

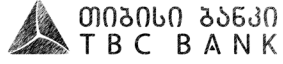
სინეკი
ბიზნეს ბაიოტექნოლოგ კომპანი

ლიდერობის ხელოვნება

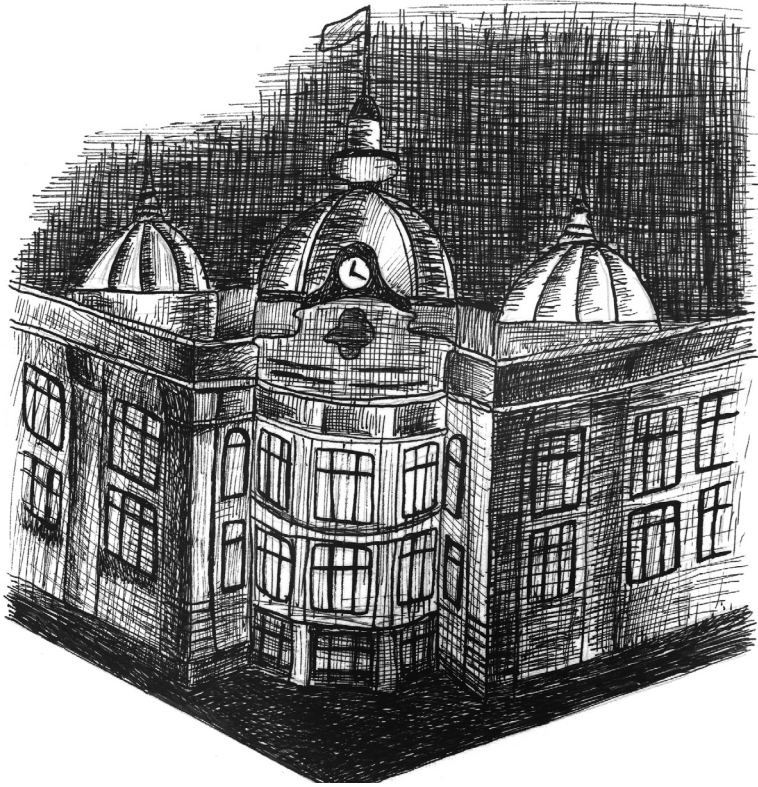
ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“
საუკეთესო სტატიების კრებული

სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა

2009



ჩვენ ვაძლიერებთ ერთმანეთს



ნიგნის გამოცემაში განუვლი მხარდაჭერისთვის დიდ მადლობას ვუხდით „თიბისი ბანკს“ და სადაზღვევო კომპანია „ჯიპიაი ჰოლდინგს“.

აღნიშნულმა კომპანიებმა ასევე მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ დაფუძნებაში, რომლის საუკეთესო სტატიების კრებულიცაა წარმოდგენილი ნიგნი. ეს ორგანიზაციები ხუთ წელზე მეტია აქტიურად მონაწილეობენ ჟურნალის გამოცემაში. ჟურნალის მხარდამჭერთა შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია ასევე ფარმაცევტული კომპანია „ჯიპისი“.

დიდ მადლობას ვუხდით იმ ადამიანებსაც ვინც სხვადასხვა დროს მონაწილეობა მიიღეს იმ მასალების მომზადებაში, რომელიც გამოყენებული იქნა ნიგნის გამოსაცემად, ასევე მათ, ვინც მნიშვნელოვანი დახმარება გაგვიწიეს ნიგნის მომზადების პროცესში.

© სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა 2009

ავტორთა ჯგუფი:

პაპუნა ტოლიაშვილი

ირაკლი ჩხაიძე

ჯაბა ბურჯალიანი

თათია ქენქაძე

შოთა მოდეზაძე

ნანა ცერცვაძე

დავით ჯაფარიძე

ვატო ბაბუნაშვილი

არჩილ შიშმანაშვილი

ნონა ქარქუზაშვილი

თემურ ხმელიძე

ლიზანი:

ნონიკო ტაბატაძე

ილუსტრაციები:

მერაბ კოპალეიშვილი

სანდრო მირველაშვილი

მაია ბარათაშვილი

რედაქტირება:

ნუკრი მიხანაშვილი

ბეჭდვა:

სიესტა

ლიდერობის ხელოვნება

168 გვ.

ISBN 978-9941-0-1085-9

UDC (უაკ) 316.46 +005 ლ-581

წიგნში მოცემული მასალების და ილუსტრაციების გამოყენება დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ წყაროდ მითითებული იქნება წიგნის დასახელება

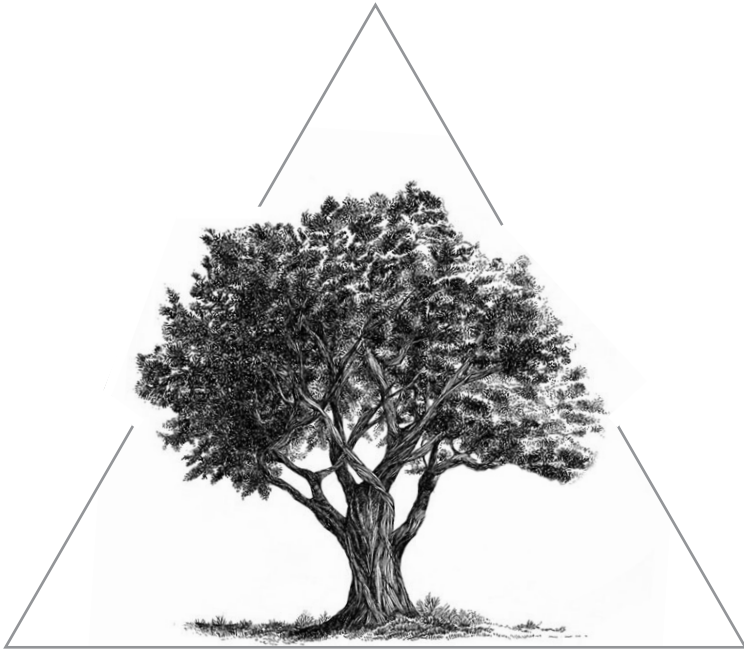
მისამართი: თბილისი 0105, ბარათაშვილის №8, ტელ. 99 07 71, 25 38 30;
ფაქსი: 25 38 30; ელ-ფოსტა: welcome@strategy.ge; ვებ-გვერდი: www.strategy.ge

წიგნის შესახებ

წინამდებარე წიგნი წარმოადგენს ბიზნეს-ანალიტიკური ჟურნალის – „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ – საუკეთესო სტატიების კრებულს ლიდერობის თემაზე. ის განკუთვნილია როგორც კომერციულ, ასევე არაკომერციულ და სამთავრობო სექტორში მოღვაწე ორგანიზაციების უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის. ასევე ყველა იმ ადამიანისთვის, ვისთვისაც ეს თემა უბრალოდ საინტერესო ან/და მნიშვნელოვანია.

წიგნში მოცემულია სტატიები გამორჩეული ორგანიზაციების, წარმატებული ლიდერებისა და მათი წარმატების მიზეზების შესახებ, სხვადასხვა თეორიული და პრაქტიკული მოსაზრებები, შეხედულებები და დასკვნები, რომელიც დღეს, თანამედროვე ორგანიზაციებში, ლიდერობისთვის გადაამწყვეტია.

წიგნში შესული თემები და საკითხები ეფუძნება საკონსულტაციო კომპანია „სინერჯი ჯგუფის“ მრავალწლიან გამოცდილებას და მსოფლიოს უახლეს მიგნებებს ამ სფეროში, რასაც ავტორთა ჯგუფი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში სწავლობდა და აანალიზებდა.



ჩი პი ჰი 
წინა სტრატეგიული ჯგუფი

სარჩევი

მინეჯერტა ერა	11
არასოდეს დანსახო მიზანი?!	19
ღამარცხო ღრო	26
არშემდგარი შოპის ღამე	37
მეხუთე ღონის მინეჯერები	43
ძალი, რომელიც ქმნიდა ამინდს	56
ვის უნდა გახდეს მილიონერი?!	65
იყავი ქლიერი, მართე სტრასი	77
ნამდვილი ლიდერის სახე	86
ახალი თაობის მინეჯერები	93
როგორ გავხდეთ კაი ტივი?	97
ჯეი ჰი მოგბანი	106
მოლაპარაკების მართვის ხელოვნება	115
როგორ ავაშენოთ ურთიერთობები	121
ვენდელინ ვიდეკინგი პროშევი	128
საქმის წარუმატებლობის გამომწვევი 6 მიზეზი	139
მოსწრების ხელოვნება	147
ჰოვარდ შულცი – უგზალოდ ლიდერი	154
არუაქტიური და რეაქტიური აღამიანები	160

მანუჯარტა იარა

ერთნი ამბობენ, რომ მართვა ხელოვნებაა, მეორენი ამბობენ, რომ – მეცნიერება. ზოგი კი ორივე მოსაზრების შეზავებას ცდილობს. თავად მენეჯერებისათვის იგი ხელოვნებაც არის, თვითდამკვიდრების საშუალებაც და ცხოვრების სტილიც

ქვეყანა, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ, გაცილებით სწრაფად იცვლება, ვიდრე დანარჩენი მსოფლიო, ყოველ შემთხვევაში, ჩვენთვის მაინც. სწრაფად იცვლება ჩვენი მოთხოვნილებები, დამოკიდებულება ქვეყნის მიმართ და სულ უფრო მეტად გვინდა, იგი უფრო ლამაზი და ძლიერი იყოს. გვინდა ვხედავდეთ თუ როგორ იზრდება და ვითარდება ერი, რომელიც ახალი ცხოვრების დაწყებას იმ კანონებით ცდილობს, რითაც ადრე არასოდეს უცხოვრია. ხალხი, რომელიც განთქმულია ლამაზი სადღეგრძელოებითა და სუფრის ტრადიციებით, დროის უყაირათო ხარჯვითა და სხვა „ჭეშმარიტად“ ქართული თვისებებით; ერი, რომელიც ფიქრობს, რომ „დღევანდელი კვერცხი ჯობია ხვალინდელ ქათამს“ და რომ „საქმე არსად გაიქცევა, ამ თვისაა ხვალაც“; ერი, რომლისთვისაც საქმოსნობა სულ ცოტა ხნის წინ სალანძღავი სიტყვა იყო, დღეს კრიტიკულ პირობებში ცდილობს ცხოვრების ახალი პრინციპებისა და სტილის პოვნას, ახალი თვისებების გამომუშავებას. მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენთვის უფროსობა უცხო ხილი არ არის, აღმოჩნდა, რომ ეს უფრო სოციალური მდგომარეობისთვის გეჭირდებოდა, ვიდრე საქმის საკეთებლად. და როდესაც აუცილებ-

ბელი გახდა შენება, ახლის კეთება და მუხლჩაუხრელი შრომა, აღმოჩნდა, რომ ამისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებები გვაკლია, რომლებიც აუცილებელია საქმიანი ადამიანებისთვის.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის დასაწყისში ქვეყნის საქმიან სამყაროში ორგანიზაციების მფლობელებად მართვის გამოცდილების არმქონე ახალგაზრდები, ან არასახარბიელო გამოცდილების მქონე ხელმძღვანელი მუშაკები მოგვევლინნენ. მათი როლი და დამსახურება ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში შეუფასებელია; მათ დიდი ლოკომოტივი დაძრეს, რომლის გაჩერებაც, ალბათ, უკვე შეუძლებელია. სწორედ ამ ადამიანებმა დაიწყეს ქართველ საქმოსანთან დაკავშირებული სტრუქტურების რღვევა; დღეს კი ისინი სულ უფრო აქტიურად გადასცემენ მართვის ტვირთს ადამიანების ახალ კლასს, რომელთაც შეუძლიათ, უყვართ და იციან როგორ უნდა მართონ, როგორ უნდა აკეთონ საქმე, როგორ მიაღწიონ დასახულ მიზანს; ეს ადამიანები დღეს საშუალო და მაღალი რგოლის მმართველობით სტრუქტურებში მუშაობენ; მათი მთავარი კაპიტალი მართვისა და წინსვლის უნარია, მათი მნიშვნელობა ქვეყნისთვის დღითიდღე იზრდება. ასე იწყება საქართველოში მენეჯერთა ერა.

მენეჯერებად არ ინიშნებიან, მენეჯერებად ცხოვრობენ. შეიძლება იყო დანიშნული ხელმძღვანელი, მაგრამ არ იყო მენეჯერი. შეიძლება არ ხელმძღვანელობდე არავის, მაგრამ იყო მენეჯერი. მენეჯერობა უფრო ადამიანის შინაგანი მდგომარეობა და ცხოვრების სტილია. ის, პირველ რიგში, პასუხისმგებლობას, მოვალეობებს ნიშნავს და არა სოციალურ სტატუსს, თანამდებობას ან მინიჭებულ უფლებებს. მენეჯერები წინმსვლელი ადამიანები არიან, რომლებსაც აწუხებთ უძრაობა, მაგრამ აფიქრებთ მოძრაობა; ადამიანები, რომლებიც ყოველთვის ამბობენ იმას, რასაც ფიქრობენ და აკეთებენ იმას, რასაც ამბობენ. სწორედ ამ ადამიანების ერა იწყება დღეს, ვინაიდან ისინი ყველაზე მეტად სჭირდება საზოგადოებას, რათა გადარჩეს და განვითარდეს.

ერთი მხრივ, ძალიან მარტივია, იყო კარგი მენეჯერი. ამისთვის საჭიროა იცოდდე და დაიცვა ხუთი კანონი. უბრალოდ, ზოგჯერ საკმაოდ რთულია ამა თუ იმ კანონის დაცვა, ალბათ, ამიტომაც არ არის ყველა მენეჯერი.

დააკვირდით ქალაქის ქუჩებს შუადღისას (ალბათ, ამას პირველად არ აკეთებთ). სასწაულია, რა ამოდრავებთ ამ ადამიანებს. ყოველი მათგანი სადღაც, რაღაცის გასაკეთებლად მიიჩქარის. ადამიანი, რომელიც მოცლილია და ფანჯრიდან იცქირება, თავის თავს კითხავს – რატომ ხდება ასე? როგორ და რატომ მოძრაობს ყველაფერი ჩვენს გარშემო? შეიძლება ამ კითხვაზე ბევრი ფიქრი არ ღირს, მაგრამ ერთხელ აუცილებლად უნდა გაცე პასუხი, რათა მომავალში აღარ შეგანუხოს. მენეჯერებმა ზუსტად იციან, რა არის მათი მთავარი მიზანი ცხოვრებაში. მათ ამ კითხვას უპასუხეს და ამის შედეგად გახდნენ უფრო პრაგმატულები, რეალისტები და ეფექტიანები. თითოეულმა მათგანმა იცის, რომ მისი უმთავრესი მიზანი საზოგადოების სასარგებლოდ საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზებაა. მათ იციან, რომ თითოეული ადამიანი საზოგადოებისთვის სარგებლის მოსატანად იბადება. საზოგადოება, თავის მხრივ, ყოველთვის სათანადოდ აფასებს მათ ღვანლს (მართალია, ზოგჯერ ცოტა დაგვიანებით, მაგრამ მაინც). მენეჯერებმა იციან, რომ ყველა ადამიანს განსხვავებული თვისებები და უნარები აქვს, რადგან განსხვავებული მისია უნდა შეასრულოს. მათ იციან, რომ ყველა ადამიანში არსებობს მოტივები, რომლებიც აიძულებს მათ მუდმივად ეძებონ ადგილი, სადაც საკუთარი უნარების გამოყენებას ყველაზე უკეთ შეძლებენ, ანუ იპოვონ და შეასრულონ თავისი მისია.

ერთი შეხედვით, ადამიანთა ქმედებებს განსხვავებული მოტივები შეიძლება ედოს საფუძვლად. ზოგს შეიძლება სურდეს ფული, ზოგს პური და წყალი, ზოგს ქონება, ზოგს კი ახლობელ ადამიანთა ბედნიერება. სწორედ ეს მოტივები შეიძლება ამოდრავებდეთ, როდესაც ყოველდღიურად სახლიდან გამოდიან. მაგრამ, მენეჯერებმა იციან, რომ ადამიანის ყველა ქმედების უკან (ზოგჯერ ქვეცნობიერად, ზოგჯერ კი კარგად გააზრებულად) მაქსიმალური თვითრეალიზების სურვილი დევს, რაც ყველა მოტივის მოტივია. სწორედ ეს მარტივი, ყველასთვის ცნობილი ჭეშმარიტება ეხმარება მენეჯერებს ადამიანებთან ურთიერთობაში. თუ გსურს ადამიანმა რაიმე კარგად გააკეთოს, ძალიან უნდა უნდოდეს ამის გაკეთება. ამისთვის კი საჭიროა მას ჰქონდეს აუცილებელი უნარები, კარგად გააზრებული თვითრეალიზაციის სურვილი და ამის მაქსიმალური შესაძლებლობა. სწორედ ესაა მენეჯერთა პირველი კანონის საფუძველი, რომელიც ამბობს:

„ისწრაფე მაქსიმალური თვითრეალიზებისაკენ და ასევე მიეცი შენს გარშემო მყოფ ადამიანებს მაქსიმალური თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა“

ამ კანონის დაცვა ეხმარება მენეჯერებს ადამიანებთან საერთო ენის პოვნაში, ერთი იდეის გარშემო მათ გაერთიანებასა და საერთო საქმისთვის მაქსიმალური ეფექტურობის მიღწევაში.

წარმოდგინეთ შენობის მშენებლობის პროცესი, რომლის დანიშნულება უცნობია და არც პროექტი არსებობს. რამხელა ტერიტორია უნდა შემოიღო, რამდენი მასალა მოიმარაგო, რამდენი მუშა დაიქირაო, როგორი საძირკველი უნდა გათხარო? ყოველივე ამის განსაზღვრა წარმოუდგენელია. როცა საქმე მშენებლობას ეხება, ყველასთვის ცხადია ასეთი იდეის განუხორციელებლობა. ასევე ყველა სხვა საქმის კეთების შემთხვევაში ადამიანთა აბსოლუტურ უმრავლესობას ძალზე ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვს თუ რა უნდა და როგორ აპირებს სასურველი შედეგის მიღწევას. ეს განასხვავებს მენეჯერებს დანარჩენ ადამიანთა უმრავლესობისგან. მათი მეორე უდიდესი კანონი ამბობს:

„ყოველთვის ზუსტად იცოდე რა გინდა და გქონდეს გზა, რომლითაც აპირებ მიზნის მიღწევას“

მენეჯერი საქმის დაწყებამდე ცდილობს ზუსტად განსაზღვროს მიზანი და შეიმუშაოს გზა მის მისაღწევად. ასეთი ტაქტიკა ეხმარება მის განკარგულებაში არსებული ყველა რესურსის სწორად გამოყენებაში, რაც ზრდის მენეჯერის მონაწილეობით შექმნილ საზოგადოებრივ სარგებელს.

ადამიანი საშუალოდ 75 წელს ცხოვრობს. ეს ნიშნავს, რომ ადამიანი მხოლოდ 75-ჯერ ნახულობს გაზაფხულის მოსვლას, ამდენჯერვე ფოთოლცვენის ულამაზეს სურათს, სულ 75-ჯერ ხედავს, როგორ დგება ზამთარი და 75-ჯერ ხედება ზაფხულს. სულ 75, წარმოდგინეთ, რა ცოტაა, ფაქტობრივად, არაფერი, მით უმეტეს, რომ ამ 75-ის მნიშვნელოვანი ნაწილი უკვე გასულია და ყოველი წელი კიდევ უფრო ამცირებს დარჩენილი წლების რაოდენობას. რა ცოტა დროა იმისთვის, რომ სრულად გააკეთო ყველაფერი, რაც შეგიძლია და რაც უფრო მეტის გაკეთება შე-

გიძლია, მით უფრო ნაკლები დრო გრჩება მოქმედებისთვის. თუ გინდა, რომ სხვაზე მეტის გაკეთება მოასწორო, აუცილებელია სხვაზე უკეთ გამოიყენო დრო. დრო, რომელიც ყველაზე ძვირფასი რესურსია თითოეული მენეჯერისთვის. ყოველი დღე, როდესაც თქვენ შეგძლოთ რაღაცის გაკეთება და არ გააკეთეთ, ნამდვილ კოშმარად გადაიქცევა სიბერეში. რაც უფრო მეტია ასეთი დღეები ადამიანის ცხოვრებაში, მით უფრო მტკივნეულია სიცოცხლის ბოლოს პასუხი კითხვაზე: რა შეიძლება მქონოდა ახლა მე ან ვინ შეიძლებოდა ვყოფილიყავი. არავინ პატიობს სიბერეში საკუთარ თავს ახალგაზრდობაში უქმად დაკარგულ დროს, მაგრამ მაშინ უკვე ყველაფერი გვიანაა. მენეჯერთა მესამე კანონი ამბობს:

„გამოიყენე დრო“

მენეჯერებს კარგად ესმით, რომ ბევრი მუშაობა არ ნიშნავს ბევრის კეთებას. ამიტომ, მათ ყველაზე კარგად იციან დასვენება და მისი ფასი, მუშაობის დრო, რეჟიმი, გრაფიკი და მისი მნიშვნელობა.

ზრდისა და განვითარების სურვილი ყველა ადამიანში არსებობს. ეს თვითრეალიზების უმთავრესი მოტივის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. განვითარების სურვილი ადამიანში მისი ევოლუციის ყველა ეტაპზე არსებობდა და ალბათ, ევოლუციასაც ეს ინვევდა. ადამიანმა ისწავლა ცეცხლის დანთება, ქვისგან იარაღის კეთება, რკინის გამოდნობა და ცოცხალი არსებების კლონირება. ვინ იცის სად ვიქნებოდით ჩვენ, თითოეულ ადამიანში წინსვლის სურვილი რომ არ ყოფილიყო ჩანერგილი. თითოეულმა მენეჯერმა კარგად იცის, რომ თუ გინდა მაქსიმალური თვითრეალიზების მიღწევა, ამისთვის საჭიროა აკეთო მაქსიმუმი, რის კეთებაც დღეს შეგიძლია და ისწავლო იმისთვის, რომ ხვალ უფრო მეტის გაკეთება შეძლო. ესაა ამ მიზნის მიღწევის ერთადერთი სწორი ფორმულა. სწორედ ამიტომ, ყოველი მენეჯერი მნიშვნელოვან დროს უთმობს სწავლას და ცდილობს მისცეს მაგალითი ყველას, ვინც მასთან ერთად მუშაობს, ჩაუნერგოს მათ სწავლის დიდი სურვილი. მან იცის, რომ ამ შემთხვევაში შეძლებს იყოს უფრო ეფექტიანი მთელი ცხოვრების მანძილზე. ამ პრინციპს ეფუძნება მენეჯერის მეოთხე კანონი, რომელიც ამბობს:

„ისწავლე რაც შენ გჭირდება და შენს გარშემო ასწავლე ყველას ის, რაც მათ უნდათ რომ ისწავლონ და არა ის, რაც შენ გჭირდება“

ამ კანონის დაცვა საინტერესოს ხდის მენეჯერთან მუშაობას. მასთან ყველა ახერხებს შრომითი კმაყოფილების მაღალი დონის მიღწევას, რაც ადამიანის შრომის ნაყოფიერების ზრდის უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

საგზაო მოძრაობის წესები მოიგონეს იმისთვის, რომ შეემცივებინათ უბედურ შემთხვევათა რიცხვი და არა იმისთვის, რომ დაესაქმებინათ ინსპექტორები. ბევრი ფიქრობს, რომ მოძრაობის წესები უნდა დაიცვა იქ, სადაც ინსპექტორი დგას, ხოლო სადაც იგი არ არის, წესების დარღვევა შეიძლება. სწორედ იმის გამო, რომ ადამიანების უმრავლესობა ამგვარად ფიქრობს და იქცევა, საგზაო შემთხვევების დიდი ნაწილი ხდება იქ, სადაც ინსპექტორები არ არიან და არა იქ, სადაც მოძრაობის ნიშნები არ არის.

მენეჯერებმა იციან, რა მნიშვნელობა აქვს ნდობის ფაქტორს. ნდობას ზემდგომების, ხელქვეითების, პარტნიორების მხრიდან. მათ კარგად ესმით, რომ ნდობის მოპოვების ერთადერთი გზა პატიოსნება და პატიოსნება არა მარტო მაშინ, როდესაც უპატიოსნობას შესაძლოა მიგიხვდნენ და არ გაპატიონ, არამედ ყველგან, ყოველთვის და ყველაფერში. მხოლოდ ის ადამიანები ახერხებენ მოიპოვონ ნდობა და შეინარჩუნონ ის მთელი ცხოვრების მანძილზე, რომლებიც იცავენ კანონს:

„იყავი პატიოსანი ყოველთვის“

და არა ისინი, ვისაც ჰგონია, რომ შეუძლია მიხვდეს როდის იყოს პატიოსანი და როდის შეიძლება ამით თავი არ შეინუხოს. მენეჯერებმა იციან პატიოსნების ფასი, ვინაიდან მათთვის ნდობა უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია, ამასთან არა კონკრეტულ პერიოდში, არამედ მთელი ცხოვრების მანძილზე. მისი დაკარგვა ბევრად უფრო ადვილია, ვიდრე მოპოვება, მაგრამ ის, ვინც გარშემომყოფთა ნდობით სარგებლობს, გაცილებით მეტის გაკეთებას შეძლებს.

დრო გადის, ჩვენს გარშემო მენეჯერთა რაოდენობა იზრდება, იზრდება მათი როლი და მნიშვნელობა. რაც უფრო მეტნი არიან ისინი, მით მეტია საქმე, საზოგადოებრივი სარგებელი, კეთილდღეობა, ზრდა და განვითარება. ისინი ჩვეულებრივი ადამიანები არიან და მხოლოდ ხუთი ნიშანი განასხვავებთ დანარჩენებისაგან. ხუთი კანონი, რომელიც მათი ცხოვრების წესს უფრო საინტერესოს, სასარგებლოსა და სამაგალითოს ხდის. ყველთვის იცავენ რა აღნიშნულ კანონებს, სადაც ისინი არიან, ყველაფერი გამოდის, ყველაფერი კეთდება, ყველაფერი წინ მიდის. ისინი თვითონ ქმნიან ცხოვრების ახალ წესს, სადაც საქმე მთავარი საქმეა, სადაც ადამიანები იმედით ცხოვრობენ, ვინაიდან ხედავენ დაუღალავ და შეუპოვარ მოძრაობას წინ ძლიერი და ლამაზი მომავლისაკენ.

სწორედ ამიტომ იწყება საქართველოში მენეჯერთა ერა.

არასოდეს დაისახო მიზანი?!

შორს მიდის ის, ვინც არ იცის, სად მიდის ...

აღბათ, გაგიკვირდათ და დაიბენით კიდეც, წარმატებულობის ერთ-ერთი საწინდარი ხომ სწორედ მიზანმიმართული ცხოვრებაა?! დედამიწაზე მილიარდობით ადამიანი ცხოვრობს და თითოეულ მათგანს განსხვავებული შესაძლებლობები აქვს, განსხვავებულად აზროვნებს და განსხვავებული მოტივები ამოძრავებს. ამ ადამიანთაგან ზოგი წარუმატებელია და ზოგიც წარმატებული. მათი უმეტესობა აღბათ მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნისკენ მისწრაფვის, და ისევ იქიდან გამომდინარე, რომ დედამიწაზე არ მოიძებნება ორი ერთნაირი ადამიანი, არსებობენ ისეთი წარმატებული პიროვნებები, რომლებიც შემდეგი დევიზით ცხოვრობენ: „არასოდეს დაისახო მიზანი“!

სწორედ ამ დევიზით მცხოვრები წარმატებული ადამიანების რიცხვს მიეკუთვნება **ჯონ სპერლინგი**, რომელიც ამჟამად აშშ-ის ერთ-ერთი უდიდესი კერძო საუნივერსიტეტო სისტემის — ფენიქსის უნივერსიტეტის დამფუძნებელი და Appollo Group Inc-ის თავჯდომარეა.

70-ანი წლების ბოლოს მისი საქმიანობა და სახელი მუდმივი სალაპარაკო თემა იყო სხვადასხვა უნივერსიტეტის ლექტორების და მეცნიერების წრეში, მაგრამ საუბრობდნენ არა კმაყოფილე-

ბით, არამედ გაღიზიანებული ტონით და ცდილობდნენ, რაც შეიძლება მეტად გაეკრიტიკებინათ და მინასთან გაესწორებინათ მისი ბიზნესი.

მიუხედავად ამ ზენოლისა და სხვა ხელისშემშლელი ფაქტორებისა, სპერლინგის ბიზნესი დღითიდღე უფრო წარმატებული, მომგებიანი და მზარდი ხდებოდა და ამის ერთ-ერთი მიზეზი კი ყველასგან განსხვავებული პრინციპებით ცხოვრება იყო.

აღმართი

ჯონ სპერლინგის ცხოვრება კეთილად დამთავრებულ ქართულ ზღაპარს წააგავს. ბავშვობის წლების დიდი ნაწილი სხვადასხვა სენით დაავადებულმა სანოლში გაატარა, რასაც თან ერთვოდა მამამისის მიერ სიმთვრალეში მონყობილი სცენები, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში ბიჭის ცემით მთავრდებოდა. სკოლის დამთავრების შემდეგ დისლექსიით (წერის უუნარობა) დაავადებულს მხოლოდ კითხვა და ხელის მონერა შეეძლო, რაც კიდევ უფრო ართულებდა მის ცხოვრებას. „ბავშვობას მნიშვნელოვანი არაფერი მოუცია. მაგრამ ვისწავლე თუ როგორ უნდა მებრძოლა გადარჩენისთვის“ – უკვე სიბერეში, ამაყად წარმოთქვამდა ამ სიტყვებს ჯონ სპერლინგი.

გადარჩენის გზა მან სწავლაში დაინახა, და რაც არ უნდა უცნაური იყოს, ეს სწორედ მაშინ მოხდა, როცა მას ფიზიკურ პრობაში ხედავდა. შინაგანი ცვლილება, რომელმაც ძალიან დიდი გავლენა იქონია სპერლინგის შემდგომ ცხოვრებაზე, გემზე ყოფნის დროს მოხდა, სადაც იგი მუშაობასთან ერთად გულმოდგინედ კითხულობდა სხვადასხვა ლიტერატურას მეზღვაურების ბიბლიოთეკიდან. გემზე ორი წლის ყოფნის შემდეგ მან დატოვა სავაჭრო ფლოტი და პორტლენდის კოლეჯში მოეწყო, რომლის გადასახადის გადახდასაც ღამე ნავსაშენზე მუშაობით ახერხებდა. რაც უფრო მეტს სწავლობდა, მით უფრო ანუხებდა უსწავლელობის კომპლექსი, რის გამოც მან კემბრიჯის აკადემიაში ჩააბარა – სწავლის გაგრძელება ხომ მის ოცნებას კიდევ უფრო რეალურს ხდიდა. მისი ოცნება კი მსოფლიო ბიზნესში ისეთი ადგილის პოვნა იყო, საიდანაც საზოგადოებას განვითარებაში დაეხმარებოდა. აკადემიის დამთავრების შემდეგ კემბრიჯის უნივერსიტეტის დიპლომი აიღო და მასწავლებელი გახდა. სან-ხოსეს

უნივერსიტეტში რამდენიმე მოსაწყენი წლის მოღვაწეობის შემდეგ სპერლინგმა მოულოდნელად განაცხადა: „მასწავლებლობა კარგია, მაგრამ პასიური ცხოვრება არ მიზიდავს, მე აქტივისტი ვარ“, – და უნივერსიტეტიდან წავიდა...

ციცაბო

ბევრჯერ წარმომიდგენია თავი რომელიმე სათავეგადასავლო ნაწარმოების პერსონაჟად და ხშირ შემთხვევებში დაბრკოლებების გადალახვისთვის მიბრძოლია. აღმოჩენილვარ ისეთ სიტუაციაშიც, როცა უკან დასახევი გზა არ მქონია, ხოლო წინ უზარმაზარი ციცაბო კლდე ყოფილა დასაპყრობი, რათა სამშვიდობოზე გასასვლელი გზა დამენახა...

დაახლოებით ანალოგიურ სიტუაციაში იმყოფებოდა ჯონ სპერლინგი, როცა სან-ხოსეს უნივერსიტეტიდან წამოვიდა. მაგრამ, ჩემი პერსონაჟისგან განსხვავებით, მან არ იცოდა რა სიმაღლის იყო ნისლში გახვეული კლდე, რომელიც მის წინ იყო აღმართული, ან კლდის იქით რა იყო. უფრო მეტიც, მან ისიც კი არ იცოდა თუ საერთოდ რატომ იდგა მის ძირში. იგი უბრალოდ ერთი სურვილით იყო შეპყრობილი, რომელიც მის ყოველ შეგნებულ და შეუგნებელ მოქმედებას ედო საფუძვლად – რაც შეიძლება მაღალი მწვერვალიდან გადმოეხედა...

საქმე მაშინვე გამონახა. სემინარების ჩატარება დაიწყო, რომლის დანიშნულებაც პოლიციის ოფიცრების და მასწავლებლების არასრულწლოვან დამნაშავეებთან მუშაობისთვის მომზადება იყო.

ზრდასრული ადამიანების სწავლება ახალ შეგრძნებას უჩინდა სპერლინგს. სასწავლო პროცესი მას ყოველთვის ცელქი ბავშვების და ნკეპლა მომარჯვებელი მასწავლებლის ან ჯიუტი სტუდენტების და თვითდაჯერებული ლექტორების სახით წარმოედგინა. თავის ტოლ და უფროს „მოსწავლეებთან“ მუშაობისას კი მან მკაფიოდ დაინახა, რომ სწავლა მარტო სკოლის და სტუდენტობის პერიოდში საკმარისი არ არის და ზრდასრულ ადამიანებსაც სჭირდებათ მასწავლებელი. სწორედ ამ პროცესში გაჩნდა იდეა შეექმნა ახალი სასწავლო სისტემა, რომლის მომხმარებლებიც უკვე განათლებამიღებული, პროფესიის მქონე და სწავლაზე ორიენტირებული პიროვნებები იქნებოდნენ, სწავლების საგანი კი

ძირითდად მენეჯმენტი, მარკეტინგი და სხვადასხვა სახის აღრიცხვა იქნებოდა, რომლებსაც „სტუდენტები“ სამუშაოს შემდეგ, სალამოს საათებში შეისწავლიდნენ.

პროექტი მოკლე ვადაში განახორციელა და სან-ხოესეს უნივერსიტეტი უკვე კლიენტად განიხილა, სადაც სცადა ეს სისტემა დაენერგა, მაგრამ რატომღაც ფიქრობდა, რომ ამ წინადადებას უნივერსიტეტის პრეზიდენტი არ მიიღებდა. მოლოდინმა გაამართლა. პრეზიდენტმა მოკლედ და კონკრეტულად აუხსნა: „მე სხვა სეგმენტზე ვმუშაობ“.

პირველი „თამაში“ კრახით დამთავრდა, მაგრამ დამარცხება ხომ გამარჯვებისთვის ბრძოლის მოტივია?! აუცილებელი იყო ისეთი უნივერსიტეტის მოძებნა, რომელსაც ფინანსურად უჭირდა, და შემდეგ მისი მფლობელის დარწმუნება, რომ არსებული სისტემა მოგებას მოიტანდა. კლიენტი მალე გამოჩნდა — სანფრანცისკოს უნივერსიტეტი, რომელიც ზუსტად იმ პირობებს აკმაყოფილებდა, როგორსაც სპერლინგი ეძებდა — უფულო იყო და დაბალშემოსავლიანი.

პროექტმა გაამართლა...

დროის სვლასთან ერთად კლიენტების რიცხვი და მომგებიანობა იზრდებოდა, რაც ზრდიდა მოტივაციას უფრო მეტი ემუშავა ამ სასწავლო სისტემის დახვეწაზე, რათა იგი მსოფლიო პროდუქტად გადაექცია. ისეთი სურათი შეიქმნა, თითქოს ციკაბო კლდის თხემიც უნდა გამოჩენილიყო — 53 წლის სპერლინგი ხომ უკვე მოგებაზე თამაშობდა, მაგრამ ეს მხოლოდ მირაჟი იყო, ნისლის გაფანტვის შემდეგ კლდის თხემი კიდევ უფრო შორს მოჩანდა ...

„(უ)დას რად უნდა მტეროვ, კარგია მუღამ მტრინი“

პირველად ეზოში რომ ვთქვი: მოდი, ბეისბოლი ვითამაშოთ მეთქი, ყველამ მკაცრი უარი განაცხადა და ისიც კი თქვეს, რომ ამით ეზოს ტრადიციები დაირღვეოდა, მაგრამ რატომღაც, ერთი თვის შემდეგ ფეხბურთს და კალათბურთს აღარავინ თამაშობდა...

ასეა მონყობილი ადამიანის ფსიქოლოგია — ახალს ძნელად თუ ეგუება.

ჯონ სპერლინგის მსგავსი სასწავლო სისტემების გარეშე დღევანდელი უმაღლესი სასწავლებელი წარმოუდგენელია, იმ დროს კი მკრეხელობაში დებდნენ ბრალს და შემდეგ ფრაზებს გაიძახოდნენ მის მიმართ:

„სპერლინგის შეხედულება განათლებაზე სრულიად ანგარეზიანია!“

„განათლება მისთვის ფულის მოტყვის საშუალებაა!“

„სპერლინგი საშინელ ზეგავლენას ახდენს ამერიკის განათლებაზე!“

...მაგრამ სპერლინგი იმუნირებული იყო კრიტიკის მიმართ, იგი მარტივი, მაგრამ ძნელად შესასრულებელი პრინციპით ცხოვრობდა: „არავის არ მიაქციო ყურადღება და ყველას იგნორირება გაუწიე“. ხუთი წლის განმავლობაში ებრძოდა სპერლინგი კალიფორნიის განათლების სისტემას, რათა დაერწმუნებინა, რომ ეს არ იყო უბრალოდ ბიზნესი და მისი დანიშნულება საზოგადოების განათლება იყო.

იმის გამო, რომ ვერ გამონახა საერთო ენა კალიფორნიის განათლების სისტემასთან და კიდევ იმის გამო, რომ თავიდი სასწავლო სისტემის მომხმარებლების რიცხვის გაზრდა ეწადა, მან კალიფორნიის შტატი დატოვა და ფენიქსში წავიდა, უფრო დიდი ბარიერების გადასალახად...

მწვერვალი!

ფენიქსის უნივერსიტეტი დღეს აშშ-ის ერთ-ერთი უდიდესი საუნივერსიტეტო სისტემაა. მისი მომხმარებელი არა მარტო აშშ-ის, არამედ სხვადასხვა კონტინენტის მოსახლეობაა, რომელთა საშუალო ასაკი 34 წელია, ხოლო წლიური შემოსავალი 50-60 ათას დოლარს შეადგენს. სტუდენტების უმეტესობა თავისივე ორგანიზაციების მიერ ფინანსდება, რომელთა შორის არიან ისეთი ავტორიტეტული გიგანტები, როგორებიცაა:

AT&T, Boeing, IBM, Intel, Lockheed Martin და Motorola, რომ აღარაფერი ვთქვათ აშშ-ის არმიაზე. სასწავლო პროგრამები, რომლებსაც სტუდენტები გადიან, მოიცავს მარკეტინგს, მენეჯმენტს, აღრიცხვას, საინფორმაციო ტექნოლოგიებს და ა.შ. ეს არის მაგ-

ალითი თუ როგორ უნდა გამოიყურებოდეს, იმართებოდეს და ფუნქციონირებდეს თანამედროვე პირობებში სასწავლო ორგანიზაცია, და არა მარტო სასწავლებელი.

დღეს ფენიქსის უნივერსიტეტი Appollo Group Inc.-ის საკუთრებაა, რომლის შემოსავალი ყოველწლიურად 31 პროცენტით იზრდება, ბოლო სამი წლის განმავლობაში მისი აქციები ორჯერ გაიყო და ფასი სამჯერ გაიზარდა. ამ კორპორაციის თავჯდომარე ოთხმოცდახუთ წელს მიღწეული მოუსვენარი, ბრძოლების მოყვარული, „უმიზნო“, რისკიანი (რის გამოც ეს კორპორაცია ორჯერ გაკოტრებამდე იყო მისული) ჯონ სპერლინგია.

ამ ხნის განმავლობაში უამრავ მტერს და კრიტიკოსს გაუძლო სპერლინგმა, რომელიც თავს შედეგებით იწყნარებდა. მისი უნივერსიტეტის მომხმარებლის რაოდენობა ხომ ყოველწლიურად 30 პროცენტით იზრდებოდა, რაც ადასტურებს, რომ სპერლინგი საზოგადოებას განვითარებაში ეხმარებოდა...

„სიტყვა თუ წამოგცდა, რომ შენ დაიღალე, განზე გადაქი და ტყვიან დაიხალე“

90-იანი წლების ბოლოს, როცა ინტერნეტის ტალღა ცუნამად გადაიქცა, სპერლინგმა კიდევ ერთი ინოვაცია შესთავაზა თავის მომხმარებელს. მან პირველმა შექმნა ელექტრონული წიგნები და საშუალება მისცა სტუდენტებს ინტერნეტის საშუალებით გაეცლოთ ის პროგრამები, რასაც კლასში სწავლობდნენ. ამ სიახლეს „ფენიქს ონლაინი“ დაერქვა. მისმა მოგებამ 2001 წლის ბოლოს სამასი მილიონი შეადგინა.

„ყოველ წუთს იფიქრე იმაზე თუ როგორ შეიძლება საზოგადოებას დაეხმარო და არასდროს დაკმაყოფილდე შენი ნაფიქრით.“ – ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპი, რაზეც სპერლინგმა თავის ცხოვრება ააგო, ეს იყო. ეს იყო ის, რამაც მნიშვნელოვნად განაპირობა მისი წარმატება.

იგი ოთხმოცდახუთი წლისაა, ისეთივე შემართებით და ხალისით უძღვება თავის კორპორაციას, მას კიდევ ბევრი პროექტი აქვს დაგეგმილი...

**არასოდეს დაისახო მიზანი, რადგან მის ჩარჩოებში მო-
ექცევი და შორს ველარ წახვალ...**

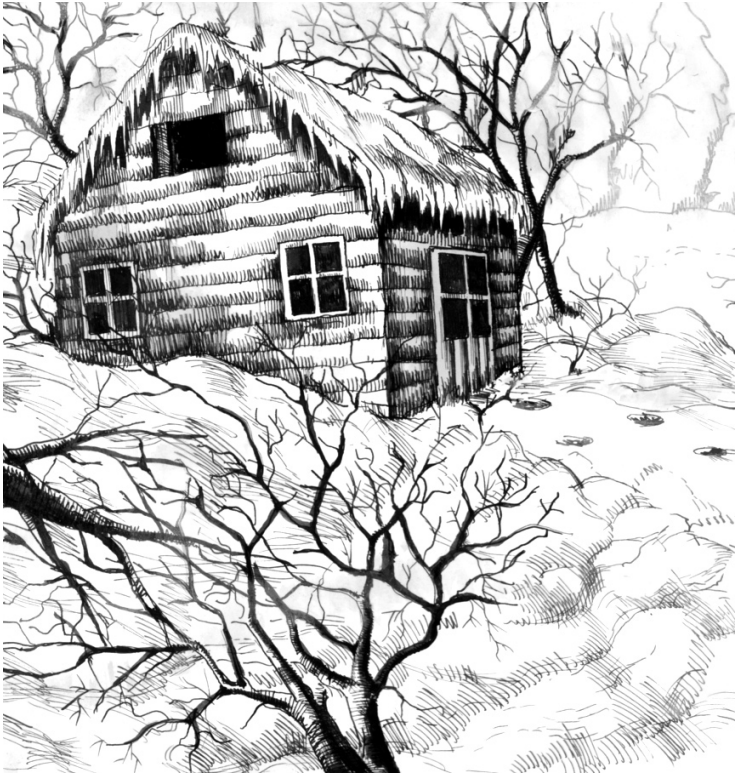
**თუ გინდა იყო აქტივისტი, მაშინ შეეგუე, რომ მუდამ
კრიტიკის ქვეშ იქნები. ეცადე, ყურადღება არ მიაქციო
თუ რას ფიქრობენ შენზე...**

**ყოველთვის გარისკე, რადგან რისკის გარეშე მეორე
საფეხურზე ვერ ახვალ...**

**ცხოვრება წარმართე ისე, რომ ყველა ცდილობდეს შენ
მოგბაძოს და არა ისე, რომ სხვას მიბაძო...**

სანამ შეგიძლია, საზოგადოებას დაეხმარე...

ეს ის პრინციპებია, რომლის საშუალებითაც ჯონ სპერლინგ-
მა მწვერვალიდან გადმოიხედა, მაგრამ არ იფიქროთ, რომ ეს
ცხოვრების სახელმძღვანელოა. ჩვენ ხომ თავიდანვე შევეთანხ-
მდით, რომ დედამიწაზე არ არსებობს ორი ერთნაირი არსება,
ყველას არ ძალუძს ცხოვრების რიტმს შეუწყოს ფეხი, ზოგი
ჩამორჩება, ზოგიც წინ უსწრებს, შედეგად კი ყველას განსხვავე-
ბული ინტერესები და მისწრაფებები, სხვა სიტყვებით, რომ ვთქ-
ვათ – მსოფლმხედველობა უყალიბდება. ისევ, აქედან გამომდი-
ნარე, ეს პრინციპები ვერ იქნება ჩვენი საქმიანობის წარმატების
საწინდარი. ყველა ადამიანს აქვს უფლება იცხოვროს ისე, რო-
გორც მას სურს, მაგრამ შედეგი ერთი უნდა იყოს: წვლილის შე-
ტანა საზოგადოების განვითარებაში...



დაამარცხო დრო

ყოველი ჩვენგანი რამდენიმე ორგანიზაციის წევრია, ვხედავთ და ვგრძნობთ მათ წესებს, იქ გამეფებულ პრინციპებს. ჩვენდა უნებურად ვიმუშავებთ ფიქრისა და ქცევის გარკვეულ სტანდარტებს, რომელთა დაცვაც გვეხმარება, ვიყოთ საჭირო და ღირებული ორგანიზაციისთვის. და ის, თუ რამდენად ახლოა ჩვენი მიზნები, სურვილები და შეხედულებები იმასთან, რაც ორგანიზაციაში დომინირებს, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ამა თუ იმ ორგანიზაციისთვის და მთლიანად საზოგადოებისთვის ჩვენი ადეკვატურობის ხარისხს. სწორედ ეს სიახლოვე გვაძლევს უფლებას, ვიცხოვროთ საზოგადოებაში და ვიგრძნოთ თავი ამა თუ იმ ორგანიზაციის სრულუფლებიან წევრად.

ბორა

ზამთრის ერთ ცივ საღამოს რამდენიმე მისიკვდილებული მშვიერი მგელი სოფლის ბოლოს მდგარ სახლს მიადგა და გამეტებით დაინყო ყმუილი. ძალიან ცივი ზამთარი იყო. მგლებმა გადაჭამეს ხროვის სუსტი და ავადმყოფი წევრები. ბოლოს დარჩენილი რამდენიმე მათგანი, მიხვდა რა, რომ ტყეში შიმშილით დაიღუპებოდნენ, უახლოეს სოფელს მიადგა. მათ შორის იყო გორაც (ასე უწოდებდა იმ მოთხრობაში ავტორი ერთ-ერთ მგელს).

