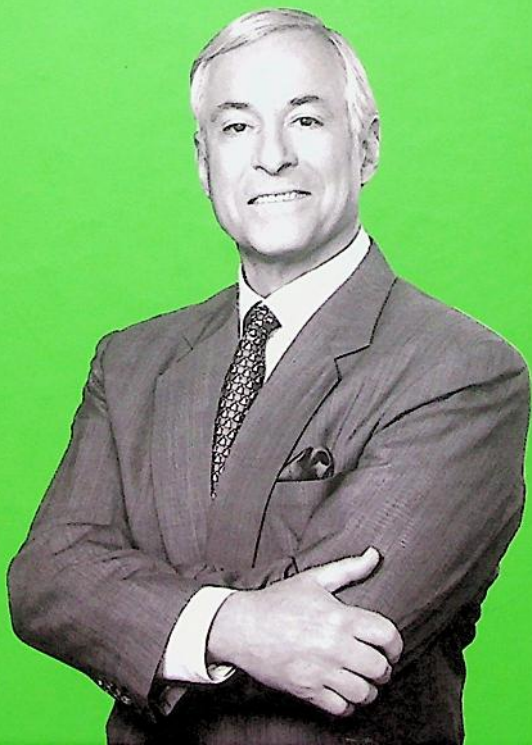


ბრუნან თრუნის ნარნათუნის ბიბლიოთუნა

ბრუნან თრუნისი
ლიღარუნბა



ლიდერობა

ბრაიან ტრეისი



ლურჯი მკვანა

პროექტის შესახებ

„ლურჯი ოკეანე“ – ეს არის გამომცემლობა „პალიტრა L-ის“ პროექტი, რომელიც მსოფლიოში აღიარებული ბიზნესლიტერატურის ქართულ ენაზე გამოცემას გულისხმობს და მიზნად ისახავს, წარმატებული საერთაშორისო გამოცდილების ქართველი მკითხველისთვის გაცნობის გზით, ჩვენს ქვეყანაში ბიზნესგანათლებას შეუწყოს ხელი.

პროექტი 2015 წელს დაიწყო და მკითხველში დიდი ინტერესი გამოიწვია. პროექტის ფარგლებში უკვე გამოიცა ისეთი ბესტსელერები, როგორცაა: ბრაიან თრეისის „მიზნები“ და „მარკეტინგი“, დევიდ ალენის „საქმესთან გამკლავების ხელოვნება“, ერიკ რისის „წარმატებული სტარტაპი“, ნაპოლეონ ჰილის „იფიქრე და გამდიდრდი“ და ა.შ.

აღსანიშნავია ისიც, რომ პროექტის ფარგლებში შერჩეული ბიზნესლიტერატურა განკუთვნილია როგორც პროფესიონალების, ასევე დამწყებთათვის. სერიის უპირატესობაც სწორედ ამაში მდგომარეობს – მკითხველი ბიზნესრჩევებს ეკონომიკური ტერმინოლოგიით კი არ მიიღებს, არამედ ყველა ნიგნი მისთვის პრაქტიკული სახელმძღვანელო გახდება ბიზნესის სხვადასხვა სფეროში გასარკვევად.

„ლურჯი ოკეანე“ ბევრ საინტერესო სიახლეს გპირდებათ, თვალი ადევნეთ სიახლეებს და მოგვწერეთ თქვენი იდეები ჩვენს ვებგვერდზე: www.blueocean.ge.

წინასიტყვაობა

ლიდერობა ადამიანების მართვის თანამედროვე ხელოვნებაა, რომელიც ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაში აუცილებელია.

არსებობს ლიდერის სხვადასხვა განმარტება. მათი შეჯამებით, შეიძლება ითქვას, რომ ლიდერი არის ადამიანი, რომელსაც კარგად შეუძლია მასზე დაკისრებული ვალდებულებების შესრულება და ჰყავს მიმდევრები.

სწორედ ამ საკითხს ეხება ბრაიან თრეისი წიგნში „ლიდერობა“, რომელშიც ის თავისი 40-წლიანი გამოცდილების გათვალისწინებით მკითხველს შესანიშნავ რჩევებს სთავაზობს.

წიგნის წაკითხვისას მნიშვნელოვანია იქ არსებულ იდეებზე ყურადღების გამახვილება და მათი ჩანიშვნა, რადგან ამ იდეებს შეუძლიათ, თქვენი მიდგომები ბიზნესსაქმიანობაში უკეთესობისკენ შეცვალონ.

შესაბამისად, თუ თქვენ ხართ ლიდერი ან ფიქრობთ, რომ ამ მიმართულებით აუცილებლად მოგინევთ პასუხისმგებლობების აღება, აუცილებლად გაეცანით ამ წიგნს, რადგან ის დაგეხმარებათ, ყოველთვის სწორად მართოთ თქვენი გუნდი და კომპანიაში წარმატებას მათთან ერთად მიაღწიოთ.

დავით კენჭაძე

„დიქვი კაპიტალის“ გენერალური დირექტორი

კონსულტანტი
დავით კენტაძე

სარედაქციო ჯგუფი

ლია თოფურია
მიაკო ნადირაძე
ნატალია ჩიშაკაძე
ნანა კვატაშიძე
ნატალია ახვლედიანი
დათო მოსიაშვილი
თათია ტურაშვილი

© 2014 Brian Tracy

All rights reserved.

Published by arrangement with HarperCollins Leadership,
a division of HarperCollins Focus, LLC

© გამომცემლობა პალიტრა L, 2019

ყველა უფლება დაცულია

მისამართი: თბილისი, იოსებძის ქ. 49

☎ 238-38-71

✉ book@palitra.ge

🌐 www.palitra.ge

ISBN 978-9941-29-835-6

დაიბეჭდა შპს „კოლორში“

სარჩევი

შესავალი	11
თავი 1. ლიდერებად არ იბადებიან, ლიდერები ხდებიან.....	14
თავი 2. მისიის შეგრძნება	20
თავი 3. მოქმედებაზე ორიენტაცია.....	27
თავი 4. გამბედაობის ხარისხი.....	33
თავი 5. ლიდერი, როგორც სტრატეგი.....	37
თავი 6. შთაგონებისა და მოტივირების უნარი	43
თავი 7. იფიქრეთ მხოლოდ გამარჯვებაზე	51
თავი 8. ლიდერი, როგორც კომუნიკატორი.....	55
თავი 9. ისწავლეთ სირთულეებისგან	61
თავი 10. შექმენით წარმატებული გუნდი	66
თავი 11. ყურადღება შედეგებზე გაამახვილეთ....	70
თავი 12. მართვის სურვილი	75
თავი 13. თვითშეფასების როლი ლიდერობაში	81
თავი 14. უხელმძღვანელეთ მაგალითით	87
თავი 15. თვითმოტივაცია ლიდერებისთვის.....	92
თავი 16. განივითარეთ ლიდერის თვისებები ...	96
თავი 17. თანამშრომლობის საშუალებით ძალაუფლების მოპოვება.....	102
თავი 18. მართეთ შეთანხმებულად	109
თავი 19. ლიდერები მსმენელები არიან	115
თავი 20. იცხოვრეთ ლიდერივით	118
თავი 21. პატიოსნება – ლიდერის აუცილებელი თვისება	123
ავტორის შესახებ	130

შესავალი

უზენაესი სასამართლოს მოსამართლემ, ოლივერ ვენდელ ჰოლმსმა ერთხელ თქვა: „არსებობს სამი ტიპის ადამიანი: ადამიანები, რომლებიც რალაცას აკეთებენ; ადამიანები, რომლებიც აკვირდებიან, რა ხდება; და ადამიანები, რომლებსაც ოდნავი წარმოდგენაც არ აქვთ, რა ხდება“.

ამ წიგნში ჩვენ ლიდერებსა და იმ ადამიანებზე ვისაუბრებთ, რომლებიც რალაცას აკეთებენ.

დღეს საზოგადოებაში ლიდერის საჭიროება არსებობს. ის ჩვენ ოჯახებში, ბიზნესორგანიზაციებში, კერძო და საჯარო ასოციაციებსა და მთავრობაში გვჭირდება, განსაკუთრებით, ისეთი ლიდერი, რომელიც ხედვითა და გამბედაობით გამოირჩევა და ახალი გზების გაკვალვა შეუძლია.

ჩვენ ორი ტიპის ლიდერი გვჭირდება. ლიდერის პირველი ტიპი, *ტრანზაქციული ლიდერი*, ყველაზე მნიშვნელოვანი და ფუნდამენტური ფიგურაა. ის არის პიროვნება, რომელიც საქმეს სხვებთან ერთად და სხვების საშუალებით აკეთებს.

ლიდერის მეორე ტიპი ტრანსფორმაციული ლიდერი გახლავთ, რომელიც გზას კაფავს. ის არის ლიდერი, რომელსაც ხედვა აქვს და ადამიანების მოტივირება, შთაგონება, სტიმულირება და დარაზმვა შეუძლია, რათა მათ იმაზე ბევრად მეტი გააკეთონ, ვიდრე ოდესმე გაუკეთებიათ.

დღეს ლიდერი და ლიდერობა, განსაკუთრებით, ინსტიტუტებში, ბიზნესში, კორპორაციებში გვჭირდება. ამის მიზეზი ბიზნესში მომუშავე ადამიანების უფრო და უფრო გართულებული მოთხოვნებია. ახლა ისინი ბევრად მომთხოვნები, ანალიტიკურები და ეგოისტურები არიან, ვიდრე ოდესმე.

ამჟამად საკმარისი აღარ არის, ვინმე, უბრალოდ, დაასაქმო და უთხრა, რა უნდა გააკეთოს. ადამიანებს მონაწილეობა სურთ და მუდმივად უკუკავშირს ელოდებიან. ისინი კითხვებს სვამენ, უნდათ, იცოდნენ რა სარგებელს მიიღებენ. დღეს, სამსახურის ძებნისას, უფრო და უფრო მეტ ადამიანს აქვს საქმისადმი ასეთი დამოკიდებულება: „რატომ უნდა ვიმუშაო თქვენთან?“

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზეზი, რის გამოც ადამიანები ამა თუ იმ ორგანიზაციაში სამუშაოდ მიდიან, იქ დასაქმებული ლიდერია. ლიდერობის ორი კარგი განმარტება არსებობს, რომლებიც ძალიან მომწონს, განსაკუთრებით, ბიზნესორგანიზაციებთან მიმართებაში. პირველი განმარტება:

ლიდერობა არის უნარი, ჩვეულებრივ ადამიანებში არაჩვეულებრივი შესაძლებლობები გააღვიძოთ.

მეორე განმარტება:

ლიდერობა არის უნარი, მიმდევრები შეიძინოთ.

ლიდერობა, რომლის საფუძველიც თანამდებობა, ფული ან უფლებამოსილებაა (ეგრეთ წოდებული მიმაგრებული ლიდერობა), მალევე ქრება. ხანგრძლივი ლიდერობა მაშინ იქმნება, როცა ადამიანები მზად არიან, სხვა პიროვნების ხელმძღვანელობით, მის მიერ არჩეულ მიმართულებასა და ხედვას გაჰყვნენ. სხვა სიტყვებით, დღეს საუკეთესო ლიდერობის ნიშანი ნებაყოფლობითი მიყოლის ფორმაა.

ლიდერებად არ იბადებიან, ლიდერები ხდებიან

მრავალი წელია, ლიდერობას შევისწავლი. ამ საკითხს ჯერ კიდევ თინეიჯერობის ასაკში ჩავუღრმავდი. პირველი ლიდერი, რომელიც სრულფასოვნად შევისწავლე, ჰანიბალი იყო. ბევრი წიგნი წავიკითხე პუნიკური ომებისა და ჰანიბალის სპილოების შესახებ, რომლებმაც ალპები გადალახეს და რომაელების წინააღმდეგ გაილაშქრეს. ჰანიბალმა მცირერიცხოვანი რესურსებით ძლიერი საბრძოლო ძალა შექმნა, ათასობით მილის დაშორებით გაილაშქრა და იმ დროს ყველაზე ძლიერი, რომის იმპერია კინალამ დაამარცხა.

ჰანიბალის შემდეგ მთავარსარდალი სციპიონი შევისწავლე, რომელმაც ჰანიბალი დაამარცხა. ნაპოლეონისა და ველინგტონის ცხოვრებაც სიღრმისეულად გამოვიკვლიე, რათა ამ ორ ადამიანს შორის განსხვავება გამეგო. შევისწავლე თავისი დროის საუკეთესო ლიდერები: ვაშინგტონი,

ლინკოლნი, გენერლები – ჯორჯ პატონი, დუაით ეიზენჰაუერი და ომარ ბრედლი.

შედეგად, აღმოვაჩინე, რომ ლიდერებად არ იბადებიან, ლიდერები ხდებიან. ამ ქვეყანას არავინ ევლინება სრულფასოვან ლიდერად. თვით ალექსანდრე დიდიც კი ლიდერობას რვა წლის ასაკიდან სწავლობდა.

შეისწავლე დიადები

ნარსულისა და ანმყოს დიადი ლიდერების ცხოვრების გაცნობა ყველაზე სწრაფი და უტყუარი გზაა ლიდერის თვისებების განსავითარებლად. რაც უფრო გულდასმით შეისწავლით ეფექტური ლიდერობის მახასიათებლებს, მით უფრო ღრმად შეისისხლხორცებით ლიდერების ღირებულებებსა და ქცევებს. მოგვიანებით, მათი ღირებულებები და ქცევები თქვენს მოქმედებებსა და შედეგებში გამოისახება.

აბრაამ ლინკოლნი წერდა: „სხვების წარმატება არის იმის დასტური, რომ წარმატების მიღწევა ყველას შეუძლია“. უდიდესმა ფილოსოფოსმა ბერტნარ რასელმაც იგივე თქვა: „საუკეთესო დასტური იმისა, რომ რალაცის გაკეთება შეიძლება, არის ის ფაქტი, რომ სხვებმა უკვე გააკეთეს“.

წარმოიდგინეთ ლიდერი ადამიანები, რომლებსაც პატივს სცემთ. შემდეგ იფიქრეთ, როგორ შეძლებთ მათი მოქმედებების გამეორებას. იფიქრეთ,

როგორ დაემსგავსოთ მათ. და ჰოი, საოცრებავ, გარკვეული პერიოდის შემდეგ თქვენ მათ თვისებებს იძენთ და თავად ხდებით ლიდერი.

ალექსანდრეს ისტორია

ალექსანდრე დიდის ისტორია ყველასთვის ყურადსაღებია, ვისაც სურვილი აქვს, ლიდერი გახდეს. თხუთმეტი წლის ასაკში იგი დარწმუნებული იყო, რომ ბედისწერამ სამყაროს დაპყრობა განუსაზღვრა. ალექსანდრეს კაცობრიობის ერთ საძმოში გაერთიანების ხედვა ჰქონდა. არისტოტელეს დახმარებით, ის წლების განმავლობაში სწავლობდა და მიზნის მისაღწევად ემზადებოდა. სამხედრო ხელოვნებას ის მამასა და მამის საუკეთესო სარდლებთან დაეუფლა. ალექსანდრე თავის თავს დიად მეფედ ხედავდა და საკუთარი შესაძლებლობების ურყევი რწმენა ჰქონდა. მას სწამდა, რომ ნებისმიერი დასახული მიზნის მიღწევას შეძლებდა.

ალექსანდრე ადმინისტრირებასა და აღსრულებაში შეუდარებელი იყო. ის დელეგირებასა და საჭირო ადამიანების საჭირო დროს საჭირო თანამდებობაზე დანიშვნას ქკვიანურად ახერხებდა. მას დაგეგმვა, ორგანიზება, შეფასება და აღსრულება შესანიშნავად გამოსდიოდა.

ალექსანდრემ ერბილის ბრძოლაში 50 000 კაცით სპარსელთა მილიონიანი არმია გააცამტვერა. მას აზრადაც არასდროს მოსვლია მარცხის შესაძ-

ლებლობა და მზად იყო, ყველა სირთულე დაეძლია. ალექსანდრეს საკუთარი თავისა და ხალხის შესაძლებლობის მიმართ სრული ნდობა ჰქონდა.

ალექსანდრეს, სხვა დიადი ლიდერების მსგავსად, ადამიანების ორგანიზებისა და შთაგონების უნარი ჰქონდა, რათა მათ იმაზე მეტისთვის მიეღნიათ, რაც კი ოდესმე გაუკეთებიათ. იგი საკუთარ ძლიერ მხარეებზე კონცენტრირებისა და გამარჯვებისთვის საჭირო გადამწყვეტ ფაქტორებზე ფოკუსირების შესანიშნავი უნარით გამოირჩეოდა. ალექსანდრე დიდი საუკეთესო ლიდერის ქრესტომათიული ნიმუშია, რაც ლიდერობის ფენომენთან დაკავშირებულ ყველა კვლევაშია ხაზგასმული.

დაინახეთ საკუთარი თავი ლიდერად

შესავალში გამოვთქვი მოსაზრება, რომ არსებობს გარკვეული ზღვარი: ადამიანებმა, რომლებიც ამ ზღვარს ქვემოთ მოიაზრებიან, საერთოდ არ იციან, რა ხდება ან, უბრალოდ, არ აინტერესებთ. ზღვარს ზემოთ კი ადგილი ინდივიდების იმ ერთ ან ორ პროცენტს უნდა მივაკუთვნოთ, რომლებიც ცვლილებათა ძრავაში აალების სანთლებით არიან. თითოეულ ჩვენგანს, ამ ზღვარის ზემოთ თუ ქვემოთ, გარკვეული ადგილი უკავია და ჩვენი ყოველდღიური მოქმედებების შედეგად, მაღლა ან დაბლა გადავაადგილდებით.

თუ გსურთ, იყოთ ლიდერი, გახსოვდეთ, რომ ყველაფერი თქვენზეა დამოკიდებული. ყველაფერი თქვენს ხელშია, უფრო მეტიც, თქვენს გონებაში. თქვენ ხართ ის, რასაც ფიქრობთ, რომ ხართ. თქვენი თვითიმიჯი თქვენსავე ქცევას განსაზღვრავს. საკუთარ თავზე წარმოდგენის შეცვლით, შეგიძლიათ, უფრო ეფექტური ლიდერი გახდეთ.

ყველაფერი მიზეზისა და შედეგის კანონით იწყება. ეს სამყაროს ძირითადი კანონია. ყველა სხვა წესი მათემატიკაში ან მეცნიერების ნებისმიერ დარგში ამ კანონს ექვემდებარება, რომლის თანახმადაც, შედეგი მიზეზიდან გამომდინარეობს. უბრალოდ არაფერი ხდება. ეს საკმაოდ ძძლავრი კანონია. ეს იმას გულისხმობს, რომ ყველა ადამიანის წარმატებას აქვს მიზეზი ან მიზეზები. შესაბამისად, თუ გინდათ, სხვებივით წარმატებული იყოთ, თუ გსურთ, წარმატებულ ადამიანებსა და მათ მიღწევებს მეტოქეობა გაუწიოთ, გაიგეთ, რა მოიმოქმედეს მათ და თქვენც მათ მიჰბაძეთ! მუდმივად აკეთეთ ის, რასაც წარმატებული ხალხი აკეთებს და, საბოლოოდ, იმავე შედეგს მიიღებთ.

ამის მსგავსია რწმენის კანონი, რომლის თანახმადაც, თუ რაიმე გულით გწამთ, ის რეალობა გახდება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, თქვენ ხართ ის, რაც გჯერათ, რომ ხართ. ფილოსოფოსმა უილიამ ჯეიმსმა თქვა: „რწმენა ფაქტებს ქმნის“.

ამ წიგნის მიზანია, მოგცეთ საშუალება, ლიდერი გახდეთ; თუ უკვე ხართ ლიდერი, მაშინ უფრო ეფექტურ ლიდერად რომ ჩამოყალიბდეთ. ამის მიღწევას თქვენთვის ჩვენს რეალობაში არსებული ეფექტური ლიდერების თვისებების, მასახიათებლებისა და ქცევების გაცნობით შევეცდები, რათა მათი თვისებების გადაღება შეძლოთ და თქვენს რეალობად აქციოთ.

მისიის შეგრძნება

ლიდერებს აქვთ ხედვა და მისიის შეგრძნება, რაც პიროვნების მოტივირებასა და შთაგონებას იწვევს. ლიდერი ხალხს მისიის მიღწევაში ეხმარება. ყველას გვსურს, გავხდეთ რაიმე დიდის ნაწილი. ლიდერებს აქვთ უნარი, ჩვენში გააღვიძონ მოტივაცია, სტიმული და ენთუზიაზმი, რათა მათი ხედვის განხორციელებას გულმოდგინედ და ერთგულად ვეცადოთ.

როგორც ლიდერს, უნდა გქონდეთ მიზანი, რომელიც ხალხს შეაგულიანებს და შთააგონებს. ადამიანების შეგულიანებასა და შთაგონებას აქციების ფასის ზრდა, მეტი ფულის შოვნა ან ხელფასის გაზრდა კი არა, თვისებრივი მიზნები იწვევს. ჩვენ გაჭირვებაში მყოფი ხალხის დახმარება და კონკურენტულ გარემოში წარმატების მიღწევა შთაგვაგონებს.

იბრძოლეთ, რომ იყოთ საუკეთესო

თქვენი, როგორც ლიდერის ყველაზე მნიშვნელოვანი ხედვა ის უნდა იყოს, რომ საუკეთესო გავხდეთ. ეს ხედვა თქვენს ბიზნესს ან ორგანიზაციას

უნდა ეხებოდეს. თქვენი თავისა და კომპანიისთვის მხოლოდ საუკეთესოს ესწრაფეთ. ბიზნესში ეს ისეთი კითხვის დასმას ნიშნავს, როგორიცაა:

თქვენი პროდუქტის ან მომსახურების რა თვისებაა ყველაზე აქტუალური ან მნიშვნელოვანი თქვენი მომხმარებლებისთვის?

როცა ამ თვისებას განსაზღვრავთ, თანამშრომლებისა და მენეჯერების მთლიანი ენერჯია და კრეატიულობა ამ სფეროში საუკეთესო შედეგების მიღწევისკენ მიმართეთ.

ჩვენ გვჭირდება, რომ საუკეთესოები ვიყოთ. თუ თქვენს სფეროში საუკეთესო ადამიანების გვერდით არ დგახართ და მაქსიმუმს არ აკეთებთ, ვერც საუკეთესო იქნებით და ვერც გასაოცარ შედეგებს მიაღწევთ.

დანერგეთ მნიშვნელობა და მიზანი

ამოცანისადმი ერთგულება საქმეს მნიშვნელობასა და მიზანს ანიჭებს. ადამიანებს კი ჰაერით სჭირდებათ მნიშვნელობის შეგრძნება და მიზანი. სწორედ ლიდერები არიან ის ადამიანები, რომლებიც თავს მნიშვნელოვან პიროვნებად გვაგრძნობინებენ და გვახსენებენ, რომ ის, რასაც ვაკეთებთ, მნიშვნელოვანია. მათი დამსახურებაა, თავს გუნდის განუყოფელ ნაწილად რომ მივიჩნევთ.

არსებობს ოთხი გზა, ადამიანს თავი მნიშვნელოვან პიროვნებად რომ აგრძნობინოთ. პირველი

მადლიერებაა. ყველა შესაძლებლობა გამოიყენეთ, რომ თანამშრომლებს კარგად შესრულებული საქმისა და კომპანიის წარმატებაში შეტანილი წვლილისთვის მადლობა გადაუხადოთ. ინდივიდს მადლობას რაც უფრო მეტჯერ გადაუხდით, მით უფრო ღირებულად იგრძნობს თავს და მოტივირებული იქნება, თქვენი მისდამი ნდობა გაამართლოს;

მეორე გზა *მოწონებაა*. ყოველთვის შეაქეთ ადამიანები ნებისმიერი მიღწევისთვის, პატარა იქნება თუ დიდი. შეაქეთ შემოთავაზებებისა და ხედვისთვის, მათი აზროვნებისთვის. ინდივიდები შექებას ყოველთვის ემოციურად იღებენ, რაც მათ თვითშეფასებასა და თავმოყვარეობას ზრდის. აუცილებელია, ადამიანი მაშინვე და კონკრეტული საქმისთვის შეაქოთ, რათა იგრძნოს, რომ შექება გულწრფელი იყო;

მესამე გზა, რითაც ადამიანს საკუთარ მნიშვნელობასა და ფასს აგრძნობინებთ, *პატივისცემაა*. მუდმივად უთხარით კომპლიმენტები თანამშრომლებს ისეთი თვისებების გამო, როგორიცაა, მაგალითად, შეუპოვრობა. შეაქეთ ლამაზი სამოსის ან მიღწევების გამო;

პიროვნებაში საკუთარი მნიშვნელობისა და თვითშეფასების გაზრდის ყველაზე მძლავრი საშუალება *ყურადღების* გამოჩენაა. მუდმივად იგნორირებული ადამიანი ორგანიზაციის მიზნებისადმი ერთგული ვერ იქნება. თანამშრომლები

თავს გუნდის წევრებად ვერ იგრძნობენ, თუ მხოლოდ ბრძანებებს მიიღებენ და უკუკავშირის ან საერთო საქმეში წვლილის შეტანის საშუალება არ ექნებათ. ყურადღების გამოჩენა ნიშნავს, მოუსმინო ხალხს და საუბარი არ შეანყვეტინო. აუცილებელი არ არის, მათი მოსაზრებები გაითვალისწინოთ ან მათ ნათქვამს დაეთანხმოთ. უბრალოდ, ადამიანებს საკუთარი აზრის გამოხატვის საშუალება მიეცით.

