

# Маски менеджера

Типологізація та класифікація патернів поведінки  
людей під час прийняття рішень і керівництва  
проєктом





# МАКСИМ СЕРПУХОВ

## PhD, MBA, доцент, проректор Національна академія управління

21+ років управляю проєктами

21 + навчаю та викладаю

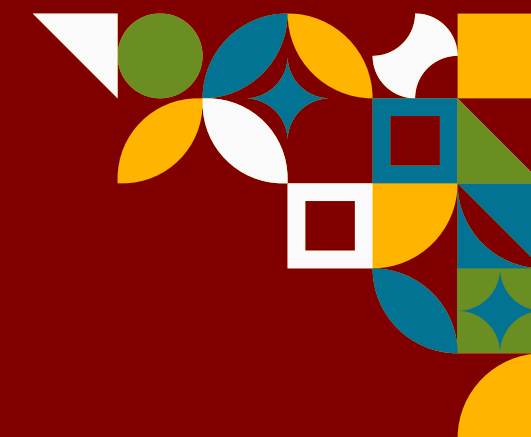
18+ розвиваю компанії як консультант

Запрошений спікер Дія.Бізнес

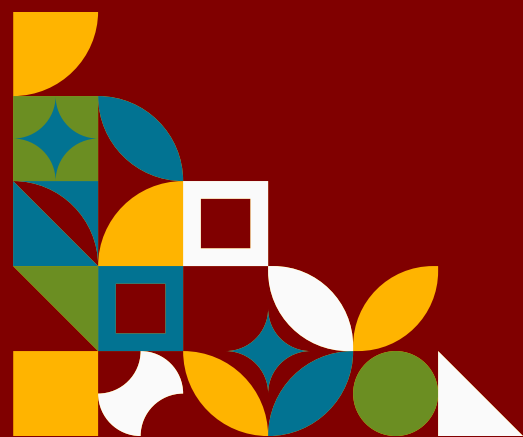




# Бізнес – це синергія людей та процесів



- ❑ Навіть найкращі інструменти не врятовують проєкт, якщо рішення стають неправильними, запізнілими та обмеженими.
- ❑ Незалежно від підходів менеджменту, корпоративної культури чи масштабу компанії — люди ухвалюють рішення, спираючись на свої поведінкові патерни та звички.



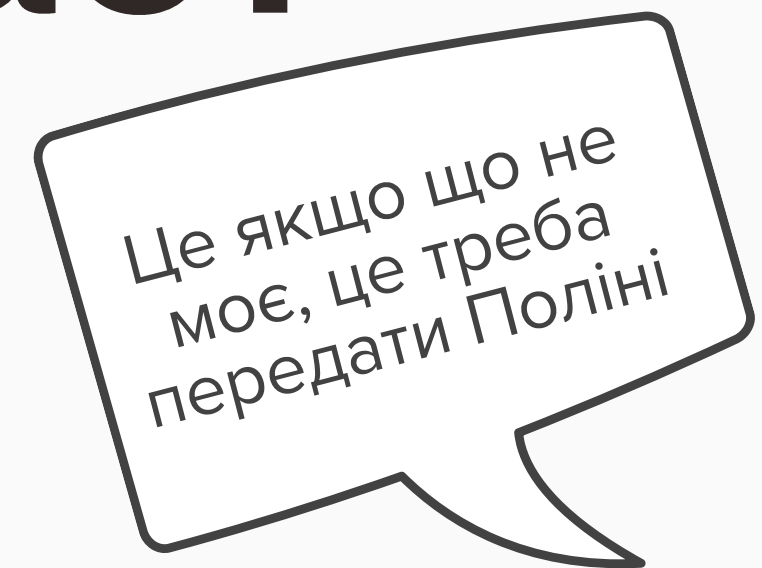


# Маска менеджера «менеджер передаст»

Менеджер-ретранслятор

**Основний навик** — делегувати роботу іншим (не завжди тим, хто йому підпорядкований), а потім контролювати виконання.

Результат зазвичай презентує як власне досягнення.





# Маска менеджера «кому пощастило» або «ХТО ПОПАВСЯ, ТОЙ І ПРАЦЮЄ»

Основна функція: делегування.

Ключовий навик: швидко залучати людей до роботи

У результаті - кілька людей виконують основний  
обсяг задач, поки інші лише спостерігають.







# Маска менеджера «Хамелеон»

Вміє швидко «перевзуватися» під обставини та настрій.

Часто змінює рішення, навіть якщо обставини не змінилися.

Не враховує процеси та роботу команди.

Ключовий навик: відчуття змін та настроїв людей.





# Маска менеджера «Вибірковий делегатор»

Робота розподіляється нерівномірно. Основне навантаження несуть одні й ті самі ключові співробітники.

Функція: делегування.

Головний скіл: навантажувати окремих виконавців, ігноруючи повний залучений розподіл.





