

Дао 1. Основний закон біосередовища, або «4 — Я, 1 — Мені»

На початку кар'єри бізнес-тренера я звернув увагу на чітку різницю між потужними, продуктивними та ефективними колективами і кволими, стагнующими аутсайдерами. Вона полягала в тому, що перші розраховують лише на себе, формують і використовують внутрішні ресурси, причини своїх поразок і перемог бачать лише у власних діях і рішеннях. А другі в своїх негараздах звинувачують всіх і все, тільки не себе.

Нині, починаючи роботу в новому колективі, спочатку проводжу короткий простий експеримент. Прошу назвати десять (можна і більше) причин, які стримують чи перешкоджають потужному, активному розвитку компанії. Це все записую на фліп-чарті чи проєктую на екран. І якщо «здорові» колективи свої бачення причин, як правило, починають зі слів: «Ми не зробили, не виконали, належно не підготувались, зволікали, не організували, не аналізували, не зосередились, нам потрібно.., ми повинні...», то суть причин у аутсайдерів зводилась до: «Дайте.., нам заважають.., у нас немає.., нам не зробили.., конкуренти...».

І щоб перевести спілкування в конструктивне русло, я пояснюю «Принцип орла». Якось, під час вітрильного походу вздовж американського узбережжя Атлантики побачив і сфотографував, як орлиця з пташеням у лапі літала над маяком метрів за сто від берега, відпускаючи в самостійний політ малюка за кілька метрів від гнізда (рис. 1). Чим може закінчитись

недоліт чи переліт пташеняти — нескладно уявити. А принцип полягає в такому — щоб стати орлом, ембріон:

1. САМ має розбити яйце і вибратись з нього.
2. САМ має вижити в бруді, холоді, інфекції...
3. САМ має навчитись літати.
4. САМ повинен стати самодостатнім.



Рис. 1. Закон біосередовища: «4 — Я, 1 — Мені»
(Орел. Перші вильоти)

При цьому мама-орлиця лише підтримує його розвиток — гріє яйце, на початку годує, вчить літати, відправляє у самостійне життя. Вовчиця, наприклад, на останньому етапі фактично виганяє доросле вовченя зі зграї. І воно буде прийняте назад лише тоді, як «на власних хлібах» стане самодостатнім. Це і є основним законом біосередовища: 4 — Я, 1 — Мені. І це стосується кожної живої істоти — від бджоли і личинки шовкопряда до черепахи, слона і людини.

Повертаючись до експериментів в аудиторіях (фактично діагностики налаштування колективу на продуктивну працю), варто порохувати, продемонструвати і проаналізувати такий факт: з десяти причин, що стримують розвиток, сильні, як правило, вісім вбачають в собі: «ми не: зробили, виконали, довели до кінця, проаналізували, підготувались, впровадили, реалізували...», а дві — «добре було б, щоб...».

А у слабких навпаки: «Дайте умови, заробітну плату, клієнтів, час...» становлять основний набір.

Керівникам про цей закон потрібно пам'ятати й регулярно нагадувати в колективі — і при формуванні цілей, і у процесі планування, і при виконанні.

Дао 2. Робота, компетенція і результат

Соціологи стверджують, що активне життя у більшості з нас на 70% складається з роботи і всього, що з нею пов'язано, і по 10 відсотків належить родинним справам, спілкуванню в суспільстві і відпочинкові. Звідси висновок — якщо у фахівця постійні негаразди на роботі, невдоволеність, проблеми, конфлікти, то це на 70% формує його світосприйняття.

А з іншого боку, якщо спеціаліст отримує моральне і матеріальне задоволення від своєї роботи, реалізує власні інтереси, має фахові досягнення (що набагато ширше ніж кар'єрне зростання), має шанування і визнаний професійний авторитет у колективі — то він ці 70% свого щасливого буття несе в родину. Згадаймо В. Черчилля: «У цьому світі щасливі тільки ті, для кого робота — джерело задоволення». Отже, **робота** — це постійні цикли: «розпочати, змінити, завершити». А ще це на 70% базис, або нашого життєвого задоволення або життєвих труднощів.