საერთო მიზანი

კარგი მიზანი ან კარგი მისია არა მხოლოდ ორგანიზაციას, არამედ იქ დასაქმებულ ყველა ადამიანს აძლევს მიმართულებას.

კარგი მიზანი ყველას საერთო მიზეზის ქვეშ აერთიანებს. მაგალითად, IBM-ი ბიზნესისტორიაში ერთ-ერთი უდიდესი ინდუსტრიული ლიდერია. მის ერთ-ერთ მიზანს მსოფლიოში საუკეთესო მომსახურების შეთავაზება წარმოადგენს. IBM-ში სურთ, ცნობილნი იყვნენ, როგორც ორგანიზაცია, რომელიც თავის მომხმარებლებზე ზრუნავს. კომპანიის ეს მისია, რომელიც თვისებრივ მიზანს მოიცავს და არა რაოდენობრივს, თანამშრომლების შთაგონებასა და შეგულიანებას ახდენს, რადგან ისინი ამ მისიაზე მუდმივად ფიქრობენ და საუბრობენ. მათ სჯერათ, რომ საუკეთესოები არიან და მათზე უკეთ კლიენტებზე არავინ ზრუნავს. IBM-

ში ყველამ იცის, რომ მათი საქმიანობა, გარკვეული კუთხით, მომხმარებელზე ზრუნვასთან არის დაკავშირებული და ამის ცოდნა ყველას საერთო მიზნით აერთიანებს.

კომპანიის მისია ხშირად მისიის განაცხადშია ჩანერგილი. მისიის განაცხადი არის განაცხადება იმის შესახებ, თუ რატომ არსებობს კომპანია და რა არის მისი ყოვლისმომცველი მიზანი. როგორც ნესი, მისიის განაცხადი, გარკვეული დოზით, მომხმარებელსაც მოიცავს. მაგალითად, როგორ გააუმჯობესებს თქვენი პროდუქტი ან მომსახურება კლიენტის ცხოვრებას. YouTube-ის დამფუძნებელს – ჩედ ჰარლის სურდა, რომ ადამიანებს თავიანთი ვიდეოების ინტერნეტსივრცეში განთავსების შესაძლებლობა ჰქონოდათ. ჩარლზ შვაბის მისია იყო, რომ მისი ორგანიზაცია „ყველაზე სასარგებლო და ეთიკური ფინანსური მომსახურების კომპანია ყოფილიყო“. Google-ის დამფუძნებლებს, ლარი პეიჯსა და სერგეი ბრინს სურდათ, ინტერნეტში მუშაობა მარტივი გაეხდათ.

რატომ არსებობს თქვენი კომპანია? რა არის მისი მიზანი?

ყველა ბიზნესის ძირითად მიზანი

ბიზნესლიდერისთვის ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზანი არსებობს – მომხმარებლის შეძენა და მისთვის მომსახურების განევა. ორგანიზაცი-

ის კლიენტურა ლიდერისთვის უმნიშვნელოვანესია. ავიღოთ „ნორდსტრომის“ მაგალითი, რომლის ლიდერებიც განუწყვეტლივ და მუდმივად მომხმარებლებზე ფიქრობდნენ. IBM-ი მხოლოდ კლიენტებზე ფიქრობს და საუბრობს. უფრო და უფრო მეტი კომპანია ხდება მომხმარებლებზე ფიქრით შეპყრობილი. მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციაში ჩამოყალიბდებიან, თუ ვინ არიან მათი კლიენტები და შეთანხმდებიან, რომ კომპანიის მიზანი მომხმარებლების დაკმაყოფილებაა, თანამშრომლების ერთი მიზნით გაერთიანებაც მარტივი ხდება.

უფრო მეტიც, მე მჯერა, რომ შეიძლება, მარტივი ტესტის საშუალებით გავარკვიოთ, ორგანიზაცია რამდენად კარგად იმართება. როცა რომელიმე კომპანიაში იმყოფებით, დააკვირდით და მოუსმინეთ, როგორ მოიხსენიებენ მომხმარებლებს თანამშრომლები. კარგ ორგანიზაციაში კლიენტებზე ყოველთვის პატივისცემით საუბრობებენ. მათზე მუდამ სიამაყით ლაპარაკობენ, თითქოს ისინი ყველაზე მნიშვნელოვანნი იყვნენ. თავისთავად საგულისხმო ფაქტია, როდესაც მომხმარებელი რეკავს. ხოლო, როცა კლიენტს პრობლემა აქვს და მას დახმარებას გაუწევენ, ეს ორგანიზაციაში დღესასწაულის მიზეზი ხდება. როდესაც მომხმარებელი რეკავს და მომსახურებით კმაყოფილია, ეს თანამშრომლებში სიამაყისა და წარმატების გრძნობას აჩენს.

თქვენს ორგანიზაციაში როგორ საუბრობენ თანამშრომლები მომხმარებლებზე?

დავუშვათ, რომ კომპანიაში ერთ-ერთ დეპარტამენტს მართავთ, რომელიც სხვა დეპარტამენტს ემსახურება. ეს დეპარტამენტი თქვენი მომხმარებელია. ვინც თქვენი პასუხისმგებლობის სფეროში თქვენს ნაწარმს მოიხმარს, თქვენი მომხმარებელია. ლიდერები მომხმარებლების დაკმაყოფილებას დიდი ყურადღებით უნდა ეპყრობოდნენ.

თუ ბიზნესლიდერობას, დეპარტამენტის ან ნებისმიერი ორგანიზაციის ლიდერობას აპირებთ, კარგად უნდა მოიფიქროთ, რა იქნება თქვენი ბიზნესის ან დეპარტამენტის მისია ან ყოვლისმომცველი მიზანი. საუკეთესოთა შორის ადგილის დამკვიდრება და სხვების დახმარება თქვენი ლიდერობის წარმატების საზომია.

მოქმედებაზე ორიენტაცია

თუ ნაპოლეონის, ალექსანდრე დიდის, ფლორენს ნაიტინგილის ან დედა ტერეზას ცხოვრებას ჩაუღრმავდებით, აღმოაჩენთ, რომ ოთხივენი ძალიან აქტიური ადამიანები იყვნენ, უბრალოდ არ ისხდნენ და რალაციის მოხდენას არ ელოდებოდნენ. ისინი გახლდნენ პიროვნებები, რომელთაც ჰქონდათ იდეა, კონცეფცია და მისია, რომელიც შემდგომ ალასრულეს.

ლიდერები ინოვატორები და ანტრეპრენიორულები არიან. სიტყვა „ანტრეპრენიორული“ ფრანგულიდან მოდის და „კეთებას ან განხორციელებას ნიშნავს“. ინოვატორი მუდმივად სიახლეების გამოცდას ცდილობს. ლიდერები სიღრმისეულ ანალიზს არ აკეთებენ.

დღევანდელი ბიზნესლიდერის დევიზია: გააკეთეთ, შეაკეთეთ, სცადეთ. ეს დევიზი მოდის ტომ პიტერსის წიგნიდან *სრულყოფილების ძიებაში*, სადაც ის ამბობს, რომ საუკეთესო კომპანია ისაა,

სადაც მეტს ცდიან, მეტს იკვლევენ და მუშაობას აგრძელებენ.

ასეთი კომპანიები არ ყოყმანობენ და თვეებსა და წლებს ანალიზზე არ ხარჯავენ. ისინი მიდიან და აკეთებენ. მათი დევიზია „რალაც ტყუილუბრალოდ არ უნდა აკეთო, წინ უნდა იარო“.

როგორ გადაარჩინა მოქმედება 2 მილიონი დოლარი

ლიდერები პიროვნულ მოქმედებაზე არიან ორიენტირებულნი. მათ მუდმივად წინ მიჰყავთ კომპანიები და თავადაც აქტიურობით გამოირჩევიან. არ გააკეთოთ ხვალ ის, რისი გაკეთებაც დღეს არის შესაძლებელი.

დაყოვნება მოქმედების საპირისპიროა. ლიდერები არ აყოვნებენ. სხვა შემთხვევაში ისინი ლიდერები არ იქნებოდნენ. ეს გაკვეთილი ჩემს კარიერაში ძალიან ადრე ვისწავლე. როცა ერთ დიდ კომპანიაში ვმუშაობდი, უფროსმა დამავალა, რენოში გავფრენილიყავი და 2 მილიონი დოლარის ღირებულების უძრავი ქონების საყიდლად მოსამზადებელი სამუშაოები დამენყო. მან მითხრა, რომ გამგზავრება მომდევნო ორი კვირის განმავლობაში შემეძლო. მე იმ დროისთვის კომპანიაში ლიდერი არ ვიყავი, თუმცა, ვინაიდან დაყოვნება არ მიყვარს, მეორე დღესვე წასვლა გადავწყვიტე. როგორც კი ნევადაში ჩავედი და პერსონალს შევ-

ხვდი (იმ ინჟინრის ჩათვლით, რომელიც წინასწარი სამუშაოების ჩატარებაზე გახლდათ პასუხისმგებელი), ვიგრძენი, რომ რაღაც რიგზე არ იყო. დღის ბოლოს, რამდენიმე საათით ადრე, სანამ შეთანხმებას ხელს მოვანერდით, პრობლემის არსსაც მივხვდი. ტერიტორია ნყლით არ მარაგდებოდა და, შესაბამისად, შეუძლებელი გახლდათ იქ რამის აშენება. დაუყოვნებელი მოქმედებით კომპანია 2 მილიონი დოლარის ზარალს გადავარჩინე. ალბათ საჭირო აღარაა იმის თქმა, რომ ჩემი უფროსი ძალიან ბედნიერი იყო. ერთ წელიწადში მე უკვე სამ განყოფილებას ვმართავდი და ორმოცდაორი ადამიანი მექვემდებარებოდა.

იყავით შორსმჭვრეტელი

ლიდერები შორსმჭვრეტელები არიან. მათი უმეტესობა მომავალში ცხოვრობს. ლიდერთა აზრები მუდმივად მომავლისკენაა მიმართული. რა ვიქნებით და როგორ შევქმნათ ეს? არალიდერების უმეტესობა აწმყოსა და წარსულზეა ორიენტირებული. შორსმჭვრეტელი რომ გახდეთ, უნდა დაისახოთ მიზანი და ყოველდღიურად მის მიღწევაზე იყოთ ფოკუსირებული.

მიზნის მისაღწევად ლიდერები შვიდეტაპიან პროცესს მიჰყვებიან:

1. *განსაზღვრეთ თქვენი უმნიშვნელოვანესი მიზნები.* ზუსტად გადანყვიტეთ, რისი მიღწევა

გსურთ პირად ცხოვრებასა თუ ბიზნესში. სიცხადე აუცილებელია;

2. *ჩამონერეთ მიზნები.* კონკრეტულად და დეტალურად. მიზნები გაზომვადი გახადეთ. მაგალითისთვის, მომდევნო ორ წელიწადში თქვენი მიზანი გაყიდვების გაორმაგება შეიძლება იყოს. მიზნები აუცილებლად ჩამონერეთ. თუ მიზანი დანერგილი არ არის, მაშინ ის, უბრალოდ, ბუნდოვანი ფანტაზიაა;

3. *დაანესეთ მიზნის მიღწევის ვადები.* თუ დიდი მიზანია, ეტაპებად დაყავით და ყოველ მათგანს საბოლოო ვადა განუსაზღვრეთ. როცა მიზანი კონკრეტულ ვადებშია განერილი, მის შესასრულებლად უფრო მეტი მოტივაცია გვაქვს. დაუნესეთ თქვენს თავს ვადები;

4. *ჩამონერეთ იმ ყველაფრის სია, რისი გაკეთებაც მიზნის მისაღწევად გჭირდებათ.* იყავით ამომწურავი. როცა რამე გაგახსენდებათ, სიას დაამატეთ;

5. *ჩამოაყალიბეთ სამოქმედო გეგმა.* ამ ეტაპზე სიაში განერილი ქმედებების რეალურ ნაბიჯებად გარდაქმნა ხდება. ორი რამეა, რაზეც უნდა იფიქროთ: პრიორიტეტულობა და თანამიმდევრობა. რომელი საკითხია თქვენს სიაში ყველაზე მნიშვნელოვანი? პირველად რა უნდა გაკეთდეს? პრიორიტეტების განსაზღვრისას გახსოვდეთ 80/20-ის წესი: მოქმედებების 20 პროცენტი თქვენი შედე-

გების 80 პროცენტს განსაზღვრავს. უმნიშვნელო რაღაცებზე დრო არ უნდა დახარჯოთ. არც თქვენმა ხალხმა უნდა დახარჯოს დრო უმნიშვნელო რაღაცებზე. განსაზღვრეთ, თქვენ და თქვენს ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში რა დაგეხმარებათ. რაც შეეხება თანამიმდევრობას, ზუსტად ჩამოაყალიბეთ, რა არის გასაკეთებელი მანამ, სანამ სხვა რამის კეთებას დაიწყებთ. ნებისმიერ გეგმას ექნება აქტივობები, რომლებიც რომელიმე სხვა, კონკრეტული აქტივობების შესრულებაზე დამოკიდებული. ამას გარდა, განსაზღვრეთ ის შეზღუდვები, დაბრკოლებები ან წინაღობები, რომლებიც თქვენ წინაშე დგას. პრიორიტეტულობა ამ შემთხვევაშიც მნიშვნელოვანია. რომელია ყველაზე სერიოზული წინაღობა? რა არის ის, რისი დაძლევაც მიზნის მისაღწევად აუცილებლად გჭირდებათ?

6. *იმოქმედეთ.* ახლა, როცა გეგმა გაქვთ და იცით არსებული დაბრკოლებების შესახებ, დროა, დაუყოვნებლივ იმოქმედოთ. ბევრი ადამიანი იმიტომ მარცხდება, რომ თავისი მიზნებისა და გეგმების განსახორციელებლად დროულად არ მოქმედებს. ლიდერები ამ შეცდომას არ უშვებენ;

7. *ყოველდღე გააკეთეთ რაღაც.* როცა დილით ადგებით, დაგეგმეთ თქვენი დღე და შემდეგ გააკეთეთ რამე, რასაც დასახული მიზნისკენ მიჰყავხართ.

პიტერ დრუკერმა დაწერა: „ლიდერის პასუხისმგებლობა მომავალზე ფიქრია; ამის გაკეთება

სხვას არ შეუძლია“. სტრატეგიული დამგეგმარებელი მაიკლ კამი ამბობს: „ვინც მომავალზე არ ფიქრობს, მომავალი არ ექნება“. პუბლიცისტი და მენეჯმენტის ექსპერტი ალექ მაკენზი დარწმუნებულა: „მომავლის პროგნოზირების საუკეთესო გზა მისი შექმნაა“. ლიდერები მომავალს მიზნის განსაზღვრითა და მისკენ ყოველდღიურად, ნაბიჯ-ნაბიჯ სვლით ქმნიან.

გამბედაობის ხარისხი

გამბედაობა ლიდერის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებაა. სწორედ ეს აძლევს ლიდერს წინსვლის ძალას და ხალხს მისი მიყოლისკენ უბიძგებს. საბედნიეროდ, ამ თვისების განვითარება შესაძლებელია. იგი თანდაყოლილი არ არის. გამბედაობის სწავლა შესაძლებელია.

გამბედაობა ჩვევასავითაა. ამ ჩვევის განვითარება მუდმივი ვარჯიშით შეგიძლიათ. ყოველთვის, როცა გაუბედაობა შეგიპყრობთ ან უკან დახვევის სურვილი გაგიჩნდებათ, აიძულეთ თავი და წინ წადით. მუდამ იმისკენ იმოძრავეთ, რაც შიშს გგვრით. საშიში სიტუაციისთვის თავის არიდებით თქვენში სიმხდალის ჩვევას ავითარებთ. თქვენ სხვა გზით უნდა ნახვიდეთ. ჩვევად გაიხადეთ, რომ ყოველდღე გაუსწოროთ თვალი იმ ხალხს ან იმ სიტუაციებს, რომელიც გაშინებთ. რაც უფრო ხშირად აღუდგებით წინ და დაამარცხებთ შიშს, მით უფრო გამბედავი გახდებით. როცა მუდმივად იმას

როცა მეორე მსოფლიო ომის დროს ინგლისელებზე გერმანელების გამარჯვება გარდაუვალი ჩანდა, უინსტონ ჩერჩილმა თავისი ცნობილი სიტყვა წარმოთქვა: „ჩვენ არასდროს დავნებდებით!“ მან ეს გამომწვევი სიტყვები მაშინ თქვა, როცა ყველა ჰიტლერთან დაზავებას ურჩევდა. მოგვიანებით, ჩერჩილმა თავისი გადანყვეტილება ასე ახსნა: „მე ისტორია ნასწავლი მაქვს. ისტორია კი ამბობს: თუ საკმარისი დროით გაძლებთ, რაღაც აუცილებლად მოხდება“. ინგლისის პრემიერ-მინისტრი მართალიც აღმოჩნდა. ამ განცხადებიდან თითქმის ერთი თვის შემდეგ იაპონელებმა პერლ ჰარბორი დაბომბეს. ჰიტლერმა შეერთებულ შტატებს ომი გამოუცხადა და, შედეგად, ჩერჩილის ინგლისს პლანეტის უდიდესი ინდუსტრიული ძალა შეუერთდა.

გაბედეთ წინსვლა

გახსოვდეთ, რომ მომავალი რისკზე წამსვლელებს ეკუთვნით. ვინც რისკზე წასვლას თავს არიდებს, დიდება ცხოვრებაში არ ელირსება.

რა თქმა უნდა, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ გარისკო საკუთარი სიცოცხლე და ყველაფერი, რაც გაქვს. უბრალოდ, წინსვლისთვის გათვლილი რისკია საჭირო. განიხილეთ ყველაზე ცუდი შესაძლო შედეგი, ყველაფერი ილონეთ არასაჭირო რისკის შესამცირებლად და მხოლოდ ამის შემდეგ წადით წინ.

ლიდერი, როგორც სტრატეგი

ლიდერები კარგი სტრატეგები და დამგეგმარებლები არიან. ბიზნესში წარმატებულ ხალხთან მუშაობისას აღმოვაჩინე, რომ ისინი ძალიან, ძალიან კარგი დამგეგმარებლები არიან. მათ სტრატეგიული აზროვნება სიღრმისეულად აქვთ შესწავლილი.

სტრატეგიული აზროვნება ეგრეთ წოდებული მთლიანი სურათის დანახვას ნიშნავს. ლიდერები თავიანთ თითოეულ ნაბიჯსა და იმ გაუთვალისწინებელ ქმედებებს აფასებენ, რამაც მათზე გავლენა შეიძლება იქონიოს. ისინი თავს დიდი სამყაროს ნაწილად ხედავენ და ამ გადმოსახედიდან აზროვნებენ: „ჩემს ამ ქმედებას რა მოჰყვება? როგორ რეაგირებას მოახდენენ ჩემი კონკურენტები? როგორ რეაგირებას მოახდენენ მტრები და მეგობრები? რა რეაგირება ექნება ბაზარს?“

რა შეიძლება მოხდეს?

ექსპერტები ექსტრაპოლაციორულ აზროვნებაში ლიდერები არიან. მათ მიმდინარე ტრენდების

საფუძველზე შეუძლიათ გათვალონ, რა მოხდება მომავალში. იმის განსაზღვრას, თუ რა სახის პროდუქტებსა და მომსახურებას იყიდიან ან ელიან კლიენტები მომავალში, ლიდერები მომხმარებლების ყიდვის ქცევას მიმდინარე ტრენდების შეფასებით ახდენენ.

ლიდერები, ასევე, წინასწარ ჭვრეტენ კრიზისებს. ისინი რალაცის მოხდენას არ ელოდებიან და ყოველთვის კითხულობენ: „რა შეიძლება, წავიდეს ცუდად? რა შეიძლება, დაემუქროს ჩემს ბიზნესს?“

ექსტრაპოლატორული აზროვნების მსგავსია ტელეოლოგიკური აზროვნება, რაც მოქმედებამდე წინსწრებით ყველა შესაძლო შედეგის დანახვასა და შეფასებას ნიშნავს. ნათქვამია, რომ ნაპოლეონი ბრძოლების უმეტესობას კარავში იგებდა. ის საბრძოლო გეგმასა და რუკებს ეცნობოდა, ყველა შესაძლო შემთხვევას იხილავდა და თითოეულ მათგანზე საპასუხო ქმედებას წინასწარ საზღვრავდა. გახურებულ ბრძოლაში, როცა სიტუაცია მის საწინააღმდეგოდ ვითარდებოდა, მას უკვე მოფიქრებული ჰქონდა, როგორ ემოქმედა და შეეძლო, მტრისთვის პასუხი დაუყოვნებლივ გაეცა.

სტრატეგიულად მოაზროვნებს ყოველთვის აქვთ უპირატესობა იმ ადამიანებთან შედარებით, რომლებიც შესაძლო ვარიანტების წინასწარ განჭვრეტას დროს არ უთმობენ.

სტრატეგიული გეგმის შექმნა

ლიდერებს საკუთარი ორგანიზაციისთვის სტრატეგიული გეგმა უნდა ჰქონდეთ. ეფექტური გეგმის შესაქმნელად ექვს მთავარ კითხვას უნდა უპასუხოთ.

1. *სად ხართ ახლა?* ნებისმიერი სტრატეგიული გეგმა კომპანიის მდგომარეობის სრული შეფასებით იწყება. თუ არ იცით თქვენი ამჟამინდელი მდგომარეობა, ვერ გაიგებთ, რა ნაბიჯები უნდა გადადგას ორგანიზაციამ სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. დაკონკრეტდით. თითოეული ბიზნესერთეულის ან პროდუქტისთვის განსაზღვრეთ გაყიდვები, მოგებიანობა, აქტივები, ტრენდები და კონკურენტული პოზიციონირება;

2. *როგორ მოხვდით აქ?* ამ სიტუაციის შეფასებისას გადამწყვეტ როლს გულწრფელობა თამაშობს. რა გადანყვეტილებებმა მიგიყვანათ ახლანდელ მდგომარეობამდე? თქვენი ამჟამინდელი წარმატებისთვის მნიშვნელოვანს რას აკეთებთ? რა მოქმედებები არ არის საჭირო მოგებიანი მომხმარებლების შესაძენად და შესანარჩუნებლად? რა მოქმედებების აუთსორსინგი შეგიძლიათ?

3. *აქედან სად გინდათ, მოხვდეთ?* მას შემდეგ, რაც განსაზღვრავთ, დღეს სად ხართ და რატომ (ნაბიჯი 1 და 2), უნდა გაარკვიოთ, საითკენ მიდინხართ. დაკონკრეტდით. მაგალითად, შეგიძლიათ განსაზღვროთ პროდუქტები, რომლებსაც ყიდით,

მომხმარებელთა ბაზა და ფინანსური შედეგები, რომელსაც იდეალურ შემთხვევაში, მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში მიაღწევდით;

4. *დღევანდელი მდგომარეობიდან როგორ უნდა მოხვდეთ იქ, სადაც გსურთ?* ჩამოწერეთ ყველაფერი, რისი გაკეთებაც თქვენ მიერ წარმოდგენილი იდეალური მომავლისთვის დაგჭირდებათ. როცა ახალი დავალება გაგახსენდებათ, სიას დაამატეთ;

5. *სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად რა დაბრკოლებების გადალახვა მოგიწევთ?* არსებობს შემზღუდველი და დამაბრკოლებელი ფაქტორები, რომლებიც ხელს გიშლით, იყოთ თქვენს სტრატეგიულ გეგმაში აღწერილი იდეალური კომპანია. რა არის ეს შემზღუდველი და დამაბრკოლებელი ფაქტორები და მათ დასაძლევად რის გაკეთებას აპირებთ?

6. *რა დამატებითი ცოდნა ან რესურსი გჭირდებათ სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად?* ყოველთვის არსებობს ძირითადი კომპეტენციები, რისი შექმნაც ან განვითარებაც კომპანიას სჭირდება იმისთვის, რომ მომხმარებლის თვალში აქტუალური დარჩეს და კონკურენტებს აჯობოს. მაგალითად, სოციალური მედიის ექსპერტები დღეს შტატში ბევრ კომპანიას ჰყავს.

სცენარის დაგეგმარების ინსტრუმენტი

ყველაზე საუკეთესო ინსტრუმენტი, რომელიც სტრატეგიული გეგმის შესაქმნელად ლიდერებისთვის გამოადგებათ, სცენარის დაგეგმარებაა.

პროცესი მოვლენების განვითარების სამ ან ოთხ დეტალურ სცენარს მოიცავს, სადაც განსაზღვრულია, თუ როგორი იქნება თქვენი კომპანია და ბიზნესგარემო მომავალ ხუთ, ათ ან ოც წელიწადში. თითოეული სცენარი დეტალურად უნდა იყოს განერილი. უნდა ახსნათ, რა პროდუქტებს ყიდით, ვინ არიან თქვენი მომხმარებლები თუ კონკურენტები და რას აკეთებენ ისინი განსხვავებულად, რა გარეგანი ან გარემო ფაქტორები (მაგალითად, მარეგულირებელი ორგანოები) ახდენს თქვენს ბიზნესზე გავლენას. მას შემდეგ, რაც სამომავლო სცენარს ჩამოაყალიბებთ, ამჟამინდელ მდგომარეობას მიუბრუნდებით და დღესვე დაიწყებთ იმის განსაზღვრას, რისი გაკეთება მოგიწევთ ამ სცენარებისთვის მოსამზადებლად. თუ აღმოჩნდება, რომ კონკურენტი თავის პროდუქტს თქვენსაზე იაფად აწვდის მომხმარებელს, რის გაკეთებას შეძლებთ ამ სიტუაციის გამოსასწორებლად?