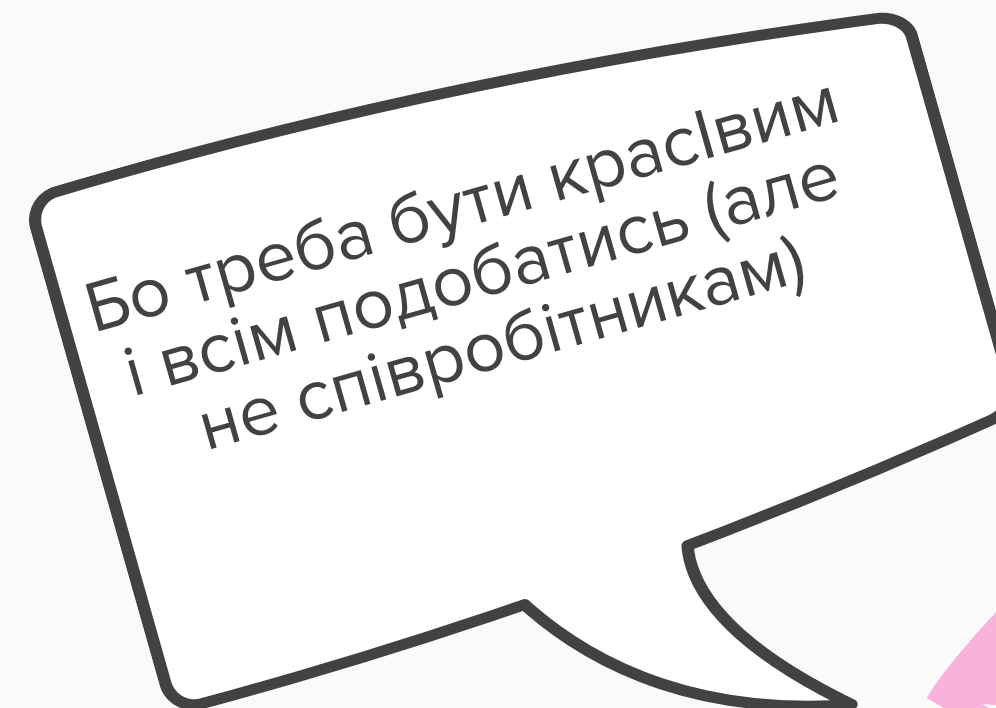
# Маска менеджера «Джoker 🤡 Вподобайка»

Приймає рішення, орієнтуючись на реакцію власника, вищого менеджменту або клієнта.

Часто ігнорує інтереси та ресурси команди, або намагається догодити всім.

Функція: делегування / управління рішеннями.

Головний скіл: передбачити наслідки, які сподобаються керівництву або власнику.







# Маска менеджера «Буквоїд / Правильний»

Дотримується правил і патернів, боїться брати відповідальність за відхилення. Не сприймає будь які відхилення та негативно на них реагує.

Проблема: відсутність гнучкості там, де вона потрібна.

Функція: планування та контроль.

Головний скіл: точне виконання інструкцій, без розуміння ширшого контексту.





# Маска менеджера «Демотиватор»

Основний «інструмент мотивації» — критика та погрози. Не визнає здобутків, маскує їх як звичайні обов'язки.

Функція: мотивація.

Головний скіл: вміло нівелювати досягнення та підтримувати команду у напрузі.

Примітка: класичні методи «радянської епохи» зараз вже не працюють.





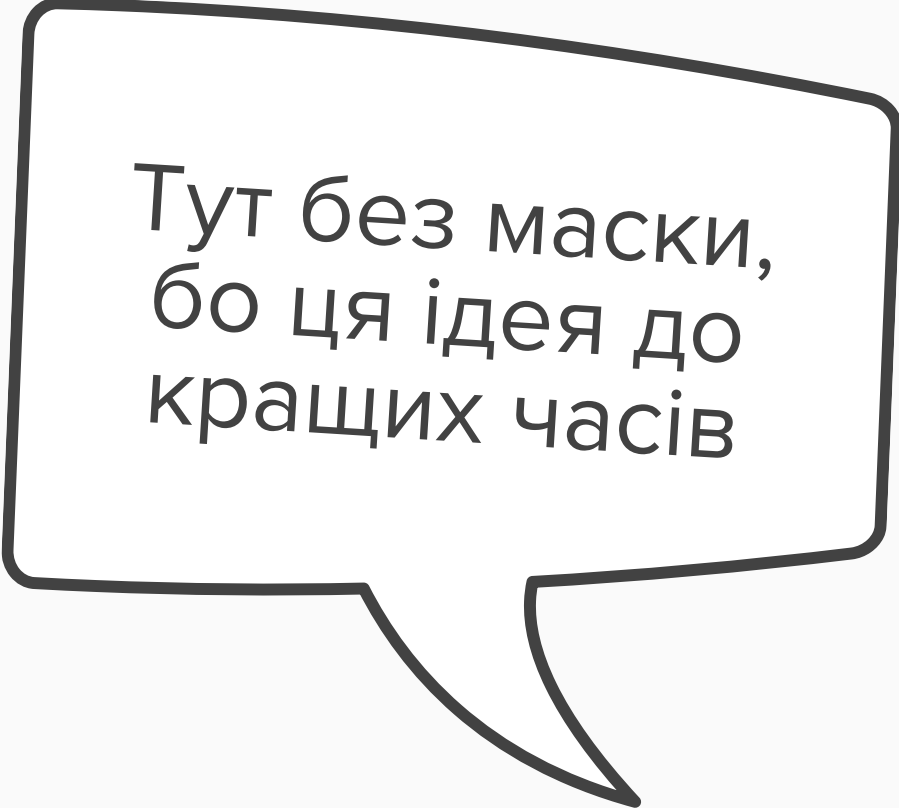
# Маска менеджера «Швидко / Повільно» (ЖДУН)

Прийняття рішень відкладається, навіть коли це критично.

Основний інструмент: відтягування процесу з усіма наслідками.

Функція: організація.

Головний скіл: відкладати рішення і потім героїчно наздоганяти час.



Тут без маски,  
бо ця ідея до  
кращих часів



# Усі ми маємо свої патерни (маски) прийняття рішень

Розуміння цих патернів допоможе:

- Ідентифікувати себе та інших менеджерів
- Побудувати процес управління, який комфортний для усіх суб'єктів управління

**Поділіться масками  
своїх босів або своїми:**



**Залишаймося  
на зв'язку!**



<https://www.linkedin.com/in/maksym-serpukhov>

