტულ თავდასხმებზე. 2001 წლის 11 სექტემბერს მალპოლანდმა და მისმა თანამშრომლებმა მსოფლიო ფინანსურ ცენტრში მძაფრად შეიგრძნეს სამშენებლო ქვების სუნი, შემდეგ დაინახეს როგორ ავარდა მტვერი სავაჭრო ცენტრის მეორე შენობის, პირდაპირ მათ გადასწვრივ გაჩენილი უფსკრული. ადამიანები პანიკაში ჩაცვივდნენ: ზოგი გიჟივით აწყდებოდა ფანჯრებს, სხვები შიშისგან ადგილზე გაყინულიყვნენ. ისინი, ვისაც მსოფლიო სავაჭრო ცენტრში ნათესავები ჰყავდათ, შეძრწუნებულნი იყვნენ. მალპოლანდმა იცოდა, რომ უნდა ემოქმედა: „კრიზისის დროს ადამიანებს გზა უნდა უჩვენო, ქინ გაუძღვე და დაარწმუნო, რომ ზრუნავ მათსა და მათ გასაჭირზე.“

მან მოქმედება ადამიანების შოკიდან გამოსაყვანად საჭირო ინფორმაციის მიწოდებით დაიწყო. გაარკვია, რომელ სართულებზე მუშაობდნენ მისი თანამშრომლების ნათესავები და დაარწმუნა ისინი, რომ მათ გაქცევისთვის საკმარისი დრო ჰქონდათ. შემდეგ სათითაოდ დაამშვიდა პანიკაში ჩავარდნილები. მან მშვიდად და ნუმად თქვა: „ახლა გავდივართ აქედან და თქვენ ჩემთან ერთად მოდიხართ. არა, ლიფტით არა, კიბით წამოდი.“ მან სიმშვიდე და სიმტკიცე შეინარჩუნა, თუმცა სრულიად არ დაუკნინებია ადამიანების ემოციური რეაქციები. მისი წყალობით ცათამბჯენების ჩამონგრევამდე ყველამ მოასწრო გაქცევა.

მალპოლანდის ლიდერობა ამით არ დასრულებულა. გაიაზრა რა, რომ ეს ამბავი თითოეულ კლიენტს პიროვნულად შეეხებოდა, მან და მისმა გუნდმა შეიმუშავა მეთოდი, რომლითაც ფინანსური კონსულტანტები ემოციურ დონეზე დაეკონტაქტებოდნენ თავიანთ კლიენტებს. მათ თითოეულ კლიენტს დაურგეს და ჰკითხეს: „როგორ ხარ? კარგად არიან თქვენი საყვარელი ადამიანები? როგორ გრძნობთ თავს?“ როგორც მალპოლანდი გვიხსნის: „შეუძლებელი იყო უბრალოდ ჩვეულებრივად გაგვეგრძელებინა ბიზნესი. „ბიზნესის“ უპირველესი მიზანი ჩვენი კლიენტებისთვის იმის ჩვენება იყო, რომ მართლაც ვზრუნავთ მათზე.“

ბოზ მალპოლანდმა გაბედულად განახორციელა ლიდერობის ყველაზე არსებითი ემოციური ამოცანა: ის საკუთარ თავსა და კოლეგებს ქაოსისა და სიგიჟისთვის აზრის/მნიშვნელობის მინიჭებაში დაეხმარა. ამისათვის მან, უპირველეს ყოვლისა საზიარო, საერთო ემოციური რეალობის ტალღაზე მომართა საკუთარი თავი და გამოხატა კიდევ ეს. სწორედ ამიტომ იყო, რომ მის მიერ გამოხატული ემოციები და განცდები ინტუიციურად უკავშირდებოდა სხვებისას. მისი სიტყვები და მოქმედებები ადამიანების გულებში გაჩენილ განცდებში აისახა.

¹ <https://www.ml.com/>

როგორც ახალი ქვეყნებით ექსპერიმენტირება და სამსახურსა და მის გარეთ პრაქტიკის შესაძლებლობების ძიება, ისე – ისეთი მეთოდების გამოყენება, როგორიც გონებრივი/მენტალური გამეორებაა, საბოლოოდ, ტვინში იმ ნეირონული კავშირების ფორმირებას აძლევს ბიძგს, რომელიც აუცილებელია რეალური ცვლილების განსახორციელებლად. და მაინც, მხოლოდ ექსპერიმენტირებით და გონებრივი შესაძლებლობების გამოყენებით ვერ მოხდება ხანგრძლივი ცვლილება. ამისათვის მეგობრების მცირედი დახმარება გვჭირდება.

„ვის შეუძლია ჩემი დახმარება?“

თვითაღმოჩენისა და ხელახალი შექმნის პროცესის მეხუთე ნაბიჯს მხარდამჭერთა თემის ჩამოყალიბება წარმოადგენს. მაგალიად უნილევერის¹ მენეჯერები, რომლებმაც შექმნეს სასწავლო ჯგუფები, როგორც აღმასრულებელთა განვითარების პროცესის ნაწილი. თავდაპირველად ისინი საკუთარ კარიერასა და იმაზე სასაუბროდ იკრიბებოდნენ, როგორ ეხელმძღვანელათ კომპანიისთვის; თუმცა რადგან საკუთარ ოცნებებსა და სასწავლო მიზნებზე საუბარიც სურდათ, მალევე გააცნობიერეს, რომ თავიანთ სამუშაოზეც საუბრობდნენ და პირად ცხოვრებაზეც. მათ ერთმანეთის ძლიერი ნდობა ჩამოუყალიბდათ, შეეძლოთ ერთმანეთის იმედი ჰქონოდათ და გულწრფელი უკუკავშირი მიეღოთ ლიდერობის უნარების გავარჯიშების პროცესში. როცა კოლექტივში ასეთი რამ ხდება, უკეთესი შესრულების მეშვეობით, ბიზნესი იღებს სარგებელს. დღესდღეობით ბევრი პროფესიონალი ამგვარ ჯგუფებში გაერთიანებული და ამას რაციონალური მიზეზები აქვს. ადამიანები, რომლებსაც ვენდობით, ჩვენი ლიდერული რეპერტუარის უცნობი მხარეების პრაქტიკაში რისკის გარეშე გამოცდის საშუალებას გვაძლევენ.

სხვების დახმარების გარეშე ვერ გავიუმჯობესებთ ემოციურ ინტელექტს და ვერც ლიდერობის სტილს შევიცვლით. ჩვენ არა მხოლოდ პრაქტიკაში ვახორციელებთ დასწავლილს სხვა ადამიანებთან ერთად, არამედ მათი იმედიც გვაქვს, რომ ექსპერიმენტირებისთვის უსაფრთხო გარემოს შეგვიქმნიან. ჩვენ გვჭირდება უკუკავშირი

¹ Unilever (<https://www.unilever.com/>)

იმის შესახებ, თუ რამდენად აისახება ჩვენი ქმედებები სხვებზე და რამდენად მივიწვევთ წინ დასახული სასწავლო გეგმის მიხედვით.

აღბათ, პარადოქსულია, რომ თვითმართულ სასწავლო პროცესში თითოეულ ნაბიჯს სხვა ადამიანებთან ერთად ვახორციელებთ, ჩვენი იდეალური მე-ს აღწერა-დახვენიდან და რეალობასთან მისი შედარებით დანყებული და პროგრესის დამადასტურებელი საბოლოო შეფასებით დამთავრებული. სწორედ ჩვენი ურთიერთობები გვთავაზობს იმ კონტექსტს, რომელშიც ვხედავთ საკუთარ პროგრესს და ვაცნობიერებთ დასწავლის სარგებლიანობას.

გუნება-განწყობილება მნიშვნელოვანია

როცა ვამბობთ, რომ თქვენი და თქვენი თანამშრომლების გუნება-განწყობილების მართვა პირველადი ლიდერობის ამოცანაა, ნამდვილად არ გვულისხმობთ, რომ მხოლოდ გუნება-განწყობილებაა მნიშვნელოვანი. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს თქვენს მოქმედებებს, ხოლო გუნება-განწყობილება და მოქმედებები ერთობლივად უნდა რეზონირებდეს ორგანიზაციასა და რეალობასთან. ანალოგიურად, ვაღიარებთ და ვითვალისწინებთ ყველა სხვა გამოწვევას, რომელსაც უნდა გაუმკლავდეს ლიდერი, თანამშრომლების დაქირავებიდან დანყებული, ახალი პროდუქტის შექმნით დამთავრებული. ეს ყველაფერი ხანგრძლივი სამუშაო პროცესის ნაწილია.

თუმცა, მთლიანობაში თუ შევხედავთ, ნევროლოგიური, ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციული კვლევიდან მიღებული შეტყობინება გასაოცრად ნათელია. ემოციური ლიდერობა ის ნაპერწკალია, რომელიც კომპანიის აალებას ედება საფუძვლად, წარმატების ცეცხლში გაახვევს ან ფერფლად აქცევს. აი, ამდენად მნიშვნელოვანია გუნება-განწყობილება.

თავდაპირველად 2001 წლის დეკემბერში გამოქვეყნდა.

რეპრინტი R0111C

რატომაა ასე რთული, ვიყოთ სამართლიანები

ჯოელ ბროკნერი

როდესაც A კომპანიას შტატების შემცირება მოუწია, მან მნიშვნელოვანი თანხა გადაიხადა სამსახურიდან დათხოვნილი თანამშრომლების უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად. სამსახურიდან დათხოვნის საკომპენსაციო დათხოვნის პაკეტში შედიოდა მრავალი კვირის პონორარი, ახალი სამსახურის მოძებნაში დახმარება და ერთი წლით გახანგრძლივებული ჯანმრთელობის დაზღვევა. თუმცა, უფროს მენეჯერებს არასოდეს აუხსნიათ თავიანთი თანამშრომლებისთვის, რატომ გახდა აუცილებელი შტატების შემცირება, ან რა პრინციპით შეირჩა ზუსტად ესა თუ ის პოზიცია. უფრო მეტიც, საშუალო რგოლის მენეჯერებმა, რომლებიც ახალი ამბის მაცნედ გააგზავნეს დათხოვნილ თანამშრომლებთან, უაღრესად მოუქნელად მიაწოდეს ინფორმაცია. უხერხულად წაიბუტბუტეს რამდენიმე სიტყვას იმის შესახებ, რომ აღარ იყო მათი საჭიროება და შემდეგ დათხოვნილი თანამშრომლები ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტში გადაამისამართეს. მათაც კი არ გაუხარდათ, ვინც სამუშაო შეინარჩუნა და ეს შეტყობინების ფორმის ბევრმა მათგანმა ამ ამბის შესახებ პარასკევ საღამოს, შინ მიმავალმა შეიტყო და ორშაბათამდე მოუწია ლოდინი იმის გასარკვევად, რომ მათ სამსახურს არაფერი ემუქრებოდა. ცხრა თვის შემდეგ კომპანიის ჩამოშლა გაგრძელდა. მას არა მარტო დიდძალი ფულის გადახდა მოუწია სამსახურიდან დათხოვნის პროცედურის დარღვევის გამო

სასამართლო სარჩელების მოსაგერიებლად, არამედ შემცირებების კიდევ ერთმა ტალღამაც გადაუარა და ეს, უმეტესად, იმის გამო, რომ გათავისუფლებების არასწორად წარმართული პირველი პროცესის შემდეგ მკვეთრად იკლო დასაქმებულთა შრომის ნაყოფიერებამ და მორალურმა განწყობამ.

ამის საპირისპიროდ, როდესაც B კომპანიამ შეამცირა შტატები, ყოფილი თანამშრომლებისთვის არ შეუთავაზებია ზემოთ აღნიშნული გულუხვი მომსახურების პაკეტი, თუმცა კომპანიის უფროსმა მენეჯერებმა ცვლილებების დაწყებამდე, რამდენჯერმე დეტალურად აუხსნეს თანამშრომლებს შტატების შემცირების სტრატეგიული მიზანი. ამასთან, აღმასრულებლები და საშუალო რგოლის მენეჯერები მუდმივად მზად იყვნენ და დაუზარლად პასუხობდნენ ყველა კითხვას, რომელსაც სამსახურიდან გათავისუფლებული თუ დარჩენილი თანამშრომლები სვამდნენ და სინანულსაც გამოხატავდნენ მომხდარის გამო. მიმართულების მენეჯერები ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებასთან ერთად მუშაობდნენ იმაზე, თუ როგორ ეცნობებინათ ადამიანებისთვის, რომ მათი სამუშაო ადგილები გაუქმდა და გულწრფელ ნუხილს გამოხატავდნენ იმის გამო, რომ ამის გაკეთება უწევდათ. ამის შედეგად, სამსახურიდან დათხოვნილ პრაქტიკულად არც ერთ თანამშრომელს არ უჩივლია კომპანიისთვის გათავისუფლების პროცედურის დარღვევის გამო. დარჩენილ თანამშრომლებს გარკვეული დრო დასჭირდათ თანამშრომლების დაკარგვასთან შესაგუებლად, მაგრამ კარგად გაიგეს, რატომ გახდა საჭირო შტატების შემცირება. შემდგომი ცხრა თვის განმავლობაში B კომპანიის საქმიანობამ გაცილებით მეტი დადებითი შედეგი მოიტანა, ვიდრე შემცირებამდე.

მიუხედავად იმისა, რომ A კომპანიამ გაცილებით მეტი ფული დახარჯა რესტრუქტურიზაციის პროცესში, ვიდრე B-მ, ამ უკანასკნელის შემთხვევაში უკეთ გამოჩნდა პროცესის სამართლიანობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, B კომპანიის თანამშრომლები ფიქრობდნენ, რომ მათ სამართლიანად მოექცნენ. უკეთესი შედეგის მისაღებად გაწეული ხარჯის მინიმიზაციის თვალსაზრისით პროცესის სამართლიანობას უაღრესად დიდი დივიდენდები მოაქვს სხვადასხვაგვარი ორგანიზაციული და ადამიანებთან დაკავშირებული გამოწვევების თვალსაზრისით. კვლევები აჩვენებს, რომ როდესაც

მენეჯერები პროცესის სამართლიანობას იცავენ, მათი თანამშრომლები დადებითად რეაგირებენ და ორგანიზაციის საქმიანობის სტანდარტს ამაღლებენ. მაგალითად, პროცესის სამართლიანობა ახალი სტრატეგიისთვის მხარდაჭერის მოპოვებას უფრო ჰგავს და ისეთ კულტურას განამტკიცებს, რომელიც ინოვაციის ნახალისებას გულისხმობს. გარდა ამისა, რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ფინანსურად ძალიან იაფი ჯდება. მოკლედ რომ ვთქვათ, სამართლიანი პროცესი, ბიზნესის თვალსაზრისით, ძალიან მომგებიანია. თუ ეს ასეა, მაშინ რატომ არ აკეთებს ამას სულ უფრო და უფრო მეტი კომპანია? სტატიაში ამ პარადოქსზე ვისაუბრებთ და შემოგთავაზებთ რჩევას, თუ როგორ უნდა შეუწყოთ ხელი პროცესის მეტად სამართლიანად წარმართვას თქვენს ორგანიზაციაში.

სამართლიანი პროცესის საილუსტრაციო შემთხვევა

საბოლოოდ, თითოეული დაქირავებული თანამშრომელი თვითონ წყვეტს, მიღებული გადაწყვეტილება სამართლიანი იყო თუ არა, თუმცა, ფართოდ თუ შევხედავთ საკითხს, პროცესის სამართლიანობის სამი აღმძვრელი არსებობს. პირველია თანამშრომლის მოსაზრება იმის შესახებ, თუ რა წვლილი შეაქვს უშუალოდ მას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში: ჰკითხეს თუ არა აზრი და სერიოზულად განიხილეს თუ არა ის? მეორეა თანამშრომლის მოსაზრება იმის შესახებ, თუ როგორ იღებენ და ახორციელებენ გადაწყვეტილებებს კომპანიაში: თანმიმდევრულია თუ არა ეს გადაწყვეტილებები? სწორ ინფორმაციას ეყრდნობა თუ არა? შესაძლებელია თუ არა შეცდომების გამოსწორება? მაქსიმალურად შემცირებულია თუ არა გადაწყვეტილების მიმღები პირის პიროვნული მიკერძოებულობა? საკმარისად ადრე გააფრთხილეს თუ არა თანამშრომლები? გამჭვირვალეა თუ არა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი? მესამე ფაქტორს მენეჯერების ქცევა წარმოადგენს: აუხსნეს თუ არა თანამშრომლებს, რატომ მიიღეს ასეთი გადაწყვეტილება? პატივისცემით მოეპყრნენ თუ არა თანამშრომლებს, მოისმინეს თუ არა მათი წუხილი და გამოხატეს თუ არა ემპათია მათი მოსაზრებებისადმი?

უნდა აღინიშნოს, რომ პროცესის სამართლიანობა განსხვავდება შედეგის სამართლიანობისგან. ეს უკანასკნელი შეეხება იმას, თუ რას ფიქრობენ დაქირავებული თანამშრომლები დამქირავებლებთან ურთიერთობის შედეგის შესახებ. პროცესის სამართლიანობა არ გულისხმობს, რომ თანამშრომლები ყოველთვის მიიღებენ იმას, რაც სურთ. ის ნიშნავს იმას, რომ მათ მოუსმენენ. განვიხილოთ კომპანიის თანამშრომლის შემთხვევა, რომელიც არ დაანინაურეს. თუ ის დარწმუნებულია, რომ შერჩეული კანდიდატი საკმარისად კვალიფიციურია და მენეჯერი გულწრფელად ესაუბრა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოემზადოს უკეთ შემდეგი შესაძლებლობისთვის, მეტია ალბათობა იმისა, რომ ის უფრო ნაყოფიერად იმუშავებს და მეტად იქნება საქმეში ჩართული, ვიდრე მაშინ, თუ ეგონება, რომ დანინაურებული ადამიანი ხელმძღვანელის ფავორიტია, ან არავინ მიუთითებს, როგორ გახდეს წარმატებული.

როდესაც ადამიანებს მათი დამსაქმებელი კომპანია გულს სტკენს, ისინი შურისძიებისკენ იხრებიან და როდესაც რეალურად იწყებენ შურისძიებას, ამას სერიოზული შედეგები მოჰყვება. 1990-იან წლებში ალან ლინდისა (დიუკის უნივერსიტეტიდან) და ჯერალდ გრინბერგის (ოჰაიოს სახელმწიფო უნივერსიტეტიდან) მიერ თითქმის 1000 ადამიანზე ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ძირითად განმსაზღვრელს, დაქირავებული თანამშრომლები უჩივლებენ თუ არა კომპანიას სამსახურიდან დათხოვნის პროცედურის დარღვევის გამო, სამსახურიდან დათხოვნის პროცესის სამართლიანობის მათეული ალქმა წარმოადგენს. იმ ყოფილი თანამშრომლების მხოლოდ 1% ჩივის სასამართლოში სამსახურიდან გათავისუფლების პროცედურის დარღვევის გამო, რომლების სამსახურიდან დათხოვნის პროცესი უაღრესად სამართლიანი იყო, ხოლო იმ ყოფილი თანამშრომლების რიცხვი 17%-ს აღწევს, რომლებსაც მიაჩნდათ, რომ უსამართლოდ მოექცნენ სამსახურიდან დათხოვნის პროცესში. ამ ყველაფერს მატერიალურად თუ შევაფასებთ, გამოვა, რომ პროცესის სამართლიანობის პირობებში სამუშაოდან გაშვებულ ყოველ 100 ადამიანზე მოსალოდნელი ხარჯების ეკონომია \$1.28 მილიონს შეადგენს. ეს რიცხვი, რომელიც 1998 წელს სასამართლო პროცესებზე დახარჯული \$80 000-ის მიხედვით არის გამოთვლილი, შეზღუდული, მიახლოებული მაჩვენებელია, რადგან მხოლოდ ინ-

ინტერვიუ: მანუჩა გუგუშვილი

თუ პროცესის სამართლიანობას არ დაიცავენ, კომპანიებმა ბევრნაირად შეიძლება დაკარგონ ფული. მაგალითად, თანამშრომელთა მიერ ქურდობით, კადრების გადინებით, სამსახურიდან დათხოვნის პროცედურის დარღვევის გამო სასამართლოში თავის დაცვისთვის გაწეული იურიდიული სარჯებითა და თანამშრომლებისთვის სამუშაოს თანამედროვე ტემპით გამოწვეულ სტრესთან გასამკლავებლად ძვირადღირებული მეთოდების დანერგვით.

პრობლემების გადაჭრისას ბევრი აღმასრულებელი, უპირველეს ყოვლისა, ხარჯებზე ფიქრობს, მაგრამ სულაც არ სჭირდება ბევრი ფული ახალი ინიციატივის დანერგვისას თანამშრომლების აზრით დაინტერესებას, ან იმის ახსნას, რატომ არჩიეს სხვა კანდიდატი მოცემულ პოზიციაზე, შედეგით კი თანამშრომლები

გაცილებით კმაყოფილნი რჩებიან. ხარჯების მინიმიზაციიდან დაწყებული და სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებით დასრულებული, პროცესის სამართლიანობა უაღრესად დიდი დივიდენდების მომცემია მრავალი თვალსაზრისით.

კარგ ორგანიზაციებს მხოლოდ მენეჯერების მიღწეული შედეგები კი არ აინტერესებთ, არამედ იმ პროცესის სამართლიანობაც, რომლითაც ეს შედეგები მიიღება. რაც უფრო სწრაფად დაიყვანენ მინიმუმამდე ისეთ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებულ ხარჯებს, რომლებმაც, შესაძლოა, საფრთხე შეუქმნას თანამშრომლებს, და მაქსიმალურად გაზრდიან იმ გადაწყვეტილებებიდან მიღებულ სარგებელს, რომლებიც მათი შესაძლებლობების წყაროდ შეიძლება იქცეს, მით უკეთეს ამონაგებს მიიღებენ.

ფლაციის გამო სასამართლოს ხარჯები \$120 000-მდე გაიზარდა. ასე რომ, მართალია, ზუსტად ვერ გამოვთვლით, რა დანახარჯებთან არის დაკავშირებული სამართლიანი პროცესის განხორციელება, მშვიდად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გულწრფელი ნუხილის გამოხატვა და სამსახურიდან გაშვებულ თანამშრომლებთან ღირსეულად მოპყრობა გაცილებით ხელმისაწვდომია, ვიდრე პირიქით.

არც მომხმარებლები უჩივლებენ სერვისის მიმწოდებელს, თუ დარწმუნებული იქნებიან, რომ სამართლიანი პროცესის მონაწილეები იყვნენ. 1997 წელს სამედიცინო მკვლევრებმა ვენდი ლევისონმა და მისმა კოლეგებმა აღმოაჩინეს, რომ როგორც წესი, პაციენტები მხოლოდ დაუდევრობისა და არასწორი მკურნალობის გამო არ უჩიოდნენ ექიმებს. გაცილებით მნიშვნელოვანი ფაქტორი იყო ის, დაუთმო თუ არა ექიმმა სათანადო დრო მკურნალობის

გეგმის პაციენტთან ერთად გარჩევას და ყურადღებით უპასუხა თუ არა მის ყველა შეკითხვას ანუ, მოკლედ რომ ვთქვათ, იყო თუ არა პროცესი სამართლიანი. პრობლემების შემთხვევაში დაუდევრობის გამო სასამართლოში იმ ექიმებს უფრო მეტი ალბათობით უჩივლებდნენ, რომლებმაც ვერ შეძლეს ამ ამოცანების შესრულება.

სასამართლო ხარჯების შემცირებასთან ერთად, სამართლიანი პროცესი თანამშრომლების მხრიდან ქურდობასა და კადრების გადინებასაც აღმოფხვრის. მენეჯმენტისა და ადამიანური რესურსების პროფესორი გრინბერგი იკვლევდა, როგორ შეამცირეს ხელფასები ორ ქარხანაში. ერთში ვიცე-პრეზიდენტმა სამუშაო კვირის დასასრულს შეხვედრა მოაწყო და გამოაცხადა, რომ კომპანია მომდევნო 10 კვირის განმავლობაში საბჭოს 15%-ით შეუმცირებდა ხელფასებს. მან ძალიან მოკლედ ახსნა, რატომ აკეთებდა ამას, მაღლობა გადაუხადა თანამშრომლებს და რამდენიმე კითხვასაც უპასუხა. მთლიანობაში ამ ყველაფრისთვის მას 15 წუთი დასჭირდა. მეორე ქარხანაში ზუსტად იმდენითვე შემცირდა ხელფასები, მაგრამ ეს ამბავი თანამშრომლებს კომპანიის პრეზიდენტმა ამცნო. მან განაცხადა, რომ ხარჯების შემცირების სხვა ისეთი გზებიც განიხილებოდა, როგორიცაა შტატების შემცირება, თუმცა ხელფასების შემცირება ყველაზე ნაკლებ უსიამოვნო ვარიანტად მიიჩნიეს. პრეზიდენტმა საათ-ნახევარი დაუთმო თანამშრომლების კითხვებზე პასუხების გაცემასა და პრობლემების მოსმენას და მრავალგზის გამოხატა ნუხილი იმის გამო, რომ ასეთი ნაბიჯის გადადგმა უწევდა. გრინბერგმა აღმოაჩინა, რომ მომდევნო ათი კვირის განმავლობაში თანამშრომლების მხრიდან ქურდობა 80%-ით ნაკლები იყო მეორე ქარხანაში, პირველთან შედარებით და კადრის გადინებაც 15-ჯერ ნაკლებად იყო მოსალოდნელი.

პრობლემების გადაჭრისას ბევრი აღმასრულებელი, უპირველეს ყოვლისა, ფინანსებზე ფიქრობს, მაგრამ ჩემი კვლევა აჩვენებს, რომ ხარჯების შემცირება კომპანიებს პროცესის სამართლიანობის დამკვიდრებითაც შეუძლიათ. აბა, დაფიქრდით: თითქმის არაფერი ღირს ახალი ინიციატივის შესახებ თანამშრომლების აზრის მოსმენა, ან იმის ახსნა, თუ რატომ ამჯობინეთ ამა თუ იმ მიმართულებით მისი კოლეგის დასაქმება. ცხადია, კომპანიებმა თავიანთი თანამშრომლებისთვის მატერიალური დახმარების შეთავაზებაზეც არ უნდა თქვან უარი, თუმცა პროცესის სამართლიანობის გამოყენე-

ბით შეუძლიათ ნაკლები დანახარჯებით მეტად კმაყოფილი თანამშრომლები ჰყავდეთ.

წარმოიდგინეთ, რამდენად ზარალდება კომპანია ფინანსურად, როდესაც ექსპატრიატები (უცხოეთიდან მონეული/ჩამოსული თანამშრომლები) ვადაზე ადრე ტოვებენ სამსახურს. ტრადიციული სიბრძნის მიხედვით, უცხოეთიდან ჩამოსული თანამშრომლები უფრო დიდი ალბათობით დატოვებენ სამსახურს დროზე ადრე, თუ თვითონ ან მათი ოჯახის წევრები კარგად ვერ ადაპტირდებიან ახალ საცხოვრებელ პირობებთან. ამიტომ კომპანიები ხშირად დიდძალ ფულს ხარჯავენ, რათა მათ თავი კომფორტულად იგრძნონ; მაგალითად, უფრო ძვირადღირებულ ბინებს ქირაობენ, მეტს იხდიან ბავშვების სკოლაში და ა. შ. 2000 წელს 128 ექსპატრიატის შესწავლის შედეგად ადამიანური რესურსების მართვის კონსულტანტმა რონ გარონზიკმა, რატგერსის ბიზნესსკოლის პროფესორმა ფილის სიგელმა და მე აღმოვაჩინეთ, რომ სამუშაოს მიღმა ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტთან მათი მორგება/შეგუება არანაირად არ მოქმედებდა დროზე ადრე გამგზავრების გადანყვეტილებაზე, თუ ისინი არ მიიჩნევდნენ, რომ მათი ხელმძღვანელები, ზოგადად, სამართლიანად ეპყრობოდნენ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროცესის სამართლიანობა აჩერებდა მათ საზღვარგარეთ შესასრულებელ სამუშაოზე მაშინაც კი, როდესაც ისინი დიდად არ იყვნენ მოხიბლულნი ახალი ცხოვრებით.

ანალოგიურად, ზოგიერთი კომპანია ძვირადღირებულ ხერხებს მიმართავს, რათა თანამედროვე სამუშაოთი გამოწვეულ სტრესთან გამკლავებაში დაეხმაროს თავის თანამშრომლებს. მათ სამუშაო ადგილზე აქვთ მონყობილი საბავშვო ბალები და სტრესის მართვის ვორკშოფებში ფულსაც იხდიან, გადალლისა და სამსახურის სისტემატური გაცდენის¹ შემცირების მიზნით. ეს მისასალმებელი და საქებარი მცდელობებია, მაგრამ პროცესის სამართლიანობაც ეფექტურ სტრატეგიას წარმოადგენს. როდესაც ფილის სიგელმა და მე ათეულობით ორგანიზაციაში დასაქმებული 300-მდე ადამიანი გამოვკითხეთ, აღმოვაჩინეთ, რომ სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის კონფლიქტი პრაქტიკულად არ ახდენდა გაზომვად გავ-

¹ Absenteeism

ლენას თანამშრომლების სამუშაოსადმი ერთგულებაზე, თუ ისინი გრძნობდნენ, რომ უფროსი აღმასრულებლები რაციონალურად დასაბუთებულ გადანყვეტილებებს იღებდნენ და მათ ღირსეულად და პატივისცემით ეპყრობოდნენ.

რა თქმა უნდა, ისე არ უნდა მოხდეს, რომ აღმასრულებლებმა უბრალოდ დააფიქსირონ პროცესის სამართლიანობის პრიორიტეტულობა ხელშესახებ მხარდაჭერასთან შედარებით. იმის განსაზღვრა, ზუსტად რა მატერიალური მხარდაჭერა სჭირდება ადამიანს, ალბათ, საუკეთესოდ არის ასახული მოგების შემცირების კანონში. დადგენილია, რომ პროცესის სამართლიანობა, ხარჯის თვალსაზრისით, გაცილებით ეფექტურია საშუალო დონის ფინანსური დახმარების პირობებში, მიუხედავად იმისა, რომ ფული მნიშვნელოვანია, ის ყველაფერს მაინც ვერ აბალანსებს.

სამართლიანი პროცესი, როგორც სამუშაოს შესრულების სტიმულატორი

პროცესის სამართლიანობა ხარჯებს მხოლოდ მინიმუმამდე კი არ ამცირებს, არამედ ღირებულების გაზრდაშიც გვეხმარება, შთააგონებს რა ოპერაციულ მენეჯერებს, რომ, საბოტაჟის ნაცვლად, მონდომებით განახორციელონ კარგად დასაბუთებული, არგუმენტირებული სტრატეგიული გეგმა ან ორგანიზაციული ცვლილება. ღირებულების ეს ფორმა ნაკლებად ხელშესახებია, ვიდრე ხარჯების უშუალო შემცირება, მაგრამ, საბოლოოდ, მაინც ახდენს გავლენას.

ფაქტია, რომ სტრატეგიული და ორგანიზაციული ცვლილების ინიციატივათა უმრავლესობა განხორციელების ეტაპზე განიცდის მარცხს და არა – დასაწყისში, იდეის ჩასახვის, კონცეფციის დონეზე. რამდენიმე წლის წინ ფინანსური სერვისების ინსტიტუტის CEO-სთან ვმუშაობდი, რომელსაც მასშტაბური რესტრუქტურიზაცია სჭირდება, თუმცა ბანკის ოპერაციული მენეჯერები ეწინააღმდეგებოდნენ, რაც დაწყებული პროცესის შეწყვეტის საფრთხეს ქმნიდა. CEO-სა და მის უფროს აღმასრულებელთა გუნდს ვურჩიე, რომ რამდენიმე გაფართოებული შეხვედრა მოეწყოთ და ოპერაციულ მენეჯერებთან საინფორმაციო ფოკუს-ჯგუფები ჩაეტარებინათ. ამ საუბრებში ნათელი გახდა, მენეჯერებს ჰქონდათ განცდა, რომ CEO და უფრო-

სი აღმასრულებლები სათანადოდ ვერ აფასებდნენ იმ ცვლილების მასშტაბს, რომელსაც ითხოვდნენ. საინტერესოა, რომ მენეჯერები არ ითხოვდნენ დამატებით რესურსებს. მათ უბრალოდ სურდათ, რომ კომპანიის სათავეში მყოფთ დაენახათ და ელიარებიანთ ის მძიმე მდგომარეობა, რომელშიც ისინი აღმოჩნდნენ. ავთენტური ინტერესის გამოხატვით უფროსმა აღმასრულებლებმა ნდობით აღსავსე გარემო შექმნეს, რომელშიც მენეჯერებმა იგრძნეს, რომ უსაფრთხოდ შეეძლოთ საკუთარი მოსაზრების გამოთქმა ცვლილების მცდელობის შესახებ. ამით, თავის მხრივ, უფროს მენეჯერებს საფუძვლად მდებარე პრობლემებზე რეაგირების საშუალება მიეცათ. მეტიც, ვინაიდან ოპერაციულმა მენეჯერებმა იგრძნეს, რომ მათ პატივისცემით ეპყრობოდნენ, თვითონაც შეინარჩუნეს პროცესის სამართლიანობის ანალოგიური ფორმატი უშუალოდ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან, როდესაც საქმე რეალურ რესტრუქტურიზაციამდე მივიდა და ცვლილება მეტად უმტკივნეულო გახადეს.

მაიკლ ბირმა ჰარვარდის ბიზნესსკოლიდან და რასელ ეიზენსტატმა, ორგანიზაციული მორგების ცენტრის პრეზიდენტმა, ამას წინათ წარმოადგინეს ემპირიული დასაბუთება იმისა, თუ როგორ დაეხმარა უამრავ ორგანიზაციას პროცესის სამართლიანობის სისტემატური პრაქტიკა (რომელიც მოქმედებით სწავლით მეთოდოლოგიაშია წარმოდგენილი და ეს უკანასკნელი ცნობილია, როგორც სტრატეგიული მორგების პროცესი¹ ანუ სმპ) მოგების გაზრდაში იმით, რომ თანამშრომლები ახალ სტრატეგიებზე დაითანხმეს. სტრატეგიული მორგების პროცესის კრიტიკულ ელემენტს რვა პატივისცემი მენეჯერისგან შემდგარი სპეციალური სამუშაო ჯგუფის შექმნა წარმოადგენს, რომლებიც უფროს მენეჯერებზე ერთი ან ორი დონით ქვემოთ მუშაობენ. მათი მოვალეობაა კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებიდან დაახლოებით 100 თანამშრომლის ინტერვიუება, რათა ზუსტად იცოდნენ როგორც ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები, რომელიც ხელს შეუწყობს სტრატეგიის დანერგვას, ისე – ნაკლოვანებები, რომლებმაც, შესაძლოა, დააბრკოლოს ეს პროცესი. სამუშაო ჯგუფი ფილტრავს ინტერვიუების გზით

¹ Strategic fitness process – SFP.

მიღებულ ინფორმაციას, გამოყოფს ძირითად თემებს და ხელმძღვანელობას აწვდის. მხოლოდ ამის შემდეგ განიხილავენ სტრატეგიის უფრო ეფექტურად დანერგვის შესაძლებლობებს. სმპ პროცესის სამართლიანობის მოდელს წარმოადგენს: ის წარმატებით გამოიყენა 25-ზე მეტმა კომპანიამ სტრატეგიული ინიციატივის არსის უკეთ გამოკვეთის მიზნით და რაც, ალბათ, უფრო მნიშვნელოვანია, ამ ინიციატივების პრაქტიკაში დანერგვისადმი თანამშრომლების მზაობისა და მათი მხრიდან თავიანთ თავზე ვალდებულების აღების მისაღწევად. აღსანიშნავია, რომ ამ კომპანიების რიცხვში შედიოდა ისეთი კომპანიები, როგორიცაა Becton, Dickinson, Honeywell, JPMorgan Chase, Hewlett-Packard და Merck.

კომპანიების უმრავლესობა ამბობს, რომ კრეატიულობისა და ინოვაციის ხელშეწყობა სურთ, მაგრამ ცოტა მათგანი თუ იყენებს პროცესის სამართლიანობას. ისინი ხელიდან უშვებენ ღირებულის შექმნის მშვენიერ შესაძლებლობას. ჰარვარდის ბიზნესსკოლის პროფესორმა ტერეზა ამაბაილმა ექსტენსიურად შეისწავლა ადამიანები, რომლებიც კრეატიულ წამოწყებებზე მუშაობდნენ. მისი კვლევა მიზნად ისახავდა იმის გარკვევას, როგორ უწყობს ან უშლის ხელს სამუშაო გარემო კრეატიულობასა და ინოვაციურობას. კვლევა კონსისტენტურად აჩვენებდა, რომ სამუშაო გარემოს, რომელშიც დაქირავებულ თანამშრომლებს მეტი ოპერაციული ავტონომია აქვთ, მეტ კრეატიულობამდე და ინოვაციურობამდე მივყავართ. ცხადია, ოპერაციული ავტონომია პროცესის სამართლიანობის უკიდურეს ვერსიად შეგვიძლია მივიჩნიოთ.

თუმცა, ორგანიზაციების ბუნებიდან გამომდინარე, მხოლოდ ცოტა (ან არც ერთ) თანამშრომელს თუ აქვს სრული ოპერაციული ავტონომია, რადგან ყველას თავისი ხელმძღვანელი ჰყავს. კრეატიულობა და ინოვაციურობა მეტად იჩაგრება ისეთ სამუშაო გარემოში, რომელიც პროცესის სამართლიანობის დაბალი დონით გამოირჩევა. ასეთია, მაგალითად, გარემო, რომელშიც თანამშრომლები დარწმუნებულნი არიან, რომ ზედა რგოლის მენეჯმენტი მკაცრად აკონტროლებს ორგანიზაციას, ან, საბოლოოდ, მათი იდეებით არავინ დაინტერესდება. თუმცა, როდესაც თანამშრომლებს სჯერათ, რომ მათი ზედამხედველი ღიაა ახალი იდეებისთვის და აფასებს მათ მიერ პროექტში შეტანილ წვლილს, მეტია ალბათობა, რომ კრეატიულობა

და ინოვაციურობა ფრთებს გაშლის. ქვემოთ წარმოდგენილია ორი საილუსტრაციო შემთხვევა, რომელიც გვიჩვენებს, როგორ იზიდავს პროცესის სამართლიანობა ინოვაციორ თანამშრომლებს და დამატებითი მომხმარებლებს, რომლებიც ქმნიან ღირებულებას.

მაგალითად, განახლებული ელექტრონულ-საინჟინრო კომპანიის CEO-ს კორპორაციული კულტურის შეცვლა სურდა, რათა ინტერესით შეხვედროდა ახალ იდეებს. ამისათვის მან თანამშრომლები ათკაციან ჯგუფებად დაყო და თითოეულს ბიზნესის გაუმჯობესების ათი იდეის გენერირება სთხოვა. შემდეგ ყველა ჯგუფის ლიდერი ერთად შეკრიბა კომპანიის აღმასრულებლებთან ერთად და სთხოვა, რომ მათი ჯგუფების მიერ მოფიქრებული, რაც შეიძლება მეტი, იდეა „მიეყიდათ“ მათთვის. აღმასრულებლებს, თავის მხრივ, მიღებული ჰქონდათ ინსტრუქცია, რომ რაც შეიძლება მეტი იდეა „ეყიდათ“. ჯგუფების ლიდერები ფუტკრებივით დაეხვივნენ თავს იმ რამდენიმე აღმასრულებელს, რომელსაც კარგი მსმენელისა და ახალი იდეებისადმი ღია ადამიანის რეპუტაცია ჰქონდა. სხვა აღმასრულებლები უსაქმოდ იდგნენ, ვინაიდან ჯგუფების ლიდერებმა წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით დაუშვეს, რომ ისინი უბრალოდ არც კი მოუსმენდნენ მათ.

ერთ-ერთი კომპანია, რომელიც მოგების გენერირებისთვის პროცესის სამართლიანობას იყენებს, არის Progressive Casualty Insurance. 1994 წელს კომპანიამ შეცვალა პოტენციურ მომხმარებლებთან მუშაობის სტილი და ავტოდაზღვევის მომსახურების საკუთარი პაკეტის შეთავაზებისას, შესადარებლად სხვა ორი კონკურენტი კომპანიის პაკეტსაც აცნობდა. მიუხედავად იმისა, რომ ამ კომპანიის მომსახურების ღირებულება ყოველთვის ყველაზე დაბალი არ იყო, ამ ინფორმაციის მიწოდების აქტმა შექმნა კეთილგანწყობა. პოტენციურმა მომხმარებლებმა იგრძნეს, რომ მათ პატიოსნად ეპყრობოდნენ და ამ პრაქტიკამ გაზარდა კიდევ გაყიდვების რიცხვი.

ყველა რატომ არ იქცევა ასე?

ყველა იმ სარგებლის გათვალისწინებით, რომელსაც პროცესის სამართლიანობა იძლევა, შეიძლება იფიქროთ, რომ აღმასრულებლები რეგულარულად იყენებენ მას. სამწუხაროდ, ბევრი (თუ უმრავ-

ლესობა არა) სულაც არ იქცევა ასე. ისინი წარმატებით მიჰყვებიან უინსტონ ჩერჩილის მაგალითს, რომელსაც კარგად ესმოდა პროცესის სამართლიანობის ეკონომიურობა. პერლ ჰარბორის დაბომბვის შემდეგ ჩერჩილმა იაპონელებს ომი გამოუცხადა და მიმართვა ასე დაასრულა: „დიდი მოწინებით, ჩემთვის პატივია, სერ, ვიყო თქვენი მორჩილი მსახური, უინსტონ ს. ჩერჩილი.“ ამბობენ, რომ მას შემდეგ, რაც თანამემამულეებმა გააკიცხეს ასეთი მოწინებულის, მოკრძალებული წერილის გამო, ჩერჩილმა თქვა: „როცა ადამიანების დახოცვა გინევს, თავაზიანობის გამოჩენას წინ რაღა უდგას?!“

ცვლილების მართვის სემინარზე, რომელიც უკვე 400-ზე მეტ მენეჯერთან მაქვს ჩატარებული, მონაწილეებს საკუთარი თავის შეფასებას ვთხოვ იმის მიხედვით, რამდენად კარგად გეგმავენ და ახორციელებენ ორგანიზაციულ ცვლილებას. ასევე, მათ შეფასებას ვთხოვ ამ მენეჯერების ხელმძღვანელებს, თანამშრომლებსა და მათ უშუალო დაქვემდებარებულებს. საზომი ინსტრუმენტი 30-ზე მეტი დებულებისგან შედგება და მენეჯერები ყოველთვის უმაღლეს ქულებს ანიჭებენ საკუთარ თავს დებულებაზე, რომელიც პროცესის სამართლიანობას ზომავს: „ცვლილების მართვისას უფრო მეტად ვცდილობ, რომ ადამიანებს პატივისცემითა და მათი ღირსების შეულახავად მოვეპყრო.“ თუმცა, სხვები, ვინც ამ მენეჯერებს აფასებენ, ასეთი დადებით შეფასებებს არ იძლევიან. ფაქტობრივად, ეს ერთადერთი დებულებაა ამ ინსტრუმენტში, რომელზეც მენეჯერების თვითშეფასება მნიშვნელოვნად აღემატება სხვათა შეფასებებს. ბოლომდე არ არის გარკვეული, რა ინვესს ამ პერცეპტულ განსვლას. სავარაუდოდ, მენეჯერებს განზრახული აქვთ და განწყობილნი არიან, რომ სხვებს პატივისცემით მოეპყრონ, მაგრამ კარგად ვერ არჩევენ, რამდენად მართებულად აღწევს ეს მზაობა/განზრახვა სხვა ადამიანებამდე. ან იქნებ ეს მხოლოდ სასურველის რეალურად მიღება და ანგარებიანი, საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე აზრებია.

ზოგერთ მენეჯერს არასწორად ჰგონია, რომ მატერიალური რესურსები ყოველთვის უფრო მნიშვნელოვანია დაქირავებული თანამშრომლებისთვის, ვიდრე პატივისცემით მოპყრობა. ერთხელ წვეულებაზე დიდი საერთაშორისო ბანკის CEO-მ ამაყად მამცნო, როგორ გადაუხადა მისმა კომპანიამ დიდძალი შემწეობა სამსახუ-

რიდან დათხოვნილ თანამშრომლებს. აღფრთოვანდი მისი ორგანიზაციის მიერ სამსახურდკარგულ თანამშრომლებზე ზრუნვით და შემდეგ დავინტერესდი, რა გაკეთდა კომპანიაში დარჩენილი თანამშრომლებისთვის. თავისმართლებასავით გამოუვიდა, მაგრამ CEO-მ მიპასუხა, რომ მხოლოდ მათთვის იყო აუცილებელი რაღაცის გაკეთება, ვისაც „შეეხო“ ეს შემცირება. სხვები „საკმარისად ილბლიანები აღმოჩნდნენ, რომ კვლავ ჰქონოდათ სამსახური.“ თუმცა, უნდა ითქვას, რომ მათთვის ფინანსური დახმარების განევა, ვინც სამუშაო დაკარგა, არ აბათილებს პროცესის სამართლიანობის საჭიროებას მათთვის, ვისაც ცვლილება შეეხო, ანუ ყველას. ირონიულია, მაგრამ, შესაძლოა, თვითონ ფაქტმა, რომ პროცესის სამართლიანობა შედარებით იაფი ჯდება ფინანსური თვალსაზრისით, განაპირობა ის, რომ ამ რიცხვებზე ორიენტირებულმა აღმასრულებელმა სათანადოდ ვერ შეაფასა იგი.

კიდევ ერთი მიზეზი, რატომაც შეიძლება სათანადო ყურადღების გარეშე რჩებოდეს პროცესის სამართლიანობა, ისაა, რომ აღმასრულებლები ცხადად ვერ ხედავენ მისგან მიღებულ სარგებელს. სოციალურმა ფსიქოლოგმა მარკო ელოვანიომ და მისმა კოლეგებმა პელსინკის უნივერსიტეტიდან, ამას წინათ, 31 000-ზე მეტი ფინელი დასაქმებული ადამიანი შეისწავლეს. მათ 30 თვის განმავლობაში ადამიანების ცხოვრებაში მომხდარ უარყოფით მოვლენებისა (როგორცაა მძიმე დაავადება ან მეუღლის გარდაცვალება) და ავადმყოფობის გამო ბიულეტენზე გატარებულ დროს შორის მიმართება აინტერესებდათ. კვლევამ აჩვენა, რომ ცხოვრებისეული მოვლენების სამსახურის გაცდენაზე ასახვის ტენდენცია დამოკიდებული იყო იმაზე, ამ მოვლენამდე როგორ აღიქვამდნენ კვლევის მონაწილეები პროცესის სამართლიანობას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თუ პროცესის სამართლიანობის გამოცდილება არ ჰქონდათ უარყოფით მოვლენამდე, მოსალოდნელი იყო, რომ ისინი შემდგომში ბიულეტენს აიღებდნენ.

სამართლიან პროცესს ზოგჯერ კორპორაციული პოლიტიკა აფერხებს. მაგალითად, იურიდიულ დეპარტამენტს შეიძლება არ მოსწონდეს, რომ მენეჯერები თავიანთი გადაწყვეტილებების ახსნა-განმარტებებს იძლევიან, რადგან ინფორმაციის გასაჯაროებამ კომპანია მონყვლადი შეიძლება გახადოს სასამართლო სარჩელებისად-

მი. ამიტომ მსჯელობის ლოგიკა ასეთია: ჯობია საერთოდ არაფერი თქვა, ვიდრე ნათქვამი უკან მოგიბრუნდეს და სასამართლოს დარბაზში წამოგენიოს. შესაბამისად, ორგანიზაციები ძალიან ხშირად ფარავენ ინფორმაციას (როგორიცაა განსახილველად გამოტანილი შემცირებების ალტერნატივები), როდესაც მისი გასაჯაროება გაცილებით მეტ სარგებელს მოუტანდათ.

მაგალითად, იურისტები და მედიკოსები ჰავაიდან ამჟამად მუშაობენ საკანონმდებლო აქტზე, რომელიც მედიცინის სპეციალისტებს დაშვებული სამედიცინო შეცდომების გამო ბოდიშის მოხდის საშუალებას მისცემს, სასამართლოში სარჩელების შეტანის რისკის გაზრდის გარეშე. ექიმები ხშირად იმიტომ იკავებენ თავს დაშვებული შეცდომის გამო ბოდიშის მოხდისგან, რომ ემინიათ შეცდომის აღიარებისა და პაციენტის რისხვისა, რომელიც, დიდი ალბათობით, სასამართლოში შეიტანს სარჩელს დაუდევარი მოპყრობის გამო. არადა, სინამდვილეში, ფაქტობრივად, საპირისპირო ხდება: ის პაციენტები უფრო მეტად ჩივიან ექიმების უყურადღებობისა და დაუდევრობის გამო, რომლებსაც რჩებათ განცდა, რომ პაციენციცემით არ მოეპყრნენ, ვიდრე ისინი, ვინც დარწმუნებულია, რომ ღირსეულად და პაციენციცემით ექცეოდნენ. სამედიცინო შეცდომების გამო ბოდიშის მოხდით, რაც დაუშვებელია სასამართლო პროცესზე, აღნიშნული კანონი ექიმებს სინანულის გამოხატვის საშუალებას მისცემს იმაზე ფიქრის და ნერვიულობის გარეშე, რომ ეს ქცევა შემდგომში მათ წინ დახვდებათ და სასამართლოში დააზარალებთ.

მენეჯერებს, რომლებსაც ურყევად სწამთ, რომ ცოდნა ძალაა, შეიძლება ემინოდეთ, რომ სამართლიანი პროცესი შეასუსტებს მათ ძალაუფლებას. საბოლოოდ, თუ დაქირავებულ თანამშრომელს უფლება აქვს გადაწყვიტოს, როგორ უნდა იყოს ყველაფერი მოწყობილი, ვისლა სჭირდება მენეჯერი? მენეჯერები საფრთხეს უქმნიან საკუთარ ძალაუფლებას, როცა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სხვების ჩართვაზე თანხმდებიან. თუმცა, პროცესის სამართლიანობის პრაქტიკა, როგორც წესი, ზრდის ძალაუფლებასა და გავლენას. როდესაც თანამშრომლები გრძნობენ, რომ მათი ეს-მით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მეტია ალბათობა იმისა, რომ, უბრალოდ კი არ დაემორჩილებიან, არამედ მხარს დაუჭერენ

ამ გადანყვეტილებებს, თავიანთ ხელმძღვანელებსა და მთლიანად ორგანიზაციას.

არაკომფორტული სიტუაციებისთვის თავის არიდების სურვილი კიდევ ერთი მიზეზია იმისა, რომ მენეჯერები ვერ ახერხებენ პროცესის სამართლიანობის პრაქტიკაში დანერგვას. როგორც რობერტ ფოლგერი (ცენტრალური ფლორიდის უნივერსიტეტიდან) მიიჩნევს, მენეჯერებს, რომლებსაც მძიმე გადანყვეტილებების მიღება და განხორციელება უნევთ, ხშირად ურთიერთსაინანაღმდეგო, წინააღმდეგობრივი გრძნობები ეუფლებათ. მათ შეიძლება გულით უნდოდეთ დაზარალებული მხარისთვის სიმპათიის გამოხატვა და გადანყვეტილების მიღმა მსჯელობის ახსნა, მაგრამ მათთვის თავის არიდების სურვილიც ძალიან ძლიერია. ენდი მოკინსკიმ (ბრენდისის უნივერსიტეტიდან) და ჯოშუა მარგოლისმა (ჰარვარდის ბიზნესსკოლიდან) გააანალიზეს, რატომ უჭირთ ასე მენეჯერებს აუცილებელი უარყოფითი აქტივობების (როგორიცაა თანამშრომლების სამსახურიდან გათავისუფლება და სხვა ცუდი ამბების შეტყობინება) ინტერპერსონალური სენსიტიურობის თანხლებით განხორციელება, რაც პროცესის სამართლიანობის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს. ასეთ სიტუაციებში ლიდერებმა საკუთარი შინაგანი დრამის მართვა უნდა შეძლონ, დანაშაულის გრძნობისა (ვთქვათ, იმის გამო, რომ სტრატეგიულად არამომგებიანი გადანყვეტილება მიიღეს, რამაც შტატების შემცირებამდე მიიყვანა) და შფოთვის (იმის გამო, აქვს თუ არა ამოცანის ელეგანტურად შესრულებისთვის საკმარისი ინტერპერსონალური სენსიტიურობა) ჩათვლით. არაკომფორტულ ემოციებთან შეჭიდების ნაცვლად, ბევრი მენეჯერისთვის გაცილებით მარტივია მოცემული საკითხისთვის და მასთან ერთად იმ ადამიანებისთვის თავის არიდება, ვისაც ეხება ეს საკითხი.

„ემოციების გადადება“ თავის როლს თამაშობს ასეთ სიტუაციებში. როგორც სიცილია გადამდები, მაშინაც კი, როცა არ ვიცით, რაზე იცინიან, ასევე ვშფოთავთ ან ვსევდიანდებით ჩვენდაუნებურად, როდესაც გარშემომყოფები ცუდად გრძნობენ თავს და ეს დისკომფორტს გვიქმნის. ამიტომ სულაც არ არის გასაკვირი, რომ არაერთი მენეჯერი თავს არიდებს ადამიანებს, რომლებიც ემოციურ სტრესს განიცდიან. სამწუხაროდ, ეს თავის

არიდება ძალიან ამცირებს იმის ალბათობას, რომ მათ პროცესის სამართლიანობა დაამყვიდრონ.

კარგად მესმის, რას გრძნობენ მენეჯერები. რამდენიმე წლის წინ ტელეკომუნიკაციების ორგანიზაციასთან ვმუშაობდი, რომელმაც თავისი არსებობის განმავლობაში პირველად შეამცირა შტატები. CEO-სა და უფროს მენეჯერთა გუნდს სურდა, რომ საშუალო რგოლის მენეჯერებთან იმის შესახებ მესაუბრა, თუ რა გავლენას იქონიებდა შტატების შემცირება ორგანიზაციაში დარჩენილ ადამიანებზე და რით დაეხმარებოდნენ მათ უშუალო დაქვემდებარებულებს არსებული სიტუაციის დასაძლევად. თუმცა, საშუალო რგოლის მენეჯერებს ჰქონდათ განცდა, რომ უღალატეს, შეშინებული იყვნენ და არ სურდათ სხვებს ჩვეულ რეჟიმში მუშაობის გაგრძელებაში დახმარებოდნენ. მათ პრობლემასთან გამაიგივეს და დაუშვეს, რომ ნაწილობრივ ჩემი პასუხისმგებლობაც იყო შტატების შემცირების გადანეწევა. ამ უბედური და ეჭვიანი ჯგუფისთვის კონსულტაციის განეხილეს მცდელობისას კარგად გავისიგრძეგანე ის დისკომფორტი, რომელსაც მენეჯერები განიცდიან, როდესაც მათგან დაზარალებულად აღქმული ადამიანების მიმართ თანაგრძნობით აღსავსე მოპყრობას მოითხოვენ. ეს გაცილებით რთული იყო, ვიდრე მოველოდი.

კომპანიის უფროსმა მენეჯერებმა ჩემთან საუბარისას აღიარეს, რომ ჰქონდათ ცდუნება, თავი აერიდებინათ რიგითი თანამშრომლებისთვის, ნაწილობრივ, დანაშაულის გრძნობისა და, ნაწილობრივ, იმის გამო, რომ ეეჭვებოდათ, შეძლებდნენ თუ არა საკმარისად საღი, ცივი გონების შენარჩუნებას, რათა პროცესის სამართლიანობა შეენარჩუნებინათ. ეს ბუნებრივი რეაქციაა, მაგრამ უარყოფითი ემოციების იგნორირება მხოლოდ ახანგრძლივებს მათ. როდესაც უფროსი მენეჯერები უფრო დაუახლოვდნენ მათ დაქვემდებარებას, თანამშრომლებმა ეს დადებითად მიიღეს და ორგანიზაციამ შეძლო მიზნის განახლებული განცდის ფორმირება.

პროცესის სამართლიანობისკენ

კომპანიებს რამდენიმე ნაბიჯის გადადგმა სჭირდებათ, რათა პროცესის სამართლიანობა ნორმად აქციონ.

ცოდნის ხარვეზების გამოსწორება

მენეჯერები გაფრთხილებულნი უნდა იყვნენ უარყოფითი ემოციების შესახებ, რომლებიც სამართლიან პროცესს შეიძლება ახლდეს თან. უბრალოდ იმის აღიარებაც კი, რომ სრულიად ლეგიტიმურია განცდა, თავი მიანებონ, შეიძლება დაეხმაროს მენეჯერებს ამის რეალურად გაკეთების იმპულსისგან თავის დასაღწევად. კვლევებმა აჩვენა, რომ ადამიანები უფრო ადვილად ითმენენ/იტანენ უარყოფით გამოცდილებას, როდესაც ელიან მას. როგორც წინასწარ გაფრთხილებული ქირურგიული პაციენტები გრძნობენ ნაკლებ ტკივილს ოპერაციის შემდეგ, ისე წინასწარ გაფრთხილებულმა მენეჯერებმა შეიძლება უკეთ დაძლიონ (და, შესაბამისად, არ გადმოიტანონ ქცევაში) თავიანთი უარყოფითი ემოციები.

გარდა ამისა, მოსალოდნელია, რომ მენეჯერები მაშინ უფრო დაძლევენ სირთულეს, როდესაც ეცოდინებათ, რომ მათ ძალისხმევას ხელშესახები შედეგები მოჰყვება; თუმცა, არასაკმარისია, რომ მენეჯერები ბუნდოვნად აცნობიერებდნენ პროცესის სამართლიანობის ფინანსურ ეფექტურობას. კორპორატიულმა აღმასრულებელმა კარგად უნდა აუხსნას და გააცნოს მათ ყველა ფინანსური სარგებელი და ამისათვის ზუსტად ისევე გამოიყენოს დიაგრამები და გრაფიკები, როგორც სხვა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ინიციატივის შემთხვევაში ააგებდნენ ბიზნესშემთხვევას.

ტრენინგებში ინვესტირება

კვლევები აჩვენებს, რომ სამართლიანი პროცესის წარმართვის ტრენინგები მნიშვნელოვან შედეგს იძლევა. მაგალითად, ტრენინგ-გავლილი მენეჯერების დაქვემდებარებული ადამიანებისგან არა მხოლოდ მნიშვნელოვნად ნაკლებადაა მოსალოდნელი ქურდობა ან ორგანიზაციიდან წასვლა, არამედ, პირიქით, მეტად მოსალოდნელია, რომ დამატებით სამუშაოს შესარულებენ: იმ თანამშრომლებს შეეშველებიან, რომლებიც ვერ მივიდნენ სამსახურში; ახალ თანამშრომლებს სამუშაო ადგილზე ორიენტაციაში დაეხმარებიან, ხელმძღვანელებს მოვალეობების შესრულებაში გაუწევენ დახმარებას და ზეგანაკეთურადაც იმუშავენ. ჯერალდ გრინბერგის რამდენიმე კვლევა იმასაც კი აჩვენებს, რომ იმ თანამშრომლებს, რომელთა მენეჯერებმაც პროცესის სამართლიანობის ტრენინგი გაიარეს, გა-

ცილებით ნაკლებად აწუხებთ უძილობა სტრესულ სამუშაოსთან გამკლავებისას.