მეჩხერ მესერთან მიმდგარი მგლები მთელი ძალით ყმუოდნენ. გორაც უბამდა მხარს დანარჩენ მოძმეებს და თან ფიქრობდა: „ამათ, აღბათ, ძალლი არა ჰყავთ, თორემ აქამდე ხომ გაგვაცნობდა თავს, საქონელიც ჰყავთ, იმ სადგომიდან მათი ზმუილი ისმის. ნეტავ როგორ ძლებენ უძალლოდ, ამდენ ხანს ეს საქონელი ცოცხლად როგორ გადაურჩა ტყის დამმეულ ბინადრებს?!“

ფიქრმა ისე გაიტაცა გორა, ვერც კი შენიშნა, როგორ გამოალო ჩუმად სახლის პატრონმა ბნელ შესასვლელს ამოფარებული ხის კარი, როგორ გადატენა თოფი და დაუმიზნა მთვარის შუქით დაჩრდილულ ყველაზე მოზრდილი ტანის მგელს (სწორედ ამიტომ დაარქვეს გორა). ხროვის სხვა წევრებმა ბოლო მომენტში იბრუნეს პირი და ტყეს მიაშურეს.

მიზანში ამოღებული მგლის ბედად საქონლის სადგომიდან ერთმანეთში არეული გამაყრუებელი ღრიალის და ზმუილის ხმები გაისმა, ცხადი იყო, სადგომში ნადირი შევარდნილიყო. შეშინებულიმა სახლის პატრონმა გორასკენ ერთი ტყვია გაისროლა, მერე კი თავი ანება მგელს და მთელი სისწრაფით მიაშურა სადგომს. მუხლამდე დადებული ფაფუკი თოვლი ხელს უშლიდა სწრაფად მოძრაობაში. დაგვიანებით შეალო კარი და ნაქცეული საქონლის გვერდზე უშველებელი დათვი დაინახა. ერთხელ გავარდა თოფი... დაჭრილმა დათვმა სახლის პატრონის დატორვა მოასწრო და ღრიალით შეერია დათოვლილ ტყეს.

ნანახით ადგილზე გაშეშებული გორა მალე მოეგო გონს, სითბომ და სიცივემ ერთდროულად დაუარა სხეულში და მიხვდა, რომ დაჭრილი იყო. თავი ასწია. ახლა უკვე მკრთალი შუქით განათებულ ფანჯრებს მიკრული ქალი და ორი პატარა ბავშვი დაინახა, რომლებიც ტიროდნენ, შიშისაგან ცახცახებდნენ და გარეთ გამოსვლას ვერ ბედავდნენ. გორა ერთბაშად მოსწყდა ადგილს და მთელი სისწრაფით მიაშურა სადგომის კარებამდე გამოფორთხებულ სახლის პატრონს, რომელიც სულ უფრო მეტ სისხლს კარგავდა და გრძნობდა თუ როგორ ელეოდა ძალა. მგელმა მთვარის შუქით განათებული ეზო კოჭლობით გადაკვეთა და თოვლში ჩაფლულ სხეულს მივარდა. ამის დანახვაზე ქალმა კივილით გამოანგრია სახლის კარი და შიშველი ხელებით გაქანდა მამაკაცთან მივარდნილი მგლისაკენ. გორა მიხვდა, რომ ქალს გონება დაბინდოდა და მხოლოდ ერთი მიზანი ამოძრავებდა, გადაეჩინა უკვე სასიკვ-

დილოდ განწირული კაცი. მღელვარებისა და მუხლამდე თოვლის გამო, ქალი მოცელილივით დაეცა კარებთან ახლოს ეზოში. უსუსურობის შეგრძნებისაგან გამწარებულმა კივილი ღრიალით შეცვალა, სასონარკვეთილმა გაიხედა ასწია თავი გორას და კაცის მიმართულებით. ნანახით გაოგნებულმა ერთბაშად დაკარგა ხმა, უეცრად დადუმდა, შემდეგ ნელში გასწორდა და გაცეცხით მიაშტერდა სიბნელეს. გორას კაცისთვის ბენეგამოკრული ტყავის ლაბადის საყელოში ჩაეველო კბილები და სახლის მიმართულებით მიათრევედა. ქალი გაშეშებული იდგა და უყურებდა, როგორ ჩაუარა წვალებით გვერდი. ჯერ კიდევ გონზე არ იყო მოსული, როცა გორამ კაცი სახლის კარებამდე მიათრია, დააგდო და თვითონ ნელი ძუნძულით გასწია ტყისკენ. ჭრილობიდან მომდინარე სისხლის ნაკვალევი ზოლად გაჰყვა მიწას ამომავალი მთვარისკენ მიმავალ მგელს.

გონზე მყოფმა და გაცეცხისგან გარინდულმა კაცმა გამორკვევისთანავე ქალის მხარეს დაიწყო ძახილი. ძახილის ხმა ნელ-ნელა სულ უფრო სუსტად ესმოდა გორას. ტყემდე მიღწეულს სული ეხუთებოდა. მშვიერმა, დაჭრილმა და ზორბა ტანის მამაკაცის თრევეით კიდევ უფრო დასუსტებულმა ცხოველმა პირდაპირ ტყის პირას დაკარგა ძალა და თოვლით დაფარულ პატარა ღრმულში ჩავარდნილმა მუხლის გაშლა ვეღარ შეძლო. კიდევ დიდ ხანს გრძნობდა, როგორ ათოვდა მის დაღლილ სხეულს, გრძნობდა, როგორ ფარავდა თოვლი და სულ უფრო თბილად გრძნობდა თავს. საკუთარი საქციელით გაცეცხულ გორას ბოლო წუთამდე არ სჯეროდა ჩადენილის, ხვდებოდა, რომ კვდებოდა, მაგრამ გულის სიღრმეში მისთვის უცნობ, თბილ და სასიამოვნო კმაყოფილებას გრძნობდა. კიდევ ორი დღე ფეთქავდა თოვლის საფარის ქვეშ მოქცეული გრძნობადაკარგული გორას გული...

ამ ამბიდან მეექვსე ზამთარი კვლავ ცივი გამოდგა, მგლების ხროვა კვლავაც მშვიერი დაძრწოდა ტყეში. ერთმანეთს აღარ ჭამდნენ, მაგრამ ისევ გაშმაგებით ეძებდნენ საზრდოს. მხოლოდ დროდადრო დგებოდა ზეიმი მათთვის, როცა სოფლის მახლობლად, ტყის პირას დადებულ დიდ, ლამაზად გამოჭრილ ოთხკუთხედ ლოდთან ერთსა და იმავე კაცს ცხვარი გამოჰყავდა, აბამდა და ტოვებდა. მეზობლები კი ყვებოდნენ ერთი საოცარი მგლის შესახებ, რომელიც თითქოს ამ ლოდის ქვეშ ჩაემარხა მისგან გადარჩენილ ადამიანს.

აღამიანი

ეს ამბავი ერთმა მოხუცმა გვიამბო, რომელიც ერთ-ერთ სიმ-პოზიუმზე გავიცანით, სადაც იგი ერთი დიდი ქვეყნის წარმომადგენელი იყო. მისი მამა ყოველ განსაკუთრებულად სასტიკ ზამთარს თურმე ღრმა სიბერემდე ეზიდებოდა საჭმელს მგლები-სთვის. მოხუცს კარგად ახსოვდა ის შემზარავი ღამე. მაშინ ის 11 წლისა ყოფილა. მოხუცი ყვებოდა, როგორ გაზარდა იმ ერთმა ღამემ, როგორ შეუცვალა შეხედულებები ცხოვრებაზე, როგორ იგრძნო, თუ რა იყო ცხოვრების მთავარი მიზანი, როგორ მიხვდა მისთვის ყველაზე მთავარს. თუ ერთმა მგელმა, მხოლოდ ერთი ინსტიქტური მოქმედებით რაღაც შეცვალა თავისთვის (სიკვდილის შემდეგ ასეთი პატივი ალბათ არც ერთ გარეულ ცხოველს არ ღირსება), მოძმეებისთვის, ერთი ოჯახისთვის და მათთვის, ვინც ამ ისტორიას იგებს და საკუთარ დასკვნებს აკეთებს, რამდენის მიღწევა შეუძლია მას, ვინც ყოველ დღე თავის უმთავრეს მიზნად სხვებისთვის სარგებლისა და ბედნიერების მოტანას დაისახავს.

მხოლოდ ის ადამიანები არიან ჭეშმარიტად წარმატებულები, რომლებიც ახერხებენ საკუთარი თავის სრულად რეალიზებას საზოგადოებისა და გარშემო მყოფთა სასარგებლოდ. სწორედ ეს ადამიანები არიან ყველაზე ძლიერები, ყველაზე ძვირფასები და ბედნიერები, ვინაიდან მხოლოდ მათ შეუძლიათ სიცოცხლით სავსე ცხოვრებით იცხოვრონ. სწორედ მათთვის არ არის საშიში სიკვდილი, ვინაიდან ის მათთვის თითქმის არაფერს ცვლის. სწორედ ამიტომ არიან ყველაზე ძლიერები კარგი ხელოვანები, კარგი ექიმები და სხვა ხელობისა და გატაცების ადამიანები, რომლებსაც შეუძლიათ გარშემო მყოფებს მიანიჭონ ბედნიერება, დაუბრუნონ სიცოცხლე და ჯანმრთელობა, აკეთონ სხვებისთვის სასარგებლო საქმე, ბევრი და კარგად. სწორედ ის ადამიანები არიან წარმატებულები, რომლებიც ქმნიან მნიშვნელოვან საზოგადოებრივ სარგებელს, მხოლოდ მათ ვერ ერევა ვერავინ და ვერაფერი. საზოგადოება ყოველთვის სათანადოდ უხდის მათ სამაგიეროს გაცემული სარგებლისთვის. უხდის იმ ფორმით, რომელიც მათთვის ყველაზე მეტად არის საჭირო და სასურველი. საერთო სიყვარული, დიდი ავტორიტეტი, პატივისცემა, მატერიალური სიმდიდრე და საზოგადოებრივი სტატუსი. ეს არის მცირე ნაწილი მრავალი სახის უკუგებისა, რომელიც ადამიანმა სხვებისთვის ნაკეთები სასარგებლო საქმეებისთვის შეიძლება მიიღოს.

ეს იყო დასკვნა, რომელიც ამ ადამიანმა, გორას და მამამისის საქციელის შემხედვარემ, გააკეთა. დასკვნა, რომელმაც გაცილებით გაამარტივა ყველა დანარჩენი დასკვნის გაკეთება, გააადვილა, გაამდიდრა და მოგონებებით სავსე გახადა ცხოვრება. მიღებული დიდი შთაბეჭდილება და მტკიცე გადანვეტილებები მას მთელი ცხოვრება აძლევდა ძალას რაც შეეძლო იმის მაქსიმუმი ეკეთებინა და მუდმივად ესწავლა, რათა უფრო მეტის კეთება შეძლებოდა.

ორბანიზაციი

თუ ორი ან მეტი ადამიანი ერთი მიზნისთვის ერთიანდება და ერთობლივად იწყებს საქმის კეთებას, ეს მხოლოდ მაშინ არის წარმატებული, როდესაც მათ ერთად უფრო მეტის კეთება შეუძლიათ, ვიდრე ცალ-ცალკე. სწორედ ასეთ გაერთიანებას უწოდებენ ორგანიზაციას, ორი ან მეტი ადამიანის ერთიანობას, რომლებსაც ერთი მიზანი აქვთ და ერთი კონკრეტული დანიშნულების შესრულება სურთ. ბევრი ფიქრობს, რომ ორგანიზაციები იყოფა კომერციულად და არაკომერციულად, მათ შორის განსხვავება ის არის, რომ პირველის მთავარი მიზანი და დანიშნულება მოგების მიღებაა, ხოლო მეორეს სხვა კონკრეტული მისიები აკისრია.

შეიძლება თუ არა ორგანიზაციების უმთავრესი მიზანიც და დანიშნულებაც მაქსიმალური მოგების მიღება იყოს? დიდხანს იარსებებენ და განვითარდებიან თუ არა ასეთი ორგანიზაციები? ზუსტად ისევე და ზუსტად იმ დონეზე, რა დონეზეც შეუძლია გამდიდრდეს და გაიზარდოს ექიმი, მხატვარი, მწერალი ან სხვა, ვისი უმთავრესი მიზანიც არა საზოგადოებრივი სარგებლის შექმნა, არამედ მაქსიმალური სიმდიდრის დაგროვება და კეთილდღეობა გამხდარა მხოლოდ. ასეთივე ორგანიზაციები ისეთივე მოკლევადიანი და მოკრძალებული წარმატებების იმედად უნდა იყვნენ, როგორც ეს მოხდებოდა ფულზე შეყვარებული ნებიერი ადამიანისთვის, რომლისთვისაც სულ ერთია, რას აკეთებს, როგორ აკეთებს, ვისთვის აკეთებს. მისთვის მთავარია მაქსიმალური პირადი სარგებელი, დაგროვილი ქონება და საკუთარი ბედნიერება.

ძალიან ბევრი მსგავსება არსებობს ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის. ორგანიზაციაც თითქმის ერთი ადამიანია, მა-

საც აქვს საკუთარი მიზნები და ამოცანები, საკუთარი ამბიციები. იგი ისეთივე რთული, მაგრამ უფრო ძლიერი ორგანიზმია, ვიდრე ნებისმიერი მარტო აღებული ადამიანი. ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი განსხვავება ისაა, რომ თუ ადამიანები იზადებიან და მერე იწყებენ საკუთარი დანიშნულების ძიებას, ორგანიზაციების უდიდეს ნაწილს დაბადებამდე მეტ-ნაკლები სიზუსტით აქვს განსაზღვრული საკუთარი მიზნები და დანიშნულება. და რაც უფრო ზუსტად და კონკრეტულადაა ისინი განსაზღვრული, მით უფრო ადვილია ააშენო დიდი და ძლიერი ორგანიზაცია. რაც უფრო დიდი საზოგადოებრივი სარგებლის შექმნას ისახავს მიზნად და ახერხებს კიდევ ამას, ამდენადვე დიდია მისი ზრდისა და განვითარების ტემპები. მით უფრო ძლიერია რეპუტაცია, მით უფრო ბევრია და კმაყოფილია მომხმარებელი, რომლებიც მისი უნარებით სარგებლობენ. სწორედ ამამია ყველაზე დიდი მსგავსება ორგანიზაციებსა და ადამიანებს შორის. და თუ ვინმე ფიქრობს, რომ ნებისმიერი კომპანიის უმთავრესი მიზანი მაქსიმალური მოგების მიღებაა, მან არ იცის, რას ნიშნავს ეს, მას არ უფიქრია, რა დროში და როგორ შეიძლება მაქსიმალური მოგების მიღება. მას ძნელად აქვს წარმოდგენილი გზები და მეთოდები დასახული მიზნის მისაღწევად, ვინაიდან საშუალებები, რომლებიც მოკლევადიან პერიოდში იძლევა მოგებას, უამრავია, ხოლო საქმიანობა, რომელსაც მუდმივად და სტაბილურად მზარდი მოგების მიცემა შეუძლია კომპანიისთვის, არის მხოლოდ ის, რომლის საშუალებითაც კომპანია ყველაზე უკეთ იყენებს თავის უნარებსა და რესურსებს და ყველაზე მეტ საზოგადოებრივ სარგებელს ქმნის.

ერთი წუთით წარმოიდგინეთ ნებისმიერი კომპანიის თანამშრომელი, რომელმაც თავის უმთავრეს მიზნად ხელფასის ზრდა დაისახა. მიზნის მიღწევა და მისი ხანგრძლივად შენარჩუნება მხოლოდ ერთადერთი გზით შეიძლება. ყველა მოქმედება მოკლევადიანი ან არასაკმარისი იქნება, თუ იგი არ ეცდება მაქსიმალურად კარგად შეასრულოს მის წინაშე დასმული ამოცანები და მოვალეობები, მუდმივად არ ეცდება აიმაღლოს კვალიფიკაცია იმისთვის, რომ უფრო მეტის კეთება შეეძლოს, და მუდმივად არ ეძებს მისთვის ყველაზე მეტად შესაფერის სამუშაო ადგილს, გამომდინარე მისი უნარებიდან და კვალიფიკაციიდან. ყველა სხვა შემთხვევაში ადამიანს არა აქვს შანსი მიაღწიოს მაღალ ანაზ-

ლაურებას და შეინარჩუნოს ის დიდხანს, როგორი ძლიერიც არ უნდა იყოს მასში კეთილდღეობისაკენ სწრაფვა. ადამიანი ისეთივე ნაწილია კომპანიის, როგორც კომპანია ქვეყნისა. ორივენი კი საზოგადოების ნაწილები არიან. ეს ალბათ, პირველ რიგში იმას ნიშნავს, რომ ერთადერთი, რაც ინვესტს გრძელვადიან კეთილდღეობას ნებისმიერი ადამიანის ან ორგანიზაციისთვის, საკუთარი დანიშნულების პოვნა, და იქ, სადაც ხარ, მაქსიმუმის კეთება და მუდმივი სწავლაა. ეს მარტივი ჭეშმარიტება, როდესაც იგი ცხოვრებისა და საქმიანობის პრინციპებად იქცევა, ხდება ყველაზე მნიშვნელოვანი საფუძველი დიდი და ღირებული წარმატებებისთვის.

ქვეყანა

ოჯახი, კომპანია, ქვეყანა – საზოგადოების სხვადასხვა სიდიდისა და მნიშვნელობის ნაწილები არიან, მაგრამ ეს არ ცვლის მათი დანიშნულების, მათ მიერ შესასრულებელი საზოგადოებრივი ფუნქციის მკაფიოდ განსაზღვრისა და ამ მიმართულებით მთელი ძალებით მოქმედებების მნიშვნელობას.

რამდენადაც თითოეული ოჯახის უმთავრეს დანიშნულებას საზოგადოების საუკეთესო წევრების გაზრდა წარმოადგენს, რამდენადაც თითოეული კომერციული და არაკომერციული ორგანიზაციის უმთავრესი მიზანი მათ მიერ შექმნილი დამატებითი საზოგადოებრივი სარგებლის მაქსიმიზაციაა, იმდენად მნიშვნელოვანია, თუ რა ღირებულებას ქმნის მსოფლიო საზოგადოებრიობისთვის კონკრეტული ქვეყანა. რამდენად კარგად აქვს ქვეყანას განსაზღვრული საკუთარი დანიშნულება, რამდენად სრულად იყენებს ყველა თავის რესურსს და შესაძლებლობას, განისაზღვრება ქვეყნის მნიშვნელობა მსოფლიო საზოგადოებისთვის, მისი გავლენა, ძლიერება. რამდენადაც ქვეყანა ვერ ასრულებს საკუთარ ფუნქციას და ვერ შეაქვს სათანადო წვლილი მსოფლიო განვითარებაში, მით უფრო დიდია მისდამი მტრული და არაადეკვატური დამოკიდებულება. როგორც წესი, სწორედ ამიტომ იწყება ომები, უთანხმოება ქვეყნებს შორის, დაპირისპირება საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებთან და ეს ყველაფერი გრძელდება მანამ, სანამ გავლენასა და უფლებებს არ მოიპოვებს ძალა, რომელსაც შუძლია შექმნას მაქსიმალური საზოგადოებრივი სარგებელი ყველსთვის.

იმავე მიზეზებით იყიდება, ერთდება, კოტრდება, იბადება და კვდება ნებისმიერი ორგანიზაცია. ნებისმიერი ადამიანისა და ორგანიზაციისთვის მოგება, შემოსავალი, სხვა სახის მატერიალური სარგებელი მხოლოდ უკუგებაა კარგად შესრულებული ფუნქციისა და შექმნილი საზოგადოებრივი ღირებულებისთვის. ისთვის თავად არ შეიძლება იყოს მიზანი, ის არის მხოლოდ იმის ანალიზის საშუალება, თუ რამდენად სრულად, რამდენად კარგად და მზარდი ხარისხით ვასრულებთ საკუთარ ფუნქციას.

და ისევ ადამიანი

ერთ სკოლას, დიდი ხნის წინ ერთი ძალიან ძლიერი დირექტორი ჰყავდა, ის რამდენიმე ათეული წელი მართავდა სკოლას. მის ხელში უამრავი თაობა გაიზარდა, რომელთა თითოეული წარმომადგენელი დიდი მონივნებით იხსენებდა მის სახელს. მისი შთამომავლები თითქმის ყოველ ნაბიჯზე გრძნობენ ამ ადამიანის მიერ შექმნილი საზოგადოებრივი ღირებულების ძალას და მნიშვნელობას.

დღეს ყველა ხვდება, რამდენად მნიშვნელოვანი იყო მისი ძალისხმევა მიმართული დისციპლინაზე, მისი სიმკაცრე, პრინციპულობა ყველასთან და ყველაფერში, მისი მუდმივი სწრაფვა თვითგანვითარებისა და მასწავლებლების განვითარებისაკენ. ამ ადამიანმა დიდი ტრადიციები შექმნა, რომლითაც ის სკოლა წლების განმავლობაში რჩებოდა ერთერთ ყველაზე პრესტიჟულ და სასურველ სკოლად მშობლებისთვის, მიუხედავად იმისა, რომ ბავშვებისთვის ხშირად ძალიან ძნელი იყო იქ არსებული წესების დაცვა, დისციპლინის შენარჩუნება. ეს ადამიანი უზომოდ იყო შეყვარებული სკოლაზე და ყველაფერზე, რაც მას უკავშირდებოდა. სკოლის ეზოში ერთი ნაწილი შემოდოდა, ვარდები დარგო და თავისი ხელით უვლიდა. ამაცობდა ლამაზი ბაღით, რომელიც მის სასწავლებელს მართლაც ძალიან უხდებოდა.

ჯერ კიდევ ძალიან ძლიერი იყო და ენერგიით სავსე, სრული შემართებით ასრულებდა საკუთარ მოვალეობებს, როდესაც პირველობის მოსურნე ადამიანებმა რამდენიმე წლის ცდების შემდეგ სხვადასხვა მეთოდებით მოახერხეს მისი სამსახურიდან გათავისუფლება. ერთბაშად მოტყდა, დაბერდა, მისი ერთადერთი ბედნიერება სკოლის ეზოში ვარდების ბაღის მოვალა იყო, რასაც კიდევ რამდენიმე ხანს აგრძელებდა. და როდესაც

აიძულეს, რომ ამისთვისაც გაენებებინა თავი, საბოლოოდ წავიდა და ძალიან მალე დაამთავრა სიცოცხლე. ძალიან ძლიერმა და პრინციპულმა ადამიანმა, რომელიც სულ ცოტა ხნის წინ საკუთარი ენერჯით და შემართებით მთებს ატრიალებდა, უფუნქციობა იგრძნო. მხოლოდ ამან შეძლო მისი გატეხვა, მხოლოდ ამან აჯობა მის ძლიერ მეს.

ადამიანებიც და ორგანიზაციებიც ფასდებიან იმის მიხედვით, თუ რას როგორ აკეთებენ და არა იმის მიხედვით, თუ რამდენი აქვთ, ან რისი გაკეთება შეუძლიათ. მათი მნიშვნელობა, ავტორიტეტი, ძლიერება დიდია იმდენად, რამდენადაც დიდია მათი საჭიროება სხვებისთვის. დრო მიდის, ადამიანები, ისევე როგორც ორგანიზაციები, იზადებიან და კვდებიან. რჩებიან მხოლოდ ისინი, ვინც განსაკუთრებული საზოგადოებრივი ღირებულების შექმნა შეძლო. მხოლოდ ისინი ახერხებენ, აჯობონ ყველაფერზე ძლიერს, მხოლოდ ისინი ახერხებენ დაამარცხონ დრო.

არშემღბარი შოზის ლამე

აშშ-ს ერთ-ერთი უდიდესი ავიაკომპანია წარმატების მწვერვალზე იმყოფება. მოულოდნელად მისი HR მენეჯერი ლიბი სართეინი ამ კომპანიიდან მიდის ინტერნეტ კომპანია Yahoo-ში, სადაც ყველაფერი მოუწესრიგებელი და ბუნდოვანია...

ცხოვრება იმიტომ არის რთული, რომ გადანყვეტილების მიღებაა ძნელი...

ცხოვრება გადანყვეტილებებია, რასაც თითოეული ჩვენგანი გააზრებულად ან გაუაზრებლად იღებს, მაგრამ რომ დავფიქრდეთ, თითქოს ამას დიდი მნიშვნელობა არც აქვს: ორივე შემთხვევაში ჩვენ ხომ გადანყვეტილებების ზუსტ შედეგებს წინასწარ ვერ ვხედავთ. და მაინც, ყოველი გადანყვეტილების მიღების წინ ვფიქრობთ, ვაანალიზებთ, არჩევანს ვაკეთებთ და გულში ვიძახით: „ასე სჯობია“. შედეგი კი ხან ამართლებს და ხანაც – პირიქით. ადამიანის ცხოვრება ამგვარადაა მოწყობილი.

ლიბი სართეინი თავისი გადანყვეტილებების შედეგებს წინასწარ ხედავდა...

თუ თავს არ მოვიტყუებთ

ლიბიმ ამერიკის ერთ-ერთ პატარა ავიაკომპანიაში, "Southwest Airlines"-ში მუშაობა ცამეტი წლის წინ დაიწყო ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსის ასისტენტად. ამ

პერიოდისთვის კომპანია ვერც შემოსავლებით დაიკვეხნიდა და ვერც ადამიანური რესურსებით (კომპანიაში მხოლოდ 3000 კაცი მუშაობდა, რაც ავიაკომპანიებისთვის არც ისე ბევრია). ლიბიმ თავისი მოქმედებებით და უნარებით მალე კომპანიის გენერალური მენეჯერის ყურადღება მიიქცია და ორ წელიწადში თავისი უფროსი შეცვალა. გენერალურმა მენეჯერმა კი არც ისე ადვილად გადასაჭრელი ამოცანა დაუსახა. ლიბის, მის ხელთ არსებული პერსონალის მართვით თითოეული თანამშრომლის პროდუქტიულობა იმდენად უნდა გაეზარდა, რომ შედეგად კომპანიის შემოსავალი გრძელვადიან პერიოდში ავიაკომპანიებს შორის უდიდესი გამხდარიყო, ხოლო 3000-ის მაგივრად კომპანიის სახელი მინიმუმ 15000 კაცს ეტარებინა.

ათი წლის განმავლობაში ლიბიმ კომპანიაში უამრავი რამ შეცვალა. ის მთელი ამ ხნის განმავლობაში ქმნიდა და ხვეწდა მოტივაციის სისტემებს, იმისთვის, რათა ყველა თანამშრომელს თავისი მომავალი მთლიანად კომპანიასთან დაეკავშირებინა, ცვლიდა გარემოსა და კულტურას, რათა პერსონალს თანამშრომლობით ესაიმოვნა. იგი ქმნიდა და იხარჯებოდა იმისთვის, რომ მის წინაშე მდგარი ამოცანები მაქსიმალურად გადაჭრილიყო.

2001 წლის 18 ნოემბერს, კომპანიის დაბადების დღეს უდიდესი წვეულება გაიმართა, სადაც კომპანიის პრეზიდენტს პირადად უნდა გადაეხადა მადლობა სამი ადამიანისთვის, რომელთა შორის ლიბი სართინიც იყო. პრეზიდენტის კმაყოფილება კი იმით იყო გამოწვეული, რომ კომპანიის შემოსავლები ამერიკის ფინანსურად ყველაზე დიდი ავიაკომპანიის "American Airlines"-ის შემოსავლებს გაუტოლდა და ერთ დროს პატარა კომპანიაში იმ დღეს უკვე 29000 კაცი მუშაობდა, რომელთა 90%, ამოკითხვის შედეგებით, კომპანიაში დარჩენას პენსიაში გასვლამდე აპირებდა. უმაღლესი მენეჯმენტის წარმომადგენლები სიტყვას სიტყვაზე ამბობდნენ, რომელთა შემდეგ მქუხარე ტაში ისმოდა. სიტყვა ლიბისაც უნდა ეთქვა, რომელიც მალევე რამდენიმე წინადადებით შედგა: – „დიდ მადლობას მოგახსენებ ყველას საუკეთესო თანამშრომლობისთვის. დღეს "Southwest Airlines"-ში კომპანიის პერსონალისთვის მუშაობის ყველაზე კარგი პერიოდია, – ჩემთვის კი მისი დატოვების საუკეთესო დრო დადგა.“

ტაში აღარავის დაუკრავს...

„ნეტავ რა მოხდა?“...

„ალბათ, უკეთეს სამსახურს სთავაზობენ“...

„კომპანიაში პირველი ქალია, მეტი რაღა უნდა?“...

„არა, ალბათ, ხუმრობს“...

იმ დიალოგებიდან, რომლებიც მსმენელებს შორის ლიბის სიტყვებმა გამოიწვია არც ერთი შეესაბამებოდა სიმართლეს. ლიბი არ ხუმრობდა და სიტყვას ისევ მომლიმარი სახით აგრძელებდა: „ჩემი გადანყვეტილება რეალურად კომპანიის კეთილდღეობას უკავშირდება. მე ვიცი, რომ ათი წლის განმავლობაში გადადგმული ეფექტიანი ნაბიჯები არ უზრუნველყოფს კომპანიის მუდმივ აღმასვლას. უკვე ახალი ნაბიჯის გადადგმის დროა და ეს ნაბიჯი სწორედ ჩემი კომპანიიდან ნასვლაა, რადგან საკუთარმა დაკვირვებებმა დამანახა, რომ ჩემი ღირებულება კომპანიისთვის დღითიდღე მცირდება. განვითარების ამ ეტაპზე აღარ არის საჭირო ჩემი შემოქმედებითი მიდგომები, არანაირი ფასეულობები აღარ აქვს ჩემს ინოვაციებს, თუმცა ამას მარტო მე ვამჩნევდი და შეიძლება თქვენ ვერც ვერასოდეს შეგემჩნიათ, მაგრამ მე თავს ვერ მოვიტყუებ, მე ვგრძნობ, რომ ნელ-ნელა უფუნქციოდ ვრჩები, დანიშნულებას ვკარგავ და ეს ყველაფერი იმიტომ ხდება, რომ "Southwest Airlines"-ი სრულყოფილებას გასცდა... ჩემი ადგილი აქ აღარ არის.“

და ვიქნებით ის, სადაც საჭირო ვართ

ამერიკა შობის დღესასწაულის მოლოდინში იყო. ლიბი სართეინიც ახალ წლამდე მუშაობის დანყებას არ აპირებდა და თვითონაც საშობაოდ ემზადებოდა. იგი ამჯერად მარტივი გადანყვეტილების წინაშე იდგა: საშობაოდ სასტუმრო პარიზში დაეჯავშნა თუ სიდნეიში?

ამ ხნის განმავლობაში ლიბის პროფესიულ საქმიანობასთან ყოველგვარი კავშირი ჰქონდა განწყვეტილი, მას მინიმუმ ორი თვე „უსაქმური“ ცხოვრებით ცხოვრება სურდა. ის დღე იყო, ლიბიმ სასტუმრო საბოლოოდ სიდნეიში დაჯავშნა და ამით წინასაშობაო მზადებას მორჩა, სახლში მივიდა და დროის გასაყვანად მის მისამართზე მოსული წერილების გადათვალიერება

დაიწყო. ბევრი საინტერესო წერილი მოსულიყო და მათგან უმეტესობა პროფესიულ საქმიანობას უკავშირდებოდა, თუმცა ლიბი ერთი გადახედვით ყველას შლიდა. მაგრამ ერთმა წერილმა ყურადღება სხვებზე მეტად მიიპყრო: "American Airlines"-ის გენერალურ მენეჯერს პირადად სურდა მასთან შეხვედრა. „ნეტავ, რა უნდა?... არა, არ დავთანხმდები... თუმცა, გააჩნია რას შემომთავაზებს...

ჩემთვის ეს ხომ უკვე ნაცნობი სფეროა...“ ამ წინადადებით შეფიქრიანებული აგრძელებდა ლიბი წერილის დათვალიერებას, როცა ჯერ გაელიმა და შემდეგ გაეცინა. წინადადებას ერთ-ერთი ინტერნეტ-კომპანია "Yahoo"-ც სთავაზობდა, რომლის აქციების ფასი 237 დოლარიდან ამ რამდენიმე კვირის წინ 9 დოლარამდე დაეცა. ეს ის კომპანია იყო, რომლის უმაღლესი მენეჯმენტი ექვსი კაცის შემადგენლობით მთლიანად მოხსნეს თანამდებობებიდან და ნახევარი წლის განმავლობაში 400-მდე თანამშრომელმა თავისი სურვილით დატოვა სამსახური. ეს ის კომპანია იყო, რომელიც დღეღღეზე თავს გაკოტრებულად გამოაცხადებდა და ყველაფერ ამას რაც უფრო იაზრებდა, ლიბი სიცილს მით უფრო უმატებდა. როგორია, მიხვიდე და მართო ადამიანები იქ, სადაც არ იმართებიან, სადაც ყველაფერი მოუნესრიგებელია და ბუნდოვანია? და უცბად ლიბიმ სიცილი შეწყვიტა... მან სიდენიში დარეკა და სასტუმროს ნომერი გააუქმა.

შედეგი ყოველთვის ღირებული იქნება

23 დეკემბრის საღამოს ლიბიმ სიდნეის ქუჩებში სეირნობას "Yahoo"-ს ახლად დანიშნულ გენერალურ მენეჯერთან, ტერი სემელთან შეხვედრა არჩია. „ჩემი საქმე კარგი კადრების მოძებნა და კომპანიაში მოყვანა არაა, ბატონო სემელ, ჩემი საქმე მათი მართვაა.“-ეს წინადადება ლიბიმ მაშინ განაცხადა, როცა სემელმა პერსონალის განახლება ურჩია – „აქ ჩემთვის ყველა ახალი კადრია. მთავარია, მათში ვიპოვოთ ის ადამიანები, რომლებიც ლიდერობას შეეგუებიან, პასუხისმგებლობას აიღებენ და ხალხის მომართვაში დაგვეხმარებიან; და შემდეგ, ამავე „ლიდერებს“ საჭირო პირობები შევუქმნათ, რათა თავიანთი შესაძლებლობების და უნარების სიძლიერეში თვითონვე დარწმუნდნენ და მათი რეალიზაცია მოახდინონ“.

სემელისთვის გაუგებარი რჩებოდა, რა დროს ექსპერიმენტებისა და კვლევების ჩატარება იყო, როცა კონკურენტი ინტერნეტ-კომპანიები იმპერიებს ქმნიდნენ, ხოლო იმავე პერსონალს სამი წლის განმავლობაში ვებ-გვერდისთვის არა თუ მნიშვნელოვანი, სულ პატარა სიახლეც არ ჰქონდა შემატებული; მაგრამ წინააღმდეგობა არ გაუწევია, რადგან ლიბის სწორად აზროვნებაში სემელი მაშინ დარწმუნდა, როცა შესთავაზა, საქმის ერთად კეთება ახალი წლიდან დავიწყოთ და ამ შობას დაგვემიღოს მიხედვით შეხვედით. პასუხად მიიღო: „ხვალისთვის გადადებული საქმე საქმე აღარ არის, ჩვენ თუ გვინდა, რომ ეს საქმე ხვალისთვის მოთავებული იყოს, მოქმედება დღეს უნდა დავიწყოთ, და თუ ამას შევძლებთ, მომავალ შობასაც მოვასწრებ დასვენებას.“ პირველი მოქმედება, რომელიც ლიბიმ განახორციელა, კომპანიის პერსონალთან პირადი შეხვედრები იყო, რათა ლიდერები გამოენახა. რაც უფრო ახლოს იცნობდა თითოეულს, მით უფრო მრავლდებოდა და მკაფიო ხდებოდა თანამშრომლების წინაშე მდგარი პრობლემები და ყველაფერი ეს უფრო საინტერესოს ხდიდა ლიბის სამუშაოს. „ძირითადი პრობლემა, რომელიც ერთ-ერთი

პირველი გადასაჭრელია, პერსონალის გაურკვევლობიდან გამოყვანაა. როგორ შეიძლება ადამიანი ამხელა ორგანიზაციაში მუშაობდეს და მისი მისია არ იცოდეს, მისი დანიშნულება არ იცოდეს საზოგადოებაში. მათთვის ბუნდოვანია, თუ ვინ არიან, რატომ შრომობენ და რა იქნება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგი. როგორ შეიძლება ასეთმა პერსონალმა კომპანიის განვითარებისთვის იზრუნოს, ან რატომ უნდა მოსთხოვო მათ პასუხი, რომ ვებ-გვერდზე სიახლეები არ არის, ისინი ხომ თავს უბრალოდ დაქირავებულ მუშებად გრძნობენ?!“ ლიბი, ალბათ, თავის ნააზრევს მოყოლას არც მორჩებოდა სემელს რომ არ გაეჩერებინა და არ ეკითხა: „ჰო და, რა უნდა ვქნათ?“

ლიბიმ ბევრი კვლევისა და ძებნის შემდეგ ის გუნდი შეკრა, რომლის წევრებიც საშუალო დონის მენეჯერების პოზიციებს დაიკავებდნენ და მათი მონაწილეობით დამუშავდებოდა კომპანიის ახალი გენერალური სტრატეგია. ეს იყო პასუხი იმ კითხვაზე, რომელიც სემელმა დაუსვა. სწორედ ამ ადამიანებს უნდა მიეღოთ გადაწყვეტილებები კომპანიის მომავალ გეგმებზე, ეს გუნდი იყო ყველაზე კარგი არხი კომპანიის მისიისა და დანიშნულების ყველა

თანამშრომლამდე დაყვანისთვის. მხოლოდ ასეთი გზით თუ მოხდებოდა იმდროინდელი "Yahoo"-ს პერსონალის გააქტიურება და მოტივირება.

პირველი შეხვედრის შემდეგ, რომელიც უმაღლეს მენეჯმენტსა და „ლიდერებს“ შორის შედგა, სემელის და ლიბის საუბარი ერთი წინადადებით შემოიფარგლა: „მე ვცდებოდი“, და ეს სიტყვები გენერალურ დირექტორს ეკუთვნოდა.

"Yahoo"-ში ახალი ცხოვრება დაიწყო, იქ ახლა სხვა მექანიზმი მუშაობდა, რომელშიც ადგილშეცვლილი იგივე დეტალები უკვე მიზანმიმართულად მოქმედებდნენ. ადამიანებმა ადამიანებად იგრძნეს თავი, თუმცა რალაც კიდევ იყო საჭირო. ეს აწყობილი მექანიზმი არ უნდა მორყეულიყო.

აკლდა სტიმული, რომელიც ამ ხალხს მთლიანად კომპანიისაკენ შემოატრიალებდა.

„ჩვენი თანამშრომლები გრძნობენ, ბატონო სემელ, რომ კომპანიის წარმატებაში დიდ როლს თამაშობენ, მათ იციან, თუ რატომ მუშაობენ, ისინი ხალხისით დადიან სამსახურში და ახალ-ახალ ინოვაციებსაც გვთავაზობენ, მაგრამ მათ გააზრებული აქვთ, რომ "Yahoo" მათი არ არის, და დადგება დღე, როცა თავის თავს ეტყვიან: „მე ჩემი საკუთარი მინდა“, და კომპანიიდან წავლენ. და წავლენ ერთი მარტივი მიზეზის გამო, რათა ეს შრომა და უნარები თავიანთ საკუთრებას მოახმარონ.

იმისთვის, რომ ეს გამართული მექანიზმი არ გაჩერდეს, აუცილებელია თითოეულმა მათგანმა გაიგოს, რომ კომპანიის მოგება მისი მოგებაა, ამისთვის კი ერთი ხერხი არსებობს, მათ საკუთარი წილი უნდა ჰქონდეთ ორგანიზაციაში.“ ასე დაასრულა შემდეგი წინადადება ლიბიმ, რომელიც სემელს შესთავაზა.

"Yahoo"-მ მკაფიოდ, განსაზღვრული სტრატეგიის მიხედვით ნელ-ნელა, ფრთხილად და გააზრებულად დაიწყო მოქმედება. მისი აქციების ღირებულება ასევე ნელ-ნელა იზრდებოდა, მის ვებ-გვერდზე ახალ-ახალი სერვისები ჩნდებოდა, ინტერნეტის მომხმარებლებში ისევ ისმოდა სიტყვა "Yahoo", კომპანიის მენეჯმენტმა იცოდა, რა მიმართულებით მიდიოდა, და ყველაფერ ამაში წვლილი ლიბი სართენისაც მიუძღვოდა.

ლიბიმ 2003 წლის შობის ღამე პარიზის ქუჩებში გაათენა...

მეხუთე ღონის მენეჯერები

მკვლევარებმა თითქმის არ იცოდნენ საით მიდიოდნენ და რას ეძებდნენ, მაგრამ მათი დიდი სურვილი იყო ეპოვათ ყველა ის პრინციპი, რომელზე დაყრდნობითაც საუკეთესო ორგანიზაციების შექმნა იქნებოდა შესაძლებელი

ნიგნი, რომლის ერთ-ერთ თავზე დაყრდნობით დაიწერა წინამდებარე სტატია, სტენფორდის უნივერსიტეტის პროფესორის, ჯიმ კოლინზისა და მისი თანამოაზრეების ხუთწლიან გამოკვლევებს ეფუძნება. ეს კოლინზის რიგით მეოთხე ნიგნია, რომელიც მან მართვის სფეროში ჩატარებული ფუნდამენტური კვლევების შედეგად გაკეთებულ აღმოჩენებს მიუძღვნა. მასში მოცემულია, თუ როგორ და რატომ უნდა გახდეს კარგი ორგანიზაცია საუკეთესო.

ენერგიული, აქტიური, პოპულარული, ქარიზმით სავსე, ამბიციური, სხვებისგან გამორჩეული ადამიანი, რომელიც ყველაფერს თვითონ აკეთებს, რამოდენიმე საქმეს ერთად ეჭიდება, საკუთარ თავში დარწმუნებული, რევოლუციური გარდაქმნების ავტორი — ასე ახასიათებდნენ გამოჩენილი მეცნიერ-მკვლევარები რამდენიმე წლის წინ თავის ცნობილ ნაშრომებში წარმატებული ორგანიზაციების იდეალურ ხელმძღვანელებს. ძნელი იყო მათი არ გერწმუნა. იმ დროისთვის წარმატების გზაზე მყოფი ორგანიზაციებისა და მათი მმართველების უმრავლესობა ხომ ამის ნათელი დასტური იყო...

მოსაზრებები უცვლელი და, ერთი შეხედვით, რეალური რჩებოდა მანამ, სანამ არ გაჩნდა კონტრარგუმენტები...

ჯიმ კოლინზთან ერთად მკვლევართა ჯგუფის მიერ ჩატარებული გამოკვლევები მრავალი მნიშვნელოვანი აღმოჩენის საფუძველი გახდა. მრავალწლიანმა შრომამ, განსჯამ, მონდომებამ, ანალიზმა და დასკვნებმა შედეგი გამოიღო. კოლინზმა და მისმა კოლეგტივმა თავიანთი მიგნებები ერთ ნიგნში – წლის ერთ-ერთ „ბესტ-სელერში“ გააერთიანეს და გადანყვიტეს ასეთი სახით გაეცნოთ საზოგადოებისთვის.

რაც შეეხება თვითონ კვლევას, ძნელი დასაჯერებელია, მაგრამ მიზანი დასაწყისში საკმაოდ ბუნდოვანი იყო. მკვლევარებმა თითქმის არც იცოდნენ საით მიდიოდნენ და რას ეძებდნენ, მაგრამ მათი დიდი სურვილი იყო, ეპოვათ ყველა ის პრინციპი, რომელზე დაყრდნობითაც საუკეთესო ორგანიზაციების შექმნა იქნებოდა შესაძლებელი.

თვითონ კვლევა ასე დაიწყო და დამთავრდა:

საწყის ეტაპზე, მკვლევართა ჯგუფმა კვლევის ობიექტად XX საუკუნის 500 მონიწივე ორგანიზაციიდან (ყურნალ Fortune-ის მიხედვით) ამოარჩია რამდენიმე მათგანი. მათ შორის ის თერთმეტი კომპანია იყო, რომლებიც 15 წლის განმავლობაში განვითარების სტაბილურად მზარდი ტემპებით გამოირჩეოდნენ და შეძლეს გამხდარიყვნენ საუკეთესონი (თხუთმეტწლიანი ინტერვალის შერჩევა კი იმით იყო გამოწვეული, რომ გამართლების ფაქტორი გამოერიცხათ). ერთ დროს კრიზისში მყოფმა ამ ორგანიზაციებმა, 15 წლის შემდეგ, სტაბილური განვითარების ფონზე შეძლეს ის, რომ მათი აქციების ღირებულებამ 3-ჯერ გადააჭარბა მათ დარგში არსებული აქციების საშუალო საბაზრო ღირებულებას.

კვლევის მიზანს შემდგომ ეტაპზე სწორედ იმის აღმოჩენა წარმოადგენდა, თუ რა იყო აღნიშნული 11 ორგანიზაციის ასეთი წარმატების მიზეზი. მკვლევარებმა დაიწყეს ძიება. შედარებისთვის მათ შეარჩიეს დაახლოებით ამაღნივე კომპანია, რომლებიც ერთ დროს ბრწყინავდნენ თავისი წარმატებით, ხოლო შემდეგ, გარკვეული მიზეზების გამო მათი განვითარების ტემპები მკვეთრად შემცირდა. ზოგიერთმა მათგანმა კი საერთოდ შეწყვიტა არსებობა.

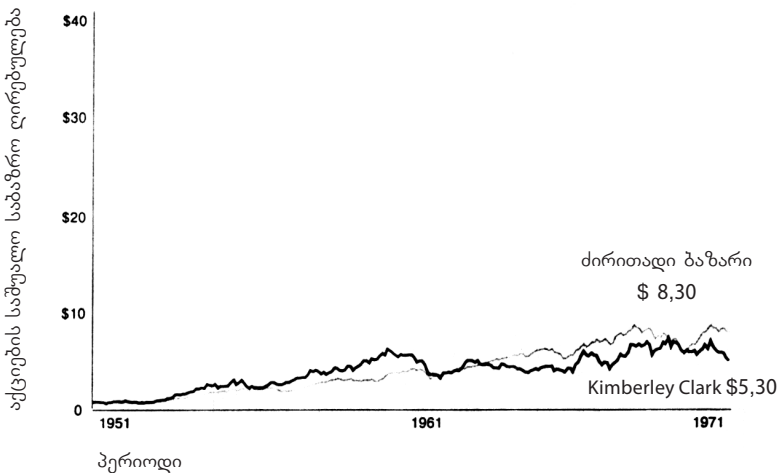
აღნიშნული ორი სახის ორგანიზაციების მოღვაწეობის შესახებ მოპოვებული მონაცემების ანალიზმა ბევრი, მანამდე უცნობი აღმოჩენის გაკეთების საშუალება მისცა მკვლევარებს. ერთ-ერთი სწორედ ის იყო, რომ ამ ორგანიზაციებს სრულიად განსხვავებული თვისებებისა და უნარების მქონე ადამიანები მართავდნენ.

