

წინამძღოლის მსტატოვის
მცლამრთი უცოლობელი
კანონი

© 2002
ISBN 99928-0-445-9

შემაღბენლობა

*წინასიტყვაობა
მადლიერება
შესავალი*

1. სარქველის კანონი 1

*ხელმძღვანელობის უნარს პიროვნების მარგი
ქმედების კოეფიციენტი განსაზღვრავს.*

ძმებმა დიკმა და მაურისმა თითქმის მიაღწიეს ამერიკულ ოცნებას, მაგრამ ვერ შესძლეს მისი განხორციელება. მათ ნაცვლად ეს გააკეთა კაცმა სახელად რეიმ, ძმების მიერ დაფუძნებული კომპანიის გამოყენებით. ასე იმიტომ მოხდა, რომ მათ არ უწყობდნენ სარქველის კანონის შესახებ.

2. ზეგავლენის კანონი 13

*ხელმძღვანელის კუშმარიტი საზომი არის – სხვებზე
მისი ზეგავლენის ხარისხი, არც მეტი, არც ნაკლები.*

მის ქმარს ყველაფერი ჰქონდა: სიმდიდრე, პრივილეგიები, მდგომარეობა საზოგადოებაში და საშეფო ტიტული. მაგრამ მან კი არა, მისმა ცოლმა, პრინცესა დაიანამ, დაიპყრო მთელი მსოფლიო. რატომ? ო, მას ესმოდა ზეგავლენის კანონი.

3. პროცესის კანონი 23

*ხელმძღვანელობის უნარი დროთა განმავლობაში
ღვივდება და არა ერთ დღეში.*

თეოდოს რუზველტი ხელს უწყობდა მსოფლიო ზე სახელმწიფოს შექმნას, დაჯილდოვდა ნობელის პრემიით და გახდა აშშ-ს პრეზიდენტი.

მაგრამ ვერასოდეს გაიგებდით ამ კაცის სახელს, მას რომ პროცესის კანონი არ სცოდნოდა.

4. ნაზიბაციის კანონი 35

ნებისმიერს შესწევს უნარი დადგეს ზომალდის საჭესთან, მაგრამ ყოველს როლი ხელეწიფება კურსის გაკვლევა.

უზუსტესი კომპასის გამოყენებით სკოტმა თავდასაველის მძებნელთა ჯგუფი დედამიწის კიდესთან მიიყვანა – და, როგორც აღმოჩნდა, უსახურ სიკვდილთან. ეს არ მოხდებოდა თუკი მას, მათ ლიდერს, ნავიგაციის კანონი ეცოდინებოდა.

5. ე.ფ. ჰათონის კანონი 47

როდესაც ნამდვილი ლიდერი საუბრობს, მას უსმენენ.

ჭაბუკი ჯონი დირექტორთა საბჭოს თავისი პირველი სხდომისათვის იმ ფიქრით ემზადებოდა, რომ – ის უფროსი იყო. მალე მიხვდა, სინამდვილეში ვის ეჭირა მართვის სადაეები – ე.ფ. ჰათონის კანონი გაითავისა.

6. მყარი ნიადაგის კანონი 59

ნღობა – მმართველობის საფუძველი.

რობერტ მაკნამარას რომ მყარი ნიადაგის კანონი სცოდნოდა, ვიეტნამის ომის შედეგები შეიძლება სხვაგვარი ყოფილიყო, ისევე როგორც ყველაფერი, რაც იმ დროს ამერიკაში ხდებოდა.

7. პატივისცემის კანონი 71

ჩვეულებრივ, ადამიანები თავისზე უფრო ძლიერ პიროვნებებს მიჰყვებიან.

წარუმატებლობანი ამ პიროვნებას თან სდევდა, მაგრამ ათასობით ადამიანი მას თავის ლიდერს უწოდებდა. რატომ? იმიტომ, რომ მათ გვერდი ვერ აუარეს პატივისცემის კანონის ზეგავლენას.

8. ინტუიციის კანონი 81

სიტუაციის შეფასება ხელმძღვანელის გადასახედიდან უნდა ხდებოდეს.