დენიელ სკარლიცკიმ (ბრიტანული კოლუმბიის უნივერსიტეტის ბიზნესის საუდერის სკოლიდან) და გერი ლათამმა (ტორონტოს უნივერსიტეტის იოსებ ლ. როტმანის მენეჯმენტის სკოლიდან) პროცესის სამართლიანობის ტრენინგპროგრამის ეფექტურობის განმსაზღვრელი ზოგიერთი ფაქტორი გამოავლინეს. ტრენინგის მონაწილეები აქტიურ ინსტრუქტირებაზე უკეთ რეაგირებენ, ვიდრე გაუმეჯობებული პროცესის სამართლიანობის შესახებ ლექციაზე. ამიტომაც განსაკუთრებით ეფექტურია, როდესაც ტრენინგის მონაწილეები კონკრეტულ ინსტრუქციებს იღებენ იმის შესახებ, რა და როგორ უნდა გააკეთონ. მაგალითად, როგორ ამოიცნონ ახალი სტრატეგიული ინიციატივისადმი წინააღმდეგობა. მას შემდეგ, რაც პრაქტიკულად განახორციელებენ ამ ქცევებს, მონაწილეებმა უკუკავშირი უნდა მიიღონ და კვლავ სცადონ იგივე ქცევა.

მაგალითად, როდესაც რამდენიმე წლის წინ კომუნალური მომსახურების კომპანიის აღმასრულებელთან ვმუშაობდი, შევამჩნიე, რომ იგი ერთ ჩვეულ შეცდომას უშვებდა: არასოდეს ეუბნებოდა სხვებს, რომ გადანყვეტილებების მიღებამდე ყოველთვის სერიოზულად განიხილავდა მათ მოსაზრებებს. ვურჩიე, რომ აუცილებლად ექსპლიციტურად, ყველასთვის გასაგებად აეხსნა, რომ იგი „სერიოზულად ითვალისწინებდა მათ მოსაზრებებსა და შემოთავაზებებს.“ ექვსი თვის შემდეგ მან მითხრა, რომ ჩემი რჩევა ფასდაუდებელი აღმოჩნდა. მან ისწავლა, რომ საკმარისი არ არის, აღმასრულებელი სამართლიანი იყოს, მას ასეთად უნდა ხედავდნენ კიდევც.

ტრენინგი ყველაზე ეფექტური მაშინაა, როდესაც რამდენიმე სესიად ტარდება და არა – ერთბაშად. მაგალითად, ერთ-ერთი წარმატებული პროგრამა რვა 2-4 საათიანი ყოველკვირეული შეხვედრისგან შედგებოდა და როლური თამაშის შემცველ სამიწად ვალებებსაც გულისხმობდა. ასე მონაწილეებს ფორმალური ტრენინგის სესიების დროსაც შეეძლოთ ინსტრუქტორისგან უკუკავშირის მიღება და შეხვედრებს შორის თანაჯგუფელებისგანაც. რაც შეეხება ყველაზე კონსტრუქციულ უკუკავშირს, ქცევაზე („არასოდეს აგიხსნიათ, რატომ მიიღეთ ეს გადანყვეტილება“) და

არა – პიროვნულ ნიშნებზე („მოუთმენლად მოიქეცით“) მითითება ყველაზე ყურადსაღები აღმოჩნდა.

მონაწილეებს ტრენინგის პროცესის შესახებაც უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია და შედეგების შესახებაც, თუმცა ეს ორი სხვადასხვა ტიპის ინფორმაციაა და ერთდროულად არ უნდა მივაწოდოთ. სესიის დაწყებამდე შედეგზე გაამახვილეთ ყურადღება. მოსალოდნელია, რომ მონაწილეები გაცილებით მეტად ჩაერთვებიან პროცესში, თუ ეტყვი, რომ პროგრამა სტრატეგიის დანერგვის პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობის ვალდებულების მოსაპოვებლად დაეხმარებათ. თუმცა, კურსის მსვლელობისას პროცესზე უნდა ფოკუსირდეთ. მოსალოდნელ შედეგებზე (მაგალითად, სტრატეგიის უკეთ დანერგვა) ფიქრმა, შესაძლოა, ყურადღება გაუფანტოს ადამიანებს და სასურველი შედეგების მისაღებად საჭირო პრაქტიკული უნარჩვევების (ვთქვათ, როგორ ჩართონ ადამიანები გადწყვეტილების მიღების პროცესში) დასწავლაზე სათანადოდ ვეღარ კონცენტრირდნენ.

და ბოლოს, ტრენინგის მონაწილეებისთვის მნიშვნელოვანია ოპტიმიზტური და, ამავდროულად, რეალისტური მოლოდინის შენარჩუნება. კიდევ ერთხელ ვიტყვი, რომ სასარგებლოა, გვახსოვდეს განსხვავება შედეგსა და პროცესს შორის. ოპტიმიზმის გენერირება შედეგებზე ფოკუსირებით შეგიძლიათ: ტრენინგების სხვა მონაწილეების მიღწევებისა და გაუმჯობესებული უნარების შესახებ ამბების გაზიარება უნდა დაეხმაროს ადამიანებს, რომ დადებითად განეწყონ საკუთარი ზრდის შანსებისადმი. რეალიზმის ნახალისება პროცესზე ფოკუსირებით შეგიძლიათ: ქცევის ცვლილება ძნელია და იშვიათად მიმდინარეობს სწორხაზოვნად. ტრენინგის მონაწილეებს არ უნდა ჰქონდეთ მოლოდინი, რომ პროცესის სამართლიანობას დღითი დღე გაიუმჯობესებენ, თუმცა უნდა იცოდნენ, რომ თუ ბევრს იმუშავებენ, საბოლოოდ, უნარებიც გაუმჯობესდებათ. ტრენინგის მონაწილეებს ვთავაზობ ხოლმე, რომ ტრენინგპროგრამის დასრულებიდან სამი თვის შემდეგ საკუთარ თავს ჰკითხონ, პროცესის სამართლიანობა უფრო მეტად არის მათი პრაქტიკის ნაწილი თუ არა, ვიდრე პროგრამის დაწყებამდე სამი თვით ადრე იყო. მოქმედების შემდგომი მიმოხილვაც ეხმარება მენეჯერებს საკუთარი უნარების დასახვეწად მას შემდეგ, რაც ტრენინგი დასრულდება.

პროცესის სამართლიანობა, როგორც უპირველესი პრიორიტეტი

უმეტესი მენეჯერული ქცევების მსგავსად, პროცესის სამართლიანობის პრაქტიკა ზემოდან უნდა დაიწყოს ორგანიზაციაში. როდესაც უფროსი მენეჯერები განმარტავენ, რატომ მიიღეს ესა თუ ის სტრატეგიული გადაწყვეტილება; რიგით თანამშრომლებს თავისუფლად შეუძლიათ მათთან გულწრფელი დიალოგი; ცვლილების შესახებ საკმარისად ადრე ატყობინებენ თანამშრომლებს და ადამიანების საფიქრალს პატივისცემით ეპყრობიან, მეტადაა მოსალოდნელი, რომ პროცესის სამართლიანობის პრაქტიკა ელვის სისწრაფით გავრცელდება მთელ ორგანიზაციაში.

პროცესის სამართლიანობის მოდელირებით უფროსი მენეჯმენტი ორგანიზაციული ღირებულებების გადაცემაზე მეტს აკეთებს. ის „შესაძლებლის ხელოვნების“ შესახებ შეტყობინებასაც გზავნის. ადამიანებისგან მაშინ უფრო მოსალოდნელია, რომ რთულ გამოწვევებს შეეჭიდებიან, როდესაც ხედავენ, მათთვის პატივსაცემი ადამიანები როგორ აკეთებენ ამას. ერთ-ერთ კომპანიაში, რომელშიც აუცილებელი რესტრუქტურიზაციის განხორციელებას ცდილობდნენ, უფროსი აღმასრულებლები მხოლოდ პროცესის სამართლიანობის პრაქტიკით გამოწვეული შერეული გრძნობების აღწერით კი არ გახდნენ მისაბამი დანარჩენი თანამშრომლებისთვის, არამედ იმ პროცესის ნათლად გადმოცემითაც, რომელიც გაიარეს და რომელმაც საბოლოოდ დაარწმუნა, რომ ასე უნდა მოქცეულიყვნენ. მათგან წავიდა შეტყობინება, რომ ოპერაციული მენეჯერებისთვის სრულიად ლეგიტიმური იყო შერეული ემოციები, თუმცა, საბოლოოდ, პროცესის სამართლიანობის პრაქტიკის მართებულობის მომხრე არგუმენტებმა იმძლავრა.

გარდა იმისა, რომ მისაბამი მაგალითის ფუნქციას ასრულებენ, უფროს მენეჯერებს შეუძლიათ, რომ პროცესის სამართლიანობის პრაქტიკა მთელ ორგანიზაციაში საუბრის ლეგიტიმურ თემად აქციონ და ამ გზით თქვან, რამდენად ღირებულად მიიჩნევენ მას. მაგალითად, ერთხელ ერთ კომპანიასთან ვმუშაობდი, რომელშიც თანამშრომელს პროცესის სამართლიანობის უნარებისა და, ასევე, შედეგების მიხედვით ირჩევდნენ. სხვა ორგანიზაციებმა თანამშრომლებს წლიური ანაზღაურება, ნაწილობრივ, 360-გრადუსიანი უკუკავშირით მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით გაუზარდეს,

რომელიც მათ მიერ გადანყვეტილებების დაგეგმვასა და განხორციელებას შეეხებოდა და ამაში პროცესის სამართლიანობის აღქმებს თვალსაჩინო, გამორჩეული ადგილი ეკავა,

ბოლოდროინდელმა კორპორაციულმა სკანდალებმა აჩვენა, რომ მუშახელისთვის მხოლოდ შედეგზე ორიენტირებული დირექტივების მიცემამ („არ მაინტერესებს, როგორ მიიღებ შედეგს, მთავარია შედეგი დაიდოს“) საეალალო შედეგები შეიძლება მოუტანოს კომპანიას. შორსმჭვრეტელ ორგანიზაციებს მხოლოდ მენეჯერების მიერ მიღწეული შედეგები კი არ აინტერესებთ, არამედ იმ პროცესის სამართლიანობაც აფიქრებთ, რომლითაც მიიღწევა ეს შედეგი. ეს არ არის მიკრომენეჯმენტისკენ მონოღება. უბრალოდ როგორც ფინანსური შედეგის მიღების ერთზე მეტი გზა არსებობს, ასეთივე მრავალფეროვანია ადამიანების გადანყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვის, გარკვეული მოქმედებების განხორციელების მიზეზების ახსნა-განმარტების, ზრუნვისა და ნუხილის გამოხატვის საშუალებებიც.

კომპანიებისთვის მორალური ვალდებულებაა პროცესის სამართლიანობა. მარტივად რომ ვთქვათ, უბრალოდ სწორია ასე მოქმედება. პროცესის სამართლიანობა, როგორც ასეთი, ყველა დონის და ყველა ფუნქციის ყველა აღმასრულებლის პასუხისმგებლობაა. შეუძლებელია მისი ადამიანური რესურსების მენეჯერისთვის მინდობა. თუმცა, ამ მორალურ პასუხისმგებლობას ბიზნესშესაძლებლობა მოაქვს. აღმასრულებელმა მინიმუმამდე უნდა შეამციროს იმ გადანყვეტილებების ფასი, რომლებმაც, შესაძლოა, საფრთხე შეუქმნას თანამშრომლებს და შეძლებისდაგვარად გაზარდოს გადანყვეტილებებით მიღებული სარგებელი, რაც მათთვის ახალი შესაძლებლობების წყაროდ შეიძლება იქცეს. პროცესის სამართლიანობის პრაქტიკა ორივე შემთხვევაში დაგეხმარებათ სასურველი შედეგის მისაღწევად. რაც უფრო მალე გააცნობიერებთ ამას, მით უკეთესი თქვენთვის და თქვენი კომპანიისთვის.

პირველად 2006 წლის მარტში გამოქვეყნდა. რეპრინტი R0603H

რატომ იღებენ კარგი ლიდერები ცუდ გადაწყვეტილებებს

ენდრიუ კემპბელი, ჯო უაიტჰედი და სიდნი ფინკელშტაინი

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ჩვენი პიროვნული და პროფესიული ცხოვრების ბირთვს წარმოადგენს. ჩვენ ყოველდღიურად ვიღებთ გადაწყვეტილებებს. ზოგი გადაწყვეტილება მცირემასშტაბიანი, შიდა მოხმარებისა და უწყინარია, სხვები გაცილებით მნიშვნელოვანია და ადამიანების ცხოვრებაზე, საარსებო წყაროებსა და კეთილდღეობაზე ახდენენ გავლენას. რა თქმა უნდა, გადაწყვეტილებების მიღებისას აუცილებლად ვუშვებთ შეცდომებს. შემადრწუნებელი რეალობაა, რომ საუკეთესოდ ინფორმირებული და საუკეთესო განზრახვების მქონე, განათლებული, ჭკვიანი და პასუხისმგებლობის გრძნობის მქონე ადამიანების მიერ მიღებული უსაზღვროდ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები ზოგჯერ არაფრად ვარგა.

განვიხილოთ დაიმლერ-ბენცის CEO-ს იურგენ შრემპის შემთხვევა. მან, შიდა წინააღმდეგობის მიუხედავად, კრაისლერისა და დაიმლერის შერყნმა განახორციელა. ცხრა წლის შემდეგ დაიმლერი, ფაქტობრივად, იძულებული გახდა, კრაისლერი კერძო კაპიტალის გარიგებაში დაეთმო. ბრიტანული სააფთიაქო ქსელის, ბუტსის CEO-მ, სტივ რასელმა, ჯანმრთელობის დაცვის ახალი სტრატეგია დანერგა, რათა თავისი აფთიაქები კონკურენტებისგან განესხვავებინა. ამისათვის მან ისეთი ახალი მომსახურება შესთავაზა მომხ-

მარებელს, როგორც სტომატოლოგიაა. თუმცა, საბოლოოდ, აღმოჩნდა, რომ ბუტის მენეჯერებს არ ჰქონდათ ჯანმრთელობის დაცვის სერვისების მიწოდებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები და ამ ბაზარს არ აღმოაჩნდა მოგების დიდი პოტენციალი. ამ სტრატეგიამ თავისი მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა იმაში, რომ რასელმა ნაადრევად დატოვა მაღალი თანამდებობა. ბრიგადის გენერალი მეთიუ ბროდერიკი, ამერიკის შიდა უსაფრთხოების ოპერაციების ცენტრის ხელმძღვანელი, რომლის პასუხისმგებლობაც იყო პრეზიდენტ ბუშისა და მთავრობის სხვა მაღალჩინოსანთა ინფორმირება, თუ ქარიშხალი კატრინა დამბებს გაარღვევდა ახალ ორლეანში, 2005 წლის 29 აგვისტოს, ორშაბათს, მშვიდად წავიდა სახლში მას შემდეგ, რაც მოახსენა, რომ დამბები მყარად იდგა ადგილზე.

ყველა ეს აღმასრულებელი უაღრესად კვალიფიციური იყო, თუმცა მათ მაინც მიიღეს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც, მალევე გაირკვა, რომ მცდარი იყო. რატომ მოხდა ასე? და რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, როგორ შეგვიძლია მსგავსი შეცდომების თავიდან არიდება? სწორედ ამ საკითხის შესწავლას დაუთმეთ ბოლო ოთხი წელიწადი და კვლევამ სიღრმისეულად გაგვაცნო დარგი, რომელსაც გადაწყვეტილების მიღების ნეირომეცნიერება ეწოდება. მუშაობა იმ 83 გადაწყვეტილებისგან შემდგარი მონაცემთა ბაზის ან-ყობით დავიწყეთ, რომელიც მიღებისთანავე მცდარად მივიჩნიეთ. ამ შემთხვევების ანალიზის შედეგად დავასკვნით, რომ მცდარი გადაწყვეტილებები გავლენიანი ადამიანების მიერ მსჯელობისას დაშვებულ შეცდომებში იღებს სათავეს. შესაბამისად, უნდა გავკერკვია, როგორ ჩნდება ეს შეცდომები მსჯელობაში.

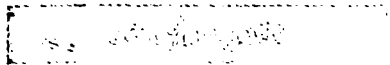
ქვემოთ აღწერთ პირობებს, რომლებიც ხელს უწყობს მსჯელობაში შეცდომების გამოჩენას და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დაცვის იმ საშუალებებს მიმოვიხილავთ, რომელთა გამოყენებითაც ორგანიზაციებს შეცდომების დაშვების რისკის შემცირება შეუძლიათ. დასასრულს გაჩვენებთ, როგორ გამოიყენა ორმა წამყვანმა კომპანიამ ჩვენ მიერ აღწერილი მიდგომა. თუმცა, მსჯელობისთვის კონტექსტის შესაქმნელად ჯერ უნდა გავარკვიოთ, როგორ აყალიბებს ადამიანის ტვინი მსჯელობას.

- ლიდერები, უპირატესად, არაყნობიერი პროცესების მეშვეობით იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც ნეირომეცნიერები ამოცნობის პატერნსა და ემოციურ რეაქციებს უწოდებენ. ეს პროცესები, ჩვეულებრივ, სწრაფ, ეფექტურ გადაწყვეტილებებს ეწეება საფუძვლად, მაგრამ შესაძლებელია, რომ მათი მიმდინარეობა შეფერხდეს ან დაძაბუნდეს პირადი ინტერესიდან, ემოციური მოკაპულობებიდან ან შეცდომის გამომწვევი მოვლენებიდან გამომდინარე.
- გენეჯერებმა უნდა მიაკვლიონ მიკერძოებულობის წყაროების აღმოჩენისა და გაყნობიერების სისტემატურ გზებს, რასაც ავტორები „წითელი დროშის პირობებს“ უწოდებენ და შემდეგ შექმნან თავის დაყვის საშუალებები, რომლებიც მეტი ანალიზის, მსჯელობის ან უფრო ძლიერი მართვის პირობებს შექმნის.
- სტაბილური აღწერილი მიდგომის გამოყენებით, კომპანიები თავიდან აიცილებენ ბევრ მცდარ გადაწყვეტილებას, რომელიც ჩვენი ცვინის მუშაობის თავისებურებიდან მომდინარეობს.

როგორ მოგზაურობს ტვინი

გადაწყვეტილების მიღებისას, ძირითადად, ორ გამტარ პროცესზე ვართ დამოკიდებულნი. ჩვენი ტვინი პატერნის ამოცნობის მეშვეობით აფასებს, რა ხდება. ამ შეფასებაზე დაყრდნობით ვრეაგირებთ ამ ინფორმაციაზე, ან ყურადღებას არ ვაქცევთ, ჩვენს მეხსიერებაში შენახული ემოციური ტეგების შესაბამისად. ეს ორივე პროცესი, ჩვეულებრივ, სანდოა და ჩვენი ევოლუციური მონაპოვრის ნაწილს წარმოადგენს, თუმცა გარკვეულ ვითარებაში ორივემ შეიძლება გვიღალატოს.

პატერნის ამოცნობა კომპლექსური პროცესია, რომელშიც თავის ტვინის 30-მდე განსხვავებული უბნიდან მიღებული ინფორმაციის ინტეგრაცია ხდება. აღმოვჩნდებით რა ახალ სიტუაციაში, ჩვენ წარსულ გამოცდილებებსა და მსჯელობებზე დაყრდნობით ვაკეთებთ დაშვებებს. ასე ახერხებს მოჭადრაკე ექვს წამში ჭადრაკის პარტიის შეფასებასა და საუკეთესო სვლის შერჩევას – იგი მანამდე ნანახ პატერნს მიმართავს. თუმცა, პატერნის ამოცნობამ შეცდომაშიც შეიძლება შეგვიყვანოს. როდესაც ერთი შეხედვით ნაცნობი სიტუაციაა, ჩვენმა ტვინმა შეიძლება გვაფიქრებინოს, რომ სწორად გვესმის არსებული სიტუაცია, მაგრამ სინამდვილეში ეს ასე არ იყოს.



ლიდერები ცნობენ პატერნებს სიტუაციებში, რომლებშიც ხვდებიან და მათზე დაყრდნობით სწრაფად იღებენ გადაწყვეტილებებს. პროცესს ამ პატერნებზე მიბმული ემოციური ასოციაციებიც არქარებს. შემთხვევათა უმეტესობაში ეს პროცესი შეუფერხებლად, კარგად მუშაობს. მაგრამ შესაძლებელია, მან სერიოზულ შეცდომებამდე მიგვიყვანოს, თუ მსჯელობა მიკერძოებულია.

მაგალითი: როდესაც Wang Laboratories-მა თავისი პერსონალური კომპიუტერი გამოუმვა, დამფუძნებელმა ენ ვანგმა დაპატენტებული ოპერაციული სისტემის შექმნა არჩია იმისდა მიუხედავად, რომ IBM PC ამჟამად სტანდარტად მკვიდრდებოდა. ამ უხეშ შეცდომაზე გავლენა მოახდინა მისმა რწმენამ, რომ IBM-მა ითაღლითა კარიერის დასაწყისში, რამაც უარი ათქმევინა IBM-ის პროდუქტთან ასოცირებული სისტემის გამოყენების შესაძლებლობის განხილვაზე კი.

დამახინჯებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესისგან თავის დასაცავად და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მოსაძლიერებლად დახმარებისთვის დამოუკიდებელ პიროვნებას მიმართეთ, რათა გაარკვიოთ, გადაწყვეტილების მიმღები რომელი პირები შეიძლება განიცდიდნენ პირადი ინტერესების, ემოციური მიჯაჭვულობებისა თუ შეცდომაში შემყვანი მოგონებების ზეგავლენას.

მაგალითი: ერთ-ერთი ინდური კომპანიის კონსულტაციის განყოფილების ხელმძღვანელი, რომელიც

უახლოეს მომავალში დაწინაურებას ელოდა, ფიქრობდა, რომ თავისი მოადგილე დაეტოვებინა თავისი პოზიციიზე. მან გააცნობიერა, რომ, შესაძლოა, მისი მსჯელობა ტენდენციური ყოფილიყო, რადგან ემოციურად მიჯაჭვული იყო საკუთარ კოლეგაზე და სრულიად კანონიერად იყო დაინტერესებული, რომ გარდამავალ პერიოდში ნაკლები დატვირთვა ჰქონოდა. აღმასრულებელმა „ჰედპანტერს“ სთხოვა თავისი კოლეგის შეფასება და იმის განსაზღვრა, შესაძლებელი იყო თუ არა უკეთესი კანდიდატის გარედან მოყვანა.

თუ დამახინჯებული გადაწყვეტილების მიღების რისკი მაღალია, კომპანიებმა თავდაცვის საშუალებები უნდა გამოიყენონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში: გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს დამატებითი გამოცდილების მიღებისა და ანალიზის საშუალება მიეცით, მეტი განხილვისა და გამოწვევის შესაძლებლობა შეუქმენით და მეტად ადევნეთ თვალ-ყური.

მაგალითი: CEO-სთვის მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებაში დასახმარებლად, ერთი გლობალური ქიმიური კომპანიის ხელმძღვანელმა მას ურჩია, რომ გადაწყვეტილების მისაღებად საინვესტიციო ბანკირებისგან მიეღო რჩევა, ალტერნატიული ვარიანტების გასაანალიზებლად საპროექტო გუნდი შეეკრიბა და სამეთვალყურეო საბჭო შეექმნა, რომელშიც თვითონაც შევიდოდა და CFO-ც.

ჭკუის სასწავლებელია, რაც მეთიუ ბროდერიკს დაემართა ქარიშხალ კატრინას დროს. ბროდერიკი ვიეტნამისა და სხვა სამხედრო მისიების დროს ოპერაციულ ცენტრებში მუშაობდა და წინა ქარიშხლების დროს შიდა უსაფრთხოების ოპერაციების ცენტრს ხელმძღვანელობდა. ამ გამოცდილებამ ასწავლა მას, რომ ძირითადი მოვლენის წინმსწრები ანგარიშები ხშირად მცდარია: უმჯობესია, სანამ რამეს მოვიმოქმედებდეთ, სანდო წყაროდან მიღებულ „საბოლოო სიმართლეს“ დაველოდოთ. სამწუხაროდ, მას არ ჰქონდა ისეთ ქარიშხალთან გამკლავების გამოცდილება, რომელიც ზღვის დონის ქვემოთ გაშენებულ ქალაქს უტევდა.

ახალ ორლენანზე კატრინას თავდასხმიდან 12 საათის შემდეგ, 29 აგვისტოს ღამით ბროდერიკმა ქალაქის დატბორვისა და გარღვეული დამბების შესახებ 17 სხვადასხვა ცნობა მიიღო, თუმცა საპირისპირო ინფორმაციაც მისდიოდა. სამხედრო ინჟინრები ატყობინებდნენ, რომ არ არსებობდა გარღვეული დამბების მტკიცებულება, ხოლო ნაშუადღევს CNN-მა ფრანგული კვარტლის ბურბონ სტრიტიდან გადმოსცა რეპორტაჟი, რომელშიც ქალაქის მცხოვრებლები წვეულებას მართავდნენ და ამბობდნენ, რომ თავიდან აიცილეს საშიშროება. პატერნის ამოცნობის პროცესმა ამცნო ბროდერიკს, რომ ეს ურთიერთსაპირისპირო ცნობები სწორედ ის რეალური სიმართლე იყო, რომელსაც ელოდა. ამიტომ იმ ღამით სახლში წასვლამდე, მოამზადა ანგარიში, რომელშიც იუნყებოდა, რომ დამბები არ გარღვეულა, თუმცა ისიც დაამატა, რომ მეორე დღეს აუცილებელი იქნებოდა სიტუაციის გადამოწმება და დამატებითი შეფასება.

ემოციური ტეგირება არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ემოციური ინფორმაცია მეხსიერებაში შენახულ აზრებსა და გამოცდილებებს ებმის. ეს ემოციური ინფორმაცია გვეუბნება, უნდა მივაქციოთ თუ არა ყურადღება ამა თუ იმ მოვლენას და რა ტიპის მოქმედების განხორციელების ვარიანტი უნდა განვიხილოთ (მეყსეული თუ დროში გადავადებული, ბრძოლა თუ გაქცევა). როდესაც თავის ტვინის ის უბნები ზიანდება, რომლებიც ემოციებს აკონტროლებს, კარგად ვხედავთ, რამდენად მნიშვნელოვანია ემოციური ტეგირება: ნევროლოგიური კვლევა აჩვენებს, რომ ამ დროს უფრო ნელა და არაკომპეტენტურად ვიღებთ გადაწყვეტილებებს იმის

მიუხედავად, რომ ობიექტური ანალიზის უნარი სრულიად შენარჩუნებული გვაქვს.

პატერნის ამოცნობის მსგავსად, ემოციური ტეგირება, უმეტეს შემთხვევაში, რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღებაში გვეხმარება, მაგრამ ამ პროცესმაც შეიძლება შეგვაცდინოს. მაგალითად Wang Laboratories-ის შემთხვევა ავიღოთ, რომელიც წამყვან კომპანიას წარმოადგენდა ტექსტური დამუშავების სფეროში 1980-იანი წლების დასაწყისისთვის. გააცნობიერა რა, რომ პერსონალური კომპიუტერების გამოჩენა კომპანიის მომავალს საფრთხეს უქმნიდა, დამფუძნებელმა ენ ვანგმა ამ სექტორში კონკურენციის მიზნით ახალი მანქანა შექმნა. სამწუხაროდ, მან მესაკუთრული/პროპრიეტარული ოპერაციული სისტემა ააწყო იმ ფაქტის მიუხედავად, რომ IBM PC აშკარად დომინანტურ სტანდარტად მკვიდრდებოდა. ამ უხეშ შეცდომაზე, რომელმაც რამდენიმე წლის შემდეგ კომპანიას ბოლო მოუღო, ენ ვანგის უარყოფითმა დამოკიდებულებამ იმოქმედა. ის დარწმუნებული იყო, რომ IBM მას თალღითურად მოექცა ახალ ტექნოლოგიასთან დაკავშირებით, რომელიც მან კარიერის გარიჟრაჟზე გამოიგონა. ამ გრძნობებმა მას უარი ათქმევინა IBM-ის პროდუქტზე მიბმული პროგრამული უზრუნველყოფის პლატფორმაზე მიუხედავად იმისა, რომ ამ პლატფორმას მესამე მხარე – მაიკროსოფტი – იძლეოდა.

რატომ ვერ ამჩნევს და ასწორებს ჩვენი ტვინი ასეთ შეცდომებს? ყველაზე თვალსაჩინო მიზეზი ისაა, რომ გონებრივი სამუშაო, რომელსაც ვასრულებთ, არაცნობიერად ხორციელდება. ეს ართულებს მონაცემებისა და ლოგიკის გადამოწმებას, რომელსაც გადაწყვეტილების მიღებისას ვიყენებთ. როგორც წესი, ჩვენს პიროვნულ პროგრამაში მხოლოდ მაშინ ვამჩნევთ ჩავარდნებსა და ხარვეზებს, როდესაც ისინი მსჯელობაში შეცდომებად ვლინდება. მეთიუ ბროდერიკმა მხოლოდ მაშინ აღმოაჩინა, რომ მისი საბოლოო სიმართლის პრაქტიკული წესი უმართებულო რეაქცია იყო ქარიზმულ კატრინაზე, როდესაც უკვე ძალიან გვიანი იყო. ვანგი მხოლოდ მას შემდეგ მიხვდა, რომ დაპატენტებული პროგრამული უზრუნველყოფისთვის პრიორიტეტის მინიჭება მწარე შეცდომა იყო, რაც მისი პერსონალური კომპიუტერი ბაზარზე ვერ დამკვიდრდა.

აზროვნების პროცესის უალრესად არაცნობიერი ბუნების პრობლემას ისიც ემატება, რომ ჩვენ არ ვამოწმებთ და არ ვაბალანსებთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. ჩვენი ტვინი ბუნებრივად არ მიჰყვება წიგნებში აღწერილ კლასიკურ მოდელს: განიხილე ვარიანტები, განსაზღვრე მიზნები და თითოეული ვარიანტი მიზანთან მიმართებით შეაფასე. ამის ნაცვლად, სიტუაციას პატერნის ამოცნობის გამოყენებით ვაანალიზებთ და მოქმედების ან უმოქმედობის შესახებ გადაწყვეტილებას ემოციური ტეგების გამოყენებით ვიღებთ. ეს ორი პროცესი თითქმის ერთდროულად მიმდინარეობს. ფაქტობრივად, როგორც მკვლევარმა ფსიქოლოგმა გერი კლეინმა აჩვენა, ჩვენი ტვინი პირდაპირ დასკვნებზე ხტება და უარს ამბობს ალტერნატივების განხილვაზე. მეტიც, ჩვენ განსაკუთრებით მოვიკოჭლებთ სიტუაციის თავდაპირველი შეფასების – სანყისი სამუშაო ჩარჩოს – გადასახედად.

სავარჯიშო, რომელსაც ხშირად ვიყენებთ აშრიჯის ბიზნეს-სკოლაში, გვიჩვენებს, რამდენად ძნელია სანყისი სამუშაო ჩარჩოს კითხვის ნიშნის ქვეშ დაყენება. სტუდენტებს ვაძლევთ შემთხვევას/ქეისს, რომელშიც ახალი ტექნოლოგია კარგ ბიზნესშესაძლებლობად არის წარმოდგენილი. ხშირად გუნდი საათების განმავლობაში მუშაობს, ვიდრე ამ სანყის ჩარჩოს კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენებს და, სრულიად მართებულად, იწყებს ფიქრს, რომ ეს ახალი ტექნოლოგია საფრთხეს უქმნის კომპანიის წამყვან ადგილს ბაზარზე. მიუხედავად იმისა, რომ ფინანსური მოდელი მუდმივად ითვლის ახალი ტექნოლოგიის დანერგვის უარყოფით შედეგებს, ზოგიერთი გუნდი ვერასოდეს ახერხებს სანყისი სამუშაო ჩარჩოს კითხვის ნიშნის ქვეშ დაყენებას და აგრესიული ინვესტიციების შემოთავაზებით ასრულებს მუშაობას.

წითელი დროშის აფრიალება

როდესაც ვაანალიზებდით, როგორ ხდება, რომ კარგი ლიდერები ცუდად მსჯელობენ, აღმოვაჩინეთ, რომ ყველა შემთხვევაში მათზე სამი ფაქტორი ზემოქმედებს. ეს ფაქტორები ან ემოციურ ტეგებს ამახინჯებენ, ან მცდარი პატერნის დანახვას აიძულებს მათ. ამ ფაქტორებს „წითელი დროშის პირობები“ ვუწოდეთ.

პირველ და ყველაზე ნაცნობ წითელი დროშის პირობას უმართებულო პირადი ინტერესის არსებობა წარმოადგენს. როდესაც უმართებულო პირადი ინტერესი გვაძრავებს, მიკერძოებულად ვანიჭებთ ემოციურ მნიშვნელობას მიღებულ ინფორმაციას, რომელიც, თავის მხრივ, ჩვენთვის სასურველი პატერნების აღსაქმელად განგვანყობს. კვლევა აჩვენებს, რომ ყველაზე კეთილი ზრახვების პროფესიონალებსაც კი, როგორებიც ექიმები და აუდიტორები არიან, არ ხელეწიფებათ საკუთარი მსჯელობის პირადი ინტერესიდან მომდინარე მიკერძოებულობისგან დაცლა, როდესაც საქმე პაციენტისთვის კონკრეტული მედიკამენტის დანიშვნას ან აუდიტის დროს გამოთქმულ მოსაზრებას ეხება.

მეორე, შედარებით ნაკლებად ცნობილი პირობა არასასურველი მიჯაჭვულობების არსებობაა. ჩვენ შეიძლება მივეჯაჭვოთ ადამიანებს, ადგილებსა და ნივთებს და ამ კავშირებმა, შესაძლოა, გავლენა მოახდინოს როგორც რეალურად შექმნილი, მიმდინარე სიტუაციის, ისე – ამ სიტუაციაში განსახორციელებელი მართებული ქცევების შესახებ მსჯელობაზე. უმართებულო მიჯაჭვულობების ძალის ილუსტრაციას წარმოადგენს ის ხშირი შემთხვევები, როდესაც აღმასრულებლები თავს იკავებენ კომპანიის იმ ერთეულის გაყიდვისგან, რომელშიც თვითონ მუშაობდნენ.

წითელი დროშის მესამე პირობას შეცდომაში შემყვანი მოგონებების არსებობა წარმოადგენს. ეს მოგონებები მიმდინარე სიტუაციის რელევანტურად და თავსებადად გამოიყურება, მაგრამ მსჯელობას მცდარი მიმართულებით წარმართავს. მათ გამო შეიძლება უყურადღებოდ დაგვრჩეს ან სათანადოდ ვერ შევაფასოთ მნიშვნელოვანი განმასხვავებელი ფაქტორები, როგორც ეს მეთიუ ბროდერიკს დავმართა, როდესაც ბევრი არ უფიქრია ზღვის დონის ქვემოთ განლაგებული ქალაქის თავზე ქარიშხლის გადავლის შედეგებზე. წარსულ გამოცდილებაზე მიბმული ნებისმიერი ემოციური ტეგი ზრდის იმის ალბათობას, რომ მოგონება მცდარ მიმართულებას მოგცემს. თუ წარსულში მსგავს გამოცდილებაზე დაყრდნობით მიღებულმა გადაწყვეტილებამ კარგად იმუშავა, მაშინ მეტად იქნება მოსალოდნელი, რომ უყურადღებოდ დავტოვებთ წარსულსა და აწმყო სიტუაციებს შორის არსებულ მნიშვნელოვან განსხვავებებს.

სწორედ ეს დაემართა Quaker Oats-ის ყოფილ ხელმძღვანელს უილიამ სმიტურგს. მან Snapple იმიტომ იყიდა, რომ ძალიან კარგად ახსოვდა Gatorade – Quaker-ის ყველაზე წარმატებული გარიგება. ისეთი პირი უჩანდა, რომ Snapple, Gatorade-ის მსგავსად, სასმელების ახალი კომპანია უნდა ყოფილიყო, რომელიც Quaker-ის მარკეტინგული და მენეჯერული უნარების მეშვეობით გაუმჯობესდებოდა. სამწუხაროდ, Snapple-ისა და Gatorade-ის მსგავსება მხოლოდ ზედაპირული აღმოჩნდა, რაც Quaker-ს ძალიან ძვირი დაუჯდა – მოგების ნაცვლად, კომპანია ჩამოიშალა. ფაქტობრივად, Snapple სმიტურგის ყველაზე ცუდი გარიგება იყო.

რა თქმა უნდა, აქ ნათქვამის ნაწილი საყოველთაოდ არის ცნობილი: ადამიანები ტენდენციურნი/მიკერძოებულნი არიან. ამიტომ მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ისე მართვა, რომ ეს ტენდენციურობა დაბალანსებული იყოს. ბევრი გამოცდილი ლიდერი ამას ისედაც აკეთებს; თუმცა, აქ ვამტკიცებთ, რომ თუ ტვინის მუშაობის თავისებურებებს გავითვალისწინებთ, ვერ ვიქნებით იმის იმედად, რომ ლიდერები თვითონ შეძლებენ მსჯელობაში თავიანთი შეცდომების გამოვლენასა და მათგან თავდაცვას. მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭიროა მიკერძოებულობის პოტენციური წყაროების ანუ წითელი დროშის პირობების გამოვლენის მიზანმიმართული, სტრუქტურირებული გზები. ამასთან, ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაძლიერებაც გეჭირდება.

განვიხილოთ სიტუაცია, რომელშიც Choudry Hodlongs-ის კოსმეტიკური ბიზნესის ხელმძღვანელი რიტა ჩაკრა აღმოჩნდა (ამ და ქვემოთ მოტანილ მაგალითებში ნახსენები კომპანიებისა და ადამიანების სახელები შეცვლილია). მას შემდეგ, რაც დაანინაურეს და სამომხმარებლო პროდუქტების განყოფილების ხელმძღვანელად გადაიყვანეს, მას უნდა გადაეწყვიტა, თავის მოადგილე დაეტოვებინა თავის ადრინდელ პოზიციაზე თუ კომპანიის გარეთ ეძებნა შემცვლელი. შეგვიძლია ამ გადაწყვეტილებაში პოტენციური წითელი დროშების ამოცნობა? დიახ, შესაძლოა, მისი ემოციური ტეგები არ იყოს სანდო იმ არასასურველი მიჯაჭვულობის გამო, რომელიც მას თავის კოლეგასთან შეიძლება ჰქონდეს; ან უმართებულო პირადი ინტერესი ამოძრავებდეს, რომელიც სამსახურის შეცვლის გარდა-

მავალ პერიოდში დატვირთვის შემცირებაზე იყოს მიმართული. ცხადია, ზუსტად ვერ გვეცოდინება, გრძნობს თუ არა რიტა ამ მიჯაჭვულობას, ან აქვს თუ არა პირადი ინტერესი. და ვინაიდან გადანყვეტილების მიღების პროცესის დიდი ნაწილი არაცნობიერია, თვითონ რიტასაც არ ეცოდინება ეს. ჩვენ მხოლოდ ის ვიცით, რომ არსებობს რისკი. საკითხი ასე დგას: როგორ უნდა დაიცვას რიტამ თავი, ან როგორ უნდა დაეხმაროს მას თავისი ხელმძღვანელი საკუთარი თავისგან დაცვაში?

მარტივი პასუხია სხვა ვინმეს ჩართვა, ვისაც არც უმართებულო მიჯაჭვულობები აქვს და არც – პირადი ინტერესი. ეს შეიძლება იყოს რიტას ხელმძღვანელი, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი, „ჰედჰანტერი“ ან ნდობით აღჭურვილი კოლეგა. ამ პიროვნებას შეუძლია ეჭვქვეშ დააყენოს მისი მსჯელობა, ლოგიკის გადასინჯვისკენ უბიძგოს, ალტერნატიული ვარიანტების განხილვისკენ მიმართოს და, სავარაუდოდ, ის გადანყვეტილებაც დაიცვას, რომელმაც, შესაძლოა, რიტას დისკომფორტი შეუქმნას. საბედნიეროდ, ამ სიტუაციაში რიტასთვის უკვე ცნობილი იყო წითელი დროშის ზოგიერთი პირობის შესახებ. ამიტომ მან „ჰედჰანტერს“ მოუხმო თავისი კოლეგისა და გარედან მოსული კანდიდატების შესაფასებლად. საბოლოოდ, რიტამ თავისი კოლეგა დანიშნა, მაგრამ მხოლოდ გადამოწმებისა და დარწმუნების შემდეგ, რომ მისი მსჯელობა მიუკერძოებელი იყო.

ბევრ ლიდერს შეეხვედრივართ, რომლებსაც ინტუიციურად ესმით, რომ მათი ან მათი კოლეგების მსჯელობა დამახინჯებული შეიძლება იყოს, თუმცა ცოტა მათგანი თუ აკეთებს ამას სტრუქტურირებულად. შედეგად ვიღებთ იმას, რომ ბევრი ლიდერი ვერ ახერხებს ცუდი გადანყვეტილებებისგან თავის სათანადოდ დაცვას. ახლა ერთი-ორი კომპანიის მაგალითი განვიხილოთ, რომლებიც სისტემატურად მიუდგნენ გადანყვეტილების მიღების პროცესის მიკერძოებულობის პრობლემას და ეს წითელი დროშის პირობებიდან მომდინარე რისკების გაცნობიერებისა და შემცირების გზით შეძლეს.

მიკერძოებულობისგან თავდაცვა

ევროპულ მულტინაციონალურ კომპანიას, რომელსაც აქ „გლობალ ქემიკალის“ სახელით მოვიხსენიებთ, არაეფექტიანი განყოფილება ჰქონდა. ამ განყოფილების პასუხისმგებელ მენეჯერთა გუნდი ორჯერ დაჰპირდა კომპანიის ხელმძღვანელებს, რომ რალაცას შეცვლიდა, მაგრამ ორივეჯერ უშედეგოდ. CEO მარკ თაისენი არსებულ ვარიანტებს აფასებდა.

ეს განყოფილება თაისენისეული ზრდის სტრატეგიის ნაწილი იყო და უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში ორი დიდი და ოთხი პატარა შენაძენის გაერთიანების შედეგად შეიქმნა. ორი შედარებით დიდი გარიგება თვითონ თაისენს მიჰყავდა და დანიშნა მენეჯერები, რომლებიც მთელი ძალით ცდილობდნენ სამუშაოს შესრულებას. სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარემ, ოლაფ გრუნველდმა გადაწყვიტა შეეფასებინა, მიკერძოებული იყო თუ არა თაისენის მოსაზრებები არაეფექტიანი განყოფილების შესახებ და თუ ეს ასე იყო, როგორ შეიძლებოდა მისი დახმარება. გრუნველდს არანაირი ვარაუდი არ გამოუთქვამს თაისენის მსჯელობასთან დაკავშირებით. ის უბრალოდ ფხიზლად იყო და არ გამოორიცხავდა იმის შესაძლებლობას, რომ CEO-ს თვალსაზრისი დამახინჯებული ყოფილიყო.

გრუნველდმა წითელი დროშის პირობების მოძებნა დაიწყო. (წითელი დროშების იდენტიფიცირების პროცესის აღწერისთვის იხ. ჩანართი „წითელი დროშების იდენტიფიცირება.“) თაისენმა არაეფექტიანი განყოფილება შექმნა და მისდამი მიჯაჭვულობის ზემოქმედებით, შესაძლოა, ის თავს იკავებდა სტრატეგიაზე ან შეკრებილ გუნდზე უარის თქმისგან. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი იყო ის ფაქტი, რომ ვინაიდან თაისენი წარსულში წარმატებით დაეხმარა ადგილობრივ მენეჯერებს სხვა განყოფილებაში ცვლილების განხორციელებისას, იგი მცდარი პატერნის დანახვის რისკის წინაშე იდგა და არაცნობიერად მიიჩნევდა, რომ შექმნილ სიტუაციაშიც მხარი უნდა დაეჭირა და დახმარებოდა მენეჯერებს. ამრიგად, თაისენის შესაძლო არასასურველი მიჯაჭვულობებისა და პოტენციურად შეცდომაში შემყვანი მოგონებებით შეფიქრიანებულმა გრუნველდმა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გასამყარებლად თავდაცვის სამ საშუალებას მიმართა.

წითელი დროშების იდენტიფიცირება

წითელ დროშებს მხოლოდ მაშინ მოაქვთ სარგებელი, თუ მათ გადაწყვეტილების მიღებამდე გამოვავლენთ. როგორ უნდა ამოიყნოს ისინი კომპლექსურ სიტუაციებში? ამისათვის შეიძლება შემოვიღოთ პროცესს გთავაზობთ:

1. ნახეთ, რა ვარიანტები გაქვთ. შეუძლებელია ყველა ვარიანტის ჩამოთვლა, თუმცა უკიდურესი ვარიანტების მონიშვნა, როგორც წესი, სასარგებლოა. ასე გადაწყვეტილების საზღვრებსა და სამოძრაო არეალს შემოფარგლავთ.
2. ჩამოთვალეთ გადაწყვეტილების მიმღები მთავარი პირები. ვინ იქნება ყველაზე გავლენიანი მსჯელობის პროცესში და საბოლოო ვარიანტის არჩევისას? ეს მხოლოდ ერთი ან ორი ადამიანი შეიძლება იყოს, თუმცა, მათი რიცხვი, შესაძლოა, 10-საც აღემატებოდეს.
3. შეარჩიეთ გადაწყვეტილების მიმღები ერთი პირი და მასზე ფოკუსირდით. საუკეთესო გამოსავალია, რომ ყველაზე გავლენიანი პიროვნებით დაიწყოთ. შემდეგ გამოავლინეთ წითელი დროშის პირობები, რომლებმაც ამ ინდივიდის მსჯელობა შეიძლება დაამახინჯოს.
4. გადაამოწმეთ, არსებობს თუ არა უმართებულო პირადი ინტერესი ან დამახინჯებული მიჯაჭვულობები. არის თუ არა რომელიმე კონკრეტული ვარიანტი, რომელიც განსაკუთრებით იზიდავს ან არ იზიდავს გადაწყვეტილების მიმღებ პირს და ამის მიზეზი მისი პირადი ინტერესები ადამიანებისადმი, ადგილებისადმი ან საგნებისადმი მიჯაჭვულობებია?
5. გადაამოწმეთ, არსებობს თუ არა შეცდომაში შემყვანი მოგონებები. რა გაურკვევლობები ახლავს თან ამ გადაწყვეტილებას? გაურკვევლობის თითოეული ასპექტისთვის გაარკვიეთ, გადაწყვეტილების მიმღები პირი პოტენციურად შეცდომაში შემყვან მოგონებებს ხომ არ ეყრდნობა. გაიხსენეთ წარსული გამოცდილებები, რომლებმაც შეიძლება შეაცდინოს, განსაკუთრებით კი ისინი, რომლებსაც ძლიერი ემოციური მუხტი აქვთ. ასევე, გაიხსენეთ ადრინდელი მსჯელობები, რომლებიც მიმდინარე სიტუაციაში უსაფუძვლო ან უადგილო შეიძლება იყოს.
6. იგივე ანალიზი რიგით მეორე გავლენიან პირთან გაიმეორეთ. კომპლექსურ შემთხვევაში, შესაძლოა, უფრო მეტი ადამიანის გათვალისწინება და შეფასება დაგჭირდეთ. შესაბამისად, ამ პროცესში შეიძლება შესაძლო წითელი დროშების გრძელსიამდე მიგიყვანოთ.
7. გადახედეთ გამოვლენილი წითელი დროშების მიღებულ სიას და განსაზღვრეთ, შესაძლებელია თუ არა, რომ პატერნის ამოცნობისა და ემოციური ტეგირების პროცესები, რომელსაც ტვინი, ჩვეულებრივ, ეფექტურად ასორციელებს, რომელიმე ვარიანტის სასარგებლოდ იყოს მიკერძოებული. თუ ეს ასეა, გამოიყენეთ თავდაცვის ერთი ან რამდენიმე საშუალება.

ახალი გამოცდილება ან ანალიზი

ხშირად მიკერძოებულობასთან დასაპირისპირებლად შეგიძლიათ გადანყვეტილების მიმღებ პირს ახალი ინფორმაცია მიანოდოთ და პრობლემას სხვა თვალთ შეახედოთ. ამ შემთხვევაში, გრუნველდმა საინვესტიციო ბანკს სთხოვა, რომ თაისენისთვის ეთქვა, რა მოგება შეიძლებოდა მიეღო კომპანიას არაეფექტიანი განყოფილების გაყიდვიდან. გრუნველდი გრძნობდა, რომ ამით თაისენს, სულ მცირე, ამ რადიკალური ვარიანტის განხილვისკენ მაინც უბიძგებდა. ეს ის ნაბიჯი იყო, რომელსაც თაისენი სწრაფადვე უგულვებელყოფდა, განყოფილებაზე ან მის მმართველ გუნდზე ზედმეტად რომ ყოფილიყო მიჯაჭვული.

დამატებითი განხილვებისა და გამოწვევის შემოტანა

თავდაცვის საშუალებამ მიკერძოებულობასთან ექსპლიციტურად/ლიად დაპირისპირება უნდა უზრუნველყოს. ის შედეგანია, როდესაც ძალაუფლება დაბალანსებულია ჯგუფში, რომელიც მოცემულ საკითხზე მსჯელობს. მიუხედავად იმისა, რომ თაისენის ფინანსური დირექტორი ძლიერი პიროვნება იყო, გრუნველდი გრძნობდა, რომ აღმასრულებელთა გუნდის სხვა წევრები თაისენის კურსს უფრო მეტი ალბათობით გაჰყვებოდა. გარდა ამისა, არაეფექტიანი განყოფილების უფროსი აღმასრულებელთა გუნდის წევრი იყო, რაც კიდევ უფრო ართულებდა დებატების დაწყებას. ამიტომ გრუნველდმა საორგანიზაციო კომიტეტის შექმნის წინადადება წამოაყენა, რომელშიც თვითონ, თაისენი და ფინანსური დირექტორი გაერთიანდებოდნენ. თაისენს ჯიქურადაც რომ ეცადა რომელიმე კონკრეტული გადანყვეტილების გატანა, გრუნველდი და ფინანსური დირექტორი მის მსჯელობას დეტალურად განიხილავდნენ და გადაამოწმებდნენ. გრუნველდის შეთავაზებითვე თაისენმა მცირე საპროექტო ჯგუფი შექმნა, რომელსაც სათავეში სტრატეგიის განყოფილების ხელმძღვანელი ჩაუდგა. ამ ჯგუფს ყველა ვარიანტი უნდა გაეანალიზებინა და საორგანიზაციო კომიტეტისთვის წარედგინა.

მმართველობის გაძლიერება

თავდაცვის საბოლოო გარანტია გადანაცვების უმაღლეს დონეზე რატიფიცირებაა. უფრო ძლიერი მმართველობით ვერ აღმოიფხვრება დამახინჯებული აზროვნება/მსჯელობა, თუმცა ცუდ შედეგამდე მიმავალი დამახინჯების აღკვეთა ნამდვილად შესაძლებელია. „გლობალ ქემიკალის“ მმართველ ფენას სამეთვალყურეო საბჭო წარმოადგენდა. თუმცა, გრუნველდი მიხვდა, რომ მისი ობიექტურობა შეიძლება კომპრომეტირებული ყოფილიყო, ვინაიდან ის საბჭოს წევრიც იყო და საორგანიზაციო კომიტეტისაც. ამიტომ მან საბჭოს ორ სხვა წევრს სთხოვა, რომ საორგანიზაციო კომიტეტის შემოთავაზების წინააღმდეგ გამოსულიყვნენ, თუ თავს არაკომფორტულად იგრძნობდნენ.

საბოლოოდ, საორგანიზაციო კომიტეტმა განყოფილების პირდაპირი რეალიზაციის წინადადება წამოაყენა, ეს გადანაცვლება საბჭომ მოიწონა და დაამტკიცა. შეთავაზებული ფასი მნიშვნელოვნად აღემატებოდა მოსალოდნელს, რამაც ყველა დაარწმუნა, რომ საუკეთესო გამოსავალი იპოვეს.

„გლობალ ქემიკალის“ ხელმძღვანელმა თავის თავზე აიღო გადანაცვლების მიღების პროცესის წარმართვა. გადანაცვლების მნიშვნელოვნების გათვალისწინებით, ეს მართებული სვლა იყო; თუმცა, ბევრ გადანაცვლებას, ჩვეულებრივ, ოპერაციულ დონეზე იღებენ, სადაც CEO-ს პირდაპირი ჩართულობა შეუძლებელი და არასასურველია. სწორედ ასეთი იყო ამერიკის კომუნალური მომსახურების დიდი კომპანიის ქვედანაყოფში, Southern Electricity-ში მომხდარი შემთხვევა. Southern Electric-ი სამი ოპერაციული ერთეულისა და ორი მძლავრი ფუნქციისგან შედგებოდა. რეგულაციით გათვალისწინებული ბოლოდროინდელი ცვლილებების შესაბამისად, მომსახურების ფასი ვერ უნდა გაზრდილიყო და, პირიქით, შეიძლება შემცირებულიყო კიდევ. ამიტომ მენეჯერები კაპიტალური ხარჯების შემცირების გზებს ეძებდნენ.

განყოფილების ხელმძღვანელი ჯეკ უილიამსი მიხვდა, რომ მენეჯერებიც რისკიკავდნენ და ამჯობინებდნენ, რომ აღჭურვილობა დროზე ადრე განეხილებინათ უახლესი ხელმისაწვდომი მოდელით. მან გააცნობიერა, რომ ეს წარსულში მომხდარი მასშტაბური ავარიის შედეგი იყო, რომელმაც მათ მომხმარებლების საჩივრები

და კოლეგების კრიტიკა მოუტანა. უილიამსი დარწმუნებული იყო, რომ მათი მსჯელობა ამ გამოცდილებებთან ასოცირებულ ემოციურ ტეგებს შეიძლებოდა დაემახინჯებინა.

რა შეეძლო გაეკეთებინა ამ ეფექტისთვის წინააღმდეგობის გასაწევად? უილიამსმა უარყო მმართველობის გაძლიერების იდეა. ის გრძნობდა, რომ ვერც მისი მენეჯერები შეასრულებდნენ ამ სამუშაოს სათანადოდ და ვერც დედობილი კომპანიის აღმასრულებლები. მან დამატებითი ანალიზის იდეაზეც უარი თქვა, ვინაიდან უკვე გულდასმით, დეტალურად იყო გაანალიზებული ყველაფერი. მან დაასკვნა, რომ გადასანწყევტად დებატები უნდა მოენყო და სამუშაოება მიეცა ადამიანებისთვის, უკეთ გარკვეულიყვნენ დეტალებში, რათა მსჯელობის მიმართულებისთვის გადაეხედათ.

პირველი, რაც მოაფიქრდა, ის იყო, რომ თვითონ და ფინანსური განყოფილების ხელმძღვანელი ჩართულიყვნენ დებატებში, მაგრამ ნამდვილად არ ჰქონდა ასობით პროექტის არსის განხილვის დრო და არც იმდენად კარგად ერკვეოდა დეტალებში, რომ იმაზე ეფექტურად დაესვა კითხვები გადანყვეტილების მიღების პროცესის უფრო ადრეულ სტადიებზე, ვიდრე ამჟამად, დამტკიცების ეტაპზე აკეთებდა. უილიამსმა, საბოლოოდ, გადანყვიტა, რომ ოპერაციული და ფუნქციური ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელები დაპირისპირებოდნენ ერთმანეთს და ამ პროცესის ფასილიტაცია კონსულტანტს გაენია. უილიამსმა პირდაპირ კი არ გამოუცხადა ეს გადანყვეტილება თავის მენეჯერებს, არამედ მათთან ერთად იფიქრა და იმსჯელა. წითელი დროშების ტერმინების გამოყენებით შეძლო, რომ მათთვის პრობლემა ისე დაენახებინა, რომ არ დაეფრთხო ისინი. ახალი მიდგომა ძალიან წარმატებული აღმოჩნდა. კაპიტალური ხარჯების შემცირების მიზანი მშვიდად იქნა მიღწეული და თან ისე, რომ უილიამსს თვითონ არ მოუწია რთული გადანყვეტილების მიღება.

ვინაიდან ახლა უკეთ გვესმის, როგორ მუშაობს ჩვენი ტვინი, შეგვიძლია წინასწარ განვჭვრიტოთ ის პირობები, რომლებშიც მსჯელობის შეცდომები შეიძლება დავუშვათ და თავი დავიცვათ მათგან. აქედან

გამომდინარე, ყველას, ვისაც მნიშვნელოვანი გადანაცვეტილებების მიღება გინევთ, მოგიწოდებთ, რომ გამოცდილი თავმჯდომარის იმედად ყოფნის, CEO-ების თავდაჭერილობისა თუ სტანდარტული ორგანიზაციული შემონმებებისა და ანონ-დანონის იმედად ყოფნის ნაცვლად, დაფიქრდეთ, არსებობს თუ არა წითელი დროშები მოცემულ სიტუაციაში და თუ არსებობს, თავი დაიცვათ. გადანაცვეტილებები, რომლებშიც წითელი დროშები არ მოიძებნება, გაცილებით ნაკლებ გადამონმებასა და, შესაბამისად, ნაკლებ ბიუროკრაციას საჭიროებს. ამ დაზოგილი რესურსების ნაწილი ყველაზე სარისკო გადანაცვეტილებების დაცვაზე შეგიძლიათ მიმართოთ და ამისათვის მეტად ინტერუზიული და მყარი დაცვის საშუალებები გამოიყენოთ.

პირველად 2009 წლის თებერვალში გამოქვეყნდა. რეპრინტი R0902D

ჯგუფების ემოციური ინტელექტის განვითარება

ვანესა ურხ დრუსკატი და სტივენ ბ. უოლფი

როდესაც მენეჯერებმა პირველად გაიგეს ემოციური ინტელექტის ცნების შესახებ 1990-იან წლებში, თვალებიდან ბინდი გაეფანტათ და გონება გაუნათდათ. ძირითად შეტყობინებას, რომ ორგანიზაციების ეფექტურობა, სულ მცირე, იმდენადვეა დამოკიდებული EQ-ზე ანუ ემოციურ ინტელექტზე, რამდენადაც – IQ-ზე, დიდი რეზონანსი მოჰყვა. ეს იყო რალაც, რასაც ადამიანები გუმანით ხვდებოდნენ, მაგრამ არასოდეს ყოფილა ასე კარგად და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი იყო, რომ თვითონ ეს იდეა დადებითი ცვლილების შესაძლებლობას მოიაზრებდა. არსებულ რეალობასთან და მოცემულობასთან შეგუების ნაცვლად, ადამიანებს შეეძლოთ გარკვეული ნაბიჯები გადაედგათ თავიანთი ემოციური ინტელექტის გაუმჯობესებისკენ და უფრო ეფექტურები გამხდარიყვნენ პროფესიულ და პირად ცხოვრებაში.

და მართლაც, ემოციური ინტელექტის ცნებამ რეალური გავლენა იქონია. ერთადერთ პრობლემად რჩება ის, რომ აქამდე ემოციური ინტელექტი მხოლოდ ინდივიდის კომპეტენციად მიიჩნეოდა, როდესაც სინამდვილეში სამუშაოს დიდ ნაწილს გუნდები ასრულებენ. ამიტომ დღეს თუ მენეჯერებს გადაუდებელი საჭიროება აქვთ, ეს გუნდის უკეთესად მუშაობის მისაღწევი გზების მოძიებაა.

აქედან გამომდინარე, ნამდვილად აღფრთოვანებით გიზიარებთ ჩვენი კვლევის შედეგებს: ინდივიდის ემოციურ ინტელექტს ჯგუ-

ფური ანალოგი გააჩნია და ის ძალზე მნიშვნელოვანია ჯგუფის ეფექტურობისთვის. გუნდებს შეუძლიათ ემოციური ინტელექტის განვითარება და ამით შესრულების გაუმჯობესება.