დარჰინ სმიტი

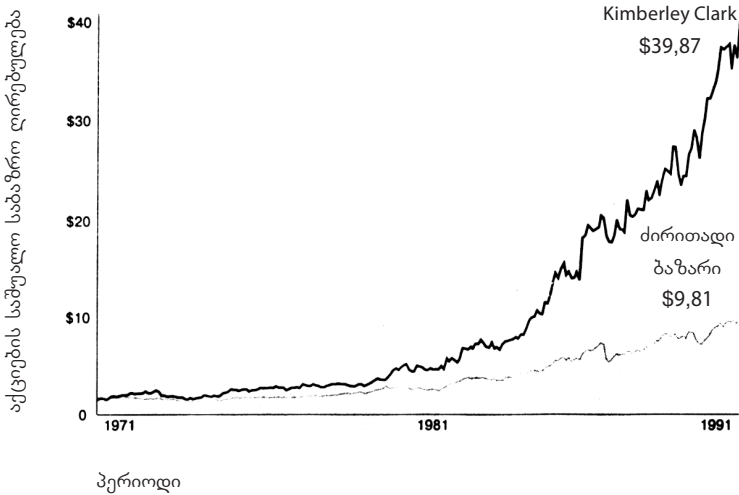
1971 წელს Kimberley Clark-ის ხელმძღვანელი გახდა ერთი შეხედვით არაფრით გამორჩეული პიროვნება — დარჰინ სმიტი. ამ დროისთვის ქალაქის ერთ-ერთი უმსხვილესი მწარმოებელი არც თუ ისე სახარბიელო მდგომარეობაში იმყოფებოდა. უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში კომპანიის აქციების ღირებულებამ, ბაზარზე არსებულ საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით, 36%-ით დაიკლო.

სმიტი კომპანიაში იურისტად მუშაობდა. რბილი ხასიათით გამორჩეული, დიდი ხნის მანძილზე ვერ რწმუნდებოდა, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა სწორად მოიქცა, როდესაც მასზე შეაჩერა თავისი არჩევანი. ამას თავად კომპანიის უმაღლესი თანამდებობის წარმომადგენელთა დამოკიდებულებაც ადასტურებდა, რომ-

კომპანია Kimberley Clark-ში ინვესტირებული 1\$,
დარჰინ სმიტის სათავეში მოსვლამდე
1971-1991



კომპანია Kimberley Clark-ში ინვესტირებული 1\$ დარვინ სმიტის
მმართველობის პერიოდში
1971-1991



ლებიც გამოუცდელ ახალგაზრდას ეჭვის თვალით უყურებდნენ და მასზე მცირე იმედსაც კი ვერ ამყარებდნენ.

არადა, დარვინ სმიტი ამ პოსტიდან მთელი 20 წლის განმავლობაში მართავდა კომპანია Kimberley Clark-ს და ამ ხნის მანძილზე ეს ორგანიზაცია მსოფლიო ლიდერად გადააქცია. სმიტმა ქალაქის მწარმოებლიდან სამომხმარებლო საქონლის უმსხვილესი მწარმოებელი კომპანია შექმნა. ასეთი შედეგებით ის კარგი კომპანიის საუკეთესოდ გადაქცევის XX საუკუნის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო ნათელი მაგალითი გახდა...

დარვინ სმიტი ინდიანაში, ლარიბი ფერმერის ოჯახში დაიბადა. დღისით ფერმერულ მეურნეობაში მუშაობდა, საღამოს კი უნივერსიტეტში დადიოდა. მის მონდომებას უკვალოდ არ ჩაუვლია და მალე ჰარვარდის იურიდიულ ფაკულტეტზე აღმოჩნდა. მისი წარმატებული კარიერა კი Kimberley Clark-ში დაიწყო და გაგრძელდა.

აღსანიშნავია, რომ სმიტის კარიერა დასაწყისშივე გამოირჩევა განსაკუთრებულობით. ორი თვის შემდეგ, რაც იგი კომპანიის ხელმძღვანელი გახდა, ექიმებმა სიმსივნე აღმოუჩინეს. მათი დიაგნოზი მხოლოდ ერთი წლის სიცოცხლესა ჰპირდებოდა ახალბედა მმართველს. დირექტორთა საბჭოზე ამ ამბის გაგების შემდეგ ყველას ეგონა, რომ ეს მისი კარიერის დასასრული იქნებოდა. მაგრამ ამ გარემოებას არანაირი გავლენა არ მოუხდენია თავად სმიტზე. იგი ძველებური დატვირთვით აგრძელებდა მუშაობას. პარალელურად კი სამკურნალო თერაპიის კურსსაც გადიოდა, საბოლოო ჯამში კიდეც 25 წელი იცოცხლა და სიცოცხლის უდიდესი ნაწილი Kimberley Clark-სა და მის განვითარებას მოახმარა.

მიუხედავად ამისა, დარვინ სმიტის შესახებ ცოტა ადამიანს თუ სმენია. შესაძლოა ეს მისი სურვილიც იყო. სმიტი, რომელიც ხშირად იკავებდა თავს თავისი მოსაზრებების გამოთქმისაგან და მუდამ გამოირჩეოდა თავმდაბლობით, დროის მნიშვნელოვან ნაწილს მუშების წრეში ატარებდა, შვებულების დროს კი ვისკონსინში, საკუთარ ფერმაში ისვენებდა, სადაც გრუხუნა ტრაქტორზე ამხედრებული იქაურობას ქვებისგან წმენდდა ხოლმე.

სრულიად საპირისპირო ხდებოდა, როდესაც საქმე Kimberley Clark-ს ეხებოდა. მისი თავმდაბლობა და სისუსტე უკვალოდ ქრებოდა. ამ დროს მისი მტკიცე და გაბედული ხასიათი ყოველთვის აკვირვებდა მის თანამოაზრეებს. ქალაქის მწარმოებელი (ნაკლებად მომგებიანი) ქარხნების გაყიდვა, რაც სმიტის მმართველობის დასაწყისში მოხდა, ერთ-ერთი გაბედული ნაბიჯი იყო კომპანიის არსებობის ისტორიაში. მით უმეტეს, რომ ეს ქარხნები საოჯახო ბიზნესის ძირძველ ნაწილს შეადგენდა. შემთხვევამ, რომელიც საკმაოდ მაღალ რისკებთან იყო დაკავშირებული, საბოლოო ჯამში გადამწყვეტი როლი ითამაშა Kimberley Clark-ის განვითარებაში.

რაც არ უნდა ითქვას, დარვინ სმიტი Kimberley Clark-ის წარმატების ერთ-ერთი ყველაზე უფრო აშკარა მიზეზი გახდა. შედეგად, ეს ადამიანი, რომელშიც ჰარმონიულად იყო შერწყმული ძლიერი და მტკიცე ხასიათი, გამორჩეული ადამიანური თვისებები და პროფესიული თავდადება, იმ კატეგორიის მმართველთა შორის განიხილება, რომელთაც მკვლევარებმა „მეხუთე დონის მენეჯერები“ უწოდეს.

ახალი დონის მენეჯერები

„მეხუთე დონე“ — ეს ტერმინი კოლინზის მკვლევართა ჯგუფის მიერაა მოფიქრებული და, რასაკვირველია, თავისი ახსნაც მოეძებნება. საქმე ისაა, რომ მკვლევარებმა შემოიტანეს მართვის სხვადასხვა უნარების მქონე ადამიანების ცნება და ხუთ სხვადასხვა დონეში გააერთიანეს. მართვის ყველაზე გამორჩეული და მაღალი უნარების მქონე ხელმძღვანელს კი მეხუთე დონის მენეჯერი უწოდეს.

მორიდებული, მოკრძალებული, ნაკლებად პრეტენზიული, უჩინარი, დაბალი მოთხოვნილებების მქონე, ერთი შეხედვით სუსტი, ამასთან საჭიროების შემთხვევაში გაბედული, შრომისმოყვარე, საკუთარი ორგანიზაციისთვის თავგანწირული, შინაგანად ძლიერი, მტკიცე ნებისყოფის — ასე დაახასიათა მკვლევართა ჯგუფმა მართვის უმაღლესი უნარების მქონე ადამიანი და მას უმაღლესი ტიტული — მეხუთე დონის მენეჯერი მიანიჭა.

მეოთხე დონის მენეჯერებს მკვლევარებმა „ეფექტიანი“ ხელმძღვანელი უწოდეს. მანამდე, სხვა გამოჩენილი მეცნიერ-მკვლევარები სწორედ მას მიიჩნევდნენ მართვის ყველაზე მაღალი უნარების მქონე მმართველად. მათი აზრით, ასეთები იყვნენ დასაწყისში გამოკვეთილი ადამიანური თვისებების მატარებელი ხელმძღვანელები.

რაც შეეხება ჯიმ კოლინზს და მის თანამოაზრეებს, მათ მეოთხე დონის მენეჯერის მიერ შექმნილი ღირებულება ასე დაინახეს: მეოთხე დონის მენეჯერი ხატავს მომავლის ხედვას და იყენებს ყველა საშუალებას, რათა ორგანიზაცია მისი მმართველობის პროცესში ასეთი გახდეს. ცდილობს უზრუნველყოს შესრულებული სამუშაოების რაც შეიძლება მაღალი ხარისხი და მიღწეული შედეგები ყველას აცნობოს. მეოთხე დონის მენეჯერს ნამდვილად შეუძლია გახადოს ორგანიზაცია წარმატებული და რევოლუციური გარდაქმნებით მოკლე ვადაში მიაღწიოს განვითარების განსაკუთრებულ ტემპებს, მაგრამ ეს მხოლოდ მისი მმართველობის პერიოდში. მისი წასვლის შემდგომ კი მის მიერ შექმნილი სარგებელი მკვეთრად კლებულობს ან საერთოდ ქრება. აღმოჩნდა, რომ იმ ორგანიზაციებს, რომლებმაც საუკეთესო შედეგების შენარჩუნება ვერ შეძლეს, სწორედ ასეთი სახის მენეჯერები ედგნენ სათავეში.

მკვლევართა მოსაზრებით, მეხუთე დონის მენეჯერის მმართველობა განაპირობებს საუკეთესო და ამასთან გრძელვადიანი შედეგების მიღწევას. ადამიანი, რომელშიც გაერთიანებულია მეოთხე დონის მენეჯერებისაგან გამორჩეული ადამიანური თვისებები და დიდი პროფესიული პასუხისმგებლობის გრძნობა, მიისწრაფვის იმისკენ, რომ შექმნას არა კარგი, არამედ საუკეთესო ორგანიზაცია.

დარვინ სმიტთან ერთად ის მმართველები, რომლებიც მკვლევართა ჯგუფის მიერ შერჩეული 11 ორგანიზაციის სათავეში იდგნენ, მეხუთე დონის მენეჯერების კლასიკური მაგალითი გახლავთ. მკვლევართა აზრით, ერთ-ერთი უმთავრესი მიზეზი ორგანიზაციის წარმატებისა და საუკეთესოდ გადაქცევისა, მათ სათავეში ასეთი ხელმძღვანელის არსებობაა. ამაში კი მაშინ დარწმუნდნენ, როდესაც თავისივე აღმოჩენების მოწმენი გახდნენ.

თავმდაბლოგიდან თავდადებად

Gillette-მა სამჯერ გაუძლო შემოტევას 1975-1991 წლებში. მის სათავეში ამ დროისთვის კოლმან მოკლერი იმყოფებოდა. კომპანია Revlon-ს კი, რომელმაც ორჯერ სცადა ჩაეყლაპა Gillette, იმჟამად სათავეში ედგა სიგარაგაჩრილი იმიჯის მქონე, „ბიზნესის კოვბოიდ“ წოდებული რონალდ პერელმანი. ბრძოლის ველზე ორი სრულიად განსხვავებული თვისებების მქონე ადამიანი იდგა. მოკლერმა გაიმარჯვა. გაიმარჯვა ძლიერი ნებისყოფით, თავისი მშვიდობიანი და კარგად აღზრდილი ნატურით. სწორედ მისი დამსახურებაა, რომ Gillette არ გაიყიდა, მეტიც — ის საუკეთესო ორგანიზაციათა შორისაა. თუმცა, იმ პერიოდში მას შეეძლო დათანხმებულიყო ამ წინადადებაზე და თვითონაც საკმაო სარგებელი მიეღო .

რამდენიმე ხნის შემდეგ კი, როდესაც Gillette თავისი ახალი გამოგონებებით (M3 და SENSOR) საკმაოდ ცნობილი გახდა, ერთ-ერთი ჟურნალის ყდაზე მოკლერის ფოტო გამოაქვეყნეს უზარმაზარ სამართებელთან ერთად. მოკლერმა ჟურნალის ნახვის შემდეგ რამდენიმე წუთში, საკუთარ კაბინეტში, ინფარქტი მიიღო.

რით იყო გამონვეული მოკლერის ინფარქტი, დარწმუნებით ვერავინ იტყვის. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ მას მიზნად არასდროს

მენეჯერთა განმარტებები ღონეების მიხედვით



მისი მმართველობა საშუალებას იძლევა მიღწეულ იქნას გამორჩეული და გრძელვადიანი შედეგები, მასში შეხამებულია საუკეთესო ადამიანური თვისებები და მტკიცე პროფესიული პასუხისმგებლობა



ახდენს კომპანიის მომავლის ხედვის, მომავალი სახის ჩამოყალიბებას და აღწევს იმას, რომ კომპანიამ ამ განსაზღვრული გზით იაროს. უზრუნველყოფს შესრულებული სამუშაოების მაღალ ხარისხს



დასმული ამოცანების მისაღწევად უზრუნველყოფს ადამიანების საქმიანობის ორგანიზაციას და რესურსების რაციონალურ განაწილებას



შეაქვს საკუთარი წვლილი კომპანიის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევაში, ეფექტიანად მუშაობს ჯგუფის სხვა წევრებთან ერთად



საკუთარი შესაძლებლობების, ცოდნის, გამოცდილებისა და შრომის ორგანიზების უნარების აქტიურად გამოყენებით, პირადი წვლილი შეაქვს საერთო მიზნების მიღწევაში

არ გაუხდია პოპულარობა, არც დამსახურებულ ჯილდოებზე უოცნებია. უბრალოდ სურდა, რომ შეექმნა დიდებული ორგანიზაცია და ამას შეალია მთელი თავისი მოღვაწეობა Gillette-ში.

საპირისპირო მაგალითია ლი იაკოკა (მეოთხე დონის მენეჯერის ერთ-ერთი ნათელი მაგალითი), რომელმაც ერთ დროს კატასტროფის ზღვარზე მყოფი კომპანია Chrysler-ის გადარჩენა შეძლო. მან მოახერხა ორგანიზაციის განვითარების ისეთი პროგრამა შეექმნა, რომელმაც ამერიკის ბიზნესის ისტორიაში დიდი აღიარება და პოპულარობა მოიპოვა. მისი მმართველობის პერიოდში Chrysler-ის აქციების ფასმა 2,9-ჯერ გადააჭარბა ბაზრის საშუალო ღირებულებას. თუმცა, ამის შემდეგ ეგოცენტრულმა ხასიათმა უბიძგა იმისკენ, რომ საკუთარი თავის პოპულარიზაციისთვის შეეწყობა ხელი. პირადი ამბიციების დაკმაყოფილებისთვის მონაწილეობას იღებდა უამრავ სატელევიზიო პროგრამასა და სარეკლამო ჩანართებში. „Chrysler-ის მართვა უფრო რთულია, ვიდრე ქვეყნის“, – ამყად განაცხადა მან ერთხელ. მისი ბიოგრაფიის შესახებ 7 მილიონამდე წიგნი გაიყიდა, სათაურით – „იაკოკა“. ლი იაკოკამ ვერ შეძლო უარი ეთქვა დიდებასა და პოპულარობაზე. შედეგად, კომპანიის აქციების ფასმა უკვე მისი მმართველობის პერიოდში დაიწყო კლება. მისი წასვლის შემდეგ Chrysler-ი შესაძლოა კიდევ მოიხზრებოდა როგორც წარმატებული კომპანია, მაგრამ მხოლოდ 5 წლის განმავლობაში. ამის შემდეგ, შინაგანად დასუსტებული, Dymler-Benz-მა გადაყლაპა.

აღნიშნული 11 კომპანიის ხელმძღვანელი, რომლებმაც საუკეთესო შედეგებს მიაღწიეს, XX საუკუნის ყველაზე დიდ მმართველებად ითვლებიან. განსხვავებით ლი იაკოკასაგან, მათ თითქმის არავინ იცნობდა. ამ ორგანიზაციების ლიდერები არასოდეს ცდილობდნენ გამხდარიყვნენ გმირები. ისინი ჩვეულებრივი ადამიანები იყვნენ, უბრალოდ მათ განსაკუთრებულ შედეგებს მიაღწიეს. მათთვის ორგანიზაციის ბედ-ილბალი უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე საკუთარი დიდება.

იმ კომპანიის ლიდერები კი, რომლებიც ამ 11 ორგანიზაციასთან შედარებისთვის შეიარჩიეს, დიდ დროს უთმობდნენ პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებას. მათ ვერ შეძლეს შეექმნათ ისეთი სისტემები, რომლებიც მათი წასვლის შემდეგაც წარმატებით გააგრძელებდნენ ფუნქციონირებას და დამოკიდებული არ

იქნებოდნენ ერთი ადამიანის უნარებზე. ამასთან, მათ მიერ შერჩეული მემკვიდრეები არ იყვნენ თავისი თანამდებობის შესაფერისნი, ან სისტემა იყო რთული სამართავი, ან ორივე ერთად. შესაძლოა დაგებადოთ კითხვა — კი მაგრამ, კომპანია ხომ იაკოკას წასვლის შემდეგ დასუსტდა? პასუხი ასეთია: იაკოკამ ვერ შეძლო შეექმნა საუკეთესო ორგანიზაცია, რომელიც მისი წასვლის შემდეგაც გააგრძელებდა წარმატებულ კარიერას. მიზეზი კი ის არის, რომ იგი არ გახლდათ მეხუთე დონის მენეჯერი, მაგრამ ნამდვილად იყო ერთ-ერთი წარმატებული მეოთხე დონის მენეჯერი ამერიკის ისტორიაში.

აღსანიშნავია, რომ მეხუთე დონის მენეჯერები საკუთარი ორგანიზაციისადმი დიდი ერთგულებით გამოირჩევიან, არიან გაბედულები და ყველაფერს აკეთებენ იმისთვის, რათა საუკეთესო შედეგებს მიაღწიონ. ისინი სამსახურიდან გაათავისუფლებენ საკუთარ ძმას ან გაყიდვიან ოჯახის ძირძველ ქარხნებს (როგორც ეს დარვინ სმიტმა გააკეთა) თუ ეს საჭირო იქნება კომპანიის წინსვლისთვის. გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ ყველა იმ 11 ორგანიზაციის მმართველი, რომლებმაც საუკეთესო შედეგებს მიაღწიეს, შერჩეულნი იყვნენ ამ ორგანიზაციის რიგებიდან და, პირიქით, იმ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პირები, რომლებმაც ვერ შეძლეს მიეღწიათ ასეთი შედეგებისთვის, დაქირავებულნი იქნენ გარედან, თანაც დიდი ძებნის შედეგად.

კიდევ ერთიც: მეხუთე დონის მენეჯერები, განსხვავებით სხვებისგან, ცდილობენ, რომ მათი წარმატება სხვა ადამიანებს ან ფაქტორებს მიაწერონ. თუკი ასეთს ვერ პოულობენ, მაშინ ისინი ყველაფერს იღბალს აბრალებენ. საპირისპირო ხდება, როდესაც საქმე პასუხისმგებლობას ეხება, ისინი ყოველთვის საკუთარ თავში ეძებენ პრობლემას და არასოდეს ცდილობენ, რომ ეს ყველაფერი უიღბლობას ან სხვებს გადააბრალონ. მაგ: Bethlehem Steel-ი და Nucor-ი, ორივე კომპანია ერთსა და იმავე დარგში მოღვაწეობდა და ერთსა და იმავე პროდუქციას ყიდდა. ორივე განიცდიდა კონკურენციას დაბალი ხარისხის იმპორტირებული ფოლადის გამო. თუმცა, ამ კომპანიების ხელმძღვანელები სრულიად განსხვავებულად უყურებდნენ ერთსა და იმავე პრობლემას. „ჩვენი პირველი, მეორე და

მესამე პრობლემა — იმპორტია“, — ამბობდა Bethlehem Steel-ის მმართველი და ყველაფერს მომწოდებელს აბრალებდა. Nucor-ი და მისი ხელმძღვანელი აივერსონი კი იმპორტირებულ ფოლადს ღვთის წყალობად მიიჩნევდნენ და პრობლემას კომპანიის მართვის სისტემებში ეძებდა. „განა არ გვიმართლებს, რომ ისეთი მძიმე ნედლეული, როგორც ფოლადია, ოკეანის გამოღმა მოაქვთ ჩვენთან — ეს დიდი უპირატესობაა“, — აცხადებდნენ ისინი. Nucor-ი საუკეთესო ორგანიზაცია გახდა, Bethlehem Steel-ი ვერა. აღმოჩნდა, რომ განსხვავებული სიტუაციაა, როდესაც საქმე მეოთხე დონის მენეჯერებს ეხება. ეს უკანასკნელნი ყოველთვის ცდილობენ, რომ მათი წარუმატებლობა გარე ფაქტორებისა და უიღბლობისთვის მიენერათ, ხოლო წარმატების შემთხვევაში კი ამაყად ასახელებდნენ თავიანთ ღვაწლს ამ საქმეში.

როგორც ხედავთ, მეხუთე დონის მენეჯერები დაჯილდოებულნი არიან ორი სახის თვისებით: პირველია პროფესიული თავდადება, რომელიც მათ უბიძგებთ შექმნან საუკეთესო ორგანიზაცია და მიაღწიონ გამორჩეულ შედეგებს, მშვიდად და აუღელვებლად გადალახონ დაბრკოლებები, უზრუნველყონ კომპანიაში უმაღლესი სტანდარტების არსებობა, მტკიცედ აიღონ პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე წარუმატებლობის შემთხვევაში. მეორე — თავმდაბლობა უბიძგებს მათ დარჩნენ შეუმჩნეველნი, მშვიდად და წყნარად აკეთონ თავიანთი საქმე, ყოველთვის ცდილობენ, რომ სხვას ან სხვა რამეებს მიაწერონ წარმატება. თუმცა, მათი სურვილი — იყვნენ სხვებისაგან განურჩეველნი, არ ნიშნავს, რომ ისინი არ არიან პატივმოყვარენი. პირიქით, ისინი გამორჩეულად პატივმიყვარენი არიან, ოღონდ მეოთხე დონის მენეჯერებისგან განსხვავებით მათი პატივმოყვარეობა იმ ორგანიზაციებს უკავშირდება, რომლებსაც ისინი მართავენ, და არა საკუთარ თავს. მათი თვითრეალიზაცია კი საუკეთესო ორგანიზაციის შექმნით მიიღწევა.

სიცხადე

მაინც ვინ არიან მეხუთე დონის მენეჯერები და როგორ წარმართავენ საკუთარ საქმიანობას? სად შეიძლება ისინი ვიპოვოთ? ყველას შეუძლია თუ არა გახდეს მეხუთე დონის მენეჯერი? — პა-

სუბგაუცემელი კითხვა მართლაც ბევრი დარჩა. მაგრამ კოლინზ-მა და მისმა თანამოაზრეებმა ხომ ამ საკითხებს ერთი მთლიანი წიგნი მიუძღვნეს...

საქმე ისაა, რომ ამ ეტაპზე ჩვენი ამოცანა იყო იმ ადამიანებისთვის, რომელნიც საკუთარი ორგანიზაციის მომავლით არიან დაინტერესებულნი და იმათთვისაც, ვინც შეძლო მათში საკუთარი თავი ან ხელმძღვანელი ამოეცნო, ან ვერ ამოეცნო, გვეჩვენებინა, რომ საკუთარი ორგანიზაციის შექმნის აუცილებელი პირობაა მათ სათავეში სწორედ ისეთი მმართველების არსებობა, როგორებიც იყვნენ დარვინ სმიტი, კოლმან მოკლერი, აივერსონი და სხვები, მათი ყოფნა ორგანიზაციის სათავეში არის საუკეთესო ორგანიზაციის შექმნის ერთ-ერთი უმთავრესი პირობა.

საქართველოში ამ მხრივ პრობლემები სავარაუდოდ უახლოეს მომავალში შეიქმნება. ჩვენს ქვეყანაში ორგანიზაციები იზრდებიან და ვითარდებიან. დადგება მომენტი, როდესაც აუცილებელი გახდება სათავეში ისეთი მმართველების მოსვლა, როგორებიც მეხუთე დონის მენეჯერები არიან. კარგი იქნება, თუ ამ ორგანიზაციების მფლობელების არჩევანი სწორედ ასეთ ხელმძღვანელებზე შეჩერდება.

რაც შეეხება იმას, თუ ვის შეუძლია გახდეს მეხუთე დონის მენეჯერი — პასუხი ასეთია: რა თქმა უნდა, არსებობენ ადამიანები, ვინც ვერასოდეს დათმობს საკუთარ პირად ამბიციებს პატივისა და პოპულარობის მოპოვებისთვის. ისინი ვერასოდეს გახდებიან ასეთები და ვერასოდეს შექმნიან დიდებულ ორგანიზაციებს. მათთვის წინა პლანზე ყოველთვის საკუთარი ინტერესები იქნება და არა საკუთარი ორგანიზაციის წარმატება. თუმცა ეს არ გამოორიცხავს მეოთხე დონის მენეჯერების საჭიროებას კომპანიის მმართველის ამპლუაში. მათთვის, ალბათ, ყოველთვის გამოინახება ადგილი ამა თუ იმ ორგანიზაციის სათავეში, სადაც ისინი საკუთარი თავის მაქსიმალურ თვითრეალიზაციას შეძლებენ.

ამასთან, როგორც აღმოჩნდა, ადამიანების უმეტესობას შეუძლია გახდეს მეხუთე დონის მენეჯერი, ოღონდ იმ პირობით, თუ ექნებათ დიდი სურვილი შექმნან საუკეთესო ორგანიზაცია, ისინი

შექმნიან სარგებელს და შექმნიან ისე, რომ არასოდეს დაელო-
დებიან ჯილდოს, რომელიც მათ ამ დამსახურებისთვის ერგებათ,
და რასაც დიდება, სიმდიდრე და პოპულარობა ჰქვია...



ქალი, რომელიც ქმნიდა აწინდს

გალთა ველური ტომების მამაკაცებს ნაჭრის ნაგლეჯები ცალ-ცალკე ფეხებისთვის, რომ არ შემოეხვიათ და წელთან არ გადაებათ, შეიძლება დღეს მამაკაცები შარვლით შემოსილები არ ყოფილიყვნენ; რომ არა ეს ადამიანი და მისი ინოვაციური იდეები, შეიძლებოდა ქუჩაში შარვალში გამონყობილი ქალები სულაც არ გვეხილა... სხვა დიზაინერები სთავაზობდნენ სტილს, ის კი იდეოლოგიას. მან სამუდამოდ შეცვალა ნარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გამოიყურებოდნენ ქალები და თუ როგორ უყურებდნენ ისინი საკუთარ თავს. ის, რასაც კოკო შანელი სთავაზობდა ქალებს, დახვეწილი, ორიგინალური და პრაქტიკული იყო; ყველაფრისაგან განსხვავებული, რაც კი მანამდე საზოგადოებას ენახა.

ერთ დილას სამსახურში მივდიოდი და გაჩერებაზე ტაქსის ველოდებოდი. ერთი მოხუცი ქალი საკმაოდ დაჟინებით და უსიამოვნოდ მათვალისწინებდა.

— საბოლოოდ წაართვით კაცებს შარვალი? — ჩამეკითხა ირონიული ლიმილით.

დავიბენი.

— ჩვენც გვაქვს უფლება დავტკბეთ ცივილიზაციის მონაპოვრებით! — ლიმილითვე ვუპასუხე მოხუც ქალბატონს და ჩემს ტრანსპორტს ხელი დავუქნიე, მაგრამ დღის ბოლომდე კიდევ არაერთხელ დავუბრუნდი ამაზე ფიქრს.

შეიძლება, ახლა სასაცილოდაც კი გვეჩვენება, რომ ერთ დროს

შარვალს მხოლოდ მამაკაცის ატრიბუტად მიიჩნევდნენ, მაგრამ ოდესღაც ამ აზრის წინააღმდეგ ბრძოლა არ იქნებოდა ადვილი. დანამდვილებით არავინ იცის, პირველად ვის მოუვიდა აზრად ნაჭრის ნაგლეჯები ცალ-ცალკე ფეხებისთვის შემოეხვია და წელთან გადაება. ამბობენ, პირველები ამ გამოგონებით გალთა ველური ტომები სარგებლობდნენო. რომაელები კი, რომლებიც იმ დროისთვის ყველზე მაღალი კულტურის მატარებლები გახლდნენ და ძალიანაც ამყობდნენ ამით, თავიანთი ნახევრად ტყიური მეზობლების ამ ახირებით იმდენად იყვნენ გაოცებულნი, რომ განუვითარებელი, ველური ადამიანის აღსანიშნავად ახალი ეპითეტიც შემოიღეს – „შარვლიანი!“

მაგრამ ზნე-ჩვეულებები სწრაფად იცვლება და ახლა ბევრს იმის წარმოდგენაც გაუჭირდება, რომ ოდესღაც ადამიანები ამ ატრიბუტის გარეშე არსებობდნენ. ალბათ ასეც უნდა ხდებოდეს: ძველი სტერეოტიპების ადგილს ახლები იკავებს, ის, რაც ადრე წარმოუდგენელი იყო, მისაღები ხდება.

მაგრამ ზოგჯერ ხდება, რომ ცვლილებების ამ პროცესში, რომელიც თავისთავადია და, როგორც წესი, მდორედ მიედინება, ერთი ადამიანი რევოლუციური გარდატეხის შეტანას შეძლებს ხოლმე და საზოგადოებას ქცევის, აზროვნების, ცხოვრების ახალ წესებს სთავაზობს. ხშირად ასეთი ადამიანები თამაშობენ კაცობრიობის განვითარებაში უფრო დიდ როლს, ვიდრე პოლიტიკოსები, მხედარმთავრები ან მეცნიერები.

ბუნებრივია, რომ ვინც ასეთ გადატრიალებას ახდენს, გამორჩეული თვისებების პატრონი უნდა იყოს: მასში ფანტაზია მიზანდასახულობას, ნიჭი შრომისმოყვარეობას უნდა ერწყმოდეს და, რაც მთავარია, ისე უნდა სწამდეს საკუთარი თავის, რომ ეჭვის შეტანა არც სხვას მოუვიდეს აზრად.

ქალი, რომელზეც მინდა მოგითხროთ, ყველა ამ თვისებას უდაოდ ფლობდა. სხვანაირად ხომ ვერ შეძლებდა, მიეღწია თითქმის მიუღწევლისთვის და ქცეულიყო ერთადერთ და განუმეორებელ კოკო შანელად, რომელიც მთელმა მსოფლიომ აღიარა. ნებისმიერი, ვისაც მისი სახელი სმენია, კოკოს ელეგანტურობის, სილამაზის, უბრალოდ ქალურობის სიმბოლოდ აღიქვამს და ის მართლაც იყო ასეთი, ოღონდ ცოტა ვინმემ თუ იცის, რა ბრძოლის ფასად დაუჯდა ყოველივე.

არც ერთი წარმატებული ადამიანის გზა არ ყოფილა იოლი სავალი, და ძლიერს სუსტისაგან სწორედ ის გამოარჩევს, რომ მის წინაშე აღმართული სიძნელეები კიდევ უფრო უძძრავრებს წინსვლის სურვილს. ამ მხრივ, შეიძლება ითქვას, რომ გაბრიელა ბონერ შანელს უბრალოდ გაუმართლა: მისთვის კარგად იყო ნაცნობი ის ცხოვრებისეული სირთულეები, რომელთაც, როგორც ნესი, აუცილებლად ვხვდებით ხოლმე გამოჩენილი ადამიანების ბიოგრაფიების გაცნობისას. მაგრამ გარდა ობლობის, მატერიალური სიდუხჭირის და სხვა სტანდარტული დაბრკოლებებისა, მის წინაშე აღმართული იყო კიდევ ერთი უჩვეულო ბარიერი, რომელიც მეოცე საუკუნის დასაწყისში სახუმარო საქმედ ნამდვილად არ მოგვეჩვენებოდათ: ის იყო ქალი!

მაგრამ, მოდით, ყველაფერს თანმიმდევრულად მივყევთ. გაბრიელა 1883 წელს დაიბადა, მრავალშვილიან ოჯახში, რომელიც მატერიალური კეთილდღეობით ნამდვილად ვერ დაიკვებხნიდა. ექვსი წლის იყო, როცა დედა გარდაეცვალა და მამამაც ხელი აიღო ბავშვების მოვლაზე. რა თქმა უნდა, ხუთი ბავშვის შეფარება ვერც ერთმა ნათესავმა ვერ შეძლო. აქედან მოყოლებული, გაბრიელა დროის ნაწილს ბავშვთა სახლებში, ნაწილს კი ბებიასთან და პაპასთან ატარებდა. იმ დროის გახსენება გაბრიელას არ უყვარდა, მაგრამ მოგვიანებით ერთ-ერთ ინტერვიუში თქვა: „მე უმადური ვიყავი ჩემი საზიზღარი აღმზრდელების მიმართ. სინამდვილეში მათ ბევრ რამეს უნდა ვუმაღლოდე. ასეთ გარემოში ბავშვი უფრო ძლიერ ადამიანად იქცევა!“ ზოგიერთი ბავშვი, ალბათ, მკაცრი აღმზრდელობის გავლენის ქვეშ მოექცეოდა, დაშინდებოდა და არასრულფასოვან პიროვნებად ჩამოყალიბდებოდა. მაგრამ გაბრიელა ბავშობიდანვე განსაკუთრებული იყო: აღმზრდელების სიმკაცრემ, ყველა წვრილმანზე აკრძალვებისა და შეზღუდვების დაწესებამ მას წინააღმდეგობის გრძნობა გაუჩინა, ცდილობდა და სწავლობდა საკუთარი აზრის გამოხატვასა და დაცვას. რა თქმა უნდა, სკოლა-ინტერნატები, რომელთა მუდმივი ბინადარიც ის გახლდათ, არ იყო საკმარისი ღირებული განათლების მისაღებად, მაგრამ ასეთმა ყოფამ გაბრიელას პიროვნების ჩამოყალიბებას სხვა კუთხით შეუწყო ხელი: მას ჩამოუყალიბდა მებრძოლი ხასიათი, რომელიც აუცილებლად დასჭირდებოდა მომავალში იმ სირთულეების გადასალახავად, რაც კი წარმატებისაკენ მიმავალ გზაზე შეხვედრია.

მან სამუდამოდ შეცვალა ის, თუ როგორ გამოიყურებოდნენ ქალები და ასევე, როგორ უყურებდნენ ისინი საკუთარ თავს. აი, რამდენიმე სიტყვით დახასიათებული კოკო შანელის მოღვაწეობა.

პირველად მოდის სამყაროში გაბრიელამ ოცი წლის ასაკში შეაბიჯა. დეიდამისი ადრიანა რომელიც დისწულზე სულ რამდენიმე წლით იყო უფროსი და რომელთანაც გაბრიელას ახლო ურთიერთობა აკავშირებდა, პატარა, მაგრამ საკმაოდ ცნობილ ბუტიკში მუშაობდა. გაბრიელაც მასთან მოეწყო ასისტენტად. ქალები ერთად ცხოვრობდნენ და ისე ახლო იყვნენ ერთმანეთთან, რომ ხშირად დები ეგონათ, მაგრამ მათი გემოვნება თითქმის არ ემთხვეოდა ერთმანეთს. საბოლოო სიტყვა კი ადრიანას ეკუთვნოდა, რადგან ბუტიკი მისი საკუთრება იყო. გაბრიელამ სხვის ქუჩაზე სიარულს, ალბათ, საქმიდან წასვლა არჩია (მაგრამ ეს მხოლოდ ვარაუდია, რადგან რეალური მიზეზები ცნობილი არაა).

ალბათ, ამის გამო იყო, რომ სრულიად შემთხვევით გამოჩენილ სამუშაოს, რომელიც მისი იმჟამინდელი საქმიანობისგან ძალიან განსხვავდებოდა, უწყყმანოდ დასთანხმდა: მან ცნობილ საოპერო თეატრ „როტონდაში“ დაიწყო მომღერლად მუშაობა. თეატრში გაბრიელამ სულ სამიოდე წელი გაატრა. ეს ხანმოკლე ეპიზოდი მისი ცხოვრებიდან ძირითადად იმით არის აღსანიშნავი, რომ სწორედ ამ დროს, ერთ-ერთი სიმღერის მიხედვით, შეარჩია თავისი ფსევდონიმი, რომლითაც მოგვიანებით მთელმა მსოფლიომ გაიცნო: კოკო. თეატრში კოკომ დიდხანს ვერ გაძლო და ისევ დიზაინერული მოღვაწეობა დაიწყო მეოცე საუკუნის ათიან წლებში. ოღონდ ამჯერად პარტნიორის გარეშე. პარიზში პატარა მაღაზია გახსნა, რომელიც ორიგინალური ქუდებით ვაჭრობდა და საკმაო პოპულარობითაც სარგებლობდა. მაგრამ ეს ძალიან ცოტა, თითქმის არაფერი იყო იმასთან შედარებით, რა მიზნებიც მას რეალურად ჰქონდა.

„იმისთვის, რომ შეუცვლელი იყო, უნდა განსხვავდებოდე სხვებისაგან“ – აი შეხედულება, რომელიც კოკოს მიმართულებას აძლევდა. ამ შეხედულების კვალი აშკარად თან სდევდა მთელ მის შემოქმედებას. საქონლის ასორტიმენტი განსხვავდებოდა ყველაფერი იმისაგან, რაც ოდესმე ვინმეს შეუთავაზებია ქალებისთვის: უბრალო ტანისამოსი, რომელშიც მუქი ფერი ქარბობდა, მოსახერხებელი იყო და არც თავისებური ელეგანტურობა აკლდა. კოკო

თავად ჩაცმულობის სწორედ ასეთ სტილს ირჩევდა და სხვებსაც იმასვე სთავაზობდა. იმ დროს, როცა თანამედროვე ქალის გარდ-ერობი გრძელი ქვედატანების, სულის შემზუთველი კორსეტებისა და მაქმანებიანი კაბებისაგან შედგებოდა, ძნელად თუ წარმოიდგენდა ვინმე, რომ ასეთ მოდას მიმდევრები გამოუჩნდებოდა. მაგრამ კოკომ გარისკა და შედეგმაც არ დააყოვნა: სკეპტიკოსების მოლოდინი არ გამართლდა. შანელის სავაჭრო მარკა სულ უფრო და უფრო მეტ პოპულარობას იძენდა. მის ნოვატორულ იდეებს ბოლო არ უჩანდა და თითქოს ყოველი მათგანი საზოგადოებას შოკში აგდებდა: მკაცრი ფორმის პიჯაკები, მოკლე ქვედატანები, შარვლები ქალებისთვის, მოკლედ შეჭრილი თმა...

ალბათ, იკითხავთ, როგორ მოახერხა შანელმა ასეთი პოპულარობისთვის მიეღწია? ჩემი აზრით, ყველაფერი ძალზე მარტივია: იმ პერიოდში რეალურად არსებობდა საჭიროება ისეთ პროდუქტზე, როგორსაც კოკო სთავაზობდა საზოგადოებას. მთავარი იყო, ვინმეს დაენახა ეს მოთხოვნილება. ამასთან ეს ადამიანი ისეთი გულადი და გამბედავი უნდა ყოფილიყო, რომ საზოგადოებაში არსებული ნორმებისა და ქცევის წესების არ შეშინებოდა. ჰოდა, კოკოც ზუსტად ასეთი იყო.

ის, რასაც კოკო სთავაზობდა ქალებს, დახვეწილი, ორიგინალური და პრაქტიკული იყო; ყველაფრისაგან განსხვავებული, რაც კი მანამდე საზოგადოებას ენახა. კოკომ პირველმა შეიტანა საფრანგეთის მოდის სამყაროში ნაქსოვი ტანსაცმლის სხვადასხვა მოდელები, ის იყო პირველი დიზაინერი, რომელსაც აზრად მოუვიდა საკუთარი სუნამოს წარმოება. მისი სახელი მუდმივ სიახლეებთან და ინოვაციებთან ასოცირდებოდა. სწორედ ამიტომ კოკო მთელ მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ და წარმატებულ დიზაინერად იქცა. მიუხედავად იმისა, რომ I და II მსოფლიო ომების დროს საქმიანობის თითქმის მთლიანად შეწყვეტა მოუხდა, მან ორჯერვე თავიდან დაიწყო, სიცოცხლის ბოლომდე შეუსვენებლად მუშაობდა და ყოველთვის ახერხებდა საზოგადოების გაოცებას რაიმე ახლით. ის ქმნიდა მოდელებს სცენისა და კინოსთვის, აცმევდა ვარსკვლავებსა და უბრალო ადამიანებს, მაგრამ რაც მთავარია, ქალებს საკუთარი თავის რწმენას უნერგავდა. სწორედ ამაში იყო მისი წარმატების საიდუმლო: სხვა დიზაინერები სთავაზობდნენ ჩაცმის სტილს, კოკო კი სთავაზობდა იდეოლოგიას. აქ კიდევ ერთხელ მახსენდება

მისი ნათქვამი ფრაზა: „იმისთვის, რომ მიყვარდე, არ უნდა ვიყო შენზე დამოკიდებული!“ კოკოს სამოსში საქმიანი, ძლიერი და თავისუფალი პიროვნება გამოწყობილი, და სწორედ ასე იქცევა ის ნამდვილ ქალად, კაცობრიობის სრულფასოვან ნაწილად, მომხიბვლელად, მიუხედავად ნებისმიერი ჩაცმულობისა.

კოკო შანელი 1971 წელს გარდაიცვალა ოთხმოცდარვა წლის ასაკში, როცა ის უკვე ცოცხალი ლეგენდა იყო. გზა, რომელიც მან გამოიარა, დაბრკოლებები, რომელიც გადალახა, სიმალღეები, რომლებსაც მიაღწია, სავსებით საკმარისი იქნებოდა იმისთვის, რომ გასაოცარ ადამიანად მიგვეჩნია, მაგრამ ჩემს აღფრთოვანებას ის იწვევს, რომ ეს ქალბატონი დღემდე აქტუალურია. მის მოდელებს ჯერ კიდევ იცვამენ, მის აზრებს ჯერ კიდევ იზიარებენ, და მისი „შანელი ნომერი 5“-ის ორიოდ წვეთი ჯერ კიდევ საკმარისია იმისთვის, რომ ქალმა ვარსკვლავად იგრძნოს თავი. ჯერ არ გამოუგონიათ სიახლე, რომლითაც მის გამოგონილ სიახლეს შეცვლიან. რომ არ მეშინოდეს, რომ მიკერძოებაში ჩამომართმევენ მეთქი, ვიტყვოდი, რომ კიდევ დიდხანს იქნება ასე!

არადა, ვინ იფიქრებდა! კოკოს ცხოვრება კონკიას ზღაპარს ნააგავდა, და მან შეძლო დასასრულიც ზღაპრულად ექცია, თეთრ რაშზე ამხედრებული უფლისწულის, ან კეთილი ფერიის დახმარების გარეშეც. არადა, ამ სასწაულს სავსებით ლოგიკური ახსნა აქვს. აი, ამის მიზეზიც:

კოკოს შეეძლო დაბრკოლებებში დადებითი მხარეები დაენახა და თავის სასარგებლოდ გამოეყენებინა თუნდაც ის ფაქტი რად ღირს, რომ საზიზღარ აღმზრდელებთან ურთიერთობით კოკო ძლიერ და მტკიცე ხასიათის მქონე პიროვნებად ჩამოყალიბდა და არა სუსტ, შეშინებულ, დაკომპლექსებულ არსებად.

დარწმუნებული იყო თავის თავში და შეეძლო საკუთარი იდეების ერთგული დარჩენილიყო მიუხედავად სკეპტიკოსთა მთელი არმიისა, ის წინააღმდეგობებს არ უშინდებოდა. შეიძლება ითქვას, რომ მან მთელი გადატრიალება მოახდინა არა მარტო იმდროინდელ მოდში, არამედ მაშინდელი საზოგადოების შეხედულებებში. დაამსხვრია სტერეოტიპი, რაც იმ დროს არსებობდა. დაანახა საზოგადოებას, რომ სიახლეებში ცუდი არაფერია, და თუ რაღაც აქამდე არ გაგიკეთებია, სულაც არ ნიშნავს, რომ არასოდეს არ უნდა გააკეთო.

მიზანდასახული იყო. კარგად იცოდა, რაც უნდოდა და რისთვისაც უნდა მიეღნია. წინააღმდეგ შემთხვევაში ხომ აღარ დაუბრუნდებოდა დიზაინერულ საქმიანობას თეატრში მოღვაწეობის, ან კიდევ I და II მსოფლიო ომების შემდეგ, როცა, გასაგები მიზეზების გამო, საქმიანობის შეწყვეტა მოუხდა.

დამოუკიდებლობისკენ ისწრაფვოდა. საკუთარი ძალებით ებრძოდა მის წინაშე მდგარ სირთულეებს. არ ელოდებოდა, რომ ვინმე მასზე ძლიერი მოვიდოდა და გადაუნყვეტდა პრობლემებს.

გულით უყვარდა საკუთარი საქმე, რაც უმნიშვნელო სულაც არ არის წარმატების მისაღწევად.

მტკიცე ხასიათი, მიზანსწრაფულობა, ინოვაციურობა, დამოუკიდებლობისაკენ სწრაფვა, საკუთარი საქმის სიყვარული — აი, ყველა ის თვისება, რომელიც კოკო შანელს ჰქონდა. არ მოექცე სტერეოტიპების გავლენის ქვეშ — აი, იდეოლოგია, რომლითაც კოკო შანელი ხელმძღვანელობდა.

კოკო შანელის საქმიანობის შედეგი ყველასთვის ცნობილი და თვალსაჩინოა: შანელის სახლი დღესდღეობით, მისი გარდაცვალების შემდეგაც, ძალზე პოპულარულია, კოკოს სახელი კი ყოველთვის ცნობილი იქნება, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული დიზაინერისა და ძლიერი პიროვნებისა.

ვის უნდა გახდეს მილიონერი?!

უბედური ადამიანების ერთი ნაწილი ცხოვრობს წარსულში და სულ ტკბილ მოგონებებს მისტირის, ხოლო მეორე, კიდევ უფრო უბედურ ნაწილს ჰგონია, რომ ბედნიერება მომავლის მიზნების მიღწევაში მდგომარეობს

„ბრაიენ ტრეისი არის მსოფლიოში ერთ-ერთი ცნობილი პირი, რომელიც განთქმულია თავისი პირადი და საქმიანი წარმატებებით. მისი საინტერესო საუბრები და სემინარები ლიდერობის, გაყიდვების, მართვის ხელოვნებისა და ბიზნეს-სტრატეგიების შესახებ გამსჭვალულია ენერგიული და კარგად დასაბუთებული მოსაზრებებით, რომელთა გამოყენებაც ადამიანებს შეუძლიათ დაუყოვნებლივ, უკეთესი შედეგების მისაღებად საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში“ – დასავლეთის ელექტრონულ პრესაში გამოქვეყნებული სტატიის ეს წინასიტყვობა საკმარისი მიზეზი აღმოჩნდა იმისთვის, რომ ჩვენ დავინტერესებულყავით ტრეისის პიროვნებით და მოგვეცია მისი შემოქმედების შედეგები...

დროის დაზოგვისთვის უშუალოდ ბრაიანზე აღარ გავამახვილებ ყურადღებას და გადავალ პირდაპირ მის შემოქმედებაზე, რომელიც ვფიქრობ თვითონვე მეტყველებს შემოქმედზე...

როგორც აღმოჩნდა, ბრაიანს ჩამოყალიბებული აქვს მეტად საინტერესო მოსაზრებები წარმატებული ადამიანების წარმატების მიზეზების შესახებ, რომელთაც მან „თვითშექმნილი მილიონერების წარმატების 21 საიდუმლო“ დაარქვა. მისი სემინარები

კი დასავლეთში ისეთი პოპულარობით სარგებლობს, რომ აუდიო ჩანაწერების სახითაც კი ვრცელდება...