ძალების თავმოყრა

კარგი სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ასპექტი თანამშრომლებისა და ორგანიზაციის ძალების თავმოყრა და იმ მიმართულებით სვლაა, რომელსაც მნიშვნელოვანი ცვლილებების მოტანა შეუძლია. ძალების კონცენტრირება არა მარტო ბაზარზე, არამედ მონინაალმდგვის ან კონკურენტის სუსტ მხარეზეც უნდა მოახდინოთ.

აზრი არ აქვს, კონკურენტს იმ სფეროში გაუნით კონკურენცია, რომელშიც ორივენი ძლიერები ხართ. ბაზარზე ყოველთვის არსებობს იმის შესაძლებლობა, რომ კომპანიამ თავისი პროდუქტების ან მომსახურების დიფერენცირება შეძლოს და ბაზრის იმ სეგმენტზე გავიდეს, სადაც მისი კონკურენტი მოისუსტებს და თვითონ უპირატესობის მოპოვებას შეძლებს. ბაზარზე თქვენი ძალების თავმოყრა მოახდინეთ და სუსტ მხარეებს ყურადღება მიაქციეთ. ამასთანავე, ყველაზე ცუდი შესაძლო შედეგიც გაითვალისწინეთ. რა არის ყველაზე უარესი, რაც ბიზნესის შეფერხების კუთხით შეიძლება შეგემთხვეთ? რა არის ყველაზე ცუდი, რაც ბაზართან, საპროცენტო განაკვეთთან, თანამშრომლებთან, კონკურენტულ რეაგირებასა და სხვა საკითხებთან მიმართებაში შეიძლება, მოხდეს? ყველა სცენარი კარგად გათვალეთ და ბაზარზე მომხდარი ნებისმიერი ცვლილებისთვის მზად იყავით.

სტრატეგიულ დამგეგმარებლებსა და ლიდერებს სწრაფი რეაგირების უნარი აქვთ, რადგან ყველაფერზე წინასწარ ფიქრობენ და სხვადასხვა ვარიანტით არ არიან გადატვირთულნი. მათ შეუძლიათ დაინახონ, რა ხდება, შეაფასონ სიტუაცია და ზოგ სფეროში უკან დახევის ან წინ წასვლის გადანყვეტილება მიიღონ. როგორც წესი, არასასურველ სიტუაციაში სწრაფი რეაგირების უნარი ლიდერობის ნიშანია.

შთაბონებისა და მოტივირების უნარი

დღევანდელ საზოგადოებაში მუშაობისას ინდივიდი შესაძლებლობების მხოლოდ 50 პროცენტს იყენებს, ზოგჯერ 40 პროცენტსაც. ლიდერები, დამატებით, ადამიანების შესაძლებლობების 30, 40 ან 50 პროცენტს აღვიძებენ და მათგან უფრო მეტ კონტრიბუციას იღებენ.

მოტივირების ფაქტორები

მოტივირების პირველი ნაბიჯი იმის გარკვევაა, თუ რა ინვესს ხალხში მოტივაციას, რა უბიძგებს მათ, რომ 30 ან 50 პროცენტით მეტი გააკეთონ. ჩვენ მოტივირების ის ექვსი ფაქტორი გამოვყავით, რომელიც პიროვნების განსაკუთრებულ შემსრულებლად გარდაქმნაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს.

მოტივირების პირველი ფაქტორი ადამიანების გამონვევა და მათთვის საინტერესო საქმის მიცემაა. როცა თანამშრომლები საქმეში ჩართულები არ არიან, არალიდერები მათ ადანაშაულებენ.

დავსვით კითხვა: თანამშრომლებს მხოლოდ უინტერესო დავალებებს ხომ არ აძლევენ? ლიდერებს ესმით, რომ ადამიანებს მოტივაციისთვის მიზეზი სჭირდებათ. მიეცით თანამშრომლებს დავალება, რომელიც მათ კომფორტის ზონიდან გამოიყვანს და პროფესიულ ზრდაში დაეხმარება;

მეორე ფაქტორი, რომელიც ხალხის მოტივირებას ხელს უწყობს, ღია კომუნიკაციაა. ლიდერები თანამშრომლებს ახსნის გარეშე არაფერს ავალებენ. მუშაკი მოტივირებული და შთაგონებული მაშინაა, როცა ესმის, თუ როგორ ჯდება მისი დავალება მთლიან სურათში;

მესამე ფაქტორი პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულებაა. თუ თანამშრომლები დავალებაზე პასუხისმგებლები გახდებიან, მის შესრულებაში უფრო ჩაერთვებიან. ასეთი დამოკიდებულება მათში თავდაჯერებულობასა და თვითშეფასებას ზრდის. ლიდერებმა იციან, როგორ დაუჭირონ მხარი თანამშრომლებს და დააკისრონ სრული პასუხისმგებლობა;

მეოთხე ფაქტორი პირადი ზრდა და დანინაურებაა. თუ თანამშრომელი გრძნობს, რომ უნარებს ავითარებს ან რაიმე ახალსა და მნიშვნელოვანს სწავლობს, საქმის კარგად შესასრულებლად მოტივირებულია;

რაც შეეხება მოტივირების ან შთაგონების მეხუთე და მეექვსე ფაქტორებს, ეს ის ფაქტორებია, რომ-

ლებზეც ხალხი პირველ რიგში ფიქრობს! მე ფულსა და სამუშაო პირობებს ვგულისხმობ. ფული და სამუშაო პირობები მოტივირებას იწვევს. თუმცა, მინდა გითხრა, რომ, გავრცელებული რწმენის მიუხედავად, ფული და სამუშაო პირობები მოტივირების ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორები არ გახლავთ.

სამი ემოციური საჭიროება

თანამშრომლებს სამი ემოციური საჭიროება აქვთ, რომლის დაკმაყოფილებითაც მათში მოტივაცია და შთაგონება შენარჩუნდება.

პირველი დამოკიდებულების საჭიროებაა. ადამიანებს სჭირდებათ, რომ თავი რაღაც დიდის ნაწილად იგრძნონ. თანამშრომლებთან მუდმივად აღნიშნეთ, რომ მათ მიერ შესრულებული საქმე კომპანიის მიზნებისთვის მნიშვნელოვანია;

ემოციური საჭიროების მეორე ტიპი დამოუკიდებლობაა. ამ შემთხვევაში, ადამიანებს სურთ, რომ, პიროვნული თვისებებისა და წარმატებების გამო, რასაც ინდივიდუალურად აღწევენ, აღიარებულნი იყვნენ. დარწმუნდით, რომ ყველა შესაძლებლობას იყენებთ, რათა თითოეულ თანამშრომელს თავი კარგად აგრძნობინოთ;

ემოციური საჭიროების მესამე ტიპი ურთიერთ-დამოკიდებულებაა. ეს არის საჭიროება, თავი იმ ჯგუფის წევრად იგრძნოთ, რომელიც საერთო მიზნის მისაღწევად ეფექტურად და კოორდინირე-

ბულად მუშაობს. საუკეთესო ლიდერი ყოველთვის ეძებს გზებს, რომ თანამშრომლებს შორის სამუშაო ურთიერთობა ჰარმონიული და პროდუქტიული იყოს.

ლიდერს, რომელიც სამივე ემოციური საჭიროების დაკმაყოფილებას შეძლებს, ბედნიერი და მოტივირებული თანამშრომლები ეყოლება, ისინი გულმოდგინედ იმუშავენ და კომპანიის წარმატებაში თავიანთ წვლილს შეიტანენ.

დელეგირების ხელოვნება

დელეგირება ხალხის შთაგონებისა და მოტივირების მნიშვნელოვანი გზაა, რომელიც თანამშრომლებს თავს დეპარტამენტის ან კომპანიის ნაწილად აგრძნობინებს. დელეგირებასთან დაკავშირებით რამდენიმე ძირითადი საკითხი გაითვალისწინეთ.

პირველი, შეარჩიეთ საჭირო ადამიანი. წინააღმდეგ შემთხვევაში, დავალების დელეგირება, რა მიზეზითაც უნდა მოხდეს ეს, აუცილებლად მარცხს გამოიწვევს; პიროვნების მოტივირების ნაცვლად საპირისპიროს აკეთებთ. საჭირო ადამიანის შერჩევა დელეგირების ჭიდილია;

მეორე, ადამიანის შესაძლებლობები თანამდებობის მოთხოვნების შესაბამისი უნდა იყოს. აქვს კი მას საჭირო უნარები და გამოცდილება საქმის გასაკეთებლად?

მესამე, ეფექტურად მოახდინეთ პასუხისმგებლობის საჭირო ინდივიდებზე დელეგირება. მაქსიმალურად შეეცადეთ, თანამშრომლებს ისეთი დავალებები მისცეთ, რომლის შესრულება სხვებსაც შეუძლიათ, რათა თქვენ უფრო მეტად მაღალი ღირებულების დავალებებზე იყოთ კონცენტრირებული;

მეოთხე, უმნიშვნელო დავალებების შესრულება ახალდანიშნულ თანამშრომლებს მიანდეთ. სამომავლოდ, ეს მათ უფრო სერიოზული დავალებების კარგად შესრულების საშუალებას მისცემს;

მეხუთე, მოახდინეთ მთლიანი საქმის დელეგირება. თანამშრომელი მაშინ არის მოტივირებული, როცა საქმეზე სრული პასუხისმგებლობა აკისრია და არა იმ შემთხვევაში, როდესაც საქმის კონკრეტული ნაწილი აქვს გასაკეთებელი;

მეექვსე, მოახდინეთ კარგად გააზრებული შედეგების დელეგირება. გარკვევით ახსენით, რა არის გასაკეთებელი და განსაზღვრეთ შედეგების გაზომვის სტანდარტები. თუ შედეგების გაზომვა არ შეგიძლიათ, მართვასაც ვერ შეძლებთ;

დაბოლოს, დელეგირება ჩართულობითა და დისკუსიით მოახდინეთ. ხალხის მოტივირებას თანამონაწილეობა უფრო უწყობს ხელს, ვიდრე, უბრალოდ, დავალების მიცემა ან პასუხისმგებლობის დაკისრება. მოუწოდეთ მათ, დასვან კითხვები და გააკეთონ შეთავაზებები. ეს არის გარანტია, რომ დავალებას კარგად შეასრულებენ.

დავალების დელეგირების შემდეგ, სთხოვეთ თანამშრომელს, თქვენ მიერ მიცემული დავალება გაგიმეოროთ. აუცილებელია, მას მისი არსი სრულად ესმოდეს. არასოდეს მოახდინოთ დავალების დელეგირება იმ თანამშრომელზე, რომელიც ჩანაწერებს არ აკეთებს. 50-პროცენტეანი შანსია, რომ მან თქვენი ინსტრუქციები არასწორად გაიგოს. შესაბამისად, სწორედ ახლა არის დრო, შეცდომები შეამჩნიოთ. თუ საჭიროა, ამ ადამიანს ჩასანიშნად ფურცელი ან ნიგნაკი მიეცით.

იყავით ისეთი, როგორიც გინდათ, რომ ისინი იყვნენ

არსებობს კიდევ რამდენიმე გზა, რომელსაც ლიდერი ხალხის მოტივირებისა და შთაგონებისთვის იყენებს. ლიდერი აცნობიერებს, რომ მისი მოვალეობაა, ხალხი საქმის ენთუზიაზმით აღსავსე მონაწილედ აქციოს. როცა ფრანცის ჰესელბეინი სკაუტი გოგონების ხელმძღვანელი გახდა, ორგანიზაცია სულს ლაფავდა. მან იცოდა, რომ იქ მომუშავე მოხალისეები მოტივაციისა და შთაგონების მიზეზს ეძებდნენ. ჰესელბეინი ამბობდა: „ენტუზიაზმის შექმნა სულაც არ არის მთავარი. აუცილებელი მისთვის გასაქანის მიცემაა – იმ ენერჯის გათავისუფლება, რომელიც ადამიანს სხვების დასახმარებლად გულსა და გონებაში აქვს“. მან ამის მიღწევა შეძლო და სრულიად შეცვალა ორგანიზა-

ციის ბედი, რამაც მას თავისუფლების საპრეზიდენტო მედალი მოუტანა.

ლიდერები ხშირად საკუთარი ენთუზიაზმით ხალხში ენთუზიაზმს აღვიძებენ. საქმის კეთებისას თქვენი ენთუზიაზმი ხალხის ენთუზიაზმთან პირდაპირ კავშირშია. თუ თქვენ დიდი ენთუზიაზმით ხართ აღსავსე, მაშინ თანამშრომლებიც ენთუზიაზმით აღივსებიან, თუმცა შედარებით დაბალ დონეზე.

ხალხის მოტივირებისა და შთაგონების კიდევ ერთი საშუალება ერთგულებაა. ლიდერები 100 პროცენტით ერთგულები არიან. მათი ერთ-ერთი მახასიათებელი საქმეში 100-პროცენტიანი ჩართულობაა. ისინი სამუშაოში ნაწილობრივ არ ერთვებიან, მთლიანად არიან ჩართულები. თქვენი ერთგულებისა და თავდადების დონე გარშემო მყოფთა ერთგულებისა და თავდადების დონეს განსაზღვრავს.

სხვათა შორის, თქვენი ერთგულებისა და თავდადების დონე ხელმძღვანელების მხრიდან გამომჩენილ ყურადღებასაც განსაზღვრავს. თავდადებული მუშაკები ორგანიზაციაში ღირებულად არიან მიჩნეული და მათ დაწინაურებას ამჯობინებენ. ადამიანები, რომლებიც საკუთარ ბიზნესს მართავენ, აღმოაჩენენ, რომ მათი ენთუზიაზმი და ერთგულება კომპანიის, პროდუქტისა და მომხმარებლების მიმართ, მთავარი განმსაზღვრელი ფაქ-

ტორია, გახდნენ თავიანთ სფეროში წარმატებული ლიდერები.

ლიდერები სხვების შთაგონებასაც წაახალისებენ. როცა გაეცნობით ჯორჯ ვაშინგტონის (რომელმაც დაბა ფორჯთან თავისი ჯარისკაცები წაახალისა), ნაპოლეონისა (რომელიც ბრძოლის ველისკენ თავის არმიასთან ერთად მარშირებდა) და ალექსანდრე დიდის (რომელიც თავის მეომრებთან ერთად ბანაკდებოდა და ყოველთვის ეუბნებოდა, თუ რამდენად სწამდა მათი) ლიდერობის ისტორიებს, მიხვდებით, რომ წაახალისება მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ხალხის მოტივირებისა და შთაგონებისთვის.

ლიდერები ხალხს რწმენასა და ნდობას შთააგონებენ. თუ ლიდერებისა და ხელმძღვანელი პირების მართლა გვჯერა, იმაზე მეტს გავაკეთებთ, ვიდრე წარმოგვიდგენია. მაგრამ, თუ რწმენა ან ნდობა ამ პიროვნებებისადმი შემცირდება, ჩვენი მოტივაციაც შემცირდება.

დაბოლოს, ლიდერები ხალხს ლოიალურობას შთააგონებენ. ლოიალურობა ის ცემენტია, რომელიც ორგანიზაციას კრავს. ლოიალურობა ორგანიზაციის წარმატებისთვის აუცილებელიცაა და კრიტიკულიც. ლიდერები ორგანიზაციისადმი თანამშრომლების ლოიალურობასა და ერთგულებას უზრუნველყოფენ.

იფიქრეთ მხოლოდ გამარჯვებაზე

როგორ იძენენ ლიდერები მიმდევრებს? როგორ ახერხებს უბრალო ადამიანი სხვა უბრალო ადამიანში თავდადებისა და ერთგულების გრძნობის გაღვივებას? რატომ ანიჭებს ხალხი ინდივიდს ლიდერის წოდებას? ერთი მარტივი მიზეზის გამო: მას ლიდერად მიიჩნევენ, რადგან აღიქვამენ ინდივიდად, რომელსაც ორგანიზაციის გამარჯვებამდე მიყვანა ყველაზე მეტად ხელენიფება. ლიდერობა გამარჯვების ტოლფასია.

ლიდერის მთავარი მოვალეობა გამარჯვებაა. ამიტომაც არის, რომ, როცა კომპანია კარგად არ ფუნქციონირებს ან გუნდი მარცხდება, პირველი, ვისაც ცვლიან, მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი ან მწვრთნელია. მათ იმ ადამიანებით ანაცვლებენ, რომლებიც, სჯერათ, რომ გუნდს წარმატებას მოუტანენ. უნარი, ხალხი გამარჯვებამდე მიიყვანოთ და მათ იმის რწმენა შთაუნერგოთ, რომ გუნდს გამარჯვება შეუძლია, თქვენი ლიდერობის სტატუსს განამტკიცებს.

ლიდერი სრულყოფილებასა და ხარისხზეა ორიენტირებული, რადგან სწორედ სრულყოფილებასა და ხარისხს მივყავართ გამარჯვებამდე. როცა თქვენი პროდუქტით ან სერვისით ბაზარზე გახვალთ, გახსოვდეთ, მომხმარებელს მხოლოდ საუკეთესო ხარისხი და მომსახურება აინტერესებს. ეს ძალიან მნიშვნელოვანია.

ლიდერებს გულწრფელად სჯერათ, რომ მათ ორგანიზაციებს შეუძლიათ, თავიანთ სფეროში საუკეთესოები იყვნენ. მათი მიზანია, კომპანია ნომერი პირველი გახდეს. არა უბრალოდ სხვებთან შედარებით კარგი ან არც ისე ცუდი, არამედ საუკეთესო.

დაბოლოს, ლიდერები ყველაფერზე წარმატების ქრილში ფიქრობენ. ისინი მუდმივად წარმატებაზე არიან ორიენტირებულები. თუ ჩვენც მუდამ წარმატებაზე ვიფიქრებთ, წარმატებულნი აუცილებლად გავხდებით. თუ თქვენს ორგანიზაციაში ინდივიდები წარმატებაზე იფიქრებენ (ვთქვათ, გაყიდვებისა თუ მოგების გაზრდის, ფასის დანევის ან ბაზარზე წარმატებისა და აყვავების კუთხით), ისინიც წარმატებულები გახდებიან.

გაკვეთილები სამხედრო სტრატეგიიდან

სამხედრო ლიდერს ერთადერთი მიზანი აქვს: გამარჯვება. ბევრი ბიზნესლიდერი შთაგონებასა და რჩევას სამხედრო ლიდერებისა და სამხედრო სტრატეგიიდან იღებს. როგორც ჩემს წიგნში გა-

მარჯვება დავენერე, აღმოვაჩინე, რომ სამხედრო სტრატეგიის პრინციპებს ნებისმიერ სფეროში შეუძლია, გამარჯვებამდე მიგვიყვანოს. ნარმოვიდგენთ ამ პრინციპებს:

- *მიზნის პრინციპი.* სამხედრო ლიდერებმა ნათლად იციან ოპერაციის მიზნები. ამ საკითხთან დაკავშირებით არანაირი ბუნდოვანება არ არსებობს. ბიზნესისთვისაც მსგავსი სიცხადე და ერთგულებაა საჭირო. თითოეულმა თქვენმა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, რა ევალება, და ისე თავდადებად იბრძოდეს გამარჯვებისთვის, როგორც ჯარისკაცმა ბრძოლის ველზე;

- *თავდასხმის პრინციპი.* ნაპოლეონმა თქვა: „არც ერთი დიდი ბრძოლის მოგება არ ხდება თავდაცვით“. ლიდერები უსაფრთხოდ არ თამაშობენ. ისინი არ ელოდებიან, რა მოხდება, სიტუაციაზე კონტროლს იღებენ. არიან აგრესიულები და გამარჯვებაზე ორიენტირებულები;

- *მასირების პრინციპი.* ეს პრინციპი თქვენი ძალების, ხალხის, საუკეთესო ენერჯისა და თქვენს ხელთ არსებული ყველა რესურსის კონცენტრირებას იქ ითვალისწინებს, სადაც გამარჯვების ყველაზე დიდი შანსი გაქვთ. ორგანიზაციის მძიმე მდგომარეობიდან გამოყვანის მიზნით, სიტუაციის გამოსწორების უნარის მქონე ლიდერები ხშირად გატარებული ღონისძიებების რესტრუქტურის რიზაციას ახდენენ, რათა ხელახლა სცადონ კონცენტრირება კომპანიის საუკეთესო ტალანტებზე,

რომლებსაც ორგანიზაციის მძიმე მდგომარეობიდან გამოყვანა შეუძლიათ;

- *მანევრირების პრინციპი.* ხშირად გამარჯვება მოწინააღმდეგეზე ფლანგიდან ან ზურგიდან მანევრირებით მიიღწევა. ბიზნესში მანევრირება შემოქმედებითობასა და მოქნილობას ნიშნავს. მაგალითად, იმის სრულიად საპირისპიროს გაკეთება, რასაც ახლა ორგანიზაციის გამარჯვებისთვის აკეთებთ;

- *დაზვერვის პრინციპი.* ლიდერები ფაქტებს იღებენ. მათ იციან, რომ ინფორმაცია ძალაუფლებაა. სწორი გადანყვეტილების მისაღებად მოიპოვეთ ყველა საჭირო ინფორმაცია;

- *შეთანხმებული მოქმედების პრინციპი.* გამარჯვება მაშინ მიიღწევა, როცა გუნდში ყველას საერთო მიზანი და ღირებულება ამოძრავებს. ყველამ იცის, სხვები რას და რატომ აკეთებენ. ყველას სჯერა, რომ მთლიანი გუნდი მიზნის მიღწევაზეა ორიენტირებული;

- *ერთიანი მართვის პრინციპი.* აუცილებელია, ნებისმიერი სამხედრო ოპერაციის საბოლოო წარმატებაზე პასუხისმგებელი მხოლოდ ერთი ლიდერი, ერთი ადამიანი იყოს. ეს პრინციპი არასამხედრო მოქმედებებსაც ეხება. განსაკუთრებით, კრიზისის დროს, როცა დროის სიმცირეა. ასეთ ვითარებაში ლიდერები ნათელს ხდიან, რომ პასუხისმგებელნიც და გადანყვეტილებების მიმღებნიც თავად არიან.

ლიდერი, როგორც კომუნიკატორი

ლიდერები შესანიშნავი კომუნიკატორები არიან. კომუნიკაციის უნარი ლიდერის ძირითადი თვისებაა. თქვენი, როგორც ლიდერის, წარმატების 85 პროცენტი სხვებთან კომუნიკაციის ეფექტურად წარმოების უნარით განისაზღვრება. ლიდერობა ხალხთან ურთიერთობის ცოდნას ნიშნავს. მათი წარმატება თქვენი წარმატებაა. თუ კომუნიკაცია არ შეგიძლიათ, ლიდერი ვერ იქნებით.

კომუნიკაცია არის უნარი, რომლის სწავლაც შესაძლებელია. ამ გზაზე პირველი ნაბიჯი იმ ხუთი მიზნის ცოდნაა, რომლის მიღწევაც კომუნიკაციითაა შესაძლებელი.

1. გინდათ, რომ ხალხს მოსწონდეთ და პატივს გცემდნენ. ლიდერობის მიზანი მეგობრების შექმნა არ არის, თუმცა, თუ ხალხს მოსწონხართ და პატივს გცემთ, უფრო მეტად ექნება თქვენი მოსმენის სურვილი;

2. გინდათ, რომ ხალხმა თქვენი ფასი და მნიშვნე-

ნელობა აღიაროს. მთავარი მიზანი აქაც ისაა, რომ ადამიანებს მოსმენის საბაბი მისცეთ;

3. გინდათ, რომ ხალხი თქვენი მოსაზრების მიღებაში დაარწმუნოთ. დღესდღეობით ლიდერობა დარწმუნებაზე უფრო არის დამოკიდებული, ვიდრე ბრძანებაზე. მხარი რომ დაგიჭირონ, ადამიანები თქვენს არგუმენტებში უნდა დაარწმუნოთ;

4. გინდათ, რომ ადამიანებმა აზრი შეიცვალონ და თქვენთან ითანამშრომლონ. წარმატებული ლიდერი ვერ იქნებით, თუ გყავთ პერსონალი, რომელიც თქვენ წინააღმდეგაა განწყობილი ან თავდაპირველი პოზიციისა და მოსაზრების შეცვლაზე უარს აცხადებს. ლიდერები ხშირად ცვლილების აგენტები არიან. ცვლილების გასაღები ეფექტური კომუნიკაციაა;

5. გინდათ, რომ თქვენს ურთიერთობებში გავლენიანი იყოთ. ლიდერობა და ძალაუფლება გავლენის უნარია. მათი მიღწევის საუკეთესო გზა ეფექტური კომუნიკაციაა.