რატომ უნდა განავითაროს გუნდმა ემოციური ინტელექტი?

საკამათო არ არის, რომ მნიშვნელოვანია, გუნდებმა მეტად ეფექტურად იმუშაონ; თუმცა, ამ მიზნის მიღწევის შესახებ კვლევათა უმრავლესობა ფოკუსირებულია ამოცანის შესრულების იმ პროცესების იდენტიფიცირებაზე, რომლითაც ყველაზე წარმატებული გუნდები გამოირჩევიან, ანუ ისეთი პროცესებზე, როგორიცაა თანამშრომლობის მოთხოვნილება, მონაწილეობა და ჩართულობა, მიზნებისადმი ერთგულება და ა. შ. როგორც ჩანს, აქ დაშვებულია, რომ მას შემდეგ, რაც ერთხელ გამოვლინდება, შესაძლებელია, რომ ეს პროცესები უბრალოდ გაიმეორონ სხვა გუნდებმა და მსგავსი ეფექტიც მიიღონ. ეს ასე ნამდვილად არ არის. განვიხილოთ ანალოგია: ფორტეპიანოს კლასის სტუდენტს შეგვიძლია ვასწავლოთ მენუეტი ფა მაჟორში, მაგრამ ის მაინც ვერ გახდება თანამედროვე ბახი მუსიკის თეორიის ცოდნისა და გულიდან წამოსული ემოციით დაკერის გარეშე. ამის მსგავსად, ბრწყინვალე გუნდის წარმატების რეალური წყარო იმ ფუნდამენტურ პირობებში ძევს, რომლებიც ამოცანის შესრულების ეფექტური პროცესების განვითარების საშუალებას იძლევა და რომელთა გამოც გუნდის წევრები გულწრფელად, მთელი არსებით არიან ჩართულნი საქმიანობაში.

ჩვენი კვლევის მიხედვით არსებობს სამი პირობა, რომელსაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს ჯგუფის ეფექტურობისთვის. ეს პირობებია: ჯგუფის წევრებს შორის ნდობა, ჯგუფური იდენტობის განცდა და ჯგუფის ეფექტურობის შეგრძნება. როდესაც ეს პირობები არ გვაქვს, მაინც შესაძლებელია თანამშრომლობისა და ჩართულობის მიღწევა, თუმცა ამ შემთხვევაში გუნდი ვერ იქნება ისეთი ეფექტური, როგორიც პირველ შემთხვევაში შეიძლებოდა ყოფილიყო, ვინაიდან ჯგუფის წევრები თავის შეკავებას და უკან დახევას ამჯობინებენ, ვიდრე სრულად ჩართვას. მაქსიმალური ეფექტურობისთვის გუნდმა უნდა შექმნას ემოციურად ინტელექ-

ინტელექტუალური

როგორ უზრუნველყოფს სახელგანთქმული ინდუსტრიული დიზაინერული კომპანია IDEO, რომ მისი გუნდები დროის ინტენსიური შეზღუდვებისა და ლიმიტირებული ბიუჯეტის პირობებშიც კი მუდმივად ყველაზე ინოვაციურ პროდუქტებს ქმნიან? კომპანია ამას გუნდების ემოციურ ინტელექტზე ფოკუსირებით ახერხებს, რომელიც თვითმართვის უნარებისა და სხვებთან ურთიერთობის შესაძლებლობების მძლავრ კომბინაციას წარმოადგენს.

ბევრი აღმასრულებელი აცნობიერებს, რომ EQ-ს (ემოციის კოეფიციენტს) ისეთივე კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს ინდივიდის ეფექტურობისთვის, როგორც IQ-ს (ინტელექტის კოეფიციენტს). თუმცა ჯგუფის ემოციური ინტელექტი, შესაძლოა, კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვინაიდან

სამუშაოს დიდ ნაწილს სწორედ გუნდები ასრულებენ.

ჯგუფის ემოციური ინტელექტი არ წარმოადგენს მისი წევრების ემოციური ინტელექტის მექანიკურ ჯამს. ამის ნაცვლად, ის გუნდსა და მის გარეთ ემოციების გაკონტოლებასა და რეგულაციის მხარდამჭერი ნორმებიდან მომდინარეობს. ეს ნორმები ქმნიან ნდობას, ჯგუფის იდენტობასა და ჯგუფის ეფექტურობის განცდას. წევრები გრძნობენ, რომ ისინი ერთად უკეთ მუშაობენ, ვიდრე ცალ-ცალკე.

ჯგუფის ემოციური ინტელექტის ნორმები ჯეშმარიტი თანამშრომლობის საფუძველს ქმნის და სხვა მხრივ გამოცდილ გუნდებს მაქსიმალური შესაძლებლობების გამოვლენის საშუალებას აძლევს.

ტუალური ნორმები, ანუ ის დამოკიდებულებები და ქცევები, რომლებიც, საბოლოოდ, ჩვევად გარდაიქმნება და ისეთ ქცევებს განამტკიცებს, რომლებიც ნდობის, ჯგუფური იდენტობისა და ჯგუფის ეფექტურობის განვითარებისკენ იქნება მიმართული. შედეგად კი ამოცანებში სრულ ჩართულობას მიიღებთ. (ემოციური ინტელექტის გავლენების შესახებ მეტი ინფორმაციისთვის იხ. ჩანართი „გუნდის ეფექტურობის მოდელი“.)

ემოციური ურთიერთქმედების სამი დონე

არ შეგეშალოთ: არაა აუცილებელი, რომ ემოციურად ინტელექტუალური წევრებისგან შემდგარი ჯგუფიც ემოციურად ინტელექტუალური იყოს. გუნდს, ნებისმიერი სხვა სოციალური ერთეულის მსგავსად, თავისი ხასიათი აქვს. ამიტომ ნდობის, ჯგუფური იდენტობისა და ჯგუფის ეფექტურობის აღმავალი, თვითგანმამტკიცე-

ბელი სპირალი უფრო მეტს საჭიროებს, ვიდრე ჯგუფის რამდენიმე წევრია, რომელიც ემოციურად ინტელექტუალურად იქცევა. მას სჭირდება ისეთი გუნდური ატმოსფერო, რომელშიც ნორმები ემოციურ ქმედუნარიანობას (ემოციურად არაკომფორტულ სიტუაციებში კონსტრუქციულად რეაგირების უნარს) ავითარებენ და კონსტრუქციულად ზემოქმედებს ემოციებზე.

გუნდის ემოციური ინტელექტი გაცილებით რთულია, ვიდრე ინდივიდის, ვინაიდან ჯგუფები უფრო მეტ დონეზე ურთიერთქმედებენ. ამ განსხვავების გასაგებად, თავდაპირველად ინდივიდუალური ემოციური ინტელექტის ცნებას გავეცნოთ, როგორც მას დენიელ გოლემანი განმარტავს. თავის მნიშვნელოვან წიგნში „ემოციური ინტელექტი“ გოლემანი მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე ინდივიდის ძირითად მახასიათებლებს აღწერს. ეს არის ადამიანი, რომელიც აცნობიერებს ემოციებს და შეუძლია მათი რეგულირება და ეს გაცნობიერება და რეგულირება შიგნითაც, საკუთარი თავისკენაც არის მიმართული და გარეთაც ანუ სხვებისკენ. გოლემანის სიტყვებით თუ ვიტყვით, „პერსონალური კომპეტენცია“ საკუთარი ემოციების შესახებ ცოდნისა და რეგულაციის უნარიდან მომდინარეობს, ხოლო „სოციალური კომპეტენცია“ სხვების ემოციების გაცნობიერებასა და რეგულაციას წარმოადგენს.

აღსანიშნავია, რომ ჯგუფი გაცნობიერებისა და რეგულაციის სხვა დონეზე უნდა იმყოფებოდეს. ის ყურადღებით უნდა იყოს თავისი წევრების ემოციების, ჯგუფის ემოციებისა თუ გუნება-განწყობილებების და ჯგუფის საზღვრებს მიღმა არსებული სხვა ჯგუფებისა და ინდივიდების ემოციების მიმართ.

ამ სტატიაში განვიხილავთ, როგორ შეიძლება, რომ ნებისმიერ დასახელებულ დონეზე ემოციურმა არაკომპეტენტურობამ დისფუნქცია გამოიწვიოს. ასევე, როგორ შეიძლება უკეთესი შედეგის მიღება კონკრეტული ჯგუფის ნორმების დანესებით, რომლებიც ემოციების გაცნობიერებასა და რეგულაციას ედება საფუძვლად. თავდაპირველად ინდივიდის დონეზე შევჩერდებით – როგორ მუშაობენ ემოციურად ინტელექტუალური ჯგუფები ცალკეული წევრების ემოციებთან. შემდეგ ჯგუფის დონეზე გადავინაცვლებთ, ბოლოს კი ჯგუფთაშორის დონეს გავეცნობით.

ინდივიდების ემოციებთან მუშაობა

ჯილ კასპერმა, კომპანიის მომხმარებელთა მომსახურების დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა, ბუნებრივად გამოთქვა სურვილი, რომ ახალი ინტერფუნქციური გუნდის წევრი გამხდარიყო, რომლის მუშაობაც მომხმარებელთა გამოცდილების გაუმჯობესებაზე ფოკუსირდებოდა: მას უკვე დიდი გამოცდილება ჰქონდა მომხმარებელთა მომსახურების სფეროში და ძალიან აინტერესებდა ეს საკითხები, მაგრამ გუნდის წევრებმა აღმოაჩინეს, რომ მას მხოლოდ ცუდი დამოკიდებულება შეჰქონდა ჯგუფში და მეტი არაფერი. გონებრივი იერიშის ერთ-ერთ პირველ სესიაზე ჯილი ჩუმად იჯდა, გულ-ხელი დაეკრიფა და თვალებს აბრიალებდა. რამდენჯერაც გამოცოცხლდებოდა გუნდი მორიგი ახალი იდეის გაჩენისას, იგი დეტალურად ყვებოდა თუ როგორ შეიყვანა ჩიხში მსგავსმა იდეამ წარსულში. ჯგუფი დაიბნა: ნუთუ ეს ის მომსახურების სფეროს ვარსკვლავი იყო, რომელზეც ამდენი სმენოდათ? ისინი პრაქტიკულად ვერც კი ხედებოდნენ, რომ ამ გუნდის შექმნის გამო გრძნობდა ჯილი თავს შეურაცხყოფილად. მისთვის ეს მხოლოდ ერთ რამეს ნიშნავდა: მან საკმარისად კარგად ვერ შეასრულა თავისი სამუშაო.

როდესაც გუნდის ერთი წევრი იმავე ემოციურ ტალღაზე არაა, რომელზეც დანარჩენები, გუნდი ამ ინდივიდის მიმართ ემოციურად ინტელექტუალური უნდა იყოს. ეს იმას უნდა ნიშნავდეს, რომ ჯგუფმა გააცნობიეროს და დაინახოს პრობლემა. ინტერპერსონალური გაგების წამახალისებელმა ნორმამ, შესაძლოა, გააადვილოს იმის დანახვა და აამაღლოს ცნობიერება, რომ ჯილი თავდაცვის პოზიციიდან მოქმედებს. ამ თავდაცვის პოზიციის შემჩნევა აუცილებელია, თუ გუნდს სურს, გააგებინოს ჯილს, რომ მის მიერ კარგად გაკეთებული საქმის განმტკიცება სურთ და არა – უგულებელყოფა.

როგორც ჩანს, ზოგიერთ გუნდს ეს ბუნებრივად გამოსდის. ასე მაგალითად, Hewlett-Packard-ში ბევრი გუნდი შევისწავლეთ, რომელიც თავიანთი წევრების ჯვარედინად განვრთნას ცდილობდნენ. იდეა ის იყო, რომ თუ თითოეული წევრი ნებისმიერი სხვა წევრის ტყავში შეძრომასა და მისი საქმის გაკეთებას მოახერხებდა, გუნდი იმ ამოცანის შესრულებაზე დახარჯავდა ძალისხმევას, რომელიც ყველაზე მეტ ყურადღებას საჭიროებდა. თუმცა, ჩანდა, რომ

სიტყვებით რომ ვთქვათ, ქვეყნისთვის

ემოციური ინტელექტის საფუძვლის შესაქმნელად ჯგუფი უნდა აცნობიერებდეს და კონსტრუქციულად არეგულირებდეს (ა) გუნდის ცალკეული წევრების, (ბ) მთლიანი ჯგუფის და (გ) სხვა მნიშვნელოვანი ჯგუფების, რომლებთანაც მოცემულ ჯგუფს უწევს ურთიერთქმედება, ემოციებს.

როგორ? როგორ და ემოციური ინტელექტის ნორმების დაწესებით. სხვა

სიტყვებით რომ ვთქვათ, ქვეყნისთვის იმ წესების დადგენით, რომლებსაც ჯგუფის ლიდერი, ტრენინგები ან სხვა უფრო მასშტაბური ორგანიზაციული კულტურა სთავაზობს ადამიანებს. ქვემოთ ნორმების რამდენიმე მაგალითია მოცემული. აქვეა წარმოდგენილი მათი ილუსტრაცია - როგორ მოხდა ეს IDEO-ს შემთხვევაში:

ვისი ემოციები...	ცნობიერების ასამაღლებლად...	რეგულირებისთვის...	IDEO-ს მაგალითები
ჯგუფის ცალკეული წევრების	გაარკვეით ინდივიდის ქცევის წყაროები და მიიღეთ ზომები პრობლემურ ქცევასთან გასამკლავებლად. წაახალისეთ ჯგუფის ყველა წევრი, რომ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებამდე საკუთარი მოსაზრებები და ხედვები გაუზიარონ ჯგუფის სხვა წევრებს.	კონსტრუქციულად გაუმკლავდით დაპირისპირებას. თუ ჯგუფის წევრები არ არიან ადგილზე, დაურეკეთ/დაუძახეთ და გააგებინეთ, რომ ჯგუფს სჭირდება ისინი. ერთმანეთე იზრუნეთ მოეპყარით - აღიარეთ, რომ ვიღაც განაწყენებულია; დაანახეთ მადლიერება და პატივისცემა.	გაცნობიერება: პროექტის ლიდერი ამჩნევს, რომ დიზაინერი ფრუსტრირებულია მარკეტინგული გადაწყვეტილების გამო და ამ საკითხის მოსაგვარებლად მოლაპარაკებებს იწყებს. რეგულაცია: გონებრივი იერიშის პროცესში მონაწილეები კოლეგებს რბილ სათამაშოებს ესვრიან, თუ ისინი ნაადრევად აკრიტიკებენ გამოთქმულ იდეებს.

გუნდის ერთი წევრი ძალიან არაკომფორტულად გრძნობდა თავს ახალი უნარების ათვისებისას, ვინაიდან იგი მიჩვეული იყო, რომ თავის საქმეს თვითონვე ქმნიდა, ვერ მოენელებინა, რომ არ იცოდა, როგორ შეესრულებინა იდეალურად სამუშაო. საბედნიეროდ, გუნდის წევრებმა შეამჩნიეს მისი დისკომფორტი და გალიზიანების ნაცვლად, გააორმაგეს ძალისხმევა მის მხარდასაჭერად. ამ გუნდმა ისარგებლა დროთა განმავლობაში დამკვიდრებული ნორმით,

ვისი ემოციები...	ცნობიერების ასამაღლებლად...	რეგულირებისთვის...	IDEO-ს მაგალითები
მთლიანი ჯგუფის	რეგულარულად შეაფასეთ ჯგუფის ძლიერი და სუსტი მხარეები და ურთიერთქმედების მოდესები. გადაამოწმეთ რეალური ვითარება მომხმარებლებთან, კოლეგებთან და მომწოდებლებთან.	შექმენით სტრუქტურები, რომლებიც ჯგუფს საკუთარი ემოციების გამოხატვის საშუალებას მისცემს. შექმენით და შეინარჩუნეთ დადებითი, წამახალისებელი გარემო. წაახალისეთ პრობლემების პროაქტიული გადაწყვეტა.	გაცნობიერება: ჯგუფები მჭიდროდ თანამშრომლობენ მომხმარებლებთან, რათა განსაზღვრონ, რა უნდა დაიხვეწოს და განვითარდეს. რეგულაცია: ადამიანების გასამხიარულებლად და სტრესის მოსახსნელად ოფისში რბილი სათამაშოები მიმოფანტული.
სხვა მნიშვნელოვანი ჯგუფების	ჯგუფის წევრები დანიშნეთ წარმომადგენლებად მნიშვნელოვან რეგიონებში. გამოავლინეთ და მხარი დაუჭირეთ სხვა ჯგუფების მოლოდინებსა და მოთხოვნებებს.	გარეშე პირების ნდობის მოსაპოვებლად საზღვრებშორისი ურთიერთობები დაამყარეთ. იცნობდეთ უფრო ფართო სოციალურ და პოლიტიკურ კონტექსტს, რომელშიც უნდა მიაღწიოს წარმატებას თქვენმა ჯგუფმა. გამოხატეთ სხვა ჯგუფებისადმი მადლიერება.	რეგულაცია: IDEO-მ იმდენად კარგი ურთიერთობა დაამყარა გარე მწარმოებელთან, რომ კრიზისის დროს შაბათ-კვირასაც კი შეეძლო მისი დაძახება.

რომელიც ინტერპერსონალურ გაგებაზე აკეთებდა აქცენტს. ნორმა იმის საფუძველზე დამკვიდრდა, რომ ჯგუფმა გააცნობიერა, მეორე ადამიანის გრძნობებისა და დარდის გააზრებასა და გაგებაზე მუშაობა აუმჯობესებს ჯგუფის წევრების მორალურ მდგომარეობასა და თანამშრომლობისადმი მზადყოფნას.

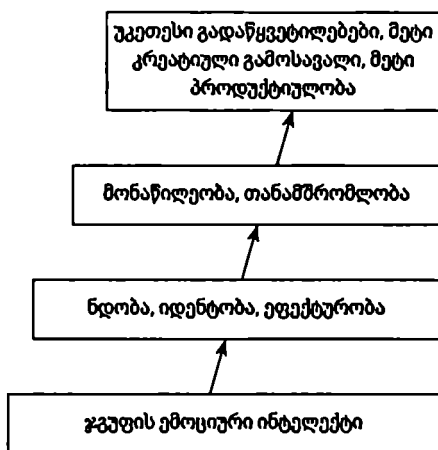
ბევრი გუნდი იმით ივითარებს მაღალ ემოციურ ინტელექტს, რომ არ იზარებს თითოეული საკითხის გუნდის ინდივიდუალური

გუნდის ეფექტურობის მოდელი

უფრო და უფრო მეტი კვლევა აჩვენებს, რომ გუნდები გაცილებით კრეატიულები და ნაყოფიერი არიან, როდესაც წევრები ჩართულნი არიან და თანამშრომლობენ; თუმცა, ამგვარი ინტერაქციული ქცევების ნორმად დაწესება იოლი არ არის. ჩვენი კვლევა აჩვენებს, რომ სამი ძირითადი პირობა უნდა შესრულდეს, რათა შესაძლებელი გახდეს ამგვარი ქცევების განხორციელება. ეს პირობებია: გუნდის წევრების ურთიერთნდობა, ჯგუფური იდენტობის განცდა (ჯგუფის წევრების განცდა, რომ ისინი უნიკალურ და ღირებულ ჯგუფს მიეკუთვნებიან) და ჯგუფის ეფექტურობის შეგრძნება (რწმენა იმისა, რომ გუნდს ხელეწიფება საქმის კარგად კეთება და ჯგუფის წევრები ერთობლივი მუშაობისას უფრო ეფექტურები არიან, ვიდრე – ცალ-ცალკე).

ამ სამი პირობის ბირთვის ემოციები ქმნის. ნდობა, იდენტობის განცდა და ეფექტურობის შეგრძნება ქმნის გარემოს, რომელშიც ემოციებს კარგად უმკლავდებიან, ამიტომ გუნდები მხოლოდ იგებენ ემოციური ინტელექტის განვითარებისგან.

ჯგუფის ემოციური ინტელექტი აუცილებლად არ ნიშნავს გარდაუვალ ნეგატივთან გამკლავებას - ემოციების აღმოცენებისთანავე მოხელთებასა და საჩუქროდ განდევნას. ის ძალიან შორს არის ამისგან. ის შეეხება ემოციების მიზანმიმართულ გამოაშკარავებას, ზედაპირზე ამოტანასა და იმის გაგებას, თუ როგორ ზემოქმედებენ ისინი გუნდის მუშაობაზე. ის იმგვარ ქცევებზეც არის, რომელიც ხელს უწყობს გუნდის შიგნით და გარეთ ურთიერთობების დამყარებას და გამოწვევებთან გუნდის შეჯახების უნარის გაძლიერებას. ემოციური ინტელექტი ნიშნავს კვლევას, ჩართვას და შედეგად მუშაობისას ემოციაზე დაყრდნობას და ეს, მთლიანობაში, ძალიან ადამიანურია.



წევრის პოზიციიდან განხილვას. წარმოიდგინეთ სიტუაცია, ოთხკაციანმა გუნდმა გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს. სამი ერთ მხარესაა და ერთი – მეორე მხარეს. მიზანშეწონილობიდან გამომდინარე, ამგვარ სიტუაციაში აღმოჩენილი ბევრი გუნდი პირდაპირ ხმების უმრავლესობას მიანიჭებს უპირატესობას; თუმცა ემოციურად ინტელექტუალური ჯგუფი ჯერ შეყოვნდება და საპირისპირო აზრს მოისმენს; ასევე, დაინტერესდება, არის თუ არა ვინმე, ვინც გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მიღმა დარჩა იმის მიუხედავად, რომ, ერთი შეხედვით, თითქოს უკვე შეთანხმდნენ. ასეთი ჯგუფები იკითხავენ: „არის თუ არა რაიმე პოზიცია, რომელიც ჯერ არ მოგვისმენია ან დეტალურად არ გაგვიჩვენია და გავიაზრებია?“

სხვისი პოზიციიდან ის გუნდური ქცევაა, რომელზეც გუნდური მუშაობის ექსპერტები ხშირად საუბრობენ, მაგრამ არა – მისი ემოციური შედეგების ტერმინებით. ბევრ გუნდს წვრთნიან სხვისი პოზიციიდან ტექნიკის დახელოვნებაში, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებისა თუ პრობლემების გადაჭრისთვის გამოადგებათ (ერთ-ერთ ასეთ გავრცელებულ მეთოდს მსგავსების დიაგრამების აგება წარმოადგენს), თუმცა, ამ ხერხებმა შეიძლება გააუმჯობესონ ან არ გააუმჯობესონ ჯგუფის ემოციური ინტელექტი. პრობლემა ისაა, რომ ბევრი მათგანი ცნობიერად ცდილობს პროცესისთვის ემოციის ჩამოშორებას, მოსაზრებების მექანიკურად შეგროვებისა და კომბინირების გზით. მოსაზრებების განხილვისადმი უფრო ეფექტური მიდგომა იმის უზრუნველყოფაა, რომ გუნდის წევრებმა ნახონ, როგორ ხარჯავს ძალისხმევას თითოეული მათგანი საკუთარი პოზიციის დასაცავად. ასე გუნდს მეტი შანსი აქვს, რომ წევრებს შორის ნდობა გაჩნდეს, რაც გუნდის თითოეულ წევრს საერთო საქმიანობაში მეტად ჩართავს.

საკონსულტაციო კომპანიის Hay Group-ის აღმასრულებელი გუნდი ისე სერიოზულად იყენებს სხვისი პოზიციიდან დანახვის ტექნიკას, როგორც ზემოთ აღვწერეთ. გუნდმა როლური გათამაშების სავარჯიშოები გააკეთა, რომელშიც წევრები სხვების პოზიციაზე დგებოდნენ და ურთიერთქმედების სტილს იღებდნენ. მათ „კადრების“ ტექნიკაც გამოიყენეს, რომელშიც ჯგუფის თითოეული წევრი პატარა პოსტერს აკეთებდა და ასე წარადგენდა საკუთარ იდეებს. გუნდის წევრები დაადასტურებენ, რომ გუნდს ეს და სხვა

მეთოდები ნდობის ჩამოყალიბებასა და მონაწილეობის გაზრდაში დაეხმარა.

ინდივიდების ემოციების რეგულირება

ინტერპერსონალური გაგება და სხვისი პოზიციიდან დანახვა ის ორი მეთოდია, რომლითაც ჯგუფები მეტად აცნობიერებენ თავიანთი წევრების პოზიციებსა და გრძნობებს, მაგრამ ამ ემოციების რეგულაციის უნარიც ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც მათი გაცნობიერება. ამ შემთხვევაში ემოციების რეგულაცია ნიშნავს დადებით ზემოქმედებას იმაზე, თუ როგორ გამოიხატება ეს ემოციები და იმაზეც კი, თუ როგორ გრძნობენ თავს გუნდის ცალკეული წევრები. აქ არ ვლაპარაკობთ ჯგუფური აზროვნების ან მანიპულაციის რომელიმე ფორმის თავს მოხვევაზე. ცხადია, რომ მიზანი გუნდის წევრების ინდივიდუალობისა და მთლიანი გუნდის შეკერის დაბალანსებაა. ჩვენ უბრალოდ ვაღიარებთ და ვამბობთ, რომ ადამიანები ირგვლივ მყოფებისგან ემოციურ მანიშნებლებს იღებენ. რაც თავდაპირველად უარყოფითი ემოციის გამომწვევად შეიძლება აღიქმებოდეს, შესაძლოა, არც ისე ცუდი რამ აღმოჩნდეს, ან, პირიქით, ათჯერ უარესი იყოს და ეს დამოკიდებულია იმაზე, თქვენი კოლეგები მოარბილებენ მახვილ კუთხეებს, თუ ცეცხლზე ნავთს დაგისხამენ. გუნდის წევრების ემოციების რეგულაციის ყველაზე კონსტრუქციულ გზას ჯგუფში კონფრონტაციისა და ზრუნვის ნორმების დანერგვა წარმოადგენს.

შეიძლება არალოგიკურად ჟღერდეს, რომ ემოციურად ინტელექტუალურ ჯგუფში კონფრონტაცია უნდა ხდებოდეს. გუნდის რომელიმე წევრი ადრე თუ გვიან ისე მოიქცევა, რომ ყოველგვარ საზღვარს გასცდება. გუნდმა თავი კომფორტულად უნდა იგრძნოს, როდესაც მას ამაზე მიუთითებს. მწარმოებელთა ერთი გუნდის წევრმა, რომელსაც შევისწავლიდით, გვითხრა, რომ ერთ დღეს ეგოისტურად გადაწყვიტა, დაშვებულზე ხანგრძლივი შესვენება მოეწყო. გუნდის ერთ-ერთი წევრი მალევე შეუვარდა მოსასვენებელ ოთახში ტექსტით: „რას აკეთებ აქ? ადექი და სამუშაოს დაუბრუნდი, გუნდს სჭირდება!" მან ზღვარს გადააბიჯა და მოეკითხა ამისათვის. ამ შემთხვევაში არანაირი მძიმე განცდები არ ყოფილა,

ვინაიდან ამ თანამშრომელმა იცოდა, გუნდისთვის ღირებული იყო საქმეში მის მიერ შეტანილი წვლილი.

ზოგიერთ გუნდს მცირედი იუმორიც ეხმარება ქცევით გადაცდომაზე მითითებისას. ასე მაგალითად, ჯგუფის წევრის დაცინვამ, რომელსაც ჩვევაში აქვს შეხვედრებზე დაგვიანება, შეიძლება დააფიქროს ეს ადამიანი და გააცნობიერებინოს, რამდენად მნიშვნელოვანია ჯგუფისთვის სამსახურში დროულად გამოცხადება. სწორად მოქცევის შემთხვევაში, კონფრონტაცია კი დადებითი მხრიდან შეგვიძლია დავინახოთ; მაგალითად, ჯგუფმა შეიძლება უთხრას ინდივიდს: „ჯგუფში გვეჭირდება, შენი წილი ძალისხმევა და წვლილი გვეჭირდება“ და ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც გუნდმა გრძელვადიან დავალებაზე უნდა იმუშაოს. კონფრონტაციის გარეშე საზიანო ქცევა შეიძლება გამყარდეს და გუნდში ნდობის განცდას ძირი გამოუთხაროს.

ზრუნვის ქცევების განმამტკიცებელი ნორმების დანერგვა ხშირად არც ისე რთულია და, ჩვეულებრივ, მცირე რამეებზე კონცენტრირების საკითხს წარმოადგენს. მაგალითად, როცა ინდივიდი ცუდ ხასიათზეა, მისი გრძნობების შემჩნევასა და აღიარებასაც კი მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს მისთვის. ამის მოწმენი გავხდით, როდესაც გუნდის ერთი წევრი გაბრაზებული მივიდა შეხვედრაზე იმის გამო, რომ შეხვედრის დრო და ადგილი ძალიან არ აწყობდა მას. როდესაც მეორე წევრმა ხმამაღლა აღნიშნა, რამხელა მსხვერპლი გაიღო ამ ადამიანმა იმისათვის, რომ იქ ყოფილიყო და მადლობა გადაუხადა მას ამისათვის, გაბრაზებული მამაკაცის დამოკიდებულება 180 გრადუსით შეიცვალა. ზოგადად, ზრუნვაზე ორიენტაცია გულისხმობს დადებითი დამოკიდებულების, დაფასებისა და პატივისცემის ისეთი ქცევების მეშვეობით ჩვენებას, როგორიცაა მხარდაჭერა, ვალიდაცია და თანაგრძნობა.

ინტერპერსონალური გაგება, სხვისი პოზიციიდან დანახვა, კონფრონტაცია და ზრუნვა ის ნორმებია, რომლებიც გუნდის წევრებს შორის ნდობისა და ჯგუფური იდენტობის განვითარებას ემსახურება. ამასთან, თითოეული მათგანი შეიძლება დავამკვიდროთ გუნდებში, რომლებშიც ისინი ბუნებრივად არ აღმოცენდა. შეიძლება იკითხოთ, კი მაგრამ, ღირს კი ამდენ ძალისხმევად ეს ყველაფერი? აქვს კი აზრი, რომ მენეჯერებმა ახალი ნორმების დადგენაზე დახარ-

ჯონ დრო, რათა რამდენიმე პიროვნება კარგად მოეწყოს ჯგუფში? რა თქმა უნდა, ღირს. გუნდები ორგანიზაციის საფუძველს ქმნიან და ისინი ვერ იმუშავენ ეფექტურად ურთიერთდობისა და დასახული მიზნებისადმი ერთობლივი ერთგულების გარეშე.

ჯგუფის ემოციებთან მუშაობა

კრისი ვერ იჯერებდა, რომ სხვა გუნდში გადაყვანას ითხოვდა. გუნდი, რომელშიც მუშაობდა, კარგად ართმევდა თავს სამუშაოს, ბიუჯეტს არ აჭარბებდა და ყველა შესრულებულ საქმეს ვადაზე ადრე აბარებდა, თუმცა, ეს ყოველთვის არც თუ ისე დახვეწილად გამოსდიოდა. გუნდის ლიდერი სტენ ევანსი ახლაბან დაანინაურეს. პოდა, რატომ იყო ამ გუნდში ყოფნა ასეთი არასასიამოვნო? უკანასკნელი შემაჯამებელი შეხვედრა, შამპანურით უნდა აელნიშნათ, იმდენს მიაღწიეს, თუმცა ამის ნაცვლად ყველა დათრგუნული იყო გაუთვალისწინებელი დაბრკოლებისა და უკუსვლის გამო, რაც, როგორც მოგვიანებით გაირკვა, არც არაფერი იყო. როგორც ჩანდა, მიღწევის მიუხედავად, გუნდი უკმაყოფილო იყო და ნუნუნებდა. გუნდის წევრები სტენის დაინინაურებას კი არ მოსწონდათ: „აჰა, როგორც ჩანს, მენეჯმენტს უნდა, რომ კარგად დაგვაკვირდეს“, „ყური მოვკარი, რომ სტენის ახალი ხელმძღვანელი არ უჭერს მხარს ამ პროექტს“. კრისს სხვა გუნდში ჰყავდა მეგობარი და რამე რომ ყოფილიყო, სიტყვასაც შეაშველებდა, თუმცა იმ გუნდის საქმე იმთავითვე ნაკლებად საინტერესო იყო, მაგრამ რა დროს ეს იყო, ბოლოს და ბოლო, ისინი მხიარულად მაინც მუშაობდნენ.

ზოგი გუნდი იმიტომ იტანჯება, რომ უბრალოდ არაფერი იცის ჯგუფის დონეზე არსებული ემოციების შესახებ. მაგალითად, კრისის გუნდი ვერ ამჩნევდა რამდენს მიაღწია და მაინც შეპრყრობილნი იყვნენ უკეთესისკენ სწრაფვით. ეფექტური გუნდების კვლევისას აღმოვაჩინეთ, რომ ჯგუფის თვითცნობიერებისთვის – ემოციური მდგომარეობებისთვის, ძლიერი და სუსტი მხარეებისთვის, ურთიერთქმედების მოდუსებისთვის და ამოცანების შესრულების პროცესებისთვის ნორმების დანერგვა ჯგუფის ემოციური ინტელექტის არსებით და გადამწყვეტ ნაწილს წარმოადგენს, რომელიც ხელს

უნყოფს ჯგუფის ეფექტურობას. გუნდი მას თვითშეფასებისა და სხვებისგან მიღებული უკუკავშირით აღწევს.

თვითშეფასებამ ფორმალური მოვლენის ან უწყვეტი აქტივობის ფორმა შეიძლება მიიღოს. Sherwin Williams-ში მენეჯერების ჯგუფი ახალი ინიციატივით გამოვიდა, რომელიც ხარისხიან გუნდურ მუშაობას საჭიროებდა. ჯგუფის წევრებმა კონსულტანტი დაიქირავეს, თუმცა სანამ მათთან კონსულტანტი მივიდოდა, ისინი შეიკრიბნენ და თავიანთი, როგორც გუნდის, ძლიერი და სუსტი მხარეები შეაფასეს. მათ აღმოაჩინეს, რომ მხოლოდ საკითხების დასახელება და ხმამაღლა ჩამოყალიბებაც კი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო ერთობლივი შესაძლებლობების ფორმირებისთვის.

ჯგუფის ემოციური ცნობიერების ამაღლების შედეგებით ნაკლებად ფორმალურ მეთოდს იმის მსგავსი აქტივობა წარმოადგენს, რომელიც ვეტერანების ჯანმრთელობის ადმინისტრაციის ლიდერობისა და განვითარების ცენტრში ვნახეთ. იქაურმა მენეჯერებმა ნორმად დაამკვიდრეს, რომ როდესაც გრძნობდნენ, ჯგუფის შრომის ნაყოფიერება მცირდებოდა, ხმამაღლა ამბობდნენ ამის შესახებ. მაგალითად, თუ ლანჩის შემდეგ მუშაობა მინელდებოდა და გუნდის წევრები ენერგიულობას დაკარგავდნენ, რომელიმეს შეიძლებოდა ეთქვა: „უბრალოდ ტომრებივით ვყრივართ, არა?“ ამაზე ყურადღების გამახვილება ეხმარებოდა ჯგუფს ხელახლა ფოკუსირებულიყო.

ემოციურად კომპეტენტურ გუნდებს თვალები არ აქვთ ახვეული. მათ არ უჭირთ თვალი გაუსწორონ პოტენციურად რთულ ინფორმაციას და გუნდის გარეთ აქტიურად ეძიონ ამოცანის შესრულების პროცესების, პროგრესისა და შესრულების შესახებ მოსაზრებები. ზოგიერთმა გუნდმა უკუკავშირი პირდაპირ მომხმარებლებისგან შეიძლება მიიღოს, სხვები იმავე კომპანიაში დასაქმებულ კოლეგებს, მომწოდებლებს ან კოლეგა-პროფესიონალებს მიმართავენ. დიზაინერთა ჯგუფი, რომელსაც ჩვენი კვლევის ფარგლებში ვსწავლობდით, შესრულებულ სამუშაოს დროდადრო კედლებზე კიდებდა მთელ შენობაში და დამთვალეიერებელს კომენტარებისა და კრიტიკისკენ მოუწოდებდა. ანალოგიურად, ბევრი სარეკლამო სააგენტო ყოველწლიურ ინდუსტრიულ კონკურსებს თავისი კრეატიული გუნდის ნამუშევრებისთვის უკუკავშირის მნიშვნელოვან წყაროდ მიიჩნევს.

ჯგუფის ემოციების რეგულირება

ბევრი გუნდი ცნობიერად ცდილობს გუნდური სულისკეთების გაღვივებას. ერთობლივი გასვლითი ღონისძიებები, იქნება ეს სოციალური თუ მივლინება საზღვარგარეთ, კოლექტიური ენთუზიზმის განვითარების პოპულარული მეთოდებია. ამ დროს გუნდები და მათი ლიდერები ხვდებიან, რომ შეუძლიათ გუნდური ერთიანობის გაუმჯობესება, რაც ნიშნავს იმას, რომ გუნდში გამოვლენილ ემოციებს არეგულირებენ. მართალია, ჯგუფის შეკავშირების სავარჯიშოები უმეტესად არც კი ეხება ჯგუფის რეალურ სამუშაოს, მაგრამ რელევანტურ სარგებელს იღებენ: ტრენინგის დასასრულს გუნდებს მეტი ემოციური შესაძლებლობა და, აქედან გამომდინარე, ემოციურ გამოწვევებზე რეაგირების უკეთესი უნარი აქვთ.

ყველაზე ეფექტური გუნდები, რომლებიც კი გვიკვლევია, გაცილებით შორს მიდიან, ვიდრე პერიოდულად კლდეზე ერთობლივი ძრომიალია. მათ ნორმად აქვთ დამკვიდრებული, რომ გააძლიერონ და განავითარონ ისეთ ემოციურ გამოწვევებზე ეფექტურად რეაგირების უნარი, რომელთა წინაშეც აღმოჩნდება ხოლმე ჯგუფი ყოველდღიურად. ნორმები, რომლებსაც ისინი უპირატესობას ანიჭებენ, სამი ძირითადი რამის მიღწევაზეა ორიენტირებული. ესენია: ემოციებთან მუშაობის რესურსების შექმნა, დადებითი, კეთილგანწყობილი გარემოს ხელშეწყობა და პრობლემების პროაქტიული გადანაცვების ნახალისება.

გუნდებს სჭირდებათ რესურსი, რომელსაც ყველა წევრი გამოიყენებს ჯგუფის ემოციებთან გასამკლავებლად. ერთ-ერთ მნიშვნელოვან რესურსს საერთო/საზიარო ლექსიკონი წარმოადგენს. ვეტერანების ჯანმრთელობის ადმინისტრაციის მაგალითს თუ დავუბრუნდებით, ისინი ამჩნევდნენ რომელიმე წევრის ცუდ გუნება-განწყობილებას და ეუბნებოდნენ, რომ ძალიან „მოშლილი“ იყო. ტერმინი „მოშლილი“ დარჩა ყოველდღიურ სამეცხელო ენაში და იქცა საშუალებად, რომლითაც ჯგუფი მშვიდად და წყნარად აცნობებდა თავის წევრს, რომ მისი ნეგატიური განწყობილება ცუდად ზემოქმედებდა ჯგუფზე. სხვა რესურსები შეიძლება დაეხმაროს ფრუსტრაციების განსამუხტად. აღმასრულებელთა ერთ-ერთი გუნდის ლიდერმა ჩვენთან ინტერვიუში აღწერა პრაქტიკა, რომელსაც მისი გუნდი პერიოდულად მიმართავდა. ეს იყო „გოდების კედლისთვის“

გამოყოფილი დრო, როდესაც ჯგუფის წევრები რამდენიმე წუთის განმავლობაში მოთქვამდნენ და წუნუნებდნენ მარცხის ან წარუმატებლობის გამო. ლიდერი ამბობდა, რომ უარყოფითი ემოციების ამგვარი აღიარება და გამოთავისუფლება ჯგუფს საშუალებას აძლევს, ყურადღება სიტუაციის ისეთ ასპექტებზე გადაიტანოს, რომელთა კონტროლიც ხელენიფება და ენერგია დადებითი მიმართულებით წარმართოს. თუმცა, ზოგჯერ ემოციების გამოთავისუფლებას მხოლოდ გამოთქმა არ ჰყოფნის. არაერთხელ გვინახავს სამუშაო სივრცე, რომელშიც მრავლად იყო მიმოფანტული სათამაშოები – ერთგვარი სასროლი პატარა ისრები, რომლებსაც „ომობანას“ თამაშისთვის იყენებდნენ.

გუნდში ემოციების რეგულირების მეშვეობით ემოციური შესაძლებლობის განვითარების ყველაზე თვალსაჩინო გზას, ალბათ, უბრალოდ დადებითი, წამახალისებელი გარემოს შექმნა წარმოადგენს. ყველა აფასებს გუნდს, რომელიც გამოწვევაზე, „შეგვიძლია ამის გაკეთება“ დამოკიდებულებით რეაგირებს. კიდევ ერთხელ გავიმეორებთ, რომ ეს სათანადო ჯგუფური ნორმების არსებობის საკითხია და ამ შემთხვევაში საუბარია ნორმებზე, რომლებიც ოპტიმიზმს, დადებით ხატებსა და ინტერპრეტაციებს ანიჭებენ უპირატესობას და არა – უარყოფითს. ეს ყოველთვის ბუნებრივად არ ეძლევა გუნდს. სწორედ ასეთი გამოცდილება აქვს ჩვენი კვლევის ერთ-ერთი მონაწილე აღმასრულებელს, რომელთანაც ინტერვიუც Hay Group-ში ჩვენერეთ. როდესაც გარეგანი პირობები უარყოფითი ფონის ციკლს ქმნიან ჯგუფის წევრებს შორის, იგი საკუთარ თავზე იღებს ჯგუფში შექმნილი ატმოსფეროს შეცვლას. ამისათვის ცნობიერად ეწინააღმდეგება ცდუნებას, რომ თვითონაც დაიჩივლოს, ინუნუნოს და დაადანაშაულოს სხვები და ამის ნაცვლად ცდილობს, ნეგატივის ციკლი დადებითი, კონსტრუქციული განწყობისკენ შემოაბრუნოს.

ემოციურად რთულ სიტუაციებზე ჯგუფის რეაგირების უნარის განვითარების ერთ-ერთ ყველაზე მძლავრ ნორმას, რომელიც ოდესმე გვინახავს, პრობლემების პროაქტიულ გადაჭრაზე ხაზგასმას წარმოადგენს. ბევრი ასეთი შემთხვევა ვნახეთ, როდესაც AMP Corporation-ში მწარმოებელთა გუნდს ვაკვირდებოდით. დიდი ნაწილი იმისა, რაც ამ გუნდს მიზნების მიღწევისთვის სჭირდებოდა,

მისი მკაცრი კონტროლის მიღმა იყო, მაგრამ გულხელდაკრეფილი ჯდომისა და სხვისკენ თითის გაშვების ნაცვლად, გუნდი ბევრს მუშაობდა, რომ სხვებისგან მიეღო ის, რაც მუშაობისთვის სჭირდებოდა და ზოგჯერ სიტუაციის მართვის სადავეებს ხელში იღებდა. ერთ შემთხვევაში მთავარი მანქანის გაუმართაობის გამო წუნდებულ პროდუქცია გამოუშვეს. გუნდმა შეისწავლა პრობლემა და ინჟინერთა გუნდს თავისი დიზაინი შესთავაზა, რომელსაც, ნაწილობრივ, პრობლემის გამოსწორება შეეძლო. ხელსაწყო ამუშავდა და წუნიანი პროდუქციის რაოდენობამ მნიშვნელოვნად შემცირდა.

პრობლემის ამგვარი გადაჭრა ბევრი მიზეზის გამოა ღირებული. ცხადია, რომ ის კომპანიას ეხმარება იმით, რომ რენტაბელობის ერთ-ერთ დაბრკოლებას აღმოფხვრის; თუმცა, ჩვენს კვლევას რომ დაუბრუნდეთ, ის იმასაც აჩვენებს, რომ გუნდი თვითონ აკონტროლებს საკუთარ ემოციებს. ის უარს ამბობს უმწეობის განცდაზე და ცდილობს პასუხისმგებლობის აღებას.

ჯგუფის გარეთ ემოციებთან მუშაობა

ჯიმიმ ამოიოხრა. ისევ „ხოჭოების“ გუნდი აფიქრებდა. ნუთუ ვერ ამჩნევდნენ, რომ სანამ ისინი თავიანთი შთამბეჭდავი პროდუქტულობის გამო ერთმანეთს მხრებზე ხელს უტყაპუნებდნენ, დანარჩენი ორგანიზაცია მათ ნაცვლად იხდიდა ფულს? ამჯერად სიბრძნე გამოიჩინეს და გადანყვიტეს, ერთ-ერთი დეტალის სამთვიანი მარაგი შეეძინათ. მანქანას თუ გადართვა არ დასჭირდებოდა, მუშაობასაც არ გააჩერებდა და პროდუქტის საცალო ხარჯიც რეკორდულად დაბალი იქნებოდა. მაგრამ ახლა ჯგუფის ფინანსები არასაჭირო ინვენტარზე იხარჯებოდა და ამიტომ საჭირო რამის დეფიციტზე ნერვიულობდნენ. ჯიმი ადგილზე მისასვლელად მოემზადა. „ხოჭოებმა“ კარგად არ მიიღეს კრიტიკა. როგორც ჩანდა, ისინი ფიქრობდნენ, რომ უზადოდ მუშაობდნენ და სხვა ყველა მათ ქვედა ნიშნულზე ჩამოგდებას ცდილობდა. და ეს სახელი რაღა უბედურება იყო? ჯიმიმ ივარაუდა, რომ ეს მათი შიდა ხუმრობა იყო. ცუდია, რომ სხვამ ვერაფერს შეამჩნია.

ემოციური ინტელექტის კიდევ ერთი ნაირსახეობა, რომელიც ნებისმიერ წარმატებულ გუნდს უნდა ჰქონდეს, საზღვრებში

ურთიერთობებს უკავშირდება. როგორც ინდივიდი უნდა იყოს ყურადღებით საკუთარი და სხვების ემოციების მიმართ, ჯგუფებიც, ასევე, ემოციურად გულისხმიერნი უნდა იყვნენ ჯგუფის შიგნითაც და მის მიღმაც. „ხოჭოების“ შემთხვევაში გუნდი ხროვასავით იქცეოდა – ჯგუფის შიგნით მჭიდრო ემოციური კავშირები ჰქონდათ, მაგრამ უყურადღებოდ ტოვებდნენ დანარჩენ ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი ინდივიდებისა და გუნდების გრძნობებს, მოთხოვნილებებსა და საფიქრალებს.

ზოგიერთ გუნდს აქვს ნორმები, რომლებიც განსაკუთრებულად ეხმარება ფართო ორგანიზაციული კონტექსტის გასაცნობიერებლად. ერთი გზაა, რომ გუნდის სხვადასხვა წევრი მნიშვნელოვან კლიენტებთან/მომხმარებელთან დამაკავშირებელი რგოლის ფუნქციას ასრულებდეს. ბევრი გუნდი ორგანიზაციის ისედაც სხვადასხვა განყოფილებიდან წამოსული თანამშრომლებისგან შედგება, ამიტომ საზღვრებშორისი პერსპექტივაც ბუნებრივად მოდის. სხვა ჯგუფებს ცოტა უფრო მეტი შრომა უნევთ. ერთ-ერთი გუნდი, რომელიც ჩვენს კვლევაში მონაწილეობდა, მიხვდა, რომ მნიშვნელოვანი იქნებოდა ორგანიზაციის პროფკავშირების პოზიციის გაგება. შესაბამისად, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის თანამშრომელმა დიდი დრო და ენერგია დახარჯა იმ მართებული გზების მოსაძებნად, რომლითაც შესაძლებელი გახდებოდა პროფკავშირების წევრის თავიანთ ჯგუფში ჩართვა. საზღვრებშორისი პერსპექტივა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთ სიტუაციებში, რომელშიც გუნდის მუშაობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ სხვა ადამიანებზე, მაგალითად, როდესაც გუნდს ისეთი შიდა ქსელის შექმნას ავალდებენ, რომელიც ყველას აკმაყოფილებს. არაერთი სიტუაციის მოწმენი გაუმხდარვართ, როცა ესა თუ ის გუნდი იმდენად მოხიბლულა საკითხის საკუთარი გადანყვევით, რომ სრულიად გაოცებულია, როდესაც აღმოუჩენია, რომ კომპანიაში სულაც არ იზიარებდნენ ამ ენთუზიაზმს.

ზოგიერთი ემოციურად ყველაზე ინტელექტუალური გუნდი, რომელიც კი ოდესმე გვინახავს, იმდენად აწყობილია ორგანიზაციულ ფართო კონტექსტზე, რომ ეს ზემოქმედებს იმაზე, თუ როგორ აყალიბებენ და აღწერენ საკუთარ მოთხოვნილებასა და მიღწევებს. მაგალითად, ქიმიური გადამამუშავებელი კომპანია KoSa-ს

გუნდი ხვდებოდა, რომ წარმოებისთვის ახალი აღჭურვილობა სჭირდებოდათ, მაგრამ უფროსი მენეჯერი არ იყო დარწმუნებული, რომ ეს შენაძენი პრიორიტეტული იყო. იცოდნენ, რა, რომ გადან-ყვეტილების მიმღებთ კვლავ იგივე პოზიცია ჰქონდათ, გუნდმა გადანყვიტა, ხაზი გაესვათ, რომ ახალი მანქანა თანამშრომლების უსაფრთხოებას უკეთ უზრუნველყოფდა. ეს ერთ-ერთი სასურველი ფაქტორი იყო მათთვის, მაგრამ მენეჯმენტისთვის გამორჩეულად მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენდა. შრომის უსაფრთხოების შესახებ თათბირზე, რომელსაც მაღალი რანგის მენეჯერებიც ეს-წრებოდნენ, მათ ნათლად წარმოაჩინეს, რომ აღჭურვილობა, რომ-ლის შეძენასაც ითხოვდნენ, მნიშვნელოვნად შეამცირებდა მუშათა ტრავმირების რისკებს. რამდენიმე კვირის შემდეგ გუნდმა სასურ-ველი აღჭურვილობა მიიღო.

ზოგჯერ გუნდმა განსაკუთრებულად კარგად უნდა იცოდეს ორგანიზაციაში მომუშავე სხვა ჯგუფის მოთხოვნილებებისა და გრძნობების შესახებ. საინფორმაციო ტექნოლოგიების კომპანიას-თან ვმუშაობდით, რომელშიც აპარატურის და პროგრამული უზ-რუნველყოფის ინჟინრები ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად მუშაო-ბდნენ ერთი და იმავე მიზნის – უფრო სწრაფი დამუშავებისა და ნაკლები ჩავარდნების/შეფერხებების – მისაღწევად. თითოეულ გუნდს რამდენი რამის გაკეთება შეეძლო დამოუკიდებლად! როდე-საც, საბოლოოდ, აპარატურის გუნდის ლიდერმა პროგრამული უზ-რუნველყოფის ხალხთან ურთიერთობის ანყობა განიზრახა, ორმა გუნდმა ერთობლივად დაიწყო მუშაობა და დაგეგმილზე 20-40%-ით მეტი საქმე გააკეთეს.

ამგვარი დადებითი შედეგის მიღწევას ხელს უწყობს ნორმები, რომლებიც ჯგუფს სხვა ჯგუფების გრძნობებისა და მოთხოვნილე-ბების დანახვისკენ წაახალისებს. გუნდთაშორისი ცნობიერების ამაღლებაზე მიმართული ეფექტური ნორმები AMP-ის ერთ-ერთ განყოფილებაში ვნახეთ, რომელშიც მწარმოებელთა თითოეული გუნდი წარმოების პროცესის ერთ ფაზაზე აგებდა პასუხს და პრო-დუქტის დროულად ჩასაბარებლად მათ ერთმანეთი სჭირდებოდათ. გუნდების ლიდერები ყოველ დილას იკრიბებოდნენ თითოეული გუნდის მოთხოვნილებების, საჭიროებების, რესურსებისა და დღის

განრიგის გასაცნობად. თუ ერთი გუნდი უფრო წინ იყო, ხოლო მეორე ჩამორჩებოდა, ისინი ხელახლა ანაწილებდნენ რესურსებს. გუნდის სწრაფი წევრები ეხმარებოდნენ ჩამორჩენილი გუნდის წევრებს და ამას მეგობრულად აკეთებდნენ, რითაც მათი მიმართ თანაგრძნობასაც გამოხატავდნენ და ურთიერთობასაც აწყობდნენ.

ჩვენ მიერ საილუსტრაციო მაგალითებში უმეტესად აღწერილია გუნდები, რომლებიც არა მხოლოდ აცნობიერებენ ჯგუფის მიღმა მყოფთა მოთხოვნილებებსა და პოზიციებს, არამედ მათზე ზემოქმედების უნარიც შესწევთ. საზღვრებშორის დონეზე ემოციების რეგულაციის შესაძლებლობა/უნარი „სოციალური უნარის“ გუნდური ანალოგია, რომელიც ასე მნიშვნელოვანია ინდივიდის ემოციური ინტელექტისთვის. იგი მოიცავს გარეგანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებასა და გარეშე პირების/აუტსაიდერების ნდობის მოპოვებას, იზოლაციის ნაცვლად ელჩის როლის მორგებას.

მწარმოებელთა გუნდმა, რომელსაც KOSa-ში შეეხვდით, მაღალგანვითარებული სოციალური უნარები გამოავლინა ტექნიკური მხარდაჭერის გუნდთან მუშაობისას. გუნდი ხვდებოდა, რომ როდესაც ქარხანაში პრობლემები წარმოიქმნებოდა, ტექნიკური მხარდაჭერის გუნდს ხშირად ბევრი რამის კეთება უწევდა. სხვა ყველა თანაბარ პირობაში, რა განაპირობებდა, რომ ტექნიკური უზრუნველყოფის გუნდს მწარმოებელთა ეს კონკრეტული გუნდი უპირველეს პრიორიტეტად მიეჩნია? იცოდა რა, რომ კარგი ურთიერთობა ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი უნდა ყოფილიყო, მწარმოებელთა გუნდმა ბევრი იშრომა, რათა ტექნიკური მხარდაჭერის გუნდის წევრებთან კარგი ურთიერთობა დაემყარებინა. ასე მაგალითად, ერთხელ მწარმოებელთა გუნდმა მაღლიერება იმით გამოხატა, რომ ტექნიკური მხარდაჭერის გუნდი „კვარტლის გუნდად“ დაასახელა; თან ყველაფერი შეამზადა, მაღლიერების წერილებისა და კულისებში ქების ჩათვლით, რომ ამ გუნდს მიეღო ეს ტიტული. ამის საპასუხოდ, ტექნიკური მხარდაჭერის გუნდთან კარგი ურთიერთობა დაეხმარა მწარმოებელთა გუნდს, რომ ქარხანაში ერთ-ერთ ყველაზე პროდუქტიულ გუნდად ქცეულიყო.

ჯგუფის ემოციური ინტელექტის მოდელი

ჩვენ ვისაუბრეთ იმაზე, რომ გუნდებისთვის აუცილებელია ემოციების ეფექტურად წარმართვის სწავლა ადამიანური ურთიერთქმედების მათთვის მნიშვნელოვან სამ საფეხურზე: გუნდი და მისი ცალკეული წევრი, თვითონ გუნდი, გუნდი და მის მიღმა არსებული ერთეულები. ნორმები, რომლებზეც ვისაუბრეთ, ჯგუფებს ემოციებთან პროდუქტიულად და ინტელექტუალურად მუშაობაში ეხმარება. ხშირად ემოციურად ინტელექტუალური წევრებისგან შემდგარ ჯგუფებს ანალოგიური ნორმები აქვთ, მაგრამ ნაკლებ სავარაუდოა, რომ ნებისმიერი გუნდი სრულიად გაუცნობიერებლად მისულიყო აქ განხილულ ყველა ნორმამდე. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ეს ჯგუფის ემოციური ინტელექტის მოდელია, რომელიც ნებისმიერ გუნდს გამოადგება, თუ მიზანმიმართულად, განზრახ გამოიყენებს.

ბოლოს და ბოლოს, როგორ გამოიყურება ემოციურად ინტელექტუალური გუნდი? იდეალურთან ახლოს დგას ზოგიერთი ჯგუფი, რომელსაც IDEO-ში, ინდუსტრიული დიზაინის სახელგანთქმულ კომპანიაში შევხვდით. IDEO-ს კრეატიული გუნდები პასუხისმგებელნი არიან ისეთი პროდუქტების ვიზუალურ მხარესა და მათგან გამონეულ გრძნობებზე, როგორებიცაა Apple-ის პირველი მაუსი, „კრესტის“ კბილის პასტის ტუბი და Palm V-ს ციფრული ასისტენტი. კომპანიაში შექმნილი დიზაინი რეგულარულად იგებს ფორმისა და ფუნქციის კონკურსებს და სხვა კომპანიებსაც კი ასწავლის პრობლემების კრეატიულად გადაწყვეტის ტექნიკას.

IDEO-ს მუშაობა ჯგუფის მაღალ ემოციურ ინტელექტს გულისხმობს. კლიენტის მხრიდან დაწესებული ვადებისა და განსაზღვრული ბიუჯეტის პირობებში კომპანიამ ინოვაციური, ესთეტიკური გადანეყვებები უნდა შესთავაზოს, რომელშიც დაბალანსებული იქნება ადამიანის მოთხოვნილებები და ინჟინერული რეალიები. IDEO ღრმა ფილოსოფიური ხედვაა, რომ ბრწყინვალე დიზაინი მრავალფეროვან გუნდებს შორის კრეატიული კამათისა და შეხლა-შემოხლის გზით იქმნება და არა – ცალკეული უნიჭიერესი ინდივიდების მიერ დამოუკიდებლად. ამიტომ IDEO-ში იმპერატივია/აუცილებელი მოთხოვნაა, გუნდები უნდა თანხმდებოდნენ ერთმა-

ნეთთან. ამ გუნდების კვლევისას აღმოვაჩინეთ ჯგუფის ნორმები, რომლებიც ემოციურ ინტელექტს ჩვენი მოდელის სამივე საფეხურზე განამტკიცებდნენ.

უპირველეს ყოვლისა, IDEO-ში გუნდები ძალიან კარგად აცნობიერებენ გუნდის ცალკეული წევრების ემოციებს და მათ რეგულაციას იმდენად, რამდენად, IDEO-ს დიზაინერი ძალიან იმედგაცრუებული იყო, ვინაიდან მარკეტინგის განყოფილების რომელიმე თანამშრომელი ითხოვდა, რომ მის ნამუშევარს კომპანიის ლოგოც უნდა ჰქონოდა, რაც, დიზაინერის აზრით, ვიზუალურად მთლიანად გააფუჭებდა მის ნაშრომს. პროდუქტის შესახებ გამართულ შეხვედრაზე გუნდის პროექტის ხელმძღვანელი მიხვდა, რომ რაღაც რიგზე არ იყო. დიზაინერი თავისთვის მდუმარედ იჯდა და „რაღაც ისე არ იყო, როგორც უნდა ყოფილიყო.“ პროექტის ლიდერი გაერკვა სიტუაციაში, წამოიწყო მოლაპარაკება, რომელმაც ერთობლივ გადაწყვეტილებამდე მიიყვანა დაპირისპირებული მხარეები.