გავეცანი რა ბრაიანის შემოქმედებას, გამიჩნდა სურვილი, მისი საინტერესო მოსაზრებების შესახებ თქვენთვის მომეყოლა... სწორედ ამ მიზნით შევარჩიე, ჩემი აზრით, ყველაზე სასარგებლო „სამი საიდუმლო“ და შევეცადე, საინტერესო ენით, აზროვნებისა და გამოცდილების ჩემულ პრიზმაში გავლით თქვენთვის გადმომეცა.

პირველი საიდუმლო – განონანსწორებული ცხოვრება

როგორც ბრაიანი ფსიქოლოგებზე დაყრდნობით ამბობს, ადამიანის ბედნიერების 85% გამომდინარეობს ადამიანური ურთიერთობებიდან. ჩვენი ურთიერთობები და დრო, რასაც ვხარჯავთ საყვარელ ადამიანებთან, არის სიამოვნებისა და კმაყოფილების ძირითადი წყარო, რომელსაც ყოველდღიურად ვენაფებით. ბედნიერების დანარჩენი 15% კი მომდინარეობს პროფესიული წარმატებებიდან. ადამიანთა უმრავლესობას კი ყურადღების არედან ეპარება ის, რაც მათთვის მართლაც მნიშვნელოვანია, და ემსგავსებიან „კულებს, რომლებიც აქიცინებენ ძაღლებს, და არა პირიქით“...

უბედური ადამიანების ერთი ნაწილი ცხოვრობს წარსულში და სულ ტკბილ მოგონებებს მისტირის, ხოლო მეორე, კიდევ უფრო უბედურ ნაწილს ჰგონია, რომ ბედნიერება მომავლის მიზნების მიღწევაში მდგომარეობს და ამიტომაც, ხელიდან ეცლება ანმყო. ისინი ვერ აცნობიერებენ, რომ თუკი ვერ ახერხებენ იყვნენ ბედნიერები დღეს, ვერც ვერასდროს შესძლებენ ამას...

ბრაიანის აზრით, ბედნიერება უშუალოდ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება ჩვენი დღევანდელი საქმიანობა ჩვენს ნამდვილ ღირებულებებსა და სურვილებს, რამდენად ვმრომობთ ყოველდღიურად იმისთვის, რაც ჩვენთვის მართლაც მნიშვნელოვანია. რა თქმა უნდა, მნიშვნელოვანია წარსულიც და მომავლის მიზნებიც, მაგრამ გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია განცდა დღეს, ახალი მოგონებების მშენებლობისა და დიადი მიზნების მიღწევის პროცესში...

ზემოთ აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად ბრაიანი გვთავაზობს ვისწავლოთ ჩვენი ცხოვრების მართვა, ერთის მხრივ, დავამყაროთ ბალანსი წარსულს, აწმოსა და მომავალს,

ხოლო მეორეს მხრივ, ჩვენს პირად და პროფესიულ სამყაროებს შორის. გავხადოთ თვლადი თითოეული წუთი, რომელიც ტუნებამ გვიბოძა, და გამოვიყენოთ ისე, რომ ყოველი ახალი დღე ჩვენთვის უფრო მეტი ბედნიერების მომტანი იყოს...

ყველაზე რთული ამოცანა, რომელიც ამ ეტაპზე დგას, ეს არის დროებითი ბალანსის დამყარება ჩვენი სტრატეგიული საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს შორის... ადამიანთა უმრავლესობა ამას ვერ ახერხებს. ისინი მიდიან შინ და ფიქრობენ ამოცანებზე, რომელთა გადაჭრაც დაევალებათ სამსახურში. მუშაობისას კი დიდი ხნის უნახავი მეგობრების მოგონებებით ერთობიან. შედეგი – გარდაუვალი წარუმატებლობა!... მათ არ იციან, როდის რა უნდა აკეთონ...

დღეს ისე განიცდიან ადამიანები დროის ნაკლებობას, როგორც არასოდეს. ამიტომაც მუდმივად მოქმედებენ და მოქმედებენ, აღარ ფიქრობენ იმის შესახებ, რას და რატომ აკეთებენ, მათთვის მთავარია რაღაც აკეთონ და დრო არ დაკარგონ. ამიტომაც, ერთი ქართული ფილმისა არ იყოს, ისე აღმოჩნდებიან კიბის სათავგეში, მხოლოდ ასვლის შემდეგ თუ აცნობიერებენ, რომ სადარბაზო შეეშალათ... ერთადერთი გზა დროის ნაკლებობის დასაძლევად ესაა – შეწყვიტო მოქმედება, გაჩერდე, კარგად დაფიქრდე და...

ბიჯი 1 – სტრატეგია. პირველი, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ეს არის პრიორიტეტები, რომელთაც ჩვენ ვანიჭებთ საქმიანობის განსხვავებულ მიმართულებებს ცხოვრებაში...

ერთი წუთით შეწყვიტეთ კითხვა, გაიაზრეთ და ჩამოწერეთ თქვენი ყოველდღიური საქმიანობის 3-5 ძირითადი მიმართულება. მაგალითად, ესენი შეიძლება იყოს: ურთიერთობა ოჯახთან, მეგობრებთან, შრომა სამსახურში, სწავლა, სპორტი, ეკლესია და სხვა...

ჩამოწერის შემდეგ კი გადანომრეთ ისინი მნიშვნელობის მიხედვით, რათა კარგად გქონდეთ გააზრებული, რა უფრო მნიშვნელოვანია თქვენთვის, – რაზე უნდა თქვათ ხოლმე უარი შეზღუდული დროის გამო, რა საქმიანობაა, რომლის განხორციელებაზე უარის თქმა უბრალოდ არ შეიძლება, და რაზე უნდა დახარჯოთ ყოველი თქვენი დამატებითი წამი... მაგრამ გახსოვდეთ, რომ პრიორიტეტები დროში იცვლებიან და ეს ცვლილება ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი...

ბიჯი II – დრო. დრო არის ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი, რისი გამოყენებაც ადამიანს შეუძლია წარმატების მისაღწევად – დრო ხომ იმით განსხვავდება ყველა სხვა რესურსისაგან, რომ შეუძლებელია მისი დაგროვება ან/და დაბრუნება...

კვირაში სულ 168 საათია, აქედან, შეიძლება ითქვას, მინიმუმ 68 მკვდარია, ანუ მას ჩვენ ძილსა და სხვა ფიზიოლოგიურ აუცილებლობაზე ვხარჯავთ. გვრჩება ცოცხალი 100 საათი... როგორ გაანაწილებთ 100 საათს თქვენი საქმიანობის ძირითად მიმართულებებზე, ეს თქვენი საქმეა... მაგრამ ერთი კია, მხოლოდ ამ განაწილების შემდეგ მიხვდებით რეალურად, რა ცოტაა 24 საათი... ნუ გადადებთ, ახლავე გაანაწილეთ 100 საათი თქვენი საქმიანობის მიმართულებებზე...

ჩანართი I – სტრატეგია (თუ შეესება გეზარებათ, ნულარც კითხვას გააგრძელებთ, დროს ტყუილად დაკარგავთ...)

საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულება	პრიორიტეტები და მათი ცვლილება დროში		
	1 წელი	3 წელი	სიცოცხლის ბოლომდე (? წელი)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7..			

ჩანართი II – დროის განაწილების კონცეფცია (როცა პირველად შევავსე ეს ცხრილი აღფრთოვანებული დავრჩი – აღმოვაჩინე, რომ მეგობრებთან ურთიერთობებისთვის კვირაში სულ 5 საათი მქონია...)

ბიჯი III – მიზნები. ბრაიანი მოიხსენიებს პიტერ დრუკერის ცნობილ ციტატას: „სადაც კი არ უნდა წააწყდეთ, რომ რაიმე კეთდება საერთოდ, მანდვე იპოვით საკუთარი მისიის რეალიზაციის მანიით დაავადებულ ადამიანებსაც (monomaniac with a mission)". ანუ სხვაგვარად, რომ ვთქვათ, წარმატება წარმოუდგენელია მტკიცედ დასახული მიზნების გარეშე, რომელთა მიღწევასაც ადა-

მიანი დაუქვემდებარებს ყველა თავის მოქმედებას.

დროის ხასიათი	საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულებები	დროის ბანაწილება	ერთი კვირა
ცოცხალი დრო			100 საათი
მკვდარი დრო	ფიზიოლოგიური მხარდაჭერა		68 საათი

ჩანართი III – სტრატეგიული მიზნები. აქ იბადება მუზა, ენთუზიაზმი, თუ რაც გინდათ დაარქვით, რალაც, რასაც ცხოვრება ამაოებიდან საზრისში გადაჰყავს. ნუ დაიზარებთ, დაისახეთ მიზნები, მარტივად, ინტუიციურად, მაგრამ გაბედულად. აქ მთავარი მიზნის სიზუსტე კი არა, მისი მიღწევის სურვილია...

საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულებები	დროის ბანაწილება	სტრატეგიული მიზნები		
		1 წელი	3 წელი	სიცოცხლის ჯოლოსთვის (? წელი)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

ვერ მიიღებს ალპინისტი ბედნიერებას კლდეზე ცოცვით, თუ იგი ვერ შეიგრძნობს, რომ უფრო და უფრო უახლოვდება მწვერვალს. ასევე ჭადრაკის თამაშისას, მთავარი კმაყოფილება თვითონ ჭადრაკის თამაშის პროცესს მოაქვს, მაგრამ თუ იგი მოგებაზე არ არის ორიენტირებული, მაშინ თამაშიც კარგავს კმაყოფილებას.

ფილების მონიჭების უნარს... ცხოვრება ხომ გაცილებით უფრო საინტერესო თამაშია, ვიდრე ჭადრაკი...

არც მიზნების დასახვა მოითხოვს დიდ დროს, დაფიქრდით! განსაზღვრეთ! ნუ გადადებთ! განსაზღვრეთ კონკრეტულად, რისი მიღწევა გსურთ საქმიანობის თითოეული მიმართულების მიხედვით – იქნებ 1 მლნ. ლარის შოვნა? ან 10 000 ავადმყოფის განკურნება? ჰარვარდის უნივერსიტეტში ჩაბარება? სამშობლოსთვის 5 თავდადებული ვაჟკაცის გაზრდა? 1 000 კაცის ცხოვნება? განსაზღვრეთ მაგრამ არ დაგავინყდეთ, რომ მოკვდავები ვართ – დაისახეთ მიზნები შეზღუდულ ვადებში...

ბიჯი IV – ტაქტიკა. პრიორიტეტებიც, დროის განაწილებაც და მიზნებიც კარგავენ თავიანთ ღირებულებას, თუ ეს ყველაფერი ყოველდღიურ ცხოვრებაში არ გადმოვა... ამ ამოცანის გადაჭრისთვის კი საჭიროა დროის განაწილების ცხრილის შემუშავება, რომლის საშუალებითაც თქვენ შეძლებთ რაციონალურად განაწილოთ თქვენი თითოეული წუთი.

ცხრილის შედგენისთვის საჭიროა ჩვენს მიერ ზემოთგანსაზღვრული საქმიანობის მიმართულებები დავშალოთ კიდევ რამოდენიმე სტანდარტულ მიმართულებად და გავანაწილოთ დრო, თითოეული ამ მიმართულების შესაბამისად. შემდეგ კი დავგეგმოთ სტანდარტული კვირის 168 საათი...

რომელ საათზე იძინებთ და იღვიძებთ სამუშაო დღეებში? რამდენი ხანი უნდებთ გაღვიძების შემდეგ მონქსრიგებას? იქნებ ყოველ დღით 1 საათი დარბიხართ? კარგი ხომ არ იქნება, თუ პროფესიული ლიტერატურის კითხვაზე დახარჯავთ დღეში 45 წუთს, მაგალითად ოთხი საათის შემდეგ? დაგეგმეთ ყოველი წუთი და ნუ შეგეშინდებათ, რომ რობოტად გადაიქცევით. გეგმა იმისთვის არ კეთდება, რომ შესრულდეს, არამედ იმისთვის, რომ უფრო მობილიზებული და მიზნებზე ორიენტირებული გახდეს თქვენი თითოეული ნაბიჯი...

და ბოლოს – მართვა. ყოველივე ზემოთ აღწერილი საჭიროებს პერიოდულ გადახედვასა და გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად განახლებას. ამისთვის კი საჭიროა დავამკვიდროთ

ერთი ცხოვრებისეული წესი და ყოველ შაბათს 2 საათი დავუთმობთ პრიორიტეტების, მიზნებისა და დროის განაწილების ცხრილის განახლებას – სრულყოფას...

მეორე საილუმლო – ზნეობრივი სრულყოფილება

ზნეობრივი სრულყოფილება, როგორც ბრაიანი ამბობს, აისახება ადამიანის მტკიცე ხასიათში, მის ღირებულებებსა და ამ ღირებულებების დაცვის ნებისყოფაში. ასეთი ადამიანები ცდილობენ, ყოველთვის თქვან ის, რასაც ფიქრობენ და გააკეთონ ის, რასაც ამბობენ, ცდილობენ არასოდეს დაარღვიონ სხვისთვის მიცემული პირობა და ყოველთვის გულგია და პირდაპირი დამოკიდებულება ჰქონდეთ ყველასთან.

რა არის ცხოვრებაში თქვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირებულებები? რისთვის შეგიძლიათ მოიკლოთ საკუთარი სიამოვნება? განიროთ საკუთარი სიცოცხლეც კი? ვინ არიან თქვენი ყველაზე პატივსაცემი და მისაბაძი (ცოცხალი თუ უკვე გარდაცვლილი) პიროვნებები? ცხოვრობთ კი საკუთარი ღირებულებების შესაბამისად? თუ ისინი მხოლოდ ლამაზი ლოზუნგების სახით რჩებიან, როგორც ოცდამეერთე საუკუნის არშემდგარი ქართველი მოქეიფეებისთვის?

ზნეობრივი განვითარება არის მუდმივი პროცესი და აქ მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ღირებულებათა აგებულება, არამედ ამ ღირებულებით ყოველდღიური ცხოვრების გამდიდრება. ამ ამოცანის გადასაჭრელად კი:

1. განსაზღვრეთ ხუთი ძირითადი ფასეულობა, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანად მიგაჩნიათ ცხოვრებაში;
2. დანომრეთ ისინი მნიშვნელობის მიხედვით, მიუხედავად იმისა, როგორი რთულიც არ უნდა იყოს, რადგან ცხოვრებამ შესაძლოა მათ შორის გარდაუვალი არჩევნის გაკეთების წინაშე დაგაყენოთ;
3. დაახსიათეთ მოკლედ, რას გულისხმობთ თითოეულ მათგანში. ეს ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან თითოეული ღი-

რებულების კარგად გააზრებისა და ყოველდღიურ ინსტიქტად დამკვიდრებაში გვეხმარება.

გარდა ზემოთ აღწერილი მეთოდის გამოყენებისა, ბრაიან ტრეისი გვიჩვენებს ხშირად ვიკითხოთ წიგნები გამოჩენილი, ძლიერი ხასიათისა და ზნეობრივად განვითარებული ადამიანების შესახებ. როგორც იგი ამბობს, ასეთი ადამიანები ერთგვარ მრჩეველებადაც კი შეიძლება ვაქციოთ ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში, თუკი შევძლებთ ფანტაზიისა და შემოქმედებითი აზროვნების უნარების გამოყენებას.

ნებისმიერი გადანყვეტილების მიღებისას შეგიძლიათ ჰკითხოთ თქვენს თავს – როგორ მოიქცეოდა, ჩემს ადგილზე რომ ყოფილიყო – წმინდა გიორგი, ქეთევან დედოფალი, ილია ჭავჭავაძე, ან თუნდაც ჩემი მეგობარი პაპუნა?... და რაც უფრო ხშირად ვფიქრობთ, ვსაუბრობთ და ვმოქმედებთ ისე, როგორც ჩვენი ცხოვრებისეული იდეალები და მისაბაძი პიროვნებები, მით უფრო ვემსგავსებით მათ...

ზნეობრივი ღირებულება	პროორიტეტულობა	დახასიათება, ძირითადი შინაარსი, რაც მოიაზრება თითოეულში
1. სიყვარული		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

ჩანართი V – ზნეობრივი განვითარების კონცეფცია (რეალურად ის, რასაც ჩვენერთ აქ, განსაზღვრავს, ვინ ხართ თქვენ შინაგანად და როგორი იქნებით მომავალში)...

მისამი საიღუმლო — ლიდერობა

ბრაიანის გახმაურებული სემინარებიდან ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია ლიდერობა, რომელიც, როგორც თავადვე აღნიშნავს, გამომდინარეობს არა მხოლოდ იქიდან, თუ როგორ იქცევა და რას აკეთებს ადამიანი სხვების მხედველობის არეში, არამედ იქიდანაც, თუ როგორია იგი შინაგანად, როგორია იგი, როცა რჩება საკუთარ თავთან მარტო!... ბრაიანი გვთავაზობს გარკვეულ მოსაზრებებს ლიდერობის შესახებ, რომლებიც ვფიქრობთ, მნიშვნელოვან სამსახურს გაგინევთ წარმატებისაკენ მიმავალ გზაზე...

მიდგომა. ბრაიანი ამბობს, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი, რითაც ლიდერები განსხვავდებიან სხვა ადამიანებისაგან, ესაა ცხოვრებისადმი სწორი მიდგომა, აქცია, შეგრძნება თუ ხედვა იმისა, რაც ჩვენს ირგვლივ ხდება...

დღეს იმაზე უკვე აღარავინ დაობს, რომ სჯობია, ჭიქას ნახევრად სავსეს ხედავდე, ვიდრე ნახევრად ცარიელს, მაგრამ ცხოვრებაში ამ პოლიტიკის გატარება არცთუ ისე ბევრს გამოსდის... ზოგადად ადამიანები იყოფიან ორ ნაწილად: ადამიანები, რომლებიც სჯერათ ბედისა, და ადამიანები, რომელთაც იციან, რომ გჯეროდეს ბედის, ეს იგივეა, რომ არ იყო თავისუფალი...

პირველები ელოდებიან იღბალს, მეორენი კი მოქმედებენ, რათა აქტიური წვლილი შეიტანონ თავიანთი ბედის ქედვაში; პირველები ერიდებიან ცვლილებებს, რადგან ფიქრობენ, რომ ახალი საფრთხეების წინაშე დგებიან, მეორენი კი ეგებებიან ცვლილებებს, რადგან იციან, რომ ყველა ცვლილება ახალ შესაძლებლობებს შობს; პირველებს სიბნელეში მარტო დარჩენილი პატარა ბავშვივით ეშინიათ ცხოვრებისა, რადგან ფიქრობენ, რომ ვერ აკონტროლებენ მოვლენების დინებას, მეორენი კი აღწევენ წარმატებებს, რადგან იციან, რომ ყველაფერი მათზეა დამოკიდებული...

იდეალები. ბრაიანი ამბობს, რომ კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი, რითაც ლიდერები განსხვავდებიან სხვა ადამიანებისაგან, არის მათი იდეალები, რომლებსაც ისინი საკუთარ პიროვნებაზე მაღლა აყენებენ; დიადი მიზნები, რომლის ქვეშაც ისინი საერ-

თოდ ივინყებენ საკუთარ კეთილდღეობას, და მთელი სულითა და გულით ემსახურებიან რალაც განყენებულ მისიას.

მხოლოდ ასეთი იდეალებით სავსე ადამიანებს შეუძლიათ აიყოლიონ სხვები, გაუზიარონ მათ თავიანთი ხედვა ისე, რომ აბსოლიტურად დაარწმუნონ მის სისწორესა და ერთადერთობაში და ამასთან შექმნან საკმარისი მოტივი იმისთვის, რომ სხვებიც გააჰყვენენ მის კვალს...

ზრუნვა. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი, რითაც ლიდერები განსხვავდებიან სხვა ადამიანებისგან, ბრაიანის აზრით, არის ის, რომ ისინი გამუდმებით ზრუნავენ ყველა მათ ირგვლივ მყოფზე. ყოველთვის ცდილობენ შეხედონ ცხოვრებას სხვისი თვალებით, შეიგრძნონ და გაიზიარონ სხვისი ჭირი და ლხინი, დაეხმარონ ყველას, ვისი დახმარებაც კი შეუძლიათ. მათ თითქოს შინაგანად, ქვეცნობიერად იციან, რომ „რასაც გასცემენ, მათია“!

სამ საათში გაცხარებული ბრძოლა უნდა დაწყებულიყო, ჯარი დაღლილ-დაქანცული მიუყვებოდა უდაბნოს ცხელ ქვიშას, საშინლად ცხელოდა... უცებ მაკედონელი წინ გაიჭრა, ჯარი შეაჩერა და წყალი მოითხოვა... მეთაურს წყალი უნდა, სარდალს წყალი უნდა... გაისმა შეძახილები ჯარისკაცებს შორის, მაგრამ ტყუილად, წყალი არავის ჰქონდა. არადა, თუნდაც ერთი პატარა ყლუპი რა შვებას მოჰგვრიდა... უცებ საიდანლაც ერთმა, ჯერ კიდევ უწვერულმა ჭაბუკმა დაიძახა – „მე მაქვს წყალი“ და წყლით ნახევრადცარიელი ტყავის მათარა წინ გამოისროლა“... მაკედონელს წყალი მიართვეს . . . მან ცხენზე მჯდომმა ფრთხილად შეხსნა თასმა ჭურჭელს და თავი გადახადა, მერე მარჯვენა ხელით მაღლა ასწია და ქვემოდან შეხედა, უცებ სახე ჯარისკენ შეაბრუნა, მისკენ მოცქირალ თვალებს მზერა გაუსწორა და ჭურჭელი წამოაპირქვავა . . .

გინდათ იყოთ ლიდერი და მოგყვებოდნენ თქვენ? მაშინ შეხედეთ სხვისი თვალებით, იგრძენით ყველაფერი, რასაც სხვები განიცდიან, და აჩვენეთ თქვენი საკუთარი მაგალითი... საქმით და არა სიტყვით...

გამბედაობა. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რითაც ლიდერები სხვებისაგან განსხვავდებიან, ეს მათი უგონო გამბედაობის შედეგია, მათ უბრალოდ, უყვართ ხიფათები, ისინი არაფერზე ამბობენ – ვერ გაეაკეთებ, რთულია, არ ვიცი თუ შევძლებ... ისინი იღებენ პასუხისმგებლობას და მერე იწყებენ ფიქრს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გადაჭრან დაკისრებული ამოცანა. ბრაიანის ეს მოსაზრება რომ ნავიკითხე, ერთი ამბავი გამახსენდა ჩემი ბავშვობიდან:

სოფელში, მდინარის პირას ბიჭები ვიყავით შეკრებილი და როგორც ყოველთვის, რაღაც უმნიშვნელო საკითხზე ერთმანეთს ვეკამათებოდით... მოულოდნელად ერთი ჩემი მეგობარი, ზვიადი გამოჩნდა (სახელი პირობითია), რომელიც გახარებული იერით, ჩქარი ნაბიჯით მოემართებოდა ჩვენსკენ... რომ მოვიდა, გახშირებულად სუნთქავდა, ხმაც ვერ ამოიღო, უბრალოდ ჯიბე ამოატრიალა და... ვაა, დინამიტი? საიდან?... თევზიც დაგვიჭერია... ატყდა ყრიამული. ათ წუთში ასაფეთქებელი ადგილიც შევარჩიეთ და აფეთქების გეგმაც დავისახეთ. ასაფეთქებლად შემზადება რომ დავიწყეთ, აღმოვაჩინეთ, რომ ფითილი ძალიან პატარა იყო, თან გასასინჯი ვერსიაც არ გვქონდა, წვის სიჩქარე რომ გაგვეგო... ვინ ისვრის? გაჩნდა ბუნებრივი კითხვა... ბევრი ფიქრის შემდეგ იქამდეც მივედით, რომ უარი გვეთქვა სროლაზე, მაგრამ უცებ ზვიადმა წამოიძახა — მე, მე ვისვრი, თქვენ ქვემოთ ჩადით, მე ბორცვზე ავალ და მოკიდებისთანავე გადავაგდებ, ორ წამში ხომ არ აფეთქდება, კიდევ რომ აფეთქდეს წყალში ჩავარდნამდე მე ბორცვს ამოვეფარები, არაფერი მომივა... ბევრი კამათის შემდეგ ზვიადმა ისროლა...

ახლავა ვხვდები, როგორ შეცვალა ამ პატარა შემთხვევამ მთელი ჩვენი მეგობრების დამოკიდებულება მისადმი და როგორ იქცა იგი ჩვენს წინამძღოლად, რომელსაც კვალდაკვალ დავყვებოდით მთელი უბნის ბავშვები და რომლისაც ჩვენ ყველას, ყოველთვის გვყვართ...

სარგებელი, რომელსაც ჩვენ ვიღებთ გარესამყაროდან, თითქმის ყოველთვის განუღივლი რისკისთვის გადახდილი პრემიაა, ლი-

დერები კი ყოველთვის დიდ რისკზე მიდიან, ისინი ფიქრობენ გულით და არა გონებით, გონება მათთვის მხოლოდ მიღებული გადაწყვეტილების გამართლების, დასაბუთების, სხვებისა და თვით საკუთარი თავის დარწმუნების საშუალებაა და არა გადაწყვეტილების მიღების იარაღი...

დასასრული

თქვენ ფიქრობთ, რომ სათაური, რომელიც ამ წერილისთვის შეირჩა, არც ისე ზუსტად შეეფერება მას? ვერ ხედავთ პირდაპირ კავშირს ტრეისის რჩევებსა და მილიონების შოვნას შორის? შეუძლებელია გახდეთ მილიონერი ამ უბრალო, თითქოსდა ყველასთვის ნაცნობი რჩევების გამოყენებით? მე მინდა გითხრათ, რომ თქვენ აბსოლუტურად მართალი ბრძანდებით...

როდესაც ვწერდი, ჩვენი მიზანი არც თქვენი მილიონერებად გადაქცევა იყო და არც იმ იდეალური მეთოდების ჩვენება, რომლებიც წარმატებების გარანტიას მოგცემდათ, მეტსაც გეტყვით: ასეთი მეთოდები არ არსებობს ბუნებაში. ჩვენ ადამიანები ვართ და ამიტომ ყველას განსხვავებული მეთოდების გამოყენება გვესაჭიროება ბედნიერებისაკენ მიმავალ გზაზე... სხვების გამოცდილება კი, ჩვენი საკუთარი მეთოდების უკეთესად ჩამოყალიბებაში გვეხმარება... ჰო, მართლა, წარმატების მიღწევის საკუთარი მეთოდების ჩამოყალიბება, დახვეწა და მუდმივი განვითარება ლიდერებისთვის დამახასიათებელი კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია და თუ თქვენ ამის შესახებ არ ფიქრობთ დღეს, ვინ იცის, ხვალ იქნებ უკვე გვიანაც იყოს.

იყავი ძლიერი, მართა სტრესი

სტრესი!!!

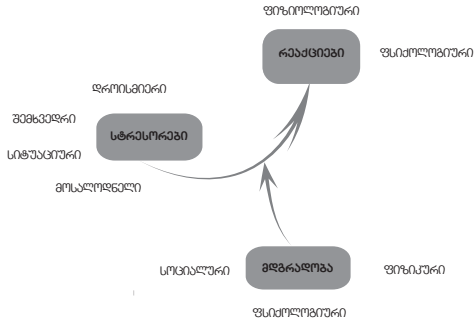
რა იწვევს მას და როგორ დავიცვათ თავი მისგან.

სტრესის მართვა ერთ-ერთი ყველაზე კრიტიკული და რთული ამოცანაა კომპეტენტური მენეჯერის საქმიანობაში. მოზრდილ ადამიანთა თითქმის ნახევარს სტრესის გავლენით ერყევა ჯანმრთელობა. ძლიერი სტრესის ქვეშ მყოფ მომუშავეთა რაოდენობა კატასტროფულად იზრდება. საშუალოდ 1 მილიონი ადამიანი ვერ მუშაობს სრულ სამუშაო დღეს სტრესის ზემოქმედების გამო და დაახლოებით 550 მილიონი სამუშაო დღე იკარგება ყოველ წელიწადს სტრესის მიზეზით.

სტრესი შეიძლება განისაზღვროს როგორც პიროვნების ფიზიკური და ფსიქოლოგიური რეაქციების ერთობლიობა, რაც გამოწვეულია პიროვნული გამოცდილებისა და მოლოდინების რეალობასთან შეუსაბამობით.

სტრესის მიზეზები

სტრესს, როგორც ყველაფერს, თავისი გამომწვევი მიზეზები აქვს და ეს მიზეზი უამრავია, თუმცა ზოგი მათგანი მსუბუქია და ნაკლებ გავლენას ახდენს ადამიანზე, ზოგი კი იმდენად მძიმე და სერიოზულია, რომ კატასტროფულ შედეგებამდე შეუძლია პიროვნების მიყვანა.



საერთო მიზეზები

სტრესის გამომწვევი საერთო მიზეზები შეიძლება იყოს საფრთხე – ფიზიკური, სოციალური ან ფინანსური; საფრთხე ინვესტ შიშს, რომელიც ხდება სტრესის მიზეზი.

ცხოვრებისეული მიზეზები

სტრესის გამომწვევი ცხოვრებისეული მიზეზი შეიძლება იყოს ახლოებული ადამიანის სიკვდილი, ჯანმრთელობის პრობლემები, კრიზისი, ფინანსური პრობლემა, კამათი, ოჯახური, საცხოვრებელი ან სამუშაო გარემოს შეცვლა ან პასუხისმგებლობის გაზრდა.

სტრესი სამუშაო ადგილას

სამსახურში სტრესს ხშირად ინვესტ კადრების მაღალი დენადობა, გუნდებს შორის ცუდი კომუნიკაცია, ტექნოლოგიური ცვლილებები, როლისა და პასუხისმგებლობის არაცხადი განსაზღვრა, გრძელი სამუშაო დღეები, მომბეზრებელი და ერთფეროვანი სამუშაო, არაკომფორტული გარემო ან შესაბამისი კვალიფიკაციის არქონა.

სტრესორების სახეები

ზემოთ ჩამოთვლილი გარემოებები ადამიანისთვის შეიძლება იქცეს სტრესის გამომწვევად, ანუ სტრესორად, რომელთა ზემოქმედების შედეგადაც იქმნება სტრესული მდგომარეობა.

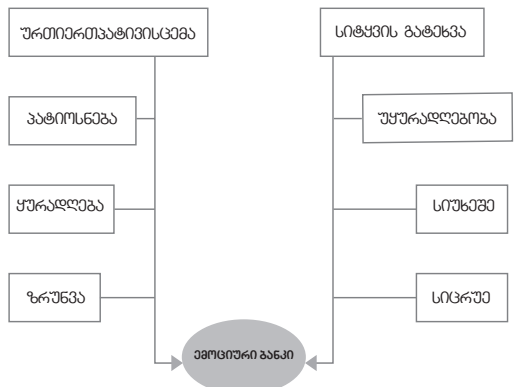
არსებობს სტრესორების ოთხი ტიპი, რომლებიც სხვადასხვა გარემოში მოქმედებენ და სხვადასხვა ფორმა აქვთ.

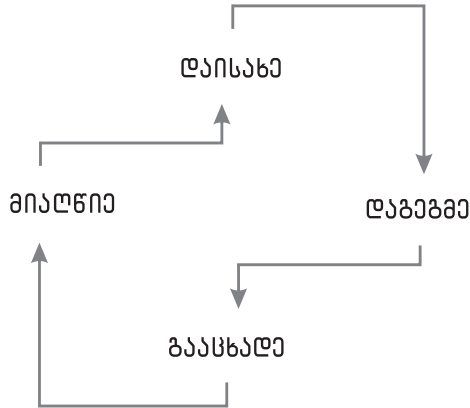
დროისმიერი სტრესორები მოქმედებენ ძირითადად მაშინ, როდესაც მცირე დროში ძალიან ბევრი რამეა გასაკეთებელი. ეს არის სტრესორების ყველაზე გავრცელებული და ცნობილი ტიპი მენეჯერებისთვის.

შემხვედრი სტრესორები გამოწვეულია ადამიანებს შორის დაძაბული ურთიერთობებიდან. ბევრი ადამიანისთვის დამამძიმებელია მეგობართან, მეუღლესთან კამათი, იმ თანამშრომელთან ან უფროსთან ურთიერთობის მცდელობა, ვისთანაც რაიმე კონფლიქტი მოსვლია, ან იმ ჯგუფში მუშაობა, სადაც ჯგუფის წევრთა მიზნები, შეხედულებები და ხასიათები ერთმანეთთან თანხმობაში ვერ მოდის. შემხვედრი სტრესორებიც ძირითადად მენეჯერებისთვისაა დამახასიათებელი. ასეთ სტრესორებს განსაკუთრებით უარყოფითი გავლენა აქვთ ორგანიზაციებში – განხეთქილებების ძირითადი მიზეზები სწორედ შემხვედრი სტრესორების მოქმედების შედეგია. ადამიანებს შორის ცუდი ურთიერთობები აფერხებს არა მარტო ინფორმაციის გაცვლას, გადანყვებილებების კომპეტენტურობას, და პრობლემის გადაჭრის ეფექტური გზების ძიებას, არამედ ძლიერ სტრესსაც იწვევს.

სიტუაციური სტრესორები წარმოიქმნებიან იმ გარემოში, სადაც ინდივიდი ცხოვრობს ან მოღვაწეობს. სიტუაციური სტრესორების ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზია არასასიამოვნო სამუშაო პირობები. გადატვირთული სამუშაო განრიგი, ყოველდღიურად ბევრი საქმე ან ადამიანებისაგან იზოლირებული სამუშაო.

მოსალოდნელი სტრესები მოიცავს არასასურველ მოვლენებს, რომლებიც ჯერ არ მომხდარა, მაგრამ უნდა მოხდეს. სტრესს





ინვესს მოვლენის მიმართ ანტიპათია ან შიში. ადამიანებს ეშინიათ, რომ დაკარგავენ სამსახურს, ეშინიათ რესტრუქტურისა, ეშინიათ, რომ მომავალი იქნება გაურკვეველი. ორგანიზაციის შიგნით სტრესორების მოქმედება უკავშირდება პოტენციური სამუშაოს ცვლილებას, ჩამოქვეითებას და ახალი ტექნოლოგიებიდან გამომდინარე, ახალი უნარების მოთხოვნას.

მართეთ სტრესი

სტრესორების გამორიცხვა სტრესის შემცირების პერმანენტული სტრატეგიაა. ადამიანებს შეუძლიათ, რომ იმ გარემოში, სადაც ისინი ცხოვრობენ და მუშაობენ, შექმნან ისეთი პირობები, რომლებიც მათ საშუალებას მისცემს, მინიმუმამდე დაიყვანონ სტრესორები და მათი ზემოქმედება.

დროის მართვა

მენეჯერებისთვის დროისმიერი სტრესორები უდიდესი სტრესის წყაროა. ერთი შეხედვით თითქოს ჩვენ ყველანი მშვენივრად ვმართავთ ჩვენს დროს, მაგრამ თუ კარგად დავაკვირდებით და მიმოვიხედავთ გარშემო, ძნელად თუ აღმოვაჩინთ ისეთ ადამიანს, რომელიც დატვირთული დროის გამო არ იყოს გადაღლილი.

დროის ეფექტური მართვა

ყველაზე მიღებული და ფართოდ გავრცელებული მეთოდი დროისმიერი სტრესორების მართვისთვის არის კალენდრებისა და გეგმების გამოყენება, გასაკეთებელი პატარა-პატარა საქმეების ჩამონათვალის შედგენა და “არას” თქმის სწავლა. თავისთავად, ამ ყველაფრის გაკეთება პრობლემებს ვერ გადაგვიჭრის, თუმცა ძალიან დიდ სამსახურს გაგვინევს და დაგვეხმარება.

დროისმიერი სტრესორების გავლენას ძირითადად ის ხალხი განიცდის, ვისაც სხვებისთვის უარის თქმა არ შეუძლია და სხვისი დროის მართვის ხარჯზე საკუთარ დროს ვეღარ მართავს.

ხშირად ადამიანები მნიშვნელოვანი საქმეებისთვის დროს ვერ პოულობენ იმის გამო, რომ პირველ რიგში სასწრაფო საქმეებს აგვარებენ. ბოლოს აღმოაჩენენ, რომ მნიშვნელოვანი საქმე გაუკეთებელი დარჩენიათ. არის მეორე ვარიანტი — ადამიანები ხშირად საქმეებს ასე ალაგებენ: ჯერ მიხედავენ იოლად და სწრაფად გასაკეთებელ საქმეებს და მერე უკვე რთულად მოსაგვარებელ საქმეებს. ამ შემთხვევაშიც ბოლოს აღმოჩნდება, რომ რთული, მაგრამ ამასთან ძალიან მნიშვნელოვანი საქმის გასაკეთებლად დრო აღარ აქვთ. თუმცა, აქვე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ყველა ასპექტის გათვალისწინება და საქმეების სრულად და ზუსტად აღრიცხვა-განაწილება შეუძლებელია, ეს მხოლოდ გაზრდის დროისმიერ სტრესორებს.

თანამშრომლობა

შემხვედრი სტრესორების შემცირების ერთ-ერთი ეფექტური გზაა მჭიდრო, სტაბილური გუნდის წევრობა. სტრესის ალბათობა მცირდება, როდესაც ადამიანები თავს მიიჩნევენ რაიმე გუნდის წევრად. მაგალითად 35 წლის წინ სტიუარტ ვოლფმა აღმოაჩინა ასეთი კანონზომიერება: ქალაქ როსეტოში, პენსილვანიაში, ქალაქის მაცხოვრებლებიდან არავის ანუხებდა გულის, ან რომელიმე სტრესისაგან გამონეული დაავადება. მან დაადგინა, რომ ეს გამონეული იყო ქალაქის სტაბილურობითა და უჩვეულო სოციალური სიახლოვით. აქ ცხოვრობდა ხალხი, რომელთა წინაპრებიც 100 წლის წინ იტალიიდან ჩამოსახლდნენ. ქალაქის მხოლოდ რამდენიმე მცხოვრები იყო დაქორწინებული სხვა ქალაქის მაცხოვრებელზე, ოჯახში დაბადებულ პირველ ბავშვს ყოველთ-

ვის არქმევდნენ ბების ან პაპის სახელს, ერთმანეთს ყველა ეპყრობოდა პატივისცემით და არავინ უყურებდა სხვას ზემოდან. მათი ცხოვრების მთავარი წესი იყო ერთმანეთის მხარდაჭერა. ცხოვრების ასეთი წესი ფაქტიურად უზრუნველყოფდა ამ ადამიანების ფსიქიკურ და გარკვეულწილად ფიზიკურ სიჯანსაღესაც.

ემოციური ბანკი

სტეფან ქოვეიმ შემოიღო “ემოციური ბანკის ანგარიში” ცნება. ეს იმას ნიშნავს, რომ თუ ადამიანებს ერთმანეთთან აქვთ თბილი, დადებითი ურთიერთობა, იქმნება გარკვეული “ბანკი” ემოციებისა, რომლებსაც ეს ადამიანები ერთმანეთის მიმართ განიცდიან. “დეპოზიტები” კეთდება, როდესაც ადამიანები ერთმანეთისაგან გრძნობენ სითბოს, სიყვარულს, ყურადღებას, პატივისცემას, ხოლო როდესაც ადამიანი არ ასრულებს დანაპირებს, იქცევა უხეშად, უყურადღებოა, იტყუება, ამ დროს მის “ანგარიშს” აკლდება “დეპოზიტები”. თუ “ანგარიში” მინუსებში გადადის, ეს ნიშნავს, რომ ადამიანებს შორის ურთიერთობები ირღვევა. როდესაც ემოციური ანგარიში საკმაოდ დიდი და მოცულობითია, მაშინ მცირე შეცდომები, უყურადღებობა და პატარ-პატარა ცოდვები ადვილად ავიწყდებათ; ხოლო როდესაც ადამიანთან ვინცერთ ურთიერთობას და ანგარიშზე არაფერი გვაქვს, ამ შემთხვევაში სულ პატარა შეცდომაც კი მნიშვნელოვანია. რადგან შემხვედრი სტრესორები ძირითადად განპირობებულია ცივი ურთიერთობებით, მათი შემცირების საუკეთესო გზა ადამიანებთან ძლიერი ემოციური ბანკის შექმნაა.

ემოციური ინტელექტი

შემხვედრი სტრესორების შემცირების ეფექტური საშუალებაა საკუთარი ემოციური ინტელექტის განვითარება. მარტივად რომ ვთქვათ, ემოციური ინტელექტი არის იმის უნარი, რომ მართოთ თქვენი ემოციები და დამოკიდებულებები სხვებთან მიმართებაში. იგი გულისხმობს ხუთ ფაქტორს:

- 1. საკუთარი თავის კარგად ცოდნა/ცნობა**, რაც ნიშნავს საკუთარი გრძნობების ცნობისა და გააზრების უნარს.

2. თვითკონტროლი, ანუ საკუთარი ემოციების მართვა. ეს არის უნარი, გააკონტროლოთ საკუთარი დადებითი და უარყოფითი ემოციები, რომლებიც გამოწვეულია რაიმე კონკრეტული შემთხვევით.

3. თვითმოტივაცია.

4. ემპათია, ანუ სხვების ემოციების ამოცნობა.

5. პიროვნებათაშორისი თანასწორობა, ანუ სხვებთან ურთიერთობების ეფექტურად წარმართვა.

მიზნების დასახვა

ადამიანისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია იმის შეგრძნება, რომ რაღაც საინტერესოს აკეთებს. სტრესის თავიდან აცილება შესაძლებელია, თუკი მკაფიოდ გვეცოდინება რას, როგორ და როდის ვაკეთებთ. მიზნების დასახვა კი ამის კარგი საშუალებაა:

1. დაისახე – დაისახეთ მიზანი.

2. დაგეგმე – შეადგინეთ ამ მიზნის მიღწევისთვის საჭირო მოქმედებების გეგმა და განსაზღვრეთ ამ მიზნის შესრულების ვადა.

3. გააცხადე – გახადეთ თქვენი მიზანი სხვა ადამიანებისთვის ცხადი. ეს უზრუნველყოფს თქვენი პასუხისმგებლობის გაზრდას: თქვენ უკვე მხოლოდ საკუთარი თავის კი არა, სხვების წინაშეც დებთ პირობას, რომ მიზანს აუცილებლად მიაღწევთ.

4. მიაღწიე – დაიხარჯეთ მაქსიმალურად და მიაღწიეთ დასახულ მიზანს, მაგრამ ეს დასასრული არაა – აღნიშნეთ თქვენი მიღწევა! გახადეთ იგი ცნობილი სხვებისთვისაც და იზეიმეთ.

პატარ-პატარა მიღწევები

გარდა დიდი და სერიოზული მიზნებისა, ადამიანებისთვის კარგი განწყობის შექმნა შეუძლია ისეთ პატარა და თითქოს უმნიშვნელო დეტალებს, როგორიცაა, მაგალითად: მოხუცი ადამიანისთვის ქუჩაზე გადასვლაში დახმარება. ჩვენს გარშემო უამრავი რამაა, რისი უკეთესობისაკენ შეცვლაც შეგვიძლია, ამისთვის კი

უბრალოდ გვეჭირდება, რომ მოვინდომოთ და შევამჩნიოთ ისინი. ეს არც ისე ძნელია, უბრალოდ მიჰყევით შემდეგ გზას:

იპოვე – მოძებნეთ თქვენს გარშემო ისეთი რამ, რისი უკეთესობისკენ შეცვლაც შეგიძლიათ;

შეცვალე – შეცვალეთ ის უკეთესობისკენ;

კიდევ იპოვე – ისევ მიმოიხედეთ და ეცადეთ, ახლა შედარებით დიდი და მნიშვნელოვანი მოვლენა აღმოაჩინოთ და ისევ შეცვალეთ;

შეინარჩუნე და გაამყარე – შეინარჩუნეთ ეს ტემპი და გახადეთ იგი მუდმივი – არ გაჩერდეთ, მუდმივად იზრუნეთ რაიმე მოვლენაზე.

სასიამოვნო მოგონებები

იფიქრეთ მხოლოდ დადებითზე, გაიხსენეთ ყველაფერი, რაც თქვენს ცხოვრებაში ფერად მოგონებებადაა შენახული. დაამატეთ თქვენს მოგონებებს ახალი ემოციები — გაატარეთ დრო მეგობრებთან ერთად, წადით ქალაქგარეთ, მიიღეთ რაც შეიძლება მეტი დადებითი ემოცია.

სტრესის მართვა გაგიადვილებთ ცხოვრებას, მუშაობა უფრო სასიამოვნო გახდება და თქვენ იგრძნობთ, თუ როგორი ძლიერი ხართ.

წარმატებებს გისურვებთ!!!

ტანტი

გამოუძრვებელი თუ არა სტრესი?

ამ კითხვებზე პასუხის პოვნაში დაგეხმარებათ ეს ტესტი. აქ არის მოცემული ცხოვრებისეული სტრესული მოვლენების ჩამონათვალი, რომელთაგან თითოეულს აქვს განსხვავებული „წონა“, ანუ განსხვავებული სიძლიერით მოქმედებს თქვენზე. ცოტა ხნით მოეშვით, დაჯექით და თვალი გადაავლეთ თქვენს ცხოვრებას განვლილი 1-2 წლის განმავლობაში. ჩამოყევით ამ სიას და მონიშნეთ ის სტრესული მოვლენები, რომლებსაც ამ ხნის მანძილზე ადგილი ჰქონდა თქვენს ცხოვრებაში. შემდეგ დათვალეთ ქულები და იხილეთ შედეგი.

100	მეუღლის გარდაცვალება	15	ოჯახის წევრთა რაოდენობის ცვლა
65	ახლობელ ადამიანთან დაშორება	15	შვებულება
63	ოჯახის წევრის გარდაცვალება	11	კანონის წერილი
44	ოჯახის წევრის ჯანმრთელობის გაუარესება	73	დარღვევები
39	ოჯახში ახალი წევრის დამატება	37	განქორწინება
39	რეორგანიზაცია სამსახურში	37	ახლო მეგობრის გარდაცვალება
38	ძირეული ცვლილებები ფინანსებში	63	პატიმრობა
35	მეუღლესთან ხშირი კამათი	53	სხეულის დაზიანება ან ავადმყოფობა
31	კრედიტი მსხვილი შენაძენისთვის	47	გადაღლილობა სამსახურში
29	სამსახურში მოვალეობების ცვლილება	45	პენსიაზე გასვლა
28	დიდი წარმატება	40	ფეხმძიმობა
25	საცხოვრებელი პირობების შეცვლა	50	ქორწინება
20	სამუშაო საათების ცვლილება	23	ურთიერთობის გართულება უფროსთან
19	ცვლილება სულიერ ცხოვრებაში	29	შვილის მიერ ოჯახის დატოვება
17	მნიშვნელოვანი შენაძენი	20	მოქალაქეობის შეცვლა
		19	დასვენების რიტმის შეცვლა
		18	ცვლილება სოციალურ აქტივობებში
		16	ძილის რეჟიმის შეცვლა
		15	კვების რეჟიმის შეცვლა
		12	დიდი დღესასწაულები

თუ თქვენი ქულების ჯამია

0-149, თქვენ სტრესის ქვეშ მოხვედრის საშიშროება თითქმის არ გემუქრებათ.