ნათლად გამოხატეთ აზრი

ლიდერები თავიანთ შეხედულებებს, სტრატეგიასა და ხედვას ნათლად გადმოსცემენ. წარუმატებელი ორგანიზაციის შემთხვევაში, ყოველთვის აღმოაჩენთ მისი არსებობის მიზნის ბუნდოვნად ცოდნას. წარმატებულ კომპანიაში თანამშრომლებმა ყველა დონეზე ზუსტად იციან, რის მიღწე-

ვას ცდილობენ, საითკენ მიისწრაფვიან და რა არის მათი მომავალი. მათ თავიანთი ძლიერი და სუსტი მხარეები კარგად აქვთ გააზრებული.

თუ გსურთ, წარმატებული ლიდერი იყოთ, თქვენი მოსაზრებების, იდეებისა და მიზნების ნათლად გამოხატვა ისწავლეთ და დარწმუნდით, რომ ადამიანებმა, რომლებისგანაც დახმარებას ელოდებით, ზუსტად იციან, მათგან რას მოელოთ.

ბანსაზღვრეთ მოლოდინები

დღესდღეობით, ამა თუ იმ დანესებულების თანამშრომლების ნომერი პირველი წუხილი გაურკვევლობა და ბუნდოვანებაა: არ იციან, რას მოელიან მათგან. გაგიკვირდებათ, კომპანია რამდენ ადამიანს უხდის ფულს, ორგანიზაციულ მიზნებში წვლილის შეტანას რამდენი ინდივიდისგან ელის, თუმცა ზუსტად არავინ უწყის, რას უნდა აკეთებდნენ ეს თანამშრომლები. პირი, რომელსაც არ ესმის, რას უნდა აკეთებდეს, ნეგატიური, ცინიკური, დემოტივირებული ხდება და ორგანიზაციაში მაქსიმალური წვლილის შეტანას ვეღარ ახერხებს.

ლიდერი „რა“ ფაქტორის გარდა, მიზეზის, იმავე „რატომ“ ფაქტორის კომუნიკაციასაც ახდენს. ლიდერი ყოველთვის ცდილობს, ხალხმა იცოდეს, რატომ და რას აკეთებს. დღეს ყველას სჭირდება, აცნობიერებდეს, საქმეს რატომ აკეთებს. ჩვენთვის საკმარისი არ არის, უბრალოდ გვითხრან, რომ

რალაც კონკრეტული საქმე უნდა შევასრულოთ. ჩვენ მიზეზის ცოდნა გვინდა. გვსურს, ვიცოდეთ, რა გავლენას ახდენს ეს საქმე ჩვენზე, ჩვენს მომხმარებლებსა და სხვა პიროვნებებზე. ნიცძე წერდა: „ადამიანი ყველანაირ რას გაუძლებს, თუ მას საკმარისად დიდი რატომ აქვს“.

წლების განმავლობაში ჩვევად გავიხადე, რომ ადამიანებს წერილის დანერას ან დაბეჭდვას რატომ მიზეზის ახსნის გარეშე არასდროს ვთხოვ. აღმოვაჩინე, რომ თუ ინდივიდს აუხსნი, რატომ აკეთებს კონკრეტულ საქმეს, უფრო მოტივირებული, ერთგული, ლოიალური, თავდადებული და საქმეში ჩართული იქნება. ის, ვინც ცუდად იცის, ამა თუ იმ დავალებას რატომ ასრულებს, საქმისადმი უფრო გულგრილად არის განწყობილი.

თქვენ ხალხში პოტენციალის გაზრდა შეგიძლიათ, უბრალოდ, რატომ მიზეზის თქმით. აუცილებელი არ არის, კარგი მიზეზი იყოს, ადამიანებს სურთ, რომ მიზეზი ჰქონდეთ.

ყოველთვის შესაძრნავი იყავით

სხვებთან კომუნიკაციის საუკეთესო საშუალება პირდაპირი კომუნიკაციაა. თუ დიად სარდლებსა და სხვა დიდ ლიდერებს შეხედავთ, აღმოაჩინებთ, რომ ისინი ყოველთვის ბრძოლის ველზე არიან. მათ იშვიათად ნახავთ კაბინეტში დამალულებს. რაც

უფრო მაღლა ადინართ ლიდერობის კიბეზე, მით უფრო მეტ დროს ატარებთ ხალხთან საუბარში.

არსებობს გამოთქმა „აქეთ-იქით სიარულით მართვა“, რაც ოფისში მოძრაობას, ადამიანებთან გასაუბრებას ნიშნავს. იყავით შესამჩნევი და მისანვდომი, რათა ხალხმა თქვენთან მოსვლა და პრობლემების გაზიარება შეძლოს. თანამშრომლებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობით უფრო მეტ და დროულ ინფორმაციას მიიღებთ, ვიდრე საათების, დღეების ან თუნდაც კვირების ოფისში გატარებით. საუკეთესო ლიდერი თავისი დროის 50 პროცენტს ხალხთან ატარებს.

მომხმარებლებთან ურთიერთობისა და მათგან სწავლისთვის ხილვადობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. ლიდერმა საკუთარი დროის მინიმუმ 25 პროცენტი კლიენტებთან ურთიერთობაში უნდა გაატაროს და არა კაბინეტში, ციფრებისა და სტატისტიკის თვალიერებაში.

არცთუ ისე დიდი ხნის წინ დი-ვი-დი ფლეიერი საკმაოდ პოპულარული იყო. არსებობს ამბავი მამაკაცისა (რომელიც სანტა კლარაში კომპიუტერებისა და ელექტრონიკის მაღაზიაში დი-ვი-დი ფლეიერს ყიდულობდა) და მოხუცი იაპონელი გამყიდველის შესახებ, რომელიც ზემოთ მოხსენებულ მამაკაცს მოემსახურა. გამყიდველი ცუდი ინგლისურით საუბრობდა. როცა მომხმარებელი მაღაზიიდან გადიოდა, მეგობარმა ჰკითხა: „იცი, ვინ

იყო ეს კაცი? არა, – უპასუხა მან. – აკიო მორიტა, კორპორაცია „სონის“ ხელმძღვანელი“. მორიტა ამერიკაში მოგზაურობდა, მაღაზიებს სტუმრობდა და თავად ყიდდა პროდუქტებს, მომხმარებლებისგან უკუკავშირი რომ მიეღო.

ყოველთვის გაყიდეთ

ბოლო მნიშვნელოვანი საკითხი კომუნიკაციასთან დაკავშირებით: ლიდერები შესანიშნავი გამყიდველები არიან. ლიდერები ყოველთვის ყიდიან. ისინი ორგანიზაციას, ხედვას, მიზნებსა და მიზეზებს ყიდიან; ყიდიან ზეგანაკვეთურ მუშაობას, უფრო ღირებული ნვლილის შეტანასა და უფრო მეტი პასუხისმგებლობის აღებას. გაყიდვა ყველა დიდ ლიდერს შეუძლია.

ლიდერებს, გაყიდვის გარდა, მოლაპარაკება და კომპრომისზე წასვლა შეუძლიათ. მათ ორივე მხარისთვის მოგებიანი გამოსავლის პოვნის უნარი აქვთ. ლიდერობის მთავარი ფუნქცია სხვადასხვა ხედვის, საჭიროებისა და დამოკიდებულების ხალხზე ზეგავლენის მოხდენაა, რათა მათ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ერთობლივად იმუშაონ.

ისნავლეთ სირთულეებისგან

ლიდერი არასდროს იყენებს სიტყვას *მარცხი*. ლიდერი არასდროს ფიქრობს მარცხზე. ის ხედავს ღირებულ გაკვეთილებს, სწავლობს გამოცდილებისგან და დროებითი შეფერხებებისგან, თუმცა არასდროს ფიქრობს მარცხზე. შთამაგონებელმა ავტორმა, ფსიქოლოგმა და ფსიქოთერაპევტმა ორისონ სუეით მარდენმა დაწერა: „არ არსებობს მარცხი იმ ადამიანისთვის, რომელიც საკუთარ ძალას აცნობიერებს, რომელმაც არასდროს იცის, როდის დამარცხდა. მტკიცე ძალისხმევისთვის არ არსებობს მარცხი, დაუძლეველი ნება. არ არსებობს მარცხი იმ ადამიანისთვის, რომელიც ყოველი დაცემის შემდეგ დგება და მაშინაც არ ნებდება, როცა ყველა სხვა ნებდება; წინსვლას აგრძელებს, როცა ყველა სხვა უკან ბრუნდება“.

მრავალი წლის წინ IBM-ის თავმჯდომარეს, ტომას ჯ. უოტსონს ახალგაზრდა აღმასრულებელმა ჰკითხა: „კარიერულ კიბეზე წინ სწრაფად როგორ წავინიო?“ უოტსონმა ასე უპასუხა: „გაა-

ორმავე მარცხის რაოდენობა“. სხვა სიტყვებით, რაც უფრო ხშირად განიცდით მარცხს და სწავლობთ მისგან, მით უფრო სწრაფად მიაღწევთ წარმატებას.

ზოგიერთი ლიდერი ასეც კი ამბობს: „თუ ბაზარზე წარმატების მიღწევა გვინდა, სწრაფად უნდა დავმარცხდეთ“. სხვა სიტყვებით, სწრაფად უნდა მივიღოთ გაკვეთილები. ნელინადში ერთი ან ორი მარცხის ნაცვლად, ათი ან ოცი მარცხი გამოცადეთ. შედეგად, დიდი შანსია, ცოდნის კუთხით ისეთ მდგომარეობაში აღმოჩნდეთ, რომ ბაზარზე დომინირება მოახერხოთ.

იყავით გამოსავლის პოვნაზე ორიენტირებულნი

ლიდერებს შეფერხებებსა და კრიზისებთან გამკლავება შეუძლიათ, რადგან სიტუაციიდან გამოსავლის პოვნაზე არიან ორიენტირებულნი. თუ პრობლემა არსებობს, ლიდერი პრობლემის მოგვარებაზე ფიქრობს და არა ამ პრობლემაზე პასუხისმგებელი პირის პოვნაზე.

წარმოგიდგენთ რამდენიმე მნიშვნელოვან ნაბიჯს, რომლებსაც ლიდერები კრიზისთან გასამკლავებლად (კრიზისის მასშტაბის მიუხედავად) დგამენ:

- შეინარჩუნეთ სიმშვიდე. უარი თქვით ნერვიულობასა და გაბრაზებაზე. რა თქმა უნდა, ამის თქმა

უფრო ადვილია, ვიდრე შესრულება. ლიდერები გონებრივ სიცხადესა და სიმშვიდეს ინარჩუნებენ, რადგან მათ ხელენიფებათ, ისეთ რამეზე არ გაბრაზდნენ, რისი შეცვლაც არ შეუძლიათ;

- *გჯეროდეთ თქვენი შესაძლებლობების.* წარსულში კრიზისთან გამკლავება შეძელით. ამას მომავალშიც შეძლებთ;

- *გაბედეთ წინ წასვლა.* ნუ შეუშინდებით ვითარების მოულოდნელ ცვლილებას. სიტუაციის მოგვარების მიზნით დაუყოვნებელი ნაბიჯები გადადგით;

- *გაიგეთ ფაქტები.* გადანყვეტილების მიღებამდე ზუსტად გაარკვიეთ, რა მოხდა;

- *დაამყარეთ კონტროლი.* 100 პროცენტით აიღეთ პასუხისმგებლობა. პრობლემის წარსულისთვის გადაბრალება ან ფიქრი არაფერს შველის;

- *ჩამოიშორეთ დანაკარგები.* დრო არ დაკარგოთ იმ გამოსავალზე, რომელიც შედეგებს არ მოიტანს;

- *მართეთ კრიზისი.* დაამყარეთ კონტროლი. დაგეგმეთ და დაინყეთ პრობლემის გადაჭრა;

- *მუდმივად მოახდინეთ კომუნიკაცია.* ხალხი ინფორმირებული გყავდეთ. გაურკვევლობა კრიზისს ქმნის;

- *განსაზღვრეთ შეზღუდვები.* განსაზღვრეთ კრიზისის მოგვარების შემზღუდველი ფაქტორები და სიტუაცია გამოასწორეთ;

• *გასაქანი მიეცით თქვენს შემოქმედებითობას.* სიტუაციიდან იმდენი გამოსავალი შეიმუშავეთ, რამდენსაც შეძლებთ;

• *განახორციელეთ საპასუხო დარტყმა.* შეაფასეთ სიტუაცია. გაიგეთ ფაქტები და შეტევაზე შემდეგ გადადით;

• *ეძიეთ სიმარტივე.* კრიზისულ სიტუაციაში შეიძლება ძალიან ბევრი რამ ხდებოდეს და ბევრი რამ იყოს გასაკეთებელი. კონცენტრირება მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხზე მოახდინეთ;

• *არასდროს დაკარგოთ პატიოსნება.* არ აქვს მნიშვნელობა, რა სახის კრიზისის ან გამონვევის წინაშე დგახართ. კრიზისი პატიოსნების დაკარგვის გარეშე მოაგვარეთ. გახსოვდეთ, ყველა გიყურებთ;

• *არ დანებდეთ, სანამ წარმატებას არ მიაღწევთ.* არ აქვს მნიშვნელობა, რამდენად რთული შეიძლება იყოს კრიზისის გადაჭრა ან ამას რა დრო დასჭირდება. არასდროს დანებდეთ.

შემობრუნების ოსტაძები

ლიდერობა სიტუაციურია. ბევრ ლიდერს სიტუაცია ქმნის. მინახავს ადამიანები, რომლებსაც მთელი ცხოვრება ჩვეულებრივ პოზიციებზე აქვთ გატარებული, თუმცა ტურბულენტობის ან სირთულის პერიოდში უეცრად ლიდერის მოვალეობა დაეკისრათ.

მინახავს ადამიანები, რომლებიც ერთ სიტუა-

ციაში შესანიშნავი ლიდერები ყოფილან, სხვა სიტუაციაში – ძალიან სუსტები. ზოგიერთი პიროვნება სტაბილურ სიტუაციაში ძალიან კარგი ლიდერია, ზოგი კი – ტურბულენტურ გარემოებაში.

დღეს ამერიკაში ბიზნესლიდერი ზოგჯერ „შემობრუნების ოსტატივით“ იქცევა. შემობრუნების ოსტატი (ადამიანი, რომელსაც სიტუაციის გამოსწორება შეუძლია) შესანიშნავია ისეთ სიტუაციებში, როდესაც კომპანია, ფინანსებთან დაკავშირებული სერიოზული პრობლემებისა და ბაზარზე მომხდარი ცვლილებების გამო, გასაჭირში აღმოჩნდება. ამ ტიპის ლიდერებს რეორგანიზაცია და კომპანიის სწორ გზაზე დაყენება შეუძლიათ. ისინი სიტუაციის დალაგებას ზოგჯერ რამდენიმე კვირაშიც ახერხებენ, მაშინ, როცა ეს კომპანიის სხვა ლიდერებს ერთიანი ძალისხმევითაც არ შეუძლიათ.

ლიდერობა სიტუაციაზეა დამოკიდებული, თუმცა ნამდვილ ლიდერებს რთული მდგომარეობა ქმნის. სწორედ რთული მდგომარეობა განსაზღვრავს ლიდერის ავკარგიანობას. შესაბამისად, როცა რთულ სიტუაციაში აღმოჩნდებით, სცადეთ, დაამტკიცოთ, რომ ნამდვილი ლიდერისთვის ყველა საჭირო თვისება გაქვთ.

რთული მდგომარეობა ლიდერებს ქმნის. ეპიქტე წერდა: „ადამიანს გარემოებები არ ქმნის. გარემოება ადამიანს თავის თავს დაანახვებს“. ნამდვილი ლიდერი მძიმე დროს იჩენს თავს.

შეჯენით ნარმატიებული გუნდი

როცა ვამბობთ, რომ ლიდერად არ იბადებიან და ლიდერი ხდებიან, ერთი რამ დანამდვილებით ვიცით: ნომერი პირველი თვისება, რომელიც ლიდერს უნდა ახასიათებდეს, ნარმატიებული გუნდის შექმნის უნარია. ჭეშმარიტი ლიდერი ქმნის გუნდს, რომელთან ერთადაც დასახული მიზნების მისაღწევად ჰარმონიულად მუშაობა შეუძლია.

არსებობს ნარმატიებული გუნდის შექმნის შვიდი ძირითადი ელემენტი:

1. *მიზანმიმართული წვრთნა და ლიდერობა.* ყველამ იცის, გადანყვეტილებებს ვინ იღებს. არის მწვრთნელი და ყველამ იცის, ვინ არის უფროსი. ნარმატიებულ ლიდერს გვერდით ჭკვიანი ხალხი ჰყავს შემოკრებილი. ლიდერის შეფასება მის გარშემო მყოფი ხალხის შეფასებით შეგიძლიათ. ძლიერი ლიდერი გუნდში ყოველთვის მასზე უკეთესს ირჩევს, სუსტი – პირიქით. მას გარს სუსტი ხალხი ახვევია;

2. ხალხის განვითარებასა და წვრთნაზე ინტენსიური ფოკუსირება. წარმატებული გუნდის შესაქმნელად მთელი ყურადღება თქვენი ხალხის უნარებისა და შესაძლებლობების შექმნაზე, მოტივირებაზე, გამხნეებაზე, წვრთნასა და შედეგების გაუმჯობესებაზე უნდა იყოს კონცენტრირებული;

3. გაამახვილეთ ყურადღება დაგეგმარებაზე. ეს ერთ უმნიშვნელოვანეს რამეს ნიშნავს: გაიგეთ ფაქტები. მართვასთან დაკავშირებით, ჰაროლდ ჯენინი თავის წიგნში წერს, რომ მთავარი – ფაქტებია. არ დაკმაყოფილდეთ სავარაუდო ან სასურველი ფაქტებით. ყოველთვის გაიგეთ ზუსტი ფაქტები. ისინი არ იტყუებიან. სწორად დაგეგმვა ბაზრის ცოდნაზეა დამოკიდებული. თუ წარმატებულ გუნდს ან წარმატებულ სარდალს შეხედავთ, აღმოაჩენთ, რომ გამარჯვებულმა მხარემ დიდი ბრძოლების მოგება ზუსტი ინფორმაციის საშუალებით შეძლო. მათ ზუსტი ინფორმაცია მიიღეს და დაგეგმარებაში გამოიყენეს. მეორე მსოფლიო ომში გადამწყვეტი როლი ბრიტანელების მხრიდან გერმანელების საიდუმლო კოდის გაშიფვრამ ითამაშა, რამაც ბრიტანელებს მოწინააღმდეგის შტაბისა და მეთაურების საიდუმლო მიმონერის ხელში ჩაგდების საშუალება მისცა.

შეიმუშავეთ უკან დახევის გეგმა. წარმატებული ლიდერის ერთ-ერთი მახასიათებელი ასეთი გეგმის მოფიქრების უნარია. ვატერლოოს ბრძო-

ლისას ველინგტონს უკან დახვევის შემთხვევაში თავისი ძალების დასაცავად 17 000-იანი რეზერვი ჰყავდა მობილიზებული. მიუხედავად იმისა, რომ სარდალი კინლამ დამარცხდა, მან ეს რეზერვი არ გამოიყენა. ველინგტონს მისი გამოყენების შემთხვევაში, შეიძლება, ბრძოლა უფრო ადრე მოეგო და მარცხისთვის თვალეში არ ჩაეხედა. საუკეთესო მხედართმთავარს ყოველთვის აქვს უკან დახვევის გეგმა შემუშავებული. ლიდერი, რომელიც გეგმას ადგენს და არ ითვალისწინებს, რომ შეიძლება, ყველაფერი გეგმის მიხედვით არ განვითარდეს, ბიზნესში ფატალურ შეცდომას აუცილებლად დაუშვებს;

4. *შერჩევითი დავალებები.* როგორც ლიდერს, კვალიფიციური ხალხი აგყავთ და მათი უნარების შესაბამის დავალებას აძლევთ. თუ თანამშრომელი დავალებას თავს ვერ ართმევს, სხვაგან გადაიყვანთ და იმ ადგილს მოუძებნით, სადაც მაქსიმალური ნვლილის შეტანა შეეძლება;

5. *არაკომპეტენტური ადამიანების მოშორების უნარი.* თუ თქვენ მიერ შერჩეულ თანამშრომელს საქმეში ნვლილის შეტანა არ შეუძლია, თავიდან მოიშორეთ. რაც უფრო დიდხანს გეყოლებათ არაკომპეტენტური ხალხი გვერდით, მით უფრო არაკომპეტენტური ლიდერი გამოჩნდებით. უფრო მეტიც, ამით აჩვენებთ, რომ ორგანიზაციაში არაკომპეტენტური ადამიანებისთვის ჯილდო გაქვთ

დანესებული და ამ ჯილდოს სამსახურის შენარჩუნება ჰქვია. ასეთი სიტუაცია სხვების დემოტივირებას იწვევს და, შესაბამისად, მათაც სულ უფრო და უფრო ნაკლები წვლილი შეაქვთ კომპანიის საქმიანობაში, ვიდრე შეუძლიათ;

6. უკეთესი კომუნიკაცია. ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი სისუსტე ცუდი კომუნიკაციაა. დანესებულებაში ინფორმაციული უზრუნველყოფა დაბალია. წარმატებულ გუნდს ღია კომუნიკაცია სჭირდება, რათა ნებისმიერ ადგილას ინფორმაციის სწრაფად მიღება შეძლოს;

7. ისწრაფეთ სრულყოფილებისკენ. სრულყოფილებისკენ სწრაფვა თანამშრომლების მოტივაციისთვის ერთადერთი რეალური ქმედებაა. ის ფაქტი, რომ საუკეთესოები არიან, მათ ენთუზიამით აღავსებს და თავდადებულს ხდის. ამიტომაცაა, რომ ლიდერები მუდმივად მოგებასა და წარმატებაზე საუბრობენ.

ყურადღება შედეგებზე ბაამახვილით

ლიდერი უფრო შედეგზეა ორიენტირებული, ვიდრე მოქმედებაზე. უბრალოდ რაღაცის კეთება უნაყოფოა, თუ მას ღირებულ შედეგამდე არ მივყავართ. ლიდერები ყოველთვის შედეგზე ფიქრობენ.

შედეგების მისაღწევად მუდმივად დასვით ოთხი შეკითხვა:

1. რა არის ჩემი მაღალი ღირებულების მოქმედებები? რას აკეთებთ ისეთს, რასაც უდიდესი წვლილი შეაქვს თქვენს საქმიანობასა და ორგანიზაციაში? ეს არის მოქმედებები, რომლებზეც ორიენტირებულნი უნდა იყოთ;

2. რა არის ჩემი ძირითადი შედეგის სფეროები? ორგანიზაციაში ნებისმიერ პოზიციაზე ხუთი ან შვიდი ძირითადი შედეგის სფერო არსებობს. ეს ის სფეროებია, სადაც თქვენი პასუხისმგებლობის შესასრულებლად აუცილებლად უმაღლესი შედეგები უნდა გამოიმუშაოთ. მას შემდეგ, რაც ძირითადი შედეგების სფეროებს განსაზღვრავთ, მოქმედების მაღალი სტანდარტები დაა-

წესეთ და მიაღწიეთ კიდევ: გახსოვდეთ, სხვები გიყურებენ;

3. რისი გაკეთება შემოიძლია მხოლოდ მე, რაც, კარგად გაკეთების შემთხვევაში, კომპანიაზე მნიშვნელოვან გავლენას იქონიებს? პასუხისმგებლობები და დავალებები გაკისრიათ, რომლებიც მხოლოდ თქვენ უნდა შეასრულოთ. თუ ამას თქვენ არ გააკეთებთ, თავისით არაფერი გაკეთდება;

4. როგორ უნდა გამოიყენოთ დრო ყველაზე ღირებულად? ეს კითხვა მთავარია. არსებობს დავალებები, რომელთა შესრულებაც მხოლოდ თქვენ შეგიძლიათ. ძალიან ბევრი ლიდერი თავის მოვალეობას ვერ ასრულებს, რადგან იმ მოვალეობებისა და დავალებების შესრულება უწევს, რომელთაც, წესით, არ უნდა ასრულებდეს. საუკეთესო ლიდერმა იცის, რა საქმის შესრულებაში უხდიან ფულს და რაში არა.

დაახვესეთ პრიორიტეტები

შედეგის მიღების ერთ-ერთი გზა პრიორიტეტის დანესებაა. მხოლოდ მაღალი ღირებულებების მოქმედებების განსაზღვრა საკმარისი არ არის. ლიდერები პრიორიტეტებს მკაცრად ადგენენ, რადგან მუდმივად ყველაზე მნიშვნელოვან, მაღალი ღირებულებების სამუშაოს ასრულებენ.

დავალების პრიორიტეტულობის განსაზღვრად ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საშუალება

ABCDE-ს მეთოდი გახლავთ. ეს მეთოდი დავალებების განერასა და პრიორიტეტულობის განსაზღვრას მოითხოვს.