როგორ ხდებოდა, რომ ნორმან შვარცკოფი ყოველთვის ჭვრეტდა პრობლემის საფრთხეს იქ, სადაც მისი გარემოცვა ბრმა რჩებოდა? პასუხი დიად ლიდერსა და უბრალოდ კარგ ხელმძღვანელს შორის განსხვავებაში მდგომარეობს, რომელიც ინტუიციის კანონში გამოიხატება.

9. მაგნეტიზმის კანონი 93

მითხარი ვის იზიდავ, და გეტყვი, ვინ ხარ.

რატომ ლანძღვენ ხშირად “ღალას ქოვბოიზს”, რომელსაც ერთ დროს “ამერიკულ გუნდს” ეძახოდნენ? პასუხს მაგნეტიზმის კანონი იძლევა.

10. ურთიერთობის კანონი 103

სანამ დახმარების ხელს ითხოვთ, გული უნდა შეუძრა.

ელიზაბეთ დოულმა ეს კანონი გაითავისა. მის ქმარს, ბობს, რომ იგივე გაეკეთებინა გაეთავისებინა, ის შეძლებდა ამერიკის ორმოცდამესამე პრეზიდენტი გამხდარიყო. ამას ურთიერთობის კანონი ჰქვია.

11. უახლოესი გარემოცვის კანონი 113

ხელმძღვანელის პოტენციალი, მისი უახლოესი გარემოცვით განისაზღვრება.

ჯონი ხელმძღვანელის სამუშაო საათებს უკვე მაქსიმალურად იყენებდა, მაგრამ მას სურდა რაღაც უფრო დიდისათვის მიეღწია. სამუშაო განრიგი წუთობრივად იყო განაწილებული! როგორ გადავიდა ჯონი შემდეგ საფეხურზე? მან უახლოესი გარემოცვის კანონი გამოიყენა.

12. უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონი 125

მხოლოდ საკუთარ თავში დარწმუნებულ ლიდერს შეუძლია სხვათათვის უფლებამოსილებათა მინიჭება.

საკეტომობილო ბიზნესში მოპოვებული დამსახურებისა და დანერგილი სიახლეების გამო ჰენრი ფორდი ამერიკული მეწარმეობის მაგალითად ითვლება. მაშ რამ წააბორძიკა იგი ისე ძლიერ, რომ მის შვილს ეშინოდა “ფორდის” გაკოტრებისა? პასუხი უფლებამოსილების მინიჭების კანონშია.

13. რეპროდუქციის კანონი 137

ხელმძღვანელის აღზრდა მხოლოდ ლიდერს შეუძლია

რა აქვთ საერთო ეროვნულ საფეხბურთო ლიგის ყველა მთავარ მწვრთნელს? მათი ორგანიზატორული უნარი – სხვათა მიერ დამოძღვრის შედეგად გამომუშავებული ნაყოფია. იგივე შეიძლება ითქვას კომპანიათა ასობით დირექტორზეც. მთელი ხელმძღვანელობის 80 პროცენტი გახლავთ რეპროდუქციის კანონის რეზულტატი.

14. ალიარების კანონი 147

ჯერ ხელმძღვანელს ალიარებენ, ხოლო შემდეგ მის ხელდას უჭერენ მხარს.

როცა ჯუდი ესთრიში პირველად იწყებდა საკუთარ საქმეს, მას ფინანსების მოზიდვაზე 6 თვე დაეხარჯა. მეორედ ამას 6 წუთი დასჭირდა. რამ განაპირობა სხვაობა? ალიარების კანონმა.

15. გამარჯვების კანონი 157

ლიდერი გამონახავს ბერხს, რათა თავისი გუნდი გამარჯვებამდე მიიყვანოს.

რამ დაიხსნა ინგლისი გიტლერის ტირანიისაგან, წელში გატეხა სამხრეთ აფრიკის აპარტეიდი და დაეხმარა “ჩიკაგო ბულზს” მსოფლიო ჩემპიონის ტიტულით?