150-299, სტრესის ქვეშ მოხვედრის ალბათობა არსებობს, ეცადეთ, რომ სტრესთან ბრძოლის რამოდენიმე მეთოდი ისწავლოთ და ცხოვრებით ტკბობას მიერჩვიოთ.

300 და მეტი, სტრესის ქვეშ მოხვედრის ალბათობა ძალიან დიდი გაქვთ. სერიოზულად მოეკიდეთ ამ საკითხს და ყოველდღიურად, მუდმივად გამოიყენეთ სტრესორების გამომრიცხავი მეთოდები.



ნამდვილი ლიდერის სახე

ნამდვილ ლიდერებს შეუძლიათ სული შთაბერონ ადამიანების იმედებს და ოცნებებს; დაარწმუნონ ისინი, რომ მომავალი სარფიან შესაძლებლობებს სთავაზობს მათ. ამავე დროს ლიდერებს აქვთ უნარი, თავიანთი ოცნებებისკენ სწრაფვაში ჩართონ სხვებიც. არწმუნებენ რა მათ, რომ ამ მიზნების მიღწევას შეუძლია ყველა მათგანის კეთილდღეობა გაზარდოს.

ჯერ კიდევ ახლო წარსულში ადამიანები ორგანიზაციაში ითვლებოდნენ მიზნების მიღწევის ერთ-ერთ საშუალებად, ერთ-ერთ რესურსად. ადამიანებთან ერთად, ორგანიზაციები მოიაზრებოდა მანქანა-დანადგარების, მეთოდების, ტექნოლოგიების, კაპიტალის თუ ინფორმაციის გაერთიანებად ანუ იმ კომპონენტებად, რომლებიც სხვადასხვა დროს მიიჩნეოდა მათი წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორებად.

არადა, თანამედროვე ორგანიზაციაში ადამიანის როლი ძირეულად შეიცვალა. დღეს, როდესაც ყველა სხვა რესურსი (ტექნიკური საშუალებები, ფინანსური რესურსები და ა.შ.) თითქმის იდენტური ან ადვილად ხელმისაწვდომია ყველასთვის, როდესაც ნებისმიერი „ნოუჰაუს კალკირება“ აღარ წარმოადგენს არანაირ სირთულეს, როდესაც განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება ორგანიზაციების მოქნილობა (ანუ მათი უნარი ჩაიფიქრონ და განახორციელონ ცვლილებები) ახალ-ახალი კონკურენტული უპირატესობების მოსაპოვებლად, თითოეული ადამიანი ხდება უმნიშვნელოვანესი რესურსი ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, გან-

საკუთრებით კი მათთვის, ვისთვისაც კონკურენტული ბრძოლა გაუთავებელ, დამქანცველ მარათონად გადაიქცა, ხშირ შემთხვევაში გადასარჩენადაც კი.

და აი რატომ:

აღამიანის როლი ორგანიზაციაში

დღევანდელ სწრაფად ცვლებად გარემოში ორგანიზაციების მოქნილობა და ცვლილებების განხორციელების უნარი უფრო მეტად მნიშვნელოვანი გახდა, ვიდრე თვითონ ამ ცვლილებების შინაარსი. გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციის მიერ ერთბაშად მიღებული და აღსრულებული გადამწყვეტილებები (რაოდენობა, ხარისხი და ურთიერთკოორდინირებულობა). ის ორგანიზაციები, რომლებიც უფრო მეტ გადამწყვეტილებას იღებენ და აღასრულებენ, ახერხებენ ფეხდაფეხ გაყვენენ დროს და გაასწრონ კონკურენტებს, გახდნენ უფრო საინტერესო მომხმარებლებისთვის და უფრო საჭირო საზოგადოებისთვის.

ასეთ პირობებში, ორგანიზაციებისთვის თითოეული აღამიანი ძალიან მნიშვნელოვანი ხდება, იმდენად, რამდენადაც ეს უკანასკნელი არის იდეებისა და ინფორმაციის ამოუნურავი წყარო. ის, თუ რამდენად ახერხებს აღამიანი ორგანიზაციის გამოყენებას თავისი შესაძლებლობების რეალიზაციისთვის, განსაზღვრავს ამ ორგანიზაციის წარმატების ხარისხს.

აღამიანის რესურსი ამოუნურავია, თუმცა ის რესურსი, რომელსაც ისინი თავისი ორგანიზაციისთვის იყენებენ, ძირითადად ლიმიტირებულია და ძალიან ახლოს არის იმ სარგებელთან, რომელსაც ისინი ორგანიზაციისგან იღებენ. აღამიანები ქმნიან იმდენს ან დაახლოებით იმდენს, რასაც აქედან იღებენ და კმაყოფილდებიან ამით. დღეს, როგორც არასდროს, მნიშვნელოვანია, რომ აღამიანებმა ბევრად უფრო მეტი აკეთონ, ვიდრე აკეთებენ, თუნდაც მეთხუთმედი იმისა რაც შეუძლიათ. ეს არის ყველაზე დიდი რეზერვი ნებისმიერი ორგანიზაციის მომავალი განვითარებისთვის. ის ორგანიზაცია, სადაც მენეჯმენტი მოახერხებს არ იყოს მდინარის სხვადასხვა მხარეს თავის თანამშრომლებთან და პირობებზე გაუთავებელი ვაჭრობის რეჟიმიდან გადავა თანამშრომლობის რეჟიმში, ანუ შეძლებს გადავიდეს თანამშრომლების

ნაპირზე (მათი გადმოყვანა მენეჯმენტის ნაპირზე ფაქტიურად შეუძლებელია), მათთან ერთად დაინყოს ორგანიზაციის პრობლემების მოგვარება, გამოუყენებელი შესაძლებლობების გამოყენება, მიზნების დასახვა და მოქმედება ამ მიზნების მისაღწევად, შეძლებს უფრო მეტი ფასეულობა ამოიღოს ამ საგანძურადან.

ახალი ლიდერის როლი

იმისთვის, რომ შევძლოთ ჩვენი ორგანიზაციები ვაქციოთ სამოქმედო ასპარეზად ადამიანებისთვის, რომლებიც მასში მუშაობენ, საჭიროა ვიცოდეთ მთავარი მოტივაცია, რაც ამოქმედებს ადამიანებს. სამი მთავარი ძალა ამოძრავებს ადამიანებს:

1. სხვაზე ზრუნვისთვის საკმარისი სიყვარული;
2. მათში ჩადებული ნიჭი და უნარი;
3. თავისუფლება, რომელიც ყველა მათგანს დაბადებისთანავე ეძლევა.

ეს ძალები აიძულებს ადამიანებს ეძებონ ის ფუნქცია (საქმე) საზოგადოებაში, რომლის შესრულებაც მათ ყველაზე უკეთ შეუძლიათ, და აკეთონ რაც შეიძლება მეტი ამ ფუნქციის საუკეთესო ხარისხით შესასრულებლად, ამასთან დაუშვან ბევრი შეცდომა და შესაბამისად, ისწავლონ, ისწავლონ და ისწავლონ. თითოეული ადამიანის ასეთი მოტივაცია თვითორგანიზებადსა და თვითგანვითარებადს ხდის საზოგადოებას, განაპირობებს იმას, რომ ადამიანები ხშირად ისე, რომ თვითონ ვერც კი აცნობიერებენ, ემსახურებიან საზოგადოებას, ზრუნავენ მასზე და ცდილობენ შექმნან რაც შეიძლება მეტი სარგებელი მისთვის. ეს აძლევს მათ საშუალებას დაიხარჯონ, გამოიყენონ ნიჭი და უნარები რომელიც მიეცათ, იზრუნონ მათზე, ვინც უყვართ.

თუ ორგანიზაცია შეძლებს შეაგროვოს იმ ნიჭისა და უნარების ადამიანები, რომლებიც ყველაზე მეტად არის საჭირო საქმისთვის, გაზრდის მათში ზრუნვის შეგრძნებას კლიენტებზე, ორგანიზაციაზე, კოლეგებზე და მისცემს სრულ თავისუფლებას – მიიღებს ჯგუფს, რომელიც შეძლებს მიაღწიოს ყველაზე დიდ შედეგებს, იმდენად სწრაფად რამდენად სწრაფადაც ისწავლიან ისინი საქმის კეთებას. ამისთვის კი ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვ-

ლილება, რასაც ახალი რეალობა ითხოვს ორგანიზაციებისაგან არის მართვის ახალი სტილი. უპირველეს ყოვლისა კი საჭიროა პრინციპულად ახალი ტიპის ლიდერი. ეს უკანასკნელნი კი სამი მთავარი ნიშნით უნდა ხასიათდებოდნენ იმისთვის, რომ შეძლონ ადამიანებისთვის უკეთესი ასპარეზის მიცემა:

1. ზრუნვა თანამშრომლებზე, ზრუნვა კლიენტებზე და ზრუნვა მთლიანად საზოგადოებაზე

ეს არის ის აუცილებელი ნიშანი, რომელიც ლიდერს საშუალებას აძლევს იდგეს იმავე ნაპირზე, რომელზეც მისი თანამშრომლები დგანან. ზრუნვის და თანაც გულწრფელი, ჭეშმარიტი ზრუნვის გარეშე ლიდერის ნებისმიერი სიტყვა, მისი ნებისმიერი მოქმედება და სურვილი არათუ გაუგებარი, არამედ მიუღებელი ხდება მისი თანამშრომლებისთვის. ეს უკანასკნელნი ავტომატურად იწყებენ იმაზე ფიქრს თუ რას დაუთმობს მენეჯმენტი მათ მიღწეული შედეგიდან გამომდინარე, ავტომატურად აყენებენ საკუთარ თავს მდინარის მეორე ნაპირზე და მათთან ერთად გუნდური მოქმედება ლიტონ სიტყვებად იქცევა.

ზრუნვის შეგრძნება, რომელიც სიყვარულს ეფუძნება, არის მთავარი ნყარო იდეების, თუ რა უნდა გააკეთო, როგორ უნდა იმოქმედო კლიენტების, თანამშრომლების თუ მთლიანად საზოგადოების საკეთილდღეოდ. რამდენადაც ძლიერია ზრუნვის შეგრძნება, იმდენად ინტენსიურია ლიდერის სწრაფვა სიახლეებისაკენ, ცვლილებებისაკენ, იმდენად დიდია ნებისყოფა ამ ცვლილებების განსახორციელებლად. კლიენტებზე გამუდმებული ზრუნვა ეხმარება ლიდერს იფიქროს და იღვანოს უკეთესი პროდუქტების შესაქმნელად, მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად, და ფიქსირებული ხარჯების ოპტიმიზაციაზეც კი.

ზრუნვის შეგრძნება თანამშრომლებზე ეხმარება ლიდერს ხარჯების ოპტიმიზაცია საკადრო დანახარჯებიდან არ დაიწყოს. ეხმარება იმაში, რომ დაინახოს თუ რისი გაკეთება შეიძლება თანამშრომლების განვითარებისთვის, მათთვის უკეთესი გარემოს შესაქმნელად, იმისთვის, რომ მათ უფრო მეტი კმაყოფილება იგრძნონ იმით, რასაც აკეთებენ. ზრუნვის შეგრძნება მთლიანად საზოგადოებაზე, ეხმარება ლიდერს გააძლიეროს მისი ორგანიზაციის საზოგადოებრივი ფუნქცია, რაც თანამშრომლებისთ-

ვის უფრო საინტერესოს და მნიშვნელოვანს ხდის ორგანიზაციას და საკუთარ ყოველდღიურ საქმეს. ყველას სიამოვნებს იმის შეგრძნება, რომ მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებს.

2. რწმენა ხვალინდელი დღის, რწმენა საკუთარ თავში და ადამიანებში

რწმენა ნდობას იწვევს ადამიანებში. მათთვის ასეთ ლიდერთან მუშაობა უფრო კომფორტულია. ადამიანებისთვის უფრო საიმედოა მუშაობა იმ ადამიანთან, ვინც ზუსტად იცის რას აკეთებს, ვინც ადვილად გამოცნობადია, ვინც იმას ამბობს, რასაც ფიქრობს და იმას აკეთებს, რასაც ამბობს.

ადამიანები უფრო მეტად ენდობიან ლიდერს ვინც მათ ენდობა. უფრო მეტად სიამოვნებთ მუშაობა ადამიანთან, ვისაც მათი უნარების და შესაძლებლობების სწამს. ისინი მასთან მუშაობისას უფრო მეტ პასუხისმგებლობას გრძნობენ და უფრო მეტად ცდილობენ დაეხმარონ მას ოცნებების ასრულებაში.

ხვალინდელი დღის იმედი, რწმენა ლიდერში, კიდევ უფრო მიმზიდველს და საინტერესოს ხდის მასთან მუშაობას თანამშრომლებისთვის. მათთვის უფრო ცხადი ხდება მიზანი, რისკენაც ორგანიზაცია მიისწრაფვის.

3. სიმშვიდე ფიქრებში, საუბარში და მოქმედებებში

ეს ნიშანიც აუცილებელია ლიდერისთვის, ვინაიდან ეს ზრდის მის მიმართ თანამშრომლების ნდობას, ზრდის მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხს. უფრო ნაკლები შფოთი და სტრესია მასთან ერთად მუშაობისას, შესაბამისად, ბევრად უფრო მეტად საინტერესოა მუშაობა.

სიმშვიდე ადვილად გადამდებია. როდესაც ლიდერში სიმშვიდე იგრძნობა ყველა უფრო მეტი იმედით, მეტი ენერგიით ივსება, მუშაობა ბევრად უფრო საინტერესო და სასიამოვნო ხდება. სიმშვიდე ბადებს პატივისცემას, ნდობას ლიდერის მიმართ და ქმნის დადებით გარემოს ორგანიზაციაში.

თუმცა, ცალკე აღებული სიმშვიდე შეიძლება არაფრის კეთების მიზეზი გახდეს, ისევე როგორც ცალკე აღებული რწმენა სა-

კუთარ თავში ზრუნვის, რეალური მოქმედებების გარეშე შეიძლება იქცეს სიბრყველად. ცალკე აღებული ზრუნვა რწმენისა და სიმშვიდის გარეშე შეიძლება იქცეს ნამებად ადამიანისთვის და სწრაფად გაქრეს. მხოლოდ ამ სამი თვისების ერთიანობა უზრუნველყოფს ლიდერის გარშემო სასურველი გარემოს შექმნას. ამ სამი თვისებით ახერხებს ლიდერი აქციოს ორგანიზაცია ასპარეზად ადამიანებისთვის, რომლებიც მასში მუშაობენ, მათ გაგრძელებად, საშუალებად მათთვის, რომ აკეთონ ის რაც ყველაზე უფრო კარგად გამოსდით, აკეთონ რაც შეიძლება ბევრი და რაც შეიძლება კარგად.

სწორედ ასეთი ლიდერებისა და ასეთი ორგანიზაციებისაა მომავალი.

ახალი თაობის მენეჯერები

რას ითხოვენ თანამშრომლები განსხვავებულს მათი კომპანიებისაგან? რით უნდა იყვნენ გამორჩეულები მენეჯერები დღეს? რა მეთოდებია საჭირო მართვისთვის? მენეჯერებს, რომლებმაც არამართო იციან ამ კითხვებზე პასუხები, არამედ თავიანთ ქცევასაც უსადაგებენ რეალობას, აქვთ შანსი იწოდებოდნენ ახალი თაობის მენეჯერებად.

რაც უფრო მეტი დრო გადის, ადამიანი გადამწყვეტი ფაქტორი ხდება ნებისმიერ ორგანიზაციაში. დასაქმებული ადამიანების ინტელექტი, შემოქმედებითი უნარი, ინფორმაციის მიღების, გადამუშავების და გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა ხდება ის მთავარი სიმდიდრე, რაც თითქმის ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს. შესაბამისად, სწორედ ის ორგანიზაციები, რომლებიც ახერხებენ მაქსიმალურად გამოიყენონ ადამიანებში არსებული ეს უნარი – აღწევენ წარმატებას.

ორგანიზაციის წარმატებაში ადამიანის როლისა და მნიშვნელობის ცვლილებასთან ერთად იცვლება მენეჯმენტის სტილიც და პრინციპებიც. მენეჯერებს, რომელთა ფუნქცია ძირითადად ადამიანთა საქმიანობის დაგეგმვა და კოორდინაცია იყო, უჭირთ ახალ ამოცანებთან გამკლავება. პრობლემები მით უფრო მატულობს, რაც უფრო გვიანდება მენეჯმენტის სტილის ცვლილება. ორგანიზაცია აღარ არის სათანადოდ მოქნილი, უჭირს გადაწყვეტილებების მიღება, საჭირო რაოდენობის და სირთულის ცვლილებების განხორციელება, სიახლეების დამუშავება და დანერგვა. დღით-დღე აქტუალური ხდება მენეჯმენტის ახალი სტილი, რომელიც

ლიდერობაზე, ადამიანის შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარზეა დაფუძნებული. მენეჯერები იცვლებიან ლიდერებით, ვისაც უკეთესად ესმის ადამიანების ბუნება და მოტივები, რაც ამოძრავებს ყველას და ყველაფერს დედამიწის გარშემო.

ღმერთმა ადამიანები გააჩინა, ყოველი მათგანი ინდივიდუალური უნიკალური უნარით აღჭურვა და თვითრეალიზაციის დაუოკებელი სურვილით აღავსო, რათა ესწავლა რაც შეიძლება მეტი, ეძება მისი ნიჭის და უნარის შესაბამისი საქმე და ეკეთებინა რაც შეიძლება ბევრი სხვებისთვის ბედნიერების მისანიჭებლად.

ეს არის ის, რაც ქვეცნობიერად აძლევს ადამიანს ძალას და სტიმულს – არასოდეს შეჩერდეს, დაისახოს მიზნები, იპოვოს გზები ამ მიზნების მისაღწევად და არასოდეს დაკმაყოფილდეს მიღწეულით. თუმცა, ადამიანების დიდი ნაწილი ასე არ იქცევა. ყველა, ვინც ერთი შეხედვით ასეთი არ არის, მხოლოდ დაღლილია უიმედობით, დათრგუნულია შეხვედრილი დაბრკოლებებით, ვერ აფასებს საკუთარ უნარს, ვერ ხედავს საკუთარ გზას ან ვერ იპოვა თავისი ადგილი. ეს არის და ეს. შეიძლება მოგეჩვენოთ, რომ ისინი მიეჩვივნენ უმოქმედობას, მაგრამ ეს არასდროს არის ასე. ყველა, **ვინც არ მოქმედებს – ეშვადება**. მათ მხოლოდ მცირეოდენი დახმარება სჭირდებათ იმისთვის, რომ ფრთები გამოისხან და სასწაულები მოახდინონ. კარგი ლიდერები არასოდეს კარგავენ იმედს, რომ მათი გუნდის ყოველი წევრი შეძლებს გაიხსნას ბოლომდე და მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს საერთო ამოცანების გადამწყვეტაში.

როგორ ახერხებენ ახალი თაობის მენეჯერები საკუთარი გუნდის წევრების შესაძლებლობების უკეთ გამოყენებას? ბევრი ჩამოგივლით ათობით ან სულაც ასობით უნარსა თუ ჩვევას, რომელიც უნდა ახასიათებდეს კარგ მენეჯერს. იმდენ თვისებას წაიკითხავთ ისეთს, რომელიც არ გახასიათებთ, რომ შეიძლება ხელიც კი ჩაიქნოთ, ჩათვალოთ, რომ ლიდერებად იზადებიან. სინამდვილეში კი ყველას შეუძლია გახდეს კარგი ხელმძღვანელი და ეს სულაც არ არის რთული. ამისთვის საჭიროა მხოლოდ კარგად დაიმახსოვროთ ლიდერობის სამი მთავარი პრინციპი:

დაეკითხე, დამუხტე და დაეხმარე ადამიანებს შენ გარშემო. ის, ვინც ახერხებს ამას – აღწევს შედეგებს. ასეთ ადამიანთან მუშაობა საინტერესოა, მასთან ყველა შეძლებს აკეთოს იმის მაქსიმუმი, რისი კეთებაც შეუძლია.

დააკითხე ადამიანებს შენს გარშემო

რატომ არღვევენ მენეჯერები ამ წესს რეგულარულად? იქნებ ჰგონიათ, რიგით ადამიანებს არაფერი ღირებულის თქმა არ შეუძლიათ, ან ხომ არ მიაჩნიათ, რომ ამის დრო არ არის და გადანყვეტილებები სწრაფად არის მისაღები? ეს ძირითადად, არგუმენტებია, თორემ თითქმის ყოველმა მათგანმა იცის, რომ რაც მეტს იკითხავ, გაცილებით უკეთეს გადანყვეტილებას მიიღებ და გაცილებით ადვილი გახდება ამ გადანყვეტილების აღსრულება. ოდნავ კი გაიზრდება გადანყვეტილების მიღების დრო, მაგრამ სანაცვლოდ, მნიშვნელოვნად მცირდება ამ გადანყვეტილების განხორციელებისთვის საჭირო დრო და ამასთან მცირდება შეცდომების დაშვების რისკიც. ხელმძღვანელების უმეტესობამ ეს კარგად იცის, თუმცა მაინც არ აკეთებს ამას. ძირითადად უფრო იმ კომპლექსების თუ სტერეოტიპების გამო, რაც აიძულებს მას იგრძნოს თავი სხვებზე მაღლა, იტვირთოს გადანყვეტილებების მთელი სიმძიმე და რჩებოდეს თანამშრომლებისთვის დაფასებულ და მიუწვდომელ ადამიანად. ადამიანების უმრავლესობა ქვეცნობიერად მიიჩნევს, რომ შეეკითხო სხვებს, ნიშნავს გამომაჩვენებელი სისუსტე, ამას შეუძლია შეამციროს პატივისცემა, რწმენა და ნდობა ხელმძღვანელის მიმართ. სინამდვილეში კი ყველაფერი საპირისპიროდ ხდება – როცა ადამიანს ეკითხები, ის თავის მნიშვნელობას, ფუნქციას ხედავს, ხვდება, რომ აფასებენ და აღიარებენ და ეს ერთიორად ზრდის მასში მოტივაციას. ასე რომ, შეეკითხეთ ადამიანებს თქვენს გარშემო, შეეკითხეთ რაც შეიძლება მეტ ადამიანს, მით უმეტეს, თუ მისაღები გადანყვეტილება მნიშვნელოვანი და რთულია.

დამუხტე ადამიანები შენს გარშემო

ეს ალბათ ყველაზე რთულად დასაცავი პრინციპია. იმისთვის, რომ ადამიანები დაიმუხტონ საჭიროა პირველ რიგში, ეს არის

მათვის და მათთან ერთად მიზნების და ამ მიზნების მიღწევის გზების განსაზღვრა. ასევე მათი მოტივირება და მაგალითის ჩვენება, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ. მეორეა – პასუხისმგებლობის დაკისრება ცალკეულ ამოცანებზე და მათი კომპეტენციების გამოკვეთა იმისთვის, რომ ადამიანებმა მკაფიოდ იგრძნონ მოძრაობის სურვილი, ჟინი და ამოქმედდნენ მით უფრო სწრაფად და ეფექტურად, რაც უფრო მეტად იქნებიან მზად ამისთვის და ექნებათ შესაბამისი ხელშეწყობა.

შეგეძლოს ადამიანების დამუხტვა – მეორე და ძალიან მნიშვნელოვანი უნარია ლიდერისთვის, რომლის განვითარების გარეშეც ადამიანებს უჭირთ გუნდთან ერთად ეფექტიანი მოქმედება.

დაეხმარე პენი გუნდის წევრებს

ადამიანები, რომლებსაც ეკითხებიან, ადამიანები, რომლებიც დამუხტული არიან, საჭიროებენ მხოლოდ დახმარებას იმისთვის, რომ აკეთონ რაც შეიძლება მეტი და რაც შეიძლება კარგად. მათ დახმარება, პირველ რიგში, სჭირდებათ რჩევებით, ესაჭიროებათ უფრო მეტი ცოდნის მიღება და გამოცდილების გაზიარება; სჭირდებათ უკეთესი სამუშაო პირობები, საჭირო უფლებებით აღჭურვა და საკმარისი თავისუფლების მინიჭება. ადამიანები, რომლებიც ახერხებენ საკუთარი გუნდის წევრებისთვის ასეთი სახის დახმარებების დროულად განევას, ახერხებენ მათი უნარის და შესაძლებლობების უკეთ გამოყენებას საერთო მიზნების მისაღწევად.

რა თქმა უნდა, არიან ადამიანები, ვინც ვერასოდეს შეძლებს გახედეს ახალი თაობის მენეჯერი. ვგულისხმობთ ადამიანებს, ვისთვისაც ის უფრო მნიშვნელოვანია, რომ მათ გააკეთონ, ვიდრე ის, გაკეთდება თუ არა საქმე საერთოდ. ასეთი ადამიანები ვერასოდეს შეძლებენ ლიდერობას. თქვენ კი დაეკითხეთ, დამუხტეთ და დაეხმარეთ ადამიანებს თქვენს გარშემო და იგრძნით ძლიერ გუნდში მუშაობის ჭეშმარიტი სიამოვნება.

როგორ გავხდეთ „კაი ტიპი“

კომუნიკაცია ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა ყველგან, სადაც ადამიანებს აზრის გაცვლა უხდებათ. როგორ განვახორციელოთ კომუნიკაცია ისე, რომ ჩვენი ურთიერთობები უკეთესი გახდეს?

- როგორც ოჯახური ურთიერთობების გამოკვლევამ აჩვენა, გამოკითხულთა 87 პროცენტი ყველაზე მთავარ პრობლემად, ყველა უბედურების საფუძვლად სწორედ მას მიიჩნევს;
- ერთ-ერთი კვლევის დროს მეცნიერებმა შეისწავლეს 88 ორგანიზაცია და გამოავლინეს 31 უნარი, რომელსაც საკვანძო მნიშვნელობა ჰქონდა მენეჯერის საქმიანობაში. ამ 31 უნარს შორის ის ყველაზე მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა;
- მასზე უამრავი წიგნი და პუბლიკაცია დანერილა. ცნობილი კოლეჯების და უნივერსიტეტების უმრავლესობას სპეციალური კათედრები და საგნებიც კი აქვთ ამისთვის, ხოლო ზოგიერთ ორგანიზაციაში მასზე სპეციალური სამუშაო ადგილებია გამოყოფილი;
- მასშტაბური ორგანიზაციული ცვლილებების შესწავლისას ერთ-ერთ მენეჯერს დაუსვეს შემდეგი ორი კითხვა: ა) ყველაზე მეტად რა პრობლემას აწყდებით ცვლილებების განხორციელების პროცესში? ბ) რა იყო უმთავრესი ფაქტორი, რომელმაც წარსულში ცვლილებების წარმატებით განხორციელება განაპირობა?

ორივე კითხვაზე პასუხი ერთი იყო: სწორედ ის...

აღბათ, უკვე მიხვდით, რომ საუბარია კომუნიკაციაზე, რომელიც ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა უამრავ ოჯახში, სამეგობრო წრეში, კომერციულ ორგანიზაციაში თუ სახლემწიფო ორგანოში, ერთი სიტყვით – ყველგან, სადაც ადამიანებს აზრის გაცვლა უხდებათ. ყველას ესმის, რომ ეს მნიშვნელოვანია, მაგრამ პრობლემა მაინც არ იჭრება. მაშ რაშია საქმე? ამ კითხვას ნათელი მოპოვინა ერთ-ერთმა კვლევამ, რომელშიც 8000-მდე სხვადასხვა საქმიანობით დაკავებულმა ადამიანმა მიიღო მონაწილეობა.

თურმე, თითქმის ყველა ეს ადამიანი ფიქრობდა, რომ კომუნიკაციის პრობლემა პირადად მათი კი არა, სხვების პრობლემა იყო, და თვითონ მათ, სხვებთან შედარებით, ბევრად უკეთესად თუ არა, არაფრით ნაკლებად არ ჰქონდათ განვითარებული კომინიკაციის უნარ-ჩვევები...

კომუნიკაციის პრობლემა გასაგებია, მაგრამ რა შუაშია აქ კაი ტიპი? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა ცოტა ხნით კიდევ გადავდოთ და ისევ კომუნიკაციას დავუბრუნდეთ.

ყოველი შემთხვევა, როცა ჩვენ ადამიანს რაღაცაზე დაველაპარაკებით, დადებითად უნდა მუხტავდეს მას (და სასურველია, ჩვენც), მიუხედავად იმისა, რამდენად უარყოფითია გადასაცემი ინფორმაციის შინაარსი. ჩვენი ურთიერთობა უკეთესი უნდა ხდებოდეს. როგორი უნდა იყოს კომუნიკაცია ამას რომ მივალწიოთ? ამ კითხვაზე პასუხის პოვნაში შემდეგი პრინციპები დაგეხმარება:

1. პრობლემაზე ორიენტირებული და არა ადამიანზე ორიენტირებული

ადამიანებს აქვთ უნარი, რომ საკუთარ ქცევას ან პოზიციას გარედან შეხედონ, დარწმუნდნენ მის არასწორობაში და მომავალში უარი თქვან მასზე, მაგრამ მათ არ შეუძლიათ რამდენიმე წუთში გაცნობიერონ და დაეთანხმონ იმას, რომ არაადეკვატურები არიან. თუ ჩვენი შეტყობინება იქნება მიმართული ადამიანის თვისებებზე, ძალიან ადვილია, აღვუძრათ თავდაცვითი რეაქცია და საკუთარი თვითშეფასების შენარჩუნების სურვილი. ეს მართო უარყოფითი შინაარსის მესიჯებს არ ეხება. კომპლიმენტებიც კი, თუ ისინი არ არის გამაგრებული კონკრეტული ფაქტებით და

არგუმენტებით, შეიძლება პირფერობად იქნეს აღქმული და ნდობის დაკარგვა გამოიწვიოს. ასე რომ, სჯობს ადამიანს ვუთხრათ: „შენ ბოლო ერთი კვრა სისტემატურად აგვიანებ“, ვიდრე – „შენ არადისციპლინირებული ხარ!“

2. კონგრუენტული და არაკონგრუენტული

ამ რთული სიტყვის უკან ძალიან მარტივი პრინციპი დგას. უნდა ვიყოთ გულწრფელები, პირდაპირები და ბოლომდე გახსნილები. ვილაპარაკოთ ის, რასაც მართლა ვფიქრობთ და ვგრძნობთ. ამ პრინციპს, ზნეობასთან და მორალთან ერთად, საკმაოდ რაციონალური არგუმენტები უმაგრებს ზურგს. რაც არ უნდა კარგად ვიყოთ დახელოვნებული ტყუილების თქმაში, ადამიანი ერთხელ მაინც იგრძნობს, რომ გულახდილი არ ვართ, ადრე თუ გვიან შეამჩნევს არათანმიმდევრულობას ჩვენს მტკიცებულებებში და მოქმედებებში, შეუსაბამობას ჩვენს სიტყვებს, ყესტებს შორის და ეს საკმარისი იქნება ნდობის შერყევისთვის. მომავალში ადამიანი ჩვენი მოსმენის მაგივრად იმაზე დაინყებს ფიქრს, რას ვუმალავთ ან ვიტყუებით. თუმცა ამასთან ერთად უნდა გვახსოვდეს, რომ კონგრუენტულობა არ ნიშნავს იმას, რომ დაუფიქრებლად გამოვუშვათ ორთქლი, როცა ადამიანზე გავბრაზდებით და ათასი საშინელება ვილაპარაკოთ. მაგრამ, მეორე მხრივ, ხშირად სწორედ ეს არგუმენტი ხდება თავშეკავების მიზეზი და ჩვენ ვერიდებით ადამიანის წყენას, გვირჩევნია, არაფერი ვთქვათ და უარს ვამბობთ კონგრუენტულობაზე, უბრალოდ იმიტომ, რომ არ ვიცით, როგორ ვიყოთ კონგრუენტულები. უმჯობესია, ვიყოთ პირდაპირები, მაგრამ ამავე დროს დავიცვათ კომუნიკაციის სხვა პრინციპებიც.

3. აღწერილობითი და არა შეფასებითი

კომუნიკაციის პროცესში ხშირად მივიღვართ ისეთ ნერტილამდე, როცა იძულებული ვართ (თითქოს), გავაკეთოთ რაღაც შეფასებები, განსაკუთრებით მაშინ, როცა სიტუაცია ემოციებით არის დამუხტული. იძულებული ვართ იმიტომ, რომ სხვა ალტერნატივას ვერ ვხედავთ იმის გათვალისწინებითაც, კონგრუენტულობის პრინციპი არ დავარღვიოთ. შენ ისეთი ხარ, შენ ასეთი ხარ, შენ არასწორად მოიქეცი – და მსგავსი

შეფასებები მეორე მხარესაც კონტრშეტევის სურვილს უღვიძებს. ისიც სიტყვას შემოგვიბრუნებს, რაღაც „იარლიყს“ მოგვაკრავს და ასე „შეხმატკბილებულად“ ჩავერთვებით ურთიერთშემკობის პროცესში, რომელსაც ურთიერთობის გაფუჭების გარდა არაფერი მოაქვს. ამიტომ უნდა გვახსოვდეს, რომ მოსამართლის ამპლუა საჩვენო არაა: ნუ განვსჯით და ჩვენც არ განგვსჯიან.

ამ თავსატეხის აცილება შესაძლებელია, თუ ჩვენი მსჯელობა შეფასებითის მაგივრად აღწერილობითი სტილის იქნება. პირველ რიგში, უნდა აღვუწეროთ მოსაუბრეს ის ფაქტები, რომლებშიც მისი არასასურველი ქცევა იკვეთება. ამის შემდეგ უნდა აღვწეროთ ამ ქცევით გამოწვეული არასასურველი შედეგები და ის უარყოფითი შეგრძნებები და დამოკიდებულებები, რომლებიც მან გაგვიჩინა. ამ ეტაპების წარმატებით გავლის შემდეგ უნდა შევეცადოთ, რომ შევთავაზოთ ქცევის უფრო მისაღები ალტერნატივები. ამ ალგორითმის გამოყენება მაშინაც კი შეიძლება, როცა მოსაუბრე გვაგრძნობინებს, რომ ნანობს საქციელს ან სულაც არ აინტერესებს ჩვენი შეგრძნებები და დამოკიდებულებები ამ საკითხის მიმართ. უბრალოდ, ასეთ დროს მთელი აქცენტი ურთიერთობებზე, პატივისცემის მიმართულებით არსებულ პრობლემებზე უნდა იქნეს გადატანილი.

ის, რაც ზემოთ ვთქვით, არ ნიშნავს, რომ შეფასებები არასოდეს არ უნდა გავაკეთოთ. ხანდახან ჩვენ მოგვინევს ამის გაკეთება, მაგრამ ასეთ დროს უნდა ვეცადოთ, რომ ჩვენი შეფასებები ობიექტურ, აღიარებულ სტანდარტებს და კრიტიკულ რეაქციებს ეყრდნობოდეს. თუმცა, როგორც იტყვიან ხოლმე, ეს უკვე სულ სხვა ამბავია...

4. ვალიდაცია და არა დათრგუნვა

რომელიღაც საბავშვო ფილმში ერთ-ერთ პერსონაჟს ეკითხებიან, თუ რას ნიშნავს მისთვის ბედნიერება. პასუხი კი ასეთი იყო: „ბედნიერება ის არის, როცა შენი ესმით“... ამ ერთი შეხედვით მიაბიტიურ განცხადებას სინამდვილეში საკმაოდ ღრმა მეცნიერული საფუძველი აქვს. ნებისმიერი ადამიანის ფუნდამენტური მოთხოვნილებაა, რომ მისი ესმოდეთ, მის შეხედულებებს

იზიარებდნენ, აღიარებდნენ და პატივს სცემდნენ. ადამიანებს ეს ხშირად ავიწყდებათ, განსაკუთრებით მათ, ვინც ისე არის ჩართული თავის საქმიანობაში, რომ სხვას არ უსმენს, ან უსმენს და არ ცდილობს გაიგოს, აწყვეტინებს, უგულვებლყოფს მოსმენილ სიტყვებს, არ ერიდება პირდაპირ კრიტიკას, ცვლის თემას და აფიქსირებს ისეთ მოსაზრებებს, რომელთა ჭეშმარიტებაში ეჭვის შეტანაც კი არ შეიძლება. შედეგად, მეორე ადამიანი უფრო დათრგუნული და დამძიმებული ამთავრებს კომუნიკაციას, ვიდრე დაიწყო, არადა მას შეიძლება უბრალოდ მოსმენა, თანადგომა და მხარდაჭერა სჭირდებოდა..

კომუნიკაციის პროცესში ადამიანის დათრგუნვა რამდენიმე გზით შეიძლება:

- გავამახვილოთ ყურადღება ჩვენს უპირატესობაზე, ამისთვის საკმარისია, ცოტა ნავიტრაბახოთ, ან გამოვიყენოთ ისეთი ჟარგონები და ტერმინები, რომლებიც მოსაუბრეს არ ესმის.
- გამოვიჩინოთ სიხისტე და არასოდეს ვთქვათ – „არ ვიცი“; არ დავუშვათ კრიტიკა და ოპონირება; ჩამოვაყალიბოთ ჩვენი მოსაზრებები, როგორც აბსოლიტურად უტყუარი და ჭეშმარიტი.
- არად ჩავაგდოთ მოსაუბრე და არ მივაქციოთ ყურადღება რას ამბობს; ხშირად შევანწყვეტინოთ; პარალელურად სხვა რაღაცეები ვაკეთოთ.
- ვაღიაროთ და ვაგრძნობინოთ, რომ მისი შეხედულებები და ემოციები არც სწორია და არც მნიშვნელოვანი.

აი, ასე შეიძლება წარმატებით დავთრგუნოთ ჩვენი მოსაუბრე, თუმცა თუ ამას გავაკეთებთ, მზად უნდა ვიყოთ, ვაღიაროთ, გაფუჭებული ურთიერთობები, იმ ადამიანის შემცირებული პროდუქტიულობა, საერთო გარემოცვაში ენთუზიაზმის შემცირება და ბევრი სხვა უბედურება.

ამ შეცდომების თავიდან აცილება შესაძლებელია, თუ ვაგრძნობინებთ მოსაუბრეს, რომ მისი მოსაზრებები და ხედვები ჩვენთვის მნიშვნელოვანია; თუ ვეცდებით, რომ კომუნიკაციის პროცესი ორმხრივი და ინტერაქტიული იყოს; მზად ვიქნებით, შევცვალოთ

ჩვენი პოზიცია; და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია: თუ გავაცნობიერებთ, რომ ნებისმიერი ადამიანისგან შეიძლება რაღაც ღირებული ისწავლო... მხოლოდ ასე შეიძლება, რომ მოსაუბრემ თავი მნიშვნელოვნად იგრძნოს და პატივისცემით განეწყოს ჩვენს მიმართ. სწორედ ამას ნიშნავს ეს რთული სიტყვა: ვალიდაცია.

5. სპეციფიკური და არა გლობალური

გლობალურია გამოთქმა: „შენ პრობლემები გაქვს დროის მართვაში“, სპეციფიკურია: „შენ მთელი საათი დახარჯე ანგარიშის მომზადებაზე, რასაც შენი ასისტენტიც უპრობლემოდ გააკეთებდა“. როცა ჩვენს მიერ გამოთქმული მოსაზრება სპეციფიკურია, ის ადვილად გასაგები და, რაც ყველზე მთავარია, სასარგებლოა, რადგან ადამიანს კონკრეტული მოქმედებებისკენ უბიძგებს. ყველაფერი პირიქითაა, როცა ჩვენს მიერ გადაცემული მესიჯი გლობალურია. გლობალურ კომუნიკაციას რამდენიმე თავისებურება გამოარჩევს, მაგალითად გენერალიზაციები და „ან კონსტრუქციები“. გენერალიზაციების დროს ჩვენ ვიყენებთ განმაზოგადებელ და უკიდურესობების გამომხატველ სიტყვებს: ყოველთვის, არასოდეს, საუკეთესო, საშინელი, ყველა, არცერთი და ა.შ. ხოლო, რაც შეეხება „ან კონსტრუქციებს“, მათზე ნათელ წარმოდგენას იძლევა ჰიტლერის გამოთქმა: „გერმანიაში ყველა ადამიანი ნაციონალ-სოციალისტია, ხოლო ის, ვინც ამ პარტიაში არ არის, ან გიჟია ან იდიოტი“. ასეთი ტიპის განცხადებები გამორიცხავს ალტერნატივების არსებობას და ახშობს შემდგომ მსჯელობას.

გარდა ამისა, განცხადება არ შეიძლება ჩაითვალოს სპეციფიკურად თუ ის ისეთ რაღაცას უკავშირდება, რაზეც ადამიანს გავლენის მოხდენა არ შეუძლია, მაგალითად. – „მე მალიზიანებს შენი სიმაღლე“, ან – რამე მსგავსი.

ერთი სიტყვით, უნდა დავიცვათ მარტივი პრინციპი: ვეცადოთ, რომ ჩვენს მიერ გადაცემული მესიჯი იყოს რაც შეიძლება კონკრეტული და სასარგებლო.

6. ლობიკურად ბანვითარებადი და არა ფრაგმენტული

გავისხენოთ ერთი ისეთი ადამიანი, რომელსაც, ჩვენი აზრით, კარგი ორატორული უნარ-ჩვევები აქვს და ერთი, ვინც ამ ნიჭით დაჯილ-

დოებულები არ არის. რაში ვხედავთ მთავარ განსხვავებას? განსხვავებას, ალბათ, ბევრს ვიპოვით, მაგრამ მთავარი მაინც ისაა, რომ ორატორის მსჯელობა გლუვად, თანამიმდევრულად და ლოგიკურად ვითარდება ერთიანი ღერძის გარშემო, ხოლო მეორე შემთხვევაში ყველაფერი პირიქით ხდება.

იმისთვის, რომ ავიცილოთ ფრაგმენტული და უსისტემო კომუნიკაცია, უნდა გვახსოვდეს სამი მარტივი პრინციპი:

- სწორად ვმართოთ რიგითობა და მივცეთ ყველა მხარეს საკმარისი დრო აზრის გამოსათქმელად, რაც შეუძლებელია მათ მოტივებს, სხვას გაანწყვეტინონ ან ეცადონ, დაიჭირონ მომენტი სიტყვის ჩასართავად.
- მოვერიდოთ ხანგრძლივ პაუზებს, რაც მსმენელს კონცენტრაციასა და თემის შეგრძნებას აკარგვინებს;
- ვაკონტროლოთ თემები და არ დავუშვათ ერთი საკითხიდან მეორეზე გადახტომა, მეორედან – მესამეზე და ა.შ.

ამ ყველაფერში კი სწორად განსაზღვრული და სწორად დასმული შეკითხვები დაგვეხმარება.

7. საჭუთარეზიტი და არა გაუპიროვნებელი

„ჩვენ ვფიქრობთ“, „ისინი ამბობენ“, „საერთოდ ითვლება, რომ...“, „ბევრი ქვეყანი ადამიანის აზრით...“ და ამ ტიპის ფორმულირებები გაუპიროვნებელი კომუნიკაციის მაგალითებს წარმოადგენენ. მათი გამოყენება არ არის მიზანშეწონილი, რადგან დისტანციას აჩენს მოსაუბრეებს შორის. მეორე მხარე ჩვენ, როგორც ვილაციის წარმომადგენლად აღგვიქვამს. მას ეუფლება განუსაზღვრელობის შეგრძნება, რადგან ვერ ხვდება, ვის უნდა უპასუხოს. თუ გვინდა ამ უსიამოვნებების თავიდან აცილება, უნდა ვილაპარაკოთ პირველ პირში და ვაგრძნობინოთ მოსაუბრეს, რომ სრულ პასუხისმგებლობას ვიღებთ წარმოთქმულ სიტყვებზე. ასე უფრო მეტი შანსი გვაქვს, რომ მოვიპოვოთ ნდობა, პატივისცემა და ეფექტიანად წარვმართოთ შემდგომი კომუნიკაცია.

და ბოლოს:

8. მხარღამჭერი მოსმენა და არა მხოლოდ საუბარი

უამრავი კვლევა ადასტურებს, რომ ადამიანთა უმრავლესობას ყველაზე ცუდად მოსმენის უნარი აქვს განვითარებული. ამის გამო ისინი საშუალო სტატისტიკურად ინფორმაციის მხოლოდ 25%-ს იღებენ კომუნიკაციის პროცესში. დანარჩენი მათი ყურადღების მიღმა რჩება. ცნობილია, რომ მოსმენის ხარისხი კლებულობს, როცა ადამიანს კომუნიკაციის პროცესში პირადი მიზნები ამოძრავებს, წინასწარ აქვს გაკეთებული დასკვნები საკითხთან დაკავშირებით ან, უბრალოდ, არ მოსწონს მოსაუბრე. თუმცა მონონების თემას რაც შეეხება, თურმე რაც უფრო ახლო ურთიერთობები აქვთ ადამიანებს (ოჯახის წევრები, ახლო მეგობრები და ა.შ.) მით უფრო ხშირია შეწყვეტინება, საუბრის სხვა თემაზე გადატანა და შესაბამისად უფრო დაბალია მოსმენის ხარისხიც.

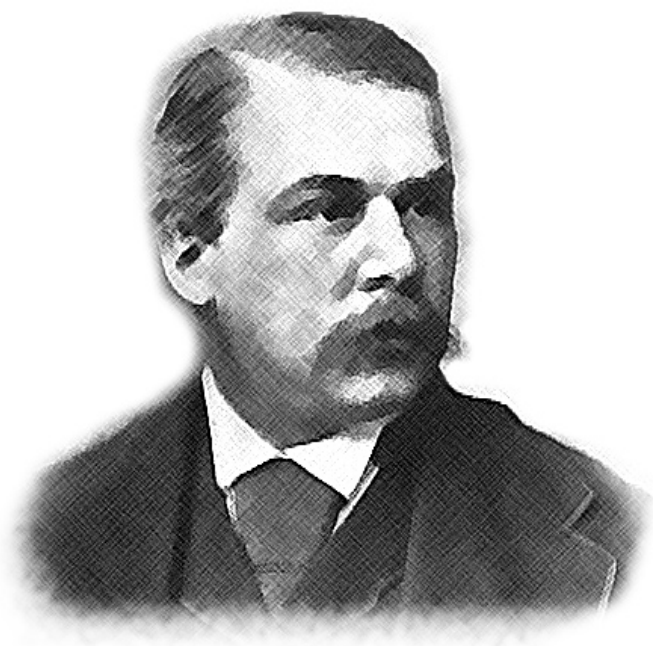
ამ ნაკლებად დამამშვიდებელი, მაგრამ საინტერესო სტატისტიკის შემდეგ კომუნიკაციის ბოლო პრინციპი თავისთავად ხდება ნათელი: უნდა ვეცადოთ, ვიყოთ კარგი მსმენელები. ეს არც ისე ადვილია, მაგრამ შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს ამ მეთოდების გამოყენება:

- „არეკვლა“. დარწმუნდით, რომ კარგად გაუგეთ მოსაუბრეს, მოახდინეთ მისი სიტყვების პერიფრაზირება;
- „გამოკითხვა“. დასვით დამატებითი შეკითხვები, როცა გინდათ, უფრო მეტად ჩაუღრმავდეთ საკითხს. თუმცა კარგი იქნება, თუ მოერიდებით კითხვით სიტყვას – „რატომ“? მოსაუბრემ ეს შეიძლება ზენოლად აღიქვას (არაცნობიერად);
- „გადახვევა“. გაიხსენეთ ანალოგიური შემთხვევები. ეს გაუჩინს მოსაუბრეს შეგრძნებას, რომ თქვენ მისი კარგად გესმით. მაგრამ ფრთხილად იყავით, შემთხვევით ინიციატივა არ ჩაიგდოთ ხელში და თემას ძლიერ არ გადაუხვიოთ;
- „რჩევა“. თუ იმ საკითხში კომპეტენტურად გრძნობთ თავს, ურჩიეთ რამე მოსაუბრეს, მაგრამ დელიკატური ფორმით, რათა მან თავი არაკომპეტენტურად ან არაადეკვატურად არ იგრძნოს და ხაზი გაუსვით, რომ ეს თქვენი სუბიექტური მოსაზრებაა.