IDEO-ს გუნდის წევრები ერთმანეთს მაშინაც უპირისპირდებიან, როდესაც რომელიმე მათგანი ნორმას დაარღვევს. ეს ხშირად ხდება გონებრივი იერიშის სესიების დროს, როცა წესია, რომ ადამიანებმა გვერდით უნდა გადადონ განსჯა და შეფასება და თავი აარიდონ იდეების უკუგდებას. თუ ვინმე არღვევს ამ ნორმას, გუნდი ხუმრობით, მაგრამ მტკიცედ აჩერებს მას (წარმოიდგინეთ, რომ რბილი სათამაშოები დაგიშინონ); ან თუ ვინმე ფორმაში არ არის, ნორმაა, რომ რომელიმე წევრი დაუყოვნებლივ უნდა ადგეს და მიუთითოს მას ამაზე. თუ კლიენტია ოთახში, კონფრონტაცია უფრო დახვეწილია და, მაგალითად, მაგიდის ქვეშ ფეხის მირტყმით გამოიხატება.

IDEO-ში გუნდები ჯგუფზე ფოკუსირებულ ემოციურ ინტელექტშიც მყარად გრძნობენ თავს. მაღალი დონის თვითცნობიერების უზრუნველსაყოფად გუნდები მუდმივად ცდილობენ, რომ უკუკავშირი ჰქონდეთ როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე – გარედან. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, რომ ისინი ძალიან მჭიდროდ თანამშრომლობენ მომხმარებლებთან. თუ შექმნილი დიზაინი არ ამართლებს მომხმარებლის მოლოდინს, გუნდი ამას სწრაფადვე ამჩნევს და მაშინვე იწყებს მის მოდიფიცირებაზე მუშაობას.

IDEO-ში ჯგუფის ემოციების რეგულირება ხშირად სტრესისგან გათავისუფლების გზების უზრუნველყოფას ნიშნავს. ეს არის კომპანია, რომელსაც თამაშისა და მხიარულების ძალის სჯერა. შენობა-ში თანამშრომლებისთვის განკუთვნილი რამდენიმე ასეული თითის ასაფეთქებელია (ერთგვარი სათამაშო, რომელიც რბილ ყუმბარებს ისვრის) მიმოფანტული, ადამიანები იღებენ და ისვრიან, როდესაც სასონარკვეთილები არიან. დიზაინერული კომპანიის კულტურაში მიღებულია ემოციების გამოხატვა, ამიტომ არავისთვისაა უჩვეულო, რომ რომელიმე ბედნიერი ან უკმაყოფილო თანამშრომელი უცბად წამოდგეს და აყვირდეს. IDEO-მ გასართობი საოფისე პროექტებიც კი შექმნა, რომელზეც ადამიანები მაშინ მუშაობენ, როცა დასვენება სჭირდებათ. მაგალითად, მათ შეიძლება კომპანიის მისალოც ბარათებზე იმუშაონ, ან კომპანიის სტუმრებისთვის თვალსაჩინო ადგილზე გამოსაფენი „ტურისტული გაჩერების“ დიზაინი მოიფიქრონ.

დაბოლოს, IDEO-ში იმის უზრუნველსაყოფი ნორმებიც აქვთ, რომ იცოდნენ მათი საზღვრების მიღმა ადამიანების მოთხოვნილებებისა და საფიქრალის შესახებ და ამ ცოდნას ინდივიდებთან და ჯგუფებთან ურთიერთობებისთვის იყენებენ. IDEO-ს შესასვლელში საინტერესო რამ არის გამოფენილი: ეს არის სათამაშო სატვირთო მანქანა, ზამბარებზე დამაგრებული პლასტმასის ნაწილებით, რომლებიც ლილაკზე თითის დაჭერით საბარგულიდან ხტებიან. როგორც გაირკვა, ეს მოდელი ერთი შემთხვევის სამახსოვროდ დგას კომპანიაში. ამბავი დიზაინერთა გუნდს შეეხება, რომელიც სამი კვირის განმავლობაში მუშაობდა კონკრეტული პროდუქტისთვის პლასტმასის ბუდის კომპლექსურ მოდელზე. სამწუხაროდ, ხუთშაბათს, კლიენტის მიერ დანესებულ ვადამდე სამი დღით ადრე, როდესაც ინჟინერს შესაღებად მიჰქონდა, დასრულებული მოდელი 70 მილი/საათში სიჩქარით მოძრავი მანქანის საბარგულიდან ჩამოსრილდა და ნაწილებად დაიშალა. გუნდი მზად იყო, უქმეებზე ემუშავა და თავიდან აეგო ის, მაგრამ სამუშაოს დროულად ვერ დაასრულებდნენ გარე მწარმოებლის დახმარების გარეშე, რომელმაც ორიგინალური ვერსია დაამზადებინა. ვინაიდან კომპანიამ დიდი დრო დაუთმო ამ მწარმოებელთან კარგი ურთიერთობის დამყარებას, იმ კომპანიის თანამშრომლები მზად იყვნენ, ზეგანაკეთურად

ემუშავათ. მხიარული სტენდი თანაგუნდელებს აჩვენებდა, რომ იმ ინჟინერს ყველაფერი ეპატია, დანარჩენ ორგანიზაციას კი ახსენებდა, როგორ შეიძლება მეგობრების მხრიდან მცირე დახმარებამაც კი ხელი გაუმართოს კრიზისში მყოფ გუნდს.

საიდან მოდის ნორმები?

ყველა კომპანია ისე არ არის დამოკიდებული გუნდებსა და მათ ემოციურ ინტელექტზე, როგორც IDEO; თუმცა დღეს, როგორც არასოდეს, ვხვდებით კომპანიებს, რომლებიც ისეთი გადამწყვეტილებების მიღებასა და ამოცანების შესრულებაში არიან გუნდებზე დამოკიდებულნი, რომლებიც სხვა დროს ცალკეული ინდივიდების საქმე იქნებოდა. და სამწუხაროდ, იმის მონმენიც ვხვდებით, რომ გუნდს შეიძლება ამისათვის ყველაფერი ჰქონდეს – ყველაზე გონიერი და კვალიფიცირებული ადამიანები, წვდომა რესურსებზე, მკაფიოდ ფორმულირებული მისია, მაგრამ მაინც ვერაფერს მიაღწიოს მხოლოდ იმიტომ, რომ ჯგუფს ემოციური ინტელექტი არ გააჩნია.

ნორმები, რომლებიც ნდობას, ჯგუფურ იდენტობასა და ჯგუფის ეფექტურობას ქმნის, გუნდის შეკავშირების გასაღებია. ისინი საშუალებას აძლევენ დახვეწილი უნარებისა და რესურსების მქონე გუნდს, რომ სრულად გამოავლინოს თავისი პოტენციალი, ასევე, ეხმარებიან არსებითი გამოწვევების წინაშე მდგარ გუნდს, რომ გასაოცარ წარმატებებს მიაღწიოს. მაშასადამე, როგორ იქმნება ისეთი მძლავრი ნორმები, როგორიც ამ სტატიაში აღვწერეთ? კვლევისას ვნახეთ, რომ ისინი ხუთი ძირითადი მიმართულებიდან ერთ-ერთიდან აღმოცენდება. ნორმების წყარო შეიძლება იყვნენ გუნდის ფორმალური ლიდერები, გუნდის არაფორმალური ლიდერები, გაბედული მიმდევრები, ტრენინგები ან ფართო ორგანიზაციული კულტურა. (ამ სტატიაში აღწერილი ნორმების დამკვიდრების გზების შესახებ მეტი ინფორმაციისთვის იხ. ჩანართი „ნორმების დამკვიდრება ჯგუფის ემოციური ინტელექტის სამი დონისთვის.“)

Hey Group-ში, მაგალითად, გუნდის ლიდერი ერთ ჯგუფს მიზანმიმართულად ეხმარებოდა იმის დასანახად, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ემოციები ჯგუფის ეფექტურობისთვის. ვინაიდან ჯგუფი ბევრი სხვადასხვა კულტურიდან მოსული მენეჯერებისგან

ნორმების დამკვიდრება ჯგუფის ემოციური ინტელექტის სამი დონისთვის

ჯგუფის ემოციური ინტელექტი იმ მცირე მოქმედებებისგან შედგება, რომელიც დიდ განსხვავებას ქმნის. ის არ გულისხმობს, რომ გუნდის წევრი მთელი ღამე მუშაობს, რათა დათქმულ ვადაში ჩაეტიოს. ის გულისხმობს მაღლობის გადახდას ამ ადამიანისთვის, რომ ასე იქცევა. ის არ გულისხმობს იდეების სიღრმისეულ გარჩევას, ის გულისხმობს გუნდის უტყვი წევრის მოსაზრებებით დაინტერესებასა და მისთვის კითხვების დასმას. ის არ გულისხმობს პარმონიას, დაძაბულობის არარსებობასა და იმას, რომ გუნდის ყველა წევრს მოსწონს ერთმანეთი. ის გულისხმობს იმის დანახვასა და აღიარებას, რომ ზოგჯერ პარმონია მოჩვენებითია/ყალბია, დაძაბულობა – გამოუთქმელი, წევრები ერთმანეთს პატივისცემით ეპყრობიან. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მოკლედ არის წარმოდგენილი ზოგიერთი ასეთი მცირე მოქმედება, უმნიშვნელო დეტალები, რისი გაკეთებაც შეუძლიათ ჯგუფებს თავიანთი ემოციური ინტელექტის ხელშეწყობი ნორმების დასამკვიდრებლად.

ინდივიდი	ჯგუფი	საზღვრებშორისი
ნორმები, რომლებიც ემოციების ცნობიერებას ამაღლებს		
ინტერპერსონალური გაგება 1. ცოტა ხანს თავი დაანებეთ გუნდის ამოცანებზე ფიქრს და ერთმანეთის გაყნობას დაუთმეთ დრო; 2. შეხვედრის დაწყებამდე „გადაამოწმეთ“ თანაგუნდელები, ანუ თითოეული მოიკითხეთ; 3. დაუშვით, რომ გასაგები ქცევა გარკვეული მიზეზით ხორციელდება. გაარკვიეთ, რა მიზეზია ეს. დასვით კითხვები და მოისმინეთ პასუხები. ერიდეთ უარყოფით ატრიბუციებს; 4. უთხარით თანაგუნდელებს, რას ფიქრობთ და როგორ გრძნობთ თავს. სხვისი პოზიციიდან ყურება 1. იკითხეთ, ყველა ეთანხმება თუ არა გადაწყვეტილებას; 2. ჩუბ წევრებს ჰკითხეთ, რას ფიქრობენ; 3. ეჭვის ქვეშ დააყენეთ ძალიან სწრაფად მიღებული გადაწყვეტილება; 4. დანიშნეთ „ემშაკის ადვოკატი“.	გუნდის თვითშეფასება 1. გამოყავით დრო გუნდის ეფექტურობის შესამოწმებლად; 2. შექმენით გამოშვადი ამოცანები და პროცესის მიზნები და გაზომეთ ისინი; 3. აღიარეთ და განიხილეთ ჯგუფის გუნება-განწყობილებები; 4. თქვით, რას ფიქრობთ ჯგუფში მიმდინარე ამბების შესახებ; 5. გუნდის წევრებს „პროცესის შემოწმების“ საშუალება მიეცეთ. (მაგალითად, გუნდის წევრმა შეიძლება თქვას: „პროცესის შემოწმება: ამ წუთას მაქსიმალურად ეფექტურად ვიყენებთ დროს თუ არა?“) ჯგუფში მობილება 1. ჰკითხეთ თქვენს „მოშმარებლებს“, როგორ გრძნობენ თავს; 2. გაასაჯაროეთ თქვენი ნამუშევარი და კომენტარები მოითხოვეთ; 3. თქვენი პროცესები შეადარეთ სტანდარტებს.	ორგანიზაციული გაგება 1. გაარკვიეთ, რა სჭირდებათ და რაზე ღელავენ სხვები ორგანიზაციაში; 2. მოიფიქრეთ, ვინ შეიძლება იმოქმედოს გუნდის მიერ დასახული მიზნების მიღწევის უნარზე; 3. იმსჯელეთ, ორგანიზაციის კულტურასა და პოლიტიკაზე; 4. იკითხეთ, გუნდის შემოთავაზებული ქმედებები შეესატყვისება თუ არა ორგანიზაციის კულტურასა და პოლიტიკას.

ინდივიდი	ჯგუფი	საზღვრებში
ნორმები, რომლებიც ემოციების არეგულირებს		
კონფორმაცია 1. დააწესეთ, ძირითადი წესები და გამოიყენეთ ისინი ქცევით გადაცდომის მისათითებლად; 2. მიუთითეთ, წევრებს ქცევით გადაცდომებზე; 3. მოიფიქრეთ სახალისო მოწყობილობები/საშუალებები ამგვარ ქცევაზე მისათითებლად. ასეთი საშუალებები ხშირად სპორტანურად წარმოქმნება ჯგუფში. განამტკიცეთ ისინი. ზრუნვა 1. მხარი დაუჭირეთ წევრებს: გამოთქვით მათი დახმარების სურვილი, თუ მათ სჭირდებათ ეს, იყავით მოქნილი და უზრუნველყავით მათი ემოციური მხარდაჭერა; 2. აღიარეთ და დაადასტურეთ წევრების წვლილი, გააგებინეთ, რომ ღირებული არიან; 3. დაიცავით წევრები თავდასხმისგან; 4. პატივი ეცით ინდივიდუალობასა და პოზიციების განსხვავებულობას. მოუსმინეთ; 5. ნუ დაამცირებთ და გააცამტვერებთ.	რესურსების შექმნა ემოციებთან მუშაობისთვის 1. გამოყავით დრო რთულ საკითხებზე სასაუბროდ და მიმართეთ მათთან დაკავშირებულ ემოციებს; 2. მოძებნეთ ჯგუფში ემოციების აღიარებისა და გამოხატვის კრეატიული, ეკონომიური გზები; 3. მოიფიქრეთ სტრესისა და დაძაბულობის აღიარებისა და გამოთავისუფლების მხარეული/სახალისო გზები; 4. ნათლად თქვით, რომ იღებთ გუნდის წევრების ემოციებს. დადებითი, დამადასტურებელი გარემოს შექმნა 1. განამტკიცეთ ის, რომ გუნდს შეუძლია გამოწვევის წინაშე დგომა. იყავით ოპტიმისტი. მაგალითად, თქვით: „ჩვენ შევძლებთ ამის დაძლევას“ ან „ვერაფერო შეგვიჩერებს.“ 2. იმაზე მოახდინეთ ფოკუსირება, რისი გაკონტროლებაც შეგიძლიათ; 3. შეახსენეთ წევრებს, რომ ჯგუფს მნიშვნელოვანი და დადებითი მისია აქვს შესასრულებელი; 4. შეახსენეთ ჯგუფს, ადრე როგორ მოაგვარა მსგავსი პრობლემა; 5. ფოკუსირდით პრობლემის გადაწყვეტაზე და არა – ერთმანეთის დადანაშაულებაზე.	გარეგანი ურთიერთობების დამყარება 1. დაამყარეთ ურთიერთობები და შექმენით ურთიერთქმედების შესაძლებლობები; 2. იკითხეთ სხვა გუნდების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების შესახებ; 3. მხარი დაუჭირეთ სხვა გუნდებს; 4. გუნდის მეხვედრებზე სხვებიც მოიწვიეთ. თუ ისინი დაინტერესებულნი შეიძლება იყვნენ იმით, რასაც თქვენი გუნდი აკეთებს. პრობლემების პროაქტიულად გადაწყვეტა 1. წინასწარ განჭვრიტეთ შესაძლო პრობლემები და მანამდე მიიღეთ ზომები, ვიდრე წარმოიქმნება ისინი; 2. გამოიჩინეთ ინიციატივა, რომ გაიგოთ და მიიღოთ ის, რაც ეფექტურობისთვის გჭირდებათ; 3. თუ სხვები არ გაასუხობენ, თვითონ გააკეთეთ. საკუთარი თავის იმედოდ იყავით და არა – სხვების.

შედგებოდა, მისმა ლიდერმა იცოდა, არ უნდა დაეშვა, რომ ყველა ნევრს კარგად განვითარებული ინტერპერსონალური გაგება ექნებოდა. ამ ნორმის დასამკვიდრებლად, მან ისეთი სიახლეები შეიტანა ჯგუფში, როგორიც იყო შეხვედრები მაგიდის გარეშე, უფრო მცირე ზომის ჯგუფების გამოყენება და გუნდის წევრების სწავლის სტილის გამოსავლენად კითხვარის შევსება.

ამგვარი ჩარევა, ალბათ, მხოლოდ გუნდის ფორმალურ ლიდერს შეუძლია. არაფორმალური ლიდერები ან გუნდის სხვა წევრები, როგორც წესი, უფრო ნატიფ, თუმცა ხშირად ასეთივე ძლიერ საშუალებებს იყენებენ გუნდის ემოციური ინტელექტის გასაუმჯობესებლად. ნებისმიერს შეუძლია საქმის წინ წაწევა იმით, რომ, მაგალითად, თუ ამჩნევს, ჯგუფი უყურადღებოდ ტოვებს მნიშვნელოვან მოსაზრებას ან გრძნობას, თქვას ამის შესახებ, ან უბრალოდ თავისი წვლილი შეიტანოს დადებითი, წამახალისებელი გარემოს შექმნაში.

ტრენინგკურსებითაც შესაძლებელია ემოციური ცნობიერების ამაღლების მიღწევა და ადამიანებისთვის ემოციების რეგულაციის გზების ჩვენება. ბევრი კომპანია თანამშრომელთა დახმარების, მაგალითად, სტრესის მართვის, პროგრამებში ემოციურ საკითხებზე აკეთებენ ფოკუსირებას. ამ ტრენინგპროგრამებს შეუძლია, რომ გუნდის წევრები მეტად მგრძნობიარენი გახადოს ემოციურად ინტელექტუალური ნორმების დამკვიდრების მნიშვნელოვნებისადმი.

დაბოლოს, გუნდზე, ალბათ, ყველაზე მეტად ისეთმა ფართო ორგანიზაციულმა კულტურამ შეიძლება იმოქმედოს, რომელშიც მიღებულია თანამშრომლების ემოციების აღიარება და გამოკვეთა. ცხადია, სწორედ ასეთ შემთხვევასთან გვაქვს საქმე IDEO-ში და დარწმუნებულნი ვართ, რომ ბევრ სხვა კომპანიაშიც, რომლებსაც მნიშვნელოვანი ადგილი უკავიათ თანამედროვე ეკონომიკაში. სამწუხაროდ, ყველაზე რთული ამოცანა იმ კომპანიების გამოვლენაა, რომლებიც ჯერ არ მისდევენ ამ პრაქტიკას. ორგანიზაციებში, რომლებშიც თანამშრომლები ზღურბლზე გადაბიჯებისთანავე აფიქსირებენ თავიანთი ემოციებს და ამას დიდი ხნის განმავლობაში აკეთებენ, აუცილებლად მოხდება ცვლილება, სულ მცირე, თითო ჯერზე თითო გუნდში მაინც.

ემოციების შესახებ ცოდნა

ამ სტატიაში წარმოდგენილი კვლევა ერთი მარტივი იმპერატივიდან წარმოიქმნა: გუნდური მუშაობის ეპოქაში არსებითი მნიშვნელობა აქვს იმის გარკვევას, რა ამუშავენ გუნდს. ჩვენი კვლევა აჩვენებს, რომ ინდივიდების მსგავსად, ყველაზე ეფექტური ემოციურად ინტელექტუალური გუნდები არიან და ნებისმიერ გუნდს შეუძლია ემოციური ინტელექტის შეძენა.

შევეცადეთ, პოზიტიური ცვლილების მოდელი წარმოგვედგინა, რომელიც ემოციური ინტელექტის გასაუმჯობესებლად მონოდებულ იმ უმნიშვნელოვანეს ნორმებს აერთიანებს, რომელიც კი შეიძლება შექმნას ჯგუფმა. გუნდები, ყველა სხვა ჯგუფის მსგავსად, ამგვარი ნორმების მიხედვით მოქმედებენ. ურთიერთქმედების ყველა საფეხურზე ემოციური ცნობიერებისა და რეგულაციისთვის ნორმების დამკვიდრებაზე მუშაობით გუნდებს ნდობისთვის, ჯგუფური იდენტობისა და ჯგუფის ეფექტურობისთვის მყარი საფუძვლის შექმნა შეუძლიათ. ეს უკანასკნელნი კი მათ ჭეშმარიტი თანამშრომლობისა და საუკეთესო ერთობლივი შესრულების მისაღწევად სჭირდებათ .

პირველად 2009 წლის თებერვალში გამოქვეყნდა. რეპრინტი R0902D

უხეშობის საზღაური

უპატივცემულობა აზიანებს მორალურ განწყობასა და შედეგს

კრისტინ პორათი და კრისტინ პირსონი

უხეშობა გავრცელებული მოვლენაა სამსახურში და დღეს ის პიკს აღწევს. უკანასკნელი 14 წლის განმავლობაში დაქირავებული მუშაკების გამოკითხვას ვანარმოვებით იმის შესახებ, თუ როგორ ეპყრობოდნენ მათ სამსახურში. გამოკითხულთა 98%-მა აღნიშნა, რომ უხეში ქცევა გამოუცდია. 2011 წელს გამოკითხულთა ნახევარმა თქვა, რომ, სულ მცირე, კვირაში ერთხელ მაინც ეპყრობოდნენ უხეშად და ეს რიცხვი ოთხჯერ აღემატებოდა 1998 წლის მაჩვენებელს.

უხეშობის საზღაური შედეგის გაუარესებაა. თითქმის ყველა, ვისაც სამსახურში უხეშად ეპყრობიან, უარყოფითად რეაგირებს და ზოგ შემთხვევაში ღია შურისძიებასაც მიმართავს. დაქირავებული თანამშრომლები ნაკლებად კრეატიულნი არიან, როდესაც გრძნობენ, რომ პატივს არ სცემენ. ბევრ მათგანს ბეზრდება ეს ყველაფერი და სამსახურიდან მიდის. დაახლოებით ნახევარი განზრახ ამცირებს ძალისხმევას ან შესრულებული სამუშაოს ხარისხს. უხეშობა მომხმარებლებთან ურთიერთობასაც აზიანებს. ჩვენი კვლევა აჩვენებს, რომ ნაკლებადაა მოსალოდნელი, ადამიანებმა იმ კომპანიისგან შეიძინონ პროდუქტი, რომლის თანამშრომლებიც უხეშები არიან, განურჩევლად იმისა, ეს სიუხეშე პირდაპირ მათზე იქნება მიმართული თუ სხვა თანამშრომლებზე. საკმარისია, მომხმარებელი ერთი უსიამოვნო ურთიერთქმედების მონმე გახდეს, რომ ის ამას სხვა

თანამშრომლებზე, ორგანიზაციასა და მთლიანად ბრენდზეც კი განაზოგადებს.

ჩვენი კვლევის ფარგლებში ჩვენერთ ინტერვიუები დაქირავებულ მუშაკებთან, მენეჯერებთან, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ხელმძღვანელებთან, კომპანიების პრეზიდენტებთან და CEO-ებთან. შევავსებინეთ კითხვარები, ჩავატარეთ ექსპერიმენტები, ვორკშოფები და ვესაუბრეთ ექიმებს, ადვოკატებს, მოსამართლეებს, სამართალდამცავებს, არქიტექტორებს, ინჟინრებს, კონსულტანტებსა და ქოუჩებს იმის შესახებ, თუ როგორ შეეჯახნენ და გაუმკლავდნენ უხეშ მოპყრობას. გარდა ამისა, შევაგროვეთ 14 000-ზე მეტი ადამიანის მონაცემი ამერიკის შეერთებული შტატებისა და კანადის მასშტაბით, რათა გვეჩხა სამსახურში უხეში მოპყრობის გავრცელება, ტიპები, მიზეზები, საზღაური და თავიდან არიდების საშუალებები. ამ ყველაფრის შედეგად დაზუსტებით მხოლოდ ორი რამ ვიცით: უხეშობა ძვირი ჯდება და ცოტა ორგანიზაცია თუ აღიარებს და ატარებს ქმედით ღონისძიებებს მის აღმოსაფხვრელად.

ამ სტატიაში განვიხილავთ ჩვენი კვლევის შედეგებს, უხეშობით გამოწვეულ ხარჯებს და მოგვარების ზოგიერთ გზასაც შემოგთავაზებთ. თავდაპირველად ვნახოთ, რა ფორმები შეიძლება მიიღოს უხეშმა მოპყრობამ.

უხეშობის ფორმები

ყველას გვსმენია (ან საკუთარ თავზე გამოგვიცდია) „ჯოჯოხეთიდან მოვლენილი ხელმძღვანელის“ შესახებ. მენეჯერის მუდმივი მტრული დამოკიდებულებით გამოწვეულ სტრესს თავისი საზღაური აქვს და ზოგჯერ ძალიან ძვირიც ჯდება. ჩვენ ვესაუბრეთ მამაკაცს, პირობითად, მეთს. მისი უშუალო ხელმძღვანელი, ლერი, არაპროგნოზირებადი უხეში ადამიანი იყო, რომელიც შეურაცხყოფას აყენებდა მის დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს, აკნინებდა მათ ძალისხმევას და ისეთი რამეებში ადანაშაულებდა, რაც უბრალოდ მათ კონტროლს არ ექვემდებარებოდა. (სტატიაში ნახსენები სახელები შეცვლილია, იდენტობები კი – შენიღბული.) ლერი მომხმარებელსაც უხეშად ექცეოდა. როდესაც მეთთან ერთად ერთ-ერთი კლიენ-

ილია მარტოვი

ლიდერებს შეუძლიათ სამსახურში უხეშობასთან დაპირისპირება როგორც საკუთარი მოქმედებებისთვის თვალყურის დევნების, ისე – სხვებში ზრდილობიანი ქცევის წახალისებით.

საკუთარი თავის მართვის სტრატეგიების ჩამონათვალში შედის კარგი ქცევის მოდელირება და უკუკავშირის მოთხოვნა. გამორთეთ ტელეფონი შეხვედრების დროს, ყურადღება მიაქციეთ კითხვებს და შეასრულეთ დანაპირები.

როდესაც საქმე ორგანიზაციის მართვას ეხება, ზრდილობიანი თანამშრომლები უნდა აიყვანოთ, უნდა

ასწავლოთ თავაზიანობა, შექმნათ და დაამკვიდროთ ჯგუფის ნორმები, დააჯილდოვოთ დადებითი ქცევა, დააჯარიმოთ უხეშობის გამო და თქვენი კომპანიის კულტურის გულწრფელად შესაფასებლად თქვენსავე ყოფილ თანამშრომლებს მიმართოთ.

თუ ვერ შეძლებთ ქცევისთვის თვალის მიდევნებას, უხეშობა ყოველდღიურ ურთიერთქმედებებში შემოგვპარებათ და თქვენს ორანიზაციას შეიძლება მილიონები დაუჯდეს დაკარგული თანამშრომლების, მომხმარებლებისა და პროდუქტიულობის სახით.

ტის მალაზიაში იმყოფებოდა, მეპატრონეს უთხრა: „როგორც ვხედავ, მამათქვენის ტრადიციას აგრძელებთ. ეს მალაზია მის დროს სალორეს ჰგავდა და შენ ხელშიც სალორესავით გამოიყურება.“

მეთის სტრესმა პიკს მიაღწია. მან გარისკა და ლერის შესახებ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტში დაიჩიულა. (იგი არ იყო პირველი მომჩივანი.) ლერი დაიბარეს, მაგრამ ბოდიშის მოხდა ვერ შეძლო. მხოლოდ ის თქვა, რომ, ალბათ, „ატომური ბომბი გამოიყენა,“ როდესაც „ბუზის საკლავის გამოყენება შეეძლო.“ რამდენიმე კვირაში ლერი წლის გამორჩეულ მენეჯერად დაასახელეს. ამ ამბიდან სამი დღის შემდეგ მეთს გულის შეტევა დაემართა.

მეთის ამბავი უჩვეულოდ დასრულდა, მაგრამ გაგიკვირდებათ, იმდენად გავრცელებულია გადაუმონებელი უხეშობა ორგანიზაციებში. ერთი ხელმძღვანელის შესახებ გვსმენია, რომლისთვისაც იმდენად ჩვეული იყო ძალადობრივი ქცევა, რომ მის თანამშრომლებსა და მიმწოდებლებს სპეციალური კოდიც კი ჰქონდათ შემუშავებული, რომლითაც ერთმანეთს აფრთხილებდნენ ამ ადამიანის მოსვლის შესახებ („არნივი დაეშვა!“). ერთადერთი დადებითი მხარე ამ ამბავს ის ჰქონდა, რომ გაზიარებულმა ანტიპათიამ თანამშრომლები ერთმანეთთან დაახლოვა. როდესაც 1990-იანი წლების

ბოლოს კომპანია დაიშალა, წამოსულმა თანამშრომლებმა დააარსეს ქსელი, რომელიც დღესაც წარმატებულად ფუნქციონირებას და ვითარდება.

ზოგ შემთხვევაში უხეშობაში მთელი დეპარტამენტიც ხოლმე ჩათრეული. ჯენიფერი მრეწველობის ისეთ დარგში მუშაობდა, რომელიც უამრავ განათლებულ ახალგაზრდა პროფესიონალს იზიდავდა და ისინი მზად იყვნენ, გროშების სანაცვლოდ ემუშავათ, ოღონდ კრეატიულ სფეროში ყოფილიყვნენ. ორგანიზაციაში ჩვეული ამბავი იყო, რომ ყველას თავისი წვლილი უნდა შეეტანა საერთო საქმეში. იქაური სამუშაო ატმოსფეროსთვის ჩვეული იყო კარის მოჯახუნება, ზურგს უკან საუბრები, გამონაკლისის დაშვება და ადამიანების დროისადმი აშკარა უპატივცემულობა. წლები გავიდა, მაგრამ ჯენიფერი ისევ იკუნტება შიშისგან, როდესაც ახსენდება, შიდა მოხმარების ბარათში დაშვებული უმნიშვნელო შეცდომის გამო, როგორ უყვიროდა ხელმძღვანელი: „შენ შეცდომა დაუშვი!“ კომპანიის დაბალი რანგის თანამშრომლებს შორის მრავლად იყო შეხლა-შემოხლის შემთხვევები, თუმცა იქ დარჩენილმა თანამშრომლებმა კარგად აითვისეს მიღებული ქცევის სტილი და ახალბედებს ისე, როგორც ერთ დროს მათ.

ფრენი უფროსი აღმასრულებელი იყო სამომხმარებლო პროდუქტების გლობალურ კომპანიაში. მას შემდეგ, რაც ეკონომიკური ვარდნის მიუხედავად, რამდენიმე კვარტლის განმავლობაში ზრდის მაღალი მაჩვენებელი ჰქონდა, კომპანიაში ახლად მოსულ დირექტორთან, ჯოსთან მოუწია დაპირისპირება. ბოლო ექვსი თვის განმავლობაში ფრენის ნემსის ყუნწში გაძვრა ბიზნესის დასაცავად, თუმცა ამან სტაგნაცია გამოიწვია. არასოდეს მიუღია ახსნა-განმარტება, რატომ აირჩიეს მაინცდამაინც ის. საბოლოოდ, ფრენმა დატოვა კომპანია, თუმცა არა ახალი სამსახურის გამო, არამედ იმას გაექცა, რასაც „სულის დამანგრეველ გამოცდილებას“ უწოდებდა.

უხეშობამ უფრო დახვეწილი ფორმაც შეიძლება მიიღოს და ხშირად მას დაუფიქრებლობა და გაუაზრებლობა უფრო უწყობს ხელს, ვიდრე რეალური ღვარძლიანობა. წარმოიდგინეთ მენეჯერი, რომელიც პრეზენტაციის დროს ელექტრონულ წერილებს გზავნის; ხელმძღვანელი, რომელიც თავისი „ხუმრობებით“ კბენს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს, ანდა გუნდის ლიდერი, რომელიც კარგ

ამბებს საკუთარ თავზე მიიწერს, ხოლო როცა რაღაც კარგად არ მიდის, მაშინვე გუნდის წევრებისკენ იშვერს თითხს. ასეთი შედარებით უმნიშვნელო ქმედებები უფრო მზაკერულად, ვერაგულად შეიძლება მოქმედებდეს, ვიდრე აშკარა შეურაცხყოფა, ვინაიდან ნაკლებად შესამჩნევია და ადვილად გამოგვეპარება, თუმცა ერთი შემთხვევა მეორეს ემატება, გროვდება და ამცირებს თანამშრომლების ჩართულობასა და ამძიმებს მორალურ მდგომარეობას.

უხეშობის საზღაური

ბევრი მენეჯერი გეტყვით, რომ უხეშად მოქცევა არასწორია, მაგრამ ყველა ვერ ხვდება, რომ ამას ხელშესახები, რეალური საზღაური აქვს. უხეში ქცევის სამიზნეები ხშირად სჯიან თავიანთ შეურაცხმყოფელებსა და ორგანიზაციას, მიუხედავად იმისა, რომ უმრავლესობა მალავს ან ცნობიერიდან დევნის გრძნობებს და სულაც არ არის აუცილებელი, რომ საკუთარ მოქმედებებს შურისძიებად აღიქვამდეს. ჩვიდმეტ სხვადასხვა სფეროში დასაქმებული 800 მენეჯერისა და დაქირავებული თანამშრომლის გამოკითხვის შედეგად გავარკვიეთ, როგორ იჩენს თავს ადამიანების რეაქციები ქცევაში. უხეშად მოპყრობის გამოცდილების მქონე მუშაკების:

- 48%-მა განზრახ, მიზანმიმართულად შეამცირა ძალისხმევა სამსახურში;
- 47%-მა განზრახ, მიზანმიმართულად შეამცირა სამსახურში ყოფნის დრო;
- 38%-მა განზრახ, მიზანმიმართულად შეამცირა შესრულებული სამუშაოს ხარისხი;
- 80%-მა სამუშაოსთვის განკუთვნილი დრო მომხდარი ინციდენტის შესახებ ფიქრზე დაკარგა;
- 63%-მა სამუშაოსთვის განკუთვნილი დრო შეურაცხმყოფელისთვის თავის ასარიდებად დაკარგა;
- 66%-მა თქვა, რომ პროდუქტიულობამ იკლო;
- 78%-მა აღნიშნა, რომ შემცირდა მათი ორგანიზაციისადმი ერთგულება და პასუხისმგებლობის გრძნობა;

- 12%-მა თქვა, რომ სამსახური უხეში მოპყრობის გამო დატოვა;
- 25%-მა აღიარა, რომ საკუთარი ფრუსტრაცია მომხმარებლებზე გადააქონდა და მათზე იყრიდა ჯავრს.

ექსპერიმენტები და სხვა ანგარიშები დამატებით მოსაზრებებს გვთავაზობენ უხეშობის ეფექტების შესახებ. ქვემოთ მოცემულია ზოგიერთი მაგალითი იმისა, რა შეიძლება მოხდეს.

მცირდება კრეატიულობა

ამირ ერეზთან, ფლორიდის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის პროფესორთან ერთად ჩატარებულმა ექსპერიმენტმა აჩვენა, რომ კვლევის მონაწილეები, რომლებსაც სხვა მონაწილეები უხეშად ეპყრობოდნენ, 30%-ით ნაკლებად კრეატიულნი იყვნენ, ვიდრე სხვები. მათ 25%-ით ნაკლები იდეების გენერირება შეძლეს და რა იდეებიც მოიფიქრეს, ნაკლებად ორიგინალური იყო. მაგალითად, როდესაც პკითხეს, რისი გაკეთება შეიძლება აგურით, ცუდი მოპყრობის პირობაში მყოფმა მონაწილეებმა ისეთი ლოგიკური, მაგრამ ბანალური აქტივობები დაასახელეს, როგორიცაა „სახლის აშენება“, „კედლის აშენება“ და „სკოლის აშენება.“ მათ უფრო მეტი ნაპერწკალი ჰქონდათ, ვისაც თავაზიანად ეპყრობოდნენ. მათ შემოთავაზებათა რიცხვში შედიოდა ისეთი აქტივობები, როგორიცაა: „აგურის eBay-ზე გაყიდვა“, „ქუჩის ფეხბურთის თამაშისას კარის ნაცვლად გამოყენება“, „მუზეუმში დაკიდება და მისთვის აბსტრაქტული ხელოვნების ნიმუშის დარქმევა“ და „შინაური ცხოველივით მორთვა და ბავშვისთვის ჩუქება.“

უარესდება შესრულება და გუნდური სულისკვეთება

გამოკითხვის შედეგები და ინტერვიუები აჩვენებს, რომ უარყოფითი შედეგები გვაქვს მაშინაც კი, როდესაც ადამიანი უბრალოდ უხეშად მოპყრობას შეესწრება. ჩვენ მიერ ჩატარებულ ერთ-ერთ ექსპერიმენტში ადამიანები, რომლებიც მსგავსი ქცევის თვითმხილველნი ხდებოდნენ, 20%-ით ნაკლებად ართმევდნენ თავს სიტყვების თავსატეხს, ვიდრე სხვები. ასევე, აღმოვაჩინეთ, რომ უხეშობის თვითმხილველებისგან ნაკლებად არის მოსალოდნელი დახმარების მიღე-

ბა, ვიდრე სხვებისგან, მაშინაც კი, როდესაც ის ადამიანი, რომელსაც დახმარება სჭირდება, პირდაპირ არაფრით უკავშირდება უხემ ადამიანს. უხეში მოპყრობის თვითმხილველთა მხოლოდ 25%-მა გამოთქვა დახმარების სურვილი მაშინ, როდესაც საკონტროლო ჯგუფში (ანუ მათთან, ვისაც არ ჰქონდა უხეში ქცევის დაკვირვების გამოცდილება) ამ მაჩვენებელმა 51% შეადგინა.

მომხმარებლები გარბიან

ორას ორმოცდაათი მომხმარებლის გამოკითხვის მიხედვით, გაერო-ცელებული მოვლენაა მომსახურე პერსონალისთვის უხეშობა სა-ჯაროდ. იქნება ეს მიმტანებს შორის ლანძღვა-გინება თუ მაღაზიის მენეჯერის მიერ თანამშრომლების კრიტიკა, უხეში ქცევა ადამიანებს დისკომფორტს უქმნის და ისინი მზად არიან, შენაძენის გა-რეშე სწრაფად დატოვონ ტერიტორია.

ეს ფენომენი სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტის მარკეტინ-გის პროფესორებთან, დები მაკინისტან და ვაკერი ფოლკესთან ერ-თად ვიკვლიეთ. ჩვენს ექსპერიმენტში კვლევის მონაწილეთა ნახ-ევარმა ნახა გათამაშებული სიტუაცია, როგორ საყვედურობდა ბან-კის წარმომადგენელი მეორე თანამშრომელს საკრედიტო ბარათის შესახებ არასწორად მინოდებული ინფორმაციის გამო. კვლევის ამ მონაწილეთა მხოლოდ 20%-მა თქვა, რომ მომავალში ისარგებლებდა ამ ბანკის მომსახურებით, დანარჩენმა 80%-მა კი უარი განაცხადა. ამასთან, აღნიშნული საუბრის მოწმეთა თითქმის მესამედმა აღი-არა, რომ ინერვიულებდა ამ ბანკის ნებისმიერ თანამშრომელთან ურთიერთობის შემთხვევაში.

მეტიც, როდესაც სხვადასხვა სცენარი ვცადეთ, აღმოვაჩინეთ, რომ სულ ერთი იყო, მართლაც არაკომპეტენტური იყო თუ არა სამიზნე თანამშრომელი, საყვედური მიხურულ კარს მიღმა (თუმ-ცა ხმა მაინც ისმოდა) მიიღო მან თუ არა, ანდა რაიმე საეჭვო ან უკანონო ჩაიდინა თუ არა, მაგალითად, შეზღუდული შესაძლებ-ლობების მქონე პირთათვის განკუთვნილ სადგომზე გააჩერა მანქა-ნა. განურჩევლად ვითარებისა, ადამიანებს არ მოსწონთ იმის ნახვა, რომ სხვებს ცუდად ეპყრობიან.

ინციდენტების მართვა ძვირია

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ამბობენ, რომ მხოლოდ ერთ ინციდენტსაც კი შეუძლია, წყალში ჩაგიყაროთ რამდენიმეკვირიანი ყურადღება და ძალისხმევა. Accountemps-ის მიერ ჩატარებული და *Fortune*-ში გამოქვეყნებული კვლევის მიხედვით, *Fortune*-ის 1000 კომპანიის მენეჯერები და აღმასრულებლები თავიანთი სამუშაო დროის 13%-ს, რაც წელიწადში შვიდ კვირას შეადგენს, თანამშრომლებს შორის გაფუჭებული ურთიერთობების გამოსწორებასა და უხეშად მოპყრობის შედეგებთან სხვა მეთოდებით გამკლავებაზე კარგავენ. ცხადია, ხარჯები იზრდება, როდესაც სიტუაციის დასარეგულირებლად კონსულტანტების ან ადვოკატების მონვევა ხდება საჭირო.

რა უნდა მოიმოქმედოს ლიდერმა?

სამუშაო გარემოში თავაზიანობის შენარჩუნებას მუდმივი სიფხიზლე სჭირდება, წინააღმდეგ შემთხვევაში უხეშობა ჩუმად შეიპარება ყოველდღიურობაში. მენეჯერებს რამდენიმე სტრატეგიის გამოყენება შეუძლიათ საკუთარი ქცევის პერიოდულად გადასამოწმებლად და სხვების თავაზიანობის წასახალისებლად.

საკუთარი თავის მართვა

ლიდერები ამკვიდრებენ ურთიერთობების სტილს კომპანიაში. ამიტომ კარგად უნდა აცნობიერებდეთ საკუთარ მოქმედებებს და იმას, თუ როგორ ხვდებით და ეპყრობით სხვა ადამიანებს.

აჩვენეთ კარგი ქცევის მაგალითი. ჩვენს ერთ-ერთ გამოკითხვაში იმ მენეჯერთა 25%, რომლებმაც აღიარეს ცუდად მოქცევა, ამბობს, რომ იმიტომ უხეშობდნენ, რომ მათი ლიდერები – მისაბადი მაგალითები – იქცეოდნენ ასე. თუ თანამშრომლები ხედავენ, რომ ის, ვინც ასეთ სიმალეებს მიაღწია კორპორატიულ კიბეზე, იტანს ან თვითონ იქცევა უხეშად, დიდია ალბათობა იმისა, რომ მათ მიბაძონ თავიანთ დირექტორს. ამიტომ შეხვედრების დროს გამორთეთ ტელეფონი, ყურადღებით მოუსმინეთ შეკითხვებს და შეასრულეთ დანაპირები.

პატივისცემის კულტურის დასამკვიდრებლად და საკუთარ თანამშრომლებში საუკეთესო მხარეების გამოსავლენად აუცილებელია მადლიერების გამოხატვა. პირადი შენიშვნები განსაკუთრებით ეფექტურია, მაშინ, თუ მათში ხაზგასმულია, რომ ადამიანი მისაბამ მაგალითს წარმოადგენს, კარგად ეპყრობა ადამიანებს და ორგანიზაციის ღირებულებების შესაბამისად იქცევა. Campbell Coup-ის ყოფილმა CEO-მ, დუგ კონანტმა, კარგად იცოდა, რა ძალა ჰქონდა აღიარებას. თავისი პრეზიდენტობისა და CEO-ობის პერიოდში მან თანამშრომლებს 30 000-ზე მეტი ხელნაწერი მადლობის წერილი დაუგზავნა.

მოითხოვეთ უკუკავშირი. შესაძლოა რეალობის გადამონშება გჭირდებოდეთ იმ ადამიანების დახმარებით, ვისთანაც მუშაობა გინეო. Hanover Insurance-ის მენეჯერმა გადანწყილა, თავისი თანამშრომლებისთვის ეკითხა, რა მოსწონდათ ურთიერთობის მის სტილში და რა – არა. მან გაარკვია, რომ თანამშრომლები ნამდვილად წუხდებოდნენ, როდესაც მას ტელეფონისკენ გაურბოდა თვალი, ან ელექტრონულ წერილებს პასუხობდა შეხვედრების დროს. ახლა იგი თავს იკავებს ასეთი ქცევებისგან და მისი გუნდი იწონებს ამ ცვლილებას.

დაქირავებული მუშაკები ყოველთვის არ იქნებიან გულწრფელნი და არ იტყვიან სიმართლეს, მაგრამ არსებობს მეთოდები, რომლებიც შეგიძლიათ გამოიყენოთ. მაგალითად, შეგიძლიათ აწარმოოთ ჟურნალი, რომელშიც უხეში და თავაზიანი მოპყრობის შემთხვევებს აღწუსხავთ და სასურველ, განსახორციელებელ ცვლილებებს ჩაინიშნავთ.

ყურადღება მიაქციეთ პროგრესს. მას შემდეგ, რაც საინფორმაციო ტექნოლოგიების სპეციალისტმა იოსეფმა მეტი შეიტყო უხეშად მოპყრობის შესახებ, აღიარა, რომ რამდენიმე საძაგელ კოლეგას ზურგს უკან ამცირებდა ხოლმე. მან ასეთი რამ გვითხრა: „ბევრი არ მიფიქრია ამის შესახებ მანამ, სანამ არ მივხვდი, რამდენად ცუდ მაგალითს ვაძლევდი სხვებს. მხოლოდ იმ ადამიანებს ვაკრიტიკებდი, რომლებიც აუტანლად ექცეოდნენ სხვებს და ჩემს კრიტიკულ დამოკიდებულებას მხოლოდ ჩემთვის სანდო ადამიანებს ეუზიარებდი პირად საუბარში. ეს ნორმალურად მეჩვენებოდა, თუმცა შემ-

დეგ დავფიქრდი, რომ ასეთი საქციელით მხოლოდ ცეცხლზე ნავთს ვასხამდი – ჭორებს ვავრცელებდი და „მხარეების“ ჩამოყალიბებას ვუნწყობდი ხელს. ის მიხვდა, რომ თვალი ამიხილა და გადავწყვიტე უკეთესი მაგალითი მიმეცა.“

იოსეფმა მალევე შეამჩნია, რომ შემცირდა შემთხვევები, როდესაც ჭორაობდა სხვებზე და საკუთარი თავისა და სამუშაო ადგილის მიმართ მეტად დადებითად განეწყო. მან აღნიშნა: „არ ვიცი, სხვებმა შეამჩნიეს თუ არა განსხვავება – ადამიანები ისედაც მიიჩნევდნენ, რომ სამართლიანი და ერთგული ვიყავი, მაგრამ მე ვიცი, რომ შევიცვალე. ამას კიდევ ერთი სარგებელი მოჰყვა ჩვენთვის: ნაკლებ უხეშობას ვხედავ ჩემ ირგვლივ. ვფიქრობ, რომ იმის ხმამაღლა თქმა, რომ კოლეგები ან დაქვემდებარებულები უხეშად იქცევიან, ნამდვილად ცვლის ვითარებას. ისინი უფრო ყურადღებიანი არიან, რადგან იციან, რომ ვილაც აკვირდებათ და ფიქრობენ, როგორ ეპყრობიან თითოეულ ადამიანს.“

ორგანიზაციის მართვა

საკუთარი ქცევის მონიტორინგი და მოდიფიცირება თავსატეხის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს, თუმცა მთლიანად კომპანიაშიც უნდა განახორციელოთ გარკვეული ქმედებები.

თავაზიანობის მიხედვით მიიღეთ თანამშრომლები სამსახურში. დაიწყეთ იმით, რომ თავი აარიდეთ სამუშაო გარემოში უხეშობას. ზოგიერთი კომპანია, მათ შორის Southwest Airlines და Four Seasons, სამუშაოს მაძიებლების ინტერვიუებისას თავაზიანობას შერჩევის ერთ-ერთ კრიტერიუმად ანესებს.

სასარგებლოა, თუ თქვენი გუნდის წევრებს მომავალი კოლეგების შესახებ აზრის გამოთქმის საშუალებას მისცემთ. მათ ისეთი ქცევის შემჩნევა შეუძლიათ, რომელიც ნაკლებად გამოვლინდება ფორმალური ინტერვიუს დროს. მუსიკალური სერვისების ონლაინ გადმოწერის კომპანია Rhapsody ჯგუფურ ინტერვიუებს ატარებს, რადგან თანამშრომლებს მომავალი თანაგუნდელის შეფასების შესაძლებლობა მიეცეთ. კომპანია ცნობილია იმით, რომ ხშირად უთქვამს უარი ისეთი აპლიკანტებისთვის, რომელიც წარდგენილი

დოკუმენტაციის მიხედვით ძალიან კარგად გამოიყურებოდა, მაგრამ გუნდს ამა თუ იმ მიზეზის გამო დისკომფორტი შეუქმნა. ერთ შემთხვევაში გუნდი ორი აპლიკანტის საქმეს განიხილავდა და მიხვდა, რომ უფრო ძლიერ კანდიდატს აშკარად აკლდა ემოციური ინტელექტი: იგი ძალიან ბევრს ლაპარაკობდა და როგორც ჩანდა, საერთოდ არ სურდა სხვების მოსმენა. ამიტომ კომპანიამ მეორე აპლიკანტი აიყვანა სამსახურში, რომელიც ძალიან კარგად შეეწყო გუნდს და იმუშავა მასთან.

ორგანიზაციების მხოლოდ 11% აღნიშნავს, რომ ასე თუ ისე ითვალისწინებს თავაზიანობის ფაქტორს თანამშრომლების სამსახურში აყვანისას, ბევრი მათგანი კი მხოლოდ ზედაპირულად, თვალის შევლებით არკვევს ამას, თუმცა უხეშობა, ჩვეულებრივ, ამა თუ იმ ფორმით მაინც ტოვებს თავის კვალს და მისი მიგნება შეიძლება შეუძლებელი გახდეს, თუ ვინმეს არ სურს ამის გაკეთება. ერთ-ერთ საავადმყოფოში ლამის გამოეპარათ უხეში ქცევა, როდესაც ახალი რადიოლოგის აყვანა მოისურვეს. სამსახური ნიჭიერ ექიმ დირქს შესთავაზეს, რომელსაც რეკომენდაციას უწევდნენ კოლეგები და გასაუბრებაც წარმატებით გაიარა, თუმცა ერთ-ერთ ასისტენტს დეპარტამენტში ჰქონდა განცდა, რომ რაღაც რიგზე არ იყო. პირადი კონტაქტებით გაარკვია, რომ დირქმა ბევრი უკმაყოფილო დაქვემდებარებული თანამშრომელი დატოვა, რომლებსაც ცუდად ექცეოდა. ეს იყო ინფორმაცია, რომელიც არასოდეს აისახებოდა მის CV-ში. ამიტომ დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა გააუქმა სამსახურის შეთავაზება და დირქს უთხრა, რომ თუ დათანხმდებოდა შეთავაზებას, საავადმყოფო დაუყოვნებლივ მაინც გაათავისუფლებდა სამსახურიდან, რაც მისი პოტენციური დამსაქმებლებისთვის ბევრის მანიშნებელი იქნებოდა.

ასწავლეთ თავაზიანად მოქცევა. ყოველთვის გვიკვირს, რამდენი მენეჯერი და დაქირავებული მუშაკი გვეუბნება, რომ არ ესმით, რას ნიშნავს თავაზიანობა. ჩვენ მიერ გამოკითხულ მოძალადეთა მეოთხედმა თქვა, რომ ისინი არც კი მიიჩნევენ თავიანთ ქცევას უხეშად.

ადამიანებს თავაზიანად მოპყრობის სწავლა სამსახურში შეუძლიათ. ამის ერთ-ერთ ტექნიკას როლური გათამაშება წარმოადგენს. ლოს-ანჯელესის ერთ-ერთი კლინიკის იმპულსური ექიმები ვალდებული იყვნენ „მომხიბვლელობის სკოლა“ გაეცლოთ, იმისთვის,

რომ ნაკლებად ეუხემათ (და ამით შეემცირებინათ პოტენციური სასამართლო განხილვების რაოდენობა). ზოგიერთი ორგანიზაცია სხვადასხვა თაობის წარმომადგენელთა ურთიერთთანამშრომლობის შესახებ ტრენინგებს სთავაზობს დასაქმებულთ, რომლის ფარგლებშიც ადამიანები თავაზიანობის ნორმებში არსებულ განსხვავებებს ეცნობიან და სწავლობენ, როგორ გაიუმჯობესონ ქცევა სხვა თაობის ადამიანებთან ურთიერთობისას.

ვიდეო კარგი სასწავლო საშუალება შეიძლება იყოს, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ქოუჩინგთან არის შეწყვილებული. თანამშრომლებს ხვდასხვა ურთიერთქმედებისას ისე გადაულეთ ვიდეო, რომ შემდეგ საკუთარი სახის გამომეტყველებაზე, პოზაზე, სიტყვებსა და ხმის ტონზე დაკვირვება შეძლონ. ცხადია, ადამიანებს დრო სჭირდებათ, რომ შეეჩვიონ და კამერას ყურადღება აღარ მიაქციონ, მაგრამ საბოლოოდ თავიანთ ქცევას უბრუნდებიან.

ასეთ სავარჯიშოს შემდეგ ერთ-ერთი სამედიცინო კომპანიის CEO-მ ასეთი რამ გვითხრა: „ვერც კი ვხვდებოდი, რამდენად იდიოტურად გამოვიყურებოდი.“ მის სასარგებლოდ უნდა ითქვას, რომ ეს ინსაიტი უფრო თავაზიანი კომუნიკაციის ასაწყობად გამოიყენა. სხვა უფროსი აღმასრულებლის თქმით, მას ყოველთვის ეგონა, რომ არაფრისმთქმელ, უემოციო სახეს ინარჩუნებდა, მაგრამ ვიდეომ გამოავლინა, რომ მაგალითად, როდესაც კამათისადმი ინტერესი ეკარგებოდა, გვერდზე იწყებდა ყურებას.

ჩვენი რეკომენდაციაა, რომ ადამიანებმა ვიდეოჩანაწერს სამჯერ სხვადასხვა პირობაში უყურონ: (1) სრული ხმითა და გამოსახულებით, რათა სრული წარმოდგენა შეექმნათ საკუთარ ქცევაზე; (2) ხმის გარეშე, რათა ისეთ არავერბალურ ქცევებს მიაქციონ ყურადღება, როგორიცაა უესტები, დისტანცია და სახის გამომეტყველება; (3) მხოლოდ ხმით, გამოსახულების გარეშე, რათა კარგად დააკვირდნენ ხმის ტონსა და სიმაღლეს, საუბრის ტემპსა და სიტყვებს. ადამიანები ერთმანეთს მხოლოდ სიტყვებით არ გადასცემენ ინფორმაციას, ხმის ტონს ისეთივე ან მეტი მნიშვნელობა აქვს.

შექმენით ჯგუფის ნორმები. დაიწყეთ დიალოგი თქვენს გუნდთან მოლოდინის შესახებ. ერთ-ერთი სადაზღვევო კომპანიის აღმასრულებელმა გვითხრა, რომ გუნდს იმის შესახებ ესაუბრა, თუ რომელი ქცევები იყო ქმედითი და რომელი – არა. პირველი შეხ-

ვედრის დასასრულს გუნდს უკვე შექმნილი და მიღებული ჰქონდა თავაზიანი მოქცევის კონკრეტული ნორმები, როგორიც იყო დროულად მისვლა და შეხვედრის მსვლელობისას ელექტრონული ფოსტის უყურადღებოდ დატოვება.

ერთ-ერთ სამსახურში დაძაბულობის შემცირებისა და უფსკრულში გადაშვებისაგან ერთმანეთის დასახმარებლად სპორტული პრაქტიკა გამოვიყენეთ. ჩვენს სამყაროში უხეშობა ხშირად პრეზენტაციების დროს იჩენს ხოლმე თავს, ვინაიდან უზომოდ ეჭვიანმა პროფესორებმა, შესაძლოა, ენერგიული დაკითხვა მოუწყონ კოლეგებსა და სტუმრად მისულ პროფესორებს, რათა საკუთარი ინტელექტი წარმოაჩინონ. იმ პროფესორებს, რომლებიც ასე იქცევიან, ფეხბურთისთვის ჩვეული ყვითელი და წითელი ბარათების ეკვივალენტების მინიშნებით მივუთითებთ. ნიშანი (თავთან მიტანილი შეკრული მუშტი), რომელიც „ყვითელ ბარათს“ შეესაბამება, გაფრთხილების მანიშნებელია და მოსაუბრეს ატყობინებს, რომ მეტად დაფიქრდეს შერჩეული ფრაზების, ტონის, კომენტარებისა და კითხვების ინტენსივობაზე. „წითელი ბარათის“ შესაბამისი ნიშანი (გამართული ორი თითი, რომელსაც კლასიკურად აწეული ცერი მოჰყვება) გვიჩვენებს, რომ მოსაუბრემ სესია უნდა დაასრულოს, ანუ ის იმდენად შეურაცხყოფელი იყო, თან არაერთხელ და სამართლიანი გაფრთხილების შემდეგ, რომ „თამაშიდან უნდა გავიდეს.“ აკადემიურმა პერსონალმა ისწავლა, რომ როდესაც წითელი ბარათის შესაბამისი ნიშანს იღებენ, უნდა შეჩერდნენ – დღეისათვის საკმარისია.

Ochser Heath System-მა, ლუიზიანას (აშშ) სამედიცინო სერვისების მსხვილმა მიმწოდებელმა დანერგა ის, რასაც „10/5 გზა“ უწოდეს: თუ ვინმესგან სამი მეტრის (10 ფუტის) მანძილზე იმყოფებით, მიესალმეთ მას. Ochser-ის პაციენტები მეტად კმაყოფილები არიან და ამის შედეგად მიმართვამაც იმატა.

დააჯილდოვეთ კარგი ქცევა. კოლეგიალობას თითოეული შემთხვევის განხილვისას უნდა ვითვალისწინებდეთ, თუმცა ბევრი კომპანია მხოლოდ შედეგზე ფიქრობს და საზიანო ქცევებს უყურადღებოდ ტოვებს. რომელი ქცევების მოტივირებას უწყობს ხელს თქვენთან მიღებული სისტემა? ხშირად ვხედავთ, რომ ორგანიზაციებს

აკლიათ ეს კომპონენტი. მათ სურთ თანამშრომლობა, მაგრამ ეს არასდროს ჩანს მათი შეფასების ფორმებში, რომელიც მთლიანად ინდივიდის შეფასებაზეა ფოკუსირებული და გუნდური მუშაობის არც ერთ საზომს არ მოიცავს.

Zappos-მა დანერგა აღიარების პროგრამა Wow, რომელიც ადამიანების კარგის კეთების მომენტში დასაფიქსირებლად არის შექმნილი. ნებისმიერ დონეზე დასაქმებულ ნებისმიერ თანამშრომელს, რომელიც ხედავს, რომ მისი კოლეგა რაღაც განსაკუთრებულს აკეთებს, შეუძლია იგი wow-თი დააჯილდოვოს, რაც 50 დოლარამდე ბონუსს ითვალისწინებს. wow-ს რეციპიენტი ავტომატურად მოიპოვებს „გმირის“ ჯილდოს მიღების უფლებას. გმირებს მაღალი რანგის მენეჯერები ირჩევენ. ისინი ჯილდოდ იღებენ უფასო პარკინგს ერთი თვის განმავლობაში, Zappos-ის \$150-იან სასაჩუქრე ბარათს და სიმბოლურობისთვის, გმირის ლაბადას. ასეთი მხიარული ჯილდოებიც კი თავაზიანობის მნიშვნელოვნების მძლავრ სიმბოლოებს შეიძლება წარმოადგენდეს.

დასაჯეთ ცუდი ქცევა. ზოგჯერ საუკეთესო კომპანიებიც კი ქირობენ ცუდ თანამშრომლებს, სხვადასხვა კომპანიაში დასაქმებულ ადამიანებს განსხვავებული ნორმები შეიძლება ჰქონდეთ. უნდა ითქვას, რომ კომპანიები ხშირად თავს არიდებენ რეაგირებას და შემთხვევათა უმრავლესობა შეუმჩნეველი რჩება. ეს, ნაწილობრივ, იმიტომ ხდება, რომ თანამშრომლებმა იციან, არაფერი მოხვდება ანგარიშებში. თუ ორგანიზაციაში ურთიერთპატივისცემის ხელშეწყობა გსურთ, ჩივილები სერიოზულად მიიღეთ და ბოლომდე მიჰყევით მათ.