A საქმე ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმეა, რომელიც აუცილებლად უნდა გააკეთოთ. თუ თქვენ ამ საქმეს არ შეასრულებთ, ამას სერიოზული არასასურველი შედეგები მოჰყვება. თუ ერთზე მეტი A საქმე გაქვთ, ასე დაახარისხეთ: A-1, A-2, A-3 და ა.შ. რა თქმა უნდა, A-1 ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმეა, რომელსაც მნიშვნელობით A-2 მოჰყვება;

B არის საქმე, რომელიც უნდა გაკეთდეს. ამ საქმის გაუკეთებლობას, ასევე, არასასურველი შედეგი მოჰყვება, თუმცა არც ისე ცუდი ან საშიში, როგორც A დონის საქმის შეუსრულებლობის შემთხვევაში. არასდროს იმუშაოთ B საქმეზე, როცა A საქმე ჯერ კიდევ შესასრულებელი გაქვთ;

C არის საქმე, რომლის შესრულებაც კარგი იქნება. თუმცა მის შეუსრულებლობას არასასურველი შედეგი არ მოჰყვება. გაზეთის ან ჟურნალის კითხვა ალბათ სასიამოვნოა და პოლიტიკური თუ სპორტული სიახლეების გაცნობის საშუალებასაც გაძლევთ, მაგრამ ეს არ არის საქმე, რომელიც თქვენს ძირითად საქმიანობაში წვლილს შეიტანს. არასდროს იმუშაოთ C საქმეზე, როცა B საქმე ჯერ კიდევ შეუსრულებელია;

D არის საქმე, რომლის დელეგირებაც სხვაზე შეგიძლიათ. ლიდერი ყველაფრის დელეგირებას ახდენს, რისი დელეგირებაც შესაძლებელია. მას უამრავი საქმე აქვს, რომლის გაკეთებაც მხოლოდ მას ხელენიფება. ამიტომ დროს ისეთ რამეზე არ უნდა ხარჯავდეთ, რისი გაკეთებაც სხვებს შეუძლიათ. ჰკითხეთ თავს: „რისი გაკეთება შემიძლია მხოლოდ მე, რაც კომპანიაზე დიდ გავლენას იქონიებს“, და თუ საქმე ამ კატეგორიაში არ ჯდება, სხვას მიეცით. პრიორიტეტების წესი გრძელდება: არასდროს იმუშაოთ D საქმეზე, როცა C საქმე დასასრულებელია;

E არის საქმე, რომელიც უნდა გააუქმოთ. ის საერთოდ არც უნდა განიხილებოდეს. მას არანაირი შედეგი არ მოაქვს და არც არაფერში გამოგადგებათ. შეიძლება, ეს იყოს საქმე, რომელიც წარსულში მნიშვნელოვანი გახლდათ, მაგრამ მოძველდა ან საერთოდ არ უნდა გაკეთებულიყო! ახლა დროა, გააუქმოთ.

იმისთვის, რომ ABCDE-ს მეთოდმა იმუშაოს, არასდროს მოჰკიდოთ ხელი დაბალი პრიორიტეტის საქმეს, როცა მაღალი პრიორიტეტის საქმე ჯერ კიდევ დაუსრულებელია. ამ წესზე ხშირად იმიტომ ვამახვილებ ყურადღებას, რომ სათქმელად ადვილია, დასამახსოვრებლად ან გასაკეთებლად კი – ბევრად რთული.

ყველას ყურადღება ეფექტურობაზე გადაიტანეთ

ლიდერები შედეგზე ორიენტირებულები არიან. ისინი სხვებს მუდმივად აცნობენ, რა შედეგებს მიაღწიეს და მოტივაციას აძლევენ, რომ მაღალი მნიშვნელობის საქმეები მათაც განსაზღვრონ. ლიდერებმა იციან, რომ პრიორიტეტის განსაზღვრისა და ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებზე ფოკუსირების უნარი ადამიანის, ორგანიზაციისა და ლიდერის ეფექტურობის ძირითადი ელემენტია.

თუ იმ საქმეს შესანიშნავად აკეთებთ, რომელიც თქვენი ძირითადი შედეგის სფეროში არ შედის, დროს ტყუილად კარგავთ, რადგან შედეგები გამოუსადეგარი იქნება. მაგრამ თუ მაღალი პრიორიტეტის მქონე ერთ ან ორ საქმეს გააკეთებთ, ორგანიზაციის წარმატებაში უზარმაზარ და მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანთ.

მართვის სურვილი

ლიდერებს მართვის ძლიერი სურვილი აქვთ. აქ ყველაზე მნიშვნელოვანი საკუთარი თავის ნდობაა. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ლიდერები ინდივიდუალისტები და, კონტროლის მაღალი საჭიროებით, ავტონომიურები არიან. მათ გადაწყვეტილებების თავად მიღება უყვართ.

ლიდერები აცნობიერებენ, რომ იმ პოზიციის მისაღწევად, სადაც მათ სხვების კონტროლი შეეძლება და ავტონომიურობა ექნებათ, კარგი ხელქვეითები და ბრძანებების სანიმუშო შემსრულებლები უნდა იყვნენ. ყველა გენერალმა კარიერა ბრძანებების შესრულების სწავლით დაიწყო.

ლიდერებს უყვართ მართვის სადავეების ხელში აღება. ბევრს არ სურს, იყოს ლიდერი და არც ყველას სჭირდება ლიდერობა. მაგრამ თუ ლიდერობისთვის ხართ შექმნილი, კონტროლისა და მართვის სადავეების ხელში აღების დიდი სურვილი გექნებათ. შესაბამისად, თქვენი მოვალეობა ლიდერობის პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე ასაღებად მომზადებაა.

აიღეთ ლიდერობის პასუხისმგებლობა

ლიდერს შვიდი ძირითადი პასუხისმგებლობა აკისრია, რომელიც, სიტუაციის ან ორგანიზაციის მიუხედავად, არასდროს იცვლება. ისინი, ვისაც ლიდერობა სურთ, აქტიურად მუშაობენ, რომ ქვემოთ ჩამოთვლილ შვიდივე პუნქტში საუკეთესოები გახდნენ.

პასუხისმგებლობა 1: დასახეთ მიზნები და შეასრულეთ. საუკეთესო ლიდერებს განსაზღვრული აქვთ ორგანიზაციის ყველა მნიშვნელოვან სფეროში გასაკეთებელი საქმე და თითოეული მიზნის მიღწევის უნარი გააჩნიათ. ბიზნესის შემთხვევაში ეს მიზნად გაყიდვებისა და მოგების ზრდის დასახვასა და შემდეგ ამ მიზნის მიღწევას ნიშნავს;

პასუხისმგებლობა 2: ინოვაცია და გაყიდვა. არ გააგრძელოთ იმის კეთება, რასაც თქვენ ან თქვენი ორგანიზაცია აქამდე აკეთებდით. ამ გზით ვერ შეიძენთ ახალ მომხმარებლებს და დასახულ მიზნებს ვერ მიაღწევთ. ინოვაცია შემოიტანეთ და შემდეგ გაყიდეთ – გაყიდეთ, რასაც აკეთებთ და რაც თვითონ შექმენით;

პასუხისმგებლობა 3: გადაჭერით პრობლემები და მიიღეთ გადაწყვეტილებები. დაბრკოლებების დაძლევა, წარმატების გზაზე არსებული ბარიერების უკან მოტოვება და თანამდებობით დაკისრებული რთული გადაწყვეტილებების მიღება თქვენზეა დამოკიდებული. თითოეული მიუღწეველი მი-

ზანი მოუგვარებელი პრობლემაა. თუ გაყიდვების კუთხით დასახულ მიზნებს ვერ მიაღწევთ, ეს მოუგვარებელი პრობლემაა. თუ ბაზარზე დომინირებას ჯერაც ვერ ახერხებთ, ესეც მოუგვარებელი პრობლემაა;

პასუხისმგებლობა 4: განსაზღვრეთ პრიორიტეტები და ფოკუსირება მთავარ საქმეებზე მოახდინეთ. არც ერთ ლიდერს არ აქვს განუსაზღვრელი ადამიანური რესურსი, არ გააჩნია უსაზღვრო ფული ან შესაძლებლობები. ლიდერის მოვალეობა არსებული რესურსების ისე განაწილებაა, რომ ორგანიზაციის მთლიან წარმატებაში მაქსიმალური წვლილი შეიტანოს. მეოთხე პასუხისმგებლობა დროის მართვასაც ითვალისწინებს. დრო ყველაზე მწირი რესურსია და ლიდერები, რომლებმაც დროის განაწილება არ იციან, მარცხს აუცილებლად იწვევენ;

პასუხისმგებლობა 5: სხვებისთვის იყავით მაგალითი. ხალხი ლიდერს უყურებს და მას ჰბაძავს. თქვენი ხასიათით, პიროვნულობითა და სამუშაო ჩვევებით სხვებისთვის მაგალითი უნდა იყოთ;

პასუხისმგებლობა 6: მოტივაცია მიეცით და შთააგონეთ სხვები, რომ გამოგყვნენ. ლიდერები საკუთარი გუნდების, დეპარტამენტების ან ორგანიზაციების მოტივირებას ახდენენ, რომ მათ კომპანიაში განსაზღვრული ხედვის, მისიისა და კონკრეტული მიზნების რწმენა ჰქონდეთ. ლიდერი მიმ-

დეკრების გარეშე ლიდერი არ არის. მნიშვნელობა არ აქვს მის პოზიციას ორგანიზაციაში;

პასუხისმგებლობა 7: გამოიმუშავეთ შედეგები. ლიდერებისგან შედეგებს ელიან. არ არსებობს თავის გასამართლებელი საბაბი. არ არსებობს მისაღები მიზეზი, რის გამოც მიზნის მიღწევა ვერ მოხდა. მეშვიდე პასუხისმგებლობა ყველაზე მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობაა.

ლიდერი პასუხისმგებლობებს იღებს. მას სურს, რომ ანგარიშვალდებული იყოს. მას უნდა, რომ ორგანიზაციაში ხალხის მოტივირებასა და წარმატებისთვის საჭირო შედეგების მიღწევაზე პასუხისმგებლობა დაეკისროს. ლიდერი აცნობიერებს, რომ მისი წარმატების საფუძველი ხალხთან მუშაობაა. საბოლოოდ, მას პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება სურს.

ანგარიშვალდებულებისთვის მზად იყავით

მათ, ვისაც ლიდერობის სურვილი აქვთ, იციან, რომ შედეგებზე პასუხისმგებლები და ანგარიშვალდებულები იქნებიან. ისინი ორგანიზაციის წარმატებისთვის იბრძვიან და თუ სიტუაცია არასწორად განვითარდება, საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის ასაღებად მზად არიან.

როგორც ლიდერმა, ნებისმიერი მიზეზის გამო უარი თქვით სხვების გაკრიტიკებაზე. უარი

თქვით შექმნილი მდგომარეობის შესახებ ჩივილზე. თქვენი ლექსიკონიდან ამოშალეთ ფრაზები: „რა მოხდებოდა, რომ“... „ასე რომ ყოფილიყო“... ყურადღება იმაზე გადაიტანეთ, რა გსურთ და რისკენ მიისწრაფვით. თუ გზად რამე შეგხვდებათ, რაც შეკეთებას საჭიროებს, მის შეკეთებაზეც აიღეთ პასუხისმგებლობა.

პასუხისმგებლობის აღება არის მიზეზი, რის გამოც ლიდერები პირადად გრძნობენ თავს ძლიერ პიროვნებად. მათ თავიანთ თავსა და ცხოვრებაზე კონტროლის გრძნობა აქვთ. პასუხისმგებლობის აღება ლიდერებს თავდაჯერებულობასა და ენერჯიას აძლევს. ისინი თავს უნარიან და კომპენტენტურ ადამიანებად მიიჩნევენ.

ისინი, ვინც თავს იმართლებენ, წარუმატებლობას სხვებს აბრალებენ ან ჩივიან, ძალაუფლებას გასცემენ და ამით თავიანთ გადანყვეტილებებს ასუსტებენ. ისინი თავს ირწმუნებენ, რომ არ შეუძლიათ იმის გაკონტროლება, რაც მოხდება. ნამდვილ ლიდერებს კი სჯერათ, რომ კონტროლი მათ ხელშია. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ისინი ლიდერები ვერ იქნებოდნენ, პასიურები გახდებოდნენ და იმის ნაცვლად, რომ ინიციატივა ხელში აეღოთ, თანამდებობიდან გადადგებოდნენ.

დიდ კორპორაციაში მომუშავე ლიდერებსაც აქვთ ისეთი მიდგომა, თითქოს საკუთარი თავის უფროსები იყვნენ. მათ სჯერათ, რომ პირადად მა-

თი მომსახურებისთვის შექმნილი კორპორაციის პრეზიდენტები არიან. მათ ანტერპრენიორული დამოკიდებულება გამოარჩევთ. სწორედ ანტერპრენიორული დამოკიდებულება ამძაფრებს მათი პასუხისმგებლობისა და ანგარიშვალდებულების გრძნობას.

ახლა არის საჭირო დრო

როცა მართვის სურვილი გაქვთ, გარე ფაქტორებს შეფერხების საშუალებას არ აძლევთ. სწორედ ამიტომ, პიროვნება, რომელიც ლიდერობის ცეცხლით იწვის, „საჭირო დროს არ უცდის“. საჭირო დრო ზუსტად ახლაა. მსოფლიოში ზოგიერთი უდიდესი კომპანია სწორედ ეკონომიკური სირთულეების დროს შეიქმნა. უოლტ დისნეი, ბილ ჰეველიტი, დევიდ პაკარდი და ტომ უოტსონი ის ლიდერები არიან, რომლებმაც თავიანთი კომპანიები ამერიკაში ყველაზე მძიმე ეკონომიკური კრიზისის დროს შექმნეს. დივერსიფიცირებული ფირმები, როგორებიცაა FedEx-ი, Hyat-ი, MTV-ი და Trader Joe's-ი სწორედ რეცესიის დროს შეიქმნა.

გახსოვდეთ, ზედმეტი ლიდერი არასდროს იქნება. არასდროს იქნება საჭიროზე მეტი ლიდერი. ლიდერის სიმცირე ყოველთვის იარსებებს. გაქვთ ხალხის მართვის სურვილი?

თვითშეფასების როლი ლიდერობაში

ლიდერებს პოზიტიური თვითშეფასება და თვით-
იმიჯი აქვთ. ისინი საკუთარ თავს სათანადოდ აფა-
სებენ და ლიდერობის ღირსად მიიჩნევენ.

მარტივად რომ ვთქვათ, თვითშეფასება საკუ-
თარი თავის, პიროვნული მე-ს შეფასებაა. თვით-
შეფასების მნიშვნელოვანი ნაწილი თვითქმედუნა-
რიანობაა, რაც კომპეტენტურობისა და მიზნების
მისაღწევად საჭირო შესაძლებლობების ქონა-არ-
ქონის გრძნობაა.

თვითშეფასება მნიშვნელოვანია, რადგან თქვენი
შინაგანი გრძნობა, წარმოდგენა და იდეები თქვენს
გარეგან მოქმედებებს განსაზღვრავს. Prudential
Bache California Realty-ის ყოფილი მთავარი აღმას-
რულებელი ოფიცრის, სტივ როჯერსის თანახმად,
„საკუთარი თავის შეფასება პირდაპირ კავშირშია
იმასთან, თუ როგორი მენეჯერი იქნებით“.

კარგი ლიდერი რომ გახდეთ, მშვიდი და შეუპო-
ვარი უნდა იყოთ; სამყაროს რეალურად აფასებ-
დეთ, რადგან თუ საკუთარი თავისადმი რწმენა არ

გაგაჩნიათ და არასრულფასოვნების კომპლექსით ხართ შეპყრობილი, ნარმატივული ლიდერი ვერ იქნებით.

მაღალი თვითშეფასების გასაღები

ლიდერები საკუთარ თავს კარგად იცნობენ. მათ მაღალი თვითაღქმა გამოარჩევთ. ისინი თვითნაწილს დიდ დროს უთმობენ; იციან, რა აძლევთ მოტივაციას; კარგად უწყიან საკუთარი მოტივები და აცნობიერებენ, რას აკეთებენ და რატომ; ობიექტურად აფასებენ თავს და საქმეში ემოციურად ჩართულები არ არიან. სხვა სიტყვებით, მათ პატარა ეგო და დიდი სიამაყე აქვთ.

ისინი ხელს მხოლოდ იმ საქმეს ჰკიდებენ, რომლის შესრულებაც მაღალ დონეზე შეუძლიათ. მათ საკუთარი შესაძლებლობები იციან. არასდროს იღებენ დავალებას ან საქმეს, რომლის კარგად შესასრულებლად საკმარისი კომპეტენცია არ აქვთ, რადგან აცნობიერებენ, რომ ყველაფერი, რასაც აკეთებენ, მათი, როგორც ლიდერის, მთლიან იმიჯზე აისახება. შესაბამისად, ხელს მხოლოდ იმ საქმეს ჰკიდებენ, რომლის პროფესიონალურად შესრულებაც შეუძლიათ.

ლიდერები კონცენტრირებას თავიანთ უნიკალურ სიძლიერეზე ახდენენ და ასეთ კითხვებს სვამენ: „არის ეს ისეთი რამ, სადაც თავის გამოჩენას შევძლებ?“ „მაქვს საუკეთესო შედეგების მისაღწე-

ვად საჭირო თვისებები და შესაძლებლობები?“ თუ მათ საუკეთესო შედეგების დადება არ შეუძლიათ, უკან იხევენ.

ლიდერები საკუთარ თავთან გულახდილობასა და ობიექტურობას არჩევენ. არ არიან ქედმაღლები, ამპარტავნები, ტრაბახები ან თავმომწონეები. მათ აქვთ უნარი, ჩაიხედონ საკუთარ თავში და დასვან კითხვები: „სწორია ეს ჩემთვის? ამ მომენტში ამ ნაბიჯის გადადგმა ჩემთვის სწორი იქნება?“

როგორ იმცემით სხვებს?

მაღალი თვითშეფასების მქონე ლიდერი თავს არ იცავს. ის თავდაჯერებულია, შეცდომებიდან სწავლობს და დაბრკოლებებს უმკლავდება. არაჭეშმარიტ ლიდერებს საკმარისი შინაგანი ძალა არ გააჩნიათ, რომ შეცდომები აღიარონ ან რთულ მდგომარეობას გაუმკლავდნენ. მათ არც საკმარისი თვითშეფასება და არც ძლიერი და სუსტი მხარეების გაცნობიერების უნარი აქვთ.

ლიდერები თავიანთ ძლიერ და სუსტ მხარეებს კარგად იცნობენ და სუსტი მხარეების დაძლევას ცდილობენ. ჭეშმარიტ და არაჭეშმარიტ ლიდერებს შორის განსხვავება თვითშეფასებიდან გამომდინარეობს. ჭეშმარიტი ლიდერები აცნობიერებენ, რომ უნაკლოები არ ბრძანდებიან, მაგრამ იციან, რომ კომპეტენტურები და უნარიანები არიან.

დაბალი თვითშეფასების მქონე ადამიანებისთვის ერთ-ერთი დამახასიათებელი ნიშანი სხვებთან ურთიერთობის კულტურაში გამოიხატება. დაბალი თვითშეფასების მქონე ხალხი კომპენსირებას სხვებთან ცუდი მოპყრობით ცდილობს. Virgin Group-ის ქარიზმატულმა დამფუძნებელმა რიჩარდ ბრენსონმა ერთხელ სატელევიზიო შოუში *The Apprentice* თავი ლიმუზინის მძღოლად გაასალა, რადგან სურდა ენახა, შოუში მონაწილე მენარმეები როგორ მოექცეოდნენ. ისინი, ვინც მას ცუდად მოეპყრნენ, შოუდან გაუშვა, რადგან მათ ეფექტური ლიდერისთვის საჭირო უნარები არ ჰქონდათ.

გჯეროდეთ საკუთარი თავის

თვითშეფასება თქვენს პროფესიონალიზმს ზრდის. ლიდერები ყოველთვის საუკეთესო შედეგებისკენ მიილტვიან. ისინი არც საკუთარი თავის და არც სხვებისგან საუკეთესოზე ნაკლებს არ იღებენ. მათ უნდათ, რომ თავიანთ სფეროში პირველ ათეულში იყვნენ.

საუკეთესო შედეგების მიღწევა დაბალი თვითშეფასებისგან თავის დაღწევის საშუალებაა. პროცესი იმის გაცნობიერებით იწყება, რომ შეუძლებელი არაფერია. მე ლარიბი ოჯახიდან ვარ. ბევრი შესაძლებლობა არ მქონდა, მაგრამ აქამდე მოვალწიე. დაბალი თვითშეფასება მაფერხებდა. როცა რამეს

კარგად ვაკეთებდი, მაღალ შეფასებაზე უარს ვამბობდი და ყველაფერს იღბალს ან დამთხვევას მივანერდი. ოცდარვა წლის ვიყავი, როდესაც რაღაც გავაცნობიერე, რამაც ჩემი ცხოვრება სრულიად შეცვალა. კერძოდ, მივხვდი, რომ თავიანთ სფეროში პირველ ათეულში მყოფმა ადამიანებმა თავის დროზე საიდანღაც დაიწყეს და ეს „საიდანღაც“ ხშირად უკანასკნელი ათეული იყო. ყველა, ვინც დღეს წარმატებულია, ოდესღაც წარუმატებელი გახლდათ.

ამის შემდეგ საკუთარი თავის განვითარებაზე პასუხისმგებლობა ავიღე. გავაცნობიერე, რომ ცხოვრება თვითმომსახურების ბუფეტის ხაზს ჰგავდა და რომ პასუხისმგებლობის აღება და საკუთარი თავის „მომსახურება“ ჩემზე იყო დამოკიდებული. იმისთვის, რომ ბუფეტის წინა ხაზში მოხვდეთ, ორი ნაბიჯის გადადგმაა საჭირო: პირველი, რიგში ჩადგეთ; მეორე, რიგში დარჩეთ. რიგში ჩადგომა ნიშნავს, მიიღოთ გადაწყვეტილება, რომ ყოველდღიურად საკუთარი თავის გაუმჯობესებაზე იზრუნებთ. რიგში დარჩენა დაუნებებლობის ტოლფასია და ეს საკუთარი თავის გაუმჯობესების მოკლევადიანი მცდელობა არ უნდა იყოს.

როცა ბობ სილვერი ჩიკაგოში ჩემს ერთ-ერთ სემინარზე მოვიდა, ორჯერ განქორწინებული, მსუქანი, უმუშევარი და ვალებში ჩაფლული ადამიანი გახლდათ. მას მტკიცედ სწამდა, რომ მისი

ესა თუ ის პრობლემა სხვა პიროვნებების ან ბედის-
წერის ბრალი იყო. იგი ფიქრობდა, რომ ცხოვრება
უსამართლოდ ექცეოდა. მეგობრის დაჟინებული
თხოვნის შემდეგ, ბობი ჩემს სემინარზე მოვიდა,
თუმცა უკმაყოფილო დარჩა, რადგან „ამ სამო-
ტივაციო რაღაცების“ არ სჯეროდა. მაგრამ, რო-
ცა ვთქვი, რომ ბუნება ნეიტრალურია და თქვენს
ცხოვრებას მხოლოდ თქვენ მართავთ-მეთქი, ბობ
სილვერმა გააცნობიერა, რომ პრობლემა თავად
მასში იყო და არა ცხოვრებაში. ის წინ საკუთარი
დამოკიდებულების გამო ვერ მიდიოდა, რადგან
ფოკუსი არასწორად ჰქონდა მიმართული. ამ მო-
მენტიდან მან ცხოვრების შეცვლა გადაწყვიტა.
ერთ წელიწადში სამსახურიც იშოვა, სადაც ორ-
ჯერ დაანინაურეს, ოცდაათი ფუნტიც დაიკლო
და ოჯახიც შექმნა. მაღალ თვითშეფასებას თქვე-
ნი ცხოვრების საგრძნობლად გაუმჯობესება შე-
უძლია.

მაღალი თვითშეფასება საკუთარი თავის რწმე-
ნას ნიშნავს. რწმენა რიგში დარჩენისთვის საჭირო
შეუპოვრობასა და ფოკუსს მოგცემთ.

უხელმძღვანელეთ მაგალითით

როცა ლიდერი ხართ, ყველა თქვენ გიყურებთ: როგორ იქცევით და რას ამბობთ. თქვენი ქცევა გუნდის წევრების ან ორგანიზაციის თანამშრომლების ქცევას განსაზღვრავს. თქვენ მაგალითს აწვებთ და ისინი ამ მაგალითს მოჰყვებიან. ალბერტ შვეიცერმა თქვა: „ადამიანს მაგალითის სკოლაში უნდა ასწავლოთ, რადგან სხვაგან ვერაფერს ისწავლიან“. მსოფლიოში აღმასრულებლების ერთ-ერთმა წამყვანმა მწვრთნელმა მარშალ გოლდსმიტმა თავისი საქმიანობით გვაჩვენა, რომ ლიდერში ერთი ქცევითი მახასიათებლის შეცვლას ბევრი ადამიანის ქცევაზე შეუძლია ღრმა გავლენის მოხდენა.

მოდით, რამდენიმე მახასიათებელი და თვისება განვიხილოთ, რომელსაც ხალხი ლიდერში აკვირდება და მის შესაბამისადაც იქცევა.