ამ მეთოდების გამოყენება აამაღლებს ჩვენს შანსებს, რომ უკეთესი მსმენელი გავხდეთ, მაგრამ მნიშვნელოვანია, გვახსოვდეს, რომ მათი გამოყენება სწორედ ამ თანამიმდევრობით არის მიზანშეწონილი.

ერთ დროს, იმ 8000 ადამიანის მსგავსად, მეც მიმაჩნდა, რომ კომუნიკაცია ჩემი პრობლემა არ იყო. ახლა, როცა ეს პრინციპები ვიცი, ვხვდები, რომ ძალიან ხშირად სათანადო სიმაღლეზე არ ვიმყოფები. მაგრამ მათი მხოლოდ ცოდნაც არ არის საკმარისი „კაი ტიპობისთვის“, მათი გათავისება და გამოყენება არანაკლებ რთული ამოცანაა.

თუმცა „კაი ტიპობა“ რამდენადაა თვითმიზანი, ეს კიდევ საკამათო საკითხია. შეიძლება, ამაზე მნიშვნელოვანი ის არის, რომ უფრო სასარგებლო გავხდეთ ყველა იმ ადამიანისთვის, ვინც ჩვენს გარშემო ტრიალებს, მინიმუმ იმით მაინც, რომ მათთვის ჩვენთან ურთიერთობა დადებითად დამმუხტველი გავხადოთ. ამაში კი ამ პრინციპებთან ერთად, ერთი მეცნიერის აღმოჩენა დაგვეხმარება: თურმე, როცა ჩვენ ადამიანთან ურთიერთობას ვინწყებთ, ვქმნით მასთან ემოციურ ბანკს. შემდგომში ამ ადამიანთან ყოველი შეხებისას ჩვენ ამ ბანკში ან დეპოზიტები შეგვაქვს ან კრედიტი გამოგვაქვს. თუ ვეცდებით, რომ ყველა ბანკში რაც შეიძლება მეტი დეპოზიტი დავაგროვოთ, ამით ჩვენი ქონება არ გაიზრდება, მაგრამ მინიმუმ იმას მაინც მივაღწევთ, რომ „კაი ტიპები“ გავხდებით.



ჯეი პი მორგანი

საინტერესოა, რა შეგრძნება გეუფლება, როდესაც ისტორიაში პირველ მილიარდიან კომპანიას ქმნი, ან როდესაც გაგაჩნია საკმარისი გავლენა და რესურსები, რომ ევროპის ერთ-ერთ უდიდეს სახელმწიფოს დაუფინანსო თავდაცვითი ომი მეორეს წინააღმდეგ, ან ააგო ისტორიაში ყველაზე დიდი გემი – „ტიტანიკი“

მესოპოტამიიდან უოლ სტრიტამდე

ისტორიული წყაროების თანახმად, ფინანსების და ფულად საკრედიტო ოპერაციების ფორმალური კანონები ყველაზე ადრე მესოპოტამიაში მცხოვრებმა შუმერებმა ახ.წ.ალ-მდე 3000 წლით ადრე შექმნეს. პირველი დოკუმენტური ცნობები საბანკო რეგულაციების შესახებ კი ბაბილონის ჰამურაბის კოდექსშია დაფიქსირებული 1800 წელს ძვ. წელთაღრიცხვით.

თანამედროვე ფინანსური სისტემის საწყისები ევროპაში ჩამოყალიბდა XII საუკუნეში. ყველაზე ადრინდელი ფორმები აღმოცენდა იტალიაში ჯვაროსნების სისხლიან ნაკვალევზე. პარადოქსია, მაგრამ ფაქტი, რომ ჯვაროსნების ბრძოლამ წმინდა მიწისთვის, საშუალება მისცა იტალიის სხვადასხვა ქალაქს იქ დაგროვილიყო დიდძალი ფინანსური რესურსები, რამაც ბიძგი მისცა რენესანსის აღმოცენებასა და საბანკო სისტემის საფუძვლების ჩასახვას ევროპულ კულტურაში.

იტალიურ ბანკებს შორის ყველაზე მძლავრი პოზიცია ეკავა მედიჩების კლანის მიერ ფლორენციაში დაფუძნებულ ორგა-

ნიზაცის, რომელსაც ფილიალები ჰქონდა ვენაში, რომში, მილანში, ლონდონსა და ჟენევაში.

1494 წელს ბანკმა შეწყვიტა არსებობა, რისი მიზეზიც, თანამედროვე ტერმინოლოგიით, რისკიანი აქტივების სიჭარბე იყო მის საკრედიტო პორტფელში. მედიჩების მსგავსად, ევროპული მსხვილი ბანკები უმრავლეს შემთხვევაში ოჯახური ბიზნესის მოდელით იყო მოწყობილი. მათ შორის ყველაზე ძლიერი იყო როტმილდებისა და ბარინგების (*baring brothers*) ოჯახები. ამ უკანასკნელებზე, ლუი XVIII-ის კარზე მოღვაწე პრემიერ-მინისტრმა, რომელიმე თქვა, რომ ევროპაში არის ექვსი დიდი ძალა: „ინგლისი, საფრანგეთი, პრუსია, ავსტრია, რუსეთი და *baring brothers*“.

როტმილდებმა განსაკუთრებულ ეფექტურობას მიაღწიეს ფილიალების ქსელის ჩამოყალიბების გზით. როტმილდების პატრიარქის, მაერ ამსჩელ როტმილდის ხუთმა ვაჟმა დააფუძნეს ბანკები ფრანკფურტში, ლონდონში, პარიზში, ვენასა და ნეაპოლში. ოჯახური ძალაუფლების შესანარჩუნებლად, როტმილდების კლანის წევრებისთვის ქორწინება დასაშვები იყო მხოლოდ ნათესავებს შორის. ამ ორმა კლანმა ევროპაში შექმნა ახალი ტიპის “არისტოკრატია”, რომელთა ძალაუფლების საფუძველი იყო ფინანსური კაპიტალი და არა მინის მფლობელობა.

ამ ოჯახების განვითარების პარალელურად, ფინანსურმა ცენტრებმა ესპანეთის, პორტუგალიისა და საფრანგეთის გავლით ევროპის ჩრდილოეთში გადაინაცვლა. საბოლოოდ კი 1600 წელს ამსტერდამში დაფუძნდა, რაც უკავშირდება ისტორიაში პირველი კორპორაციული აქციის გამოშვებას *Dutch East India Company*-ის მიერ. ნაპოლეონის დამარცხების შემდეგ, 1815 წელს, ევროპის ფინანსური ბასტიონი ამსტერდამიდან ლონდონში გადავიდა. გეოპოლიტიკური ძალაუფლების გადანაცვლებას თან მიჰყვნენ ბანკირების ოჯახები. ინგლისში ყველაზე კარგად თავს როტმილდები გრძნობდნენ, რადგან დანარჩენ ევროპასთან შედარებით, იქ ყველაზე ნაკლებად მძლავრობდნენ ანტისემიტური ძალები.

ზუსტად ამ ეტაპზე დაიწყო „ახალი სამყაროს“ დაფინანსება. ამერიკის დაუცხრომელი მადა ფინანსებზე ძალიან მიმზიდველი გახდა როტმილდებისა და სხვა ევროპელი ფინანსისტებისთვის, ისინი რესურსებს არ იშურებდნენ უპრეცედენტო მასშტაბის პროექტების დასაფინანსებლად. 1830 წლისთვის უოლ სტრიტი

იქცა ამერიკის ფინანსურ ცენტრად. 1861 წელს კი ამერიკის ფინანსურმა წრეებმა ოფიციალურად მიიღეს 24 წლის ჯეი პი მორგანი, რომელმაც ჩაიბარა მამამისის მიერ დაფუძნებული "house of Morgan".

მორგანების სახლი

ჯონ პიერპონტ მორგანი დაიბადა 1837 წელს კონექტიკუტის შტატის ქალაქ ჰარდფოლდში. საჯარო სკოლის დამთავრების შემდეგ, იგი გაემგზავრა გერმანიაში, სადაც უმაღლესი განათლება მიიღო გეტინგემის უნივერსიტეტში. ფინანსურ სექტორში მოღვაწეობა მან 1857 წელს დაიწყო მამის კომპანიაში, რომელიც მაშინ George Peobody & Company ეწოდებოდა. მას შემდეგ, ჯეი პი მორგანის კარიერა თავბრუდამხვევი სისწრაფით განვითარდა.

1873 წელს, მე-19 საუკუნის ყველაზე მძიმე ფინანსური კრიზის დროს, მორგანების ფინანსური ჯგუფი რომელსაც House of Morgan-ს უწოდებდნენ, ჩამოყალიბდა სრულ ლიდერად, მას ჰქონდა მაღალი ნდობა და დიდძალი ფინანსური რესურსები.

სამოქალაქო ომის დამთავრების შემდეგ, შეერთებულ შტატებში ოპტიმიზმის მუხტთან ერთად წარმოიქმნა ისეთი შესაძლებლობები, საიდანაც ფინანსისტებს შეეძლოთ დიდი მოგების მიღება. თუმცა ჯეი პი ფინანსურ შესაძლებლობებს შეერთებული შტატების გარეთაც ადვილად პოულობდა. განსაკუთრებით საინტერესო ფაქტს წარმოადგენს 1870 წელს საფრანგეთის დაფინანსება გერმანელი ფონ ბისმარკის იმპერიული ზრახვების წინააღმდეგ. ეს ფაქტი ასევე შეიძლება გაიგივდეს შეერთებული შტატების ერთ-ერთ პირველ სვლასთან გლობალურ პოლიტიკაში, რომელიც ყველასთვის სანდო ფინანსისტის ხელით განხორციელდა. ასე დაუბრუნა ახალგაზრდა ამერიკამ ბებერ ევროპას როტმილდების ვალი მორგანების საშუალებით. რას იფიქრებდა ბისმარკი, რომ მას საფრანგეთთან ომში, ამერიკელი პრეზიდენტების პორტრეტები ებრძოდნენ დოლარის კუპიურებიდან.

„მორგანიზაცია“

ჯეი პი მორგანის წარმატებულმა პროექტებმა მას მოუპოვეს „ბანკირების ბანკირის“ სახელი, საბოლოოდ კი იგი თავად

შეერთებული შტატების მთავარ ბანკირად იქცა. 1893 წელს დანყებულმა კრიზისმა ორ წელში პიკს მიაღწია, რის გამოც ოქროს სტანდარტზე მიბმული პოლიტიკა სერიოზული რისკის ქვეშ დადგა. სახელმწიფოს აღარ გააჩნდა საკმარისი ოქროს მარაგი. პრობლემის გადასაჭრელად პრეზიდენტმა გროვერ კლივლენდმა დახმარებისთვის ჯეი პი მორგანს მიმართა, რომელმაც 200 მილიონის სახელმწიფო ობლიგაცია შეიძინა ოქროთი და ამით შეავსო სახელმწიფო ხაზინა. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ჯეი პი მორგანი ძალიან მკაცრად ასაიდუმლოებდა მისი ტრანზაქციების მომგებიანობას, განსაკუთრებით კი მთავრობასთან დადებულ გარიგებებს, რაც ართულებს იმის დადგენას, თუ რამდენად ძვირი დაუჯდა სახელმწიფოს მისი “პირადი ბანკირის” მომსახურება.

1895 წელს ჯეი პი მორგანის ფინანსურმა ჯგუფმა შეიძინა სახელი *J. P. Morgan & Compani*. სამოქალაქო ომის შემდეგ, ჯეი პი მორგანი ყიდულობდა გაკოტრების პირას მისულ კომპანიებს, რომლებიც მძიმე მრეწველობის სექტორში მოღვაწეობდნენ. იგი თითქმის ყველა შეძენილ კომპანიას, მოკლე ვადაში ქვეყნის ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ კომპანიად აქცევდა, რასაც მენეჯმენტის ცვლილებით და ეფექტური ბიზნესის მოდელის დანერგვით აღწევდა. მალე ჯეი პი მორგანის ამგვარმა წარმატებებმა მას შეუქმნა ძლიერი იმიჯი, რის შედეგადაც ყველა კომპანია, რომელსაც იგი ყიდულობდა, მაშინვე ინვესტორების ყურადღების ცენტრში ექცეოდა. ყველამ იცოდა, რომ ჯეი პი მორგანი შეძლებდა ამ კომპანიისგან შეექმნა სწრაფად მზარდი ამერიკული ეკონომიკის მორიგი ვარსკვლავი. საბოლოოდ, მორგანმა მრავალწლიანი შრომა დაავგვირგინა და 1901 წელს თავის მფლობელობაში გააერთიანა რამდენიმე მსხვილი ლითონის მწარმოებელი კომპანია, მათ შორის ყველაზე გემრიელი ლუქმა იყო ენდრიუ კარნეგისგან შეძენილი *Carnegie Co*, რაც იმ დროისთვის ყველაზე დიდი მოცულობის გარიგება იყო. 480 მილიონიანი გარიგება ჯენტლმენებმა ადვოკატებისა და კონტრაქტების გარეშე, უბრალო ხელის ჩამორთმევით გააფორმეს, რის შედეგადაც მორგანმა შექმნა *US Steel*, მსოფლიო ისტორიაში პირველი კომპანია, რომლის ბაზრის კაპიტალიზაცია ერთ მილიარდ დოლარს აღემატებოდა.

US Steel-მა არნახულ წარმატებებს მიაღწია. დიდი მასშტაბების გამო, მის მფლობელებს ადვილად შეეძლოთ შეემცირებინათ

ფიქსირებული ხარჯები, გაეფართოებინათ სანარმოო ხაზები და უფრო ეფექტური გაეხადათ პროდუქციის დისტრიბუცია. ამ ფაქტორებმა ხელი შეუწყო ამერიკულ პროდუქციას საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენცია გაენია ინგლისური და გერმანული ნაწარმისთვის. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ეს იყო გლობალური ეკონომიკის მასშტაბის პირველი წარმატებული ნაბიჯი შეერთებული შტატების მხრიდან, რომელიც ჯეი პი მორგანის რკინის ხელით განხორციელდა.

მორგანმა მსგავსი პროექტები განახორციელა გემთმშენებლობის ინდუსტრიაშიც და ჩამოაყალიბა **International Mercantile Marine** (ამ ჰოლდინგში გაერთიანებულმა ერთ-ერთმა სატრასტო კომპანიამ ააგო “ტიტანიკი”). მორგანის დიდ მიღწევად მიიჩნევა შეერთებული შტატების რკინგზის განვითარება და პრეზიდენტ ლინკოლნის ხედვის რეალობად ქცევა – ტრანსკონტინენტური რკინგზის ჩამოყალიბება.

იგი აქტიურად მოღვაწეობდა სოფლის მეურნეობის, საბანკო და სადაზღვეო სფეროებშიც. მის მიერ დაფუძნებულ კომპანიებს შორის შეგვიძლია გამოვყოთ **General Electric** და **AT&T**, რომლებმაც დიდი როლი ითამაშეს მე-20 საუკუნეში შეერთებული შტატების ეკონომიკის განვითარებაში.

ამერიკული ინდუსტრიული ძალების ჯეი პი მორგანის ხელში კონსოლიდირებას ბევრი ირონიით “მორგანიზაციას” უწოდებდა. მას აკრიტიკებდნენ კრედიტებზე მაღალი საპროცენტო განაკვეთების გამო და შემოკლებით უბრალოდ “მორგანს” უწოდებდნენ, რითიც ცნობილ მეკობრე, ჰარი მორგანთან აიგივებდნენ.

მორგანის ფინანსისტის იმიჯმა ზენიტს მიაღწია 1907 წელს, როდესაც მძიმე ფინანსური კრიზისის დროს მას მიანდეს ამერიკული ბანკების შეფასების და მათი სიცოცხლისუნარიანობის დადგენა. ისტორიკოსების აზრით, შეუძლებელია განმეორდეს ფინანსისტის მიმართ ამ მასშტაბის ნდობა საზოგადოების მხრიდან. როდესაც კრიზისმა პიკს მიაღწია, ნიუ-იორკის ყველა მსხვილი ფინანსისტის თანხმობით მორგანს მიანდეს ფედერალური ფინანსური რესურსების გადანაწილება, რასაც უნდა გადაერჩინა ქვეყანა საბანკო კრიზისისგან. ამ შემთხვევაში, ჯეი პი მორგანი და მისი კოჰორტა ასრულებდა ცენტრალური ბანკის ფუნქციებს.

მიღწეულმა წარმატებამ აშკარა გახადა, რომ ამ პიროვნების ხელში არსებული ძალაუფლება ქვეყნის პრეზიდენტის შესაძლებლობებსაც კი აღემატებოდა. მისმა ოპონენტებმა ააგორეს ძლიერი პოლიტიკური კამპანია და კონგრესის რამდენიმე სხდომაზე მიეძღვნა ჯეი პი მორგანის პიროვნებას. თუმცა მის ავტორიტეტს ამით ვერაფერი დააკლეს და სიცოცხლის ბოლომდე იგი ცენტრალურ როლს ასრულებდა შეერთებული შტატებისა და საერთაშორისო ფინანსურ სისტემაში.

ჯეი პი მორგანი გარდაიცვალა 1913 წელს რომში. ნიუ-იორკის ფინანსისტების საზოგადოებამ თავისი პატივისცემა იმით გამოხატა, რომ აქციებით ვაჭრობა ორი საათით შეაჩერა, როდესაც მის ნეშტს უოლ სტრიტის გასწვრივ მიასვენებდნენ.

მორგანის პირადი აქტივები 80 მილიონ დოლარს შეადგენდა (ამჟამად 1.2 მილიარდის ეკვივალენტია), რაც არც ისე დიდ ქონებას წარმოადგენდა მის თანამედროვე კაპიტალისტებთან შედარებით. როგორც ბევრ სხვა ასპექტში, გამონათქვამებშიც ძუნწმა როკფელერმა ასე დაახასიათა ჯეი პი მორგანი – „სიმართლე გითხრათ, ის არც ისე მდიდარი კაცი იყო...“ თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მორგანის ძალაუფლება დამყარებული იყო არა მის მფლობელობაში არსებულ მილიონებზე, არამედ იმ მილიარდებზე, რომელსაც იგი აკონტროლებდა.

ჯეი პი მორგანის შემდეგ, აშშ-ის ფინანსურ სისტემაში გაჩნდა სერიოზული ცარიელი ადგილი, რადგან მორგანის ძალაუფლება მთლიანად მის პიროვნებაზე იყო აგებული და არც ერთ ინსტიტუციონალურ ერთეულს არ შეეძლო მემკვიდრეობით მიეღო მისი ფუნქცია. პრობლემის გადასაჭრელად 1913 წელს შეიქმნა ფედერალური რეზერვი, რომელიც დღეს ამერიკის ცენტრალური ბანკის როლს ასრულებს.

„ახალი მორგანიზაცია“

ჯეი პი მორგანის სიკვდილის შემდეგ, მორგანების ფინანსური იმპერიის მემკვიდრე გახდა მისი შვილი ჯეკ მორგანი, რომელიც მოესწრო 1929 წლის ფასიანი ქაღალდების ბაზრის კრიზისს. 1933 წელს კი ფედერალური კანონის თანახმად, მორგანების კომპანია უხეში ქირურგიული ჩარევით ორ დიდ ნაწილად გაკვეთეს: J.P. Morgan & Co. (კომერციული ბანკი) და Morgan Stanley (საინვესტიციო ბანკი).

ორივე კომპანიამ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა XX საუკუნეში შეერთებული შტატებისა და სხვა ქვეყნების ეკონომიკაში. დროთა განმავლობაში მათი პრესტიჟი და საბაზრო პოზიცია უფრო და უფრო მყარდებოდა. 1989 წელს J.P. Morgan & Co. გახდა პირველი კომერციული ბანკი, რომელსაც აშშ-ის ცენტრალურმა ბანკმა უფლება მისცა გაეყიდა კორპორაციული ბონდები, ერთი წლის შემდეგ კი მათ შესაძლებლობა მიეცათ, ჩართულიყვნენ სხვა კომპანიების აქციების პირველადი შეთავაზების პროცესში.

ახალი ათასწლეულის მიჯნაზე ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფინანსური მოვლენა იყო J.P. Morgan & Co.-ს და Chase Manhattan-ის შერწყმა, რითიც ჩამოყალიბდა J.P. Morgan Chase (JPMC). ორივე კომპანია შერწყმის მომენტში შედიოდა აშშ-ის უმსხვილესი ბანკების ხუთეულში.

2004 წელს კი JPMC-მ 58 მილიარდ დოლარად შეისყიდა Bank One. ახალ ფინანსურ იმპერიას სათავეში ჩაუდგა ჯიმი დაიმონი, ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის მაგისტრი, რომელიც თავის დროზე წამყვან პოზიციებზე მუშაობდა Citigroup-ში და Travelers Group-ში.

დღეს-დღეობით JPMC-ს აქტივები შეადგენენ 1.3 ტრილიონ დოლარს, ოპერაციებს აწარმოებენ 50 ქვეყანაში და აერთიანებენ 170,000 თანამშრომელს.

მოლაპარაკების მართვის ხელოვნება

ხშირად მინახავს, როგორ განიცდიან ადამიანები დანაკარგებს მხოლოდ იმის გამო, რომ მოლაპარაკებისას არ იციან რა უნდა თქვან ან არ თქვან... ხშირად კი ეს დანაკარგები ექვსნიშნა ციფრებში აისახება ხოლმე და ეს ეხება ორივე მხარეს...

ჩვენი ცხოვრების დიდ ნაწილს მოლაპარაკებების პროცესში ვატარებთ... მოლაპარაკებები კოლეგებთან, აქციონერებთან, პარტნიორებთან, მეგობრებთან, მეუღლესთან, შვილებთან... რამდენად მნიშვნელოვანია მენეჯერი ფლობდეს მოლაპარაკების მართვის ხელოვნებას?

წიგნი, რომელზეც ამ სტატიაში აღწერილი მოსაზრებებია დაფუძნებული, ეკუთვნით როჯერ ფიშერს, უილიამ არისა და ბრიუს პეიტონს... ამ ადმიანების სახელები უკავშირდება ჰარვარდის იურისტთა და ბიზნეს სკოლებს, საერთაშორისო კონფლიქტური მოლაპარაკებების მართვას, ვაშინგტონის იურიდიულ დეპარტამენტს, შტატების თავდაცვის ძალებს, კემბრიჯისა და მასაჩუსეტის უნივერსიტეტების კონფლიქტების მართვის გუნდებს, თერთი სახლის მიერ ბირთვული რისკების შემცირების ცენტრების დაფუძნებას ვაშინგტონსა და მოსკოვში... (The National Bestseller – Getting To YES, Negotiation Agreement Without Giving in. Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton)

ეს სტატია იმ მკითხველისთვის არის სასარგებლო, ვისაც მოლაპარაკების მართვისთვის ჯერ არ შეუხედავს როგორც ხე-

ლოვნებისთვის და ჯეროვნად არ უფიქრია იმის შესახებ, თუ რას შეიძლება მიაღწიოს ადამიანმა, თუ ის დაეუფლება ამ, ერთი შეხედვით მარტივ, მაგრამ დიდი პრაქტიკული შედეგების მომცემ ტექნიკას...

დაინწყით მოლაპარაკება ოზიქტურ პრინციპებზე შეთანხმებით

ორი წლის წინ, მიწების შესყიდვის მიზნით, მოლაპარაკებებს ვანარმოებდით თბილისის ერთ-ერთი ყველაზე პერსპექტიული უბნის მოსახლეობასთან.

მოლაპარაკება მარტივად დაიწყო, შევადგინეთ ბიზნეს-გეგმა და დავადგინეთ ფასების ზედა და ქვედა ზღვრები, რისი შეთავაზებაც მომხმარებლისთვის შეგვეძლო, გამოვკითხეთ მოსახლეობა და დავინწყეთ თითოეულ მათგანთან ინდივიდუალური ვაჭრობა... ზოგთან მივალწიეთ შეთანხმებას, ზოგთან დღესაც მიუღწეველია...

სამი თვის წინ, ანალოგიური პროცესი დავინწყეთ სხვა უბანშიც, ოღონდ დანებებამდე დირექტორატი შეთანხმდა, რომ „ვაჭრობა იკრძალება და მოსახლეობასთან მოლაპარაკებების წარმოებისას ვხელმძღვანელობთ სამართლიანობის პრინციპით, ყველას ერთი ფასი, ყველასთან ერთი მიდგომა“. ეს ვაუწყეთ მოსახლეობასაც (35-ზე მეტი ოჯახი) და დავინწყეთ ხელშეკრულებების გაფორმება... მახსოვს, ერთი მოსახლე დაჟინებით ითხოვდა ჩემთან შეხვედრას, ბოლოს მიაღწია... შეხვედრა ვაჭრობით დაიწყო და ფასის 10% – ით გაზრდა მოითხოვა, ჩათვალა, რომ 10% პროექტისთვის მნიშვნელოვანი თანხა არ იქნებოდა და დარწმუნებული იყო, გადავუხდიდით, თუ შეთანხმების საიდუმლოდ შენახვის პირობას მომცემდა... შეხვედრაზე მარტივად ავუხსენი, რომ თუ მას მივცემდით 10%-ით მეტს, მაშინ ყველა მოსახლისთვის იმავეს შეთავაზება მომიწევდა (რადგან სამართლიანობის პრინციპი ამას მოითხოვდა), ეს კი მარტივი დათვლებით პროექტის შემოსავლების 800 000 დოლარით შემცირებას გამოიწვევდა, რის გამოც ის წამგებიანი გამოვიდოდა... ვაჭრობა ამ სიტყვებით დამთავრდა...

დღეისთვის ამ ტერიტორიაზე მოსახლეობის 95%-თან შეთანხმება მიღწეულია და დარწმუნებული ვარ დანარჩენი 5%-იც მიიღწევა...

პირველი, რაც აუცილებლად უნდა ვიცოდეთ მოლაპარაკების წარმოებისას: „იდეალურ შემთხვევაში მოლაპარაკების შედეგები გამომდინარეობს არა რომელიმე მხარის სურვილებიდან, არამედ სამართლიანობის ობიექტური პრინციპებიდან, რომელსაც ორივე მხარე ეთანხმება“.

მიდგომა მარტივია: „არავითარი ვაჭრობა, შევთანხმდეთ პრინციპზე, რომელიც ორივე მხარისთვის სამართლიანად აღიქმება, შემდეგ დავეყრდნოთ პრინციპს და საკითხი სამართლიანად გადავწყვიტოთ“...

როდესაც პირველად გავეცანი ამ მიდგომას, მივხვდი, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია კომპანიაში არსებობდეს „მისიისა და ხედვის“ განაცხადი, რომელიც მოლაპარაკების წარმოებისას შეიძლება გამოიყენო, როგორც „ობიექტური პრინციპი“ აქციონერებთან, პარტნიორებთან და კოლეგებთან, ასევე საკუთარ თავთან... შემდეგ კი ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრის პრაქტიკაში ვნახე, რომ შეთანხმებას, რასაც ადრე თვეებს ვანდომებდი, საათებში მივალნიე...

აღმოჩინეთ სხვა ალტერნატივები

მეორე, რაც აუცილებლად უნდა გახსოვდეთ, არის „ალტერნატიული ოფციების არსებობა“. ეს არის ის მნიშვნელოვანი მომენტი, რასაც მოლაპარაკების პროცესში ყურადღებას არ აქცევს ადამიანთა უმრავლესობა... ისინი ფიქრობენ, რომ გასაყოფი ტორტის მოცულობა შეზღუდულია (ავიწყდებათ სინერგიული ეფექტის არსებობა)... პირდაპირი მიდგომით ეწვეიან პოზიციურ ვაჭრობას, ჯიუტად დგანან საკუთარ პოზიციებზე, მაშინ, როცა მათ ირგლივ არსებობს უამრავი ალტერნატიული ვარიანტი, რომელთა ამოცნობა ორივე მხარის პრობლემას გადაწყვეტდა... შეთანხმების რაც მეტი ალტერნატიული ვარიანტი იქნება აღმოჩენილი, მით მეტია ოპტიმალური გადაწყვეტილების პოვნის შანსი...

გახსოვდეთ, რომ თქვენი მონინააღმდეგე მხარე, ისევე როგორც თქვენ, ადამიანები არიან. შესაბამისად, გამოძრავებთ ინტერესთა ძალიან რთული სისტემა, რომლის ამოცნობა მოლაპარაკების წარმოებისას მეტად მნიშვნელოვანია... თუ თქვენ შეხვედრის წინ კარგად გააანალიზებთ, რა ინტერესები გამოძრავებთ და რა შეი-

ძლება ამოძრავებდეს მეორე მხარეს, ეს მოგცემთ საშუალებას, დააგენერიროთ სხვა ალტერნატივებიც...

ინტერესებზე კონცენტრაცია იძლევა საშუალებას, რომ გარედან შევხედოთ სიტუაციას, დავინახოთ არა მარტო ურთიერთსაინ-
ნაალმდეგო და ურთიერთსასარგებლო, არამედ ერთმანეთისაგან
აბსოლუტურად განსხვავებული ინტერესებიც, რომელთა კომბი-
ნაციის საფუძველზე შესაძლებელია ორივე მხარისთვის სასარგე-
ბლო გადანყვეტილებამდე მივიდეთ...

ბანაკითარი შეთანხმების საშუალო ალტერნატივა

ნებისმიერი მოლაპარაკების წარმოებისას თქვენ ფლობთ გარკვეულ
ძალას, რომლითაც შეგიძლიათ გავლენა მოახდინოთ მოლაპარა-
კების შედეგზე. ეს ძალა დამოკიდებულია შეთანხმების საუკეთე-
სო ალტერნატივაზე, ანუ იმაზე, თუ რა არის თქვენი ყველაზე
საუკეთესო ალტერნატივა, თუ ვერ მიაღწევთ შეთანხმებას...

ალტერნატივა კი თავისთავად არ არსებობს, მას განვითარება
სჭირდება... რატომ ხარჯავს ჩვენი ქვეყანა დიდ რესურს თავ-
დაცვის ძალების განვითარებაზე? რა საჭიროა ამდენი იარაღი?
ომის დასაწყებად? არა მგონია, პირველ რიგში, ალბათ მო-
ლაპარაკების პროცესის დასაჩქარებლად და შედეგების გასაუმ-
ჯობესებლად...

თქვენ ირგვლივ შეხვდებით ერთი და იმავე კვალიფიკაციისა
და რანგის მრავალ ადამიანს, განსხვავებულად რომ უნაზღაუ-
რებენ შრომას...

ცოცხალი ხნის წინ, ერთი მეგობარი შემხვდა, ჩვენ მოლაპარაკების
ტექნიკაზე ვისაუბრეთ... ერთი თვის შემდეგ, მორიგი შეხვედრი-
სას, მან მითხრა, რომ ხელფასი თითქმის 50%-ით მოემატა... ამის
მიზეზი კი ის იყო, რომ სანამ ხელფასის მომატებაზე მოლაპარა-
კებას დაიწყებდა, ალტერნატიული სამუშაო მოძებნა (განავითარა
სხვა ალტერნატივა). სრულებითაც არ აპირებდა სამსახურის გა-
მოცვლას, მან უბრალოდ გაზარდა ძალა, რითაც გავლენა მოახ-
დინა შედეგზე...

მარტივი მეთოდი, რომელმაც ჩემ თვალწინ ერთი პიროვნების
თვიური შემოსავლები 50%-ით გაზარდა, აჩენს ბუნებრივ კითხ-
ვას — ხომ არ გაზარდის ის ჩვენი კომპანიის შემოსავლებსაც?..

პრინციპი, ალტერნატივა და ძალა...

მაშ ასე, ყურადღება მიაქციეთ სამ პრინციპს და გახსოვდეთ, რომ დახელოვნებას პრაქტიკა სჭირდება...

ანარმოე მოლაპარაკებები ობიექტურ პრინციპებზე დაყრდნობით;

დაინახე ინტერესები და აღმოაჩინე ალტერნატიული ოფციები;

განავითარე შენი ძალა – „შეთანხმების საუკეთესო ალტერნატივა“...

ბოლოს, მინდა ავლნიშნო, რომ სტატიაში აღწერილია მხოლოდ მოლაპარაკების წარმოების ფუნდამენტური პრინციპები. ამ მეთოდების გარდა, აღნიშნული ხელოვნება ხასიათდება უამრავი ნიუანსით, რომლის გათვალისწინებაც ასევე იძლევა არანაკლებ მნიშვნელოვან პრაქტიკულ შედეგებს...

გირჩევთ, გაეცნოთ ზემოთ ხსენებულ წიგნს. იქ დაწვრილებით არის განხილული წმინდა ადამიანური მომენტები, ემოციები, კომუნიკაციისა და ალემის პრობლემები, როგორ უნდა მოვიქცეთ, როცა მოპირდაპირე მხარე მიმართავს „ბინძურ ხერხებს“, როგორცაა: ცრუ ფაქტების არგუმენტებად გამოყენება; ცრუ სტატუსის (როგორც მაღალი, ასევე დაბალი) ჩვენება; სიტუაციის შეგნებული დაძაბვა; კარგი და ცუდი პოლიციელის როლების თამაში, მოლაპარაკებაზე მკაცრი უარი, წინასწარ განზრახული პაუზა და სხვა...

როგორ ავაშენოთ ურთიერთობები

„რომელი 3 მთავარი უნარი განაპირობებს ცხოვრებაში წარმატების მიღწევას?“. თუ ამ კითხვას წარმატებულ ადამიანებს დავუსვამთ, მათი უმრავლესობა აუცილებლად გვიხსენებს ადამიანებთან ურთიერთობების მართვის უნარს..

თითოეულ ჩვენგანს ჰყავს ჩვენთვის მნიშვნელოვანი ნაცნობი ადამიანების წრე – ოჯახის წევრები, კოლეგები, კლიენტები, პარტნიორები, მეგობრები. ეს ადამიანები ჩვენი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია და წარმატების და ბედნიერების შეგრძნებაც მათთან ერთად ან მათი მიზეზით გვეუფლება. ჩვენ ვცდილობთ „ავაგოთ“ მათთან საუკეთესო ურთიერთობები და ამას „ვაკეთებთ, როგორც შეგვიძლია“, ზოგჯერ კარგად, ზოგჯერ არც ისე. მთავარი ის არის, რომ ვცდილობთ და გვინდა, რადგან კარგად გვესმის კარგი ურთიერთობების მნიშვნელობა საკუთარი წარმატებისა და ბედნიერებისთვის.

პროფესიულ ცხოვრებაში წარმატების მიღწევა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული „საჭირო ნაცნობების“ ქსელზე, რომელიც დიდი აქტივია თითოეული საქმიანი ადამიანისთვის, იქნება ეს კონსულტანტი, საკრედიტო ექსპერტი, რომელიმე ქვედანაყოფისა თუ კომპანიის ხელმძღვანელი. ეს პრინციპი აქტუალურია არა მარტო საქართველოში, არამედ მთელ მსოფლიოში...

რატომ ხდება, რომ ზოგი ადამიანი უფრო კარგად აწყობს ურთიერთობებს, ვიდრე სხვები? რას აკეთებს განსაკუთრებულს? შეგვიძლია თუ არა ამის სწავლა, თუ მას თანდაყოლილი ნიჭი სჭირდება?

ქვემოთ შევეცდებით აღვწეროთ ის პრინციპები, რომელთა გათვალისწინებაც დაგვეხმარება საუკეთესო ურთიერთობების აწყობაში ჩვენთვის მნიშვნელოვან ადამიანებთან. ეს პრინციპები განსაკუთრებით საინტერესო იმითაც არის, რომ ერთნაირად სასარგებლო როგორც პროფესიული, ისე რომანტიკული ურთიერთობებისთვის.

1. გადაღბი პირველი ნაბიჯი

თუ გვინდა ადამიანთან კარგი ურთიერთობა ავანყოთ, უნდა შეგვეძლოს მისთვის სიკეთის გაკეთება, მიუხედავად იმისა წარსულში ამ ადამიანისგან მიგვიღია თუ არა რაიმე სარგებელი. თუ არაფერი გაგიცია, სანაცვლოსაც არ უნდა მოელოდე.

პირველი ნაბიჯი ერთგვარი ინვესტიციაა, რომელიც ბუნებრივია შეიცავს რისკებს და შეიძლება სანაცვლოდ სულაც არაფერი მივიღოთ, მაგრამ ასეთ დროს ადამიანი ხედავს, რომ ჩვენთვის მნიშვნელოვანია ეს ურთიერთობები, მზად ვართ ჩავდეთ ინვესტიციები და გავრისკოთ, რათა დავიმსახუროთ ეს ურთიერთობები. როცა ასე ვიქცევით, ადამიანის კეთილგანწყობა ავტომატურად იზრდება, შესაბამისად, მარტივდება კარგი ურთიერთობების აწყობაც.

2. დაამტკიცე ძველით და არა სიტყვით

წარმოიდგინეთ, რომ ატარებთ გასაუბრებებს კომპანიაში არსებული ვაკანტური პოზიციის შესავსებად. ვის უფრო დიდი ალბათობით აიყვანთ, ვინც უბრალოდ გეუბნებათ, რომ მოსწონს თქვენი კომპანია და აინტერესებს ეს საქმიანობა, თუ ვინც

ჩემი მეგობარი ბავშვობიდან ენეოდა სიგარეტს, მაგრამ თვითონ რატომღაც არ მოსწონდა მწვეველი ქალები. სამწუხაროდ, „არ გაუმართლა“ და მწვეველი გოგონა შეუყვარდა. იმის ნაცვლად, რომ რჩევებით ან მოთხოვნებით დაერწმუნებინა იგი სიგარეტზე ხელი აეღო, მოწევას თავად დაანება პირველმა თავი... ამან ქალიშვილზე ისეთი ძლიერი შთაბეჭდილება მოახდინა, რომ მალე თვითონაც უარი თქვა სიგარეტზე.

საფუძვლიანად შეისწავლა თქვენი კომპანიის ვებ-გვერდი და კარგად ინფორმირებულია ამ სამუშაოს სპეციფიკაზე?

ალბათ დაკვირვებისხარო, როცა ადამიანი რაღაცას ამტკიცებს საკუთარ თავზე, კოლეგაზე, კომპანიაზე და ა.შ. როგორც წესი, ჩვენ ამას საპირისპიროდ აღვიქვამთ. როცა ვინმე გვეუბნება: „მე არ ვარ ისეთი ადამიანი, რომ საქმეს ხელი მოვკიდო და მერე მივატოვო“ ან „არ ვარ ისეთი ადამიანი, რომ გულში რაღაც ჩავიდო“, ჩვენ ამასთან დაკავშირებით ყოველთვის ეჭვი გვიჩნდება. რთული ასახსენელია რატომ ხდება ასე, მაგრამ ფაქტია რომ ხდება და ჩვენც შევეცადოთ შესაბამისი დასკვნები გამოვიტანოთ.

3. გამოსატი გულწრფელი ინტერესი პიროვნების მიმართ და დაინახე მისი უნიკალურობა

თუ ადამიანთან კარგი ურთიერთობა გვინდა, იგი უნდა დარწმუნდეს, რომ მას ვუყურებთ როგორც ინდივიდს და არა რომელიმე სოციალური ჯგუფის წარმომადგენელს. უნდა დავსვათ შეკითხვა: „რით განსხვავდება ეს კლიენტი (კოლეგა, მომწოდებელი, ადამიანი...) სხვებისგან? აქედან გამომდინარე, როგორ უნდა მოვიქცე მასთან?“

სამწუხაროდ, ამის გაკეთება საკმაოდ რთულია და ჩვენ, როგორც წესი, საწინააღმდეგოს ვაკეთებთ. ვცდილობთ ვიპოვოთ მსგავსებები და ავტომატურად ვიყენებთ ადამიანებთან მიმართებაში ისეთ მიდგომებს, რომლებიც ჩვენივე წარსულიდან გვახსოვს.

რა თქმა უნდა, ძალიან მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს ჩვენი რომანტიკული პარტნიორის დაბადების დღე და სხვა მნიშვნელოვანი თარიღები, მაგრამ წარმოიდგინეთ, რომ ერთხელ, ყოველგვარი საბაბის გარეშე, საჩუქრით ხელში გამოცხადდით და ეუბნებით თქვენს რჩეულს: „ამისთვის განსაკუთრებული მიზეზი არ მქონდა, უბრალოდ, დღეს ვფიქრობდი როგორ ძლიერ მიყვარხარ, გაფასებ და ამ ჟესტით მინდოდა ყველაფრისთვის მადლობა გადამეხადა“... ეს სიტყვები სუფრასთან მილიონჯერ ნათქვამ „მიყვარხარს“ ჯობია. სწორედ ეს არის ურთიერთობების „მშენებლობა“...

რაც უფრო მეტ თავისებურებას ვიპოვით ადამიანში, რაც უფრო უკეთ გავერკვევით მისი გემოვნების, ინტერესების სპეციფიკაში, მით უფრო მეტი შანსი გვაქვს, რომ ვიპოვოთ მასთან ურთიერთობის სწორი მიდგომები. ამისთვის უნდა ჩავუღრმავდეთ მის ნათქვამებს და დავიმახსოვროთ რასაც ამბობს. წარმოიდგინეთ, რამდენად კარგად განეწყობით ოფიციალტის მიმართ, რომელმაც დაიმახსოვრა ერთი თვის წინ რა შევუკვეთეთ.

4. რჩევის მიცემამდე დარწმუნდი, რომ ამას ელოდებიან

როცა ადამიანები საკუთარი პრობლემების შესახებ ჰყვებიან, მათ როგორც წესი, სჭირდებათ გაგებით მოსმენა, ემოციური მხარდაჭერა, პრობლემების აღიარება ან უბრალოდ, საკითხთან დაკავშირებით აზრების მოკრება და დალაგება. როგორ ვიქცევით ამ სიტუაციაში? როგორც წესი, ვცდილობთ ვუკარნახოთ სიტუაციიდან გამოსავალი. ჩვენს ტვინში ჩამონტაჟებულია პროგრამა „დაინახე პრობლემა? მაშინვე გადაჭერი“. ამას კეთილი განზრახვით ვაკეთებთ, ვცდილობთ დავეხმაროთ ადამიანს, მაგრამ თუ გაუძღვლეთ ცდუნებას და თავს შევიკავებთ „სწორი პასუხების“ მიცემისგან, უკეთესი ურთიერთობების აწყობას შევძლებთ.

ეს ყველაფერი იმას არ ნიშნავს, რომ ადამიანს რჩევა არასოდეს უნდა მივცეთ. უბრალოდ, ამას დამსახურება სჭირდება. საკუთარ გამოცდილებასაც თუ გავისხენებთ, ადვილად დავრწმუნდებით, რომ სხვის რჩევებს სერიოზულად არ აღვიქვამთ, თუ დაკმაყოფილებული არ არის შემდეგი პირობები: ა) მრჩეველს კარგად ესმის ჩვენი სიტუაცია; ბ) ის სწორად აღიქვამს ჩვენს დამოკიდებულებას და შეგრძნებებს ამ სიტუაციასთან დაკავშირებით; გ) მრჩეველმა დაგვარწმუნა, რომ პირველი 2 პირობა შესრულებულია.

ჩემი ერთი ნაცნობი, გოგონებს სწორად შერჩეული საჩუქრებით ხიბლავდა. მის საჩუქრებზე ყოველთვის მსგავსი რეაქცია იყო ხოლმე: „საიდან იცოდი, რომ ეს მინდოდა?“ საიდუმლო კი ის გახლდათ, რომ ჩემი ნაცნობი იმახსოვრებდა მათთან საუბრის დეტალებს..

5. თქვი რასაც გულისხმობ და დასკვი დამაზუსტებელი შეკითხვები

ცხოვრება გაცილებით მარტივი იქნებოდა, ადამიანები ზუსტად და მკაფიოდ რომ ამბობდნენ იმას, რასაც გულისხმობენ. მაგრამ სამწუხაროდ, რეალობაში პირიქით ხდება, ადამიანებს ქარაგმებით და მინიშნებებით ლაპარაკი უფრო ახასიათებთ. ამის გამო, ხშირად ადგილი აქვს გაუგებრობებს, წყენასა და ურთიერთობების გაფუჭებას.

მაგალითად, თქვენ მოუყევით რაღაც იდეის შესახებ კოლეგას, ის კი გაპასუხობთ: „დარწმუნებული არ ვარ, რომ გამოვა“. ამ სიტყვებში შეიძლება ბევრი რამ იგულისხმებოდეს:

- არ მომწონს იდეა;
- მომწონს იდეა, მაგრამ არა მგონია, სხვა კოლეგებსაც მოეწონოთ;
- შეიძლება გამოვიდეს, მაგრამ არა იმ ფორმით, შენ რომ გგონია;
- ბოლომდე დარწმუნებული არ ვარ, მეტი არგუმენტები მჭირდება;
- მოდი, შევეშვათ ამ თემას, უკვე შემანუხე ამ სულელური იდეით.

ასეთ სიტუაციაში გვჭირდება დამაზუსტებელი შეკითხვა, რომელიც ნათელს მოჰფენს სიტუაციას, მაგალითად ასეთი: „კი,

ცოლი სამსახურიდან ბრუნდება და იწყებს საკუთარი პრობლემების შესახებ მოყოლას. ქმარი მაშინვე დგება „მრჩეველის“ პოზიციაში და ამბობს:

– შენ უნდა გააკეთო X, Y და Z...

– ეგ არ გამოვა A, B და C-ს გამო – პასუხობს ცოლი...

– მაშინ გააკეთე 1, 2 და 3 – აგრძელებს ქმარი...

– შენ არაფერი გესმის – პასუხობს ცოლი...

ადვილად მისახვედრია, რომ ცოტა ხანში ეს

საუბარი ჩხუბში გადაიზრდება...

მართლაც არის რალაც მიზეზები, რის გამოც ეს იდეა შეიძლება არ განხორციელდეს. გეთანხმები. შეგიძლია უფრო დეტალურად მითხრა, კონკრეტულად რა გიქმნის დისკომფორტს?“ (ეს ალბათ უკეთესი ვარიანტია, ვიდრე „ვითომ რატომ?“)

ამ ყველაფრისგან ერთი გაკვეთილი გამოიკვეთა: ჩვენს პასუხის-მგებლობად უნდა ჩავთვალოთ, რომ გავიგოთ, რის თქმას ცდილობს ან რას გულისხმობს ადამიანი. ამისთვის კი კორექტულად უნდა დავსვათ დამაზუსტებელი შეკითხვები. ამ რჩევას თუ გავითვალისწინებთ, ადვილად შევძლებთ სხვის გაგებას, მაგრამ კარგი ურთიერთობებისთვის აუცილებელია იმაშიც დავრწმუნდეთ, რომ სხვა ადამიანებსაც ესმით რასაც ჩვენ ვამბობთ (ანუ ჩვენც ზუსტად ის უნდა ვთქვათ, რასაც ვგულისხმობთ).

6. როცა ბჭირდება, დახმარება ითხოვი!

კონსულტანტებს, მშობლებს, ხელმძღვანელ პირებს ხშირად შეცდომით ჰგონიათ, რომ მათ ყველა კითხვაზე მოეთხოვებათ პასუხი, რათა სათანადო რეპუტაცია ჰქონდეთ. სინამდვილეში კი ასეთ დროს ადამიანებს საინააღმდეგო შთაბეჭდილება რჩებათ.