შეურაცხყოფელთან, მოძალადესთან კონფრონტაციის ნაცვლად, ლიდერები ხშირად უფრო მარტივ გადაწყვეტას ირჩევენ – ეს თანამშრომელი სხვაგან გადაჰყავთ სამუშაოდ. შედეგი პროგნოზირებადია: ადამიანი ახალ გარემოშიც იგივენაირად იქცევა. ერთმა მენეჯერმა გვითხრა, რომ მისი დეპარტამენტი იმდენჯერ „დაინვა“, რომ შიდა კანდიდატებს აღარც კი განიხილავენ მენეჯერის პოზიციაზე.

ზოგჯერ საუკეთესო გამოსავალია, რომ ვინმეს ნასვლის საშუალება მივცეთ. მანჰეტენზე ბევრი წარმატებული რესტორნის მენეჯერი დენი მეიერი უხეში მოქცევის გამო ყველაზე ნიჭიერ

თანამშრომელსაც კი გაუშვებს სამსახურიდან. ნიჭიერი, მაგრამ უხე-ში შეფუძრულები დიდხანს ვერ ჩერდებიან მის რესტორნებში, რადგან ისინი ცუდ აურას ქმნიან. მეიერი დარწმუნებულია, რომ მომხმარებლები მაშინაც კი გრძნობენ რესტორნის თანამშრომლების უხეშობის გემოს, როდესაც ეს მხოლოდ სამზარეულოში ხდება.

ბევრმა წამყვანმა, პრესტიჟულმა იურიდიულმა კომპანიამ, საავადმყოფომ და ბიზნესმა, ვისთანაც გვიმუშავია, რთული გზა გაიარა იმის სასწავლად, რომ ჩვეულებრივი დამნაშავეები არ უნდა შეიფარონ. შეურაცხყოფლები და მოძალადეები მრავალმილიონიანი სასამართლო გარჩევების მიზეზი გახდნენ თუ უამრავი თანამშრომლის წასვლაზე იყვნენ პასუხისმგებელნი, ხშირ შემთხვევაში შესაძლებელი იყო დანაკარგების გაბედული, მტკიცე მოქმედებებით შემცირება. ერთ-ერთი ძალიან წარმატებული კომპანიის უფროსმა აღმასრულებელმა ამას წინათ ასეთი რამ გვითხრა: „თითოეული შეცდომა, რომელიც დაქირავებული საეჭვო მუშაკის სამსახურიდან გაშვებისას დაეუშვით, დაგვიანებული რეაგირება იყო.“

სამსახურიდან წასვლის შემდეგ ჩატარეთ ინტერვიუები. ორგანიზაციული მეხსიერება სწრაფად იცრიცება. მაშასადამე, არსებითი მნიშვნელობა აქვს იმ თანამშრომლებისგან ინფორმაციის შეგროვებას და გამოცდილებასა და რეაქციებზე რეფლექსიას, რომლებმაც კომპანია უხეშად მოპყრობის გამო დატოვეს. თუ ამ ადამიანებს წასვლის წინა ინტერვიუზე ვკითხავთ სამსახურის დატოვების მიზეზებს, როგორც წესი, მხოლოდ ბუნდოვან პასუხებს მივიღებთ, ექვსი ან მეტი თვის შემდეგ ჩატარებული ინტერვიუთი კი უფრო რეალურ სურათს მივიღებთ. ყოფილ თანამშრომლებთან მას შემდეგ საუბარი, რაც უკვე მოახდინეს ორგანიზაციასთან დისტანცირება და ახალ სამუშაო გარემოშიც დაფუძნდნენ, ბევრ მინიშნებას მოგცემთ თავაზიანი მოპყრობის წესების დარღვევების შესახებ, რამაც მათ სამსახურიდან წასვლა აიძულა.

კომპანიებმა, რომლებთანაც გვიმუშავია, გამოთვალეს, რომ უხეში მოპყრობისთვის გაწეულმა ხარჯმა მილიონებს შეიძლება მიაღწიოს. რამდენიმე წლის წინ Cisco-მ დეტალურად შეაჯამა, ის თუ, ფი-

ნანსური დანაკარგები ახლდა თან უხეშ მოპყრობას. გამოთვლებში გათვალისწინებული იყო კომპანიის, როგორც მუდმივად კარგი სამუშაო ადგილის რეპუტაცია; დაშვება, რომ უკიდურესად მცირე იყო თანამშრომლებს შორის უხეშად მოქცევის ალბათობა და მხოლოდ სამი პოტენციური საზღაურის შეფასება ხდებოდა. სანიმუშო სამუშაო გარემოს მიუხედავად, შეფასება აჩვენებდა, რომ უხეში მოპყრობა კომპანიას წელიწადში \$12 მილიონი უჯდებოდა. ამის გაცნობიერებამ ის Cicso-ს სამუშაო გარემოს თავაზიანობის გლობალური პროგრამის შექმნამდე მიიყვანა.

საუბარს მათი გაფრთხილებით დავასრულებთ, ვინც ფიქრობს, რომ კონსისტენტური თავაზიანობა ექსტრავაგანტურობაა: კრიტიკულ პოზიციაზე მყოფი სისტემატურად მოძალადე ერთი თანამშრომელი ძალიან ძვირად შეიძლება დაუჯდეს კომპანიას – დაკარგოს თანამშრომლები, მომხმარებლები და შეუმცირდეს პროდუქტიულობა.

პირველად 2013 წლის იანვარ-თებერვალში გამოქვეყნდა.

რეპრინტი R1301J

როგორ მუშაობს მედეგობა¹

დაიან ლ. კოუტუ

ჟურნალისტის კარიერა რომ დავინყუ – იმ დროს ადგილობრივი გაზეთის რეპორტიორი ვიყავი – იყო ერთი კაცი, რომელსაც კლაუს შმიტად მოვიხსენიებ, ასე 50-55 წლისა: დროდადრო ცინიკური, მაგრამ უმოწყალოდ ცნობისმოყვარე, სიცოცხლით სავსე და ხშირად ძალიან სასაცილო. ის ისე მოაკვარახჭინებდა საქმეებს, ისე გამოაცხობდა მონინავე ამბებს და ისეთი ტემპითა და ელემენტურობით გადმოსცემდა, რომ მე მხოლოდ თუ ვიოცნებებდი.

¹ Resilience – ტერმინს დიდი ხანია ინჟინერიაში, მასალათგამძლეობაში იყენებენ. სტრესის პერსპექტივიდან, მედეგობა განიმარტება, როგორც ცხოვრების ზენოლის, ტვირთისა და დაძაბულობის საპასუხოდ განელვისა (რეზინივით) და მოდრეკის (დაკიდული ხიდივით) უნარი. ამ ზენოლათა რიცხვში შედის როგორც ყოველდღიური ცხოვრების ნორმატიული სტრესი, ისე – მთელი ცხოვრების განმავლობაში მოსალოდნელი ოჯახური ცვლილებები, რომლებიც ოჯახში ნევრების შესვლა-გამოსვლას (დაბადებას და გარდაცვალებას) უკავშირდება. მათ რიცხვში შედის, ასევე, მოულოდნელი კრიზისებითა და კატასტროფებით გამოწვეული სტრესები და ტრავმები. კრიზისის პერიოდებში (უბრალოდ ზენოლის, სტრესის ან დაძაბულობისგან განსხვავებით) მედეგობა განისაზღვრება, როგორც ფუნქციონირების ეკვივალენტურ დონეზე უკან დაბრუნება, ან კრიზისამდელ დონესთან შედარებით უფრო მაღალ დონეზე გადანაცვლება. ხიდის ანალოგიას რომ დავუბრუნდეთ, სტრესი ნიშნავს, რომ ხიდზე წნევა მოქმედებს. დაძაბულობა ნიშნავს, რომ ხიდი ირხევა, მაგრამ არ ვარდება; კრიზისი ნიშნავს, რომ ხიდი ინგრევა და ვარდება, მედეგობა კი იმას ნიშნავს, რომ სტრესის საპასუხოდ ხიდი იდრეკება, მაგრამ გამოუსწორებელი ზიანის გარეშე შეუძლია ამ ზენოლის გაძლება (Boss, 2006) (მთარგმნელის შენიშვნა).

ყოველთვის მოაცეხდა, რომ არასოდეს დაუნინაურებიათ მთავარი რედაქტორის პოზიციაზე.

ისინი, ვინც ჩემზე უკეთ იცნობდნენ კლაუსს, ამბობდნენ, რომ ის არა მხოლოდ ახალი ამბების დიდებული თხრობით გამოირჩეოდა, არამედ იმითაც, რომ ვაჟკაცურად გაუმკლავდა ნიჭიერი ადამიანების მტრობას. მან ჟურნალის მმართველობის სამი რადიკალურად განსხვავებული ეტაპი გამოიარა და ამ პროცესში საუკეთესო მეგობრებისა და კოლეგების დიდი ნაწილი დაკარგა. ორი შვილი განუჟურნებელი სენით დაავადებული ჰყავდა, მესამე კი ავტოსაგზაო შემთხვევაში დაღუპვოდა. ამ ყველაფრის მიუხედავად, ან იქნებ სწორედ ამიტომაც, ის ყოველ ცისმარე დღეს ახალი ამბების განყოფილებაში ყურყუტებდა, რეპორტიორებს რჩევა-დარიგებას აძლევდა, საუბრობდა რომანზე, რომელსაც წერდა და ყოველთვის ინტერესით ეგებებოდა, იმას, რასაც მომავალი უმზადებდა.

რატომ ხდება, რომ ზოგიერთ ადამიანს, რეალური სირთულეების მიუხედავად, ფეხი არ უცდება და არც კი ნაიბორძიკებს? კლაუს შმიდტს ძალიან განსხვავებული რეაქცია შეიძლებოდა ჰქონოდა. ყველას გვინახავს ასეთი რამ: ერთი ადამიანი ჩავარდნის, მარცხის შემდეგ ველარ ახერხებს საკუთარი თავის მიმართ რწმენის აღდგენას; მეორეს, რომელიც მუდმივად დეპრესიულია, რამდენიმე წელიწადი სჭირდება განქორწინების შემდეგ გონზე მოსასვლელად. ყველას გვიჩნდება კითხვა: რატომ? ზუსტად რა არის ის თვისება, რომელსაც მედეგობას ვუწოდებთ და რომელიც ადამიანებს ცხოვრების გზაზე სიარულში ეხმარება?

ეს კითხვა მას შემდეგ მხიბლავდა და მიზიდავდა, რაც დაწყებით სკოლაში პირველად გავიგე პოლოკოსტის შემდეგ გადარჩენილი ადამიანების შესახებ. კოლეჯში სწავლის პერიოდში და შემდგომში, როგორც ბოსტონის ფსიქოანალიზური საზოგადოებისა და ინსტიტუტის აფილირებული მკვლევარი, კვლავ დაევბრუნდი ამ საკითხს, თუმცა ბოლო რამდენიმე თვის განმავლობაში მას ახლებურად შევხედე – ტერორიზმის, ომისა და უკანასკნელი თვეების ეკონომიკური ვარდნის პირობებში მედეგობის გაგება არასოდეს ყოფილა ისეთი მნიშვნელოვანი, როგორც ახლა. მე ცალკეული ინდივიდის მედეგობის ბუნებაც მაინტერესებდა და ისიც, თუ რა ხდის ზოგიერთ ორგანიზაციას, ერთ მთლიანს, უფრო მედეგს, ვიდრე სხვებს. რატომ ხდება, რომ ზოგიერთი ადამიანი და კომპანია ტყდე-

ბა ზენოლის ზემოქმედებით, ზოგიერთი კი – მხოლოდ იდრიკება და, საბოლოოდ, ისევ სწორდება ნელში და დგება ფეხზე?

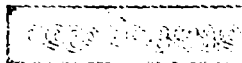
მიუხედავად იმისა, რომ ჩემმა კვლევა-ძიებამ ბევრი რამ მასწავლა მედეგობის შესახებ, ეს ის საკითხია, რომელშიც ბოლომდე ვერც ერთი ჩვენგანი ვერ გაერკვევა. ფაქტობრივად, მედეგობა, კრეატიულობისა და რელიგიური ინსტინქტის მსგავსად, ადამიანის ბუნების ერთ-ერთი დიდი თავსატეხია, თუმცა ფსიქოლოგიური კვლევისა და მედეგობის შესახებ მოსმენილი უამრავი ამბის გააზრება-გაანალიზების მეშვეობით ოდნავ უფრო ღრმად ჩავიხედე ისეთი ადამიანების გულებსა და გონებაში, როგორიც კლაუს შმიდტია და ამან, თავის მხრივ, ადამიანის ფსიქიკის სიღრმეებშიც ჩამახელა.

აურზაური მედეგობის გამო

დღეს მედეგობა განსაკუთრებულად აქტუალური თემაა ბიზნეს-სამყაროში. არც თუ ისე დიდი ხნის წინ ერთ-ერთი პატივსაცემი საკონსულტაციო კომპანიის უფროს პარტნიორს ვესაუბრებოდი იმის შესახებ, თუ როგორები უნდა იყვნენ ბიზნესადმინისტრირების საუკეთესო მაგისტრები (MBA). პარტნიორმა დენიელ სავაგომ (ეს არ არის მისი რეალური სახელი) იმ თვისებების ჩამონათვალი წარმომიდგინა, რომლებსაც პოტენციურ თანამშრომლებში ეძებდა მისი კომპანია. ეს თვისებები იყო ინტელექტი, ამბიცია, ინტეგრირებულობა, ანალიზის უნარი და ა. შ. მე ვკითხე: „და რას მეტყვით მედეგობის შესახებ?“ მან მიპასუხა: „ჰმ, ეს ძალიან პოპულარულია ახლა. ეს ახალი მოდური სიტყვაა. კანდიდატები პირდაპირაც კი გვეუბნებიან, რომ მედეგნი არიან. ისინი ნებაყოფლობით გვიზიარებენ ამ ინფორმაციას, მაგრამ სიმართლე რომ ვთქვა, ძალიან ახალგაზრდები არიან იმისათვის, რომ ამდენი იცოდნენ საკუთარი თავის შესახებ. მედეგობა ისეთი რამ არის, რომ მხოლოდ რაიმე ფაქტის მოხდენის შემდეგ გააცნობიერებ, რომ მედეგი ყოფილხარ.“

შემდეგ ვკითხე: „მაგრამ რომ შეგეძლოთ, გადაამოწმებდით? აქვს კი მას რაიმე მნიშვნელობა ბიზნესში?“

სავაგო შეყოვნდა. ის 45-50 წლის, პირად და პროფესიულ ცხოვრებაში წარმატებული მამაკაცია, თუმცა ნამდვილად ადვილად არ მიუღწევია მაღალი პოზიციისთვის. მან ცხოვრება უონსოკეტში,



ცხოვრებაში არის ცუდი დღეები: ადამიანები კარგავენ სამსახურს, იხდიან გადასახადებს, იტანჯებიან საკუთარი სახლის გამოსყიდვის უფლების დაკარგვის გამო. ზოგიერთი მათგანი იცდება – დეპრესიაში იძირება ან სამუდამოდ კარგავს საკუთარი თავის რწმენას.

არსებობენ ისეთებიც, ვინც უკან ბრუნდებიან. მაგალითად, უსამსახუროდ ყოფნის პერიოდს ასალი კარიერის ასაწყობად იყენებენ. რა უხმარება მათ რთული პერიოდების გადატანაში? ამ კითხვის პასუხია მედეგობა.

მედეგ ადამიანებს სამი განმსაზღვრელი მახასიათებელი აქვთ: ისინი ცივი გონებით იღებენ და პირისპირ ხედებიან მკაცრ რეალობას. ისინი ახერხებენ ურთულეს პერიოდში საზრისის, მნიშვნელობის პოვნას. მათ იმპროვიზირებისა და ხელთ არსებული საშუალებებით მოქმედების გასაოცარი უნარი აქვთ.

სერიოზული ჩავარდნების დროს მედეგობა ისეთი მნიშვნელოვანი ხდება, როგორც არასდროს. საბედნიეროდ, შეგიძლიათ ისწავლოთ, როგორ იყოთ მედეგი.

როდ აილენდზე დაიწყო, როგორც ფრანგმა კანადელმა და ექვსი წლისამ დაკარგა მამა. შემდეგ ბედმა გაუღიმა და ფეხბურთის ხაზით სტიპენდია მიიღო, მაგრამ ორჯერ გამოაგდეს ბოსტონის უნივერსიტეტიდან ლოთობის გამო. მისი ცხოვრება 20-30 წლის ასაკში გააქტიურდა: მოიყვანა ცოლი, განქორწინდა, ხელახლა დაქორწინდა და ხუთი შვილი გაზარდა. ამ პერიოდში ორჯერ დააგროვა და დაკარგა ქონება, ვიდრე იმ საკონსულტაციო კომპანიას დააფუძნებდა, რომელსაც ახლა მართავს. ხანგრძლივი პაუზის შემდეგ, როგორც იქნა, მიპასუხა: „დიახ, აქვს მნიშვნელობა. ფაქტობრივად, ალბათ, იმაზე გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე ნებისმიერი სხვა ჩვეულებრივი რამ, რასაც ვეძებთ ხოლმე კანდიდატებში.“ ამ სტატიის გამოქვეყნების პროცესში კიდევ არაერთხელ მოვისმინე ეს დებულება. როგორც დინ ბეკერმა, პენსილვანიაში King of Prussia-ის კუთვნილებაში მყოფი ოთხი წლის კომპანიის Adaptive Learning Systems-ის პრეზიდენტმა და CEO-მ თქვა: „განათლებაზე, გამოცდილებაზე და ტრენინგზე მეტად პიროვნების მედეგობის დონე განაპირობებს იმას, თუ ვინ მიაღწევს წარმატებას და ვინ დამარცხდება. ეს ასეა სიმსივნით დაავადებული ადამიანის პალატაში, ოლიმპიურ სარბიელსა და ღირექტორთა საბჭოს სათათბირო ოთახში.“

მედეგობის აკადემიური კვლევა დაახლოებით 40 წლის წინათ დაიწყო ნორმან გარმეზის, ამჟამად მინეაპოლისში (აშშ) მინესოტას უნივერსიტეტის ემერიტუსი პროფესორის, ინოვაციური კვლევით.

მისი კვლევის მიზანს იმის გარკვევა წარმოადგენდა, თუ რატომ არ ემართებოდათ შიზოფრენიის მქონე მშობლების შვილების დიდ ნაწილს ფსიქოლოგიური აშლილობა იმის შედეგად, რომ ასეთ მშობლებთან იზრდებოდნენ. კვლევის შედეგად მან დაასკვნა, რომ მედეგობის გარკვეული თვისება უფრო დიდ როლს თამაშობდა ფსიქიკურ ჯანმრთელობაში, ვიდრე მანამდე ეგონათ.

დღეს მრავლად გვაქვს თეორიები იმის შესახებ, თუ რა ქმნის მედეგობას. მორის ვანდერპოლმა, ბოსტონის ფსიქოანალიზური საზოგადოებისა და ინსტიტუტის ყოფილმა პრეზიდენტმა, ჰოლოკოსტის მსხვერპლთა შესწავლის შედეგად აღმოაჩინა, რომ საკონცენტრაციო ბანაკებს ჯანსაღად გადარჩენილ ბევრ ადამიანს ჰქონდა ის, რასაც მან „პლასტმასის ფარი“ უწოდა. ამ ფარს რამდენიმე ფაქტორი ქმნიდა, მათ შორის, იუმორის გრძნობა. სხვა ძირითადი მახასიათებლები, რომელიც ადამიანებს გადარჩენაში დაეხმარა, იყო სხვებთან მიჯაჭვულობის ფორმირების უნარი და შინაგანი ფსიქოლოგიური სივრცე, რომელიც მოძალადეების შეჭრისგან იცავდა გადარჩენილებს. სხვა ჯგუფების კვლევამ მედეგობასთან ასოცირებული განსხვავებული თვისებები გამოავლინა. მინესოტაში არსებულმა არაკომერციულმა ორგანიზაციამ The Search Institute-მა, რომელიც მედეგობასა და ახალგაზრდობაზე ფოკუსირდება, აღმოაჩინა, რომ უფრო მედეგ ბავშვებს გასაოცარი უნარი აქვთ იმისა, რომ უფროსები დაიხმარონ. კიდევ სხვა კვლევამ აჩვენა, რომ ქალაქში მცხოვრებ ახალგაზრდებს ხშირად ისეთი ნიჭი აქვთ, როგორიცაა სპორტული უნარები, რითაც თანატოლებს იზიდავენ.

მედეგობის ბევრი ადრეული თეორია გენეტიკის მნიშვნელობას უსვამდა ხაზს. მსჯელობის ძირითადი ხაზი ის იყო, რომ ზოგიერთ ადამიანს უბრალოდ დაბადებიდან დაჰყვება მედეგობა. რა თქმა უნდა, ამაში არის გარკვეული სიმართლის მარცვალი, მაგრამ მზარდი რაოდენობის ემპირიული მონაცემები – იქნება ეს ბავშვების, საკონცენტრაციო ბანაკებში გადარჩენილებისა თუ უფსკრულში ჩავარდნას გადარჩენილი ბიზნესების კვლევებით მიღებული – აჩვენებს, რომ შესაძლებელია მედეგობის დასწავლა. მაგალითად, ჯორჯ ვაილანტი, ბოსტონში ჰარვარდის სამედიცინო სკოლის მოზრდილთა განვითარების კვლევის ცენტრის დირექტორი, აღნიშნავს, რომ ბოლო 60 წელიწადში შესწავლილ სხვადასხვა ჯგუფში ზოგი ადა-

მედეგობა ყველაზე სასტიკი გამოცდილების შემდეგ გადარჩენასა და გამოკეთებაში შეიძლება დაგეხმაროთ. მედეგობის კულტივირებისთვის შემდეგი ქმედებები განასხორციელეთ.

დანებდით და თვალეში შეხედეთ რეალობას

მძიმე პერიოდის დასაძლევად უარყოფაში გადავარდნის ნაცვლად, დაეშვიტ მიწაზე და ფსიხელი თვალთ შეხედეთ რეალობას. საკუთარი თავი გაძლიერებისთვის მოამზადეთ, რაც გაგამლებინებთ – მანამდე ივარჯიშეთ, სანამ რეალური ფაქტი მოხდებოდეს.

მაგალითი: ადმირალი ჯიმ სტოკდეილი, ნაწილობრივ, იმიტომ გადაურჩა ვიეტ კონგის ტყვეობასა და წამებას, რომ დაიჯერა ტყვეობაში ხანგრძლივად ყოფნის შესაძლებლობა. (მან ტყვეობაში რვა წელი

გაატარა.) ისინი, ვინც ვერ შეძლო მსგავსი ბანაკებიდან თავის დაღწევა, ოპტიმისტურად უშვებდნენ, რომ ძალიან მალე დააღწევდნენ იქაურობას თავს – სამზაოდ, სააღდგომოდ, ოთხი ივლისისთვის სახლში იქნებოდნენ. სტოკდეილმა თქვა: „მათ ყველას გული გაუტყდათ და იმიტომ დაიხოცნენ.“

მნიშვნელობის ძიება

რთულ პერიოდში, არ აღიქვით თავი მსხვერპლად და შეეწინააღმდეგეთ წუწუნის იმპულსს – „რატომ მე?“ ამის ნაცვლად, შექმენით კონსტრუქტები საკუთარი ტანჯვის, განსაცდელის შესახებ, რათა იპოვოთ მნიშვნელობა, აზრი თქვენივე თავისა და სხვებისთვის. ამით ერთმანეთთან დააკავშირებთ და გადებთ ხიდს განსაცდელსა და უფრო სახეს,

¹ Viet Cong - სამხრეთ ვიეტნამის განთავისუფლების ეროვნული ფრონტი – „ვიეტ კონგს“ ამერიკელები თავდაპირველად ეძახდნენ სამხრეთ ვიეტნამის პრეზიდენტის ნგო დინჰ დიემის პოლიტიკურ მოწინააღმდეგეებს, რომელთა შორის უმრავლესობა კომუნისტი იყო. მოგვიანებით ვიეტნამის ომის დროს ამერიკელებმა ეს სახელი გადაიტანეს ეროვნულ-განმანთავისუფლებელი ფრონტის და ვიეტნამის სასალხო-განმანთავისუფლებელ არმიის (გერილია არმია) მებრძოლებზე. თვითონ ვიეტნამელი კომუნისტები თავიანთ თავს ამ სახელს არასდროს არ უწოდებდნენ. აქედან გამომდინარე, სახელი Viet Cong გავრცელდა მხოლოდ აშშ-სა და დასავლეთ ვეროპაში.

მიანი შესამჩნევად უფრო მედეგი გახდა ცხოვრების განმავლობაში. სხვა ფსიქოლოგები ამტკიცებენ, რომ არამედეგი ადამიანები უფრო ადვილად დაისწავლიან მედეგობის უნარებს, ვიდრე ისინი, ვისაც უკვე აქვს გარკვეული უნარი.

მედეგობის თეორიების უმრავლესობა, რომელსაც გავცნობივარ კვლევის პროცესში, საკმაოდ სალი აზრის მქონეა, მაგრამ ისიც შევამჩნიე, რომ თითქმის ყველა თეორია სამი ასპექტის მიხედ-

უკეთეს მომავალს შორის. ეს ხიდი მოგამორებით განცდას, რომ აწმყო სრულიად დამორგუნველია და ამით მართვადი გახდება.

მაგალითი: აუშვიცში გადარჩენილმა ავსტრიელმა ფსიქიატრმა ვიკტორ ფრანკლმა გააცნობიერა, რომ საკონცენტრაციო ბანაკში გადასარჩენად რაღაც მიზანი უნდა დაესახა.

მან წარმოიდგინა, ომის დასრულების შემდეგ როგორ კითხულობდა ლექციას ომის ფსიქოლოგიაში საკონცენტრაციო ბანაკის მაგალითზე. რათა კარგად აეხსნა გარემო ადამიანებისთვის, რა გამოიარა და რა განიცადა. საკუთარი თავისთვის კონკრეტული მიზნის შექმნით იგი იმწუთიერ ტანჯვაზე ამალდა.

მუდმივად მიმართეთ იმპროვიზაციას

როდესაც უბედურება გატყდებათ თავს, გამჭირაობა გამოიჩინეთ, იყავით გამომგონებელი. მაქსიმალურად გამოიყენეთ ყველაფერი, რაც ხელთ გაქვთ. არსებულ რესურსებს ახალი, აქამდე უცნობი გამოყენება მოუძებნეთ და წარმოიდგინეთ შესაძლებლობები, რომლებსაც სხვები ვერ ხედავენ.

მაგალითი: მაიკმა მეგობარ პოლთან ერთად დაიწყო ბიზნესი. ისინი საგანმანათლებლო მასალებით უბრუნველყოფდნენ სკოლებს, ბიზნესებსა და საკონსულტაციო კომპანიებს. როდესაც ეკონომიკური ვარდნა დაიწყო, მათ ბევრი ძირითადი კლიენტი დაკარგეს. პოლმა მძიმე განქორწინება გადაიტანა, დეპრესიაში ჩავარდა და ვეღარ მუშაობდა. როდესაც მაიკმა მისი წილის გამოსყიდვა შესთავაზა, პოლმა სასამართლოში უჩივლა, ამტკიცებდა, რომ მაიკი ბიზნესის მოპარვას ცდილობდა.

მაიკი მის ხელთ არსებული ყველა საშუალებით ცდილობდა კომპანიის ქმედუნარიანობის შენარჩუნებას – სხვებთან თანამშრომლობის ფარგლებში ტრენინგის ინვლისურენოვან მასალებს რუს და ჩინელ კონკურენტებზე ყიდდა, კლიენტებისთვის საინფორმაციო ბიულეტენებს ბეჭდავდა და ვიდეოსცენარებსაც კი წერდა. სასამართლო პროცესი საბოლოოდ, მის სასარგებლოდ დასრულდა. რის შემდეგაც მას ახალი და გაცილებით სოლიდური ბიზნესი ჰქონდა, ვიდრე საქმიანობის დასაწყისში.

ვით ფარავს ერთმანეთს. ისინი მიიჩნევენ, რომ მედეგ ადამიანებს სამი მახასიათებელი აქვთ: (1) რეალობის მყარი, მტკიცე მიღება; (2) ღრმა რწმენა იმისა, რომ ცხოვრებას საზრისი, აზრი აქვს და ამ რწმენას ხშირად მყარი ღირებულებები განამტკიცებენ; (3) იმპროვიზირების გამორჩეული უნარი. რთული მდგომარეობიდან ერთი ან ორი დასახელებული თვისებითაც შეგიძლიათ გამოძვრეთ, მაგრამ ჭეშმარიტად მედეგი მხოლოდ სამივეს არსებობის შემთხ-

ვევაში იქნებით. ის, რაც ამ სამი მახასიათებლის შესახებ ვთქვით, ორგანიზაციების შემთხვევაშიც ძალაშია. ქვემოთ დაწვრილებით განვიხილავთ თითოეულ მათგანს.

რეალობისთვის თვალის გახწორება

მედეგობის შესახებ გავრცელებული რწმენაა, რომ იგი ადამიანის ოპტიმისტურ ბუნებაში იღებს სათავეს. ეს მართალია, მაგრამ მხოლოდ იმდენად, რამდენადაც ამგვარი ოპტიმიზმი რეალობის შეგრძნებას არ აკარგვინებს ადამიანს. უკიდურესად რთულ მდგომარეობაში ვარდისფერი სათვალით ყურებამ მართლაც შეიძლება კატასტროფა გამოიწვიოს. ეს მოსაზრება ნიშნის მოგებით გამოთქვა მენეჯმენტის მკვლევარმა და მწერალმა ჯიმ კოლინსმა. ისე მოხდა, რომ ნიგნისთვის „კარგიდან დიდებულისკენ“¹, რომელიც შეეხება იმას, თუ როგორ ტრანსფორმირდებიან საშუალო დონის, მდარე კომპანიები, წარმოებულ კვლევაში მედეგობის ცნებას ეყრდნობოდა. კოლინსი ინტუიციურად ვარაუდობდა (ძალიანაც მცდარად ვარაუდობდა), რომ მედეგი კომპანიები სავსეა ოპტიმისტებით. მან ეს იდეა ადმირალ ჯიმ სტოკდეილზე გამოსცადა, რომელიც ვიეტ კონგში რვა წლის განმავლობაში იმყოფებოდა ტყვეობაში და სასტიკად აწამებდნენ.

კოლინსი იხსენებს: „სტოკდეილს ვკითხე: „ვინ ვერ გადაურჩა საკონცენტრაციო ბანაკებს?“ და მან მიპასუხა: „ოჰ, ადვილად გიპასუხებთ. ეს იყვნენ ოპტიმისტები. სწორედ ისინი ამბობდნენ, რომ საშობაოდ გადიოდნენ იქიდან. შემდეგ ამბობდნენ, რომ აღდგომისთვის უკვე სახლში იქნებოდნენ, შემდეგ – ოთხ ივლისს და შემდეგ – მადლიერების დღისთვის და შემდეგ ისევ – საშობაოდ.“ ამის მერე სტოკდეილი მომიტრიალდა და მითხრა: „იცით, ვფიქრობ, რომ ისინი ყველანი გულგატეხილობის გამო დაიხოცნენ.“

კოლინსმა იგივე ურყევი დამოკიდებულება აღმოაჩინა ბიზნესის სამყაროში. მედეგი ადამიანები, სტოკდეილის მსგავსად, ძალიან ფხიზლად და ადეკვატურად უყურებენ რეალობის იმ ასპექტებს, რომლებიც არსებითია გადარჩენისთვის. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ

¹ Good to Great

ოპტიმიზმის ადგილი არ არის აქ: მაგალითად, დემორალიზებული საზღვაო ძალების უკან მოსაბრუნებლად შესაძლებლობის მომა-
ჯადოებელი შეგრძნება, შესაძლოა, ძალიან ძლიერი იარაღი იყოს, მაგრამ უფრო დიდი გამოწვევებისთვის, რეალობის ცივი გონებით შეფასება და თითქმის პესიმისტური შეგრძნება გაცილებით მნიშ-
ვნელოვანია.

ალბათ, ეკითხებით საკუთარ თავს: „მართლაც მესმის და ვიღებ ჩემს სიტუაციას რეალურად? რას აკეთებს ჩემი ორგანიზაცია?“ ეს კარგი კითხვებია, განსაკუთრებით იმიტომ, რომ კვლევის მიხედ-
ვით, ადამიანების უმრავლესობა უარყოფას მიმართავს, როგორც დაძლევის მექანიზმს. რეალობისთვის თვალის გასწორება, მართ-
ლაც დამღლევი საქმეა და ბევრს მოითხოვს ადამიანისგან. ფაქ-
ტობრივად, ეს უსიამოვნო და ხშირად ემოციურად მტანჯველი პრო-
ცესიაა. ქვემოთ მოთხრობილია ამბავი ორგანიზაციული მედეგობის შესახებ. ნახეთ, რას ნიშნავს რეალობისთვის თვალის გასწორება.

2001 წლის 11 სექტემბრამდე ცნობილი საინვესტიციო ბანკი Morgan Stanley მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის უმსხვილესი მოიჯარე იყო. კომპანიის 2700 თანამშრომელი სამხრეთის კოშკის 22 სარ-
თულზე – 43-74 სართულებზე განლაგებულ ოფისებში მუშაობდა. იმ საშინელ დღეს პირველი თვითმფრინავი დილის 8:46 საათზე დაე-
ჯახა ჩრდილოეთის კოშკს. Morgan Stanley-მ ერთი წუთის შემდეგ, უკვე 8:47 საათზე დაიწყო თავისი თანამშრომლების ევაკუაცია. როდესაც 15 წუთის შემდეგ სამხრეთის კოშკს მეორე თვითმფრი-
ნავი დაეჯახა, Morgan Stanley-ის ოფისები პრაქტიკულად ცარიელი იყო. ყველა ამბობდა, რომ კომპანიამ მხოლოდ შვიდი თანამშრომე-
ლი დაკარგა მიუხედავად იმისა, რომ თითქმის პირდაპირ მის ოფისს შეასკდა ის თვითმფრინავი.

რა თქმა უნდა, ორგანიზაცია ჯერ უბრალოდ იმის გამო აღ-
მოჩნდა ილბლიანი, რომ მეორე კოშკში ჰქონდა ოფისები. კანტორ ფიცჯერალდი, რომლის ოფისები პირველი დარტყმის სამიზნე აღ-
მოჩნდა, ვერაფერს იღონებდა თავისი თანამშრომლების გადასარ-
ჩენად. და მაინც, Morgan Stanley-ის ფიზიკური რეალიზმი იყო ის, რამაც კომპანიას თავისი ილბლიანობისგან სარგებლის მიღების საშუალება მისცა. უფროსმა მენეჯმენტმა მსოფლიო სავაჭრო ცენ-
ტრზე 1993 წლის თავდასხმიდან მალევე გააცნობიერა, რომ აშშ-ის

კომერციული ძალის ასეთ სიმბოლურ ცენტრში მუშაობამ კომპანია ტერორისტების ყურადღებისა და შესაძლო თავდასხმებისადმი მონყვლადი გახადა.

ამ პირქუში და საშინელი ფაქტის გაცნობიერების შემდეგ Morgan Stanley-მ დაიწყო მზადყოფნის პროგრამის განხორციელება. ცოტა კომპანია თუ უდგება სერიოზულად ხანძარსაწინააღმდეგო წვრთნებს, თუმცა Morgan Stanley ნამდვილად არ შედიოდა მათ რიცხვში. რიკ რესკოლამ, Individual Investor Group-ის უსაფრთხოების მიმართულებით ვიცე-პრეზიდენტმა, სამხედრო დისციპლინა დაამყარა სამსახურში. ვიეტნამის ჯილდოების მფლობელმა რესკოლამ, რომელიც უსაზღვროდ მედეგი ადამიანი იყო, უზრუნველყო, რომ ადამიანები სრულად ყოფილიყვნენ ინფორმირებულნი და მომზადებულნი იმისათვის, თუ რა უნდა ექნათ და როგორ უნდა მოქცეულიყვნენ კატასტროფის დროს. როდესაც 11 სექტემბერს უბედურება დაატყდათ თავს, რესკოლა იყო ის ადამიანი, ვინც უწყვეტად უმეორებდა Morgan Stanley-ის თანამშრომლებს, რომ სიმშვიდე შეენარჩუნებინათ და წვრთნებისას კარგად ნასწავლ სცენარს მიჰყოლოდნენ, მიუხედავად იმისა, რომ შენობის ზედამხედველებიც იმავე ინსტრუქციას იძლეოდნენ. ძალიან სევდიანია, რომ თვითონ რესკოლა, ვისი ცხოვრების ისტორიის შესახებ ძალიან ბევრი ითქვა და დაიწერა, ერთ-ერთი იყო იმ შვიდი ადამიანიდან, ვინც ვერ გამოაღწია შენობიდან.

„როდესაც ფინანსურ სამსახურში ხარ, რომელშიც ამდენი რამეა ტექნოლოგიაზე დამოკიდებული, გაუთვალისწინებელი სიტუაციებისთვის მზაობა და მოქმედების გეგმა ბიზნესის ძირითად ნაწილს წარმოადგენს,“ – ამბობს პრეზიდენტი და COO რობერტ. გ. სკოტი, თუმცა Morgan Stanley ყველაზე მძიმე და სასტიკი რეალობისთვის იყო მზად. მას ერთის ნაცვლად სამი თავშესაფარი ჰქონდა გამზადებული, სადაც თანამშრომლები შეიკრიბებოდნენ და იმუშავებდნენ, თუკი ოდესმე მათი სამუშაო ადგილი განადგურდებოდა. „ჯერ კიდევ 10 სექტემბერს რამდენიმე სათადარიგო თავშესაფარი წარმოუდგენელ ექსტრავაგანტობად გამოიყურებოდა,“ – დასძენს სკოტი. – „მაგრამ 12 სექტემბერს ეს გენიალურ იდეად იქნა აღქმული.“

შესაძლოა, იყო კიდევ გენიალური. ეჭვგარეშეა, რომ ეს მედეგობის მუშაობის ილუსტრაციას წარმოადგენდა. ფაქტია, რომ როდე-

საც თვალს ვუსწორებთ რეალობას, ვემზადებით მოქმედებისთვის, რომელიც განსაცდელისგან გვიხსნის და გადაგვარჩენს. სანამ რამე რეალურად მოხდება, მანამდე ვვარჯიშობთ გადარჩენაში.

მნიშვნელობის¹ ძიება

რეალობის დანახვის უნარი მჭიდროდ უკავშირდება მედეგობის მეორე საშენ აგურს. ეს არის რთულს დროს მნიშვნელობის, საზრისის დანახვისკენ მიდრეკილება. ყველა ვიცნობთ ადამიანებს, რომლებიც ზენოლისას ფარ-ხმალს ყრიან და მოსთქვამენ: „ეს მე როგორ უნდა დამმართოდა?“ ასეთი ადამიანები საკუთარ თავს მსხვერპლად აღიქვამენ და მძიმე გამოცდილებიდან ვერაფერს სწავლობენ. რაც შეეხება მედეგ ადამიანებს, ისინი თავიანთი სატანჯველის, განსაცდელის იმგვარად კონსტრუირებას ახდენენ, რომ ეს გამოცდილება მათთვის და სხვებისთვის გარკვეული მნიშვნელობის, აზრის შემცველი ხდება.

მე მყავს მეგობარი, რომელსაც აქ ჯეკი ოსიქსად მოვიხსენიებ. ბოლო ათი წლის განმავლობაში იგი რამდენჯერმე იტანჯებოდა არადიაგნოსტირებული ბიპოლარული აშლილობით გამოწვეული ფსიქოზით. დღეს მას მაღალი პოზიცია უკავია ქვეყნის ერთ-ერთ წამყვან გამომცემლობაში, ჰყავს ოჯახი და ეკლესიის აქტიური მრევლია. როდესაც ადამიანები ეკითხებიან, როგორ მოახერხა კრიზისიდან ამოძრომა, იგი ხელებს თავზე იწყობს და ამბობს: „ზოგჯერ ადამიანები კითხულობენ: „რატომ მე?“ მაგრამ მე ყოველთვის ვამბობდი: „რატომაც არა? რატომ მე არა?“ კი, მართალია, ბევრი რამ დაგეგმავდა ავადმყოფობის დროს, მაგრამ უფრო მეტი ვიპოვე – არაჩვეულებრივი მეგობრები, რომლებმაც ყველაზე

¹ Meaning – ქართულში ამ სიტყვას ორი მნიშვნელობა აქვს: *მნიშვნელობა* ანუ *აზრი*, რომლებიც ურთიერთმენაცვლედად გამოიყენება და კონკრეტული მოვლენებისთვის მნიშვნელობის მინიჭების, მათში აზრის დანახვის (უაზრობის საპირისპიროდ) მნიშვნელობით *საზრისი*, რომელიც უფრო ფილოსოფიური კატეგორიაა და ცხოვრების საზრისს მოიაზრებს, როგორც ეს ფრანკლის პრომეშეა წარმოდგენილი (ფრანკლის შესახებ იხ. ქვემოთ) (მთარგმნელის შენიშვნა).

რთულ პერიოდში მიერთგულეს და სამუდამოდ შესძინეს აზრი ჩემს ცხოვრებას."

მკვლევართა უმრავლესობა თანხმდება, რომ მნიშვნელობის პოვნის დინამიკა ის გზაა, რომლითაც მედეგი ადამიანები ანმყოს მძიმე ვითარებასა და უფრო სრულ, უკეთესად კონსტრუირებულ მომავალს ერთმანეთთან აკავშირებენ და მათ შორის ხიდეbs აშენებენ. ეს ხიდეbs ანმყოს მართვადად აქცევს და ვინაიდან უკეთესი გამოსავალი არ არსებობს, ადამიანს უქრობენ განცდას, რომ ანმყო დაუძლეველი და დამთრგუნველია. ეს ცნება კარგად აქვს აღწერილი აუშვიცში გადარჩენილ ავსტრიელ ფსიქიატრს ვიკტორ ე. ფრანკლს. შემადრწუნებელი ტანჯვის პირობებში ფრანკლმა გამოიგონა „საზრისის თერაპია" – ჰუმანისტური თერაპიული ტექნიკა, რომელიც ადამიანებს ისეთი გადანყვეტილებების მიღებაში ეხმარება, რომლებიც მათ ცხოვრებას მნიშვნელოვნებას შესძენს.

თავის წიგნში „საზრისის ძიება"¹ ფრანკლი საკონცენტრაციო ბანაკში ყოფნის დროიდან იმ მნიშვნელოვან, გადამწყვეტ მომენტს აღწერს, როდესაც საზრისის თერაპია განავითარა. ერთ დღეს სამუშაოზე მიდიოდა და იმაზე ფიქრობდა, უნდა გადაეცვალა თუ არა ბოლო ღერი სიგარეტი ერთ ულუფა წვნიანზე. მას აინტერესებდა, როგორ შეძლებდა ახალ ზედამხედველთან მუშაობას, რომელიც ცნობილი იყო განსაკუთრებული სისასტიკითა და სადისტური ბუნებით. უეცრად საშინელი ზიზლის განცდა დაეუფლა, როგორც კი გააცნობიერა, რამდენად ტრივიალური და უაზრო გამხდარიყო მისი ცხოვრება. იგი მიხვდა, რომ თავი რომ გადაერჩინა, რალაც მიზანი უნდა ეპოვა. ამისათვის წარმოიდგინა, ომის დასრულების შემდეგ როგორ კითხულობდა ლექციას საკონცენტრაციო ბანაკის ფსიქოლოგიის შესახებ, რათა საქმეში ჩაუხედავი ადამიანებისთვის ეჩვენებინა, რა გამოიარა თვითონ. მართალია, ის დარწმუნებულიც კი არ იყო, რომ გადარჩებოდა, ფრანკლიმ საკუთარ თავს კონკრეტული მიზნები დაუსახა. ამით მან მოახერხა, რომ იმნუთიერ ტანჯვაზე მაღლა დამდგარიყო. როგორც თავის წიგნში წერს: „არასოდეს უნდა დაგვავეინყდეს, რომ მაშინაც კი შეგვიძლია ცხოვრებაში საზრისის პოვნა, როდესაც სრულიად უიმედო სიტუაციაში ვიმყოფებით და ვეჯახებით ბედისწერას, რომელსაც ვერ შევცვლით."

¹ *Man's Search for Meaning*

ბიზნესის სფეროში მედეგობის ქოუჩინგის პროგრამათა უმრავლესობას ფრანკლის თეორია უდევს საფუძვლად. გაცემული ვიყავი, რამდენად ხშირად მიმართავენ ბიზნესის სფეროში მოღვაწე ადამიანები მის თეორიას. „მედეგობის ტრენინგი, რასაც ჩვენ გამოძილებას¹ ვუწოდებთ, არის საშუალება, რომლითაც ადამიანებს ყოველდღიური ცხოვრების მნიშვნელობის, აზრის კონსტრუირებაში ვეხმარებით,“ – გვიხსნის სალვატორე რ. მაღი, კალიფორნიის უნივერსიტეტის ირვინის ფსიქოლოგიის პროფესორი და ნიუპორტ ბიჩის (კალიფორნია, აშშ) გამძლეობის ინსტიტუტის დირექტორი, – „როდესაც ადამიანები აცნობიერებენ მედეგობის ტრენინგის ძალას, ხშირად ამბობენ: „ექიმო, ეს არის ფსიქოთერაპია?“ მაგრამ ფსიქოთერაპია იმ ადამიანებისთვის არის, რომელთა ცხოვრება ნაწილებად და დაშლილი და აღდგენა და შეკონინება სჭირდება. ჩვენ სამუშაოს ადამიანებისთვის ცხოვრების უნარ-ჩვევებისა და დამოკიდებულებების ჩვენებად მივიჩნევთ. შესაძლოა, ეს სახლში ან სკოლაში უნდა ისწავლებოდეს, მაგრამ ეს ასე არ ხდება. ამიტომ ბიზნესში გვინევს ამის კეთება.“

და მაინც, გამოწვევა, რომლის წინაშეც მედეგობის ტრენინგები დგებიან, ხშირად გაცილებით რთულია, ვიდრე წარმოგვედგინა. საზრისი, მნიშვნელობა შეიძლება მოუხელთებელი იყოს და თუ მას ერთხელ იპოვით, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ შეინარჩუნებთ ან ხელახლა იპოვით. განვიხილოთ ალექსანდრე სოლჟენიცინის მაგალითი, რომელიც ნაცისტების წინააღმდეგ ომს, გულაგში პატიმრობასა და სიმსივნეს გადაურჩა. როდესაც იგი მშვიდ ფერმაში გადავიდა საცხოვრებლად უსაფრთხო ვერმონტში, ვერ შეძლო „ინფანტილურ დასავლეთთან“ გამკლავება. მას არ შეეძლო რაიმე რეალური მნიშვნელობის, საზრისის დანახვა იმაში, რაც, მისი აზრით, დასავლეთის დესტრუქციულ და უპასუხისმგებლო თავისუფლებას წარმოადგენდა. კრიტიკოსებისგან განანწყენებული, სოფლის სახლში, ღობის მიღმა ჩაიკეტა და იშვიათად თუ ჩნდებოდა საზოგადოებაში. 1994 წელს განანწყენებული სოლჟენიცინი რუსეთში დაბრუნდა.

ვინაიდან გარემოში აზრის, მნიშვნელობის პოვნა მედეგობის ამდენად მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს, არ უნდა გაგვიკვირდეს, რომ ყველაზე წარმატებულ ორგანიზაციებსა და ადამი-

¹ Hardiness

ანებს მყარი ღირებულებათა სისტემა აქვთ. მტკიცე ღირებულებები გარემოს მნიშვნელობას, აზრს სძენს, რადგან ღირებულებები მოვლენების ინტერპრეტაციისა და ფორმირების გზებს გვთავაზობს. მართალია, დღეს პოპულარულია ღირებულებების აბუჩად აგდება, მაგრამ ნამდვილად არ არის შემთხვევითი, რომ მსოფლიოში ყველაზე მედეგი ორგანიზაცია კათოლიკური ეკლესიაა, რომელიც 2 000 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში გადაურჩა ომს, კორუფციასა და სქიზმას და ამისათვის ის, უპირატესად, უცვლელ ღირებულებებს უნდა უმაღლოდეს. კონკურენციას გადარჩენილ ბიზნესებსაც საკუთარი კრედო აქვთ, რომელიც მათ, უბრალოდ ფულის კეთების გარდა, სხვა მიზანსაც უსახავს. უცნაურია, მაგრამ ბევრი კომპანია ღირებულებათა საკუთარ სისტემას რელიგიური ტერმინებით აღწერს. მაგალითად, ფარმაცევტული გიგანტი კომპანია Johnson & Johnson საკუთარ ღირებულებათა სისტემას „კრედოს“ უწოდებს, რომელიც დოკუმენტის სახით არის წარმოდგენილი და საორიენტაციო შეხვედრაზე თითოეულ ახალ თანამშრომელს გადაეცემა. ამანათების კომპანია UPS მუდმივად თავის „კეთილშობილურ მიზანზე“ ლაპარაკობს.

მედეგი კომპანიების ღირებულებათა სისტემები ძალიან მცირედით თუ იცვლება წლების განმავლობაში და რთულ პერიოდებში საყრდენად გამოიყენება. UPS-ის თავმჯდომარესა და CEO-ს, მაიკ ესკიუს მიაჩნია, რომ „კეთილშობილური მიზანი“ 1997 წლის მტანჯველი გაფიცვების შემდეგ ძალების მოკრებასა და ფეხზე წამოდგომაში დაეხმარა კომპანიას. იგი ამბობს: „ეს უაღრესად რთული პერიოდი იყო და ოჯახურ მტრობას ჰგავდა. ყველას ჰყავდა ახლო მეგობარი ბარიკადების ორივე მხარეს და ძალიან ძნელი იყო ჩვენთვის რომელიმე მხარეს დადგომა, მაგრამ „კეთილშობილურმა მიზანმა“ გადაგვარჩინა. რომელ მხარეზეც არ უნდა ყოფილიყვნენ ადამიანები, მათ საზიარო, საერთო ღირებულებები ჰქონდათ. ჩვენთვის ეს ღირებულებები მთავარია და არასდროს იცვლება. ისინი საფუძვლად უდევს და განსაზღვრავს ჩვენი გადანაცვტილებების უმრავლესობას. ჩვენი სტრატეგია და მისია შეიძლება შეიცვალოს, მაგრამ ღირებულებები – არასოდეს.“

ისეთი სიტყვების რელიგიური კონოტაცია, როგორიცაა „კრედო“, „ღირებულებები“ და „კეთილშობილური მიზანი“ არ უნდა აგვერიოს ღირებულებების რეალურ შინაარსში. კომპანიებს ეთი-

კურად საეჭვო ღირებულებები შეიძლება ჰქონდეთ და მაინც, ძალიან მედეგნი იყვნენ. განვიხილოთ Philip Morris-ის შემთხვევა, რომელმაც შთამბეჭდავი მედეგობა გამოავლინა მზარდი არაპოპულარობის პირობებში. როგორც ჯიმ კოლინსი მიუთითებს, შეიძლება არ ეთანხმებოდე და მიუღებელი იყოს, მაგრამ Philip Morris-ს ძალიან მყარი, ძლიერი ღირებულებები აქვს. ასეთია, მაგალითად, „მოზრდილთა არჩევანის“ ღირებულება, მაგრამ ეჭვგარეშეა, რომ Philip Morris-ის აღმასრულებლებს მტკიცედ სჯერათ ამ ღირებულებების და მათი რწმენათა სისტემის სიძლიერე მნიშვნელოვნად გამოარჩევს მათ თამბაქოს მწარმოებელი სხვა კომპანიებისგან. ამ კონტექსტში აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ მედეგობა, ეთიკური თვალსაზრისით, არც კარგია დ არც – ცუდი. ეს უბრალოდ არის უნარი და შესაძლებლობა, შეინარჩუნო სიმყარე და სიმტკიცე უზარმაზარი სტრესისა და ცვლილების პირობებში. როგორც ვიკტორ ფრანკლი ნერდა: „საშუალოდ მხოლოდ იმ პატიმრებმა შეძლეს სიცოცხლის შენარჩუნება, ვისაც წლების განმავლობაში ბანაკიდან ბანაკში გადასახლების პროცესში ყველა ეჭვი გაუქარწყლდა, რომ უნდა ებრძოლა არსებობისთვის. ისინი მზად იყვნენ, ნებისმიერი საშუალება გამოეყენებინათ, პატიოსანი და არაპატიოსანი, სასტიკიც კი..., რათა თავი გადაერჩინათ. ჩვენ, ვინც უკან დავბრუნდით, ვიცით: ჩვენ შორის საუკეთესოები არ დაბრუნებულან.“

განურჩევლად იმისა, დადებითი იქნება თუ უარყოფითი, ღირებულებები, ფაქტობრივად, გაცილებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მედეგობისთვის, ვიდრე მედეგი ადამიანების შტატში ყოლა. თუ ყველა მედეგი თანამშრომელი თავისებურად, განსხვავებულად ახდენს რეალობის ინტერპრეტაციას, მათი გადანყვეტილებები და მოქმედებები ურთიერთსაპირისპირო იქნება და დაუპირისპირდება ერთმანეთს, რაც ეჭვქვეშ დააყენებს მათი ორგანიზაციის გადარჩენას. თუ ორგანიზაციის სისუსტე თვალსაჩინო გახდება, უზომოდ მედეგი ინდივიდებისგან ორგანიზაციისგან გამიჯვნა უფროა მოსალოდნელი, ვიდრე საკუთარი გადარჩენის ეჭვქვეშ დაყენება.

რიტუალიზებული გამჭრიახობა

მედევგობის მესამე საშენ აგურს ხელთ არსებული რესურსების მაქსიმალურად გამოყენების უნარი წარმოადგენს. ფსიქოლოგები, ფრანგი ანთროპოლოგის, კლოდ ლევი-სტრაუსის ნაშრომის მიხედვით, ამ უნარს ბრიკოლაჟს¹ უწოდებენ. საინტერესოა, რომ ამ სიტყვის ფესვები მჭიდროდ უკავშირდება მედეგობის ცნებას, რომელიც სიტყვასიტყვით „უკან გადახტომას“ ნიშნავს. ლევი-სტრაუსი წერს: „ძველი მნიშვნელობით, ზმნა *bricoler...* ყოველთვის რაიმე სახის გარეთ მიმართული მოქმედების აღსანიშნად გამოიყენებოდა, მაგალითად, როდესაც ძირს დაგდებული ბურთი ისევ ზემოთ ხტება, ძალლი ჩვენგან შორს სწევს თავს, ან ცხენი გზიდან უხვევს დაბრკოლებისთვის თავის ასარიდებლად.“

თანამედროვე გაგებით ბრიკოლაჟი შეიძლება განიმარტოს, როგორც გამომგონებლობის ან გამჭრიახობის ნაირსახეობა, სათანადო ან თვალსაჩინო ხელსაწყოების ან მასალების უქონლობის პირობებში პრობლემის გადაწყვეტისას იმპროვიზაციის უნარი. ასეთი ხელმარჯვე, მოხერხებული ადამიანები ყოველთვის ჩხირკედელაობენ – საყოფაცხოვრებო ნივთებით რადიოს აწყობენ ან თვითონ აკეთებენ საკუთარ მანქანას. ისინი მაქსიმალურად იყენებენ იმას, რაც ხელთ აქვთ და ნივთებს ახლებურ დანიშნულებას უძებნიან. საკონცენტრაციო ბანაკებში, მაგალითად, მედეგმა პატიმრებმა იცოდნენ, რომ როგორც კი რაიმე ბანარს ან მავთულს იპოვნიდნენ, მაშინვე ჯიბეში უნდა შეენახათ. როდესმე შეიძლება გამოსდოგომათ, მაგალითად, ფეხსაცმლის შესაკეთებლად, რაც სიკვდილ-სიცოცხლის საკითხი შეიძლებოდა ყოფილიყო ყინვაში.

როდესაც სიტუაცია ირევა, მოხერხებული, გამჭრიახი ადამიანები ახერხებენ ლავირებას – ახალ შესაძლებლობებს წარმოიდგენენ და პოულობენ მაშინ, როდესაც სხვები შეცბუნებულნი და გულხელდაკრეფილნი არიან. ორი მეგობარი მყავს, რომლებსაც აქ პოლ შილდსა და მაიკ ენდრიუს უწოდებ. კოლეჯში სწავლის პერიოდში ისინი ოთახის მეზობლები იყვნენ და არავის გაკვირვებია, როდეს-

¹ მაგალითად, იხ. Karl E. Weick, "The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Administrative Science Quarterly*, December 1993.

საც სწავლის დასრულების შემდეგ ერთობლივი ბიზნესი წამოიწყო – სკოლებს, ბიზნესებსა და საკონსულტაციო კომპანიებს საგანმანათლებლო მასალებით ამარაგებდნენ. თავიდან კომპანია წარმატებული იყო და ორივე დამფუძნებელი „ქალაქის“ მილიონერად აქცია, თუმცა 1990-იანი წლების რეცესიამ ძალიან დააზარალა კომპანია და ბევრმა ძირითადად კლიენტმა დატოვა. ამავე პერიოდში, პოლმა მძიმე განქორწინება გადაიტანა, რამაც დეპრესიაში ჩააგდო და ვეღარ შეძლო მუშაობა. მაიკმა პოლს მისი წილის გამოსყიდვა შესთავაზა. ამ შეთავაზების საპასუხოდ პოლმა მას სასამართლოში უჩივლა და ამტკიცებდა, რომ მაიკი მისთვის ბიზნესის მოპარვას ცდილობდა. ამ მომენტში ნაკლებად მედეგი ადამიანი უბრალოდ წავიდოდა სიტუაციიდან და თავიდან აირიდებდა არეულობას, მაგრამ ეს მაიკს არ ეხებოდა. სანამ სასამართლო განხილვა მიდიოდა, იგი ყველანაირად ცდილობდა, რომ კომპანიას ემუშავა – მუდმივად აცოცხლებდა მას, სანამ არ მიაგნო მოდელს, რომელიც ნამდვილად მუშაობდა: მან ერთობლივი საქმიანობა წამოიწყო სხვებთან და რუსული და ჩინური კომპანიებისთვის ინგლისური ენის ტრენინგის მასალების მიყიდვა დაიწყო. მოგვიანებით ახალი მიმართულება განავითარა – კლიენტებისთვის საინფორმაციო ბიულეტენებს ბეჭდავდა. რაღაც მომენტში კონკურენტებისთვის ვიდუო სცენარების წერაც კი მოუწია. საბოლოოდ, როდესაც სასამართლო მის სასარგებლოდ დასრულდა, ბრიკოლაჟის – ყველა ამ მახვილგონივრული მიგნების წყალობით, მაიკს სრულიად განსხვავებული და გაცილებით სოლიდური ბიზნესი ჰქონდა, ვიდრე დასაწყისში პოლთან პარტნიორობისას.