არასოდეს მოიფუტოთ

არასოდეს თქვათ ტყუილი და არასდროს ისარგებლოთ თქვენი პოზიციით. თქვენს მოქმედებებ-

ზე იყავით პასუხისმგებელი. როცა ძალაუფლება გაქვთ, ადვილია ცუდი შედეგების გამო სხვების დადანაშაულება. თქვენ არავინ შეგედავებათ, რადგან ხელქვეითებს სამსახურის შენარჩუნება უნდათ. თუმცა ყველაფერი ეცოდინებათ. ისინი თქვენს ქცევას დააკვირდებიან და პატიოსნად მოქცევას საჭიროდ აღარ ჩათვლიან. კომპანია Enron-ის სკანდალში გახვევა ხელმძღვანელობის ბრალი იყო, რადგან მათ ორგანიზაციაში ტყუილის თქმის კულტურა დაამკვიდრეს, რაც ყველა დონეზე გავრცელდა. გამოთქმა „თევზი თავიდან ლპება“, ამ ზემოდან-ქვემოთ ეფექტს ეხება. თუ თქვენ პატიოსნებისა და სამართლიანობის ნიმუში არ ხართ, შეიძლება, თქვენივე კომპანიის განადგურების მარცვალს თესავდეთ. მეორე მხრივ, თუ პატიოსნებას ყოველთვის ინარჩუნებთ, თანამშრომლები და კომპანიაში მომუშავე სხვა ლიდერები ყველაფერს იღონებენ, რომ თქვენეული პატიოსნებისა და სამართლიანობის სტანდარტს გაუტოლდნენ.

გმონდეთ სწორი მიდგომა

როგორც წესი, ლიდერებს საქმისადმი პოზიტიური და ოპტიმისტური დამოკიდებულება აქვთ. მათ მტკიცედ სჯერათ საკუთარი თავისა და ორგანიზაციის და დაბრკოლებებსა და ბარიერებს მიზნის მიღწევაში ხელის შეშლის საშუალებას არ აძლევენ. სირთულის დასაძლევად მიდგომას დიდი

მნიშვნელობა აქვს. პრობლემის მოსაგვარებლად ერთ-ერთი საუკეთესო გზა ხელქვეითებში ოპტიმიზმის გაღვივებაა. კრიზისისას თქვენს ქმედებებზე დაკვირვებით, თანამშრომლები სირთულეებთან გასამკლავებელ ძალას პოულობენ.

პენსილვანიის უნივერსიტეტის პროფესორმა მარტინ სელიგმანმა თავის ბესტსელერში დასწავლილი ოპტიმიზმი 350 000 ინტერვიუს რეზიუმე გამოიყენა და დაამტკიცა, რომ წარმატებული ხალხი უფრო ოპტიმისტურად არის განწყობილი, ვიდრე წარუმატებელი. მან აღმოაჩინა, რომ ოპტიმიზმი უფრო მეტადაა წარმატებული ხალხის განმსაზღვრელი მახასიათებელი, ვიდრე სხვა პიროვნული ან ქცევითი თვისებები. ოპტიმიზმი მნიშვნელოვანია, რადგან ის თქვენი აზრების თავმოყრას ახდენს. სიტუაციის გასაუმჯობესებლად აქცენტი მომავალზე უნდა გაკეთდეს და არა წარსულზე, რომელმაც მდგომარეობა გააუარესა.

თუ გულის სიღრმეში ეჭვები განუხებთ, იმ ადამიანებს დაუმაღლეთ, რომლებიც გიყურებენ. კარგი ლიდერი თავს იმის ფუფუნების უფლებას არ მისცემს, რომ საკუთარი ეჭვები სხვებთან განიხილოს. არაფერი აზიანებს მორალს ისე, როგორც ლიდერი, რომელსაც საკუთარ შესაძლებლობებში ეჭვი ეპარება. თავისადმი უნდობლობა მარტო მორალს კი არ აზარალებს, ხალხში თქვენს კომპეტენტურობასთან დაკავშირებით ეჭვებსაც ბადებს. მას

შემდეგ, რაც თქვენი ლიდერობა კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგება, ხელქვეითები თქვენდამი რწმენას დაკარგავენ და არაეფექტური ლიდერი გახდებით. ამიტომაცაა აუცილებელი თქვენი, როგორც ლიდერის, წარმატებისთვის მაგალითით მართვა.

მოიპყარით სხვებს პატივისცემით

საქმისადმი მიდგომის კიდევ ერთი ელემენტი სხვა ადამიანებისადმი დამოკიდებულებაა. ხალხი ხედავს, როგორ ეპყრობით კოლეგებს, უფროსებს, ორგანიზაციის მომხმარებლებსა და პარტნიორებს და თქვენს მაგალითს ჰბაძავს. ლიდერმა იცის, რომ თუ კლიენტებს უხეშად მოეპყრობა, მათ მისი ხელქვეითებიც უხეშად მოეპყრობიან, შესაბამისად, ორგანიზაციას რეპუტაცია შეელახება, რაც მომხმარებლის რაოდენობას შეამცირებს. ლიდერმა იცის, რომ თუ მენეჯერებს პატივისცემითა და თავაზიანად არ მოექცევა, ისინიც მათდამი დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს პატივისცემითა და თავაზიანად არ მოექცევიან. კომპანია თანამშრომლებისადმი ცუდად მომპყრობი ორგანიზაციის რეპუტაციას შეიძენს, რაც დაწესებულებაში საუკეთესო კადრების მიზიდვას ხელს შეუშლის.

ლიდერებმა კარგად იციან, რომ თუ უფროსებს (მაგალითად, დირექტორთა საბჭოს წევრებს) პირმოთნეობით მოეპყრობიან, თავადაც პირმოთნე ხალხით გარშემორტყმულნი გახდებიან.

გუნდში ან ორგანიზაციაში თქვენი სხვებისადმი დამოკიდებულება საერთო ტონს ქმნის. კომპანიაში სწორი ტონის შექმნა თქვენზე, როგორც ლიდერზეა დამოკიდებული.

დაამკვიდრეთ კარგი სამუშაო ქცევების მოდელი

კიდევ ერთი მაგალითი, რომელიც უნდა დაანესოთ, თქვენი სამუშაო ქცევებია. საუკეთესო ლიდერები გულმოდგინედ და დიდხანს მუშაობენ. მათი ქცევა სხვების შთაგონებასა და მოტივირებას იწვევს. ლიდერები, რომლებიც თანამდებობით სარგებლობენ, სამსახურში გვიან მიდიან და შინ ადრე გარბიან ან მენეჯერებთან და თანამშრომლებთან საუბარში დროს ფუჭად ფლანგავენ, აღმოაჩენენ, რომ მათი გუნდის, დეპარტამენტის ან ორგანიზაციის პროდუქტიულობა იკლებს.

ლიდერები სამაგალითონი არიან. ისინი მუდმივად ცდილობენ, სხვებს საკუთარი ქცევით კარგი მაგალითი მისცენ. მათ იციან, რომ ხელქვეითები აკვირდებიან და ესმით, რამხელა გავლენა შეიძლება, იქონიოს მათმა საქციელმა თანამშრომლების მორალსა და ქცევაზე. გახსოვდეთ, კარგი გენერლის დაქვემდებარებაში ცუდი ჯარისკაცები არ არიან.

ამიტომაც არის აუცილებელი, საკუთარ თავს ჰკითხოთ: „როგორი იქნებოდა ჩემი კომპანია, ყველა თანამშრომელი ჩემნაირი რომ ყოფილიყო?“

თვითმოთივასია ლიდერებისთვის

ლიდერები საკუთარი თავის მოტივირებაზე პასუხისმგებლობას თავად იღებენ. ამას სამი მეთოდის გამოყენებით ახერხებენ. ერთი მათგანი ხედვის საშუალებით ხორციელდება.

ლიდერების უმეტესობა, განსაკუთრებით, ტრანსფორმაციული ლიდერები, რომელთაც მომავლის შექმნის უნარი აქვთ, მეოცნებეა. ისინი ისეთ მომავალსა და პასუხისმგებლობაზე ოცნებობენ, როგორზეც იქამდე არავის უფიქრია. ზოგჯერ ჭეშმარიტ ლიდერს მომავლის ნათლად დანახვა შეუძლია. ლიდერები წინ მიიწევენ და დაგეგმარების, ადმინისტრირებისა და ორგანიზების საშუალებით ოცნებას რეალობად აქცევენ.

როცა კორპორაციებთან სტრატეგიული დაგეგმარების სავარჯიშოებს ვატარებ, შეკრებილ ლიდერებს ისეთი მომავლის წარმოდგენას ვთხოვ, სადაც ხუთ წელიწადში მათი კომპანია ინდუსტრიაში საუკეთესო იქნება. მას შემდეგ, რაც იდეალური კომპანიის მახასიათებლებს ყველა წარმოიდ-

გენს, მათ ვეკითხები: „შესაძლებელია ამის მიღწევა?“ აღმასრულებლები ერთიმეორის მიყოლებით თავს მიკრავენ და ამბობენ: „დიახ, შესაძლებელია. შეიძლება, ერთ წელიწადში – არა, მაგრამ ხუთ წელიწადში – კი“. მოგვიანებით განვიხილავთ, როგორ მივალნიოთ იდეალურ მდგომარეობას მომდევნო ხუთ წელიწადში. მას შემდეგ, რაც ნათელი ხდება გექნებათ იმისა, თუ რა გსურთ, იკითხეთ: „როგორ?“

იგივე სავარჯიშო ცხოვრებაშიც შეგიძლიათ, გამოიყენოთ. წარმოიდგინეთ, რომ არანაირი შეზღუდული წვდომა არ გაქვთ ფულზე, განათლებაზე, გამოცდილებაზე, კონტაქტებზე და სხვ. ახლა წარმოიდგინეთ, როგორი იქნება თქვენი იდეალური ცხოვრება მომდევნო ხუთ წელიწადში. რას აკეთებთ? როგორ ცხოვრობთ? როცა დეტალები იცით, შემდეგი ნაბიჯი მათი რეალიზებაა. იფიქრეთ, რისი კეთება უნდა დაიწყოთ, რომ თქვენს „ხუთწლიან ფანტაზიას“ მიაღწიოთ. დიდმა პიტერ დრუკერმა დაწერა: „ჩვენ ძალიან ბევრის მიღწევა მიგვაჩნია შესაძლებლად ერთ წელიწადში. თუმცა ბევრად ნაკლების – ხუთ წელიწადში“.

განსაზღვრეთ მიზნები და მოიპოვეთ ერთგულება

მეორე, ლიდერები საკუთარი თავის მოტივირებას მუდმივად მაღალი მიზნების განსაზღვრით

თვითმოთივასცია ლიდერებისთვის

ლიდერები საკუთარი თავის მოტივირებაზე პასუხისმგებლობას თავად იღებენ. ამას სამი მეთოდის გამოყენებით ახერხებენ. ერთი მათგანი ხედვის საშუალებით ხორციელდება.

ლიდერების უმეტესობა, განსაკუთრებით, ტრანსფორმაციული ლიდერები, რომელთაც მომავლის შექმნის უნარი აქვთ, მეოცნებეა. ისინი ისეთ მომავალსა და პასუხისმგებლობაზე ოცნებობენ, როგორზეც იქამდე არავის უფიქრია. ზოგჯერ ჭეშმარიტ ლიდერს მომავლის ნათლად დანახვა შეუძლია. ლიდერები წინ მიინევენ და დაგეგმარების, ადმინისტრირებისა და ორგანიზების საშუალებით ოცნებას რეალობად აქცევენ.

როცა კორპორაციებთან სტრატეგიული დაგეგმარების სავარჯიშოებს ვატარებ, შეკრებილ ლიდერებს ისეთი მომავლის წარმოდგენას ვთხოვ, სადაც ხუთ წელიწადში მათი კომპანია ინდუსტრიაში საუკეთესო იქნება. მას შემდეგ, რაც იდეალური კომპანიის მახასიათებლებს ყველა წარმოიდ-

გენს, მათ ვეკითხები: „შესაძლებელია ამის მიღწევა?“ აღმასრულებლები ერთიმეორის მიყოლებით თავს მიკრავენ და ამბობენ: „დიახ, შესაძლებელია. შეიძლება, ერთ წელიწადში – არა, მაგრამ ხუთ წელიწადში – კი“. მოგვიანებით განვიხილავთ, როგორ მივალწიოთ იდეალურ მდგომარეობას მომდევნო ხუთ წელიწადში. მას შემდეგ, რაც ნათელი ხედვა გექნებათ იმისა, თუ რა გსურთ, იკითხეთ: „როგორ?“

იგივე სავარჯიშო ცხოვრებაშიც შეგიძლიათ, გამოიყენოთ. წარმოიდგინეთ, რომ არანაირი შეზღუდული წვდომა არ გაქვთ ფულზე, განათლებაზე, გამოცდილებაზე, კონტაქტებზე და სხვ. ახლა წარმოიდგინეთ, როგორი იქნება თქვენი იდეალური ცხოვრება მომდევნო ხუთ წელიწადში. რას აკეთებთ? როგორ ცხოვრობთ? როცა დეტალები იცით, შემდეგი ნაბიჯი მათი რეალიზებაა. იფიქრეთ, რისი კეთება უნდა დაიწყოთ, რომ თქვენს „ხუთწლიან ფანტაზიას“ მიაღწიოთ. დიდმა პიტერ დრუკერმა დაწერა: „ჩვენ ძალიან ბევრის მიღწევა მიგვაჩნია შესაძლებლად ერთ წელიწადში. თუმცა ბევრად ნაკლების – ხუთ წელიწადში“.

განსაზღვრეთ მიზნები და მოიპოვეთ ერთგულება

მეორე, ლიდერები საკუთარი თავის მოტივირებას მუდმივად მაღალი მიზნების განსაზღვრით

ახდენენ. ვიცით, რომ თუ სულ უფრო და უფრო მაღალ მიზნებს დავისახავთ და მუდმივად საკუთარი შესაძლებლობების გადაჭარბებას ვეცდებით, მოტივირებულები დავრჩებით.

დაბოლოს, ლიდერები საკუთარი თავის მოტივირებას სხვების ერთგულების მოპოვებით ახერხებენ. მათ იციან, რომ, როცა ხალხი ოცნებების ერთგულია, საქმის მიმართაც უფრო ერთგული და ენთუზიაზმით აღსავსე ხდება. Zappos.com-ის თანამშრომლები კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის, ტონი შეის, ოცნების ერთგულები არიან. ტონი შეის ოცნება კი მომხმარებლებისთვის საუკეთესო მომსახურების შეთავაზება გახლავთ. საიდან იცის მან ეს? კლიენტების მომსახურების ტრენინგის დასრულების შემდეგ კომპანია თანამშრომლებს კომპანიიდან წასასვლელად 2 000 დოლარს სთავაზობს. ეს შეიძლება უჩვეულოდ მოგეჩვენოთ, მაგრამ მიზანი მარტივია: ორგანიზაციას სურს დარწმუნდეს, რომ იმ თანამშრომლებს, რომლებიც რჩებიან, ნამდვილად აქვთ იქ მუშაობის სურვილი და კომპანიის იდეალებისადმი ერთგულები არიან. ადამიანების მცირე ნაწილი ფულს იღებს და ორგანიზაციას ტოვებს, რაც პრობლემას არ წარმოადგენს, რადგან ისინი კომპანიის ერთგულები მაინც არ იქნებოდნენ. მათ Zappos-ში მუშაობას ფულის იოლად შოვნა ამჯობინეს.

იშუავეთ გულმოდგინედ

წარმატება ადვილად არ მოდის. ლიდერები თვით-მოტივირებულები არიან და ოცნებების მისაღწევად გულმოდგინედ მუშაობენ. შედეგად:

- ლიდერები უფრო გულმოდგინედ მუშაობენ. სამსახური გასართობი დანესებულება არაა. ეს არ არის ადგილი, სადაც ინტერნეტში უნდა იძრომილო. ლიდერები სამსახურში დროს ფუჭად არ ხარჯავენ;

- ლიდერები უფრო სწრაფად მუშაობენ. ისინი მუდმივად ტემპის მომატებას ცდილობენ. არასდროს არიან საკუთარი ტემპით კმაყოფილები. მათ უფრო მეტის უფრო სწრაფად კეთება უნდათ;

- ლიდერები უფრო დიდხანს მუშაობენ. მათი უმეტესობა სამსახურში პირველი მიდის და ხშირად იქაურობას ბოლო ტოვებს. კვირაში რამდენიმე დამატებითი საათი მათ პროდუქტიულობაზე დიდ გავლენას ახდენს.

ლიდერები სვეტის კენწეროში არიან. ისინი მოტივაციას სხვებისგან არ ელოდებიან, თვითონვე ახდენენ საკუთარი თავის მოტივირებას. რა თქმა უნდა, ლიდერობა თავადაც არის მოტივაციის გაზრდის საშუალება.

განივითარეთ ლიდერის თვისებები

ლიდერები მუდმივად იზრდებიან და ვითარდებიან. ლიდერობის ფენომენის ფართომასშტაბიანმა კვლევებმა, რომლებიც ბოლო რამდენიმე ათწლეულში ჩატარდა, გვაჩვენა, რომ ლიდერებს ზრდისა და განვითარების უნარი აქვთ. ისინი ერიდებიან კომფორტის ზონაში მოხვედრას და ცხოვრების ბოლომდე სტუდენტებად რჩებიან.

წაიკითხეთ და ისწავლიეთ

ლიდერის თვისებების განვითარება შესაძლებელია კითხვით, სწავლითა და კურსების გავლით. ყველა ლიდერი მკითხველია. მიუხედავად იმისა, რომ უამრავი საქმე აქვთ, ისინი არასდროს წყვეტენ ახალი ინფორმაციის მიღებას, მუდმივად კითხულობენ წიგნებსა და გაზეთებს, ესწრებიან კონფერენციებს, ერთვებიან დისკუსიებში და იგებენ, რა ხდება მათ გარშემო.

ჯორჯ ვაშინგტონი საშუალო შეძლების ოჯახში დაიბადა. მას ძალიან ცოტა უპირატესობა ჰქონ-

და ცხოვრებაში, თუმცა მაინც შეძლო, ამერიკის შეერთებული შტატების სამხედრო ძალების მეთაური და, საბოლოოდ, ქვეყნის პირველი პრეზიდენტი გამხდარიყო. ჩვენი ერის ერთად ჩამოყალიბების მშფოთვარე პერიოდში ვაშინგტონი მუდამ გულმონყალებას იჩენდა და კარგი მანერებითა და ქცევით გამოირჩეოდა. ძალიან ცოტა ადამიანმა თუ იცის, რომ მან ბავშვობაში წაიკითხა წიგნი, რომელიც მომავალი პრეზიდენტის ქცევას მთელი მისი დღეგრძელი და ლეგენდარული ცხოვრების განმავლობაში განსაზღვრავდა. ამ წიგნს საზოგადოებაში ყოფნისას და საუბრისას თავაზიანობისა და ზრდილობიანი ქცევის წესები ჰქვია. ვაშინგტონმა წიგნში ამოკითხული 110 წესი თავის პირად დღიურში ჩაწერა, რომელიც სიცოცხლის ბოლომდე მუდამ თან დაჰქონდა.

ბევრი ლიდერი სხვა ლიდერების ბიოგრაფიებსა თუ ავტობიოგრაფიებს კითხულობს, რადგან მისაბაძ ადამიანებს ეძებს, რომელთა ცხოვრებასაც მაგალითად გამოიყენებს. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა დევიდ მაკლელანდმა ახალგაზრდების ხასიათისა და პიროვნულობის ჩამოყალიბებაზე მისაბაძი ადამიანის გავლენა გამოიკვლია და აღწერა თავის წიგნში საზოგადოების მიღწევა. საზოგადოების მიერ მისაბაძ ადამიანად მიჩნეულს დიდი გავლენა აქვს ახალგაზრდის ხასიათის ჩამოყალიბებაზე, რაც მას მთელი ცხოვ-

განვიტარეთ ლიდერის თვისებები

ლიდერები მუდმივად იზრდებიან და ვითარდებიან. ლიდერობის ფენომენის ფართომასშტაბიანმა კვლევებმა, რომლებიც ბოლო რამდენიმე ათწლეულში ჩატარდა, გვაჩვენა, რომ ლიდერებს ზრდისა და განვითარების უნარი აქვთ. ისინი ერიდებიან კომფორტის ზონაში მოხვედრას და ცხოვრების ბოლომდე სტრუქტურულად რჩებიან.

წაიკითხეთ და ისწავლეთ

ლიდერის თვისებების განვითარება შესაძლებელია კითხვით, სწავლითა და კურსების გავლით. ყველა ლიდერი მკითხველია. მიუხედავად იმისა, რომ უამრავი საქმე აქვთ, ისინი არასდროს წყვეტენ ახალი ინფორმაციის მიღებას, მუდმივად კითხულობენ წიგნებსა და გაზეთებს, ესწრებიან კონფერენციებს, ერთვებიან დისკუსიებში და იგებენ, რა ხდება მათ გარშემო.

ჯორჯ ვაშინგტონი საშუალო შეძლების ოჯახში დაიბადა. მას ძალიან ცოტა უპირატესობა ჰქონ-

და ცხოვრებაში, თუმცა მაინც შეძლო, ამერიკის შეერთებული შტატების სამხედრო ძალების მეტაური და, საბოლოოდ, ქვეყნის პირველი პრეზიდენტი გამხდარიყო. ჩვენი ერის ერთად ჩამოყალიბების მშფოთვარე პერიოდში ვაშინგტონი მუდამ გულმონყალეობას იჩენდა და კარგი მანერებითა და ქცევით გამოირჩეოდა. ძალიან ცოტა ადამიანმა თუ იცის, რომ მან ბავშვობაში წაიკითხა წიგნი, რომელიც მომავალი პრეზიდენტის ქცევას მთელი მისი დღეგრძელი და ლეგენდარული ცხოვრების განმავლობაში განსაზღვრავდა. ამ წიგნს საზოგადოებაში ყოფნისას და საუბრისას თავაზიანობისა და ზრდილობიანი ქცევის წესები ჰქვია. ვაშინგტონმა წიგნში ამოკითხული 110 წესი თავის პირად დღიურში ჩაწერა, რომელიც სიცოცხლის ბოლომდე მუდამ თან დაჰქონდა.

ბევრი ლიდერი სხვა ლიდერების ბიოგრაფიებსა თუ ავტობიოგრაფიებს კითხულობს, რადგან მისაბაძ ადამიანებს ეძებს, რომელთა ცხოვრებასაც მაგალითად გამოიყენებს. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა დევიდ მაკლელანდმა ახალგაზრდების ხასიათისა და პიროვნულობის ჩამოყალიბებაზე მისაბაძი ადამიანის გავლენა გამოიკვლია და აღწერა თავის წიგნში საზოგადოების მიღწევა. საზოგადოების მიერ მისაბაძ ადამიანად მიჩნეულს დიდი გავლენა აქვს ახალგაზრდის ხასიათის ჩამოყალიბებაზე, რაც მას მთელი ცხოვ-

რება გაჰყვება. პიროვნებებს, რომლებიც ლიდერები ხდებიან, ამჟამინდელი მისაბაძი ადამიანების შესწავლაზე მეტი სურთ, ისინი კითხვითა და სწავლით ისტორიაში საუკეთესო ლიდერების პოვნას ცდილობენ.

იმუშავეთ იმ თვისებებზე, რომლებიც გაქლიათ

ზოგიერთი ადამიანი ლიდერისთვის დამახასიათებელი გარკვეული თვისებებით იბადება, თუმცა სხვა საჭირო თვისებები აკლია. დიდი ლიდერების უმეტესობა დიადი ლიდერი გახდა, რადგან მათ იმ თვისებების განსაზღვრა შეძლეს, რაც არ გააჩნდათ და მათ შეძენაზე შეგნებულად მუშაობდნენ.

ბენჯამინ ფრანკლინმაც ბევრი იმუშავა იმ თვისებების გასავითარებლად, რომლებიც, მისი აზრით, ლიდერს უნდა ჰქონოდა. მან ირწმუნა, რომ წარმატების მისაღწევად ისეთი ცუდი თვისებები უნდა დაეძლია, როგორც უხეშობა, კამათის სიყვარული და არასათანადო ქცევა გახლდათ. შესაბამისად, ფრანკლინმა საკუთარი პიროვნების შეცვლა სცადა. მან ცამეტი ღირსება ჩამოწერა, რომელიც, როგორც მას მიაჩნდა, კარგ ლიდერს უნდა ჰქონოდა. შემდეგ ამ თვისებების შესაბამისად მოქმედება ისწავლა. ყოველ კვირას ის ერთ თვისებას ირჩევდა (მაგალითად, შემწყნარებლობას ან სიმშვიდის უნარს) და მასზე კონცენტრირებას ახდენდა. თუმცა ფრანკლინმა, ისევე როგორც ვაშინგ-

ტონმა, იცოდა, რომ ლიდერის თვისებების შექმნა ერთ კვირაში ვერ მოხერხდებოდა. ფრანკლინი ამ თვისებების დაუფლებას აგრძელებდა. მას ამა თუ იმ კონკრეტულ თვისებაზე ორი კვირა, სამი კვირა, ერთი თვე ჰქონდა ყურადღება გამახვილებული. შედეგად, ერთ დროს უხეში ფრანკლინი ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი დიპლომატი გახდა, რომელიც ჩვენი ახალბედა ქვეყნის მხარეს იბრძოდა. პარიზში მისმა დიპლომატიამ გადამწყვეტი როლი ითამაშა საერთაშორისო მოკავშირეების შექმნაში, რომლებიც კოლონისტებს ისეთი ძლიერი ქვეყნის დასამარცხებლად დასჭირდებოდათ, როგორც ინგლისი იყო. ყველაფერი კი ცამეტი ლირსების განსაზღვრითა და მათი შესწავლით დაიწყო.

