



## ПИРАМИДА РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖЕРСКИХ НАВЫКОВ, ВЕРСИЯ «MANAGEMENT SYSTEMS CONSULTING CORPORATION»





## КОММЕНТАРИЙ К «ПИРАМИДЕ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖЕРСКИХ НАВЫКОВ»

---

В этих 19 блоках навыков, расположенных на пяти «этажах», сконцентрированы все основные проблемы, премудрости и задачи менеджмента. Обратим, однако, внимание на два обстоятельства. Первое — список этих навыков расположен именно в пирамиде. Идея, которую попытались выразить таким образом авторы, заключается в том, что освоение менеджерских навыков предполагает «наращивание» более сложных и комплексных умений над более простыми. Если вы осваиваете навыки первого «этажа», которые именуются базовыми и без которых, соответственно, осуществлять деятельность менеджера вообще невозможно, то вы уже пригодны для того, чтобы руководить небольшим подразделением в рамках организации. Этих базовых навыков всего четыре, но лишь один из них — управление временем — направлен на самого менеджера и чисто технологичен. «Три же остальных, как легко можно увидеть, связаны с управлением людьми, построением эффективных отношений с окружающими. Причем базовый навык №1 — это также делегирование ответственности, отказ от стремления брать решение всех вопросов на себя и ежеминутно показывать другим, как это правильно делается.

Не менее важна для менеджера «межличностная эффективность», то есть умение общаться с людьми, решать возникающие вопросы без конфликтов, заинтересовывать, доходчиво и просто объяснять. Вместе с тем «эффективное оперативное лидерство» предполагает, что менеджер должен прекрасно знать тонкости работы своего подразделения и в случае необходимости суметь взять управление процессом на себя и вывести ситуацию из кризиса.

Практически столь же большой объем живой работы с людьми заметен и на следующем, втором «этаже» пирамиды. И работа с подбором кадров, и их обучение текущим процессам (тренинг), и управление совещаниями и проектами, и даже организация повседневного контроля исполнения требуют высоко развитых качеств и навыков, комплекс которых называют «межличностной компетентностью в общении». Тем не менее менеджер этого уровня — это все еще менеджер среднего звена, и, чтобы расти дальше, ему надо учиться новым качествам.

Даже самый беглый взгляд на третий и четвертый «этажи» пирамиды позволяет заметить существенное отличие в формулировках — здесь они звучат более сухо и «бюрократично». И в этом есть свой особый смысл, поскольку суть большинства навыков, которые необходимо выработать менеджеру этого уровня, относится к эффективной работе с документами: это их подготовка, анализ, разработка. Это правда — для кого-то приятная, для кого-то огорчительная. Для того чтобы стать менеджером высшего звена, необходимо учиться бюрократии. «Умение работать с документами — одно из базовых качеств высшего менеджмента. Хотя, заметим еще раз, каждый новый пласт навыков в этой пирамиде надстраивается над предыдущим и предполагает их полную сохранность при переходе с этажа на этаж. Потому что если в документе вы будете видеть только текст, сухую информацию, вы — неэффективный бюрократ; если же за строками отчетов и планов вы будете видеть процессы, происходящие с людьми и с организацией, вы — эффективный менеджер.

Наконец, остается высший «этаж» пирамиды, всего одна строка: «навыки организационных изменений». Все, чему менеджер учился раньше, оказывается лишь предпосылкой решения этой задачи, без которой развитие организации, а следовательно, и развитие бизнеса невозможно.