ბრიკოლაჟი უფრო მაღალ დონეზეც შეიძლება იქნეს გამოყენებული. 1965 წლის ნობელის პრემიის მფლობელმა რიჩარდ ფეინმენმა, ჩემი აზრით, ინტელექტუალური ბრიკოლაჟის კარგი მაგალითი გვიჩვენა. წმინდა ცნობისმოყვარეობიდან გამომდინარე, ფეინმენი სეიფების გატეხვის ექსპერტად იქცა. მას არა მარტო საკეტის გატეხვის მექანიკური მხარე აინტერესებდა, არამედ ერთმანეთთან აკავშირებდა იმ ადამიანების შესახებ ფსიქოლოგიურ ინსაიტებს, ვინც სეიფებს იყენებდა და დაყენებული საკეტის თავისებურებებს. მაგალითად, მან უამრავი საკეტი გატეხა ლოს-ალამოში იმ დავებით, რომ თეორიული ფიზიკოსები საკეტის კოდის დაყენებისას

შემთხვევითად შერჩეულ რიცხვებს კი არ გამოიყენებდნენ, რადგან შეიძლება დავინწყებოდათ ასეთი კოდი, არამედ – მათემატიკურად მნიშვნელოვან მიმდევრობას. აღმოჩნდა, რომ სამი სეიფის კოდი, რომელშიც ატომური ბომბის შესახებ ყველა საიდუმლო ინახებოდა, ერთი და იგივე მათემატიკური კონსტანტა e იყო, რომლის პირველი ექვსი ციფრია 2.71828.

მედევ ორგანიზაციებს მრავლად ჰყავს გამჭრიახი თანამშრომლები, მაგრამ რა თქმა უნდა ყველა რიჩარდ ფეინმენი არ არის. ფაქტობრივად, წარმატებული კომპანიები იმპროვიზაციას ერთ-ერთ ბაზისურ უნარად მიიჩნევენ. ისევ UPS-ის მაგალითს რომ მივუბრუნდეთ, ის თავის მძღოლებს აძლევს უფლებას, ყველაფერი გააკეთონ, რათა ამანათები დროულად მიიტანონ დანიშნულების ადგილას. CEO ესკიუ ამბობს: „ჩვენ ვეუბნებით თანამშრომლებს, რომ საქმე უნდა გაკეთდეს. თუ ეს იმპროვიზაციის საჭიროებას ნიშნავს, ისინი იმპროვიზირებენ. წინააღმდეგ შემთხვევაში უბრალოდ ვერ შევძლებდით იმის გაკეთებას, რასაც ყოველდღიურად ვაკეთებთ. უბრალოდ, წარმოიდგინეთ, რამ შეიძლება შეგვიშალოს ხელი: შუქნიშანი გაიჭედოს, დანიშნულების ადგილზე ხანძარი გაჩნდეს, ხიდი წყალმა წაიღოს. თუ ამაღამ ლუისვილს ქარბუქი გადაუვლის, ადამიანების ჯგუფი მოიფიქრებს, როგორ უნდა გაუმკლავდნენ პრობლემას. არავინ უკარნახებს მათ, რა უნდა გააკეთონ. ისინი იმიტომ შეიკრიბნენ, რომ ასეთია საქმის კეთების ჩვენი ტრადიცია.“

ეს ტრადიცია ნიშნავდა, რომ კომპანიას სამხრეთ-აღმოსავლეთ ფლორიდაში ამანათები მეორე დღესვე მიჰქონდა დანიშნულების ადგილზე მას შემდეგ, რაც 1992 წელს ქარიშხალმა ენდრიუმ გააჩანაგა და მილიონობით დოლარის ზარალი მიაყენა ამ რეგიონს. ბევრ ადამიანს დაენგრა სახლი და მანქანაში მოუწია ცხოვრება, UPS-ის მძღოლები და მენეჯერები მაინც ახარისხებდნენ ამანათებს ფილიალებში და მათთვისაც კი მიჰქონდათ კუთვნილი პაკეტები, ვინც მანქანებში ათენებდნენ ღამეს. ის, რომ კომპანიამ კატასტროფული დარტყმის შემდეგაც განაგრძო ფუნქციონირება, დიდწილად, UPS-ის იმპროვიზაციის უნარების დამსახურება იყო. კომპანია რომ მუშაობას აგრძელებდა, ეს ადამიანებში მიზნისა და საზრისის შეგრძნებას ბადებდა სრული ქაოსში.

UPS-ში გამოყენებული იმპროვიზაცია თავანყვეტილი, სრულმასშტაბიანი კრეატიულობის მხოლოდ შორეული გამოძახილია. UPS-ის ცხოვრება, რომელიც წესებსა და რეგულაციებს მიჰყვება, ფაქტობრივად, ძალიან ჰგავს სამხედრო ცხოვრებას. როგორც ესკიუ ამბობს: „მძღოლები ყოველთვის ერთსა და იმავე ადგილას ინახავენ გასაღებს; ყოველთვის ერთნაირად ხურავენ კარს; ერთნაირად აცვიათ ფორმა; ჩვენი კომპანია სიზუსტეს ვირჩევთ.“ მას მიაჩნია, რომ მართალია, ეს წესები სულისშემხუთავად და შემზღუდავად გამოიყურება, სწორედ UPS-ის ეს წესები იყო ის, რამაც საშუალება მისცა კომპანიას, მალევე დაბრუნებოდა ჩვეულ საქმიანობას ქარიშხალ „ენდრიუს“ შემდეგ; სწორედ ამ წესებმა მისცა ადამიანებს საშუალება, რომ წესრიგის დასამყარებლად ერთ ან ორ საჭირო რამეზე მოეხდინათ ფოკუსირება, რათა განეგრძოთ ფუნქციონირება.

ესკიუს მოსაზრება ეხმიანება მიჩიგანის უნივერსიტეტის (ან არბორი, მიჩიგანი, აშშ) ბიზნესსკოლის ორგანიზაციული ქცევის პროფესორის კარლ ე. უეკის პოზიციას, რომელიც ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის ერთ-ერთი ყველაზე პატივსაცემი მოაზროვნეა. უეკი წერს: „კარგი მტკიცებულება არსებობს იმისა, რომ როდესაც ადამიანები ზენოლის, წნეხის ქვეშ ხვდებიან, ისინი რეაგირების ყველაზე ჩვეულ ფორმებს იყენებენ. რასაც საერთოდ არ ველით სიცოცხლისთვის სახიფათო სიტუაციებში, კრეატიულობაა.“ სხვანაირად რომ ვთქვათ, შესაძლოა, სწორედ ის წესები და რეგულაციები უზრუნველყოფს კომპანიების მეტ მედეგობას რეალური არეულობის პირობებში, რომლებიც ზოგიერთ მათგანს ნაკლებად კრეატიულად აჩენს.

კლაუს შმიდტი, რეპორტიორი, რომელიც დასაწყისში ვახსენე, დაახლოებით ხუთი წლის წინ გარდაიცვალა, მაგრამ არ ვარ დარწმუნებული, რომ ცოცხალიც რომ ყოფილიყო, მასთან ინტერვიუს ჩავენერდი. ვფიქრობ, უცნაური განცდა იქნებოდა, თუ ვკითხავდი: „კლაუს, მართლაც გაუსწორე თვალი რეალობას? იპოვე თუ არა რაიმე საზრისი გადატანილ რთულ პერიოდებში? იმპროვიზირებ-

დი თუ არა ყოველი პროფესიული და პირადი უბედურების შემდეგ ფეხზე წამოსადგომად?“ მას შეიძლება ვერ ეპასუხა. ჩემი გამოცდილებით შემიძლია ვთქვა, რომ მედეგი ადამიანები ხშირად ასე არ აღწერენ საკუთარ თავს. ისინი დისტანცირდებიან გადარჩენის საკუთარი ისტორიებისგან და ძალიან ხშირად ამას ილბალს მიაწერენ.

ცხადია, ილბალი მნიშვნელოვანია გადარჩენისთვის. ნამდვილად ილბალი იყო, რომ Morgan Stanley-ის ოფისი სამხრეთ კოშკში იყო განთავსებული და საშუალება მიეცა, პრაქტიკულად მოეხდინა მზადყოფნის დემონსტრირება, მაგრამ ილბლიანობა არ არის იგივე, რაც მედეგობა. მედეგობა რეფლექსია, სამყაროსთვის თვალის გასწორებისა და გაგების გზაა, რომელიც ღრმად არის ჩაბეჭდილი პიროვნების გონებასა და სულში. მედეგი ადამიანები და კომპანიები რეალობას სიმტკიცით ხვდებიან, სასოწარკვეთისგან ტირილის ნაცვლად, გაჭირვებასა და უბედურებაში საზრისს, მნიშვნელობას პოულობენ და იმპროვიზირებენ გამოსავლის ძიებისას. სხვები არ აკეთებენ ამას. ეს არის მედეგობის ბუნება და ჩვენ ბოლომდე ვერასოდეს ჩავწვდებით მას.

პირველად 2002 წლის მაისში გამოქვეყნდა. რეპრინტი R0205B

ემოციური სისხარტე¹

როგორ მართავენ ეფექტური ლიდერები
თავიანთი უარყოფით აზრებსა და გრძნობებს
სუბან დევიდი და ქრისტინა კონგლეთონი

თქვესმეტი ათასი – აი, საშუალოდ რამდენ სიტყვას ვამბობთ ყოველდღიურად. ამის ფონზე წარმოიდგინეთ, რამდენი უთქმელი სიტყვა გვიტრიალებს თავში. მათი უმრავლესობა ფაქტები კი არა, ემოციებში გახვეული შეფასებები და მსჯელობებია. ზოგიერთი მათგანი დადებითია და გვეხმარება („ბევრი ვიმუშავე და ბრწყინვალედ შემიძლია ამ პრეზენტაციის გაკეთება;“ „ღირს ამ საკითხის განხილვა;“ „როგორც ჩანს, ახალ ვიცე-პრეზიდენტთან შეიძლება დალაპარაკება“), ზოგიერთი კი – უარყოფითია და ნაკლებად სასარგებლო („ის შეგნებულად არ მაქცევს ყურადღებას;“ „ჩემი თავის გასულელებას ვაპირებ;“ „ყალბი ვარ.“).

ცნობილი სიბრძნის მიხედვით, რთულ აზრებსა და გრძნობებს არაფერი ესაქმება ოფისებში: აღმასრულებლები და, განსაკუთრებით, ლიდერები ან სტოიკურები უნდა იყვნენ, ან – ხალისიანები; ისინი თავდაჯერებულობას უნდა აფრქვევდნენ და თრგუნავდნენ ნებისმიერ ნეგატივს, რომელიც მათში დულს, მაგრამ ეს ბაზისურ ბიოლოგიას ეწინააღმდეგება. ყველა ჯანმრთელ ადამიანს აქვს აზრებისა და გრძნობების შინაგანი ნაკადი, რომელიც კრიტიკას, ეჭვებსა და შიშს მოიცავს. ჩვენი გონება უბრალოდ იმას აკეთებს, რისთვისაც არის მოწოდებული: ცდილობს, განჭვრიტოს და გადაჭრას პრობლემები და თავი აარიდოს შესაძლო მახეებს.

¹ Agility

მსოფლიოს მასშტაბით კომპანიებთან საკონსულტაციო პრაქტიკული მუშაობისას ვხვდებით ლიდერებს, რომლებიც იმიტომ კი არ წაიბორძიკებენ, რომ არასასურველი აზრები და გრძნობები აქვთ, არამედ იმიტომ, რომ ისინი წამოეგნენ მათ, როგორც თევზი ანკესს. ეს შეიძლება ორგვარად მოხდეს: (1) ისინი აზრებს ისე ეპყრობიან, როგორც ფაქტებს („წინა სამსახურშიც იგივე იყო... მთელი კარიერა ჩავაფლავე“) და თავს არიდებენ მათ აღმძვრელ სიტუაციებს („არ ვაპირებ ახალი გამოწვევის მიღებას“). (2) როგორც წესი, ისინი ამ აზრებს კრიტიკულად აფასებენ და რაციონალიზაციით მათ თავიდან მოშორებას ცდილობენ („არ უნდა მქონოდა ასეთი აზრები... ვიცი, რომ ბოლომდე წყალნაღებული არ ვარ“) და, სავარაუდოდ, მსგავსი სიტუაციებისკენ უბიძგებენ საკუთარ თავს მაშინაც კი, როდესაც ეს მათ ძირითად ღირებულებებსა და მიზნებს ეწინააღმდეგება („აიღე ახალი დავალება, შენ უნდა დაძლიო ის“). ნებისმიერ შემთხვევაში, ისინი გადაჭარბებულ ყურადღებას აქცევენ საკუთარ შინაგან ხმას და მას იმ მნიშვნელოვანი კოგნიტური რესურსების შთანთქმის საშუალებას აძლევენ, რომელიც უკეთესად შეეძლოთ გამოეყენებინათ.

ეს ფართოდ გავრცელებული პრობლემაა და ხშირად აქტუალურად განიხილება თვითმენეჯმენტის პოპულარული სტრატეგიების ფარგლებში. ჩვენ მუდმივად ვხედავთ აღმასრულებლებს, რომლებსაც პერიოდულად უწევთ ემოციურ გამოწვევებთან შეჯახება მუშაობისას, იქნება ეს პრიორიტეტებზე შფოთვა, სხვების წარმატებაზე ეჭვიანობა, უარყოფის შიში თუ აღქმული სისუსტეებით გამოწვეული დისტრესი. შესაბამისად, მათ შემუშავებული აქვთ ამ პრობლემების მოგვარების ისეთი ტექნიკები, როგორიცაა დადასტურება ანუ აფირმაცია, პრიორიტეტების მიხედვით დალაგებული შესასრულებელი ამოცანების ჩამონათვალი, გარკვეულ ამოცანებში სრულად ჩართვა, ჩაძირვა. საინტერესოა, რომ როცა ვეკითხებით, რამდენი ხანია, რაც ამ გამოწვევების წინაშე დგანან, პასუხი შეიძლება იყოს 10 წელი, 20 წელი, ან ბავშვობიდან მოყოლებული.

ცხადია, რომ ეს ტექნიკები არ მუშაობს. ფაქტობრივად, საკმარისი რაოდენობის კვლევა აჩვენებს, რომ აზრებისა და ემოციების მინიმიზაცია ან უყურადღებოდ დატოვება მხოლოდ აძლიერებს მათ. ცნობილ კვლევაში, რომელიც ჰარვარდის პროფესორმა,

მოქმედების შედეგად

გავრცელებული სიბრძნის მიხედვით, უარყოფით აზრებსა და გრძნობებს არაფერი ესაქმება ოფისში. მაგრამ ეს ეწინააღმდეგება ბაზისურ ბიოლოგიასთან. ყველა ჯანმრთელ ადამიანს გააჩნია აზრებისა და გრძნობების შინაგანი ნაკადი, რომელშიც შედის კრიტიკა, ეჭვი და შიში. დევდი და კონგლუტონი სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულ ლიდერებთან მუშაობდნენ იმ კრიტიკულად მნიშვნელოვანი უნარის გამომუშავებაზე, რომელსაც ისინი ემოციურ სისხარტეს უწოდებენ და რომელიც ადამიანებს საკუთარი შინაგანი სამყაროსადმი გონივრულად, ღირებულებების გათვალისწინებითა და პროდუქტიულად მიდგომის საშუალებას აძლევს იმის ნაცვლად, რომ დაპყვენ ამ აზრებს ან მათი დათრგუნვა, განდევნა სცადონ. ავტორები ოთხ პრაქტიკას (ადაპტირებულია ACT-დან Acceptance and Commitment Therapy) გვთავაზობენ, რომელიც ანალოგიური შედეგის მისაღწევად არის მოწოდებული:

- ამოცანით თქვენი პატერნი. სანამ რაიმეს შეცვლას დაიწყებდეთ, მანამდე უნდა გააცნობიეროთ, რომ გაიჭედეთ.
- დაარქვით სახელები თქვენს აზრებსა და ემოციებს. სახელებსა საშუალებას გაძლევთ, რომ ისინი მონაცემების დროებით წყაროდ აღიქვით, რომელიც შეიძლება იყოს ან არ იყოს სარგებლის მომტანი.
- მიიღეთ ისინი. საკუთარ იდეებსა და ემოციებს ყურადღება მიაქციეთ და საშუალება მიეცით საკუთარ თავს, რომ განიცადოთ ისინი. შეიძლება რაღაც მნიშვნელოვანზე მიგითითებდნენ.
- თქვენი ღირებულებების მიხედვით იმოქმედეთ. გრძელვადიან პერსპექტივაში, მოემსახურება თუ არა თქვენი რეაქცია ორგანიზაციას და გაქცევთ თუ არა ისეთ ლიდერად, როგორიც გსურდათ, რომ ყოფილიყო?

ან განსვენებულმა დენიელ უიგნერმა განახორციელა, კვლევის მონაწილეებს, რომლებსაც სთხოვდნენ, რომ არ ეფიქრათ თეთრ დათვზე, ძალიან უჭირდათ ამის გაკეთება. მოგვიანებით, როდესაც ეს შეზღუდვა მოეხსნათ, ისინი გაცილებით მეტს ფიქრობდნენ თეთრი დათვის შესახებ, ვიდრე საკონტროლო ჯგუფის წევრები. ნებისმიერი, ვისაც კი უოცნებია შოკოლადის ნამცხვარზე ან შემწვარ კარტოფილზე მკაცრი დიეტის დროს, კარგად გაიგებს ამ ფენომენს.

ეფექტური ლიდერები არ ემორჩილებიან ან არ ცდილობენ თავიანთი შინაგანი გამოცდილების დათრგუნვას. ამის ნაცვლად ისინი მათ გონივრულად, ღირებულებების გათვალისწინებითა და

პროდუქტიულად უდგებიან და ივითარებენ იმას, რასაც ჩვენ ემოციურ სისხარტეს ვუწოდებთ. ჩვენს კომპლექსურ, ცოდნის სწრაფად ცვალებად ეკონომიკაში საკუთარი აზრებისა და გრძნობების მართვის ამ უნარს არსებითი მნიშვნელობა აქვს ბიზნესში წარმატებისთვის. ლონდონის უნივერსიტეტის პროფესორის, ფრანდ ბონდისა და სხვათა უამრავი კვლევა აჩვენებს, რომ ემოციურ სისხარტეს შეუძლია დაეხმაროს ადამიანებს, რათა მათ შეუმსუბუქდეთ სტრესი, შეამცირონ შეცდომები, უფრო ინოვაციურები გახდნენ და გააუმჯობესონ სამუშაოს შესრულების ხარისხი.

ამ კრიტიკული მნიშვნელობის უნარის გამომუშავებაზე სხვადასხვა სფეროს წარმომადგენელ ლიდერებთან გვიმუშავია და ოთხ პრაქტიკას გთავაზობთ, რომელიც მიღებისა და ვალდებულების თერაპიიდან (Acceptance and Commitment Therapy, ACT) არის ადაპტირებული. ის თავდაპირველად ნევადას უნივერსიტეტის ფსიქოლოგმა სტივენ ს. ჰეიესმა შეიმუშავა. ეს პრაქტიკებია: საკუთარი პატერნების ამოცნობა, საკუთარი აზრებისა და ემოციების სახელდება, მათი მიღება და ღირებულებების მიხედვით მოქმედება.

ანკესზე წამოგებული თევაზი

ორი შემთხვევის განხილვით დავიწყოთ. სინთია უფროსი კორპორატიული იურისტი იყო, ორი მცირეწლოვანი შვილი ჰყავდა. იგი განიცდიდა, რომ ნაკლებ ყურადღებას უთმობდა სამსახურსაც და ოჯახსაც. ერთი მხრივ, თავს დამნაშავედ გრძნობდა, როდესაც ოფისში არ იყო, რადგან თუ მისი თანამშრომლები კვირაში 80 საათს მუშაობდნენ, ის მხოლოდ 50 საათს ატარებდა სამსახურში. მეორე მხრივ, როდესაც სახლში იყო, ხშირად იმდენად ეფანტებოდა ყურადღება ან ისეთი გადაღლილი იყო, რომ ვერ ახერხებდა მეუღლესთან და შვილებთან სრულფასოვნად ურთიერთობას. ერთი შინაგანი ხმა მუდმივად ეჩივინებოდა, რომ კარგი თანამშრომელი უნდა ყოფილიყო, წინააღმდეგ შემთხვევაში კარიერაში მარცხი ელოდა წინაშე დადგებოდა. მეორე ხმა ეუბნებოდა, რომ უკეთესი დედა უნდა ყოფილიყო, რადგან ოჯახის უგულებელყოფისა და უყურადღებოდ დატოვების რისკი მატულობდა. სინთიას სურდა, რომ ერთ-ერთი ხმა მაინც გაჩუმებულიყო, მაგრამ ასე არ ხდე-

რა ღირებულებები გაქვთ?

ქვემოთ მოცემული ჩამონათვალი პიროვნული ღირებულებების ბარათების დახარისხების (Personal Values Card Sort, 2001) ინსტრუმენტიდან არის აღებული, რომელიც მილერმა, დე ბაკამ, მეთიუსმა და უილბურნმა (W. R. Miller, J. C'de Baca, D. B. Matthews, P. L. Wilbourne) შექმნეს ნიუ მექსიკოს უნივერსიტეტში. ჩამონათვალის გამოყენებით შეგიძლიათ სწრაფად გამოავლინოთ თქვენი ღირებულებები, რომლებიც სამსახურში რთულ სიტუაციაში ქცევას ხსნის. როცა შემდგომში გადაწყვეტილებას მიიღებთ, ჰკითხეთ საკუთარ თავს, შეესატყვისება თუ არ ის ამ ღირებულებებს.

ავტონომია	კეთილდღეობა	საკუთარი თავის ცოდნა
ავტორიტეტი	კომფორტი	სამართლიანობა
არაკომფორტულობა	კრეატიულობა	სამსახური
გამოწვევა	მეგობრობა	სიზუსტე
დამოკიდებულება (სხვებზე)	მიზანი	სტაბილურობა
დახმარება	მიღწევა	სულგრძელობა
ვალდებულება	მოცალეობა	ტოლერანტულობა
ვნება	მხიარულება	ტრადიცია
ზომიერება/თავდატყეობა	ოსტატობა	უბრალოება
ზრდა	ოჯახი	უსაფრთხოება
თავაზიანობა	პასუხისმგებლობა	ღიაობა
ზრუნვა	პატიება	ცოდნა
თავგადასავალი	პატიოსნება	ცვლილება
თავმდაბლობა	პოპულარობა	წესრიგი
თანაგრძნობა	რაციონალურობა	წვლილი
თანამშრომლობა	რეალიზმი	ძალაუფლება
იუმორი	რისკი	ჯანმრთელობა

ბოდა. ამიტომ ის ვერც საინტერესო ახალ პროექტებს ჰკიდებდა ხელს სამსახურში და როცა სახლში იყო, ისტერიულად ამონებდა ელექტრონულ ფოსტასა და შეტყობინებებს.

ჯეფრი ამომავალი ვარსკვლავი იყო სამომხმარებლო საქონლის ერთ-ერთ ნამყვან კომპანიაში და განსხვავებული პრობლემა ჰქონდა. ინტელიგენტი, ნიჭიერი და ამბიციური ჯეფრი ხშირად ბრაზდებოდა ხელმძღვანელებზე, რომლებიც ყურადღებას არ აქცევდნენ მის მოსაზრებებს; დაქვემდებარებულებზე, რომლებიც არ ასრულებდნენ მის მითითებებს და კოლეგებზე, რომლებიც ვერ აკეთებდნენ იმდენს, რამდენსაც თვითონ აკეთებდა და ვერ იდგნენ მის სიმაღლეზე. ის რამდენჯერმე გამოვიდა წყობიდან სამსახურში და გაფრთხილება მიიღო, რომ თავი ხელში აეყვანა, მაგრამ როდესაც

ამას ცდილობდა, ჯეფრი გრძნობდა, რომ საკუთარი პიროვნების ძირითად ნაწილს კლავდა და ამის გამო კიდევ უფრო ბრაზდებოდა.

ეს ჭკვიანი, წარმატებული ლიდერები საკუთარ უარყოფით აზრებსა და ემოციებზე იყვნენ წამოგებული. სინთია დანაშაულის გრძნობამ შთანთქა, ჯეფრი ბრაზისგან ფეთქდებოდა. სინთიამ შინაგანი ხმების თავიდან მოშორება სცადა, ჯეფრიმ საკუთარი ფრუსტრაცია გამოკეტა. ორივემ სცადა, თავი აერიდებინა დისკომფორტისთვის. მათ საკუთარი შინაგანი გამოცდილება აკონტროლებდნენ და ისინი შეეცადნენ, თვითონ გაეკონტროლებინათ ის, ან ორიდან ერთ-ერთზე გადართულიყვნენ.

ანკესიდან ჩამოხსნის გზები

საბედნიეროდ, სინთიამაც და ჯეფრიმაც გააცნობიერეს, რომ ასე, უფრო ეფექტური შინაგანი სტრატეგიების გარეშე, ვერაფერს გახდებოდნენ, ყოველ შემთხვევაში ბედნიერები და წარმატებულები ვერ იქნებოდნენ. მათ ქვემოთ ჩამოთვლილი ოთხი პრაქტიკის განხორციელებაში დავებმარეთ.

ამოიცანით საკუთარი პატერნები

ემოციური სისხარტის განვითარებისკენ გადადგმულ პირველი ნაბიჯი იმის შემჩნევაა, როდის დაემორჩილეთ საკუთარ აზრებსა და გრძნობებს. ეს რთულია, მაგრამ რამდენიმე მანიშნებელი არსებობს. ერთი ისაა, რომ თქვენი აზროვნება ხისტი და განმეორებითი, ციკლური ხდება. მაგალითად, სინთიას საკუთარი თავისადმი წაყენებული ბრალდებები გაფუჭებული აუდიოჩანაწერივით ჩაესმოდა, რომელიც ერთსა და იმავეს იმეორებდა. მეორე ისაა, რომ ამბავი, რომელსაც გონება ყვება, მოძველებულია, თითქოს თავიდან მეორდება ერთხელ მიღებული გამოცდილება. ჯეფრიმ შეამჩნია, რომ კონკრეტული კოლეგებისადმი მისი დამოკიდებულება („ის არაკომპეტენტურია;“ „არავის მივცემ უფლებას, ასე მელაპარაკოს“) ნაცნობი იყო. ფაქტობრივად, მას დაახლოებით მსგავსი გამოცდილება ჰქონდა წინა სამსახურშიც და იმის წინაშეც. პრობლემების წყარო ჯეფრის გარემო კი არ იყო, არამედ აზროვნებისა და გრძნობის სა-

კუთარი პატერნები. მანამდე უნდა გაცნობიეროთ, რომ გაიჭედეთ, ვიდრე რაიმეს შეცვლიდეთ.

მოახდინეთ საკუთარი აზრებისა და ემოციების სახელდება

როდესაც აზრებსა და ემოციებზე ხართ წამოგებული, მთელ ყუ-რადლებას მათ უთმობთ. ამიტომ დრო აღარ გრჩებათ მათზე საფიქრალად და შესასწავლად. ერთ-ერთ სტრატეგიას, რომელიც სიტუაციის უფრო ობიექტურად დანახვაში შეიძლება დაგეხმაროთ, სახელდების უბრალო აქტი წარმოადგენს. როგორც ბარს უნოდებთ ბარს, ისე დაარქვით აზრს აზრი და ემოციას – ემოცია. „საკმარისად არ ვირჯები სახლში ან სამსახურში“ გადაიქცევა დებულებად: „ვფიქრობ, რომ საკმარისად არ ვირჯები სახლში ან სამსახურში.“ ანალოგიურად, „ჩემი თანამშრომელი ცდება და ძალიან მამრანებს“ შეიცვლება „ვფიქრობ, ჩემი თანამშრომელი ცდება და ამიტომ ვბრა-ზობ.“ სახელდება გეხმარებათ, ისე დაინახოთ საკუთარი აზრები და გრძნობები, როგორც არის: მონაცემების წარმავალი წყაროები, რომლებიც შეიძლება გამოგადგეთ ან არ გამოგადგეთ. ადამიანებს ფსიქოლოგიურად შეუძლიათ, რომ საკუთარ პირად გამოცდილე-ბებს ასე ზემოდან, თითქოს ვერტმფრენიდან შეხედონ. სულ უფრო მზარდი მეცნიერული მტკიცებულება აჩვენებს, რომ ასეთი მარტი-ვი, სწორხაზოვანი წვდომის¹ პრაქტიკა მხოლოდ ქცევისა და კარგად ყოფნის განცდას კი არ აუმჯობესებს, არამედ თავის ტვინსა და უჯრედულ დონეზე სასარგებლო ბიოლოგიურ ცვლილებებს უწყობს ხელს. როგორც კი სინთიამ ტემპი შეანელა და საკუთარ აზრებს სახელები დაარქვა, კრიტიკა, რომელიც გულზე სქელი ნისლივით აწვა, ცისფერ ცაზე მონარნარე ღრუბლებად გადაიქცა.

მიიღეთ ისინი

კონტროლის საპირისპირო მოქმედებაა მიღება. მიღებაში იგუ-ლისხმება თავში მოსულ თითოეულ აზრზე რეაგირების ან ნეგა-ტივში გადაშვების ნაცვლად, საკუთარ იდეებსა და ემოციებზე რეა-

¹ Mindfulness – ფიზიკურად, ფსიქოლოგიურად, ემოციურად აქ და ამჟამად ყოფნა და ამ ყოფნის სრულად გაცნობიერება, ანუ ანწყოსთნ წვდომა (მთარგმნელის შენიშვნა).

გირება, მათთვის ყურადღების მიქცევა და საკუთარი თავისთვის ამ ემოციების განცდის უფლების მიცემა. ათჯერ ღრმად ჩაისუნთქეთ და დააკვირდით, რა ხდება ამ მომენტში. ამან შეეძლება მოგგვაროთ, მაგრამ შეიძლება სულაც არ გაგრძნობინოთ თავი უკეთესად. ფაქტობრივად, შეიძლება გააცნობიეროთ, თურმე მართლაც რამდენად განანაყნებელი ყოფილხართ. აქ მნიშვნელოვანია, რომ საკუთარ თავს (და სხვებს) გარკვეული თანაგრძნობა დაანახოთ და სიტუაციის რეალურობა გაიაზროთ. რა ხდება შიგნით და გარეთ? როდესაც ჯეფრიმ უარყოფის, ანუღირების ან სხვებისკენ მიმართვის ნაცვლად, აღიარა და ადგილი მოუძებნა საკუთარ ფრუსტრაციასა და ბრაზს, მათი ენერგეტიკული მახასიათებლის შემჩნევა დაიწყო. მისთვის ფრუსტრაცია და ბრაზი იმის მანიშნებელი იყო, რომ რაღაც მნიშვნელოვანი ხდებოდა და უნდა ემოქმედა. ყვირილისა და ჩხუბის ნაცვლად მას შეეძლო, გარკვევით ეთხოვა თანამშრომლისთვის, რაც სურდა, ან სწრაფად გადასულიყო გადაუდებელი საკითხის განხილვაზე. რაც მეტად იღებდა ჯეფრი საკუთარ ბრაზს და ცნობისმოყვარეობით უდგებოდა მას, მით მეტად განამტკიცებდა თავის ლიდერობას.

თქვენი ღირებულებების მიხედვით იმოქმედეთ

როდესაც რთული აზრებისა და ემოციების ანკესიდან ჩამოიხსნით თავს, თქვენ წინაშე მეტი არჩევანი გადაიშლება. შეგიძლიათ მიიღოთ გადაწყვეტილება, რომ თქვენი ღირებულებების შესაბამისად იმოქმედოთ. ლიდერებს ვურჩევთ, რომ გამოყენებადობის¹ ცნებაზე მოახდინონ ფოკუსირება: თქვენი რეაქცია ნაგადგებათ თუ არა თქვენ და თქვენს ორგანიზაციას როგორც გრძელვადიან, ისე – მოკლევადიან პერსპექტივაში? დაეხმარება თუ არა ის თქვენს დაქვემდებარებულებს ისე, რომ ხელი შეუწყოს კოლექტიური მიზნის მიღწევას? დგამთ თუ არა ნაბიჯს ისეთი ლიდერობისკენ, როგორიც ყოველთვის გინდოდათ, რომ ყოფილიყავით და ისეთი ცხოვრებისკენ, როგორიც ყველაზე მეტად გსურდათ? აზრთა ნაკადი გონებაში უსასრულოდ მიედინება, ემოციები კი ამინდით

¹ Workability – ანუ ის, რაც იმუშავენს (მთარგმნელის შენიშვნა).

ხშირად და სწრაფად იცვლება, მაგრამ ღირებულებებს ნებისმიერ დროსა და სიტუაციაში შეგიძლიათ დაეყრდნოთ.

როდესაც სინთია საკუთარ ღირებულებებზე დაფიქრდა, მიხვდა, რამდენად ერთგული იყო ორივეს – ოჯახისა და სამსახურის – მიმართ. მას უყვარდა ბავშვებთან ყოფნა, მაგრამ სამართლიანობისთვის ბრძოლაც მისი ცხოვრების დიდი ვნება იყო. ყურადღების გამფანტავი და თავგზის ამბნევი დანაშაულის გრძნობისგან თავის გამოსხნის შემდეგ მან იპოვა გამოსავალი – გაჰყოლოდა საკუთარ პრინციპებს. მან გააცნობიერა, რამდენად მნიშვნელოვანი იყო ყოველ საღამოს მისულიყო ოჯახურ სადილზე და არ ეფიქრა იმაზე, რომ ოჯახთან ყოფნის გამო საქმე დაზარალდებოდა; თუმცა, იგი რამდენიმე მნიშვნელოვან სამსახურეობრივ მივლინებაშიც წავიდა. ზოგიერთი მათგანი ბავშვების სკოლის ღონისძიებებს დაემთხვა და სინთიამ სკოლაში მისვლა ამჯობინა. დარწმუნდა რა, რომ მის ქცევას მხოლოდ ემოციები კი არ მართავდა, არამედ ღირებულებებსაც მიჰყვებოდა, სინთიამ, საბოლოოდ, შეება და სიმშვიდე მოიპოვა.

შეუძლებელია რთული აზრებისა და ემოციების ბლოკირება. ფეფქტური ლიდერები კარგად აცნობიერებენ საკუთარ შინაგან გამოცდილებებს, მაგრამ არ ეგებიან მათზე. მათ იციან, როგორ გამოითავისუფლონ შინაგანი რესურსები და საკუთარი ღირებულებების შესაბამისად იმოქმედონ. ემოციური სისხარტის განვითარება სწრაფად არ ხდება. სინთიასა და ჯეფრის მსგავსად, ის ადამიანებიც კი, ვინც რეგულარულად დგამენ იმ ნაბიჯებს, რომლებზეც ზემოთ ვისაუბრეთ, ხშირად ეგებიან საკუთარ აზრებსა და ემოციებზე, თუმცა დროთა განმავლობაში ის ლიდერები აღწევენ წარმატებას, რომლებიც ნელ-ნელა საკუთარი ქცევის რეპერტუარში რთავენ აღწერილ ნაბიჯებს.

პირველად 2013 წლის ნოემბერში გამოქვეყნდა. რეპრინტი R1311L

უკუკავშირის შიში

ჯეი მ. ჯეკმენი და მირა ჰ. სტრობერი

არავის უყვარს პასრულებას შემოწმება. ხელქვეითები დაშინებული არიან, რომ კრიტიკის გარდა ვერაფერს მოისმენენ. ხელმძღვანელები, თავის მხრივ, ფიქრობენ, რომ მათ უშუალო დაქვემდებარებაში მომუშავე ადამიანები უმცირეს კრიტიკასაც კი შეენიანაღმდეგებიან, შეეშინდებათ ან ატირდებიან. რას ვიღებთ შედეგად? ყველა ჩუმად არის და რაც შეიძლება ცოტას ლაპარაკობს. ეს სამწუხაროა, რადგან ადამიანთა უმრავლესობას დახმარება სჭირდება, რათა გაარკვიონ, როგორ იმუშაონ უკეთ და წინ წასწიონ კარიერა.

უკუკავშირის ეს შიში მხოლოდ ყოველწლიური შემოწმებისას არ აქტიურდება. აღმასრულებელთა, სულ მცირე, ნახევარი მაინც, ვისთანაც კი ოდესმე გვიმუშავია, არასოდეს ითხოვს უკუკავშირს. ბევრი მათგანი უარესს ელოდება: ცხარე კამათს, შეუძლებელ მოთხოვნებს, ან სამსახურიდან წასვლის მუქარას. ამიტომ უკუკავშირის ძიების ნაცვლად, ადამიანები თავს არიდებენ სიმართლეს და ცდილობენ ივარაუდონ და გამოიცნონ, რას ფიქრობენ მათი ხელმძღვანელები.

შიში და დაშვებები უკუკავშირის შესახებ ხშირად ფსიქოლოგიურად ისეთი არაადაპტური ქცევების სახით იჩენს თავს, როგორიცაა გაჭიანურება, უარყოფა, გაჭედვა, ეჭვიანობა და თვითსაბოტაჟი, თუმცა იმედი არსებობს. ისინი, ვინც შეეგუებიან და მიეჩვენებიან უკუკავშირის მიღებას, შეძლებენ ძველი პატერნებისგან თავის დაღწევას. მათ შეუძლიათ ისწავლონ უარყოფითი ემოციების აღიარება, შიშისა და კრიტიკის კონსტრუქციულად გადაღება, რეალური მიზნების დასახვა, მხარდამჭერი სისტემების შექმნა და ამ პროცესში მიღწევებისთვის საკუთარი თავის დაჯილდოება.

ჩვენ დაწვრილებით განვიხილავთ ამ მიზნის მიღწევაზე ორიენტირებულ ოთხსაფეხურიან პროცესს, თუმცა მანამდე ჯერ გავარკვიოთ, რატომ ეშინია ამდენ ადამიანს იმის მოსმენა, თუ როგორ ართმევს თავს საქმეს.

შიში, როგორც ასეთი

ცხადია, ზოგიერთ მენეჯერს ბრწყინვალე ურთიერთობა აქვს თავის ხელმძღვანელებთან. ისინი რეგულარულად იღებენ უკუკავშირს და მის შესაბამისად მოქმედებენ ისე, რომ სამუშაოს შესრულების ხარისხიც გააუმჯობესონ და დანინაურების პერსპექტივაც. სამწუხაროდ, ცოტაა ასეთი აღმასრულებელი. კომპანიათა უმრავლესობაში უკუკავშირი, როგორც წესი, შესრულების ყოველწლიური ნაჩქარევი შემოწმებიდან მომდინარეობს, რომლის დროსაც მენეჯერები ბევრს ვერაფერს არკვევენ მოახლოებული ზრდის გარდა.

ადამიანები იმიტომ ერიდებიან უკუკავშირს, რომ ვერ იტანენ კრიტიკას. ეს ხომ ძალიან მარტივი და გასაგებია. ფსიქოლოგებს უამრავი თეორია აქვთ იმის შესახებ, თუ რატომ არიან ადამიანები ასეთი მგრძნობიარენი საკუთარი ნაკლოვანებების შესახებ საუბრისადმი. ერთ-ერთი თეორიის მიხედვით, ისინი უკუკავშირს იმ კრიტიკულ კომენტარებს უკავშირებენ, რომლებიც მათ ადრეულ ასაკში მშობლებისგან და მასწავლებლებისგან მიუღიათ. რაც არ უნდა იწვევდეს დისკომფორტს, ბევრმა ჩვენგანმა უნდა ისწავლოს უკუკავშირის მოძიება და იმის გულდასმით მოსმენა, რასაც გვეუბნებიან. ამ უნარის უქონლობას და თვითონ კრიტიკული უკუკავშირის საფრთხეს ხშირად დესტრუქციული, არაადაპტური ქცევებისკენ მივყავართ, რაც უარყოფითად აისახება არა მხოლოდ ჩვენ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე, არამედ ჩვენი ორგანიზაციის საერთო სიჯანსაღეზეც. ქვემოთ წარმოდგენილია ზოგიერთი ასეთი ქცევების მაგალითი.

გაჭიანურება

როგორც წესი, ცნობიერად ვაჭიანურებთ დროს, როდესაც თავს უმწეოდ ვგრძნობთ მოცემულ სიტუაციაში და ვშფოთავთ, გვრცხვე-

მეცნიერი

არავის უყვარს შესრულების შემოწმება. ხელქვეითებს აშინებთ, რომ მხოლოდ კრიტიკას მოისმენენ. ხელმძღვანელები, თავის მხრივ, ფიქრობენ, რომ მათი უშუალო ხელქვეითები უმცირეს კრიტიკასაც კი ძლიერი დაპირისპირებით, ბრაზით ან ცრემლებით უპასუხებენ. და შედეგი? ყველა დუმილს ამჯობინებს და ცდილობს, რაც შეიძლება ნაკლები ილაპარაკოს. ეს სამწუხაროა, რადგან ადამიანების უმრავლესობას სჭირდება დახმარება იმაში გასარკვევად, თუ როგორ შეუძლიათ საკუთარი შესრულების გაუმჯობესება და კარიერული წინსვლა. ეკუპავშირის ეს შიში მხოლოდ ყოველწლიური შემოწმების დროს არ იწყებს მოქმედებას. აღმასრულებელთა, სულ მცირე, ნახევარი მაინც, ვისთანაც კი ავტორებს უმეშავიათ, არასოდეს ითხოვენ ეკუპავშირს. ადამიანები თავიდან ირიდებენ სიმართლეს და ამის ნაცვლად ცდილობენ ივარაუდონ.

რას ფიქრობენ მათი ხელმძღვანელები.

შიშები და დაშვებები ეკუპავშირის შესახებ ხშირად ისეთი არაადამტური ქცევების სახით იჩენენ თავს, როგორიცაა გაჭიანურება, უარყოფა, გაჭედვა, ეჭვიანობა და თვითსაბოტაჟი. ავტორები ამბობენ, რომ იმედი არსებობს. მათ, ვინც დაისწავლიან ადაპტურ ტექნიკებს, შეუძლია ამ დესტრუქციული რეაქციებისგან თავის გამოთავისუფლება. მას შეეძლება, უკეთ გაუმკლავდეს ეკუპავშირს, თუ აღიარებს უარყოფით ემოციებს, კონსტრუქციულად გადააღვლებს შიშსა და კრიტიკას, რეალისტურ მიზნებს დაისახავს და ამ პროცესში საკუთარ თავს დააჯილდოებს მიღწეული შედეგებისთვის. ავტორები ამის გასაკეთებლად მოწოდებულ ოთხ მართვად ნაბიჯს გვთავაზობენ. ესენია: თვითშეფასება, გარეშე შეფასება, ეკუპავშირის ათვისება და ქმედება ცვლილების განსახორციელებლად.

ნია, ან უკმაყოფილონი ვართ. გაჭიანურება, ჩვეულებრივ, მტრული დამოკიდებულების ან ბრაზის ელემენტსაც მოიცავს.

ვნახოთ, რა შეემთხვა ჯოს. (სტატიის ყველა მაგალითში შეცვლილია ადამიანების სახელები.) იგი მაღალი კლასის კომპიუტერული მეცნიერი იყო დიდ ტექნოლოგიურ კომპანიაში. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიაში ყველა პატივს სცემდა და აფასებდა მის ტექნიკურ კომპეტენციას, ის გრძნობდა, რომ რაღაც ვერ იყო რიგზე. შესრულების სერიოზულად შეფასებისა და ეკუპავშირის თხოვნის ნაცვლად, ის ზედმეტად დანვრილმანდა, თავისი პროექტის უმნიშვნელო დეტალებს უკირკიტებდა, კომპიუტერზე პასეანსს თამაშობდა და ვერასოდეს ვერ ახერხებდა პროექტის დადგენილ ვადაში დასრულებას. როდესაც ჯომ ყოველწლიური შემოწმებისას დანინაურების მანსების შესახებ იკითხა, მისმა ხელმძღვანელმა ხაზგასმით აღნიშნა არაერთი შემთხვევა, როდესაც ჯომ ვერ შეძ-

ლო პროექტების დროულად დასრულება, ან ოფიციალურად ითხოვა გადავადება, როცა ხვდებოდა, რომ იგვიანებდა. ფაქტობრივად, საქმის მუდმივი გაჭიანურება ჯოს სერიოზულ პრობლემად იქცა, რის გამოც მან დანინაურების შანსი დაკარგა.

უარყოფა

როდესაც არ შეგვიძლია ან არ გვსურს რეალობასთან პირისპირ დარჩენა, ან ვერ ვახერხებთ ჩვენი სიტუაციის მნიშვნელობისა და გავლენის აღიარებას, ეს უარყოფაა. უარყოფა ყველაზე ხშირად არააცნობიერ რეაქციას წარმოადგენს.

საკონსულტაციო კომპანიის საშუალო რგოლის მენეჯერი, ანჯელა, სწორედ ასეთ მდგომარეობაში აღმოჩნდა, როდესაც დანინაურების იმედი არ გაუმართლდა. ხელმძღვანელებმა უთხრეს, რომ მან იმდენად კარგად ვერ წარმოაჩინა თავი, რამდენადაც მოელოდნენ. უფრო კონკრეტულად, უთხრეს, რომ ძალიან ხშირად ითხოვდა სამსახურიდან გათავისუფლებას შეილებთან დროის გასატარებლად, საკმარისად არ ჰქონდა შესწავლილი რომელიღაც კონკრეტული წარმოება, ვერ შეასრულა წლიური კვოტა, რომლის მიხედვითაც ათი ახალი კლიენტი უნდა მიეყვანა კომპანიაში და ა. შ. რამდენჯერაც მან ამ პრობლემების გამოსწორება სცადა, მისმა მამაკაცმა ხელმძღვანელებმა თავიდან აირიდეს მისი ჩართულობა და ამის გასამართლებლად რიგი მიზეზები დაასახელეს. ფაქტი იყო, რომ ისინი არც კი აპირებდნენ ანჯელას დანინაურებას, რადგან უაღრესად სექსისტები იყვნენ. ამ ფაქტის მიღების შემთხვევაში ანჯელას უნდა დაეტოვებინა სამსახური, მაგრამ მან თვალი დახუჭა. იმის აღიარების ნაცვლად, რომ ჩიხში იყო, მან არაფერი მოიმოქმედა და დარჩა იმავე სამსახურში.

გაჭედვა

გაჭედვა მძლავრი ემოციური რეაქციაა, რომელიც ავადმყოფური აკვიატების და წინათგრძნობის ფორმას იღებს. როდესაც ასეთი ადამიანები სიტუაციას პირისპირ ეჯახებიან და გრძნობენ, რომ არ შეუძლიათ მასთან გამკლავება, ხდებიან პასიურები, პარალიზებულიები და იზოლირებულიები.

ტრენინგის მენეჯერი ადრიანი მაშინ გაიჭედა, როდესაც მისმა ხელმძღვანელმა რამდენიმე მეტისმეტად რთული მიზანი დაუსახა. დარწმუნებული იყო, რომ მიზნები არარეალისტური იყო და ადრიანმა დაასკვნა, რომ ვერ შეძლებდა მათ მიღწევას. ხელმძღვანელთან დალაპარაკების ნაცვლად, სასონარკვეთილებას მიეცა და გაერიყა კოლეგებს. თავის მხრივ, მათ გარიყვა სნობიზმად აღიქვას და ადრიანი უყურადღებოდ დატოვეს. რაც მეტად არიდებდნენ კოლეგები თავს, მით მეტად იჭედებოდა იგი. ექვსი თვის თავზე მისმა გაჭედვამ თვითქმნადი წინასწარმეტყველება¹ წარმოქმნა. ვინაიდან ვერც ერთ დასახულ მიზანს ვერ მიაღწია, მისი ახალი პროექტები სხვას გადააბარეს და სამსახურის დაკარგვის საფრთხე შეექმნა.

ეჭვიანობა

თავის სხვებისთვის შედარება ნორმალური ქცევაა, მაგრამ ეს არა-ადაპტური ხდება, როდესაც ეჭვზე, მეტოქეობაზე, შურზე ან მესაკუთრეობაზეა დაფუძნებული. ეჭვიანმა ადამიანებმა შეიძლება ზედმეტად გააიდებლონ სხვა ადამიანები, რომლებსაც უფრო ნიჭიერებად, კომპეტენტურებად ან ინტელექტუალურებად მიიჩნევენ და თან საკუთარი თავი დააკნინონ.

PR კომპანიის ნიჭიერმა ვიცე-პრეზიდენტმა, ლესლიმ, იეჭვიანა როდესაც შეხვედრაზე მისმა ხელმძღვანელმა აღნიშნა, რომ ერთ-ერთმა თანამშრომელმა, მართლაც ბრწყინვალე ანგარიში მოუმზადა კლიენტს. ლესლიმ საკუთარი თავის კოლეგებთან შედარება დაიწყო. შეხვედრების დროს ყურადღებით უსმენდა ხელმძღვანელის რემარკებს და საუბრის დროს მის თითოეულ გალიმებასა და თავის დაქნევას აფიქსირებდა. გრძნობდა რა, რომ ვერასოდეს მიაღწევდა იმ თანამშრომლის დონემდე, ლესლის ენთუზიაზმი დაეკარგა.

¹ Self-fulfilling prophecy – ზოგიერთ შესაძლო ქცევებთან და მოვლენებთან დაკავშირებული წინასწარმეტყველება, რომელიც იმგვარად ცვლის ქცევით ურთიერთობებს, რომ ისინი ისეთ სახეს იღებს, როგორსაც ადამიანები ერთმანეთისგან ელოდნენ. დააუშვათ, წვეულებაზე მიდიხართ და მხიარულ საღამოს ელით, თქვენი მეგობარი კი ამავე წვეულებაზე მხოლოდ მონყენილობის მოლოდინშია. ამ მოლოდინების გათვალისწინებით, განსხვავებულად მოიქცევით თქვენ და თქვენი მეგობარი (გერიგი და ზიმბარდო, 2009).

ხელმძღვანელთან რეალობის გადამონშების ნაცვლად, მწვანეთვალეა ურჩხულს უფლება მისცა, რომ მთლიანად შთაენთქა იგი და საბოლოოდ, თავი დაანება სამსახურს.

თვითსაბოტაჟი

თვითსაბოტაჟის მაგალითები, რომელიც, ჩვეულებრივ, არაცნობიერი ქცევაა, ძალიან გავრცელებულია. ისეთი ლიდერებიც კი, როგორებიც არიან ბილ კლინტონი და ტრენტ ლოტი, თავის წვენში იხარშებოდნენ.

ოფისები სავსეა ადამიანებით, რომლებიც არაცნობიერად იუფასურებს თავს. მაგალითისთვის ნენსის ამბავი განვიხილოთ. ის ახალგაზრდა პარტნიორი იყო, რომელმაც ვერ შეძლო ერთდროულად ორზე მეტი პროექტის გაძღოლა. შემომშების დროს ნენსი აღაშფოთა მისი ხელმძღვანელის უკუკავშირმა, რომ მას ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთების უნარის გაუმჯობესება სჭირდებოდა, თუმცა მასთან ამ საკითხზე დისკუსიის გაგრძელების ნაცვლად, ნენსიმ ერთ დღეს „შემთხვევით“ რაღაც საზიზღრობა თქვა თავისი ხელმძღვანელის შესახებ და თან ისე, რომ ნათქვამმა მის ყურამდე მიაღწია. შედეგად მან ნენსის თავიდან მოშორების გზების მოძიება დაიწყო. როდესაც საბოლოოდ სამსახურიდან დაითხოვეს, უსარგებლობის შინაგანი განცდა განუმტკიცდა.

ეს და სხვა არაადაპტური ქცევები იმ მანკიერი წრის ნაწილს წარმოადგენს, რომელიც ძალიან ბევრ ორგანიზაციაში გვინახავს. ფაქტობრივად, ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანებისთვის არ არის უჩვეულო, რომ როდესაც უარყოფით უკუკავშირს იღებენ, პირადი საუბრებისას უცენზურო სიტყვებით მოიხსენიონ თავიანთი ხელმძღვანელები. ამიტომ არ უნდა გაგვიკვირდეს, რომ სუპერვაიზერებს დიდად არ ეხალისებათ უკუკავშირის მიცემა, მაგრამ როდესაც თანამშრომლების წარმოსახული და რეალური შიშები გადაუმონმებელი რჩება, სამუშაო გარემო აშკარად არაჯანსაღი თუ არა, დისფუნქციური ხდება.

ადაპტაციის დასწავლა

უკუკავშირთან ადაპტაციას, რაც ადამიანებისგან აუცილებლად ითხოვს ცვლილებას და ზოგჯერ მნიშვნელოვან ცვლილებასაც კი, კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს მენეჯერებისთვის; განსაკუთრებით მათთვის, ვინც ხშირად ცვალებად და გარდამავალ პერიოდში მყოფ სამსახურებში, კომპანიებსა თუ სანარმოში მუშაობს. ცხადია, ადაპტაციაზე საუბარი უფრო ადვილია, ვიდრე რეალური ქმედებების განხორციელება, რამეთუ ცვლილებისადმი რეზისტენტობა ადამიანის ბუნების განუყოფელი ნაწილია. ადამიანთა უმრავლესობას აქვს განცდა, რომ არ შეუძლია ცვლილებით აღძრული უარყოფითი ემოციების გაკონტროლება, მაგრამ ეს ასე არ არის. შესაძლებელია და აუცილებელიც კი, რომ ცვლილებას დადებითი კუთხით შევხედოთ. ქვემოთ აღწერილი ადაპტაციის ტექნიკის გამოყენებით შეძლებთ მიღებულ უკუკავშირსა და მოთხოვნილ ცვლილებებზე თქვენი რეაქციების მოდიფიცირებას.

საკუთარი ემოციებისა და პასუხების ამოცნობა

იმის მიხედვით და გააზრება, რომ გეშინიათ („მეშინია, რომ ჩემი ხელმძღვანელი სამსახურიდან გამიშვებს“) და ამ შიშის საპასუხოდ არაადაპტურ რეაქციას ავლენთ („თვალში არ შევეჩხირები და დაემუნჯდები“), ადაპტური ცვლილებისკენ გადადგმულ საწყის კრიტიკულ ნაბიჯს წარმოადგენს. ეს საკუთარ თავთან დაუნდობელ გულწრფელობას და ცოტაოდენ დეტექტიურ მუშაობას მოითხოვს, – და ეს ორივე ერთობლივად დაგეხმარებათ, ნლობით შენიღბული გრძნობების გამოაშკარაებასა და გამოთავისუფლებაში. ასევე, მნიშვნელოვანია იმის გაგებაც, რომ ერთი კონკრეტული არაადაპტური ქცევა ყოველთვის არ მიგანიშნებთ, რომელი ემოცია უდევს მას საფუძვლად: აქტიური ქმედების განხორციელებას შეიძლება ბრაზის, ფრუსტრაციის, სევდის ან რომელიმე სხვა გრძნობის გამო აჭიანურებდეთ. მიუხედავად ამისა, მნიშვნელოვანია, რომ შეუპოვარი იყოთ დეტექტიური საქმიანობაში, რადგან საზღაური ძალიან დიდია. მას შემდეგ, რაც ემოციასა და რეაქციას სახელს დაარქმევთ, შეგიძლიათ იმოქმედოთ. ეს იმ სიტუაციას ჰგავს, როდესაც ადამიანს ფრენის ეშინია და მაინც ჯდება თვითმფრინავში. პრაქტიკასთან ერთად, თანდათანობით გაგიადვილდებათ განსხვავებულად

რეაგირება იმის მიუხედავად, რომ შიში, ბრაზი ან სევდა, შესაძლოა, არ გაქრეს.

საშუალო რგოლის მენეჯერის, მარიას შემთხვევა კარგი ილუსტრაციაა იმისა, თუ როგორ ისწავლა ადამიანმა საკუთარი ემოციებისთვის სახელების დარქმევა და, მათი არსებობის მიუხედავად, მოქმედება. მარია რამდენიმე თვით უგვიანებდა შესრულების შეფასებას მას უშუალოდ დაქვემდებარებულ სამ ადამიანს. ჩვენ ვუთხარით, რომ საქმეს აჭიანურებდა და ვთხოვეთ, დაკვირვებოდა, რას გრძნობდა შეფასებაზე ფიქრისას. ის დაფიქრდა და გვიპასუხა, რომ უზომოდ განაწყენებული იყო იმის გამო, რომ მის ხელმძღვანელს ჯერაც არ დაემთავრებინა მისი შესრულების შეფასება. მან აღიარა, რომ თავისი თანამშრომლების შეფასების გაჭიანურებით ხელმძღვანელის მიმართ ბრაზს გამოხატავდა. ჩვენი დახმარებით მარია მიხვდა, რომ ბრაზის მიუხედავადაც შეეძლო ემოქმედა. შესაბამისად, მან დაასრულა თავისი თანამშრომლების შესრულების შეფასება და იგრძნო, თითქოს მძიმე ტვირთი მოეხსნა მხრებიდან. როგორც კი დაასრულა შეფასებები, შეამჩნია, რომ მალევე გამოუსწორდა ურთიერთობა ამ სამ ადამიანთან, მისმა ხელმძღვანელმა კი, თავის მხრივ, მარიას შესრულების შეფასება დაასრულა.

უნდა აღინიშნოს, რომ მარიას მიერ საქმის გაჭიანურება არ იყო ღრმად ფესვგამდგარი ჩვევა, ამიტომ შედარებით ადვილი იყო მისი გამოსწორება. თანამშრომლები, რომლებიც ნეგატიური ემოციების საპასუხოდ პროფესიული ცხოვრების დასაწყისშივე იწყებენ საქმის გაჭიანურებას, ასე ადვილად და სწრაფად ვერ შეიცვლიან ამ ჩვევას, თუმცა თანდათანობით ამის შეცვლაც შეიძლება.

მხარდაჭერის მიღება

ზოგჯერ რთულია საკუთარი ემოციების იდენტიფიცირება, ხოლო უკუკავშირმა, რომელიც ცვლილებას მოითხოვს, ჩაკეტილობისა და სირცხვილის გრძნობა შეიძლება დაგიტოვოთ. ამიტომ არსებითი მნიშვნელობა აქვს სანდო მეგობრებისთვის დახმარების თხოვნას, რომლებიც მოგისმენენ, წაგახალისებენ და საკუთარ მოსაზრებებსა და წინადადებებსაც შემოგთავაზებენ. მხარდაჭერის თხოვნა ხშირად ძნელია, რადგან კორპორატიულ კულტურათა უმრავლესობა მენეჯერებისგან თავდაჯერებულობას მოელის. მიუხედავად ამისა,

თითქმის შეუძლებელია მნიშვნელოვანი ცვლილების ამგვარი ნახ-
ალისების გარეშე განხორციელება. მხარდაჭერამ ბევრნაირი ფორ-
მა შეიძლება მიიღოს, მაგრამ, სულ მცირე, ორი ადამიანი უნდა
დაინყოს. ეს შეიძლება იყოს მეუღლე, მოძღვარი, ყოფილი მენ-
ტორი, კლასელი, ანუ ნებისმიერი ადამიანი, ვისთანაც ემოციურად
უსაფრთხოდ იგრძნობთ თავს. იდეალურ შემთხვევაში ერთ-ერთ ამ
ადამიანთაგანს გარკვეული ბიზნესგამოცდილებაც უნდა ჰქონდეს.
შესაძლოა, გარეშე კონსულტანტის ან აღმასრულებელი ქოუჩის
დახმარებაც გამოგადგეთ.

უკუკავშირის გადასტრუქტურირება/რეფრეიშინგი

ადაპტაციის კიდევ ერთი ტექნიკა, რომელსაც გადასტრუქტურირე-
ბას, ანუ რეფრეიშინგს ვუნოდებთ, უკუკავშირის პროცესის თქვენთ-
ვის სასარგებლოდ გადანყობის საშუალებას გაძლევთ. უფრო კონკ-
რეტულად, ეს ტექნიკა უკუკავშირის თხოვნის შესაძლებლობის ან
მასზე რეაგირების დადებითი კუთხით მიწოდებას გულისხმობს,
რათა უარყოფითმა ემოციებმა და პასუხებმა ძალა დაკარგოს.