ადამიანები უფრო მეტად გვენდობიან და ჩვენს კომპეტენტურობაშიც უფრო ადვილად დარწმუნდებიან, თუ არ შევექმნით ილუზიას, რომ ყველაფერი ვიცით და ხანდახან მათ დახმარების თხოვნით მივმართავთ. მაგალითად, ორგანიზაციის ერთ-ერთ მუშაკს დაავალეს გარკვეული ამოცანის გადაჭრა. იგი სირთულეებს გადააწყდა, მაგრამ დახმარებისთვის არავის მიმართა, რათა მის კომპეტენციაში ეჭვი არ შეეტანათ. შედეგად, ამოცანა საუკეთესოდ ვერ გადაიჭრა და მისი რეპუტაცია უფრო მეტად დაზარალდა. როცა დახმარებას ვითხოვთ, ამ დროს ვამჟღავნებთ, რომ ჩვენთვის საკითხის გადანყვეტა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე როგორ გამოვჩნდებით სხვების თვალში, ამას კი სხვა ადამიანები აუცილებლად დააფასებენ.

ამ პრინციპის ქვეშარტებაში ალბათ საკუთარი გამოცდილებაც დაგვარწმუნებს. ჩვენ, როგორც წესი, არაკომფორტულად ვგრძნობთ თავს იმათთან მიმართებაში, ვინც დაგვეხმარა ან სიკეთე გავიკეთა, თავს თითქოს ვალდებულად ვგრძნობთ, ხოლო როცა ჩვენ ვეხმარებით სხვას, ეს მის მიმართ დადებით მოციებს გვიტოვებს.

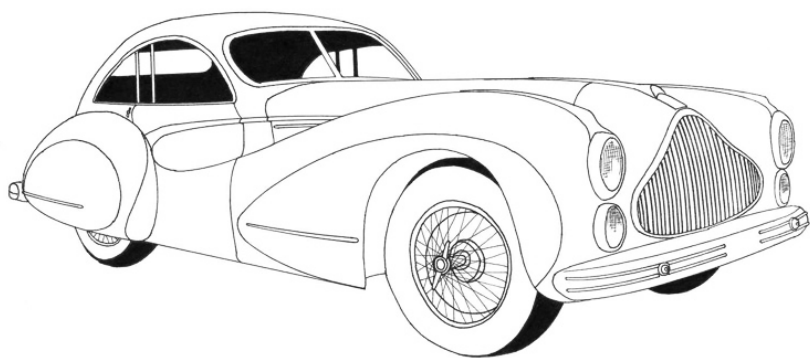
7. აბრძნობინე ადამიანს, რომ აფასებ მის მიღწევას, გამოიყენე კომპლიმენტები

ნებისმიერ ადამიანს სურს, რომ აფასებდნენ და აღიარებდნენ მის მიღწევებს თუ ძლიერ მხარეებს. ბანალურად ჟღერს, მაგრამ თუ დავფიქრდებით რამდენად ვითვალისწინებთ ამ მარტივ ჭეშმარიტებას ყოველდღიურ ცხოვრებაში, მივხვდებით, რომ ხშირად ვუშვებთ ხელიდან ურთიერთობების განვითარების შესაძლებლობას.

გულწრფელი კომპლიმენტები, რომელიც სიმართლეს ეფუძნება და კონკრეტულად არის ჩამოყალიბებული, ძლიერი იარაღია ადამიანის კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად, თუმცა სწორი კომპლიმენტების მოფიქრება საკმაოდ რთულია და ბევრი ადამიანი „პირფერობის ხაფანგში“ ებმება. ადამიანი პირფერობად აღიქვამს ისეთ კომპლიმენტს, რომელიც მისი აზრით, გადაჭარბებულია, ან ზოგადია, ან ზედმეტად სუბიექტური.

„შენ მშვენივრად გამოიყურები“ ან „შენ კარგი ლიდერი ხარ“ – ზოგადი კომპლიმენტია. უკეთესი ვარიანტია: „მე ხშირად მომისმენია, როგორ ლაპარაკობდნენ შენი დაქვემდებარებულები შენზე და თან შევამჩნიე გარკვეული, სასიკეთო ცვლილებები მათ მუშაობაში, ამიტომ ვფიქრობ, რომ შესანიშნავად შეასრულე ლიდერის სამუშაო.“

ამ პრინციპების დამახსოვრება და დაცვა, საგრძნობლად გააუმჯობესებს ადამიანებთან ურთიერთობას, თუმცა არ არის საკმარისი, რომ საუკეთესო კოლეგა, ხელმძღვანელი, მრჩეველი, მეგობარი გავხდეთ. ამისთვის ნდობის მოპოვება და შენარჩუნებაა საჭირო.



ვენდელინ ვიდეკინგი პორშეში

16 ნელი „პარტიზანული“ კომპანიის სათავეში

ვენდელინ ვიდეკინგი მოციმციმე თვალებითა და მომხიბლავი, ეშმაკური ღიმილით მებრძოლს სულაც არ ჰგავს, მაგრამ, სინამდვილეში, „პორშეს“ აღმასრულებელ დირექტორს უსიამოვნო სიტუაციებისთვის თავი არასოდეს აურიდებია. პრინციპული და იმავდროულად არაპოპულარული გადანყვეტილებების მიღება და მათი ბოლომდე დაცვა მისი ხასიათის ერთ-ერთი გამოკვეთილი თვისებაა.

1999 წელს, როცა გერმანიის ხელისუფლებამ „პორშეს“ ახალი ქარხნის ასაშენებლად სუბსიდიის სახით 97,5 მილიონი დოლარის

„ვიდეკინგი თითქმის ყოველთვის დინების სანინააღმდეგოდ მოძრაობს. ამით განსხვავდება სხვა ტოპმენეჯერებისგან. იგი სწრაფია და მოუთმენელი, ამავე დროს არც სიმკაცრე და არც სიჯიუტე აკლია მიზნის მისაღწევად“

*ჰანს რიდელი, „პორშეს“
გაყიდვებისა და მარკეტინგის დირექტორი*

გამოყოფა შესთავაზა, ვიდეკინგმა მთავრობის წინადადება კატეგორიულად უარყო. არგუმენტად კი მოიყვანა, რომ არ უნდოდა, ოდესმე თავისი კომპანიის მომხმარებლები იმის გამო გაეკრიტიკებინათ, რომ მოქალაქეთა მიერ გადახდილი გადასახადები „პორშეს“ კლიენტების ძვირადღირებულ მოთხოვნათა დაკმაყოფილებას შეეწირა.

„პორშეს“ დირექტორებმა მისგან უკმეხი უარი მიიღეს, როცა „პორშეს“ აქციების საფონდო ბირჟაზე შექენის უფლება მოითხოვეს. ვიდეკინგმა ასე ახსნა თავისი გადაწყვეტილება: „ისეთი პატარა კომპანიის შემთხვევაში, როგორც „პორშეა“ (2002 წელს მისი ბრუნვა 5 მილიარდ დოლარამდე შეადგენდა), თითქმის ყველა გადაწყვეტილება აქციების ფასზე მოქმედებს, რაც დირექტორების მხრიდან კომპანიის აქციებით საეჭვო ინსაიდერული ვაჭრობის საფრთხეს შექმნის“.

„ჩსუზისთავი“ ვიდეკინგი მედიის მიერ ფართოდ გაშუქებულ რამდენიმე ინციდენტშიც გაეხსნა

2003 წელს მან კომპანია ნიუ-იორკის საფონდო ბირჟიდან მოახსნევინა, მას შემდეგ, რაც ბირჟის მესვეურებმა, მისი აზრით, სულელური „კანონი“ შემოიღეს: ყოველი კომპანიის აღმასრულებელ დირექტორს უნდა „დაეფიცა“, რომ ბირჟისთვის მიწოდებული ინფორმაცია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ აბსოლუტურად ზუსტი იყო. ვიდეკინგმა განაცხადა, რომ „პორშეს“ ანგარიშების მომზადების პროცესში რამდენიმე

„იგი ძალიან მკაცრია, როცა საქმე ეხება დროს, გრაფიკა და ფულს. მენეჯმენტის გუნდის თითოეულ წევრს წლის განმავლობაში ინდივიდუალურად განსაზღვრული მიზნები აქვს. ვიდეკინგი გამოკვეთილად გუნდური მოთამაშეა, თუმცა, ამავე დროს, ეჭვქვეშ არასდროს მდგარა, ვინ არის კომპანიის ლიდერი, ვინ იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებებს“

ვოლფგანგ დურჰაიმერი,
„პორშეს“ R&D-ის დირექტორი

ასეული ადამიანი იყო ჩართული, ამიტომ იგი ვერასდროს იქნებოდა დარწმუნებული კომპანიის ფინანსური მონაცემების 100-პროცენტთან უტყუარობაში.

რამდენიმე თვეში კიდევ ერთ ინციდენტს ჰქონდა ადგილი: ვიდეკინგმა შეიტყო, რომ „პორშეს“ გაყიდვების ამერიკის ფილიალი სათავო ოფისთან შეუთანხმებლად კლიენტებს ფასდაკლებებს სთავაზობდა. მან დაიბარა გაყიდვების დირექტორი და უთხრა: ეს აღარ განმეორდება. ამის შემდეგ მსგავს შემთხვევას ადგილი მართლაც აღარ ჰქონია.

ერთხელ პრესკონფერენციაზე ვიდეკინგმა განაცხადა: ვინც დამობაზე წავა, უეჭველად წააგებს. საკუთარი თავისთვის რომელიმე მსხვილი მოთამაშის მიბაძვის ფუფუნება რომ მიგვეცა, ჩვენს გრძელვადიან არსებობას სერიოზული საფრთხე დაემუქრებოდა. ცხოვრებამ აჩვენა, რომ ვენდელინ ვიდეკინგის გადამწყვეტილებებმა გაამართლა. ეს ფაქტი კომპანიის ყველაზე რეალურ პარამეტრებში აისახა: „პორშემ“ ფულის კეთება დაიწყო.

სტარტი

ვიდეკინგი „პორშეს“ სათავეში ჩაუდგა 1992 წელს. გაკოტრების პირას მისული კომპანია მან ათიოდე წელიწადში ავტონდუსტრიის დარგში ერთ-ერთ ყველაზე მაღალი მარკის მქონე მოთამაშედ აქცია. 2002 წელს, როცა ევროპაში ეკონომიკური კრიზისი მძვინვარებდა და გერმანიის საფონდო ინდექსი DAX 44%-ით დაეცა, იმ დროს „პორშეს“ აქციები 10%-ით გაიზარდა.

„გასაოცარია, როგორ იოლად სწვდება ვიდეკინგი წვრილმანებს. მე შესანიშნავად ვერკვევი მანქანებში, მაგრამ ეს ჩემი საქმეა. არა მგონია, იგი ჩემზე უარესი ექსპერტი იყოს“

ვოლფგანგ დურჰაიმერი

*„პორშეს“ სხვა აღმასრულებელი ვიდეკინგთან მუშაობისას თავს კომფორტულად
გრძნობენ*

გადაწყვეტილების მიღება ვიდეკინგს ცხოვრებამ ადრეული ასაკი-
დანვე ასწავლა. მამა 6 წლისას გარდაეცვალა და ოჯახი – დედა
და სამი უმცროსი ძმა რომ შეენახა, მუშაობის დაწყება მოუწია.
„ჩვენ კარგი ოჯახი გვქონდა, – იხსენებს ვიდეკინგი, – მაგრამ,
სამწუხაროდ, არცთუ ისე შეძლებული“.

ვიდეკინგმა ააჰენის ტექნოლოგიურ უნივერსიტეტში მექანი-
კური ინჟინერიის ფაკულტეტზე ჩააბარა. ნიჭიერმა სტუდენტმა
სწავლის პარალელურად მოახერხა უძრავი ქონების საბროკერო
კომპანიის და სადაზღვევო სააგენტოს დაფუძნება, რომელთაც
დღესდღეობით მისი ძმები მართავენ.

1983 წელს ვიდეკინგმა კომპანია „პორშეში“ დაიწყო მუშაობა.
ბავშვობის ოცნება აუხდა. ხუთი წლის შემდეგ იგი „პორშეს“
ერთ-ერთ მომწოდებელ კომპანიაში გადავიდა. 1991 წელს კი
უკან დაბრუნდა წარმოებისა და მატერიალური რესურსების დი-
რექტორად. კომპანია მას ძალიან მძიმე მდგომარეობაში დახვდა.
არაეფექტიანი სანარმოო ციკლისა და არამყარი დოლარის გამო
პროდუქციის თვითღირებულება გაზრდილიყო, ხოლო ეკონომი-
კის რეცესიის გამო „პორშეს“ მანქანებზე მოთხოვნა საკმაოდ
შემცირებულიყო. თუკი კომპანიის გაყიდვები 1986 წელს 53 ათას
ერთეულს აღწევდა, 1993 წლისთვის 12 ათასამდე დაეცა.

ვიდეკინგი რამდენჯერმე ეწვია იაპონიას წარმოების იაპონური
მეთოდოლოგიის უკეთ შესასწავლად. 1992 წლის ზაფხულში მან
დირექტორთა საბჭოს წარუდგინა გეგმა, რომლის განხორციელე-
ბაც, მისი აზრით, წარმოების ეფექტიანობას მომდევნო 3 წლის
განმავლობაში 30%-ით გაზრდიდა.

**„ჩვენ გვჭირდებოდა სრული კულტურული შოკი, რადგან
ამის გარეშე ისეთ კონსერვატიულ კომპანიაში, როგორ-
იც „პორშეა“, რადიკალური ცვლილებები ვერ განხორ-
ციელდებოდა, დრო ძალიან ცოტა გვექონდა, სასწავლი
კი – ძალიან ბევრი“**

იხსენებდა ვიდეკინგი

ვიდეკინგის გეგმამ „პორშეს“ მფლობელთა ყურადღება მიიქცია („პორშე“ დღემდე საოჯახო კომპანიაა. მისი ძირითადი აქციონერები კომპანიის დამაარსებლის, ფერდინანდ პორშეს შთამომავლები არიან). ვიდეკინგი კომპანიის აღმასრულებელ დირექტორად დაინიშნა. წარმოების სპეციალისტის ტოპმენეჯერად დაინიშნა ბიზნეს-სამყარომ რადიკალურ ნაბიჯად ჩათვალა, რადგან ავტონდუსტრიაში კომპანიის პირველი პირები, როგორც წესი, ინჟინრები ან გაყიდვების და მარკეტინგის სპეციალისტები ხდებოდნენ. თავად ვიდეკინგი თავდაჯერებული ჩანდა. „ვიცი, რა მინდა და რა უნდა გაკეთდეს. თქვენც შეგიძლიათ დარწმუნებული ბრძანდებოდეთ“, – განაცხადა მან ერთ-ერთ ინტერვიუში.

ბარბენი

ვიდეკინგმა დაინიშნისთანავე „ყასბის დანა“ მოიმარჯვა და აქტიურად დაიწყო ხარჯების შემცირება. მოდელი „პორშე 928“ ლიკვიდირებულ იქნა, რასაც მალე მისი ნაკლებად ძვირფასი კოლეგა „პორშე 968“ მიჰყვა. შედეგად, კომპანიას მხოლოდ ერთი მოდელი, ჯერ კიდევ 30 წლის წინ გამოსული „პორშე 911“ დარჩა, თუმცა მიზანი მიღწეული იყო. „პორშეს“ წარმოება მნიშვნელოვნად გამარტივდა და ხარჯებიც შემცირდა. ამავე დროს ვიდეკინგმა ახალი მოდელების გეგმები წარმოადგინა და ინჟინრებისგან მოითხოვა მათი განხორციელება უფრო ნაკლები დანახარჯებით, ვიდრე 928 და 968 მოდელებს დასჭირდა.

გასაკვირი არ არის, რომ ვიდეკინგმა ყველაზე რადიკალური ცვლილებები კომპანიაში წარმოების დასახვეწად გაატარა. მან დაიქირავა იაპონელი წარმოების კონსულტანტთა ჯგუფი. ისინი იმდენად „ხისტად“ მოქმედებდნენ, რომ სამეთვალყურეო საბ-

„ეს ძალიან რისკიანი და რთულად განსახორციელებელი გადაწყვეტილება იყო. იმ პერიოდში (1993 წელს) კომპანიის ღირებულება მხოლოდ 300 მილიონ დოლარს შეადგენდა; ამ დროს ახალი მანქანის სანარმოებლად დაახლოებით ერთი მილიარდი გვჭირდებოდა“

ვენდელინ ვიდეკინგი

ჭოს ერთ-ერთი წევრი ვიდეკინგს კატეგორიულად სთხოვდა მათ დათხოვნას. იაპონელების ისტორია კომპანიის ლეგენდად იქცა.

ერთ-ერთმა კონსულტანტმა „პორშე 911“-ის ხალიჩაზე უხეში შენებება შენიშნა. მან პასუხისმგებელი პირი მოიხმო და ისეთი რისხვა დაატეხა თავს, რომ სხვა თანამშრომლები კუთხეებში იმალებოდნენ.

სხვამ კი სანარმოო ხაზის (კონვეიერის) გასწვრივ ავტონაწილების გროვას რომ მოჰკრა თვალი, აღშფოთებულმა იყვირა: ეს ავტომობილების ქარხანა არ არის! მიტოვებული გარაჟიც კი უკეთესად გამოიყურება!

ამ აურზაურში ვიდეკინგიც აქტიურად მონაწილეობდა. თანამშრომლებისთვის სიტუაციის კრიტიკულობა უკეთესად რომ აეხსნა, იაპონელების მიერ ანგარიშის ჩაბარების შემდეგ მან დისკურს ხერხს მოავლო ხელი, ნაწილების შესანახ მეტალის თაროებს ჩამოუარა და ყველა თავისი ხელით ჩამოჭრა.

ვიდეკინგმა თავისი წარმოების ეფექტიანობის 30%-ით ზრდის გეგმა გადაჭარბებით შეასრულა. თუკი 1991 წელს „პორშე 911“-ის აწყობას 120 სამუშაო საათი სჭირდებოდა, 1997 წელს 45 საათიც საკმარისი იყო. ამასთან, ახალი მოდელის შემუშავების დრო შეიდიდან – სამ წლამდე, ხოლო აწყობილი მანქანის ქარხნიდან გამოსვლის ვადა ექვსი კვირიდან სამ დღემდე შემცირდა.

სიჩქარის ბალაჭარბება

მას შემდეგ, რაც წარმოებასთან დაკავშირებული პრობლემები მოგვარდა, ვიდეკინგმა მთელი ყურადღება „პორშეს“ საპროდუქტო ხაზის მოდერნიზაციისკენ გადაიტანა. მან გადაწყვიტა, საშუალო

„ეს აქამდე გაუგონარი გადაწყვეტილება იყო. მახსოვს, დირექტორთა სხდომაზე ვიდეკინგმა ფინური ქარხნის ადგილმდებარეობის დასახელება – უსიკაუპუნკი რომ წარმოთქვა, ყველანი სიცილით დავიხოცეთ“

ჰანს რიდელი

სიმძლავრის როდესტერის – „პორშე ბოქსტერის“ წარმოება დაეწყო, ეს მაშინ, როცა კომპანიის ღირებულება მხოლოდ 300 მილიონ დოლარს შეადგენდა და ახალი მანქანის საწარმოებლად დაახლოებით ერთი მილიარდი იყო საჭირო.

გამოსავალი მაინც მოინახა: ვიდეკინგმა იპოვა ფინური კომპანია, რომელსაც „პორშე ბოქსტერის“ აწყობა ფინეთში, თავის ქარხანაში შეეძლო. „პორშე ბოქსტერი“ კომპანიის პირველი ავტომობილი გახდა, რომელიც გერმანიის საზღვრებს გარეთ აიწყო.

„პორშე ბოქსტერი“ 1997 წელს გამოვიდა. 2000 წლისთვის მისი გაყიდვები თითქმის გაუტოლდა „პორშე 911“-ისას, რაც ნიშნავდა, რომ სულ რაღაც სამ წელიწადში „პორშეს“ გაყიდვების მოცულობა გაორმაგდა.

„პორშე ბოქსტერზე“ მუშაობის პარალელურად ვიდეკინგმა გადამწყვიტა „პორშეს“ საწარმოო ხაზისთვის მესამე მოდელი დაემატებინათ, რომელიც შეამცირებდა კომპანიის დამოკიდებულებას სპორტული მანქანების ბაზარზე. ეს იქნებოდა ყველგანმავალი (SUV).

ისევე, როგორც „პორშე ბოქსტერის“ შემთხვევაში, ვიდეკინგმა სცადა თავი აერიდებინა მნიშვნელოვანი კაპიტალური ხარჯებისთვის. იგი მოლაპარაკებებს აწარმოებდა „მერსედეს-ბენცთან“ იმის შესახებ, რომ ახალი ყველგანმავალის შემუშავების დანახარჯები (რაც, სავარაუდოდ, ერთ მილიარდს მიაღწევდა) ამ ორ კომპანიას შორის გადანაწილებულიყო. ორწლიანი მოლაპარაკებების შემდეგ ეს პროექტი ბოლო მომენტში (1997 წელს) ჩავარდა, როცა „მერსედეს-ბენცმა“ „პორშეს“ აქციების წილის მიყიდვა მოითხოვა. ვიდეკინგმა, რომელიც კომპანიის დამოუკიდებლობას ყველაზე მნიშვნელოვნად თვლიდა, „მერსედესის“ მოთხოვნაზე უარი განაცხადა.

„როდესაც ისეთი პატარა მტაცებელი ხარ, როგორიც „პორშეა“, იმისთვის, რომ მტრულ გარემოში გადარჩე, ყველასგან განსხვავებული უნდა იყო, ამასთან იცოდე, როდის გამოდიან დიდი კატები სანადიროდ“

აღნიშნავს ხოლმე ფილოსოფიურ განწყობაზე მყოფი ვიდეკინგი

„პორშეს“ ყველგანმავალის პროექტი განწირული არ აღმოჩნდა. კომპანიას გვერდით ამოუდგა „ფოლცვაგენი“, რომლის აღმასრულებელი დირექტორი ფერდინანდ ჰიჩი პორშეს ოჯახის და, ამასთან, „პორშეს“ დირექტორთა საბჭოს წევრი იყო. „ფოლცვაგენმა“ და „პორშემ“ გადანყვიტეს, ერთობლივად შეექმნათ ახალი მოდელი, რომელსაც განსხვავებული დიზაინი და ძრავი ექნებოდა.

ვიდეკინგმა „პორშეს“ ყველგანმავალს სახელი თავად შეურჩია — Cayenne (წინაკის ერთ-ერთი სახეობის მიხედვით, რომელიც ვიდეკინგს შტუტგარდთან ახლოს მდებარე თავის მამულში მოჰყავდა).

Porsche Cayenne გამოსვლამდე „პორშეს“ ლოიალური მომხმარებლების და ავტოექსპერტების ნაწილის აქტიური პროტესტისა და უარყოფითი შეფასებების საგანი გახდა. ექსპერტები თვლიდნენ, რომ კომპანია სპორტული ავტომობილების მწარმოებლის ტრადიციებს ღალატობდა. „პორშემ“ სახელი სარბოლო ტრასებზე მოიპოვა და არა სოფლის ორლობებში,“ – ქილიკობდნენ ცნობილი ევროპელი ექსპერტები.

ვიდეკინგი, როგორც ყოველთვის, შეუვალი იყო, ამბობდა: ეს გადანყვიტილება ჩვენთვისაც არ ყოფილა იოლი, მაგრამ ახლა უკვე დარწმუნებულები ვართ, რომ Cayenne 100 %-ით „პორშე“ იქნება.

ვიდეკინგი თავადაც აქტიურად მონაწილეობდა Porsche Cayenne-ის შექმნაში. მას შაბათ-კვირას Porsche Cayenne-ის კამუფლირებული პროტოტიპი დაჰყავდა, ხოლო ორშაბათობით თავის მოსაზრებებს R&D-ის დეპარტამენტის დირექტორს, დურჰაიმერს უზიარებდა. Porsche Cayenne-ზე მუშაობის დროს ვიდეკინგი დეტალებსაც აქცევდა ყურადღებას, მაგ., რამდენად მოუხერხებლად იხსნებოდა სანჯავის ავზის ხუფი და სხვა.

Porsche Cayenne-მა დღის სინათლე 2003 წელს იხილა. პირველივე წელს მთელი საწარმოო მოცულობა – 25 ათასი ერთეული გაიყიდა.

2004 წლისთვის „პორშეს“ გაყიდვებმა 80 ათასი ერთეული შეადგინა. ეს დაახლოებით 10-ჯერ ნაკლები იყო, მაგალითად, BMW-სთან შედარებით, მაგრამ შვიდჯერ მეტი „პორშეს“ 1992 წლის მაჩვენებელზე, როცა ვიდეკინგი კომპანიას ჩაუდგა სათავეში.

ვიდეკინგს საინტერესო შემოთავაზება ჰქონდა „ფოლცვაგენი-დან“, მაგრამ არ მიიღო – ის, რომ ერთ კომპანიაში ათი წელი მუშაობ, იცნობ მის თანამშრომლებს, მის მომწოდებლებს, კლიენტებს, იცი, მომავალში რა უნდა გააკეთო, ეს სამუშაოს გაცილებით საინტერესოს ხდის და დიდ უპირატესობასაც განიჭებს, – განაცხადა მან.

ბოლოსიტყვების მახვირ

2005 წელს კიელის ინსტიტუტმა ვენდელინ ვიდეკინგს ყოველწლიური გლობალური ეკონომიკის პრიზი გადასცა. დაჯილდოების მიზეზებს შორის ყველაზე გამორჩეული იყო ის, რომ ვიდეკინგის მოღვაწეობის პერიოდში, 1992 წლიდან 2005 წლამდე, კომპანია „პორშეს“ ღირებულება 350 მილიონი ევროდან 10 მილიარდ ევრომდე გაიზარდა.

საქმის წარუმატებლობის 6 მიზეზი

„საქმის კეთების პროცესს, როგორც ყველაფერ სხვას ჩვენს სამყაროში, თავისი უცვლელი მახასიათებელი ნიშნები ანუ კანონები აქვს. ამ თვისებებიდან ზოგიერთი ამარტივებს, ზოგი კი ართულებს შედეგის მიღწევას. არის ისეთებიც, ხშირად კრახის მიზეზი რომ ხდება“

საქმის წარუმატებლობის გამომწვევი მიზეზების უარყოფითი ეფექტის არიდება ადვილია თუკი შემსრულებელმა წინასწარ იცის ამის შესახებ და დაცვით ზომებს მიმართავს. თუმცა, სამ-ნუხაროდ, ეს იშვიათად ხდება და გარშემო უამრავი შემთხვევაა, როდესაც კარგი საქმეები შრომისმოყვარე და მიზანმიმართული მენეჯერის ხელშიც კი წარუმატებლობით მთავრდება. არადა გააზრებაც კი ამ მიზეზების, რომლის არცოდნაც ყველაზე ხშირად იწვევს წამოწყების წარუმატებლობას, მნიშვნელოვნად ამცირებს მომავალში შეცდომების დაშვების შანსს.

წარუმატებელი საქმეების ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ეს მიზეზები შეიძლება რამდენიმე ჯგუფად გაერთიანდეს. ქვემოთ მოცემულია საქმის წარუმატებლობის 6 მიზეზი და 6 რჩევა, თუ როგორ შეიძლება წამოწყების დაცვა მათი ზემოქმედებისგან. შეიძლება ეს ჩამონათვალი სრული არ არის, მაგრამ წარუმატებლობათა დიდი ნაწილის ასახსნელად ნამდვილად გამოდგება.

მიზანი I – იდეალური შედეგის მიღებას ტიტანური ძალისხმევა და რესურსები სჭირდება

ნებისმიერ საქმეში შედეგის უდიდესი ნაწილი რამდენიმე გადამწყვეტ ღონისძიებას ეხება, როცა იდეალურ რეზულტატამდე დარჩენილ ნაწილს უამრავი დეტალური ნაბიჯი და ყველაზე რთული, სერიოზული მოქმედებები სჭირდება. ეს კანონი ემპირიულად დიდი ხანია დამტკიცებულია და ბიზნესში მას პარეტოს კანონით (20/80 პრინციპით) იცნობენ.

ეს კანონი მწირი ბიზნესურსების პირობებში კიდევ უფრო აქტუალურია. რომელ კომპანიას აქვს საკმარისი სახსრები, რომ თავისი ამოცანების იდეალური გადაჭრისკენ მიისწრაფოდეს? ზოგიერთები ალბათ მაინც ცდილობენ ამას და ისეთი ღონისძიებების განხორციელების რისკზე მიდიან, რომლებიც ძვირი ღირს. შედეგად კი ბოლოს აღმოჩნდება, რომ 100%-იანი შედეგისთვის რესურსები მართლაც არასაკმარისია, ზოგიერთი ეფექტური ღონისძიება შეუსრულებელი რჩება და კომპანიას იმაზე ცუდი რეზულტატით უწევს დაკმაყოფილება, რისი მიღებაც შეეძლო რესურსების სხვაგვარი გადანაწილების შემთხვევაში.

რესურსების სწორად გამოყენების საუკეთესო გზაა აქცენტის გაკეთება ყველაზე დიდი ეფექტის მქონე ამოცანებზე და არგადასვლა სხვებზე, სანამ მაღალშედეგიანი ამოცანები დამაკმაყოფილებელი ხარისხით არ გადაიჭრება. ამის შემდეგ, თუ კიდევ დარჩება რესურსები, შესაძლოა სხვა ამოცანებზე გადასვლაც და იდეალურ შედეგთან მიახლოება, მაგრამ ეს უკვე მხოლოდ მას შემდეგ მოხდება, როცა საბაზისო შედეგი მიღწეულია. იდეალურისკენ სწრაფვა და დეტალების დახვეწა მაშინ არის გამართლებული, როცა ფუნდამენტი ჩასმულია და უმთავრესი შედეგები მიღწეულია. ეს გახლავთ რესურსების ეფექტური გამოყენების სანინდარი.

მიზანი II – ყველა საქმეში არსებობს გადაუჭრელი პრობლემები (ამოცანები)

ეს მიზეზი წინას გაგრძელებადაც შეიძლება მივიჩნიოთ. ერთ-ერთი მიზეზი, რატომ არ ღირს ესწრაფოდე 100%-იან შედეგს, გადაუჭრელი პრობლემების არსებობაა. როგორც უნდა იყოს მცდელო-

ბა, ყოველთვის დარჩება რამდენიმე გადასაწყვეტი საკითხი. არსებობს ორი გზა: ამ თემებზე უზარმაზარი რესურსები დაიხარჯოს იმ იმედით, რომ იქნებ რაიმე გამოვიდეს ან გადაწყდეს, რომ პრობლემის გადაჭრა რაციონალურად გამართლებული დანახარჯებით ვერ მოხერხდება და რესურსები ისეთი საკითხებისკენ წარიმართოს, რომლებიც ძალისხმევის ერთეულზე უფრო მეტ შედეგს იძლევა. მართალია, ამოცანა იდეალურად არ გადაიჭრება, მაგრამ სამაგიეროდ, იმის მაქსიმუმი მიიღწევა, რისი მოცემაც შეზღუდულ რესურსებს შეეძლო.

გარდა რესურსული დანახარჯებისა, პრობლემებზე ნერვიულობას უზარმაზარი სულიერი ენერჯიაც მიაქვს და სამუშაოს სიამოვნების ხარისხს მნიშვნელოვნად ამცირებს. ადამიანები, რომლებიც ახერხებენ მოუგვარებელი საკითხების გამოცნობას და მათ იგნორირებას, ნაკლებად იტანჯებიან სტრესებისაგან, გაცილებით დიდ სიამოვნებას იღებენ სამუშაოსგან და შედეგებსაც, როგორც წესი, უფრო უკეთესს აღწევენ. ეს უმთავრესად ხდება ნერვიულობასა და გადაუჭრელ პრობლემასთან ჭიდილში დაზოგილი მატერიალური თუ არამატერიალური რესურსების ხარჯზე.

მთავარი ამოცანა გადაუჭრელი პრობლემების ნეგატიური გავლენისგან თავის დაცვაა. ამ თემაზე ლიტერატურაში საინტერესო თეორიასაც გადააწყდებით, რომელიც ჩვენს გარემოს ინტერესისა და გავლენის ზონებად ყოფს. ინტერესის ზონა არის ყველაფერი, რაც ჩვენი საქმისთვის მნიშვნელოვანია, გავლენისა კი — ჩვენი გავლენის ქვეშ მყოფი საკითხები. განასხვავებენ ადამიანებს, რომლებიც ყურადღებას აქცევენ კონტროლის ქვეშ მყოფ თემებს და რომლებიც უმთავრესად გადაუჭრელ პრობლემებზე რეაგირებენ. აღმოჩნდა, რომ გადაუჭრელ პრობლემებზე კონცენტრაციისკენ მიდრეკილი ადამიანების მოქმედებები გრძელვადიან პერიოდში ძალიან ცუდ შედეგს იწვევს და უფრო და უფრო მცირდება გავლენის ქვეშ მყოფი საკითხების რაოდენობა. მათგან განსხვავებით, ადამიანები, რომლებიც გადაუჭრელ პრობლემებზე არ დარდობენ და მთელ დროსა და ენერჯიას უთმობენ კონტროლირებად საკითხებს, გავლენის სფეროს გაფართოებას აღწევენ.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, რეკომენდებულია მაქსიმალურად გულგრილი დამოკიდებულების შენარჩუნება იმ საკითხების მიმართ, რომლებზე გავლენის მოხდენა შეუძლებელია.

მიზანი III – აღამიანებს საქმე დაითავსებულად რეალურ დასასრულზე აღრი ქვეყნებათ

შემსრულებელს საქმე წარმატებულად დასრულებული ეჩვენება იმ დროს, როდესაც კიდევ ერთი აღმართია ასავლელი, ერთი ნინაალმდეგობა გადასალახავი... (აღამიანის მიდრეკილებაა, ალიქვას სასურველი რეალურად). ასეთ დროს გამარჯვების გამოცხადება, ანუ საქმის დასრულებულად ჩათვლა და სხვა ამოცანაზე გადასვლა, უმეტესად სავალალო შედეგს — მიღწეულის ნელ-ნელა დეგრადაციას იწვევს. სიტუაცია შეიძლება შევადაროთ აღმართზე აგორებულ ქვას, რომელსაც მწვერვალამდე ოდნავ ადრე გაუშვეს ხელი. ქვა ნელ-ნელა, უკან ჩამოგორებას იწყებს, თავიდან შეუმჩნეველად, თანდათანობით კი უფრო და უფრო სწრაფად. ბოლოს კი ისევე მთის ძირში, იმ ადგილას აღმოჩნდება, საიდანაც აგორება დაიწყო.

ამ პრობლემის გვერდის ავლა საკმაოდ მარტივია. როდესაც ადამიანს პირველად ჰგონია, რომ საქმე უკვე დასრულებულია, ზუსტად ამ დროს უნდა შეჩერდეს, კიდევ ერთხელ გადაავლოს თვალი გეგმას და ეძებოს ღონისძიებები, რომლებიც საბოლოოდ განამტკიცებს მიღწეულ შედეგს და აღარ დატოვებს უკანსვლის შესაძლებლობას. საჭიროა მხოლოდ ახსოვდეს ეს კანონი და იცოდეს, რომ გამარჯვების პირველი შეგრძნება ყოველთვის მოჩვენებითია.

ამ კანონზომიერების მოქმედება ბიზნესის სფეროში ყველაზე თვალსაჩინოა ისეთ ამოცანებზე მუშაობისას, რომლების წარმატებით გადასაჭრელად ბოლო ეტაპზე, კულტურაში, თანამშრომელთა ჩვევებში რალაც ცვლილებები უნდა მოხდეს. საზღვარგარეთულ ლიტერატურაში სტანდარტული ისტორიის უამრავ მაგალითს გადაწყვედით: საგრძნობი ცვლილება კომპანიაში, რომელზეც, დიდი მნიშვნელობის გამო, საკმარისი რესურსებია გამოყოფილი. ცვლილების პროცესი კარგად ორგანიზებული და დაგეგმილია, მიიღება და ხორციელდება მრავალი შემოქმედებითი გადაწყვეტილება და შედეგიც არ აყოვნებს — მენეჯმენტი სიამაყით წარადგენს თავისი შრომის შედეგს და თვითკმაყოფილებაში იძირება. მაგრამ რა ხდება? გადის 1 წელი და თვითკმაყოფილებიდან გამოფხიზლებული მმართველებისთვის თანდათან ცხადი ხდება, რომ თანამშრომელთა დიდი ნაწილი საქმეს ძველებურად აკეთებს.

პროცესების ანალიზს ერთ დასკვნამდე მივყავართ: თურმე რეალურად, ცვლილებების ბოლოს მიღწეული შედეგები (გაზრდილი ეფექტურობა, დანერგილი პროცედურები, გაუმჯობესებული ფინანსური მონაცემები) არ ნიშნავდა საქმის წარმავტებულ დასასრულს. მენეჯმენტს, სასურველი რეალურად მოეჩვენა და მხედველობიდან გამოიჩინა უკანასკნელი ნაბიჯი – ცვლილებების კორპორატიულ კულტურაში განმტკიცება. ამის გარეშე კი ადამიანებს დიდხანს არ ეყოთ მოთმინება, რათა საქმე შეუჩვეველი ახალი მეთოდებით ეკეთებინათ და ნელ-ნელა კარგად ნაცნობ ძველ ხერხებს დაუბრუნდნენ.

მიზეზი IV – რომორ კარბადაც უნდა იყოს წინასწარ გააზრებული მოქმედებები, ყოველთვის თავს იჩინს გაუთვალისწინებელი პრობლემები

არასწორი მოქმედებების ყველაზე დიდი რისკი გაუთვალისწინებელ სირთულეებთან ბრძოლისას ჩნდება. ნებისმიერი საქმის დაწყებისას გეგმა ყოველთვის არსებობს (უარეს შემთხვევაში მენეჯერის წარმოსახვაში, უკეთესში კი, დეტალურად დასაბუთებული). მათ მიხედვით მოქმედებისას ნაბიჯები მეტ-ნაკლებად წინასწარ გააზრებული და გადანყვეტილია. გაუთვალისწინებელი სირთულე კი უცაბედად იჩენს თავს და არ ტოვებს დროს საკმარისი განსჯისთვის. რაც უფრო ცოტა დრო გაქვს მოსაფიქრელად და დასაგეგმავად, მით უფრო დიდია შეცდომის დაშვების ალბათობა.

შეუძლებელია გაუთვალისწინებელი მოვლენების სრულად პროგნოზირება (ასეთი ზუსტი გეგმების მომზადება თეორიულადაც კი გამორიცხულია), თუმცა შესაძლებელია მათი რაოდენობის შემცირება — ეს კი გაუთვალისწინებლის გათვალისწინებას ნიშნავს.

ყოველთვის აქვს აზრი (მიუხედავად იმისა, რამდენად დეტალური გეგმა) მცირე დროის გამოყოფას, დაუგეგმავი პრობლემებისა და ბარიერების პროგნოზირებასა და კრიზისულ სიტუაციებში გადასადგმელი ნაბიჯების გააზრებას. ეს სამუშაო ორი მიზეზის გამოა სასარგებლო: ამცირებს გაუთვალისწინებელი მოვლენების რაოდენობას და კრიზისულ სიტუაციაში ამაღლებს ადამიანის სწორი გადაწყვეტილებების მიღების მზადყოფნას (გონების ვარჯიშისა და გამოცდილების წინასწარ დაგროვების ხარჯზე). საკმარისია, კვირაში ერთ საათამდე დროის გამოქტბნა და იმის

გააზრება, თუ რა გაუთვალისწინებელმა პრობლემამ შეიძლება იჩინოს თავი მომდევნო კვირაში და ყველაზე საშიში მოულოდნელი მოვლენების უმეტესობა მხოლოდ უმნიშვნელო გადახვევებს დაემსგავსება.

მიზაზი V – ნაზისმიერ საქმეში ერთხელ მაინც ღბება კრიზისული მომენტი, როცა შიმსრულეპელს ეჩვენება, რომ წარუმატებლობა გარდაუშვალა

კანონის ქვემარტების დამამტკიცებელი თეორია არ არსებობს, იგი უმთავრესად ემპირიულ დაკვირვებებს ეფუძნება. მათი გამოცდილება, ვისაც ბევრ რთულ საქმეზე უმუშავია, ადასტურებს, რომ თითქმის ყოველთვის დგებოდა დრო, როცა წარუმატებლობის მომასწავებელი ნიშნები საქმეში ჩართულ ადამიანებს ფარ-ხმლის დაყრისკენ უბიძგებდა. საბედნიეროდ, ასეთი შემთხვევების უმეტესობაში შეგრძნება მოჩვენებითი იყო და სინამდვილეში კრიზისის შეგრძნებას აბსოლუტურად გადალახვადი პრობლემები იწვევდა.

საკმარისია პროცესები არ შეჩერდეს, რომ მალე ბევრი რამ თავისით დალაგდება და განსაკუთრებული ანტიკრიზისული მოქმედებებიც აღარ იქნება აუცილებელი. უმეტესად მხოლოდ მინიმალური ძალისხმევა, ხშირად კი მხოლოდ წინასწარგანსაზღვრული კურსის დაცვა კი საკმარისია, რომ აღმოჩნდეს, რამდენად არასწორი იყო პესიმისტური შეფასებები.

ადამიანები, რომლებმაც საქმის კეთების პროცესის ამ თვისების შესახებ იციან, მსგავს სიტუაციებში ყველაზე ადეკვატურ ქცევას ირჩევენ. როცა საქმის კეთების დროს პირველად მოეჩვენებათ, თითქოს წარუმატებლობისკენ მიექანებიან, ახსენდებათ, რომ ეს შეიძლება რეალობას საერთოდ არ ასახავდეს, რომ წინასწარ იყო ცნობილი, ასე მოხდებოდა და მშვიდად ელოდებიან ღრუბლების გადავლას, ნერვიულობაზე ძალებისა და ენერჯის ხარჯვის გარეშე.

რეალურად გადაულახავი სირთულეები, რა თქმა უნდა, არსებობს, მაგრამ მათ ძალიან იშვიათად ვაწყდებით. დაუძლეველი პრობლემებით გამოწვეულ წარუმატებლობებზე გაცილებით ხშირია კრახი, რომლებსაც ცრუ კრიზისების გამო ადამიანების დემოტივაცია იწვევს.

როდესაც საქმის კეთების პროცესში პირველად დგება წარუმატებლობის განცდა, საჭიროა მე-5 მიზეზის გახსენება. წინასწარვე ხომ იყო ცნობილი, რომ აუცილებლად წარმოიქმნებოდა გადაულახავი კრიზისის შეგრძნება. მაშინ ისიც ხომ წინასწარ არის ცნობილი, რომ სავარაუდოდ, ეს განცდა ილუზიაა და მალევე გაიფანტება. მთავარია, პროცესები არ შეჩერდეს.

მიზეზი VI – რუტინა ჩაბითრავს

ნებისმიერი საქმის კეთების პროცესს, თან სდევს კიდევ ერთი უცვლელი ხაფანგი — განმეორებითი მოქმედებები ადამიანს რუტინულ შესრულებაზე გადასვლისა და მიზნის დაფიქსირებისკენ უბიძგებს.

მიზნის დაკარგვას ბევრი უარყოფითი ეფექტი სდევს. ყველაზე მტკივნეული საქმიდან მიღებული სიამოვნების რადიკალური შემცირებაა. ღირსეული მიზანი, სტანდარტულ და უინტერესო მოქმედებებსაც კი განსაკუთრებულ შინაარსს აძლევს. რომელი დალაქი უფრო მეტ სიამოვნებას მიიღებს შრომისგან, მაკრატლის სწორად მოძრაობა რომ ჰგონია თავისი ამოცანა, თუ კლიენტის გალამაზება? ამ ორიდან რომელთან ამჯობინებენ მისვლას? როდესაც ადამიანს მიზანი არ ახსოვს, მისკენ არც მოძრაობს. თავიდან რუტინული ქმედებები ემსახურებოდა კიდევ მიზანს, მაგრამ გადის დრო, იცვლება ამოცანები, გარემო და მიზნისკენ სამოძრაოდ სხვა გზა ხდება საჭირო. რუტინაში ჩათრეულ ადამიანს უჩნლუნგდება ამოცანების და ცვლილებების აღქმა და მანამდე აგრძელებს რესურსებისა და ენერჯის არასწორ ქმედებებზე ხარჯვას, სანამ დაკარგული შესაძლებლობები განსაკუთრებული სიცხადის და სიმწვავის შედეგს არ მოიტანს.

დაბოლოს, საქმის რუტინული კეთება, მიზნის გათვალისწინების გარეშე, საკმაოდ ზღუდავს ახალ, შემოქმედებით იდეებს. იდეების გარეშე კი ნებისმიერი ნამუშევარი არაფრითაა გამორჩეული და ადვილად იკარგება ასეთივე ერთფეროვანი საქმეების რიგში. ასეთი საქმეებით წინსვლა გამორიცხებულია.

რუტინასთან ბრძოლის ეფექტური და მარტივი საშუალება არსებობს — მიზნის რეგულარული რევიზია. თანაბარი დროის შუალედებში (მაგალითად, 2 კვირაში ერთხელ) იმის შემოწმება,

ემსახურება თუ არა ძველი გზა მიზანს, ხომ არ სჭირდება მოქმედებებს კორექტირება და რაიმე ახალი შესაძლებლობები ან იდეები ხომ არ გამოჩნდა, რომლითაც მიზანი უკეთ მიიღწევა.

საქმის კეთების 6 რჩევა

1. იდეალურ შედეგს უდიდესი ძალისხმევა სჭირდება. რესურსები დახარჯე მხოლოდ პრიორიტეტულ მიმართულებაზე.
2. არ ღირს გადაუჭრელ პრობლემებზე ნერვიულობა. ასეთები უნდა აღმოაჩინო, შემდეგ კი დაივიწყო და სხვა ამოცანებზე იმუშაო.
3. თუკი პირველად გეჩვენება, რომ საქმე წარმატებით დასრულდა, იცოდე, რომ ეს მოჩვენებითია. კიდევ არის დარჩენილი სამუშაო.
4. არ დაინანო დრო მოსალოდნელი სირთულეების წინასწარ განჭვრეტაზე.
5. არ დაყარო ფარ-ხმალი კრიტიკულ მომენტში, საქმის კეთებისას გარდაუვალი კრახის პირველი განცდა ყოველთვის მოჩვენებითია.
6. არ დაივიწყო მიზანი და არ გადახვიდე გეგმის მექანიკურ შესრულებაზე. რეგულარულად გააანალიზე მიზნები და მათ მისაღწევად არჩეული გზა.

მოსწრების ხელოვნება

*არ გყოფნით დრო?...
 სულ სადღაც მიგეჩქარება?...
 მუდმივად რაღაც გრჩებათ გასაკეთებელი?...
 ...მაშინ ვფიქრობთ ეს თემა თქვენთვისაა!*

ამბობენ, რომ დროის დეფიციტი არ არსებობს... ჩვენ საკმაოდ ბევრი დრო გვაქვს იმის გასაკეთებლად რაც მართლა გვინდა. თუ თქვენ, უმრავლესობის მსგავსად, ძალიან დაკავებული ხართ „რაიმეს“ კეთებით, მაშინ გაითვალისწინეთ, რომ არიან თქვენზე გაცილებით მეტად დაკავებულნი, მაგრამ ასწრებენ გაცილებით მეტს. მათ არ აქვთ თქვენზე მეტი დრო, უბრალოდ უკეთესად იყენებენ მას.