როცა საკუთარი თავის გაუმჯობესებაზე მუშაობას დაიწყებთ, ეს სამი წესი გახსოვდეთ:

♦ *მნიშვნელობა არ აქვს, საიდან მოდიხარ. მნიშვნელობა მხოლოდ იმას აქვს, თუ სად მიდიხარ. არ იდარდო ნარსულში ხელიდან გაშვებულ შესაძლებლობებზე ან შეცდომებზე, რომლებიც სისუსტის გამო დაუშვი. ეს ყველაფერი უკან დარჩა. მხოლოდ მომავალს აქვს მნიშვნელობა. ნარსულში ლიდერი რომ არ ყოფილხარ, იმას არ ნიშნავს, რომ მომავალში ვერ გახდები;*

♦ *თუ გინდა, ცხოვრება უკეთესი გახდეს, შენ უნდა გახდე უკეთესი. სწორედ ამას ეძღვნება ეს თავი. თუ გსურს, ლიდერი გახდე, ლიდერის თვისებები უნდა განივითარო;*

• ყველაფრის სწავლა შეგიძლია, თუ მოისურვებ. შეგიძლია, გახდე ის, ვინც გასურს, რომ გახდე. ისეთმა ლიდერმა, როგორც ბენჯამინ ფრანკლინი იყო, იცოდა, ვინ უნდა გამხდარიყო და მან ეს სურვილი რეალობად აქცია.

გახდით შპეთესი ლიდერი

ლიდერი ყოველთვის საკუთარი თავის გაუმჯობესებას ცდილობს. ოთხი მარტივი ნაბიჯის გადადგმით თქვენც შეძლებთ ლიდერის უნარებისა და თვისებების გაუმჯობესებას:

1. გარკვეული საქმე უფრო მეტი ხშირად აკეთეთ. უფრო ხშირად აკეთეთ ის საქმე, რომელსაც თქვენთვის ღირებულია და თქვენი, როგორც ლიდერის, მიზნების მისაღწევად მნიშვნელოვანი;

2. გარკვეული საქმე გააკეთეთ უფრო იშვიათად. იმავდროულად, თქვენ გამიზნულად უნდა გადაწყვიტოთ, ნაკლები დრო დაუთმოთ იმ საქმის კეთებას, რომელიც თქვენი, როგორც ლიდერის, წარმატებას აფერხებს;

3. დაიწყეთ იმ საქმის კეთება, რასაც არ აკეთებთ, მაგრამ უნდა აკეთებდეთ. განსაზღვრეთ, რა უნარები, კომპეტენცია ან ცოდნა გჭირდებათ წარმატების მისაღწევად. დაისწავლეთ და შეიძინეთ ეს თვისებები;

4. გარკვეული საქმის კეთება მთლიანად შეწყვიტეთ. ეს შეიძლება იყოს ქმედებები, რომლებიც

საერთოდ აღარ არის რელევანტური თქვენი, როგორც ლიდერის, მიზნებისთვის. გადექით გვერდზე და თქვენს საქმიანობას იმ პერსპექტივიდან შეხედეთ, რის მიღწევასაც ცდილობთ. შეიძლება აღმოაჩინოთ, რომ, რაც თქვენთვის ერთ დროს მნიშვნელოვანი იყო, უკვე სულაც აღარ არის მნიშვნელოვანი და ამ საქმეს დროს საერთოდ არ უნდა უთმობდეთ.

თანამშრომლობის საშუალებით ძალაუფლების მოპოვება

ლიდერი აცნობიერებს, რომ ყველაფრის კეთება თავად არ შეუძლია, ამიტომ მზად არის, კომპეტენტური ადამიანები მიიწვიოს, რომლებიც მიზნის მიღწევაში დაეხმარებიან. ლიდერს კარგად ესმის, რომ ნებისმიერი მცდელობისას ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი გარშემო ნიჭიერი ხალხის შემოკრებაა. ყოველთვის ეძიეთ ნიჭიერი ადამიანები.

ეძიეთ სხვების რჩევა. წარმატების მიღწევის ყველაზე მნიშვნელოვანი წესი, რომელიც ოდესმე გამიგია, კომპეტენტური ხალხისგან რჩევის მიღებაა. რჩევა ყოველთვის უნდა იკითხოთ. სთხოვეთ სხვებს დახმარება, ჰკითხეთ რჩევა. არასდროს იფიქროთ, რომ ყველაფერი იცით ან არ ეცადოთ, ყველაფერი ნულიდან დაიწყოთ. როგორც ამბობენ, ვერასდროს იცხოვრებთ იმდენ ხანს, რომ ყვე-

ლანაირი შეცდომა დაუშვათ. ასე რომ, ჰკითხეთ სხვებს და ისწავლეთ მათგან.

მოახდინეთ სისუსტეების კომპენსირება. ყოველთვის ყურადღებით იყავით მათ მიმართ და კომპენსირების გზები ეძებეთ. ფაქტია, რომ თუ სისუსტეების კომპენსირებას შეძლებთ, თქვენს ძლიერ მხარეს კიდევ უფრო გააძლიერებთ და შესანიშნავი ლიდერი გახდებით. ეძიეთ იმ საკითხებში ძლიერი და კომპეტენტური ხალხი, რაშიც თქვენ, როგორც ლიდერი, მოიკოჭლებთ. ამ გზით ლიდერი კონცენტრირებას შეძლებს და თავის ძლიერ მხარეს კიდევ უფრო გააძლიერებს. არ იდარდოთ, თუ რალაც საკითხში მოისუსტებთ, ამას მნიშვნელობა არ ექნება, თუ გარშემო ნიჭიერ ხალხს შემოიკრებთ. ისინი მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებიან.

თანამშრომლობისკენ გადადგმული ნაბიჯები

წარმოგიდგინთ თანამშრომლობის საშუალებით ძალაუფლების მიღწევის სამ მნიშვნელოვან ნაბიჯს. პირველ რიგში, განსაზღვრეთ, გარშემო მყოფთაგან ვის შეუძლია თქვენი დახმარება და შემდეგ მოიფიქრეთ, როგორ მოიპოვოთ მათი მხარდაჭერა. სხვისგან დახმარების მისაღებად ერთ-ერთი საუკეთესო და უძლიერესი საშუალება თქვენი მხრიდან მათი დახმარებაა;

მეორე, დრო დაუთმეთ ამ ხალხთან ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. დღეს ცხოვრებაში ყველაფერი ურთიერთობებს ეფუძნება. თქვენი წარმატება ნიჭიერ ადამიანებთან დამყარებული წარმატებული ურთიერთობების ხარისხითა და რაოდენობით განისაზღვრება;

დაბოლოს, მეტი დრო დაუთმეთ მნიშვნელოვანი ურთიერთობების შენარჩუნებასა და გაფართოებას. ერთ ადამიანს, რომელიც საჭირო ადგილას საჭირო დროს იმყოფება და მასთან ურთიერთობა გაქვთ, შეუძლია, ხუთწლიანი ზედმეტი შრომა თავიდან აგარიდოთ.

ჭკვიანი ადამიანებისგან შემდგარი ჯგუფი

ჩემი რჩევა იქნება, რომ ჯგუფი ჭკვიანი ადამიანებისგან შექმნათ. სან-დიეგოში წარმატებული მენარმეებისგან ჩამოვყალიბეთ ჯგუფი, რომელიც ახალი ბიზნესიდეებისა და ბიზნესპრობლემების განსახილველად, კითხვებზე პასუხებისა და რჩევების მისაღებად, სხვა წარმატებულ მენარმეებს რეგულარულად ხვდება. ზოგჯერ ბიზნესმენი, რომელიც რაღაც საკითხის მოგვარებას თვეობით ცდილობდა, ახლა გამოსავალს რამდენიმე წუთში პოულობს.

ჭკვიანი ადამიანებისგან შემდგარი ჯგუფები, შეიძლება, სტრუქტურირებული ან არასტრუქ-

ტურირებული იყოს. სტრუქტურირებულ ჯგუფში შერჩეული საკითხის ან კითხვის შესახებ, შესაძლოა, ბრენსტორმინგის სესია შედგეს. ამ გზით ჯგუფის წევრები ახალ იდეებს ან პერსპექტივებს ეცნობიან, რომელთა გამოყენებაც ბიზნესში შეეძლებათ. არასტრუქტურირებული ჯგუფების წევრები, უბრალოდ, იკრიბებიან და იმ საკითხებს განიხილავენ, რომლებიც მათ ყველაზე მეტად აინტერესებთ.

აუცილებელი არ არის, ჭკვიანი ადამიანებისგან შემდგარი ჯგუფი გარე ერთეული იყოს. თქვენ, როგორც ლიდერმა, თქვენს ბიზნესში ან ორგანიზაციაში მომუშავე ხალხისგან ჭკვიანი ადამიანების ჯგუფი უნდა შექმნათ. ისინი ერთმანეთს რეგულარულად შეხვდებიან და ბიზნესის მიმდინარეობასა და არსებულ პრობლემებს განიხილავენ.

მართვადი დამოკიდებულება

ძალაუფლება მართვად დამოკიდებულებას მოიცავს. ძალაუფლება გარშემო ლოიალური ხალხის ყოლა და მათ იმედზე ყოფნაა, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი თქვენ არ გექვემდებარებიან. ხშირად ეს ადამიანები დასახმარებლად მზად იმიტომ არიან, რომ მათ თქვენც დაეხმარეთ. ამას ორმხრივი მოგების კანონი ეწოდება. ეს კანონი ამბობს, რომ თუ სხვას მიზნის მიღწევაში დაეხმარებით, ის შინაგანად თავს ვალდებულად ჩათვლის და თქვენი მიზნების მიღწევაში დაგეხმარებათ.

ძალაუფლებისა და გავლენის მოსაპოვებლად მონონება მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ადამიანები უფრო მეტსა და უკეთესს გააკეთებენ იმ პიროვნებისთვის, ვინც მოსწონთ, ვიდრე მისთვის, ვინც არ მოსწონთ.

მენტორობის ძალა

ყველაზე წარმატებულ ლიდერებსაც ჰყავდათ მენტორები, რომლებიც მათ წარმატების მიღწევაში ეხმარებოდნენ. გაგაცნობთ რამდენიმე რჩევას, თუ როგორ უნდა განავითაროთ მენტორსა და თქვენ შორის წარმატებული ურთიერთობა.

- თქვენი ცხოვრების ყველა სფეროში ნათელი მიზნები დასახეთ. არ გეცოდინებათ, რა ტიპის ხალხს შეუძლია თქვენი დახმარება, თუ ზუსტად არ იცით, რისი მიღწევა გსურთ;

- განსაზღვრეთ თქვენი მიზნებისკენ მიმავალ გზაზე არსებული დაბრკოლებები და შეზღუდვები;

- განსაზღვრეთ ცოდნის, უნარებისა და ექსპერტიზის სფერო, რომლის შექმნაც დაბრკოლებების გადასალახად გჭირდებათ. ეს დაგეხმარებათ გაარკვიოთ, თუ რისი სწავლა გჭირდებათ მენტორებისგან;

- მიმოიხედეთ გარშემო და ყველაზე წარმატებული ხალხი იმ სფეროებიდან შეარჩიეთ, სადაც დახმარება ყველაზე მეტად გჭირდებათ;

• განევრდით იმ კლუბებში, ორგანიზაციებსა და ბიზნესასოციაციებში, სადაც ამ ტიპის ხალხია განევრებული. შეიძლება საამისოდ მცირე კვლევის ჩატარებაც დაგჭირდეთ, თუმცა ინფორმაციის მოძიება შესაძლებელია;

• მას შემდეგ, რაც კლუბებში, ორგანიზაციებსა და ბიზნესასოციაციებში განევრდებით, აქტიურად ჩაერთეთ ყველაფერში. გამოთქვით სურვილი, შეასრულოთ სხვადასხვა დავალება და საქმე. თქვენი მოხალისეობა იმ პირების ყურადღებას მიიპყრობს, რომლებთან შეხვედრაც ყველაზე მეტად და სწრაფად გჭირდებათ;

• იმისთვის, რომ უკეთესი გახდეთ, მუდმივად იმუშავეთ, ისწავლეთ და ივარჯიშეთ. საუკეთესო მენტორების მოზიდვის მიზნით, თქვენს სფეროში ყველაზე იმედის მომცემი პიროვნების რეპუტაცია უნდა შეიქმნათ;

• როცა პოტენციურ მენტორს იპოვით, გახსოვდეთ, რომ ძალიან დაკავებულ ადამიანთან გაქვთ ურთიერთობა. ზედმეტად ნუ შეანუხებთ, რჩევის სათხოვნელად მხოლოდ ათწუთიანი შეხვედრა სთხოვეთ, მეტი არაფერი;

• როცა პოტენციურ მენტორს შეხვდებით, აუხსენით, რომ გსურთ, თქვენს სფეროში უფრო ნარმატივული იყოთ და ძალიან დააფასებდით მის მცირე რჩევებსა და მითითებებს. სთხოვეთ კონკრეტულ კითხვებზე პასუხის გაცემა, ან კონკრე-

ტული წიგნებისა თუ რესურსების რეკომენდაცია, ან ის იდეა, რომელიც წარსულში თავად მას ძალიან გამოადგა;

- პირველი შეხვედრის შემდეგ გულწრფელი მადლობის წერილი გაუგზავნეთ. იმედი გამოთქვით, რომ საჭიროების შემთხვევაში მისთვის სხვა კითხვებით მიმართვაც შეგეძლება;

- მენტორს თქვენი პროგრესისა და საქმიანობის შესახებ ყოველთვე მოკლე შეტყობინება გაუგზავნეთ. ნათელი გახადეთ, რომ მის რჩევას უსმენთ, მის მიერ შემოთავაზებულ წიგნებს კითხულობთ ან კურსებს გადიხართ. თუ მენტორმა იცის, რომ მისი დახმარება თქვენთვის სასარგებლოა, უფრო მეტი სურვილი ექნება, დაგეხმაროს;

- თუ თქვენ და თქვენი მენტორი ერთად მუშაობთ, შეხვედრები თვეში ერთხელ ან უფრო ხშირადაც დაგეგმეთ.

დაბოლოს, ერთი შენიშვნა: როდესაც კარიერასა და ცხოვრებაში წინ წაიწევთ, ახალი მენტორი შეარჩიეთ, რომელიც უფრო მეტ განსხვავებულ და უკეთეს რჩევას მოგცემთ და თქვენი მდგომარეობის შესაფერისი იქნება.

მართეთ შეთანხმებულად

ლიდერები სამი გზით მართავენ: ბრძანებით, კონსულტაციითა და შეთანხმებით.

იყო დრო, როცა მართვის ტრადიციული გზა ბრძანება გახლდათ. ლიდერები ბრძანებებს გაცემდნენ და ყველა მას უნდა მიჰყოლოდა. დღეს ლიდერები ხვდებიან, რომ ახსნისა და კონსულტაციის გარეშე ბრძანების გაცემა მოტივაციის საუკეთესო გზა არ არის. როგორც ამერიკის შეერთებული შტატების არმიის პირველი ქალი ქირურგი გენერალი, გადამდგარი გენერალ-მაიორი გეილ პოლოკი გვიხსნის: „თუ ხალხს იმის გაკეთებას უბრძანებთ, რაც არ ესმის, მის შესასრულებლად ყველაფერს არ გააკეთებს. უდიდესი თავდადება და გამბედაობა მაშინ ჩნდება, როცა ადამიანებს დაანახვებ, თუ რატომ არის ბრძანების შესრულება მნიშვნელოვანი“.

მართვის მეორე გზა კონსულტაციაა. ამ დროს ხალხს რჩევასა და საქმეში ნვლილის შეტანას სთხოვთ და გადანყვეტილებას ამის საფუძველზე იღებთ. ასეთი მიდგომა მართვის უფრო მოტივირე-

ბული გზაა, ვიდრე, უბრალოდ, ბრძანებების გაცემა. ადამიანები აცნობიერებენ, რომ საბოლოო გადანყვეტილება თქვენი მისაღებია, თუმცა ისინი მათდამი თქვენს დამოკიდებულებას დადებითად აფასებენ, რადგან გადანყვეტილების მიღების პროცესში მათ რჩევა ჰკითხვთ. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა თქვენს საბოლოო გადანყვეტილებას არ იწონებენ, მაინც ეთანხმებიან, რადგან თავის დროზე მათი აზრით დაინტერესდით.

შეთანხმება კიდევ უფრო მეტად ჩართავს ადამიანებს გადანყვეტილების მიღების პროცესში. ამ შემთხვევაში ლიდერი საბოლოო გადანყვეტილებას არ იღებს – იგი მთლიან ჯგუფს ეკუთვნის. ჯგუფმა ყველა მოქმედების უარყოფითი და დადებითი მხარეები უნდა განიხილოს და სასურველ მოქმედებაზე შეთანხმდეს.

ლიდერი სამივე მეთოდს იყენებს და საბოლოო გადანყვეტილებისას ნათელს ხდის, თუ რომელი ტიპის გადანყვეტილება მიიღო. არსებობს ისეთი გადანყვეტილებები, რომლებიც შეთანხმებით ან ბრძანებით არ მიიღება. მართალია, შეთანხმებულ გადანყვეტილებას უპირატესობა აქვს, მაგრამ ეს ლიდერისთვის პასუხისმგებლობის თავიდან არიდების საბაბი არ უნდა გახდეს. მნიშვნელოვანია, ხალხს ესმოდეს, რომელი გადანყვეტილება მოითხოვს კონსულტაციას ან შეთანხმებას და როდის არის ბრძანება საჭირო.

ლიდერის მოვალეობა რთული გადანყვეტილებების მიღებაა, რაც ზოგჯერ ბრძანების გაცემასაც ნიშნავს. საუკეთესო ლიდერს ესმის, რომ იდეის ფლობასა და იდეის განხილვაში ხალხის მონაწილეობას შორის პირდაპირი კავშირი არსებობს. ჭეშმარიტი ლიდერი აცნობიერებს, რომ, რაც უფრო მეტი ადამიანი ჩაერთვება იდეის განხილვაში, მით უფრო ერთგულად მოეკიდებიან ისინი ამ იდეის განხორციელებას.

როცა შესაძლებელია, ლიდერი ბრძანების გაცემას თავს არიდებს. ის ადამიანებს ფიქრისა და იდეის განხილვისკენ უბიძგებს. ლიდერმა იცის, რომ საკითხის განხილვაში ჩართული ხალხი საბოლოო გადანყვეტილებას მხარს დაუჭერს.

შეშენით სწორი გარემო

კონსულტაციით ან შეთანხმებით მართვა მაღალი ნდობის გარემოს მოითხოვს, სადაც ხალხს სიმართლის თქმისა და პასუხისმგებლობის აღების არ ეშინია. ნარმოგიდგენთ, როგორ შექმნათ კონსულტაციური ან შეთანხმებითი ლიდერობისთვის სწორი გარემო.

სწრაფად მოახდინეთ

პრობლემებზე რეაგირება

არავის უნდა ცუდი საქმის გაკეთება, თუმცა პრობლემები ყოველთვის არსებობს. პრობლემა

ნარმოქმნისთანავე სწრაფად მოაგვარეთ. გაესაუბრეთ მას, ვინც პრობლემის ნარმოქმნასთან პირდაპირ კავშირშია. ხალხს ნუ დაადანაშაულებთ, ბრალს ნუ დასდებთ და ნუ განსჯით. დიდი შანსია, რომ პრობლემა არა თანამშრომლის, არამედ კომპანიის ან ზედამხედველის მხრიდან იყოს გამოწვეული. რაც არ უნდა გამხდარიყო პრობლემის გამომწვევის მიზეზი, აღმოაჩინეთ იგი და მოაგვარეთ.

ხელი შეუწყვეთ თანამშრომლების გაუმჯობესებას

თანამშრომლებს გაუმჯობესების შანსი მიეცით. შექმენით გარემო, სადაც შეცდომის დაშვება შესაძლებელი იქნება, თუმცა მათ მუშაობის დონის გაუმჯობესებისკენ უბიძგეთ. თანამშრომლებს გაუმჯობესებაში ამ ნაბიჯების გადადგმით დაეხმარებით:

- *თავიდანვე ნათლად გადმოეცით თქვენი მოლოდინები.* დარწმუნდით, რომ თანამშრომლებმა ზუსტად იციან, მათგან რა შედეგების მიღწევას ელოდებით. შედეგები, რაც შეიძლება, ობიექტური უნდა იყოს;

- *დაადგინეთ მოქმედების გაზომვადი სტანდარტები.* გახსოვდეთ, „რაც იზომება, კეთდება“. თითოეულ შედეგზე ფინანსური საზომები განსაზღვრეთ;

- *არასოდეს იფიქროთ, რომ თანამშრომელმა სრულად გაიგო ინსტრუქციები.* როცა პროექტის

ან დავალების დელეგირებას მოახდენთ, დარწმუნდით, რომ თანამშრომლები ჩანანერებს აკეთებენ. შემდეგ სთხოვეთ, მათზე დელეგირებული დავალება საკუთარი სიტყვებით აგიხსნან;

- *მუდმივად მიეცით თანამშრომლებს უკუკავშირის საშუალება.* უთხარით, რას აკეთებენ კარგად და რისი შეცვლა ან გაუმჯობესება შეუძლიათ. უკუკავშირი მოტივაციაა, რადგან ხედავენ, რომ მათი საქმიანობა გაინტერესებთ. თუ თანამშრომელმა არ იცის, რამდენად კარგად აკეთებს საქმეს, ეს მის დემოტივაციას იწვევს. ყველაზე მნიშვნელოვანი ისაა, რომ ადამიანებს საქმის კარგად შესრულება სიამოვნებას ანიჭებთ. შესაბამისად, მიეცით მათ ამის საშუალება.

პრობლემებს მშვიდად გაუმკლავდით

პრობლემის გამოჩენისას, მარტივია, გაბრაზდეთ ან მოუთმენელი გახდეთ. შეინარჩუნეთ დამოკიდებულება, რომ, არსებული პრობლემის მიუხედავად, თანამშრომელს საუკეთესო განზრახვა ამოძრავებდა. პრობლემა მშვიდად და ისე მოაგვარეთ, რომ ხელქვეითი არ შეურაცხყოთ.

- არ გააკრიტიკოთ თანამშრომელი საჯაროდ. არ განიხილოთ პრობლემა საჯაროდ. სიტუაციაზე სასაუბროდ თანამშრომელი კაბინეტში დაიბარეთ;

- პრობლემასთან ან გაუგებრობასთან დაკავ-

შირებით კონკრეტული იყავით. თანამშრომელს გარკვევით აუხსენით, რატომ ხართ შეწუხებული;

- თანამშრომელს ბოლომდე მოუსმინეთ. თავის დაცვაც რომ დაინყოს, მაინც მოუსმინეთ, რადგან მისი გადმოსახედიდან მოყოლილმა მომხდარი შეიძლება, სულ სხვა თვალით დაგანახვოთ;

- თუ თანამშრომელი დამნაშავეა, დასახეთ ნათელი მოლოდინები, თუ როგორ და რამდენად უნდა გააუმჯობესოს თავისი საქმიანობა. არაფერია იმაზე მეტად გამაღიზიანებელი და მოტივაციის დამაქვეითებელი, როგორც ყოველგვარი ახსნის გარეშე პრობლემის გადაჭრის ან დაბრკოლების თავიდან არიდების მოთხოვნა. ხალხს სურს, ზუსტად იცოდეს, პრობლემის მოსაგვარებლად რისი გაკეთება შეუძლია;

- გადაამოწმეთ სიტუაცია. განახორციელა თუ არა თანამშრომელმა ის ცვლილებები, რაზეც შეთანხმდით? შესაძლებლობის შემთხვევაში მიეცით მას უკუკავშირის საშუალება და დამატებითი მხარდაჭერა.

ლიდერები მსმენელები არიან

ლიდერები შესანიშნავი მსმენელები არიან. მათი დროის 50-დან 60 პროცენტამდე მოსმენაზე იხარჯება. იმისთვის, რომ შესანიშნავი მსმენელი იყო, მხოლოდ სიტყვების მოსმენა არაა საკმარისი. უნდა გესმოდეთ, რა ხდება სიტყვებს მიღმა. მოუსმინეთ ნამდვილ მესიჯს და მთელი ყურადღება მოსაუბრეზე გადაიტანეთ.