გერის მაგალითი ავიღოთ. იგი მსხვილ კომპანიაში გაყიდვების
უმცროსი მენეჯერი იყო. მას ხელმძღვანელმა უთხრა, რომ არასაკ-
მარისად კომუნიკაბელური იყო მომხმარებლებთან და პოტენციურ
მომხმარებლებთან. კრიტიკა პირდაპირ გულში მოხვდა და გერის
შეძლო მასზე უარყოფით ან გაჭედვით ეპასუხა. სინამდვილეში
მისი პირველი რეაქცია მიღებული უკუკავშირის ძალიან ზედაპირუ-
ლად მიჩნევა იყო. თუმცა შემდგომში მან შეძლო გაგონილის გადას-
ტრუქტურირება. თავდაპირველად მან უხალისოდ აღიარა მიღებუ-
ლი უკუკავშირი („ის მართალია, არ ვარ ძალიან კომუნიკაბელური.
მაიერს-ბრიკის კითხვარის მიხედვით ინტროვერტი აღმოვჩნდი და
ყოველთვის არაკომფორტულად ვგრძნობდი თავს ყოველდღიური
საუბრების დროს“), შემდეგ კი გადაასტრუქტურა – იმის ნაცვ-
ლად, რომ მტკივნეულად აღექვა, მიხვდა, მიღებული უკუკავშირი
კარიერისთვის სასარგებლოდ შეეძლო გამოეყენებინა. არიდებდა
რა თავს შესაძლო არაადაპტურ რეაქციებს, მან შეძლო რამდენიმე
მნიშვნელოვანი კითხვა დაესვა საკუთარი თავისთვის: „რამდენად
კრიტიკულია კომუნიკაბელურობა ჩემი პოზიციისთვის? რამდენად
მინდა ამ სამსახურის შენარჩუნება? რამდენად მინდა შეცვლა, რომ

ამროვნების გადასტრუქტურირება, ანუ რეფორემინგი

თითქმის ყველა ძრწის შესრულების შეფასებისას, რომელიც, ჩვეულებრივ, წელიწადში ერთხელ ხდება, თუმცა როგორც რეაგირება ხელმძღვანელის უკუკავშირზე და რამდენად ხშირად ითხოვთ მას, დიდწილად იმოქმედებს სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და კარიერული წინსვლის შანსებზე. ჩვენ აღმოვაჩინეთ, რომ ამ შიშის დაძლევა იმ ემოციებისა და ქცევების დანახვა/აღიარებასა და სახელდებას მოიაზრებს, რომლებიც უკუკავშირის განხილვისგან გვაკავებს. მას შემდეგ, რაც დაინახავთ და განსაზღვრავთ ამ ემოციურ და ქცევით ბარიერებს, თქვენი აზრების გადასტრუქტურირებისა და მეტად ადაპტური ქცევისკენ გადანაცვლების ჯერი დგება. ქვემოთ მოცემულია ზოგიერთი მაგალითი იმისა, როგორ შეგიძლიათ უარყოფითი ემოციების უფრო დადებით, პროდუქტიულ აზრებად გარდაქმნა.

შესაძლო უარყოფითი ემოცია	არაადაპტური რეაქცია	გადასტრუქტურირებული დებულება
ბრაზი („მაგიჯებს ჩემი ხელმძღვანელი, რადგან პირდაპირ არ მელაპარაკება.“)	ქცევითი რეაგირება (ბოლთას სცემს, წუწუნებს და ჩივის, გაღიზიანებულია, ხელქვეითებსა და ოჯახის წევრებს უყვირის.)	ჩემზეა დამოკიდებული, რომ ჩემთვის საჭირო უკუკავშირი მივიღო.
შფოთვა („არ ვიცი რა მოხდება.“)	გაპედვა (გარიყელია, ფრჩხილებს იკნეტს.) თავის არიდება (იმდენად დაკავებული ვარ, რომ არ მცალვია უკუკავშირის სათხოვნელად.“)	ვითარებაში გარკვევამ შეიძლება ახალი შესაძლებლობები მომცეს.
კონფრონტაციის შიში („არ მინდა ამის გაკეთება.“)	უარყოფა, გაჭიანურება, თვითსაბოტაჟი (ბოლთან შეხვედრის გაუქმება.)	ინიციატივის საკუთარ თავზე აღება პასუხისმგებლობას მანიჭებს და გარკვეულ ძალასაც მძლევს.
სამაგიეროს მიღების შიში („თუ ხმას ამოვიღებ, გამაგდებენ?“)	უარყოფა (არანაირი უკუკავშირი არ მჭირდება. მშვენივრად ვმუშაობ.“)	ნამდვილად მჭირდება, გულწრფელად ვიცოდე, როგორ ვმუშაობ.

უფრო კომუნიკაბელური გავხდეთ?" პასუხების მოძიებისას გერი ორ რამეს მიხვდა: კომუნიკაბელურობა მართლაც არსებითია გაყიდვების სფეროში წარმატებისთვის და მას არ სურდა ესწავლა, როგორ ყოფილიყო მეტად კომუნიკაბელური. ამიტომ გადაყვანა მოითხოვა და ახალ პოზიციაზე გადავიდა, სადაც გაცილებით წარმატებული გახდა.

შესაძლო უარყოფით ემოცია	არაადაპტური რეაქცია	გადასტრუქტურირებული დებულება
ტკივილი („რატომ მითხრა, რომ საკმარისად არ ვცდილობ?“)	გაღიზიანება, სხვებზე ეჭვიანობა (დუმს, შურისძიების გეგმავს.)	მიუხედავად იმისა, რომ მტკივნეულია, მაინც შემიძლია, ყურადღება მივაქციო, რას მეუბნება.
დასვითი პოზიცია („უფრო კარგი ვარ, ვიდრე ამბობს.“)	გარეთ რეაგირება იმით, რომ მხარს არ უჭერს ხელმძღვანელს („დაგენადლევათ, არ წავალ მის სულელურ შეხვედრაზე.“)	ასეთ თავდაცვით პოზიციამი ყოფნა ხელს მიშლის იმის გასააზრებლად, რასაც მეუბნება.
სევდა (მეგონა მოვწონდი!)	გაჭედვა, გარიყვა (ჩვეულებრივზე მეტად არის ჩემად, დემოტივირებულია)	ის, თუ როგორ ვასრულებ ჩემს სამუშაოს, არაფერშეაშია იმასთან, მოვწონვარ თუ არა მას.
ცვლილების შიში („როგორ გადაკეთებ ყველაფერს, რის გაკეთებასაც მთხოვს?“)	უარყოფა (ისევე ისე განაგრძობს ყველაფრის კეთებას, როგორც ადრე აკეთებდა.)	უნდა შევიცვალო, რათა სამსახური შევიწარმოო. მართლაც უნდა გავიზიზნო, მაგრამ თითო ჯერზე მხოლოდ თითო კილომეტრი.
ამბივალენტობა (უნდა დავრჩე, თუ წავიდე?)	გაჭიანურება, პასიურობა (ელოდება, რომ სხვა მოუგვარებს პრპბლემას)	ყველაზე მეტად რა მჭირდება ჩემი ინტერესებიდან გამომდინარე? არავინ ისე არ არის დაინტერესებული ჩემი კარგად ყოფნით, როგორც მე თვითონ. ასეა რაღაც უნდა მოვიმოქმედო.
გადადგომა (უნდა წავიდე!)	ცვლილებისადმი წინააღმდეგობის გაწევა („უბრალოდ, ძალიან ძნელია სხვა სამსახურის მოძებნა. არც ისე ცუდია აქ.“)	გაცილებით ბედნიერი ვიქნებოდი, სხვაგან რომ ვმუშაობდე.

სამუშაოს მცირე საქმეებად დანაწევრება

ადაპტაციის კიდეც ერთ ტექნიკას უკუკავშირთან გამკლავების მსხვილი ამოცანის მართვად, გაზომვად ერთეულებად დაყოფა და თითოეულის შესრულებისთვის რეალისტური დროის დანესება წარმოადგენს. მიუხედავად იმისა, რომ ქცევის ორზე მეტი ასპექტის მოდიფიცირება შეიძლება გახდეს საჭირო, ჩვენი გამოცდილებით,

ადამიანთა უმრავლესობას არ შეუძლია ერთ ჯერზე ერთ-ორ ას-
პექტზე მეტის შეცვლა. პატარ-პატარა ნაბიჯებით სიარული და
მცირე, კონკრეტული მიზნების მიღწევა ამცირებს გადატვირთვის
შანსებს და ცვლილებას უფრო მოსალოდნელს ხდის.

მაგალითად, ჯეინმა მიიღო უკუკავშირი, რომელშიც მიუთითებდ-
ნენ, რომ ბრწყინვალედ ასრულებდა სამუშაოს, მაგრამ მისი საჯარო
გამოსვლები უზომოდ მოსაწყენი იყო. წყნარი და თავშეკავებული
ჯეინი შეიძლება დათრგუნულიყო იმით, რაც მიღებული კრიტიკის
ქვეტექსტად აღიქვა: საშინელი ორატორი იყო და მისთვის უკეთესი
იქნებოდა, ასეთი ყუმი და ბაიყუმი თუ მწერლად და მსახიობად
გარდაიქმნებოდა. ამის ნაცვლად იგი ადაპტირდა: „საინტერესო
პრეზენტაციის“ მომზადების გამოწვევა მდგენელბად (მყარი და
კარგად აწყობილი შინაარსი, დამაჯერებელი გადმოცემა, აუდი-
ტორიის გაგება და ა. შ.) დაშალა. შემდეგ პრეზენტაციის უნარები
განივითარა. ამისათვის კარგად დააკვირდა რამდენიმე ეფექტური
სპიკერის გამოსვლას და საჯარო გამოსვლების შესავალი კურსიც
გაიარა.

ჯეინს უმარტივესი ამოცანით უნდა დაეწყო. ამ შემთხვევაში ეს
კარგ ორატორებზე დაკვირვება იყო. ის აკვირდებოდა მათ ჟეს-
ტებს, სიტყვის ორგანიზაციასა და სტრუქტურას, ინტონაციას,
დროში დაგეგმვას, იუმორის გამოყენებასა და ა. შ. როდესაც მიხვ-
და, რას ნიშნავდა კარგად ლაპარაკი, იგი მზად იყო, აეღო შესავალი
კურსი საჯარო გამოსვლაში. ამ წამოწყებამ პრეზენტაციების გაუმ-
ჯობესების საშუალება მისცა. მართალია, მომწუხრებელ, მომაჯა-
დოებელ ორატორად ვერ გადაიქცა, მაგრამ ისწავლა, როგორ ემარ-
თა აუდიტორიის ყურადღება და მისი პატივისცემაც დაემსახურე-
ბინა.

წამახალისებლების გამოყენება

გაინებიერთ თავი ადაპტური ცვლილების განხორციელების შემდეგ.
ეს უცნაურ რჩევად შეიძლება მოგეჩვენოთ იმის გათვალისწინებით,
რომ უკუკავშირმა თვითდასჯამდე შეიძლება მიგვიყვანოს და ცოტა
ჩვენგანს თუ აქვს ჩვევა, რომ საკუთარ თავს უკუკავშირის მიღება
მივულოცოთ. და მაინც, არსად წერია, რომ უკუკავშირის პრო-
ცესი სრულიად უარყოფითი გამოცდილება უნდა იყოს. როგორც

ხელფასის მომატება და ბონუსის მიღება გვიბიძგებს შესრულების გაუმჯობესებისკენ, საკუთარი თავის დაჯილდოება მაშინ, როდესაც მნიშვნელოვან ნაბიჯს ვდგამთ ამ პროცესში, ძალისხმევის შენარჩუნებაში დაგვეხმარება. ნახალისება მიღწევის თანაზომიერი უნდა იყოს. მაგალითად, თვითშეფასების დასრულების შესატყვისი ჯილდო შეიძლება ყოფილიყო სპორტული არხის რამდენიმე საათის განმავლობაში შეუფერხებლად ყურება, ან ხელმძღვანელთან შეხვედრის სანაცვლოდ – მშენიერი სადილი რესტორანში.

საჭირო უკუკავშირის მიღება

მას შემდეგ, რაც თქვენი რეაქციებისა და ქცევის ადაპტაცია დაიწყეთ, დროა თქვენი ხელმძღვანელისგან რეგულარული უკუკავშირის მიღება სცადოთ და არ ელოდოთ შესრულების ყოველწლიურ შეფასებას. ჩვენ მიერ რეკომენდებული პროაქტიული უკუკავშირის პროცესი ოთხი დაძლეადი ნაბიჯისგან შედგება. ეს ნაბიჯებია: თვითშეფასება, გარე/ექსტერნალური უკუკავშირი, უკუკავშირის შეთვისება და მოქმედება ცვლილების განსახორციელებლად. ადამიანური რესურსების მიმართულებით ვიცე-პრეზიდენტ ბობის ამბავი გვიჩვენებს, როგორ გამოიყენა ერთმა აღმასრულებელმა აღნიშნული ოთხნაბიჯიანი პროცესი ცხოვრების შესაცვლელად.

როდესაც პირველად შევხვდით, უკვე სამი წელი იყო, რაც ბობი იმ სამსახურში მუშაობდა და გრძნობდა, რომ უკუკავშირი აკლდა. ჰარი, მისი უშუალო ხელმძღვანელი და კომპანიის უხეში და არაპირდაპირი CEO, წელიწადში ერთხელ, დეკემბრის ბოლოსკენ ატყობინებდა შემდეგი წლის ხელფასის ოდენობას და მცირე ბონუსსაც აძლევდა; თუმცა ამ წელს ბობს რამდენიმე ძალიან მძიმე საკითხთან მოუწია გამკლავება. ერთ-ერთი ასეთი საკითხი ქალი უფროსი აღმასრულებლებისგან წამოსული ჩივილები იყო უსამართლო კომპენსაციების გამო. ამიტომ ნამდვილად სჭირდებოდა რეალური უკუკავშირი. ბობს აინტერესებდა, რას ფიქრობდა ჰარი მის ნამუშევარზე. იყო თუ არა რაიმე ბობის საქმიანობაში ისეთი, რაც ჰარის არ მოსწონდა? აპირებდა თუ არა ჰარი, რომ ბობი იგივე პოზიციაზე დაეტოვებინა?

თვითშეფასება

ბობი წავახალისეთ, რომ თვითონ დაეწყო საკუთარი შესრულების შეფასება. თვითშეფასება მძიმე პროცესი შეიძლება გამოდგეს, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ინდივიდს არასოდეს მიუღია სასარგებლო უკუკავშირი, რომლითაც დაინყებდა მუშაობას. ბობისთვის თვითშეფასებისას პირველ ამოცანას მისი სამუშაოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტის განსაზღვრა იყო, მეორეს – თანამშრომლებისგან, ხელქვეითებისა და მომხმარებლებისგან მიღებული არაფორმალური უკუკავშირის გახსენება, რომელიც მხოლოდ სიტყვებისგან კი არ შედგებოდა, არამედ გამომეტყველებას, სხეულის ენასა და დუმილსაც მოიაზრებდა.

ბობს რამდენიმე კვირა დასჭირდა თვითშეფასებისთვის. მას შემდეგ, რაც დავებმარეთ იმის გაცნობიერებაში, რომ აჭიანურებდა შეფასებას, მან თავი მოუყარა მხარდამჭერთა ჯგუფს, რომელშიც მისი მეუღლე და ძველი კოლეგა-მეგობარი შედიოდა. მათ ყველანაირად წახალისეს იგი, რომ ბოლომდე მიეყვანა მოგონებების შეკრებისა და აღრიცხვის საქმე. პროცესის დასასრულს მან აღიარა, რომ საკმაოდ სოლიდური ოდენობის დადებითი არაფორმალური უკუკავშირი ჰქონდა მიღებული ბევრი ადამიანისგან, ვისთანაც კი ჰქონია ურთიერთობა, მაგრამ ისიც გააცნობიერა, რომ ძალიან მონადინებული იყო, ესიამოვნებინა მათთვის. იმასაც მიხვდა, რომ უფრო მტკიცე უნდა ყოფილიყო საკუთარი მოსაზრებების გამოთქმისას. ჩვენ ამ არაკომფორტული შეგრძნებების იმგვარად გადასტრუქტურირებაში დავებმარეთ, რომ მას ისინი პოტენციური ზრდის არეალად აღექვა.

გარე შეფასება

პროაქტიული პროცესის შემდეგ ფაზას უკუკავშირის მოთხოვნა წარმოადგენს. ეს ზოგადად ორნაწილიანი ამოცანაა: პირველი ნაწილი რამდენიმე სანდო კოლეგასთან საუბარს გულისხმობს. საუბრის მიზანი იმ ინფორმაციის შეგროვებაა, რომელიც დაგიდასტურებთ, განგიმტკიცებთ, ან გადაგამონმებინებთ თვითშეფასებას. მეორე ნაწილი გულისხმობს, რომ პირდაპირ სთხოვთ თქვენს ხელმძღვანელს უკუკავშირს. სანდო კოლეგებისგან უკუკავშირის მიღება არ უნდა აურიოთ 360-გრადუსიან უკუკავშირში, რომელიც მრავალ-

ფეროვან თვალსაზრისებს აერთიანებს, მათ შორის იმ ადამიანების მოსაზრებებსაც, ვინც არც თუ ისე კარგად გიცნობთ. ნამდვილად სანდო ადამიანებთან კონფიდენციალურად საუბარს, შესაძლოა, თვით უკუკავშირთან ასოცირებული გარკვეული შიში ახლდეს თან. სანდო კოლეგებსაც შეუძლიათ, დახმარება გაგინიონ კრიტიკის საპასუხოდ ემოციური და შესაძლო არაადაპტური რეაქციების იდენტიფიცირებაში, რაც განსაკუთრებით სასარგებლოა, თუ ხელმძღვანელთან შეხვედრამდე მოხდება. ამასთან, კოლეგებთან უკუკავშირის შესახებ საუბრები ხშირად ძირითად მოვლენამდე გენერალური რეპეტიციის ერთგვარ ფორმასაც წარმოადგენენ. ხანდახან კოლეგები ისეთ სფეროებსა და ასპექტებზე მიგითითებენ, რომლებიც ნამდვილად იმსახურებს გადაუდებელ ყურადღებას. ამ დროს ბრძნული გადანყვებილება იქნება, რომ მითითებული ასპექტები ხელმძღვანელთან შეხვედრამდე შეცვალოთ. მეორე მხრივ, თუ ფიქრობთ, რომ ვერც ერთ კოლეგას ვერ ენდობით, თავი უნდა აარიდოთ ასეთ საუბრებს და პირდაპირ ხელმძღვანელთან შეხვედრის ორგანიზებაზე უნდა გადახვიდეთ.

ბობმა ორ სანდო კოლეგას – შეილასა და პოლს – სთხოვა უკუკავშირი შეხვედრაზე, რომელიც სპეციალურად ამ მიზნისთვის დანიშნა. მან ორივეს დადებითი უკუკავშირიც სთხოვა და უარყოფითიც. ასევე, დაინტერესდა იმ სფეროების კონკრეტული მაგალითებით, რომლებშიც წარმატებული იყო ან გაუმჯობესებას სჭირდებოდა. მან ყურადღებით მოუსმინა კომენტარებს და საუბარს მხოლოდ დასაზუსტებლად აწყვეტინებდა. ორივემ უთხრა, რომ იგი პრობლემებს გულდასმით აანალიზებდა და კარგად ურთიერთობდა თანამშრომლებთან, თუმცა შეილამ აღნიშნა, რომ წლის განსაკუთრებულად დატვირთულ პერიოდში ბობს ეტყობოდა, რომ პრიორიტეტების დალაგება გაუჭირდა. პოლმა აღნიშნა, რომ კარგი იქნებოდა, თუ ბობი მეტად ასერტული იქნებოდა. კოლეგების უკუკავშირის წყალობით ბობი უკეთ ხედავდა საკუთარ ძლიერ და სუსტ მხარეებს. ის მიხვდა, რომ პრიორიტეტების დალაგებასთან დაკავშირებული სირთულეები იმ ბუნდოვანი, გაურკვეველი მიმართულების შედეგი იყო, რომელსაც ჰარი იძლეოდა. შესაბამისად, მან ჩაინიშნა, რომ ჰარისთან ამაზე უნდა ესაუბრა.

გარე უკუკავშირის შემდეგი ნაბიჯი – ხელმძღვანელთან შეხვედრა – დელიკატურ დამუშავებას საჭიროებს, განსაკუთრებით იმიტომ, რომ შეხვედრის მოთხოვნა მას გააკვირვებს. შეხვედრის ორგანიზებისას მნიშვნელოვანია, დაარწმუნოთ თქვენი ხელმძღვანელი, რომ მოისმენთ და გაიგებთ კრიტიკასა და შეთავაზებებს, დააფასებთ და საპასუხოდ დადებითად იმოქმედებთ. ასევე, არსებითი მნიშვნელობა აქვს შეხვედრის დღის წესრიგის განსაზღვრას, რათა თქვენმა ხელმძღვანელმა იცოდეს, რომ თვითშეფასებასა და სხვებისგან მიღებულ უკუკავშირზე დაყრდნობით სამი ან ოთხი საკითხი გაქვთ განსახილველი. შეხვედრის მსვლელობისას მოითხოვეთ კონკრეტული მაგალითები და ცვლილების შეთავაზებები. მნიშვნელოვანია, რომ უკუკავშირის მოსმენისას ფიზიკური და ემოციური ნეიტრალურობა შეინარჩუნოთ. ყურადღება მიაქციეთ არა მხოლოდ კონკრეტულ შინაარსს, არამედ სხეულის ენასა და ტონს, ვინაიდან უკუკავშირი შეიძლება იყოს როგორც არაპირდაპირი, ისე – პირდაპირი. შეხვედრის დასასრულს მადლობა გადაუხადეთ ხელმძღვანელს და აღნიშნეთ, რომ აუცილებლად დაუბრუნდებით მოქმედების გეგმის გასაცნობად მას შემდეგ, რაც მოსმენილ უკუკავშირს გაიაზრებთ და შეითვისებთ. ასევე, გახსოვდეთ, რომ თუ შეხვედრა არაპროდუქტიული ხდება (მაგალითად, ხელმძღვანელი თქვენს ნებისმიერ შეკითხვაზე ბრაზდება), შეგიძლიათ მისი დასრულება.

ჰარისგან უკუკავშირის მისაღებად დანიშნული შეხვედრის მსვლელობისას ბობმა მისი სამუშაო პრიორიტეტების შესახებ იკითხა. ჰარიმ უთხრა, რომ კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა საეჭვოდ გამოიყურებოდა და ბობის ჯანმრთელობის დაზღვევის ნაკლებად ძვირადღირებულ გეგმის მოძიებასა და დანერგვაზე უნდა ეზრუნა. ჰარიმ გააფრთხილა ბობი, რომ ახალი გეგმა ნამდვილად გააბრაზებდა ზოგიერთ თანამშრომელს და ბობი მზად უნდა ყოფილიყო გარდაუვალი კრიტიკის ასატანად და მისთვის წინააღმდეგობის გასაწევად.

როგორც ბობმა გაარკვია, უკუკავშირისთვის მიძღვნილ შეხვედრებს იმაზე მეტის მოცემა შეუძლია, ვიდრე უბრალოდ სამუშაოს შესრულების შეფასებაა. მათ გარკვეული სხვა მნიშვნელოვანი და მოულოდნელი ინსაიტების შეთავაზებაც ხელენიფებათ. ბობი იმდე-

ნად იყო ჩართული ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებში, რომ არასოდეს შეუმჩნევია, რამდენად აფიქრებდა ჰარის კომპანიის ფინანსური პრობლემები.

უკუკავშირის შეთვისება

კრიტიკული უკუკავშირის მოსმენის შემდეგ, შესაძლოა, ზემოთ აღწერილი უარყოფითი ემოციები და არაადაპტური რეაქციები გქონდეთ. მნიშვნელოვანია, რომ ეს რეაქციები თქვენთვის შეინახოთ მანამ, სანამ მათ ადაპტური რეაქციებით არ ჩაანაცვლებთ, რომლებიც მოქმედების ადეკვატურ, მართებულ გეგმასთან მიგიყვანთ.

მაგალითად, ბობმა გააცნობიერა, რომ გალიზიანებული იყო და ბუნდოვან ტკივილსაც გრძნობდა იმის გამო, რომ ჰარიმ მას მეტი სიმკაცრე მოსთხოვა. ის დროებით გაიჭედა, მაგრამ შემდეგ გადაასტრუქტურა ეს გრძნობები – მიხვდა, რომ ეს უარყოფითი უკუკავშირი იმდენადვე იყო ჰარის საზრუნავებზე მიმართული კომენტარი, რამდენადაც ბობის შესრულებაზე. ბობს რეფრეიმინგი ჰარის უკუკავშირის უარსაყოფად არ გამოუყენებია. მან მიიღო ის ფაქტი, რომ მეტი ასერტულობა და სიმტკიცე ესაჭიროებოდა თანამშრომლებთან დაკავშირებულ საკითხებთან გამკლავებისას.

მოქმედება

პროაქტიული უკუკავშირის პროცესის ბოლო ფაზას მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით დასკვნის გამოტანა და შემდეგ მოქმედება წარმოადგენს. მაგალითად, ბობმა მოქმედების ორ სტრატეგიაზე არჩია ფოკუსის გაკეთება: ერთი იყო ჯანმრთელობის დაზღვევის შედარებით იაფფასიანი გეგმის დანერგვა, რომელიც თანამშრომლების ჩივილების მოსმენისთვის საკუთარი თავის მომზადებასაც გულისხმობდა. მეორე სტრატეგია ახალი სამსახურის მოძებნას გულისხმობდა, ვინაიდან ახლა ესმოდა, რომ კომპანიის მომავალი ბუნდოვანი იყო. ორივე გადაწყვეტილებამ ბობს დისკომფორტი შეუქმნა, რადგან ცვლილების შიში ახლდა თან, მაგრამ ადაპტური რეაქციების შემუშავების შემდეგ მას თვითონ ეს შიშიც აღარ აშინებდა. მომდევნო თვეების განმავლობაში ისე დანერგა ჯანმრთელობის დაზღვევის ახალი გეგმა, რომ გულთან ახლოს არ მიუტანია თანამშრომლების კრიტიკა. ასევე, მუდმივად ადევენბდა

თვალს კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას და აღადგინა პროფესიული კავშირები, როდესაც ნათელი გახდა, რომ ორგანიზაციის დაფუძნება იგეგმებოდა.

ადაპტაციის ჯილდოები

ორგანიზაციები მხოლოდ იგებენ, როდესაც აღმასრულებლები უკუკავშირს ითხოვენ და კარგად შეუძლიათ კრიტიკასთან გამკლავება. როდესაც აღმასრულებლები მენეჯმენტის პრიორიტეტებთან მიმართებით თავიანთი საქმიანობის შეფასებას ითხოვენ, მათი მუშაობა მეტად ერგება ორგანიზაციის მიზნებს. გარდა ამისა, ორგანიზაციაში რაც უფრო მეტი აღმასრულებელი ისწავლის უკუკავშირის მოთხოვნას, მით უფრო სწრაფად გარდაიქმნება გარემო გულწრფელ და ღია სამუშაო სივრცედ, რაც, თავის მხრივ, ორგანიზაციაში შესრულებას გააუმჯობესებს.

ასევე მნიშვნელოვანია, რომ ჩვენ მიერ აღწერილი ადაპტაციის ტექნიკების გამოყენებამ დადებითად შეიძლება იმოქმედოს აღმასრულებლების პირად ცხოვრებაზე. როდესაც ისინი ემოციების საპასუხოდ იმპულსური, რეფლექსური ქცევებისგან თავისუფლდებიან, ხშირად ამჩნევენ, რომ ოჯახთან და მეგობრებთან ურთიერთობები უმჯობესდება. ფაქტობრივად, ზოგჯერ ისინი აღმოაჩენენ, რომ უკუკავშირის კი არ ეშინიათ, არამედ მოუთმენლად ელიან და იყენებენ მას.

პირველად 2003 წლის აპრილში გამოქვეყნდა. რეპრინტი R030H

ახალგაზრდა და უმეცარი

კერი ა. ბანკერი, კეითი ე. კრამი და შერონ ტინგი

ოცდათექვსმეტი წლის ჩარლზ არმსტრონგი ბევრი რამის გამო დაბადებული ბუნებრივ ლიდერად. ბრწყინვალე, კრეატიული, ენერგიული და აგრესიული ადამიანი სტრატეგიისა და ფინანსების გენიოსია. კარგად განვითარებული ინსტინქტებისა და შედეგებზე გასვლის მრავალგზის დადასტურებული უნარის გამო მან სწრაფად წაიწია წინ იერარქიულ კიბეზე. იერარქიაში რამდენიმე საფეხურს რომ გადახტომოდა, ხანდახან ერთი ორგანიზაციიდან მეორეში გადადიოდა, თუმცა ამჟამად სტაბილურად ერთ სამსახურშია და სამომხმარებლო პროდუქტების საერთაშორისო კომპანიაში ფილიალის პრეზიდენტის თანამდებობა უკავია. მან ახლახან აღმოაჩინა, რომ სერიოზულად შემცირდა ახალი რეკლამირებული პროდუქტის წარმოება. ასეულობით შეკვეთა იგვიანებდა, მომხმარებლები ბოხოქრობდნენ, კომპანიის აქციების ფასი კი მკვეთრად დაეცა მას შემდეგ, რაც ეს ამბავი გახმაურდა.

ამ ვითარებას ის გარემოება ამძიმებდა, რომ სრულიად შესაძლებელი იყო ამ კრიზისის თავიდან აცილება. ამსტრონგს რომ კოლეგებთან ურთიერთობების დამყარების მნიშვნელობის შესახებ სცოდნოდა რაიმე და მის დაქვემდებარებულ ადამიანებს მასთან წესიერად დალაპარაკება შესძლებოდათ, იქნებ მოეხერხებინა, კარგად გაესიგრძელებინა და დაეფასებინა ამ კონკრეტული პროდუქტის განვითარებასთან დაკავშირებული კროსფუნქციური გამოწვევები. იქნებ შესაძლო დაგვიანების შესახებ რამდენიმე თვის წინაც კი გაეგო და არა ახლა – მეთერთმეტე თვის ბოლოს. მას შეეძლო ქვეყნის მასშტაბით სარეკლამო კამპანიის გადავადება და ინვესტორებისთვის მართებული მოლოდინის შექმნა. ასევე, იქნებ გამოენახა პრობლემის მოგვარების გზა და დროულად დაენყო

პროდუქტის გამოშვება, მაგრამ ხელმძღვანელების ნიჭითა და ინტელექტით განცვიფრების უნარის მიუხედავად, კოლეგები და ხელქვეითები არმსტრონგს თვითრეკლამით დაკავებულ, არატოლერანტულ და დისტანცირებულ ადამიანად მიიჩნევდნენ. ალბათ, კიდევ უფრო ცუდი ის იყო, რომ მან მხოლოდ ნაწილობრივ იცოდა, თუ როგორ აღიქვამდნენ სხვები და დიდად არ ანალვლებდა ის, რაც იცოდა. ეს ურთიერთობები ნამდვილად არ იყო მისთვის პრიორიტეტული. ბევრი სხვა ნიჭიერი ახალგაზრდა მენეჯერის მსგავსად, არმსტრონგს ის ემოციური კომპეტენციები აკლია, რომლებიც მას, როგორც გუნდის წევრს, უფრო ეფექტურად მუშაობის შესაძლებლობას მისცემდა. ისეთი პირი უჩანდა, რომ მისმა ხელმძღვანელებმა თავისდა უნებურად ძირი გამოუთხარეს მის კარიერას, ვინაიდან ძალიან სწრაფად და მანამდე დაანინაურეს, ვიდრე ურთიერთობების საჭირო უნარებს განივითარებდა.

დაარღვიეთ პატერნი

რაც ჩარლზ არმსტრონგს დაემართა, მეტად გავრცელებულ ფენომენს წარმოადგენს. უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში ათეულობით მენეჯერს შეეხვდით, რომლებიც საკუთარი ამბიციებისა და თავიანთი ხელმძღვანელების მხრიდან ადამიანების უუნარობის უყურადღებოდ დატოვებისადმი მზაობის მავნე ნაზავის მსხვერპლად ქცეულიყვნენ. (როგორც ამ სტატიაში განხილულ ყველა მაგალითში, ჩვენი კლიენტების იდენტიობათა დაცვის მიზნით, შევცვალეთ არმსტრონგის სახელი და სხვა მაიდენტიფიცირებელი ნიშნები.) ფაქტობრივად, აღმასრულებელთა უმრავლესობა ჭკვიან, აგრესიულ ადამიანებს ეძებს და მათ მიღწევებს უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს, ვიდრე ემოციურ მონიფულობას. უფრო მეტიც, მათ იციან, რომ ყველაზე ძლიერ თანამშრომლებს ყოველთვის აქვთ არჩევანი და თუ ერთ კომპანიაში ვერ მოხვდებიან სასურველ პოზიციაზე, სადმე სხვაგან აუცილებლად იპოვიან სამსახურს. ჰოდა, რატომ უნდა გარისკოს კომპანიამ, დაკარგოს ასეთი თანამშრომლები და კონკურენტს მხოლოდ იმიტომ დაუთმოს, რომ დაწინაურება დაუვლიანა?

მეფე, მთავარი

გინდათ, საკუთარ კომპანიას საბოტაჟი მოუწყოთ? მაშინ დააწინაურეთ თქვენი საუკეთესო ახალგაზრდა სპეციალისტები და ყველაზე მოთხოვნად პოზიციებზე დანიშნეთ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ისინი სამსახურიდან წასვლით იმუქრებიან, თუ მათ სასწრაფოდ არ დააწინაურებთ. რას იტყვით, ნონსენსია? სულაც არა.

ნიჭიერი ახალგაზრდა მენეჯერების ძალიან სწრაფად დაწინაურება მათ ხელს უშლის ისეთი ძირითადი ემოციური კომპეტენციების განვითარების, როგორიცაა კოლეგებთან მოლაპარაკება, კრიზისის უამს უარყოფითი ემოციების რეგულაცია და ცვლილებების შემთხვევაში თანამშრომლების მხარდაჭერის მოპოვება. ეს ის უნარებია, რომლებიც მხოლოდ დროთა განმავლობაში და გამოცდილებასთან ერთად მოდის.

უარესიც ხდება: ბევრ „ახალგაზრდა და უმეცარ“ მენეჯერს აკლია მოთმინება, ღიაობა და ემპათია, - ყველა ის თვისება, რომელიც თანდაყოლილ ინტელექტთან შედარებით, გაცილებით მნიშვნელოვანი და არსებითია მაღალი რანგის ლიდერებისთვის,

როცა ბიზნესის საკითხები უფრო კომპლექსური ხდება და ფსონები უზომოდ მაღალია.

აგრესიულ, არასენსიტიურ, კარიერულ კიბეზე სწრაფად აღმავალ მენეჯერებს შეიძლება სასაცილოდ არ ეყოს კოლეგებთან და მათ დაქვემდებარებულ ადამიანებთან ურთიერთობები, რადგან ვერ აცნობიერებდნენ, რომ ეს კავშირები პრობლემების მოსაგვარებლად სჭირდებათ. ეს საკითხი მენეჯერების დამანგრეველ კრიზისში შეიძლება გადაიზარდოს და ამის საფასურს იხდის ყველა - თქვენი კომპანია, მომხმარებლები და თანამშრომლები.

სად არის გამოსავალი? გადაავადეთ დაწინაურება, რათა მენეჯერებმა ემოციურად მომწიფება მოასწრონ. ეს არ არის იოლი საქმე. თქვენ უნდა დააბალანსოთ კონფრონტაცია და მხარდაჭერა, მოთმინება და გადაუდებლობა და ამ ყველაფერთან ერთად, გარისკოთ საუკეთესოთი, მაგრამ ისიც უნდა გვახსოვდეს, რომ ნაადრევად დაწინაურება და დაჩქარებულად აწყობილი კარიერა გაცილებით დიდი რისკია.

ამ კითხვის საპასუხოდ ვიტყვით, რომ მათი დაწინაურებაც ისეთივე სარისკო შეიძლება იყოს, როგორც დაკარგვა. ასეთი მოუმწიფებელი მენეჯერების საპასუხისმგებლო, ავტორიტეტულ პოზიციებზე დასაქმებით მათ იმ ემოციური კომპეტენციების განვითარების საშუალებას ვართმევთ, რომელიც დროსა და გამოცდილებას მოაქვს, მაგალითად, ისეთი კომპეტენციების, როგორიცაა კოლეგებთან მოლაპარაკების წარმოების, კრიზისის დროს მათი ემოციების რეგულირების, ან ცვლილებისთვის მხარდაჭერის

1. 360-გრადადისანი უკავშირის გაღრმავება. უზრუნველყოფით ფართო და ღრმა უკავშირის, რათა დაეხმარათ მენეჯერებს საკუთარი თავის ისე დანახვაში, როგორც სხვები ხედავენ მათ. ეს აუცილებელია თვითუნებურების გასავითარებლად. თქვენი უკავშირის გარდა აუცილებლად მიაწოდეთ სიტყვა-სიტყვით დაწერილი პასუხები, რომელსაც მრავალნაირი კოლეგები და დაქვემდებარებული თანამშრომლები იძლევიან ღია კითხვების საპასუხოდ. მენეჯერებმა თქვენი მოსაზრებები მიკერძოებულად ან არასაკმარის ინფორმაციაზე დაფუძნებულად შეიძლება მიიჩნიონ. მიეცით დრო ფიქრისა და რეფლექსიისთვის და შემდეგ კიდევ ერთხელ შეხვდით.

მაგალითი: მიუხედავად იმისა, რომ მის ბიზნესგამჭირაობასა და შორსმჭერტელობას ბადალი არ ჰყავდა კომპანიაში, 42 წლის ბრწყინვალე ვიცე-პრეზიდენტმა უარი თქვა კოლეგებთან ურთიერთობებზე და განყენებული ადამიანის სახელი დაიშკრიდა. კორპორაციას აინტერესებდა, შეეძლო თუ არა მას თანამშრომლების აყოლიება, რათა მათ მნიშვნელოვანი ახალი სტრატე-

გიისთვის დაეჭირათ მხარი. სიღრმისეული 360-გრადადისანი შეფასების შემდეგ მან ინტერპერსონალური კავშირების გაძლიერება დაიწყო.

2. აღმასვლის შეყოვნება. მენეჯერებმა რომ სხვების გულებამდე და გონებამდე მიღწევა ისწავლონ, სპეციალური დავალებები მიეცით, რომლებიც მათი ტიპური კარიერის ტრაექტორიის მიღმა გადის. ისინი ავტორიტეტული სახელისა და რანგის იმედად კი არ უნდა იყვნენ, არამედ უნდა დაოსტატდნენ და დახვეწონ მოლაპარაკებისა და ზემოქმედების უნარები.

მაგალითი: ფეთქებადი ხასიათის რევოლუციური გაყიდვების დირექტორი არ იყო მზად ვიცე-პრეზიდენტის პოზიციაზე დასაწინაურებლად. მისმა ხელმძღვანელმა დაარწმუნა იგი, რომ ერთი წლის განმავლობაში ჯვარედინი გაყიდვების შესაძლებლობების შესწავლას ჩასდგომოდა სათავეში. ამ პერიოდში მან ისწავლა სხვა ფილიალების მენეჯერთა მხარდაჭერის მოსაპოვებლად დარწმუნების ტექნიკების გამოყენება და სერიოზული და მტკიცე ურთიერთობები დაამყარა. ახლა იგი ვიცე-პრეზიდენტია და

მოპოვების უნარი. ხელმძღვანელები, შესაძლოა, გახარებულნი და აღფრთოვანებულნი იყვნენ ასეთი მენეჯერების ინტელექტითა და ალტყინებით და მათში საკუთარი თავის ახალგაზრდა ვერსიასაც კი შეიძლება ხედავდნენ, მაგრამ კოლეგები და ხელქვეითები, დიდი ალბათობით, მათ ქედმაღალ, უყურადღებო ანდა, სულ მცირე, გულცივ და განდგომილ ადამიანებად აღიქვამენ. აი, სწორედ აქ არის

სსეების აზრით, მას კარგი კავშირები აქვს, კარგად ურთიერთობს ადამიანებთან და შეუძლია მოლაპარაკების წარმოება თავისი გუნდის სახელით.

3. თქვენი ვალდებულებების მიხედვით მოქმედება. თუ გააფრთხილეთ მენეჯერები, რომ დაწინაურება ემოციურ კომპეტენციებზეა დამოკიდებული, შეასრულეთ ეს პირობა. ეს არ არის არჩევითი, უბრალოდ სასურველი კომპეტენციები.

მაგალითი: უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი, რომელიც კონფლიქტების არიდებით იყო ცნობილი, კარგად მართავდა თავის ჯგუფს, მაგრამ ერიდებოდა თანამშრომლობის ისეთ სიტუაციებს, როცა მატულობდა კონფლიქტების ალბათობა. გარე აღიანსების/კავშირების შესწავლის შედეგად კომპანიამ დაასკვნა, რომ თანამშრომლობას არსებითი მნიშვნელობა ჰქონდა. CEO-მ დააქვეითა იგი – დროებით გამოიყვანა საქმიდან და წინსვლის დაგეგმილი ბილიკიდან. მას შემდეგ, რაც კროსფუნქციური გუნდის პროექტში ჩაერთო, მან დავებთან გამკლავება და კონსენსუსამდე მისვლა ისწავლა. პროექტის შემდეგ

იგი კარიერული წინსვლის დაგეგმვით მარშრუტს დაუბრუნდა.

4. პიროვნული განვითარების ინსტიტუციალიზაცია. ნათელი გახადეთ, რომ თქვენი კომპანიის წარმატება ემოციურ კომპეტენციაზეა დამოკიდებული.

მაგალითი: ერთ-ერთმა CEO-მ კორპორაციული ღირებულებების აღწერისას საზგასმით გამოკვეთა უწყვეტი სწავლის, მათ შორის დახმარების თხოვნის, მნიშვნელობა. მან მოიფიქრა ასეთი ქცევების წამახალისებლები და ემოციური უნარების მოთხოვნები კომპანიის განვითარების გეგმაში ჩართო. დღეს ეს კომპანია ცნობილია სწავლასა და განვითარებაზე ორიენტაციით და მრავლად იზიდავს და ინარჩუნებს ნიჭიერ ახალგაზრდა აღმასრულებლებს.

5. არაფორმალური ურთიერთობების ქსელების კულტივირება. წაახალისეთ მენეჯერები, რომ ჩვეული იერარქიის მიღმაც დაამყარონ მენეჯერული ურთიერთობები. ისინი ლიდერობის მრავალგვარ სტილსა და მოსაზრებას გადააწყდებიან და რეფლექსიის და, აქედან გამომდინარე, ემოციურად მომწიფების შესაძლებლობა მიეცემათ.

პრობლემა. ახალგაზრდა მენეჯერის კარიერის გარკვეულ მომენტში და ეს, როგორც წესი, ვიცე-პრეზიდენტის პოზიციაა, მხოლოდ ნიჭი და თანდაყოლილი ამბიცია ნაკლებად მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე ზეგავლენის მოხდენისა და დარწმუნების უნარები.

კვლევა აჩვენებს, რომ რაც უფრო მაღალ საფეხურზე ადის მენეჯერი, მისი წარმატებულობისთვის მით უფრო მნიშვნელოვანი

ხდება რბილი ლიდერობის უნარები.¹ ჩვენმა კოლეგებმა კრეატიული ლიდერობის ცენტრიდან აღმოაჩინეს, რომ უფროს აღმასრულებელთა დაახლოებით მესამედი გაჩერებას ან ვარდნას იწყებს და ყველაზე ხშირად ამის მიზეზს ისეთი ემოციური დეფიციტი წარმოადგენს, როგორიცაა გუნდის შეკერის ან სტრესულ პერიოდში საკუთარი ემოციების რეგულაციის უუნარობა. ქოუჩინგისა და სწავლების ჩვენი ერთობლივი 55 წლიანი პრაქტიკის განმავლობაში ჩვენი თვალთ გვაქვს ნანახი, როგორ რისკავს ახალგაზრდა მენეჯერი კარიერით, როდესაც ვერ ახერხებს ემოციური კომპეტენციების განვითარებას, თუმცა პრობლემას არ წარმოადგენს ახალგაზრდობა, სინორჩე, როგორც ასეთი. პრობლემა ემოციური მოუმწიფებლობაა, რომელიც ადვილად ან ავტომატურად არ მოდის და არ არის რალაც, რასაც წიგნიდან ისწავლი. ერთია ურთიერთობების მნიშვნელოვნების გაგება ინტელექტუალურ დონეზე და ისეთი ტექნიკის დასწავლა, როგორიც აქტიური მოსმენაა და მეორეა ისეთი ინტერპერსონალური კომპეტენციების მთელი დიპაზონის სრულად განვითარება, როგორიცაა მოთმინება, ღიაობა და ემპათია. ემოციური მონიფულაობა თვითცნობიერებასა და ქცევაში ფუნდამენტურ ძერას მოიაზრებს და ეს ცვლილება პრაქტიკას, მონდომებასა და დროს მოითხოვს.

არმსტრონგის ხელმძღვანელი აღიარებს, რომ მართლაც ნაადრევად დაანინაურა ახალგაზრდა მენეჯერი: „ზუსტად ჩარლზის-ნაირი ვიყავი მის ასაკში, მაგრამ მე დირექტორი ვიყავი და არა – ფილიალის პრეზიდენტი. როდესაც დიდ სკამზე არ ზიხარ, უფრო ადვილია შეცდომების დაშვება და დაშვებულ შეცდომებზე სწავლა. მინდა, რომ წარმატებული იყოს და ვფიქრობ, ერთ დღეს ნამდვილად დიდებული CEO გახდება, მაგრამ ზოგჯერ რისკის წინაშე მაყენებს. იმდენად დარწმუნებულია თავის თავში, რომ არც კი გისმენს.“ ბევრ მსგავს შემთხვევაში აღმასრულებლები თავის თანამშრომლებსა და

¹ HBR (Harvard Business Review) სტატიებში „რა ქმნის ლიდერს?“ (1998 წლის ნოემბერი-დეკემბერი) და „პირველადი ლიდერობა – ლიდერობის საფუძვლები: ბრწინვალე შესრულების ფარული მამოძრავებლები“ (რიჩარდ ბოიაციისა და ენი მაკკისთან თანაავტორობით, 2001 წლის დეკემბერი) დენიელ გოლემანი საუბრობს იმაზე, რომ ემოციური კომპეტენცია ლიდერის წარმატების არსებით მამოძრავებელს წარმოადგენს.

კომპანიას კარგ სამსახურს უწევნ იმით, რომ არ ჩქარობენ ახალგაზრდა მენეჯერის დანიშნურებას და მას ინტერპერსონალური უნარების განვითარების შანსს აძლევენ. გამოცდილების დაგროვების მიზნით მენეჯერის კარიერული აღმასვლის საკმარისად ხანგრძლივად შეყოვნება, საბოლოოდ, მას უფრო ეფექტურ და სტაბილურ ლიდერად აყალიბებს.

ამ სტატიაში ხუთ სტრატეგიას შემოგთავაზებთ, რომელიც ემოციური კომპეტენციების გაძლიერებასა და იმ მენეჯერებისთვის მიმართულების შესაცვლელად მონოდებული, რომლებიც დარღვეული ან არარსებული ურთიერთობებისთვის იხდიან საზღაურს. სტრატეგიები არ არის კატასტროფულად რთული, მაგრამ მათი პრაქტიკაში დანერგვა და ადამიანების ღრმად ფესვგამდგარი ქცევების ცვლილებაზე დათანხმება ძალიან რთული შეიძლება აღმოჩნდეს. ამ მენეჯერთაგან ბევრი ქება-დიდებას არის მიჩვეული და ხშირად, არც თუ ისე ადვილია მათთვის, რომ გაიგონონ ძნელად მისაღები შეტყობინებები და შემდეგ შესაბამისად იმოქმედონ. შესაძლოა, პატარ-პატარა გამარჯვებებით უნდა დაკმაყოფილდეთ და უდრტიწველად მიიღოთ პერიოდული ჩავარდნები. ამ პროცესში, ალბათ, უდიდესი გამოწვევაა საკმარისი დისციპლინის შენარჩუნება, რათა შეძლოთ, წინააღმდეგობა გაუწიოთ ახალგაზრდა და უმეცარი მენეჯერების ხიბლს – გაუძლიანდეთ და მოახერხოთ, რომ მანამდე არ დაანინაუროთ ისინი, სანამ მზად არ იქნებიან და ამ გადანყვეტილების ერთგული დარჩეთ მაშინაც, როცა ისინი სამსახურიდან წასვლით იმუქრებიან.

360-გრადუსიანი უკუკავშირის გაღრმავება

360-გრადუსიანი უკუკავშირი, მთელი თავისი კითხვარებითა და სტანდარტიზებული რეიტინგის სკალებით, როგორც ამას ტრადიციულად აკეთებენ, შესაძლოა, არასაკმარისად სპეციფიკური ან დეტალიზებული იყოს გამოუცდელი მენეჯერების ყურადღების მისაპყრობად, რომლებიც მშვენივრად ართმევენ თავს ძირითად საქმიანობას, მაგრამ უჭირთ ურთიერთობების მეტად ნატიფ და შეუმჩნეველ გამოწვევებთან გამკლავება. მათ უფრო ღრმა და ამომწურავი პროცესი მეტ სარგებელს მოუტანს, რომელშიც რეფ-

ლექსიისთვისაც არის დრო განკუთვნილი და ძირითადი შეფასების შემდგომი საუბრებისთვისაც. მაგალითად, შეგიძლიათ თქვენთვის საინტერესო მენეჯერის შესახებ მისი ბევრი განსხვავებული კოლეგა და ხელქვეითი გამოკითხოთ და შემდეგ ღია კითხვებზე მათ მიერ გაცემული პასუხების სიტყვა-სიტყვითი ჩანაწერების წაკითხვის საშუალება მისცეთ. ამგვარი დეტალური და ინტენსიური უკუკავშირი დაეხმარება პიროვნებას, რომ საკუთარ თავს სხვების თვალთ შებედოს. ეს სავალდებულოა ახალგაზრდა მენეჯერისთვის, რომელმაც ბევრი არაფერი იცის თავისი თავის შესახებ და არც ის იცის, სად აქვს ჩავარდნა და სად უჭირს.

თვითცნობიერების უქონლობის კარგ მაგალითს წარმოადგენს ბილ მილერი, პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიის 42 წლის ვიცე-პრეზიდენტი. ეს არის კომპანია, რომელშიც ტექნიკური უნარები უაღრესად ღირებულია. მილერმა ბევრს მიაღწია თავისი ინტელექტის წყალობით, მაგრამ სრულად ვერასოდეს აფასებდა საკუთარ ძლიერ მხარეებს. ასე რომ, წელიწადი წელიწადს მისდევდა, დავალება – დავალებას, ის ორმაგად შრომობდა, რათა ბიზნესის ყველა სირთულეში გარკვეულიყო. ამის შედეგად თავისდაუნებურად უყურადღებოდ რჩებოდა კოლეგებთან ურთიერთობა. თანამშრომლები მას ჭკვიან, გამჭრიახ და კომპანიაში საუკეთესო ბიზნესინტუიციის მქონე ადამიანად მიიჩნევდნენ, მაგრამ, ამასთანავე, ფიქრობდნენ, რომ მიუდგომელი და განწყენებული იყო. აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტმა ეჭვი შეიტანა იმ ტიპის სტრატეგიული ცვლილების გაძღოლის უნარში, რომელიც ყველა დონეზე დასაქმებული ადამიანების მოტივირებას მოითხოვდა. მხოლოდ მას შემდეგ შეძლო მილერმა იმ ფაქტის მიღება, რომ აღარ სჭირდებოდა თავისი ინტელექტუალობის დასაბუთება, რაც სიღრმისეული 360-გრადუსიანი განვითარების შეფასების პროცესი გაიარა. უკუკავშირის მოსმენის შემდეგ მიხვდა, რომ შეეძლო, მშვიდად ყოფილიყო ამ თვალსაზრისით და ამის ნაცვლად პირადი კონტაქტების გაძლიერებაზე ემუშავა. თანამშრომლებთან უფრო მტკიცე ურთიერთობების კულტივირებაზე რამდენიმე თვიანი სერიოზული მუშაობის შემდეგ მილერმა თანდათან შეამჩნია, რომ უფრო მეტად მონაწილეობდა ისეთ შემთხვევით სოციალურ შეხვედრებში, როგორიც დერეფანში გამართული სპონტანური საუბრები იყო.

ცემენტისა და ბეტონის მწარმოებელი კომპანიის უფროს მენეჯერს, 35 წლის არტ გრეინჯერს, უშუალოდ დაქვემდებარებული ადამიანები, ზოგადად, ჩემპიონად მიიჩნევენ. ასევე, ცნობილი იყო, რომ ის მაშინვე თავდაცვას ირჩევდა, როგორც კი კოლეგები ან ხელმძღვანელები მისი განყოფილების მუშაობის შესახებ იკითხავდნენ რაიმეს და მაშინაც კი, როდესაც უბრალოდ საუბრობდნენ მასზე. 360-გრადუსიანი შეფასებების მეშვეობით მან აღმოაჩინა, რომ მართალია, ყველა ერთგულ, პასუხისმგებლიან, შედეგებზე ორიენტირებულ და ტექნიკური თვალსაზრისით ბრწყინვალე მენეჯერად თვლიდა, მათი თვალსაზრისით, იგი ზედმეტად იცავდა თავს და, როგორც ამბობდნენ, ენინააღმდეგებოდა ნებისმიერ ქმედებასა თუ გადანაცვლებას, რომელსაც მის დეპარტამენტზე შეეძლო ემოქმედა. მისი თანამშრომლებიც კი გრძნობდნენ, რომ ხელმძღვანელი მათ დანარჩენი კომპანიისგან იზოლირებულად ამყოფებდა, ეუბნებოდა რა, რომ თვითონ ნახულობდა დეპარტამენტებს შორის სრულ მიმონერას, თავისი დეპარტამენტის შეხვედრებზე არ იწვევდა კომპანიის სხვა განყოფილებების თანამშრომლებს და ღიად აკრიტიკებდა სხვა მენეჯერებს. გრეინჯერმა მხოლოდ მას შემდეგ დაუშვა და დაიჯერა ცვლილების აუცილებლობა, რაც თავისი თანამშრომლებისგანაც იგივე მოისმინა, რასაც ხელმძღვანელები უკვე წლების განმავლობაში ეუბნებოდნენ. მას შემდეგ ის სხვა დეპარტამენტების თანამშრომლებს პოტენციურ მოკავშირეებად განიხილავდა და თავისი გუნდის გადახალისებაც სცადა, რათა მასში კომპანიის სხვა ერთეულებში დასაქმებული ადამიანებიც ჩაერთო.

უნდა აღინიშნოს, რომ ბევრი ასეთი ახალგაზრდა ჭკვიანი მენეჯერი არ არის კრიტიკის მოსმენას ჩვეული. შესაბამისად, მათ, შესაძლოა, დააკნინონ უარყოფითი უკუკავშირის მნიშვნელობა, თუ მიღებული კომენტარები არ ემთხვევა ადრე მოსმენილს, ანდა იმის გამო, რომ ზედმეტად თავდაჯერებულნი არიან; ანდა იქნებ დაასკვნეს, რომ მათ მეცხეულად შეუძლიათ პრობლემის მოგვარება, ბოლოს და ბოლოს, მათ ხომ თითქმის ყველა პრობლემის მოგვარება შეძლეს, რომელიც კი შეხვედრიათ. საქმე ისაა, რომ ემოციური კომპეტენციების განვითარებას პრაქტიკა და მიმდინარე პერსონალური ურთიერთქმედებები სჭირდება. აქ კარგი ამბავი ისაა, რომ თუ მოახერხებთ და დაარწმუნებთ, რომ ეს თვისებები მათ კარიერას უქმნის საფრთხეს, შეიძლება ისეთივე ენთუზიამით მიუდგნენ

საკუთარ ემოციურ განვითარებას, როგორითაც სხვა პროექტებზე მუშაობენ. სწორედ ამიტომ არის 360-გრადუსიანი უკუკავშირი ამდენად მნიშვნელოვანი: როდესაც უკუკავშირის რამდენიმე წყარო გვაქვს და ეს უკუკავშირი მიმდინარეა, ძნელია მისი უყურადღებოდ დატოვება.

აღმასვლის შეყოვნება

როდესაც ადამიანებს უწყვეტად აწინაურებენ თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში, მათ არ უწევთ კომფორტის ზონიდან შორს გასვლა. ამიტომ იშვიათად თუ სჭირდებათ დახმარების თხოვნა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, თუ კარგად ახერხებენ პრობლემების გადაჭრას. შესაბამისად, სრულიად დამოუკიდებლები შეიძლება გახდნენ და ვეღარ შეძლონ იმ ადამიანებთან ურთიერთობების შენარჩუნება და განვითარება, რომლებიც მომავალში შეიძლება გამოადგეთ. რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ისინი, შესაძლოა, რანგიდან გამომდინარე ავტორიტეტის იმედად იყვნენ და არ შეინუხონ თავი იმის სწავლით, თუ როგორ მოახდინონ ადამიანებზე ზეგავლენა. „უბრძანე და აკონტროლე“ მენტალიტეტი შეიძლება კარგად მუშაობდეს გარკვეულ სიტუაციებში, განსაკუთრებით ქვედა ან შუა რგოლის მენეჯმენტის შემთხვევაში, მაგრამ, როგორც წესი, არასაკმარისია შედარებით მაღალ პოზიციებთან მიმართებაში, როდესაც კოლეგებთან ურთიერთობებს არსებითი მნიშვნელობა აქვს და წარმატება ადამიანების გულებისა და გონების დაპყრობის უნარზე უფროა დამოკიდებული, ვიდრე ბიზნესგადანწყეტილებების მიღებაზე.

ხანდახან კლიენტებს ვურჩევთ, რომ უნარების დიაპაზონის გაფართოების მიზნით ახალგაზრდა მენეჯერებს ისეთი კროსფუნქციური როლები მისცენ, რომლებიც მათი კარიერის მოსალოდნელი ტრაექტორიის მიღმა გადის. ეს განსხვავდება ტრადიციული სამსახურეობრივი როტაციისგან, როდესაც თანამშრომლები გარკვეულ დროს ატარებენ სხვადასხვა ფუნქციურ სფეროში ბიზნესში ცოდნის გასაღრმავებლად და გასაფართოებლად. ტრაექტორიიდან გადახვევის შემთხვევაში მენეჯერს ისეთი როლის შესრულება უწევს, რომელშიც დიდი არაფერი ავტორიტეტი აქვს, რაც სხვა ისეთი უნა-

რების განვითარებაზე ფოკუსირებაში ეხმარება, როგორცაა მოლაპარაკება და კოლეგებზე ზემოქმედება.