დროის ეფექტურად გამოყენება ისეთივე ტექნიკაა, როგორც ველოსიპედის ან მანქანის მართვა და მისი ათვისება სავსებით შესაძლებელია. ამისთვის არსებობს უამრავი საშუალება და მეთოდი. ქვემოთ სწორედ იმ საბაზისო პრაქტიკული მეთოდების შესახებ გესაუბრებით, რომელიც დაგეხმარებათ თქვენი დროის უკეთესად გამოყენებაში...

დაიწყეთ დაგეგმვით!

დროის „კონტროლი“ იწყება დაგეგმვიდან. გეგმის საშუალებით ჩვენ მომავალი გადმოგვაქვს ანმყოში და ვანაწილებთ ცალკეულ

ლონისძიებებს დროში. გეგმას ადგენს ყველა: სალამოს რა უნდა გააკეთოს, ხვალ რა ფილმს უნდა უყუროს, შაბათ-კვირას ვის უნდა ესტუმროს და ა.შ. უბრალოდ განსხვავებულია დამოკიდებულება გეგმის კეთებისადმი. ზოგი გეგმას უდგება ძალიან სერიოზულად, ზოგს კი გეგმების კეთება საერთოდ დროის კარგვად მიაჩნია და არა მისი ეფექტიანად გამოყენების საშუალებად.

ბანა ვინმეს აქვს დრო დაგეგმვისთვის?

შეიძლება იფიქროთ, რომ ძალიან დატვირთულები ხართ და გეგმის შედგენაზე დრო არ უნდა დაკარგოთ, მაგრამ ამას თუ არ გააკეთებთ, რაღაც საქმე აუცილებლად დაგრჩებათ გასაკეთებელი. რაც უფრო ნაკლები თავისუფალი დრო გაქვთ და დატვირთული ხართ საქმეებით, მით უფრო უნდა დაგეგმოთ. მუდამ უნდა გახსოვდეთ, **როდესაც არ გაქვთ დრო დაგეგმვისთვის, სწორედ მაშინ არის აუცილებელი ამისთვის დროის გამოყოფა.**

როდის უნდა დაგეგმოთ?

საუკეთესო ვარიანტია დღე დაგეგმვით დაიწყოთ ან დაასრულოთ. ორივეს აქვს თავისი უპირატესობა:

დაგეგმვა დღის დასაწყისში—ამ პერიოდში გეგმის შედგენის ერთ-ერთი დადებითი მხარეა დასვენებული გონება. დილით გეგმაზე მუშაობის დროს აქტიურად ერთვებით მისი შედგენის პროცესში, რის შემდეგაც გაადვილდებათ უშუალოდ მოქმედებებზე გადასვლა.

დაგეგმვა დღის ბოლოს—თქვენ მთელი დღის განმავლობაში აქტიურად იყავით ჩართული საქმის კეთების პროცესში და ზუსტად იცით ხვალ საიდან უნდა დაიწყოთ, თან დილით აღარ დაგჭირდებათ ამაზე დროის გამოყოფა და ფიქრი რა უნდა გააკეთოთ. ასევე, დაგეგმვის შემდეგ თქვენი ქვეცნობიერება მთელი ღამის განმავლობაში იმუშავებს და დილით თქვენ უკვე გეგნებით ბევრი იდეა და უშუალოდ საქმის განხორციელებას შეუდგებით.

ბახოვადით! თქვენ გაქვთ დღის ყველაზე ნაყოფიერი მონაკვეთი

გეგმის შედგენის დროს ყურადღება უნდა მიაქციოთ დღის ყველაზე ნაყოფიერ პერიოდებს. საუკეთესო დრო საქმეებისთვის, რომლებიც ითხოვენ გონებრივ, შემოქმედებით აზროვნებას არის ის დრო, როცა თქვენ კონცენტრირება ყველაზე მეტად შეგიძლიათ. უმეტესობისთვის ეს სამუშაოს დღის პირველი საა-

თებია, თუმცა, სწორედ ამ პერიოდში ადამიანების უმრავლესობა ძირითადად გაზეთებს კითხულობს, პასუხობს წერილებს, სატელეფონო ზარებს... არა და სასურველია ასეთი საქმეები გააკეთონ დღის არანაყოფიერ პერიოდში. ზოგი ადამიანი არის „ბუ“, რაც იმას ნიშნავს, რომ მათ დილით არ შეუძლიათ შემოქმედებითი აზროვნება. ასეთმა ადამიანებმა უმჯობესია პრაქტიკული სამუშაო დღის პირველ ნახევარში, ხოლო შემოქმედებითი კი დღის მეორე ნახევარში შეასრულონ.

იფექტუალმა გადაწვინებამ უნდა შევიწინააღმდეგოთ თავისუფლებას

გეგმა უნდა იყოს მოქნილი, რომ თქვენ თავისუფლად მოახდინოთ რეაგირება ნებისმიერ ახალ სიტუაციაზე. ამას ვერ მოახერხებთ, თუ ისეთ გეგმას შეადგენთ, სადაც მოქმედებები ერთმანეთზე იქნება გადაბმული და არ გექნებათ არც ერთი თავისუფალი წუთი. მოულოდნელი და უდროო ზარები, სტუმრები – ყოველივე ეს დამატებით დროის ხარჯებს ქმნის, ამიტომ გქონდეთ ერთი საათი მინც რეზერვში.

შეადგინეთ გასაკეთებელი საქმეების სია!

სანამ გადახვალთ უშუალოდ გეგმის შედგენაზე ჯერ ჩამოწერეთ გასაკეთებელი საქმეების სია, რომ არაფერი გამოგრჩეთ. გადახედეთ მას და დაფიქრდით ვინ დაგჭირდებათ ამ საქმეების განხორციელებისთვის და რისი გადაბარება შეიძლება სხვისთვის. ხშირად გვხვდებიან ისეთი ადამიანები, რომლებიც თავის გეგმაში ჩანერენ ხოლმე უამრავ საქმეს და ყველაფერს აკეთებენ პირადად. საუკეთესო შემთხვევაში მათ შეიძლება მართლაც განახორციელონ ყველა ჩამოწერილი საქმე, მაგრამ სავარაუდოდ ხარისხი დაბალი იქნება... და რაც ყველაზე ცუდია, სასწრაფო საქმეებს ისე გადაყვებიან ხოლმე, რომ ყურადღების გარეშე ტოვებენ „აუცილებელს“. ასე რომ არ მოხდეს, ის საქმეები რომლებსაც თქვენი ჩარევა არ სჭირდება ეცადეთ გადააბაროთ სხვებს და დარჩენილი საქმეები დაალაგეთ მნიშვნელობის მიხედვით:

განსაზღვრეთ პრიორიტეტები

მიანიჭეთ საქმეებს კატეგორია A, B, C და შემდეგ შეუდექით განხორციელებას პრიორიტეტულობის მიხედვით... მაგრამ გახსოვდეთ, რომ **პრიორიტეტები იცვლება დროში!** B-მ და C-მ არ უნდა მიაღწიოს კრიზისს. თავიდან უნდა გადადოთ საქმე C და

გააკეთოთ **A**, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ **C** გადადოთ უსასრულოდ. მაგალითად, მანქანაში ბენზინის ჩასხმა – აზრი არ აქვს მანქანაში ბენზინის ჩასხმას, თუ ის 3/4- ით სავსეა, მაგრამ არც ისაა კარგი, რომ ავზი დაცარიელებამდე მიიყვანოთ და მანქანის შუა გზაში გაჩერებით გაცილებით მეტი დრო დაკარგოთ.

ნუსი 80/20

თქვენ გაქვთ ბევრი საქმე, მაგრამ ყველა არ არის ერთნაირი დონის შედეგის მომტანი. მაგალითად, 10 გასაკეთებელი საქმიდან 2 უზრუნველყოფს წარმატების 80%-ს. ასეთ შემთხვევაში იპოვეთ ეს ორი საქმე, მიაკუთვნეთ **A** კატეგორია და გააკეთეთ პირველ რიგში. დანარჩენი 8 კი დატოვეთ გასაკეთებელი, ან მათ განხორციელებაზე დახარჯეთ გაცილებით ნაკლები დრო, რადგანაც ისინი ჯამში იძლევიან საქმის მხოლოდ 20%-ს.

საქმიანი, რომელიც ჰოვია გაუკეთებელი დატოვოთ

ხშირად ადამიანები დროს ხარჯავენ რაღაც სისულელებების კეთებაზე მხოლოდ იმიტომ, რომ გამოსდით მარტივად. მაგალითად, სამუშაო მაგიდის დალაგებამ და რაღაც ტექნიკური საქმიეების კეთებამ შეიძლება მეტი სიამოვნება მოგანიჭოთ, ვიდრე სხვა რთული და მნიშვნელოვანი საქმის კეთებამ. მაგალითად, დიასახლისი იღებს უდიდეს სიამოვნებას, როცა გაზეთიდან ამოჭრის ახალი კერძის რეცეპტს და ფრიად კმაყოფილია, მაგრამ ის ფაქტობრივად დროს ტყუილად კარგავს, რადგანაც არც კი სცადა გამოეყენებინა ის უამრავი რეცეპტი, რომელიც ანალოგიურად დიდი სიამოვნებით ამოჭრა. შეიძლება ის ამ დროს უდიდეს სიამოვნებას განიცდის იმის გამო, რა დიდი კულინარი ვარო, არა და ის კარგი კოლექციონერია და არა კულინარი.

გამოიყენეთ „თავისუფალი დრო“ უკეთ!

როგორ გამოიყენოთ დრო გზაში?

რას აკეთებთ გზაში? სავარაუდოდ ძირითადად არაფერს! რადიო გაქვთ ჩართული და უსმენთ რომელიმე დიქტორს ან საუკეთესო შემთხვევაში მუსიკას... არა და სავსებით შესაძლებელია ამ დროის სასარგებლოდ გამოყენება. როგორ? — შეგიძლიათ გზაში ჩანაწერით იმეცადინოთ უცხო ენა, ან მოუსმინოთ ნებისმიერი სხვა ტიპის სასწავლო კურსს. ასევე, გზაში თქვენ შეგიძლიათ

ანალიზი გაუკეთოთ იმ დღეს გადასაჭრელ რაიმე საკითხს, რომ ადგილზე მისვლისას პირდაპირ გადახვიდეთ მოქმედებებზე.

სადილის ნაშვრული ფასი

ზოგჯერ სადილზე საერთოდ უარს ამბობენ ხოლმე და კაბინეტში მიირთმევენ ბუტერბროდს, იმ მიზეზით, რომ არ მოცდნენ — ეს ცუდია! საქმის წინ წაწევა ხომ სადილის დროსაც შეიძლება?! სადილთან მოსული პირველი ასოციაცია რა თქმა უნდა არის საჭმელი, მაგრამ აქ მთავარია ვისთან ერთად სადილობ და რაზე საუბრობ და არა ის, რას შეექცევი. ისადილეთ იმ ხალხთან ერთად ვისთანაც გაქვთ „რალაც“ საკითხები მოსაგვარებელი, რომელთა მოგვარებაც არაფორმალურ სიტუაციაში შეიძლება და ამისთვის ცალკე უნდა შეხვედრილიყავით. ელემენტარულად დავალებები გაქვთ გადასანაწილებელი, რომელთა გადმოცემა ორი სიტყვითაც შესაძლებელია.

ღიმილისკრებით გაცილებით მეტის კეთება შეიძლება არაფრის კეთებით

ხანდახან საჭიროა უბრალოდ არაფრის კეთება. თუ თქვენ შეძლებთ დროის ისე განაწილებას რომ ცოტა მოდუნდეთ, გააკეთებთ გაცილებით მეტს და თან მიიღებთ უდიდეს სიამოვნებას. ხანდახან კარგია უბრალოდ ბუხართან მოდუნება და სულაც არაა საჭირო ყველაფრის დაგეგმვა — სპორტის, ხოკეის თამაშის, ფეხით გასეირნების...

მოდით თქვენზე იმუშაოს თქვენმა ძილმა

როდის უნდა დაწვეთ დასაძინებლად? თუ ადრე იღვიძებთ იცით თუ არა, რომ ადრეც უნდა დაწვეთ? მაგრამ ძილის საათები არ უნდა აღემატებოდეს ადამიანის ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს. მოდით ესეთი ექსპერიმენტი ჩავატაროთ. შეამცირეთ თქვენი ძილი ნახევარი საათით და შეეჩვიეთ ახალ დროს რამოდენიმე დღის განმავლობაში. თუ ამით არ შემცირდება თქვენი ნაყოფიერება ეს ნიშნავს, რომ ერთი კვირიდან თქვენ დამატებით მიიღებთ 3.5 საათს, ერთი წლის მანძილზე კი ცხოვრების ერთ დამატებით კვირას და კიდევ 14.5 საათს...

ბადადით განხორციელაზაზი!

შვიტარული ყველის მეთოდი

კარგად შედგენილი გეგმა, რომელშიც მკაფიოდაა განსაზღვრული მოქმედებები, არის წინ გადადგმული გიგანტური ნაბიჯი

თქვენი დროის კონტროლში, მაგრამ აქ ერთი საკითხია მნიშვნელოვანი: **გეგმა მხოლოდ მაშინაა სასარგებლო, როდესაც ის გამოიყენება.** ხანდახან კი დაგეგმვიდან მოქმედებებზე გადასვლა ნაკლებად ჰარმონიულად მიმდინარეობს. ამ დროს გამოიყენება შვეიცარული ყველის მეთოდი. ეს მეთოდი დაგეგმარებათ საქმის ადგილიდან დაძვრაში და წინ ნაწევში, მასში ე.წ. ნახვრეტების გაკეთებით. ეს ნიშნავს საქმის დაწყებას წვრილმანი საკითხების მოგვარებით, რომელიც დიდ დროს არ წაგართმევთ და საჭიროებს რამოდენიმე წუთს. ამისთვის ჯერ უნდა განსაზღვროთ: 1. შესასრულებელი საქმეების სია — აქ შევა მხოლოდ ისეთი საქმეები, რომელთა გაკეთება შეიძლება „5“ წუთში; 2. საქმეების განხორციელების თანმიმდევრობა; 3. ...და რაც მთავარია უნდა დაიწყოთ მოქმედება.

მაგალითად, აი როგორი ნახვრეტები შეიძლება გააკეთოთ „რაიმე“ საქმესთან დაკავშირებით, რომელიც დროის უკმარისობის გამო ვერაფრით დაიწყეთ: 1. შეადგინოთ იმ ხალხის სია, ვინც უნდა ჩართოთ აღნიშნული საქმის განხორციელების პროცესში; 2. შეთანხმდით შეხვედრაზე; 3. ისაღილეთ მათთან ერთად და ამ პროცესში გადაუნაწილეთ დავალებები... ასეთი გზით თქვენ შეძლებთ საქმის მნიშვნელოვნად წინ წაწევას.

მთავარი წანამძღვარი „შვეიცარული ყველის მეთოდისა“ არის ის, რომ დაიწყოთ საქმის კეთება, როცა გაქვს თავისუფალი მხოლოდ 5 წუთი. აქვე დაიმახსოვრეთ, რომ ერთი ნახვრეტით შვეიცარულ ყველს ვერ გააკეთებთ.

ისწავლეთ უარის თქმა!

საქმე ასევე იმაშია, რომ თქვენ კი შეადგინეთ გეგმა, მაგრამ, გაცლიან თუ არა სხვა ადამიანები ამ გეგმის განხორციელებას? ხან მოულოდნელად დიდი ხნის უნახავი მეგობარი გირეკავთ, ხანაც მოგმართავენ შეკითხვით: „ერთი წუთი არ გცალია?“ სინამდვილეში კი ეს ნიშნავს: „გარკვეული დროით დახმარება მჭირდება და დამეხმარე რა...“ ამ დროს თქვენ უნდა ისწავლოთ უარის თქმა. კი, ეს ნამდვილად არ არის ჰუმანური და აუცილებლად უნდა დაეხმაროთ სხვას, მაგრამ არა ისე, რომ თქვენი საქმე დაგრჩეთ გასაკეთებელი. ამ დროს პირდაპირ უარის თქმის ნაცვლად შეგიძლიათ უპასუხოთ: „...და ეს საქმე მართლა მარტო ერთ წუთს საჭიროებს?“ ან „ერთი წუთი კი მაქვს, მაგრამ ეგ საქმე თუ უფრო მეტ დროს მოითხოვს, მაშინ მოდი მოგვიანებით გავაკეთოთ.“

შვილი ჩვეულებრივი შაცდომა

გარდა იმისა, რომ დროს ვერ პოულობთ ახალი საქმის წინ წა-სანევედ და სხვები არ გაცლიან, არსებობს ასევე სხვა მიზეზებიც, რის გამოც თქვენ ცდებით და ეს მიზეზები უმეტეს წილად თქვენშია. აი ის რამოდენიმე მიზეზი, რომლებიც ინვევენ საქმი-დან გადახვევას. თან გაიაზრეთ, რომელია თქვენთვის ნაცნობი და ყველაზე სშირად რა გიშლით ხელს საქმის კეთებაში:

1. ანებივრებთ საკუთარ თავს—აკეთებთ იმას, რისი კეთებაც სია-მოვნებას განიჭებთ. თამაშობთ გოლფს, დადიხართ საყიდლებზე, მიდიხართ კინოში...
2. უსარგებლოდ კომუნიკაბელურობით — თქვენ დიდი ხანი საუბრობთ ტელეფონით; იყენებთ ყოველ მიზეზს იმისთვის, რომ ვინმესთან იჭორაოთ, ოღონდ საქმე არ აკეთოთ.
3. უდროოდ კითხულობთ — იღებთ წაუკითხავი გაზეთების მთელ შეკვრას, როცა გასაკეთებელი გაქვთ სხვა მნიშვნელოვანი საქმე.
4. ასრულებთ სამუშაოს ხელით — ხარჯავთ უამრავ დროს წიგნიდან გადაწერაზე, იმის მაგივრად რომ გადაიღოთ ასლი; ანგარიშობთ ფურცელზე და არ სარგებლობთ კალკულატორით.
5. იჩენთ მეტისმეტ მონდომებას — ისე აკონტროლებთ დაქვემდებარებ-ულების მუშაობას, რომ ხელს უშლით; თქვენ სამუშაო ადგილს ისე აღ-აგებთ, რომ ის ხდება აკურატულობისა და ორგანიზებულიობის ნიმუში.
6. გაურბიხართ საქმეს — დიდ დროს ანდომებთ ყავის დალევას შესვენებაზე.
7. ოცნებობთ — გეგმავთ როგორ გაატარებთ შაბათ-კვირას, ნერვი-ულობით გაურკვეველი საქმეების შესახებ.

თქვენ ამ სიას ალბათ გაზრდით, მიამატებთ რა საყვარელ საქმეებ-ს. ამ ყველაფრის კეთება ცუდი არაა, მაგრამ არა მაშინ, როცა გაქვთ გასაკეთებელი A კატეგორიის საქმე... მაგრამ ყოველივე ეს იმას სულაც არ ნიშნავს, რომ თქვენ უნდა გადაიქცეთ უე-მოციო არსებად გრძნობების გარეშე... უბრალოდ, დროის კონ-ტროლი იმისთვისაა საჭირო, რომ თქვენი ცხოვრება გახადოთ უფრო მნიშვნელოვანი, საინტერესო და ღირებული... **დრო ხომ ცხოვრებაა... მისი დაბრუნება და ანაზღაურება შეუძლებელია... ტყუილუბრალოდ დახარჯო შენი დრო ნიშნავს უაზროდ გაატარო შენი ცხოვრება.**



ჰოვარდ შულცი – უბრალოდ ლიდერი

ადამიანი, რომელმაც შექმნა ყავის იმპერია...

მსოფლიოს უამრავ ქვეყანაში, როდესაც ყავის დაღვევა მოგინდებოდა, პირველი, რაც გახსენდებათ – Starbucks-ია. ეს არცთუ უმიზეზოდ ხდება – Starbucks-ში შეგიძლიათ, მყუდრო და სასიამოვნო გარემოში გამოჩვეულად გემრიელი ყავა მიირთვათ.

დღეისთვის, Starbucks-ი მსოფლიოს ყველაზე წარმატებულ კომპანიათა ნუსხაშია და უამრავ ბიზნესსკოლაში ისწავლება მისი ქეისი, როგორც კომპანიისა, რომლის აყვავებაც ერთი უწყინარი იდეიდან დაიწყო და ძლიერი ლიდერისა და ეფექტური მართვის წყალობით უდიდეს წარმატებას მიაღწია.

„ვიჯექი მილანის ერთ-ერთ ყავახანაში, ლატეს მივირთმევედი და უცბად კითხვა დამებადა – რატომ არ შეიძლება ამერიკაში გავაკეთოთ საზოგადოების თავშეყრის ისეთივე ადგილი, როგორიც ეს მშვენიერი იტალიური ყავახანაა?“

ეს იყო იდეა, რომელსაც ძლიერი ლიდერის ძალისხმევით შედეგად უდიდესი იმპერიის აშენება მოჰყვა. ამ იმპერიას Starbucks-ი ჰქვია და მის სათავეში დღესაც ამ იდეის ავტორი და უძლიერესი ლიდერი, ჰოვარდ შულცი დგას.

ჰოვარდ შულცი

ჰოვარდ შულცი ნიუ-იორკში ბრუკლინში გაიზარდა... ოჯახის წევრებს შორის ის პირველი იყო, ვინც კოლეჯი დაამთავრა. 1975 წელს შულცმა მიჩიგანის უნივერსიტეტში კომუნიკაციების ბაკალავრის ხარისხი მიიღო, იქ კი საფეხბურთო გუნდის დაფინანსებით მოხვდა.

1982 წელს, იგი კომპანია "Moby Dick"-ს შეუერთდა, როგორც მარკეტინგის მენეჯერი. სწორედ ამ დროიდან დაიწყო კომპანიის ისტორიაში უდიდესი ცვლილება.

1983 წელს შულცი კომპანიამ იტალიაში, მილანში მივლინებით გააგზავნა საერთაშორისო გამოფენაზე. სწორედ აქ დაიბადა ამერიკული ყავახანების შექმნის იდეა.

იდეა კი შემდეგში მდგომარეობდა: შულცს სურდა, რომ ყავის მაღაზიებში ყოფილიყო ადგილი, სადაც შესაძლებელი იქნებოდა ყავის დალევა და სასიამოვნო მყუდრო ატმოსფეროში დასვენება.

მის წინადადებას აღფრთოვანებით არ შეხვედრია კომპანიის მფლობელი, მისტერ ბოლდვინი, რომელსაც არ უნდოდა კომპანიის საქმიანობის შეცვლა და ყავის მარცვლების გაყიდვის ნაცვლად ყავახანების გახსნა. თუმცა შულცს მაინც მისცა იდეის ტესტირების საშუალება და ერთ-ერთ მაღაზიაში კუთხეც გამოიყუო.

იდემამ გაამართლა – მაღაზიაში მომხმარებელთა რაოდენობამ საოცარი სისწრაფით იმატა. კლიენტთა უმეტესობას სურდა, რომ ყავა იქვე დაეგემოვნებინა.

ეს იყო პირველი უდიდესი წარმატება, რომელმაც შულცს საკუთარი ყავახანის გახსნის შესაძლებლობა მისცა და რომელსაც *Man IL Giornale* – უდიდესი იტალიური გაზეთის სახელი დაარქვა.

1987 წელს შულცმა კომპანია "Moby Dick"-ი 3 800 000 დოლარად შეიძინა და მაშინვე შეუდგა ცვლილებების განხორციელებას.

მან შეცვალა კომპანიის ლოგო...

კომპანიას სახელად Starbucks-ი შეურჩია...

ყავის ექვსი მაღაზია კი ელეგანტურ, კომფორტულ და სასიამოვნო ყავის სახლებად აქცია.

შულცი კარგად აცნობიერებდა, რომ მისი კომპანიის მთავარი ხიზლი, სწორედ ორმაგ ფუნქციაში იმალებოდა – ყავის მაღაზია და ყავის ბარი ერთად. ეს იყო რადიკალურად განსხვავებული, სრულად ახალი შეთავაზება ამერიკელი მომხმარებლისთვის, რამაც უდღესი წარმატება მოუტანა მას და მის კომპანიას.

უნიკალური გარემო, უმაღლესი ხარისხი და მომსახურება

„მესამე ადგილი“ (The Third Place) – ასეთი სახელი დაიმკვიდრა Starbucks-მა მომხმარებლებში. ეს არის ადგილი, რომელიც სახლისა და სამსახურის შემდეგ მესამეა, სადაც თავს მყუდროდ და მოხერხებულად იგრძნობ, სადაც უგემრიელეს ყავას მიირთმევ, სადაც იციან რა გინდა, გიცნობენ და პატივისცემით გეპყრობიან. Starbucks-ში მართლაც განსაკუთრებული, უნიკალური გარემოა და სწორედ ეს გახლავთ კომპანიის მთავარი პრინციპი.

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში შეგიძლია Starbucks-ის ზუსტად ერთნაირი ყავა იგემო, თუმცა გარემო და საკვები ყველგან განსხვავებულია და მაქსიმალურად ესადაგება ამ ქვეყნის ტრადიციებსა და ხალხის გემოვნებას. კომპანია უბაძლოდ ფლობს სხვადასხვა კულტურასთან ადაპტაციის საიდუმლოს. მაგალითად, აზიის ქვეყნებში შეგიძლიათ მწვანე ჩაის „ფრაპუჩინო“ იხილოთ, ხოლო ახლო აღმოსავლეთში – ოჯახებისთვის გამოყოფილი სპეციალური ადგილები. აღსანიშნავია, რომ Starbucks-ის არც ერთ ობიექტში მოწვევა ნებადართული არ არის, რაც ხაზს უსვამს მის ზრუნვას კლიენტებზე.

Starbucks-ის მეორე მთავარი პრინციპია, რომ ყოველთვის მხოლოდ უმაღლესი ხარისხის ყავა გაყიდოს. ეს იყო კიდევ იმის მიზეზი, რომ შულცმა უარი თქვა ფრენჩაიზზე, რითაც მან შეინარჩუნა ხარისხის კონტროლის საშუალება. იგი კატეგორიული წინააღმდეგი იყო, რომ ყავის გემო ხელოვნურად გაეუმჯობესებინათ. „ჩვენ არ მოვწამლავთ მაღალი ხარისხის მარცვლებს ქიმიით. თუ კლიენტს სურს ყავა თხილის არომატით, ჩვენ შეგიძლია ყავის ჭიქაში თხილის სიროფის დამატება, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში არ გამოვიყენებთ თხილის ესენციას ყავის მოხალვისას“, – ამბობდა შულცი. კომპანიისთვის დღემდე უმნიშვნელოვანესია, რომ მისი პროდუქტი იყოს უმაღლესი ხარისხის – ახალი, კარგად მოხალული ყავა.

მესამე უმთავრესი პრინციპია მომხმარებელთა კმაყოფილება. ნებისმიერი თანამშრომელი აკეთებს ყველაფერს, რათა კლიენტი კმაყოფილი ნავიდეს. კლიენტის ნებისმიერ მოთხოვნაზე პასუხი მისი უბადლო შესრულება უნდა იყოს. ამასთან, ყველა თანამშრომელი ვალდებულია, რომ ხმამაღლა და მორიდების გარეშე განაცხადოს მენეჯმენტთან თავისი შეხედულებები იმის შესახებ, თუ რას აკეთებს Starbucks-ი კარგად, რას ცუდად და რისი შეცვლაა საჭირო. თანამშრომლები არა მარტო ყავის მომზადებას, არამედ კლიენტთა მომსახურებასაც სწავლობენ. თუ Starbucks-ში ერთხელ შეხვედით, მეორედ შესულს უკვე როგორც კარგ ნაცნობს ისე გხვდებიან და ახსოვხართ. კომპანიის მუდმივი მომხმარებლები თვეში საშუალოდ 18-ჯერ სარგებლობენ მისი მომსახურებით. იქ თითოეული კლიენტი ნაცნობი და ახლობელია, თითოეული მათგანის გემოვნება ცნობილია და აზრი – გათვალისწინებული. Starbucks-ის მრავალი პროდუქტი სწორედ კლიენტთა მოთხოვნების გათვალისწინებით იქმნებოდა და იქმნება დღესაც. სწორედ ამიტომაც, რომ მომხმარებლები ყოველთვის კმაყოფილი არიან და უყვართ ეს კომპანია. კომპანიის საიდუმლო მდგომარეობს იმაში, რომ ის თავის მომხმარებელს სთავაზობს „ძირითად მომსახურებას“+“ლეგენდარული მომსახურება“, რაც მომხმარებლისთვის დასამახსოვრებელ, საოცრად თბილ და მეგობრულ დამოკიდებულებაში გამოიხატება და უკან დაბრუნების სურვილს უჩენს.

Starbucks-მა დიდი ხანია, დანერგა ფოსტით შეკვეთები. ეს არის ერთ-ერთი ძლიერი იარაღი კომპანიის ხელში, რათა მან შეძლოს მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილება ისეთ ადგილებში, სადაც მისი მაღაზიები არ არის. ამასთანავე, ეს იდეალური საშუალება აღმოჩნდა, რათა კომპანიას, შემოსული შეკვეთების სიმრავლიდან გამომდინარე, განესაზღვრა, თუ სად უნდა გაეხსნა შემდეგი მაღაზია.

ბამორჩეული ორბანიზაციული კულტურა

გარდა კლიენტებზე ორიენტირებული პრინციპებისა, კომპანიისთვის ასევე მნიშვნელოვან ღირებულებას წარმოადგენს თანამშრომელთა დამოკიდებულება მის მიმართ – თავს ყველა მის

მფლობელად მიიჩნევს და თითოეული მათგანისთვის კომპანიის წარმატება საკუთარ წარმატებას უდრის.

ერთ ორშაბათ დილას შულცი მივიდა კომპანიაში, მიიღო მილოცვები კომპანიის შექენასთან დაკავშირებით, ყველა თანამშრომელი შეკრიბა და მიმართა: „მთელი ჩემი ცხოვრების განმავლობაში მინდოდა ვყოფილიყავი იმ კომპანიისა და ადამიანთა ჯგუფის ნაწილი, რომელთაც საერთო ხედვა აკავშირებთ... დღეს მე აქ იმის გამო ვარ, რომ ეს კომპანია მიყვარს და მას არ მივცემ გაჩერების საშუალებას. გპირდებით, რომ უყურადღებოდ არც ერთ თქვენგანს არ დავტოვებ... ხუთი წლის შემდეგ, როდესაც ამ დღეს გაიხსენებთ, მინდა თქვათ: „მე იქ ვიყავი იმ დღეს და მეც დავეხმარე ამ კომპანიას, რომ წარმატებული გამხდარიყო“.

შულცისთვის მნიშვნელოვანი იყო, რომ Starbucks-ი გამხდარიყო ეროვნული ინტერესების მქონე კომპანია, რომლის თანამშრომლებიც მისი პრინციპების ერთგული დამცველნი იქნებოდნენ და მისით იამაყებდნენ. იგი აღნიშნავდა, რომ სურდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ყველას აზრი გაეთვალისწინებინა.

კომპანიის თანამშრომლები კლიენტებთან თბილ ურთიერთობებს ამყარებენ და საქმეს მაქსიმალური წარმატებით ართმევენ თავს.

შულცის ღრმა რწმენით, თუ თანამშრომლებს კარგად მოემსახურები, მაშინ ისინიც კარგად მოემსახურებიან კლიენტებს.

ჰოვარდ შულცის მიერ კომპანიის შექენიდან ხუთ წელიწადში მას ასოცდახუთი ყავახანა ჰქონდა...

10 წლის შემდეგ, Starbucks-ს ამერიკის მასშტაბით გააჩნდა 1000-ზე მეტი სავაჭრო ნერტილი, გაყიდვებმა შეადგინა 700 მილიონი დოლარი და კომპანიაში დასაქმებული იყო 16 600 თანამშრომელი.

ამჟამად კომპანია მოიცავს 8 000 ობიექტს მსოფლიოს 30 ქვეყანაში.

ამ ყველაფერს ჰოვარდ შულცმა გამორჩეული ორგანიზაციული კულტურის, უმაღლესი ხარისხის მქონე პროდუქტის, უნიკალური და მყუდრო გარემოს მქონე კომპანიის შექმნით მიაღწია.

პროაქტიული და რეაქტიული ადამიანები

დამოკიდებულება ცხოვრების, ადამიანების, დროის, პრობლემების, სამსახურისა და შედეგების მიმართ... ეს არის ის, რაც მათ ერთმანეთისგან განასხვავებს...

არიან ადამიანები (და საკმაოდ ბევრი), რომლებიც ფიქრობენ, რომ იმისთვის გაჩნდნენ ამქვეყნად, რათა ცხოვრებისგან მაქსიმალური სიამოვნება მიიღონ. ისინი ფიქრობენ, რომ გარშემომყოფნი ცდილობენ მათ გამოყენებას. მათთვის სამსახური ის ადგილია, სადაც ცდილობენ ისინი პირადი კეთილდღეობისთვის გამოიყენონ და მათი უმთავრესი ამოცანაც ის არის, თავი არ გამოაყენებინონ. ასეთები ფიქრობენ, რომ ნებისმიერი საქმის გაკეთება შეუძლიათ და თუ ვერ აკეთებენ, მხოლოდ იმიტომ, რომ ამისთვის საკმარისი მოტივაცია არ აქვთ ხელმძღვანელების მხრიდან. ასეთები საკმაოდ ბევრნი არიან.

მათ შეიძლება რეაქტიული ადამიანები ვუნოდოთ. არსებობს შედარებით უფრო მცირერიცხოვანი ჯგუფი ადამიანებისა, რომელთა დამოკიდებულება შესამჩნევად განსხვავდება რეაქტიული ადამიანებისაგან (დამოკიდებულებისგან) და უფრო ხშირად მათთან არის დაკავშირებული ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილებები, ტენდენციები, მუხტი და ყველაზე რთული და უმნიშვნელოვანესი საქმეები. ისინი ყოველდღიურად ვითარდებიან და უდიდეს სიამოვნებას იღებენ აქტიური, საინტერესო მრავალ-

ფეროვანი ცხოვრებისაგან. მათ უკან მოხედვისა არ ეშინიათ და ძალიან ბევრი რამე აქვთ მოსაყოლი, გასახსენებელი, საამაყო და სამაგალითო ახალი თაობებისთვის.

ადამიანების ამ ორ ჯგუფს ერთმანეთისაგან განასხვავებს რამდენიმე საკვანძო საკითხისადმი მიდგომა და დამოკიდებულება. ეს განსხვავება აისახება მათ პროდუქტიულობაზე, შედეგებზე, ცხოვრების დონეზე, ავტორიტეტზე და ა.შ.

პროაქტიული ადამიანების დამოკიდებულება ცხოვრების მიმართ

პროაქტიულ ადამიანებს რეაქტიული ადამიანებისაგან ყველაზე მეტად გამოარჩევს დამოკიდებულება ცხოვრების მიმართ. პროაქტიული ადამიანები ფიქრობენ, რომ მათი უმთავრესი მიზანი სხვებისთვის მაქსიმალური სარგებლის მოტანაა. იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ამას რეალურად აღწევენ (ან მიაღწევენ), ელიან საკადრის საზღაურს, ისეთს, როგორიც სურთ, და იმ ფორმით რა ფორმითაც მათ ეს სურთ.

პროაქტიული ადამიანები ფიქრობენ, როგორ მიანიჭონ სიამოვნება სხვებს, როგორ ემსახურონ მათ და შექმნან ღირებულები საზოგადოებრივი სარგებელი. მათთვის ეს არის ყველაზე დიდი სიამოვნებისა და უკუგების საშუალება. და თუ ადამიანს სურს საინტერესოდ იცხოვროს, უნდა ეცადოს, გარშემომყოფებს მაქსიმალური სარგებლობა მოუტანოს.

ადამიანთა ეს ჯგუფი ყოველთვის ცდილობს შექმნას რაღაც მნიშვნელოვანი სხვებისთვის და, რეაქტიული ადამიანებისგან განსხვავებით, მოტანილი სარგებლობის სანაცვლოდ არ ელოდებიან პირობების შეთანხმებას მისაღები უკუგების მოცულობისა და ხასიათის შესახებ. მათ მტკიცედ სჯერათ, რომ საქმის გაკეთება მათ მოუტანთ საკმაო, საჭირო უკუგებას გამოცდილების, ავტორიტეტის, ანაზღაურების ან მათთვის სასურველი სხვა სახით.

ეს რწმენა ეხმარება მათ იყვნენ უფრო მეტად აქტიურები, ინიციატივიანები, ეხმარება განვითარდნენ ისეთ გარემოში, რომელშიც რეაქტიული ადამიანები ნუნუნებენ, უსაქმურობენ, სულ ჩივიან და ვერც ვითარდებიან.

ცხოვრების მთავარი ფორმულა

პროაქტიული ადამიანების უმთავრესი მიზანი მაქსიმალური საზოგადოებრივი სარგებლობის შექმნაა. ამ მიზნის მისაღწევად ისინი სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანის გადაჭრას ცდილობენ:

1. გაერკვნენ საკუთარ შესაძლებლობებში და, შესაბამისად, იპოვონ ადგილი, სადაც თავიანთი უნარებით, ცოდნით, გამოცდილებით ყველაზე მეტ სარგებელს მოიპოვებენ.
2. გაანალიზონ საკუთარი უნარები, შესაძლებლობები და, შესაბამისად, იპოვონ ის ადგილი, სადაც თავიანთი უნარებით, ცოდნით, გამოცდილებით ყველაზე მეტ სარგებლობას მოიტანენ.
3. ისწავლონ რაც შეიძლება მეტი და განვითარდნენ, რათა მომავალში კიდევ უფრო მეტის გაკეთება შეძლონ. მოასწრონ, დატოვონ რაც შეიძლება ბევრი გაკეთებული საქმე, მაგალითი, იმისთვის, რომ სხვებსაც გაუღვიძონ ბევრის კეთებისა და მოსწრების სურვილი.

ეს ამოცანები არის პროაქტიული ადამიანების მოქმედების მთავარი ფორმულა. ისინი ცდილობენ, დროის სხვადასხვა პერიოდში სწორად გააკეთონ აქცენტები, ჰქონდეთ მკაფიო პრიორიტეტები და მიაღწიონ საუკეთესო შედეგებს.

დამოკიდებულება დროის მიმართ

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი, რითაც პროაქტიული ადამიანი რეაქტიულისგან განსხვავდება, ეს არის დამოკიდებულება დროის მიმართ.

პროაქტიული ადამიანებისთვის დრო ყველაზე მნიშვნელოვანი, ძვირფასი რესურსია. რესურსი, რომელსაც ვერ შეინახავ, ვერ დააგროვებ, რომელიც ყველას თითქმის ერთი და იმავე რაოდენობით აქვს. მათ კარგად იციან: თუ გინდა, რომ ბევრის გაკეთება მოასწრო, უნდა ისწავლო დროის კარგად გამოყენება. ისინი სწორედ ამით მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან რეაქტიული ადამიანებისაგან. პროაქტიულმა ადამიანებმა კარგად იციან, რომ არ-

სებობს მუშაობისა და დასვენების დრო. მათთვის მნიშვნელოვანია სწორად გამოიყენონ დასვენებისთვის განკუთვნილი დრო და ცდილობენ, უფრო აქტიურები იყვნენ, იმოგზაურონ, მოინახულონ ადამიანები, შეიტყონ ახალი და საინტერესო ინფორმაცია. მათთვის მნიშვნელოვანია ყოველი წუთი, რომელსაც დასვენებისთვის იყენებენ. შესაბამისად, მათი დასვენება, როგორც წესი, ბევრად უფრო საინტერესოა, ვიდრე რექტიული ადამიანებისა, რომლებიც თავს უფლებას აძლევენ ჰქონდეთ დრო (და ხშირად ძალიან ბევრი), როცა არც ისვენებენ და არც მუშაობენ.

დამოკიდებულება პრობლემების მიმართ

პრობლემების მიმართ დამოკიდებულებაშიც ჩანს ერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება პროაქტიულ და რეაქტიულ ადამიანებს შორის... პროაქტიული ადამიანები ახერხებენ ერთმანეთისგან გამოიჯნონ მოუგვარებელი და ისეთი პრობლემები, რომელთა გადაჭრაც შეუძლიათ. შესაბამისად, ისინი ახერხებენ მაქსიმალურად გაამახვილონ ყურადღება პრობლემებზე, რომელთა გადაჭრაც შეუძლიათ და რაც შეიძლება ნაკლებად იდარდონ იმ პრობლემების გამო, რომლებსაც ამ ეტაპზე ვერ ჭრიან.

რეაქტიული ადამიანების დამოკიდებულება სრულიად საპირისპიროა. ისინი, როგორც წესი, ყოველთვის წუწუნებენ, დარდობენ და ლელავენ იმ პრობლემების გამო, რომლებიც მათ ძალას აღემატება და, ამდენად, დრო აღარ რჩებათ, არც ყურადღებას უთმობენ იმ პრობლემებს, რომელთა მოგვარებაც შეუძლიათ. ამიტომ მეტად ლელავენ, შედეგებს კი ნაკლებად აღწევენ, ვიდრე პროაქტიული ადამიანები.

დამოკიდებულება სხვა ადამიანთა მიმართ

მნიშვნელოვნად განსხვავდება მათი მიდგომა სხვა ადამიანების მიმართ. პროაქტიული ადამიანები ფიქრობენ, რომ ყოველი ადამიანი რალაცით მასზე უკეთესია. ყოველი მათგანი თუნდაც ამის გამო პატივისცემას იმსახურებს და თითოეულს აქვს „რალაც“, რაც მიზანშეწონილია მისგან ისწავლო, გადმოიღო და გაითავისო. შესაბამისად, მათი ურთიერთობები სხვა ადამიანებთან ბევრად უფრო დადებითი, საინტერესო და სასიამოვნოა. მათთან

ყოფნა ყოველთვის გაძლევს საშუალებას, გაიზარდო, დაინახო საკუთარი ძლიერი მხარეები. პროაქტიულ ადამიანებთან ურთიერთობას სხვა ადამიანები ესწრაფვიან.

რეაქტიული ადამიანები სხვებთან მიმართებაში უფრო მეტ დროს უთმობენ იმაზე ფიქრს, თუ რა აქვთ მათ სხვებზე უკეთესი, რითი არიან გამორჩეულები და ძლიერები, სხვა ადამიანები რის გამო უნდა სცემდნენ მათ პატივს და აფასებდნენ. შესაბამისად, ამ ადამიანებთან ურთიერთობა გაცილებით რთულია, ვაკომპლექსებს, გამცირებს და ზღუდავს შენი განვითარების შესაძლებლობებს. მათ გაუზრბიან და ერიდებიან, ისინი უფრო ხშირად არიან მარტო, სხვა ადამიანებთან ბევრად უფრო რთული და დაძაბული ურთიერთობები აქვთ.

დამოკიდებულება სამსახურის მიმართ

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება რეაქტიული და პროაქტიულ ადამიანებს შორის, ეს არის დამოკიდებულება სამსახურის მიმართ.

რეაქტიული ადამიანები ცდილობენ იმაზე მეტი არ იმუშაონ, რამდენიც საჭიროა იმისთვის, რომ საყვედური არ მიიღონ. მათი აზრით სამსახური ის ადგილია, სადაც სხვა ადამიანები ცდილობენ მაქსიმალური სარგებელი მიიღონ მათგან და ამ სარგებლის მოტანაში მინიმალური გადაუხადონ. შესაბამისად, რეაქტიულ ადამიანებს ხშირად არ უყვართ ის ორგანიზაცია, სადაც მუშაობენ და ყოველთვის ცდილობენ სხვა ადგილი იპოვონ.

პროაქტიული ადამიანებისთვის კი სამსახური ეს არის საშუალება, აკეთონ რაც შეიძლება ბევრი სასარგებლო საქმე. მათთვის ეს არის თვითრეალიზაციის ადგილი და ასპარეზი. მათთვის სირთულეები განვითარების საშუალებაა და პრობლემები – ბარიერები, რომლებიც უნდა გადალახო იმისთვის, რომ რაღაცა გააკეთო, კვალი დატოვო, განვითარდე, მოიხვეჭო ავტორიტეტი, შეიძინო გამოცდილება, მოიპოვო მატერიალური კეთილდღეობა.

პროაქტიული ადამიანები ცდილობენ გამოასწორონ გარემო, რომელშიც მუშაობენ. ისინი გამუდმებით, აქტიურად ითხოვენ უკეთესი პირობების შექმნას საკუთარი თავის უფრო მეტად რეალიზაციისთვის, უფრო მეტად წარმოაჩინენ პრობლემებს და

სთავაზობენ საკუთარ ხედვებსა და წინადადებებს მათ მოსაგვარებლად, ვინაიდან მათთვის უფრო მნიშვნელოვანია ჰქონდეთ უფრო მეტი საქმის კეთების შესაძლებლობა და პირობები. და როგორც კი პროაქტიული ადამიანები ხვდებიან, რომ მათი ძალისხმევა გარემოს გასაუმჯობესებლად საკმარისად ნაყოფიერი არ არის და ისინი ვერ ახერხებენ ამ სამსახურში იმ სარგებლის შექმნას, რაც მათ შეუძლიათ მათივე უნარებიდან და გამოცდილებიდან გამომდინარე, ისინი არ ეგუებიან უმოქმედობას, ტოვებენ ორგანიზაციას, რათა თვითრეალიზაციის უკეთესი ადგილი მოძებნონ. რეაქტიული ადამიანები კი ამას ეგუებიან, სამსახურში რჩებიან, ნუხან და დარდობენ. კიდევ უფრო ამძიმებენ გარემოს და ამცირებენ საქმის კეთების შესაძლებლობებს მათთვის და გარშემომყოფთთვისაც.

დამოკიდებულება შედეგების მიმართ

დაბოლოს, რეაქტიული და პროაქტიული ადამიანების დამოკიდებულება განსხვავებულია მათი საქმიანობის შედეგების მიმართაც. რეაქტიული ადამიანები ყოველთვის (ან თითქმის ყოველთვის) ფიქრობენ, რომ მათ მიერ მიღწეული დადებითი შედეგები ეს არის მათი უნიკალურობის, ნიჭიერებისა და შრომისმოყვარეობის დამსახურება. ხოლო გაფუჭებული საქმე და შეუსრულებელი დაპირებები უფრო მეტად იმ გარემოს ბრალია, სადაც მათ უწევთ მუშაობა და იმ ადამიანებისაც, ვისთან ერთადაც საქმიანობენ.

მათგან განსხვავებით პროაქტიული ადამიანები სრულიად სანაღმდეგოს ფიქრობენ. მათთვის მიღწეული შედეგები ძირითადად გარემოს და მათ თანამებრძოლთა აქტიური დახმარების, შემთხვევითი გარემოებების ან გამართლების შედეგია. მაშინ, როდესაც წარუმატებლობის შემთხვევაში მიაჩნიათ, რომ ეს მათი ნაკლოვანებების, დაშვებული შეცდომების შედეგია. სწორედ ასეთი დამოკიდებულება, რეაქტიული ადამიანებისაგან განსხვავებით, მათ არ აძლევს საკუთარი მიღწევებით დაკმაყოფილების საშუალებას, ეხმარება მუდმივად აანალიზებდნენ საკუთარ ნაკლოვანებებსა და დაშვებულ შეცდომებს, ვითარდებოდნენ და აღწევდნენ ახალ-ახალ სიმაღლეებს როგორც განვითარების დონით, ისე გადაჭრილი ამოცანების, მიღწეული შედეგების სირთულითა და მნიშვნელობით.