• *უსმინეთ ყურადღებით.* შეწყვიტეთ სხვა რაღაცებზე ფიქრი და ყურადღება მოსაუბრეზე გადაიტანეთ. არ სცადოთ „თავის მოჩვენება“, რადგან ეს არ იმუშავებს: იგი მიხვდება, რომ თქვენი გონება სხვაგან დაქრის. მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ საუბრისას თავად სიტყვები მესიჯის მხოლოდ 7 პროცენტს შეადგენს. დანარჩენი მესიჯის გადმოცემა საუბრის ტონითა (38 პროცენტი) და, ყველაზე მნიშვნელოვანი, სხეულის ენით ხდება, რაც მესიჯის 55 პროცენტს შეადგენს. ამიტომაც მოსაუბრეს თვალელებში უყურეთ და მისკენ მიტრიალდით. თქვენი მოქმედება მას დაანახვებს,

რომ უსმენთ. საუბარი არ შეწყვეტინოთ. თუ ლაპარაკობთ, ესე იგი, არ უსმენთ;

• *პასუხის გაცემამდე შეჩერდით.* როცა მოსაუბრე ლაპარაკს შეწყვეტს ან საუბრის დროს შეისვენებს, შეიძლება, რამის თქმის სურვილი გაგიჩნდეთ, რადგან ჩათვალთ, რომ მან ლაპარაკი დაასრულა. სინამდვილეში კი, შესაძლოა, მოსაუბრე, უბრალოდ, აზრებს ალაგებდეს. ამ მომენტში ჩარევა შეიძლება, საუბრის შეწყვეტის სიგნალად იყოს აღქმული. თუ პასუხის გაცემამდე შეჩერდებით და რამდენიმე წამით სიჩუმეს შეინარჩუნებთ, თავს საშუალებას მისცემთ, მოსაუბრის აზრი უფრო სიღრმისეულად გაიგოთ. დაბოლოს, პასუხის გაცემამდე შეჩერება მოსაუბრეს მიანიშნებს, რომ მის ნათქვამს მართლა უსმენთ და ყურადღებით იაზრებთ;

• *საქმის არსის გასარკვევად კითხვები დასვით.* კითხვების დასმით მოსაუბრეს კიდევ ერთხელ დაარწმუნებთ, რომ მას ნამდვილად უსმენდით. მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ ეს მისი ნათქვამიდან არასწორი დასკვნების გამოტანასაც აგარიდებთ. თუ დარწმუნებული არ ხართ, ნუ დაასკვნით, რომ ყველაფერი გაიგეთ. ეცადეთ, მოსაუბრის ნათქვამი ისეთი კითხვებით დააზუსტოთ, როგორებიცაა:

„კონკრეტულად რას გულისხმობთ?“

„ამაზე რა აზრის ხართ?“

მოსაუბრის ნათქვამის პერიფრაზი გააკეთეთ და გაუმეორეთ. ამით იგი მარტო იმას კი არ მიხვდება, რომ უსმენდით, არამედ იმასაც, რომ მისი ნათქვამი სწორად გაიგეთ. არასწორად გაგების შემთხვევაში კი მოსაუბრეს საშუალება ეძლევა, სათქმელი უკეთ აგიხსნათ;

• მოუსმინეთ შეწყვეტინების გარეშე და დარწმუნდით, რომ თქვენი გზავნილი გასაგებია. ვატერლოოს ბრძოლის დროს ნაპოლეონმა შეტყობინება გაუგზავნა მარშალ გრუშის, რომელიც ბრძოლის ველთან ახლოს 30 000 ჯარისკაცით იყო დაბანაკებული. ნაპოლეონს სწრაფად მოუწია შეტყობინების გაგზავნამ. გრუშიმდე მიღწეული ბრძანება ისეთი ბუნდოვანი იყო, რომ მან ვერ გაიგო, რა უნდა გაეკეთებინა, ამიტომ არაფერი მოიმოქმედა. ის 30 000 მეზობლით უქმად იდგა მაშინ, როცა რამდენიმე გორაკის იქით ნაპოლეონი ვატერლოოსთან მარცხდებოდა, რამაც ევროპის ისტორიის მიმართულება მთლიანად შეცვალა. ყველაფრის მიზეზი კი შეტყობინების მიმართ უყურადღებობის გამოჩენა იყო.

თუ ლიდერი ხართ და ადამიანს თქვენთან დალაპარაკება სურს, დახურეთ კარი, გათიშეთ ტელეფონები, ყურადღებით მოუსმინეთ და საუბარს ნუ შეწყვეტინებთ. მოსმენა ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა იმის გასარკვევად, თუ რა ხდება. მოსმენის მიმართ არასერიოზული მიდგომა შეიძლება თქვენთვის დამლუპველი აღმოჩნდეს.

იცხოვრეთ ლიდერივით

ლიდერები აქტიურები და პროდუქტიულები არიან. ისინი გულმოდგინე და ხანგრძლივი მუშაობით სხვებისთვის მაგალითს აწესებენ. თუმცა ეფექტურმა ლიდერმა იცის, რომ ცხოვრების სტილის არჩევას მის წარმატებაზე დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლია. ლიდერი საკუთარ თავზე ფიზიკურად, გონებრივად და ემოციურად ზრუნავს, რაც მას ლიდერობასთან დაკავშირებული გამოწვევებისა და სტრესის დასაძლევად ენერჯიასა და გონებრივ სიმშვიდეს აძლევს.

წარმოგიდგენთ ცხოვრების სტილის რამდენიმე წესს, რომელსაც საუკეთესო ლიდერები მიჰყვებიან:

- *იძინეთ დიდხანს.* შვიდ-რვასაათიანი ძილის შემდეგ უფრო ენერჯიული, დაკვირვებულის, პოზიტიური და გამძლე იქნებით. როგორც ლიდერი, ყოველთვის სრულფასოვნად უნდა იყოთ წარმოდგენილი. თავს გადაღლილობისა და გონებადაბინდულობის უფლება არასდროს მისცეთ;

• ხელახლა დამუხტეთ ბატარეები. კრიზისული პერიოდი განსაკუთრებით დამლელია. შეიძლება, ეს არაპროდუქტიულიც ჩანდეს, თუმცა, ზოგჯერ აუცილებელია, ერთი დღით ბიზნესთან დაკავშირებული ნებისმიერი საკითხისგან დაისვენოთ;

• მთლიანად გამოეთიშეთ ყველაფერს. თქვენი ბატარეების ხელახლა დამუხტვის საუკეთესო გზა ალბათ ოცდათექვსმეტი საათით ყველაფრისგან სრულიად გამოთიშვაა. პარასკევის საღამოდან კვირა დილამდე არ შეხედოთ კომპიუტერს და არ უპასუხოთ ზარებს. თავს დღესასწაული მოუწყვეთ. მერნმუნეთ, ახალი ენერგიით აივსებით;

• ყურადღება მიაქციეთ დიეტას. გონებას კვება სჭირდება. საკვებიდან ამოიღეთ სამი თეთრი სანამლავი: შაქარი, მარილი და ფქვილი. პურს, დესერტს, გაზიან სასმელებსა და მაკარონს მოერიდეთ. მათ ნაცვლად ხილი, ბოსტნეული და მაღალი ხარისხის პროტეინები მიიღეთ, როგორცაა: თევზი, კვერცხი ან მჭლე ხორცი;

• ივარჯიშეთ. ვარჯიშს ქიმიური სარგებელი მოაქვს. როცა ენერგიულად ვარჯიშობთ, ტვინი ენდორფინებს, „ბედნიერების ჰორმონებს“ გამოყოფს, რაც თავს პოზიტიურად, თავდაჯერებულად და შემოქმედებითად გაგრძნობინებთ;

• *სწორად დაიწყეთ დღე*. გაღვიძების შემდეგ ოცდაათიდან სამოც წუთამდე ფიზიკურად ივარჯიშეთ. შემდეგ მაღალი ხარისხისა და პროტეინების მაღალი შემცველობის საუზმე მიირთვით. მერნმუნეთ, დღის განმავლობაში მაქსიმალურ შედეგებს მიაღწევთ.

აირჩიეთ სიმშვიდე და განმარტობა

ჩვენი ცხოვრება სავსეა ხმებით, რომლებიც კომუნიკაციასა და ურთიერთობას ბლოკავს. გათიშეთ ტელევიზორი და რადიო, განსაკუთრებით, მანქანაში. თავისუფალი დრო ოჯახთან სასაუბროდ, საგანმანათლებლო, სამოტივაციო ან შთამაგონებელი მასალების კითხვისთვის გამოიყენეთ. დროის გასაყვანად ტელევიზორი ან რადიო არ გჭირდებათ.

ყოველდღიურად ცოტა ხნით განმარტოება მნიშვნელოვანია. დღეში ოცდაათიდან სამოც წუთამდე სინყნარეში იჯექით. გაგიკვირდებათ, რამდენი იდეა და აზრი გაგიჩნდებათ. რეგულარული განმარტოება სიმშვიდის, შემოქმედებითობისა და განტვირთვის საშუალებას მოგცემთ, რაც კარგი ლიდერისთვის აუცილებელია. ფრანგმა ფილოსოფოსმა ბლეს პასკალმა დანერა: „ცხოვრებაში ყველა პრობლემა იქიდან ნარმოიქმნა, რომ ადამიანს ოთახში საკუთარ თავთან მარტო დარჩენა არ შეუძლია“.

შენარჩუნეთ ბალანსი ცხოვრებასა და სამსახურს შორის

შრომას გადაყოლილი ადამიანები ეფექტურები არ არიან. მათ ხშირად სახლში საქმე იმიტომ მიაქვთ, რომ სამუშაო ადგილზე დისციპლინირებული ჩვევები არ გააჩნიათ. დღის განმავლობაში კოლეგებთან ლაქლაქში ბევრ დროს კარგავენ და მოგვიანებით აღმოაჩენენ, რომ სამუშაო სალამოს ან შაბათ-კვირას აქვთ გასაკეთებელი. პირად ცხოვრებასა და სამსახურს შორის ბალანსის შენარჩუნება აუცილებელია. როცა სახლში მიხვალთ, საქმე გვერდზე გადადეთ და დრო ოჯახს დაუთმეთ.

წარმატებისთვის კონტროლი აუცილებელია

კონტროლის კანონის თანახმად, ბედნიერება იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად გრძნობთ, რომ თქვენს ცხოვრებაზე კონტროლი გაქვთ დამყარებული. ბედნიერი ვერ იქნებით, თუ მიგაჩნიათ, რომ თქვენს ცხოვრებას გარე ფაქტორები ან სხვა ადამიანები აკონტროლებენ.

ფსიქოლოგები ამას „კონტროლის ლოკუსს“ უწოდებენ. როცა თვითონ განსაზღვრავთ საკუთარ ბედს, შინაგანი კონტროლის ლოკუსი გაქვთ და თავს ბედნიერად და მიზანდასახულად გრძნობთ. როცა გრძნობთ, რომ ცხოვრებას ვერ აკონტრო-

ლებთ, გარეგანი კონტროლის ლოკუსი გაქვთ, რაც ნიშნავს, რომ გარემოებებს, სხვა ხალხს ან პიროვნულ თვისებებს თქვენი ცხოვრების კონტროლის ნებას აძლევთ. მაგალითად, ზოგი ადამიანი ცუდი ხასიათით გამოირჩევა, რაც სხვებთან ურთიერთობაში მის ეფექტურობას ამცირებს. თუმცა ასეთი ინდივიდები პასუხისმგებლობას ამ ფრაზით იცილებენ: „რას ვიზამ, ასეთი ვარ“.

ლიდერობა პასუხისმგებლობის აღებას ნიშნავს, რაც საკუთარ ცხოვრებაზე კონტროლის აღების პასუხისმგებლობასა და თქვენი ბედნიერების უზრუნველყოფას მოიცავს.

პატიოსნება – ლიდერის აუსილბელი თვისება

ამერიკაში, აღმასრულებლების სხდომათა დარბაზში, ერთ-ერთი ყველაზე მდიდარი ადამიანისგან ისეთი ფრაზა მოვისმინე, რომელსაც არასდროს დავივიწყებ. „ასე მგონია, – თქვა მან, – რომ პატიოსნება, თავისთავად, ფასეულობა არ არის; ეს ისაა, რასაც ყველა სხვა ფასეულობა ეფუძნება“.

როცა სტრატეგიული დაგეგმარების სესიები მაქვს, მთავარი ფასეულობა, რაზეც ყველა აღმასრულებელი თანხმდება, პატიოსნებაა. ლიდერმა იცის, რომ პატიოსნება, ნდობა და სანდოობა ლიდერობის საფუძველია. ლიდერი ყველაფერს აკეთებს იმისთვის, რისიც სჯერა.

გამარჯვებულები არასდროს იტყუებიან

ჯონ ჰანტსმენ უფროსი მულტიმილიარდერია, რომელმაც ქიმიური კომპანია არაფრისგან 12-მილიარდდოლარიან სანარმოდ აქცია. მისი წიგნი გამარჯვებულები არასდროს იტყუებიან ჰანტსმენის პირადი ცხოვრებიდან აღებული ამბებითაა

სავსე, სადაც თავისი პრინციპების დათმობაზე უარს ურყევად ამბობს. ჰანტსმენს მიაჩნია, რომ მისი წარმატების მიზეზი პატიოსნებაა. „ბიზნესში ან ცხოვრებაში მორალი მნიშვნელოვანია, – წერს ის, – ამქვეყნად სამი სახის ადამიანი არსებობს: წარუმატებელი, დროებით წარმატებული და ადამიანი, რომლებიც ხდება და რჩება წარმატებული. განსხვავება მათ ხასიათშია“.

ბევრი მაგალითი არსებობს დროებით გამარჯვებული ადამიანების შესახებ, რომლებმაც წარმატებას მოტყუებით მიაღწიეს. ამერიკაში „ენრონი“ წლების განმავლობაში ერთ-ერთ ყველაზე ინოვაციურ და გამბედავ კომპანიად იყო აღიარებული. მისი მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი ქვეყანაში ყველაზე მნიშვნელოვან პირებს, მათ შორის, ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტსაც იცნობდა. თუმცა „ენრონის“ წარმატება სიცრუეზე იყო დაფუძნებული და დღეს „გამარჯვებულებებს“, რომლებიც კომპანიას მართავდნენ, უპატიოსნო ხელმძღვანელების მაგალითებად განიხილავენ. თქვენ შეიძლება გსმენიათ კიდევ „ენრონის“ სახელგატეხილი მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრისა და მთავარი ოპერატიული ოფიცრის – კენეტ ლეისა და ჯეფრი სკილინგის შესახებ. ისინი მრავალი თვის განმავლობაში ჟურნალისტების ყურადღებით იყვნენ გარემოცულნი, თუმცა დღემდე წარმატებას მხოლოდ ჯონ ჰანტსმენ

უფროსი (2012 წლის საპრეზიდენტო კანდიდატის მამა) ინარჩუნებს და თავისი მილიარდოლარიანი კომპანიის მართვას კვლავ მასმედიის მხრიდან ყოველგვარი აუიოტაჟის გარეშე აგრძელებს. პატიოსნება სწორ ქმედებას ნიშნავს, რადგან სწორია ამის კეთება. და მაინც, რა ქმნის წარმატებას?

ლიდერები დანაპირებს ასრულებენ. პირობას დაფიქრებულად დებენ, შეიძლება ითქვას, თავშეკავებულადაც. თუმცა მას შემდეგ, რაც პირობას დადებენ, დანაპირებს აუცილებლად ასრულებენ. ისინი ყოველთვის სიმართლეს ამბობენ. ჯეკ ველჩი ამას „პირდაპირობას“ უწოდებს. მას სჯერა, რომ ვისაც პირდაპირობის ეშინია, ვერასდროს გახდება ეფექტური ლიდერი. ასეთ შემთხვევაში გვერდით „კი“-ს მთქმელ ხალხს დაიყენებთ, რომელიც სიმართლის ნაცვლად იმას გეტყვით, რისი მოსმენაც გასურთ. პატიოსან ლიდერს სიმართლის არ ეშინია. ველჩი ამას რეალობის პრინციპს უწოდებს ან „რეალობის ისე დანახვას, როგორც ჩვენ გვსურს, რომ დავინახოთ“. ეს ალბათ ლიდერობის ყველაზე მნიშვნელოვანი და პატიოსნებაზე ყველაზე მეტად დამოკიდებული პრინციპია, რადგან სიმართლესა და გულწრფელობას მოითხოვს. ბევრი კომპანია და ორგანიზაცია მარცხს იმიტომ განიცდის, რომ რეალობის პრინციპს არ მიჰყვება.

პატიოსნება სიმართლის თქმას ნიშნავს იმ შემთხვევაშიც, თუ მწარეა. უმჯობესია, პატიოსანი

იყოთ, ვიდრე შეცდომაში შეიყვანოთ სხვები, რადგან ამით საკუთარი თავიც შეგყავთ შეცდომაში.

ლიდერები თავდაჯერებულები უნდა იყვნენ. თუმცა მათ იმის მიღებაც უნდა შეეძლოთ, რომ შეიძლება ცდებოდნენ. ბევრი ლიდერი არსებობს, რომელიც საბოლოოდ მარცხდება, რადგან თავის დასკვნებსა და ვარაუდებში ეჭვის შეტანაზე უარს ამბობს. ალექ მაკენზიმ ერთხელ დაწერა: „მცდარი ვარაუდები ყველა მარცხის საფუძველია“.

თავდაჯერებულობა და სიბრძავე ერთმანეთისგან განსხვავდება. დღევანდელ სწრაფად ცვალებად სამყაროში დიდია იმის შანსი, რომ ნაწილობრივ ან სრულად ცდებოდეთ. შეიძლება არც ცდებით, მაგრამ იმის დაშვება, რომ ცდებით, უფრო ეფექტურ ლიდერად გაქცევთ, რადგან გონებას ახალ იდეებს ან ახალ აზროვნებას გაუხსნით.

ბრანაირი გამონაკლისი

ახალგაზრდობაში აბრაამ ლინკოლნი მალაზიაში კლერკად მუშაობდა. ერთხელ მან შეამჩნია, რომ მომხმარებელმა რამდენიმე პენით მეტი გადაიხადა. ლინკოლნი მას გაეკიდა და ზედმეტად გადახდილი თანხა ქუჩაში დაუბრუნა. ეს ამბავი ხალხში მალევე გავრცელდა და მას მეტსახელად „პატიოსანი ეიბი“ შეარქვეს. მოგვიანებით, უმნიშვნელო პატიოსნება და გულწრფელობა მნიშვნელოვნად დაეხმარა პრეზიდენტ ლინკოლნს ამერიკის

შეერთებული შტატების მართვაში ქვეყნისთვის ყველაზე მძიმე დროს, როდესაც ერის გადარჩენა-არგადარჩენის საკითხი იდგა. ჯორჯ ვაშინგტონს თუ არ ჩავთვლით, ლინკოლნი თავისი მიღწევების გამო ყველაზე პატივსაცემი პრეზიდენტია აშშ-ის ისტორიაში. მისი ნარმატების მთავარი მამოძრავებელი ძალა სწორედ ის პატიოსნება იყო, რომელმაც ახალგაზრდა ლინკოლნს მომხმარებლისთვის რამდენიმე პენის დაბრუნებისკენ უბოძგა.

გულწრფელობასა და სამართლიანობასთან მიმართებაში გამონაკლისი არ უნდა არსებობდეს. აბრაამ ლინკოლნისთვის მნიშვნელობა არ ჰქონდა იმას, რომ მომხმარებელმა მხოლოდ რამდენიმე პენით ზედმეტი გადაიხადა – ფაქტი ის გახლდათ, რომ ეს ფული, თანხის ოდენობის მიუხედავად, კლიენტს ეკუთვნოდა. თუ თქვენ უმნიშვნელო სიტუაციაში კომპრომისზე იმ საკითხში ნახვალთ, რომელსაც „დიდ მნიშვნელობას“ არ ანიჭებთ, კომპრომისი სერიოზულ შემთხვევებშიც გაგიადვილდებათ. ადამიანი ბუნებით უნდა იყოს პატიოსანი და სიტუაციის მიხედვით არ უნდა მოქმედებდეს.

ლიდერები ყოველთვის სამართლიანობის მხარეს დგანან, განსაკუთრებით მაშინ, როცა სხვები უსამართლოები არიან. ნამდვილი ლიდერის ნიშანია, სამართლიანი იყოს, როცა მას უსამართლოდ ექცევიან.

ლიდერად გახდომის შვიდი ნაბიჯი

მოდით, წიგნი ლიდერად გახდომის შვიდი ნაბიჯის ან პრინციპის განხილვით დავასრულოთ:

1. *სურვილი*. ლიდერობის გამოცდილება და პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება გულით უნდა გინდოდეთ;

2. *გადანწყვეტილება*. მიიღეთ გადაწყვეტილება, რომ მზად ხართ, გადაიხადოთ საფასური და ლიდერობის ამ პრინციპების შესაბამისად იცხოვროთ;

3. *შეუპოვრობა*. ყველა ლიდერს კარიერის დასაწყისში დიდი შეუპოვრობა სჭირდება, რომ გახდეს და დარჩეს ლიდერად;

4. *დისციპლინა*. თვითდისციპლინა გადამწყვეტია. თვითკონტროლის უნარი გახდება კრიტიკულად განმსაზღვრელი ფაქტორი იმისა, თუ რა დონის ლიდერი იქნებით;

5. *მისაბაძი ადამიანი*. ისწავლეთ იმ ლიდერებისგან, რომლებსაც აფასებთ; იფიქრეთ იმაზე, თუ როგორ შეგიძლიათ, მათი ქცევები თქვენს ქცევებში გადაიტანოთ.

6. *ისწავლეთ*. ნაიკითხეთ წიგნები ლიდერობის შესახებ, გაიარეთ ლიდერობის კურსები და ისწავლეთ, რა არის ეფექტური ლიდერობა. ყოველთვის იმაზე იფიქრეთ, როგორ გამოიყენოთ ნასწავლი რეალობაში;

7. ივარჯიშეთ, ივარჯიშეთ, ივარჯიშეთ. ლიდერობის სწავლა შესაძლებელია. ლიდერობა უნდა ისწავლოთ. ლიდერობა ჩვენი ცივილიზაციის უდიდესი და აუცილებელი საჭიროებაა. დღეს, ისე, როგორც არასდროს, თქვენ ლიდერების რიგებში გვჭირდებით.

თუ გამოიყენებთ ამ წიგნში აღწერილ იდეებსა და ტექნიკას და მათ მუდმივად გაიმეორებთ, წარმოსახვაში შეიქმნით თქვენი, როგორც ლიდერის, ნათელ გონებრივ სურათს, აუცილებლად გახდებით ისეთი ლიდერი, როგორზეც ოცნებობთ.

ავტორის შესახებ

ბრაიან თრეისი არის პროფესიონალი სპიკერი, ტრენერი, სემინარის ლიდერი, კონსულტანტი და სოლანა ბიჩში, კალიფორნიაში დაფუძნებული ტრენინგისა და საკონსულტაციო კომპანიის – Brian Tracy International-ის თავმჯდომარე.

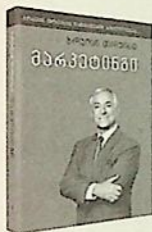
ბრაიანმა წარმატებას მინიმალური ფინანსური დანახარჯებით მიაღწია. 1981 წელს ამერიკის მასშტაბით გამოსვლება და სემინარებში მან დაიწყო საკუთარ გამოცდილებაზე დაფუძნებული გაყიდვებისა და ბიზნესის პრინციპების სწავლება. დღეს მისი 500-ზე მეტი წიგნი, აუდიო და ვიდეოპროგრამა 55 ქვეყანაში 38 ენაზე იყიდება.

ბრაიან თრეისი ორმოცდაათზე მეტი წიგნის მაღალანაზღაურებადი ავტორია. მათ შორისაა წიგნი *სრული ჩართულობა და ხელახლა გამოგონება*.

[Faint, illegible text covering the majority of the page, likely bleed-through from the reverse side.]

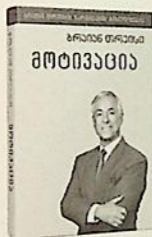
[Faint, illegible text covering the majority of the page, likely bleed-through from the reverse side.]

ბრაიან ტრეისის
წარმატების ბიბლიოთეკის
სხვა წიგნები



მარკეტინგი

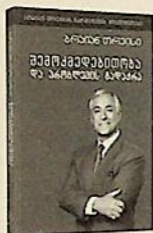
მარკეტინგის აუცილებელი სახელმძღვანელო. წიგნი მოიცავს 21 მძლავრ მარკეტინგულ იდეას, რომლებიც გაჩვენებთ, როგორ დამკვიდრდეთ ბაზარზე წარმატებით.



მოტივაცია

წიგნში წარმატების ექსპერტი ბრაიან ტრეისი გთავაზობთ ინდივიდებისა თუ ჯგუფების მოტივაციის გაზრდის 21 სწრაფ და ძლიერ მეთოდს. ეს წიგნი დაგეხმარებათ თანამშრომლების ჩართულობისა და პროდუქტიულობის გაზრდაში.

ბრიან ტრეისის
წარმატების ბიბლიოთეკის
სხვა წიგნები



**შემთქმელობა
და პრობლემის გადაჭრა**

გაეცანით წიგნს და გაიგეთ მეტი
პრობლემების მოსაგვარებლად და
ახალი პროდუქტების შესაქმნელად
საჭირო მეთოდებზე.

სერიაში მალე გამოიცემა

მთლბპარაკება

ბრაიან თრეისის დახმარებით ათასობით ადამიანი გახდა შესანიშნავი ლიდერი. ამ პატარა, ბრწყინვალე წიგნში ავტორი გაგაცნობთ ნარმატების მიღწევის გზებს:

- გააღვიძეთ სხვებში ნდობისა და ერთგულების გრძნობა
- იფიქრეთ სტრატეგიულად - ყოველთვის გახსოვდეთ მთლიანი სურათი
- გარდაქმენით სირთულე შესაძლებლობად
- გამიზნულად გარისკეთ
- შექმენით ნარმატებული გუნდი
- დაამყარეთ ღირებული ურთიერთობები
- გახდით ადამიანი, რომელსაც ორგანიზაციის გამარჯვებამდე მიყვანა შეუძლია

ნარმატებული ლიდერი რომ გახდეთ, აუცილებელია უნარები, რომელთა სწავლაც შესაძლებელია. ეს შეუცვლელი გზამკვლევი, რომელშიც პრაქტიკული და გამოცდილი მეთოდებია გადმოცემული, ლიდერობის პოტენციალის გამოვლენაში დაგეხმარებათ.



საბავშვო საბავშვო