Які ж фактори формують успіх в нашій роботі? Звичайно, це знання, навички і бажання. Як не дивно, знанню серед цих трьох складових належить за важливістю лише 5%. Пересвідчитись у цьому доволі просто. Всі ми бачили і знаємо роботу циркового акробата і жонглера, або спортсмена з фристайлу, що демонструє лижні трюки, або гру піаніста. І якщо нам запропонують повторити — чи всі зможуть? І наскільки досконало? Зрозуміло, що набагато важливіше знань — вміння та навички (15%). Варто пам'ятати народну мудрість: знати та не робити — означає не знати. А навички тут — це вміння,

доведене до автоматизму. Тобто таке, що не потребує зосередженого детального управління (порівняймо навчання керуванню автомобілем і роботу досвідченого водія).

80% — це бажання. А воно виявляється в наполегливій, напруженій, цілеспрямованій і усвідомленій праці. Чи легко утримати в собі бажання до такої праці? А якщо ще місяцями і роками? Звісно, що ні. Для того, щоб бажання стало нашою органічною складовою, потрібне розуміння власних цінностей і цілей (Дао 5). І тоді формується логічний ланцюг: цінності — цілі — бажання — праця — результат.

Доволі важливим для успішної роботи є розуміння ще одного фактора — **компетенції**. У зміст цього поняття зазвичай вкладають знання, навички і повноваження. І це не лише відповідність знань і навичок займаній посаді, а розуміння процесів і потреб набагато глибше займаної посади, а також специфіки суміжних підрозділів і процесів.

І тепер, на базі цих понять, доцільно розглянути цікаву взаємозалежність, що може бути дуже корисною в роботі у першу чергу для керівника. Багато керівників перебували в ситуації, коли доволі амбітний¹ співробітник недосконало виконує покладені на нього функції, але при цьому очікує до себе особливого ставлення. А наполегливі вимоги чи критичні зауваження щодо результатів своєї роботи сприймає болісно, намагаючись звинувачувати керівника в необ'єктивному, упередженому ставленні. Як бути? Тут все просто. Для цього й існує інструмент під назвою «Трикутник амбіцій» (рис. 2). Уявімо собі рівносторонній трикутник, на кутах якого перебувають:

¹ Амбіція (лат. *Ambition* — честолюбність, пиха) — гонор, самолюбство, чванливість. У XIII столітті в царській армії при вступі дворянина на посаду він мав себе екіпувати: особиста зброя, спорядження (амуніція), кінь, військова форма. Хто багатший — брав з собою денщика, а ще більш заможні — й слугу. З тих часів пішла приказка: «Багато амбіції — мало амуніції».

- Амбіція — самолюбство, гонор, гордість, честолюбство;
- Компетенція — знання, навички і повноваження;
- **РЕЗУЛЬТАТ** — якість і кількість продуктів, що виготовляє фахівець.

Слово «результат» великими літерами виділено свідомо. Тому що це основний, базовий показник роботи, компетенції і підстава для належної амбіції. І якщо результат роботи фахівця недостатній (рівносторонній трикутник відповідно зменшується), то відповідно мають зменшитись як його амбіції, так і визнання його ціннісного статусу в колективі.

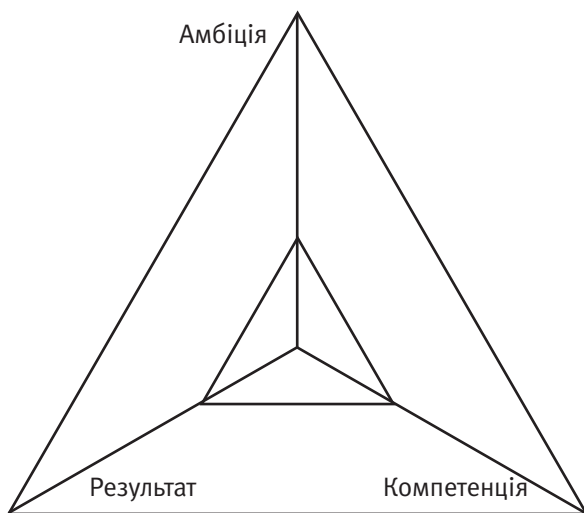


Рис. 2. Трикутник амбіцій