განვიხილოთ შეილა მაკინტრის, ტექნოლოგიური კომპანიის რეგიონალური გაყიდვების დირექტორის შემთხვევა. მაკინტრი სწრაფად დაანინაურეს მენეჯერის პოზიციებზე, ვინაიდან თვეების განმავლობაში მუდმივად უსწრებდა კოლეგებს გაყიდვების მიხედვით. 30 წელს ოდნავ იყო გადაცილებული, როცა კიდევ ერთი დანინაურებაზე დაინყო ფიქრი – ამჯერად ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობაზე, მაგრამ მისი ხელმძღვანელი, რონ მეიერი, არ ფიქრობდა, რომ იგი მზად იყო ამისათვის. მეიერი გრძნობდა, რომ მაკინტრის ფეთქებადი ხასიათი ჰქონდა და მოთმინება არ ჰყოფნიდა ისეთ ადამიანებთან ურთიერთობისას, რომლებსაც ნაკლებად შორსმჭვრეტელებად და კრეატიულებად მიიჩნევდა. ამიტომ მან შეაყოვნა დანინაურება, მიუხედავად შეილას ბრწყინვალე შესრულებისა და მისთვის ერთნაირი სპეციალური დავალება მოიფიქრა – ჯვარედინი გაყიდვების შესაძლებლობების შემსწავლელი ჯგუფის ხელმძღვანელად დანიშნა. როდესაც არწმუნებდა მას, რომ დათანხმებოდა ამ შეთავაზებას, მხოლოდ ის კი არ აუხსნა მაკინტრის, რომ ეს სამუშაო უნარების განვითარება-გაფართოებაში დაეხმარებოდა, არამედ შემდგომი დანინაურების პერსპექტივაზეც მოუთითა. ეს გამოწვევა იყო მაკინტრისთვის – მას იმაზე მეტს სთხოვდნენ, ვიდრე შეეძლო. სხვა ფილიალების მენეჯერების მხარდაჭერის მოსაპოვებლად დარწმუნების უნარის მთელი რესურსი უნდა გამოეყენებინა, რომელიც იმ მომენტისთვის მას არასაკმარისად ჰქონდა განვითარებული. საბოლოოდ, მისმა გუნდმა ჯვარედინი გაყიდვების ბრწყინვალე სტრატეგია წარმოადგინა, რომელიც კომპანიამ შემდეგი წლის განმავლობაში დანერგა კიდევ. უფრო მნიშვნელოვანი ის იყო, რომ მან მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით სერიოზული ურთიერთობები დაამყარა გაელენიან ადამიანებთან და ძალიან ბევრი რამ ისწავლა სხვებისგან. საბოლოოდ, მაკინტრი დაანინაურეს ვიცე-პრეზიდენტად. მეიერი კმაყოფილი იყო, რადგან მაკინტრის ანგარიშებში მხოლოდ გაყიდვების სუპერვარსკვლავი კი არ ჩანდა, არამედ კარგი კონტაქტების მქონე მენეჯერიც, რომელსაც გუნდის სახელით მოლაპარაკების წარმოებაც შეეძლო.

ასეთი კროსფუნქციური დავალებები, რომლებიც თვალსაჩინოდ არ უკავშირდება კარიერის ტრადიციორიას და არც ცხადად გამოკვეთილი ავტორიტეტი აქვს, რთული მისაღები შეიძლება იყოს. არც ახალგაზრდა მენეჯერების დარწმუნება ადვილია, რომ ეს დავალებები ღირებულია და არც – ამ გამოცდილებიდან რელევანტური ცოდნის მიღებაში მათი დახმარება. თუ მენეჯერები მარგინალიზებულად გრძნობენ თავს, შეიძლება დიდხანს აღარც გაჩერდნენ სამსახურში. გაიხსენეთ ვიცე-პრეზიდენტი ბილ მილერი, რომელმაც ბიზნესის შესწავლისკენ სწრაფვისას უყურადღებოდ დატოვა საკუთარი ემოციური უნარები. მართალია, მან წარმატებას მიაღწია ურთიერთობების აწყობის ადრეული ზოგიერთი მცდელობისას, მაგრამ დაიბნა და დემორალიზდა, როდესაც ხელმძღვანელმა, ჯერი შულმანმა, განსაკუთრებული დავალება მისცა – კომპანიაში მიმდინარე პროცესების შემსწავლელი სპეციალური ჯგუფის გაძღოლა დაავალა. მილერი დანინაურების მოლოდინში იყო და ეს ახალი სამსახური „არარეალურად“ ეჩვენებოდა. შულმანმა შეცდომა დაუშვა, როდესაც მილერს არ უთხრა, რომ ეს დავალება მისთვის კავშირების დამყარების იდეალურ საშუალებას წარმოადგენდა. ამიტომ მილერს კითხვები გაუჩნდა კომპანიაში თავის მომავალთან დაკავშირებით. ახალ სამსახურში გატარებული რამდენიმე თვის შემდეგ მილერმა წასვლის შესახებ განაცხადა. მან ისარგებლა დანინაურების შესაძლებლობით, კონკურენტი კომპანიაში გადავიდა სამუშაოდ და თან წაიყოლა უსაზღვრო ნიჭიერება და ინსტიტუციური ცოდნა. შულმანს რომ თავისი გადაწყვეტილების რაციონალური საფუძველი კარგად აეხსნა მისთვის, შესაძლოა, მილერი კვლავ მისი ერთ-ერთი ღირებული მოთამაშე ყოფილიყო, რომელიც უკვე კარგად ხედავდა ემოციური კომპეტენციების განვითარების აუცილებლობას და წარმატებით მიიწევდა წინ.

თქვენი ვალდებულებების შესაბამისად მოქმედება

ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ იჭედებიან და თავს ველარ აღწევნ ადამიანები ჩვენ მიერ აღწერილ პატერნს, ისაა, რომ მათ ხელმძღვანელები მიუთითებენ ემოციური კომპეტენციების დეფიციტზე, მაგრამ მერე აღარ მიჰყვებიან განვითარების პროცესში.

ისინი ან უარს ამბობენ დესტრუქციული ქცევის შენარჩუნების შედეგების ახსნაზე, ან უბრალოდ იმუქებიან და მაინც აწინაურებენ. ასეთ შემთხვევაში ამბიციური ახალგაზრდა აღმასრულებელი მხოლოდ იმ დასკვნას გამოიტანს, რომ ეს კომპეტენციები მხოლოდ სასურველია და არა – სავალდებულო.

ჭკუის სასწავლებელი ამბავი დაემართა 29 წლის მიჩელ გელერს, რომელიც იურიდიული კომპანიის პარტნიორად უნდა დაესახელებინათ. საკუთარი ქედმაღლობის გამო, იგი წლების განმავლობაში ჩამოშორდა და გაუუცხოვდა კოლეგებსა და მას დაქვემდებარებულ ადამიანებს. ეს ნაკლი სათანადოდ იყო აღწერილი მისი შესრულების ყოველწლიური შეფასების ანგარიშებში, მაგრამ მახვილი იურიდიული გონების წყალობით, მაინც უწყვეტად აწინაურებდნენ. გელერის მორიგი შეფასების დრო რომ მოახლოვდა, მისმა ხელმძღვანელმა, ლერი სნოუმ აღნიშნა, რამდენად შემცირდა იმ მომავალი იურისტების რიცხვი, რომლებიც გელერთან მუშაობდნენ და გააფრთხილა, რომ შემდგომი დაწინაურება პიროვნული სტილის ცვლილებაზე იქნებოდა დამოკიდებული. გელერმა გულთან ახლოს არ მიიტანა ეს ნათქვამი. იგი დარწმუნებული იყო, რომ ისევ ისე გაძვრებოდა თავისი ნიჭის წყალობით, როგორც აქამდე ახერხებდა. უნდა ითქვას, რომ სნოუმ არ შეასრულა თავისი დანაპირები და მიუხედავად იმისა, რომ გელერს ქცევა არ შეუცვლია, მაინც დააწინაურა. დაწინაურებიდან ორი კვირის შემდეგ გელერი, რომელიც იმ დროისთვის კლიენტებთან ურთიერთობებზე იყო პასუხისმგებელი, ორ ძირითად კლიენტთან მართავდა შეხვედრას. შეხვედრის დასრულების შემდეგ კლიენტი სნოუსთან მივიდა და სამომავლოდ შეხვედრებზე დასწრება სთხოვა. ამის შემდეგ მეორე კლიენტი საერთოდ წავიდა მათგან, დაიჩივლა რა, რომ გელერმა უარი განაცხადა ალტერნატიული მოსაზრების მოსმენაზე.

გელერის გამოცდილება შევადაროთ 39 წლის ბარი კესლერის, სადაზღვევო კომპანიის უფროსი ვიცე-პრეზიდენტის შემთხვევას. წლების განმავლობაში, მისი მძლავრი ფინანსური უნარებისა და ბიზნესის ფართო და სიღრმისეული ცოდნიდან გამომდინარე, ცხადი იყო, რომ კესლერი CEO-ს მემკვიდრე უნდა ყოფილიყო და ეს ასე გრძელდებოდა მანამ, სანამ მის ხელმძღვანელსა და მოქმედ CEO-ს, ჯონ მეისონს კითხვა არ გაუჩნდა მისი დაწინაურების შესახებ.

მიუხედავად იმისა, რომ კესლერი გამორჩეულად კარგად მართავდა თავის ჯგუფს, თავს არიდებდა სხვა ერთეულებთან თანამშრომლობას, არადა, ეს ერთეულები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო კომპანიისთვის, ვინაიდან კომპანიას უკვე დაწყებული ჰქონდა ზრდის ახალი შესაძლებლობების მოძიება და მათ შორის, სხვა ორგანიზაციებთან პოტენციური ალიანსების ფორმირების შესაძლებლობაც განიხილებოდა. პრობლემა ის კი არ იყო, რომ კესლერს მტრული დამოკიდებულება ჰქონდა, არამედ ის, რომ იგი პასიურად იქცეოდა და არაფერს აკეთებდა. ეს ის ხარვეზი იყო, რომელიც არც თუ ისე მნიშვნელოვნად გამოიყურებოდა, როდესაც მხოლოდ თავისი ჯგუფი ებარა. კესლერთან მუშაობისას გავარკვეით, რომ ის უკიდურესად უფრთხოდა კონფლიქტებს და თავს არიდებდა ისეთ სიტუაციებს, რომლებშიც თვითონ ვერ შეძლებდა გადანყვებილების მიღებას. ამ ამრიდებლურმა ქცევამ მკვეთრად შეუზღუდა კოლეგებთან მუშაობის უნარი.

როდესაც მეისონმა კესლერი მნიშვნელოვნად დააქვეითა, მოხსნა ზოგიერთი პასუხისმგებლობა და დროებით შეაყოვნა მისი წინსვლა, მან ეს აბსოლუტურად გასაგებად განაცხადა არა მხოლოდ კესლერის, არამედ ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლების გასაგონადაც. კესლერისთვის რომ დეფიციტური უნარების განვითარების შესაძლებლობა მიეცა, მეისონმა მას კროსფუნქციური გუნდის გაძღოლა დაავალა, რომელსაც ზრდის ახალი სტრატეგიული შესაძლებლობები უნდა მოეძიებინა. წარმატების მისაღწევად კესლერს მეტი დრო უნდა დაეთმო ინტეპერსონალური უნარ-ჩვევების განვითარებისთვის. მას არ ჰქონდა გუნდის წევრებზე მეტი ავტორიტეტი. ამიტომ უწევდა კამათში ჩართვა და გუნდის დახმარება, რომ კონსენსუსის მისაღწევად. ორი წლის შემდეგ კესლერმა თქვა, რომ მეტად კომფორტულად გრძნობდა თავს კონფლიქტურ სიტუაციებში და უკუკავშირის მიღებაც აღარ უჭირდა ადრინდელივით. შესაბამისად, ის დაუბრუნდა წინსვლის ადრინდელ გეგმას.

სხვათა შორის, არაფრის მომცემია, თუ მენეჯერებს ქცევის გარკვეულ სტანდარტს დაუნესებთ და არ უჩვენებთ, რომ ეს სტანდარტი ყველას ეხება, უმაღლესი რანგის მენეჯმენტის ჩათვლით. ბევრ შემთხვევაში ეს საკუთარი განვითარების მიზნების აღიარებას ნიშნავს, რაც არც თუ ისე ადვილი მისაღწევია. ჯო საი-

მონსი, ერთ-ერთი CEO, რომელთანაც ვმუშაობდით, 360-გრადუსიანი უკუკავშირისა და კოლეგების ქოუჩინგის პროცესში მივიდა დასკვნამდე, რომ მისი პიროვნული სტილი მის დაქვემდებარებულთა განვითარებაში ერეოდა და ხელს უშლიდა. საიმონს გაცხადებული ჰქონდა, რომ ინოვაცია კორპორატიულ პრიორიტეტს წარმოადგენდა, თუმცა წარუმატებლობის შიში აიძულებლდა, თანამშრომლების საქმიანობის თითოეული დეტალი პირადად გაეკონტროლებინა და ამით კრეატიულობასაც ახშობდა. ამ პატერნის შესაწყვეტად და ურთიერთობების უნარების გაუმჯობესების ახლად დასახული მიზნის მისაღწევად, მან ღიად განუცხადა თავის ხელქვეითებს საკუთარი პირადი მიზნების შესახებ – უფრო რეგულარულად მოეთხოვა უკუკავშირი და უფრო ღია ურთიერთობები ჰქონოდა ადამიანებთან. მან პირობა დადო, რომ შეცვლიდა გარკვეულ ქცევებს და ამ პროცესში გუნდის უკუკავშირი და მხარდაჭერა ითხოვა. ამ მიზნების გასაჯაროება უძნელდებოდა საიმონს. მან თავისი მე ლიდერობის ტრადიციულ „უბრძანე და აკონტროლე“ სტილზე მალლა დააყენა. გარკვეული ქცევების შეცვლის საჭიროების აღიარებამ მას თავი სუსტად აგრძნობინა, რაც თავისთავად მოიაზრებდა საფრთხეს, განსაკუთრებით იმ ვითარების გათვალისწინებით, რომ კომპანიას მძიმე დრო ედგა და თანამშრომლები მასში ხედავდნენ ხსნას, თუმცა ამ ქმედებამ მისი ახალი პრიორიტეტები სრულიად ნათლად დაანახა თანამშრომლებს.

ღიაობამ და გულწრფელობამ ხალხის ნდობა და პატივისცემა მოუტანა საიმონს. მრავალი თვის განმავლობაში კომპანიის სხვა თანამშრომლებმა უფრო ღიად დაიწყეს საუბარი საკუთარ ემოციურ უნარებზე და პიროვნული განვითარების მსგავს პროცესში ჩაერთვნენ. საიმონს მხოლოდ მის უშუალო დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან კი არ გაუუმჯობესდა ურთიერთობა, არამედ სხვებისთვისაც კატალიზატორად და მისაბამ მაგალითად იქცა. მან კომპანიის ფინანსურ დირექტორთან (CFO), გვენ მარშალთან და საიმონსის ხელქვეითთან შეხვედრის შესახებ გვიამბო. მარშალს ახლად მიღებული თანამშრომელი აფიქრებდა, რომელიც იმ ტემპით ვერ ვითარდებოდა, როგორსაც მოელოდა. ახალი თანამშრომელი ბევრ შეკითხვას სვამდა და მარშალი გრძნობდა, რომ არც თუ ისეთი ინიციატივიანი იყო. ცოტა ხნის წინ მას რაღაც მკვახედ უთხრა და

დაფიქრდით, სანამ დააწინაურებდეთ

არ არის უჩვეულო, რომ გამორჩეულ თანამშრომლებს მანამ აწინაურებენ მაღალ პოზიციებზე, სანამ მზად იქნებიან ამისათვის. დიას, შესაძლოა, იგი გამორჩეულად ჰკვიანი, გონიერი და ნიჭიერია, მაგრამ მას, ამასთანავე, ადამიანებთან ურთიერთობის არსებითი უნარები შეიძლება არ ჰქონდეს. დაწინაურებაზე საერთოდ უარის თქმის ნაცვლად, მისმა ხელმძღვანელმა შეიძლება გადაადგოს და გარკვეული დრო დაწინაურების კანდიდატის ემოციური კომპეტენციების განვითარებას დაუთმოს. ქვემოთ ნახავთ, როგორ შეიძლება ამის გაკეთება.

გააღრმავეთ 360-გრადუსიანი უკუკავშირი

გასცდით კითხვარების ნაკრებს, რომელსაც ტრადიციული 360-გრადუსიანი უკუკავშირის პროცესში იყენებენ. თქვენთვის საინტერესო მენეჯერის ბევრი კოლეგა და ხელქვეითი გამოკითხეთ, მას კი სამუალება მიეცით, თვითონ წაიკითხოთ მისი შესრულების შესახებ დასმულ ღია კითხვებზე მიღებული პასუხების ჩანაწერი.

შეაყონეთ, შეწყვიტეთ აღმასვლა

გამოუცდელ მენეჯერს „უბრძანე და აკონტროლე“ მენტალიტეტის მიღმა გავლამი დაეხმარეთ. ამისათვის მოლაპარაკებისა და დარწმუნების უნარების განვითარებისკენ უბიძგეთ. დაწინაურების ნაცვლად, კროსფუნქციური დავალებები მიეცით, რომელთა შესრულების დროსაც ადამიანებზე ზემოქმედებისას ვერ იქნება რანგისა და თანამდებობრივი პოზიციის იმედად.

თქვენი ვალდებულებების მიხედვით იმოქმედეთ

ნუ შეუქმნით გამოუცდელ მენეჯერს შთაბეჭდილებას, რომ ემოციური კომპეტენციები სასურველი და არჩევითია. ისე იმოქმედეთ, რომ იგი ანგარიშვალდებული იყოს საკუთარი ინტერპერსონალური უნარების გამო. ამისათვის ზოგ შემთხვევაში სიმტკიცე გამოიჩინეთ და დააქვეითეთ ან უარი უთხარი დაწინაურებაზე, მაგრამ თან დაჰპირდით, რომ ქცევის ცვლილების სანაცვლოდ, საბოლოოდ, დაჯილდოვდება.

მოახდინეთ პიროვნული განვითარების ინსტიტუციალიზაცია

ინტერპერსონალური უნარები ორგანიზაციის წყობის განუყოფელ ნაწილად აქციეთ და ემოციური კომპეტენცია შესრულების საბოლოო გაიხადეთ. ასევე, დანერგეთ განვითარების ფორმალური პროგრამების ინსტიტუციურ დონეზე, რომლებიც ლიდერობის უნარების სწავლაზე იქნება ორიენტირებული, ხელს შეუწყობს თვითცნობიერებისა და რეფლექსიის განვითარებას და ახალი ემოციური კომპეტენციების პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობებსაც შექმნის.

მოახდინეთ არაფორმალური ურთიერთობების ქსელების კულტივირება

წახალისეთ მენეჯერი, რომ კოლეგებთან და მენტორებთან არაფორმალური სასწავლო პარტნიორული ურთიერთობები დაამყაროს, რათა ლიდერობის სხვადასხვა სტილსა და ხედვას გაეცნოს. ეს მას გულწრფელ, ღია და მიმდინარე უკუკავშირითა და სწავლის უწყვეტი შესაძლებლობებით უზრუნველყოფს.

იგი გაოცებული და გაბრაზებული ჩანდა, თუმცა საიმონსთან ამ შემთხვევის შესახებ საუბრისას მარშალმა აღიარა, რომ, ალბათ, უსამართლოდ მოიქცა, როდესაც ასეთი მოუთმენლობა გამოიჩინა. ბოლოს და ბოლოს, ამ ადამიანისთვის ეს სამსახური ხომ ახალი იყო. გარდა ამისა, ფინანსების სფეროში მუშაობა ზუსტ აზროვნებასა და ბიზნესის სრულად, ამომწურავად ცოდნას მოითხოვდა. მარშალმა საუბრის ბოლოს თქვა, რომ ბოდიშს მოუხდიდა ახალ თანამშრომელს. მარშალის კომენტარებმა გააკვირვა საიმონსი. იგი მიჩვეული იყო, რომ მარშალი, ჩვეულებრივ, უბრალოდ გამოუშვებდა ხოლმე ბოლს და შემდეგ სხვა საკითხზე გადაინაცვლებდა. შესაძლებელია, რომ საიმონსის მიბაძვით, მანაც მეტად დააფასა და უფრო ყურადღებიანი გახდა საკუთარი ემოციური კომპეტენციების მიმართ. ასეთი რეფლექსია საიმონსის გუნდის ჩვეულებად იქცა. ეს იყო ცვლილება, რომელმაც პირადი ურთიერთობებიც გააუმჯობესა და გუნდის ერთობლივი შესრულებაც.

პიროვნული განვითარების ინსტიტუციალიზაცია

მენეჯერის ემოციური კომპეტენციების განვითარების ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ გზას ინტერპერსონალური მიზნების ორგანიზაციის სტრუქტურაში ჩართვა წარმოადგენს. ასეთ ორგანიზაციაში ყველასგან მოელიან გარკვეული ინტერპერსონალური უნარების გამოვლენას და დანინაურების კრიტერიუმები ქცევებსაც მოიცავს და ტექნიკურ უნარსაც. ჩაშენებული პროცესი გააიოლებს პოტენციური პრობლემების ადრეულ ეტაპზე გამოვლენას. ასევე, შეამცირებს იმის შანსებს, რომ ის ადამიანები, ვისაც უთხრეს, რომ პიროვნულად უნდა განვითარდნენ, თავს გამორჩეულად და დანინაურების გარეშე უსამართლოდ დარჩენილად იგრძნობენ. თანამშრომლებს ეცოდინებათ, ზუსტად რას მოელიან მათგან და რა როლს თამაშობს ეს მათ კარიერულ წინსვლაში.

ქვემოთ აღწერილია შემთხვევა, როდესაც პიროვნული განვითარების ინსტიტუციალიზაცია უაღრესად ეფექტური გამოდგა: მარკ ჯონსი აღმასრულებელი იყო, რომელსაც დღეს თუ ხვალ ერთ-ერთი მსხვილი საწარმოს CEO-ის პოზიცია უნდა დაეკავებინა, მაგრამ ერთი პირობით: უზომოდ უხეში და აგრესიული ადა-

მიანის რეპუტაციის გამო ქოუჩთან ერთად უნდა ემუშავა. ერთ-ნლიანი ქოუჩინგის გამოცდილება დაეხმარა ჯონს, კარგად დაენახა მუშაობის მისეულ სტილის საფრთხეები. ამის შემდეგ გადანყვიტა, რომ სხვებისთვისაც სასარგებლო იქნებოდა მსგავს მოსაზრებამდე მისვლა კარიერის გაცილებით ადრეულ საფეხურებზე. ამისათვის მან რამდენიმე მსხვილი ინიციატივა წამოიწყო, რომელიც კომპანიის ისეთი კულტურის ფორმირებას ისახავდა მიზნად, რომელშიც პიროვნული და პროფესიული სწავლა მხოლოდ წახალისებული კი არა, მოსალოდნელიც იქნებოდა.

უპირველეს ყოვლისა, მან ახალი კორპორაციული ღირებულებებისა და პრაქტიკის შესახებ განაცხადა, რომლებიც ბიზნესმიზნების მიღწევის ამოცანასა და პირველხარისხოვანი ლიდერობის უნარებს ეფუძნებოდა. ერთ-ერთ ღირებულებას „გაბედე, იყო გამჭვირვალე“ წარმოადგენდა, რაც ნიშნავდა იმას, რომ ყველა თანამშრომლისგან და განსაკუთრებით მათგან, ვისაც მაღალი ხელმძღვანელი თანამდებობები ეკავათ, მოელოდნენ, რომ ღიად ისაუბრებდნენ საკუთარ სისუსტეებზე, ითხოვდნენ დახმარებას და კოლეგებს გულწრფელი, კონსტრუქციული უკუკავშირით უზრუნველყოფენ. იცოდა რა, რომ აუცილებელი იქნებოდა ამ ახალი ქცევებისთვის წამახალისებლებისა და ჯილდოების მოფიქრება, ჯონსი აქტიურად ჩაერთო კომპანიის პირველი 100 აღმასრულებლის შეფასებასა და პიროვნული განვითარების მიზნების განსაზღვრაში. ასევე, გასცა განკარგულება, რომ კომპანიის უკლებლივ ყველა თანამშრომლის შესრულების დაგეგმვისას მათი ემოციური კომპეტენციების განვითარებასთან დაკავშირებული კონკრეტული ქმედებებიც გაეთვალისწინებინათ. გარდა ამისა, ჯონსმა წესად შემოიღო, რომ ემოციური უნარები წინსვლის მსურველთა ერთ-ერთი ძირითადი კვალიფიკაცია უნდა ყოფილიყო – მოთხოვნა, რომელსაც ბევრი ორგანიზაცია ფორმალურად ეთანხმებოდა, მაგრამ არაფერს აკეთებდა ამ უნარების განსავითარებლად. ბევრი ორგანიზაცია ხშირად გადაჭარბებულად აფასებს ცალკე აღებულ ინტელექტსა და სიღრმისეულ ცოდნას და ამის მიზეზს, დიდწილად, ნიჭიერი ადამიანებისთვის ბრძოლა წარმოადგენს. შედეგად კი ვიღებთ იმას, რომ დამქირავებლები მხოლოდ ნიჭიერი და ნათელი გონების ადამიანების დაქირავებასა და შენარჩუნებაზე არიან ფოკუსირებული და მათთვის სულ ერთია, რა

ემოციური კომპეტენციები აქვთ. დაბოლოს, ჯონსმა შექმნა ახალი პოზიცია – კორპორაციული სწავლის ოფიცერი. მასთან ერთად უახლოეს უნივერსიტეტთან დაამყარა პარტნიორული ურთიერთობა სასწავლო ინსტიტუტის შექმნის მიზნით, სადაც კორპორაციული აღმასრულებლები სწავლებასა და ლიდერობის პროგრამებზე დასწრებას შეძლებდნენ. ამ ინსტიტუტში თვითონ ჯონსიც ხშირად კითხულობს ლექციებს და სხვადასხვა კურსშიც მონაწილეობს.

ყველა განხორციელებული მოქმედებით ჯონსმა ცხადი გახადა, რომ თანამშრომლებისთვის პრიორიტეტული უნდა ყოფილიყო უწყვეტი სწავლა-განათლება და ემოციური განვითარება. მან იმასაც გაუსვა ხაზი, რომ კომპანიაში ყველას – CEO-დან დაწყებული რიგითი თანამშრომლით დამთავრებული – მოეთხოვებოდა, მიზნად დაესახა პიროვნული უნარების გაუმჯობესება. პროგრამის დანერგვის შემდეგ მას მნიშვნელოვნად გაუადვილდა ახალგაზრდა ნიჭიერი აღმასრულებლების კომპანიაში მიზიდვა და შენარჩუნება. შეიძლება ითქვას, რომ მისი ორგანიზაცია რეკრუტერის ლამის კომპარიდან ახალგაზრდა ტალანტების მიმზიდველ მაგნიტად გადაიქცა. კომპანიამ სახელი გაითქვა, როგორც ადგილმა, სადაც ფორმირებისა და განვითარების პროცესში მყოფ ლიდერებს სწავლისა და ზრდის რეალური შესაძლებლობები ელოდათ.

კიდევ ერთ კომპანიაში, რომელთანაც ვმუშაობდით, ზედა რგოლის მენეჯერთა გუნდი კომპანიის ლიდერების ემოციური კომპეტენციების განვითარებისთვის იყო მოტივირებული. თავდაპირველად ამ გუნდმა ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ქოუჩინგის ინტენსიური განათლებით უზრუნველყო. დეპარტამენტმა, თავის მხრივ, განახორციელა პროგრამა, რომლის ფარგლებშიც ტოპმენეჯერები შედარებით ახალგაზრდა და გამოუცდელ კოლეგებს წვრთნიდნენ.

შედეგები დამაიმედებელი იყო. უეს ბურკეს, სხვა მხრივ წარმატებულ მენეჯერს, ბოლო დროს უჭირდა დასახული საქმიანი მიზნების მიღწევა. ბურკესთან ერთად გატარებული გარკვეული დროისა და მის კოლეგებთან და ხელქვეითებთან საუბრის შემდეგ მისი ქოუჩი (რომელიც იგივე ორგანიზაციის თანამშრომელი იყო) დარწმუნდა, რომ მიზნების მიღწევისკენ სწრაფვისას ბურკეს ძალებს აღემატებოდა მუშაობის ტემპის დაგდება და სხვა ადამი-

ანების იდეების მოსმენა. ის არ იყო ხეპრე და გაუთლელი ადამიანი: გავლილი ჰქონდა კომუნიკაციის კურსები და იცოდა, როგორ მოეჩვენებინა თავი ადამიანებისთვის, თითქოს მართლაც უსმენდა მათ ისეთი მოქმედებებით, როგორიცაა თავის დაქნევა და ვერბალური მიყოლა, მაგრამ ხშირად ეფანტებოდა ყურადღება და ვერ ახდენდა მოსაუბრეზე კონცენტრირებას. მისთვის ყოველთვის მიუღებელი იყო ეს უკუკავშირი, ვიდრე ერთ დღეს, მას დაქვემდებარებული დიდი ქარხნის დათვალიერებისას სანარმოო პროცესის ზედამხედველმა არ გააჩერა და მიმდინარე სანარმოო პრობლემის მოგვარების შესახებ თავისი იდეები არ გაუზიარა. ბურკე აქტიური მოსმენის ჩვეულ რეჟიმში გადავიდა. რამდენჯერმე თავი დაუქნია, უთხრა, „მადლობა, მოდი, ამაზე უფრო დეტალურად მერე ვილაპარაკოთ,“ გზა განაგრძო და ზედამხედველი ფრუსტრირებული და დაბნეული დატოვა. ამ უკანასკნელმა აღარ იცოდა, როგორ დაეინტერესებინა იგი. ისე მოხდა, რომ ამ ყველაფერს ბურკეს ქოუჩი ადევნებდა თვალს. მან ახალგაზრდა მენეჯერი გვერდით გაიყვანა და უთხრა: „ერთი სიტყვაც არ გაგიგონია იქიდან, რაც კარლმა ახლა ხან გითხრა, არა? სინამდვილეში შენ სულაც არ უსმენდი.“ ბურკემ ეს ფაქტი საკუთარ თავთანაც აღიარა და ქოუჩთანაც. შემდეგ მოუბოდიშა კარლს, რომელიც სრულიად გაოგნებული დარჩა მისი ქცევით. ის, რომ ეს შემთხვევა შემდგომში სულ ახსოვდა, ბურკეს დაეხმარა გაეხსენებინა, რამდენად მნიშვნელოვანი იყო სამუშაო ურთიერთობები. ქოუჩი იმის გაცნობიერებაშიც დაეხმარა, რომ თავიდანვე არ უნდა ევარაუდა, რომ თავისი ენთუზიაზმითა და ალტყინებით რამენაირად თანამშრომლების მოტივირებას შეძლებდა. ბურკე ფიზიკურად და ფსიქოლოგიურად ანადგურებდა ადამიანებს. ერთი წლის შემდეგ კი მას ყველა მიზანი შესრულებული ჰქონდა და ეს მიღწევა, ნაწილობრივ, პირისპირ ქოუჩინგის გამოცდილების შედეგი იყო.

არაფორმალური ურთიერთობების ქსელების კულტივირება

ემოციური კომპეტენციების განმავითარებელ ინსტიტუციონალიზებულ პროგრამებს არსებითი მნიშვნელობა აქვს, თუმცა ზოგიერთი მენეჯერისთვის კომპანიის იერარქიის მიღმა არსებული არაფორმა-

ლური ურთიერთობები უფრო მეტი სარგებლის მომტანი შეიძლება იყოს. მაგალითად, მენტორობა ემოციურ განვითარებაში ახალგაზრდა მენეჯერსაც შეიძლება დაეხმაროს და ხელმძღვანელსაც, რადგან არსებითად განსხვავებული და ახალი ტიპის ურთიერთობას გულისხმობს. როდესაც მენტორობის გამოცდილება დადებითია, ხშირად ის ერთგვარი პლაცდარმის ფუნქციას ასრულებს მთელ ორგანიზაციაში მომუშავე სხვა ადამიანებთან მდიდარი და მრავალფეროვანი ურთიერთობებისთვის. უფრო კონკრეტულად, ახალგაზრდა მენეჯერებს ლიდერობის განსხვავებული სტილის გამოცდილების მიღებისა და განსხვავებული მოსაზრებების მოსმენის შანსს აძლევს.

სონია გრინი, 32 წლის მენეჯერი საკონსულტაციო კომპანიაში, იმედოვნებდა, რომ ხელმძღვანელის თანამდებობაზე დაანიშნაურებდნენ, მაგრამ ეს საკითხი არასოდეს დაუყენებია თავის ხელმძღვანელთან, რადგან, ეგონა, რომ მისი აზრით, ის არ იყო ამისათვის მზად. სონიას კი არ სურდა სიტუაციის დაძაბვა. იგი ნიჭიერი კონსულტანტი იყო, რომელსაც მტკიცე ურთიერთობები ჰქონდა კლიენტებთან, მაგრამ ნამდვილად ვერ დაიკვებინდა კომპანიის შიგნით, თანამშრომლებთან ურთიერთობებით მისი მორცხვობის, დამოუკიდებელი ხასიათისა და კონფლიქტისთვის თავის არიდების ჩვევის კომბინაციის გამო, რაც, თავის მხრივ, აბრკოლებდა მას, რომ უკუკავშირი მოეთხოვა. როდესაც კომპანია მენტორობის პროგრამა დაიწყო, გრინი ჩაენერა და პარტნიორთან ჯესიკა ბურნჰამთან ხანგრძლივ საუბრებში ახლებურად შეხედა და გაიაზრა საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები. ისეთი თვითდამკვიდრებული მოთამაშის მხარდაჭერა, როგორიც ბურჰამი იყო, გრინს დაეხმარა, მეტად თავდაჯერებულად და გულწრფელად ესაუბრა ხელმძღვანელთან საკუთარი განვითარების შესახებ, რომელსაც წარმოდგენაც კი არ ჰქონდა, რომ გრინს უკუკავშირის მიღება და შესაბამისად მოქმედება სურდა. დღეს გრინმა ზუსტად იცის, რაზე უნდა იმუშაოს და უკვე დანიშნაურების გზას დაადგა. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, რომ ბურჰამთან ურთიერთობამ სხვა კავშირების დამყარება-მოძიებისკენ უბიძგა, მათ შორის ენერგიული და იმედის მომცემი მენეჯერების ჯგუფში ჩართვის ჩათვლით, რომლებიც ყოველთვიურად იკრიბებოდნენ გამოცდილების გაზიარებისა და ერთმანეთისთვის რჩევების მისაცემად.

კოლეგებთან ურთიერთობა ყველაზე მაღალი რანგის აღმასრულებლებისთვისაც კი სასარგებლოა. ამასთან, არ არის საჭირო, რომ ეს ურთიერთობები მხოლოდ კომპანიის თანამშრომლებით შემოიფარგლოს. ჩვენთვის უკვე ცნობილ CEO-ს, ჯო საიმონსს, საკუთარი პიროვნული განვითარების გაგრძელება სურდა. ამისათვის სხვა აღმასრულებელთან დაიწყო ურთიერთობა, რომელსაც ჩვენი პროგრამის ფარგლებში შეხვდა. ამ ორმა ადამიანმა რეგულარული ელექტრონული მიმოწერისა და სატელეფონო ზარების მეშვეობით შეინარჩუნა ურთიერთობა. ვინაიდან მათი საუბრების შინაარსი კონფიდენციალური იყო, თავისუფლად შეეძლოთ, ერთმანეთისთვის ყველაზე პირადი საფიქრალიც კი გაეზიარებინათ. ისინი პერიოდულად ხვდებოდნენ კიდევ ერთმანეთს პიროვნული განვითარების თავიანთი მიზნების განსახილველად. ეს შეხვედრები ორივესთვის ფასდაუდებელი აღმოჩნდა. მათ შეამჩნიეს, რომ სამსახურეობრივი ურთიერთობები უფრო და უფრო გაუმჯობესდა, ხოლო სანდო მრჩეველის არსებობა სტრესულ პერიოდებში ძველ ჩვევებთან დაბრუნებისგან იცავდა თითოეულ მათგანს.

დანიშაურების გადავადება, შესაძლოა, რთული იყოს ახალგაზრდა აღმასრულებლის მტკიცე ამბიციებიდან და ორგანიზაციული ცხოვრების გიჟური ტემპიდან გამომდინარე, რაც პიროვნულ განათლებასა და განვითარებას ახირებად და გადამეტებად აჩენს. ეს გულწრფელობისა და მხარდაჭერის, მოთმინებისა და ხელის ნაკერის დელიკატურ ბალანსს მოითხოვს. ეს ადამიანების დანიშაურების არსებული ნორმის შეწინააღმდეგებას ნიშნავს, რომლის მიხედვითაც, ადამიანები მხოლოდ მათი ნიჭიერების, გონიერებისა და ბიზნესში მიღწეული შედეგების მიხედვით მიიწვევენ წინ. ეს იმის გამო ღელვასაც ნიშნავს, რომ განაწყენებულნი და გულნატკენნი არ დარჩნენ პატივსაცემი ადამიანები, რომლებიც ჩვენს დაქვემდებარებაში მუშაობენ.

და მაინც, ადამიანების ემოციური კომპეტენციების განვითარებაზე დროის დახარჯვა, არც ახირებაა და არც ექსტრავაგანტულობა. ამას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ეფექტური ლიდერე-

ბის განვითარებისთვის. საკმარისია, დანებდეთ საუკეთესო თანამშრომლების მანამდე დანიშნულების ცდუნებას, სანამ ისინი მზად იქნებიან, რომ ხელში შეგრიებათ აღმასრულებლები, რომლებიც, შესაძლოა, ისწრაფვოდნენ ცვლილებისკენ და დაძლევისა და გადარჩენის ბრწყინვალე სტრატეგიებსაც ავლენდნენ, მაგრამ აკლდეთ თვითცნობიერება, ემპათია და სოციალური უნარები, რომლებიც ასე საჭიროა ამ ძლიერი მხარეების სხვებში გამოზრდისა და განმტკიცებისთვის. ბიზნესადმინისტრირების სამაგისტრო (MBA) პროგრამები და მენეჯმენტის შესახებ დაწერილი წიგნები ვერ ასწავლიან ახალგაზრდა აღმასრულებლებს ყველაფერს, რაც ადამიანების უნარების შესახებ უნდა იცოდნენ. ფაქტობრივად, არ არსებობს ისეთი რამ, რაც გამოცდილებას, რეფლექსიას, უკუკავშირსა და, რაც მთავარია, პრაქტიკას ჩაანაცვლებს.

პირველად 2002 წლის დეკემბერში გამოქვეყნდა. რეპრინტი R0212F

კერი ა. ბანკერი – კრეატიული ლიდერობის ცენტრის აღმასრულებელ-თათვის განკუთვნილი ცნობიერების ამაღლების პროგრამის მენეჯერი.

რიჩარდ ბოიაციისი – Case Western Reserve University-ის Weatherhead School of Management-ის ორგანიზაციული ქცევის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი.

ჯოელ ბროკნერი – ფილიპ ჰეტლმენის ბიზნესის პროფესორი კოლუმბიის ბიზნესსკოლაში.

დენიელ გოლემანი – ორგანიზაციებში ემოციური ინტელექტის კვლევის კონსორციუმის თანათავმჯდომარე რატგერსის უნივერსიტეტში.

სუზან დევიდი – ორგანიზაცია „ემპირიულ მტკიცებულებაზე დაფუძნებული ფსიქოლოგიის“ აღმასრულებელი დირექტორი, ქოუჩინგის ინსტიტუტის თანადამფუძნებელი და ფსიქოლოგიის ინსტრუქტორი ჰარვარდის უნივერსიტეტში.

ენდრიუ კემპბელი – ლონდონში არსებული აშრიჯის სტრატეგიული მენეჯმენტის ცენტრის დირექტორი.

ქრისტინა კონგლეტონი – წარსულში „მაინდფულნესისა“ და თავის ტვინის მკვლევარი მასაჩუსეტსის ზოგადი პროფილის საავადმყოფოში, ამჟამად ორგანიზაცია „ემპირიულ მტკიცებულებაზე დაფუძნებული ფსიქოლოგიის“ თანამშრომელი და სერტიფიცირებული ქოუჩი.

დაიან ლ. კოუტუ – Harvard Business Review-ს ყოფილი მთავარი რედაქტორი.

კეითი ე. კრამი – ორგანიზაციული ქცევის პროფესორი ბოსტონის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის სკოლაში.

ენი მაკკი – პენსილვანიის უნივერსიტეტის განათლების სადოქტორო სკოლის თანამშრომელი.

კრისტინ პირსონი – გლობალური ლიდერობის პროფესორი გლობალური მენეჯმენტის თანდერბერდის სკოლაში.

კრისტინ პორათი – ასოცირებული პროფესორი ჯორჯთაუნის უნივერსიტეტის მაკდონოუს ბიზნესსკოლაში.

მირა ჰ. სტრობერი – შრომის ეკონომისტი და პროფესორი სტენფორდის უნივერსიტეტის განათლების სკოლაში და, ასევე, სტენფორდის ბიზნესის სადოქტორო სკოლაში ადამიანური რესურსების კონსულტანტი.

შერონ ტინგი – აღმასრულებელთა დახელოვნებისთვის განკუთვნილი ცნობიერების ამაღლების პროგრამის მენეჯერი კრეატიული ლიდერობის ცენტრში.

ჯო უატჰედი – ლონდონში აშრიჯის სტრატეგიული მენეჯმენტის ცენტრის დირექტორი.

ვანესა ურზ დრუსკატი – Case Western Reserve University-ის Weatherhead School of Management-ის ორგანიზაციული ქცევის ასისტენტ პროფესორი.

სივენ ბ. უოლფი – მენეჯმენტის ასისტენტ პროფესორი მარისტის კლეჯის მენეჯმენტის სკოლაში.

სიდნი ფინკელშტაინი – სტივენ როთის მენეჯმენტის პროფესორი Dartmouth College-ის ბიზნესის ტუკის სკოლაში.

ჯეი მ. ჯეკმენი – ფსიქიატრი და ადამიანური რესურსების კონსულტანტი სტენფორდში, კალიფორნია, აშშ.

ავტონომია, თანამშრომელი, 62

აზრები

აზრების გადასტრუქტურირება, 174, 175

აზრების მიღება, 162

აზრების სახელდება, 161

უარყოფითი, 155-164

ამერიკის შიდა უსაფრთხოების
ოპერაციების ცენტრი, 75-
76, 79, 80, 82

არადაპტური რეაქციები უარყოფით
ემოციებზე, 165, 176

არასწორი პრაქტიკის გამო შეტანილი
სარჩელი, 57-58, 66

არასწორი ტერმინაციის/
სამსახურიდან გაშვების
პროცედურების დარღვევის
გამო შეტანილი სარჩელი, 54, 56-57

არაფორმალური ურთიერთობების
ქსელები, 187, 198, 202-205

არაცნობიერი ფიქრი და გადან-
ყვეტილების მიღება, 81

აუშეიცი, 146, 149

აქტიური მოსმენა, 7, 188, 202

ბანკერი, კერი, ა., 183-205

ბოიაცისი, რიჩარდ, 27-51

ბოსები. ასევე, იხ. ლიდერები/ლი-
დერობა

მაიძულბელი, 34

მტრული, 120-122

ბრიკოლაჟი, 150-153

ბროდერიკ, მეთიუ, 76, 79-82

ბროკნერი, ჯოელ, 53-73

გადაწვა, შემცირება, 60

გადაწყვეტილების მიღება

გადამონმება და დაბალანსება

გადაწყვეტილების მიღების
სას, 81

ემოციური ტეგირება და, 79-
81

თანამშრომლების ჩართვა გა-
დაწყვეტილების მიღებაში,
67, 72-73

მიკერძოებულობა გადაწყვე-
ტილების მიღებისას, 83-90
ტინი და, 77-81

შეცდომები გადაწყვეტილების
მიღებაში, 75-90

ცნობის პატერნი და, 77-79
„წითელი დროშის პირობები“
გადაწყვეტილების მიღების
სას, 81-90

გაძლოა და გადაწყვეტილების
მიღება, 88-90

გაჭიანურება, როგორც არადაპ-
ტური ქცევა, 168, 171-172,
175

გეიტსი, ბილ, 35

გენეტიკა, 42, 139-140

გლობალიზაცია და ემპათია, 20

გოლემანი, დენიელ, 1-25, 27-51

გუნდები. ასევე, იხ. ჯგუფები
გუნდების ემოციური ინტე-
ლექტი, 91-117

გუნდების თვითშეფასება, 114
ემოციების რეგულაცია გუნ-
დებში, 104-106

ემოციური ინტერაქცია გუნ-
დებში, 93-94

- ეფექტური გუნდების მოდელი, 98
- საზღვრებშორისი ურთიერთობები, 106-110
- გუნება-განწყობილება
- გენეტიკა და, 41-43
- კარგი, 38, 50
- მეცნიერება გუნება-განწყობილების შესახებ, 34-40
- გუნება-განწყობილების გადადება, 27-51, 68
- გაჭედვა (ბრუდინგი), როგორც არაადაპტური ქცევა, 168-169, 175
- არასასურველი მიჯაჭულობები და გადაწყვეტილების მიღება, 82, 83-84, 86
- დაფასება, გამოხატვა, 126-127
- დევიდი, სუზან, 155-164
- ეგოს დაცვის მექანიზმები, 44-46
- ემოციები
- თვითრეგულაცია, 13-16
- ინდივიდების, 95-100
- ლიდერის ემოციების გავლენა, 27-51
- რეგულაცია, 100-102, 104-106, 111-112
- საკუთარი ემოციების ცნობა/აღიარება, 172
- სამსახურში აყვანის პრაქტიკები, 12, 128-129
- სახელდება, 161
- უარყოფითი, 68-69, 155-164, 171, 176-177
- ჯგუფის, 98, 102-106
- ჯგუფის გარეთ, 106-110
- ემოციების გადადება, 27-51, 68
- ემოციური გაცნობიერება, 95
- ემოციური ინტელექტი
- ემოციური ინტელექტის გავარჯიშება, 116-117
- ემოციური ინტელექტის განვითარება, 7, 10-11, 43-51, 91-117
- ემოციური ინტელექტის კომპონენტები, 3, 4-26
- ლიდერობა და, 1-25, 27-28, 42-43
- შესრულება და, 27-51
- შეფასება, 2-5
- ჯგუფის, 91-117
- ემოციური კომპეტენციები, 183-205
- ემოციური ლიდერობა, 27-51
- ემოციური მონიფულაობა, უქონლობა, 184, 188, 190, 194-197
- ემოციური სისხარტე, 155-164
- ემოციური სტილი, ლიდერების, 27-51
- ემოციური ტეგირება, 79-81
- ემპათია, 4, 7, 8, 10-11, 19-23
- ექვიანობა, როგორც არაადაპტური ქცევა, 169-170
- ვანგი, ენ, 80
- ვიზუალიზაცია და ცვლილების განხორციელება, 49-50
- ზრუნვა, როგორც ჯგუფის ნორმის ნაწილი, 101-102, 115
- თავაზიანობა. ასევე, იხ. უხეშობა
- თავაზიანობის სწავლება, 129-130

- სამსახურში აყვანა თავაზია-
ნობისთვის, 128-129
- თანამშრომლები
- თანამშრომლების ავტონომია,
62
- თანამშრომლების დაფასება,
126-127
- თანამშრომლების ჩართვა გა-
დაწყვეტილების მიღების
პროცესში, 67, 72-73
- თანამშრომლების ცხოვრების
უარყოფითი მოვლენები,
67
- თანამშრომლებისადმი სამარ-
თლიანობა, 53-73
- სამსახურიდან დათხოვილი,
53-54, 71-72
- სამსახურიდან წასვლის შემ-
დგომი ინტერვიუ თანამ-
შრომლებთან, 133-134
- შურისძიება თანამშრომლების
მხრიდან, 56-58
- თვითაღმოჩენა, 43-46
- თვითმენეჯმენტი, 38
- თვითმოტყუება/საკუთარი თავის
მოტყუება, 43-46
- თვითრეგულაცია, 3, 4, 6, 13-16
- თვითშეფასება და უკუკავშირი,
178
- თვითშეფასება და ჯგუფები, 102-
103
- თვითსაბოტაჟი, როგორც არა-
ადაპტური ქცევა, 171, 174
- თვითცნობიერება, 3, 5, 6, 8,
9-12, 38, 190
- ფორმირება, 44-46
- ჯგუფის, 95
- იმპროვიზაცია, 141, 150-153
- ასევე, იხ. ბრიკოლაჟი
- ინოვაცია, 62-63, 124
- ინტეგრირებულობა, 15, 16
- ინტერპერსონალური გაგება, 95,
101-102, 114
- ინტერპერსონალური კომპეტენ-
ციები, 183-205
- ინტერპერსონალური ლიმბური
რეგულაცია, 36
- ინტერპერსონალური სენსიტიუ-
რობა, 68
- ინფორმაციის ეკონომია და ემპა-
თია, 20
- კრამი, კეითი, 183-205
- კემპბელი, ენდრიუ, 75-90
- კოგნიტური უნარები, 3, 4
- კოლეგებთან ურთიერთობა და
ახალგაზრდა მენეჯერები,
204
- კოლეგებთან ურთიერთობები და
ახალგაზრდა მენეჯერები,
192
- კოლინსი, ჯიმ, 142, 149
- კომპეტენტურობის მოდელები,
2-4
- კონგლეტონი, ქრისტინა, 155-164
- კონფრონტაცია, 100-102, 111-
112, 115
- კოუტუ, დაიანა, ლ., 135-154
- კრეატიულობა, 62-63, 124. ასევე,
იხ. იმპროვიზაცია
- კრიზისის მენეჯმენტი, 49
- კროსფუნქციური დავალებები,
193-194, 198

ლევი-სტრაუსს, კლოდ, 150-151
ლიდერები/ლიდერობა

ახალგაზრდა, დანინაურება,
183-205

გადაწყვეტილების მიღება ლი-
დერების მიერ, 75-90

გაიძვერა/სულმდაბალი, 34

გუნება-განწყობილების გადა-
დება და, 27-51

ემოციები და, 27-51

ემოციური ინტელექტი და,
1-25, 27-28, 42-43

კომპეტენციის მოდელები ლი-
დერობისთვის, 2-4

ლიდერების თვისებები, 1-25

ლიდერების მოტივაცია, 17-19

ლიდერობის სტილები, 44

პირველადი, 27-51

პროცესის სამართლიანობა
და, 72-73

რეზონანსული, 38-41, 49

უხეშობის მართვა ლიდერების
მიერ, 126-134

ლიმბური სისტემა, 10, 34-40

მადი, სალვატორე, რ., 147-148

მაკკი, ენი, 27-51

მაკლელანდი, დევიდ, 4-5

გამჭრიახობა და მედეგობა, 150-
153

მედეგობა, 135-154

აურზაური მედეგობის გამო,
137-142

გენეტიკა და, 139-142

მედეგობის თეორიები, 140-141

მედეგობის კვლევა, 140-142

მედეგობის კულტივირება,
140-154

მედეგობის ტრენინგი, 147-148
მენტორობა, 20, 203-204

მერილ ლინჩი, 49

მიკერძოებულობა, 83-90

მილებისა და ვალდებულების თე-
რაპია (ACT), 157

მილნეის მოტივაცია, 17-19, 23-
24

მიჯაჭვულობები, არასასურველი,
82, 83-84, 86

მნიშვნელობის/აზრის ძიება, 140-
141, 145-149

მოგონებები, შეცდომაში შეყვანა
და გადაწყვეტილების მი-
ღება, 82-84, 86

მომხმარებლები

სასამართლო სარჩელი მომხ-
მარებლის მიერ, 57-58

უხეშობის გავლენა მომხმა-
რებლებზე, 125

მოტივაცია, 3, 6, 8, 17-19, 23-25

მოუმნიფებლობა, 188-189, 190

მხარდაჭერის ქსელი, 51-51, 172-
173

ნეიროტრანსმიტერები, 10

ნორმები, 95-96, 101-102, 105,

107, 110, 113-117, 129-131

ოპერაციული ავტონომია, 62

ოპტიმიზმი, 44, 93-94, 142-143

ორგანიზაციული ერთგულება, 19

ორგანიზაციული კონტექსტი

გუნდებისთვის, 106-110

ორგანიზაციული კულტურა, 117

- ორგანიზაციული ცვლილება. იხ.
ცვლილება
ოქსიტოცინი, 36
პიროვნული განვითარება, 198,
199-202
პიროვნული ღირებულებების
ბარათების დახარისხება,
159. ასევე, იხ. ღირებულებ-
ბათა სისტემები
პიროვნული შენიშვნები და აღი-
არება/დაფასება, 126-127
პირსონი, კრისტინა, 119-134
პატერნის ამოცნობა, 77-79
პირადი ინტერესი, 82, 83, 86
პირველადი ლიდერობა, 27-51
პორათ, კრისტინა, 119-134
პრეფერენტალური კორტექსი,
47-48
პრობლემის გადაწყვეტა, 106, 115
პროცესის სამართლიანობა, 53-73
ბიზნესქეისი/შემთხვევა პრო-
ცესის სამართლიანობის-
თვის, 55-60, 69
კორპორატიული პოლიტიკა
და, 66
პროცესის სამართლიანობის
მიღწევის ნაბიჯები, 69-73
პროცესის სამართლიანობის
უქონლობის მიზეზები,
64-69
როგორც პრიორიტეტი, 72-73
როგორც შესრულების ხელ-
შემწყობი, 60-64
ტრენინგი პროცესის სამარ-
თლიანობაში, 70-72
რაპორტის დამყარება, 23. ასევე,
იხ. სოციალური უნარები
რასელ, სტივი, 75
რეალობის წინაშე დადგომა, 140,
142-145
რეზონანსული ლიდერები, 38-41,
49
საზრისის თერაპია, 146-149
საზღვრებშორისი
ურთიერთობები, 106-110,
114-115
სამართლიანი პროცესი, 53-73
სამედიცინო შეცდომები და პრო-
ცესის სამართლიანობა, 66
სამუშაო გარემო, 28, 33, 63, 106,
115
სამსახურიდან გათავისუფლებუ-
ლი თანამშრომლები, სა-
მართლიანი მოპყრობა,
54-57, 71-72
სამსახურიდან გათავისუფლე-
ბის საკომპენსაციო მომ-
სახურების პაკეტი და
პროცესის სამართლი-
ანობა, 54-57
სამსახურის გაცდენა, 60, 66
სასამართლო სარჩელები
არასწორი პრაქტიკა, 57-58,
66
არასწორად გაშვება სამსახუ-
რიდან/ტერმინაცია, 54,
56-57, 56-58
სმითბურგი, უილიამ, 83-84
სოლჟენიცინი, ალექსანდრე, 147
სოციალური კომპეტენცია, 94

- სოციალური უნარები, 3, 7, 8, 22-25, 108-109
- სოციალური ცნობიერება, 38
- სტენდი, 99
- სტოკდელი, ადმირალი ჯიმ, 140-142
- სტრატეგიული მორგების პროცესი (სმპ), 62
- სტრესის მართვა, 60, 111-112
- სტრობერი, მირა მ., 165-182
- სნავლის განრიგი ზრდისა და განვითარებისთვის, 46-48, 50-51
- სხვისი პოზიციიდან ყურება, 99, 114
- ტალანტების/ნიჭიერი ადამიანების შენარჩუნება და ემპათია, 20
- ტინგი, შერონ, 183-205
- ტვინი
- გადანწყვეტილების მიღების პროცესი და, 77-81
 - გადანწყობა, გადასტრუქტურირება ემოციური ინტელექტის განსავითარებლად, 43-51
 - გუნება-განწყობილება და, 34-40
 - ემოციური ტეგირება და, 79-81
 - მეცნიერება ტვინის შესახებ, 42, 44-46, 50
 - პატერნის ამოცნობა, 77-79
- ტრენინგი
- ემოციური ინტელექტის, 116-117
 - თავაზიანობის, 129-130
 - მედეგობის, 146-147
 - სამართლიანი პროცესის, 69-72
 - უაიტჰედ, ჯო, 75-90
 - უარყოფა, როგორც არაადაპტური ქცევა, 168, 176
 - უარყოფითი აზრები, 155-164
 - უარყოფითი ემოციები, 68-69, 155-164, 171, 176-177
 - უბრძანე და აკონტროლე მენტალიტეტი, 192, 198
 - უკუკავშირი
 - გარეგანი/ექსტერნალური, 178-181
 - უკუკავშირთან ადაპტირება, 170-177, 182
 - უკუკავშირის მიხედვით მოქმედება, 181-182
 - უკუკავშირის შეთვისება, 181
 - უკუკავშირის შიში, 165-182
 - უკუკავშირის გადასტრუქტურირება, 169-174
 - უკუკავშირის ძიება, 114, 127, 177-181
 - 360-გრადუსიანი, 45-46, 73, 179, 186, 189-192, 197-197, 198 - უოლფ, სტივენ, ბ., 91-117
 - ურთიერთობის დამყარება, 24-25. ასევე, იხ. სოციალური უნარები
 - ურთიერთობის მენეჯმენტი, 39
 - ურბ დრუსკატი, ვანესა, 91-117
 - უხეშობა, 119-134

- უხეშობის საზღაური, 123-126, 134
- უხეშობის ფორმები, 120-122
- უხეშობასთან გამკლავება, 126-134
- ფეიენმანი, რიჩარდ, 151-152
- ფინკელშტაინი, სიდნი, 59-70
- ფრანკლი, ვიკტორ ე., 145, 146, 149
- ქარიშხალი კატრინა, 76, 79-80
- ქოუჩინგი, 20. ასევე, იხ. მენტორობა
- ქცევები
- გუნება-განწყობილება და, 42-43
- ზრუნვის, 101-102, 115
- კარგი ქცევის დაჯილდოება, 128-129
- ცუდი ქცევის დასჯა, 128-133
- ლიმილი, 37, 131-132
- ღირებულებათა სისტემები, 148-149, 159, 162, 164
- შედეგის სამართლიანობა, 54-58
- შესრულება
- გუნდების, 98
- უხეშობის გავლენა შესრულებაზე, 124-125
- ლიდერის გუნება-განწყობილება და, 27-50
- პროცესის სამართლიანობა და, 60-64
- შესრულების შეფასება, 9, 165, 166, 174. ასევე, იხ. უკუკავშირი
- შეცდომები გადაწყვეტილების მიღებისას, 75-90
- შრემპ, იურგენ 75
- შტატების შემცირება და პროცესის სამართლიანობა, 54-57, 71-72, 69-70
- ჩერჩილი, უინსტონ, 64
- ჩვევების ცვლილება, 44-46
- ცვლილება
- ტვინის შესახებ მეცნიერება და, 44-46
- ცვლილებაზე რეაგირება, 170-176
- ცვლილებასთან გამკლავება, 14-15
- ცვლილების დანერგვა, 31, 64-65
- ცვლილების შენარჩუნება, 49-50
- ცვლილების წამახალისებელი, 176-177
- ცვლილებისთვის წინააღმდეგობის განწევა, 171, 176, 181
- ცოდნის ხარვეზები, 69-70
- წამახალისებლების ცვლილებისთვის, 176-177
- წასვლის წინა ინტერვიუ, 133-134
- „წითელი დროშის პირობები,“ 81-90
- ხელმძღვანელობა/ტოპ-მენეჯმენტი. იხ. ლიდერები/ლიდერობა
- ხელშეწყობა/პრომოუშენი გადავადებული, 188, 187, 192-194, 198, 204
- ახალგაზრდა მენეჯერების, 183-205

- ჯგუფები. ასევე, იხ. გუნდები
 ჯგუფების ემოციები, 98, 102-106
 ჯგუფების ემოციური ინტელექტი, 91-117
 ჯგუფების ნორმები, 95-96, 101-102, 105, 107, 110, 113-117, 129-131
 ჯგუფის ეფექტურობა, 93-94, 98, 106, 116, 117
 ჯგუფის იდენტობა, 93-94, 98, 105-106, 116, 117
 ჯექმენი, ჯეი, მ., 165-182
 AMP Corporation, 106, 109
 CEO-ის დაავადება, 40-41
 Cisco, 134
 Hay Group, 99-100, 105-106
 Hewlett-Packard, 95-97
 IBM, 78
 IDEO, 96-97, 110-113, 116
 Morgan Stanley, 143-144
 Philip Morris, 149
 Progressive Casualty Insurance, 63
 Quaker Oats, 83
 Snapple, 83
 UPS, 148-149
 Zappos, 132
 2001 წლის 11 სექტემბერი, 49, 143-144
 360-გრადუსიანი უკუკავშირი, 45-46, 73, 179, 186, 189-192, 197-197, 198