პონატებზე გამარჯვებათა მოპოვებაში? სამივე შემთხვევაში პასუხი ერთია: ლიდერები გამარჯვების კანონს ემხრობოდნენ.

16. მამოძრავებელი ძალის კანონი (დიდი მო-ს კანონი – ინგ. “Big Mo”) 171

*მამოძრავებელი ძალა – ნებისმიერი ხელმძღვანელის
საუკეთესო მეგობარი.*

ჯეიმს ესკალანტე ამერიკის საუკეთესო მასწავლებლად აღიარეს. მაგრამ მისი მასწავლებლობის უნარი – ისტორიის მხოლოდ ნაწილია. ესკალანტემ და “გარფილდის” სკოლამ წარმატება მამოძრავებელი ძალის კანონის მიზეზით მოიპოვა.

17. პრიორიტეტთა კანონი 181

*ხელმძღვანელს ესმის, რომ ყველანაირ მოღვაწეობას
წარმატებამდე არ მიყვარათ.*

ჯეკ უელშმა უკვე წარმატებული კომპანია მიიღო და იგი სტრატოსფეროს უმაღლეს ფენამდე აიყვანა. რას იყენებდა იგი ამისათვის? რა თქმა უნდა, პრიორიტეტთა კანონს.

18. მსხვერპლის კანონი 189

წარმატებისათვის მსხვერპლია საჭირო

იგი მთავრობის ბიზნესის სფეროში ჩარევის ერთ-ერთი მძაფრი კრიტიკის ავტორი გახლდათ. მაშ, რატომღა წარსდგა ლი იაკოკა აშშ-ს კონგრესის წინაშე ხელგაწვდილი საკრედიტო გარანტიების მიღების იმედით? მან ეს იმიტომ გააკეთა, რომ უწყოდა მსხვერპლის კანონის შესახებ.

19. შესაფერისი მომენტის კანონი 199

*მოქმედების დრო ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც
თვით მოქმედება და მოძრაობის მიმართულება.*

ამან მას შესაძლებლობა მისცა აშშ-ს პრეზიდენტი გამხდარიყო. იგივემ მას პრეზიდენტის სავარძელი დააკარგვინა. რა არის ეს? ის, რაც

შეიძლება თქვენსა და ხელმძღვანელობის თქვენული უნარის წინაშე დადგეს – მას შესაფერისი მომენტის კანონი ჰქვია.

20. ბრიგადისეზერი ზრდის კანონი 211

რათა დაინახოთ ზრდა, მოამზადეთ მიმდევრები, რათა დაინახოთ გამრავლება – ხელმძღვანელები.

როგორ გააფართოვა განვითარებადი ქვეყნის მოქალაქემ თვისი ორგანიზაცია 700-დან 14000 წევრამდე მხოლოდ შვიდი წლის განმავლობაში? ეს, მან ლიდერის არითმეტიკის გამოყენებით მოახერხა. ამაშია გრიგალისეზერი ზრდის კანონის საიდუმლო.

21. მემკვიდრეობითობის კანონი 221

ხელმძღვანელის ღირებულება მისი მემკვიდრეებით განისაზღვრება.

ბრავალი კომპანია ხელმძღვანელის დაკარგვისას კრახს განიცდის. მაგრამ, როცა რობერტო გოიცუეტა მოკვდა, “კოკა-კოლა” არც კი შეტოკებულა. რატომ? იმიტომ, რომ სიკვდილის წინ გოიცუეტა მემკვიდრეობის კანონს იყენებდა.

დასასრული 231

წინასიტყვაობა

თქვენ ეს წიგნი მოგეწონებათ – იქნება იგი პირველი, თუ ორმოცდამეათე თქვენს კოლექციაში, მნიშვნელობა არა აქვს – იმიტომ, რომ შეგიძლიათ ამ პრინციპების დაუყოვნებლივ გამოყენება. მათ შეუძლიათ თქვენი პირადი, ოჯახური და საქმიანი ცხოვრების შეცვლა. ეს წიგნი არ წარმოადგენს რაღაცა მისტიკურ თეორიის სწავლებას. პირიქით, იგი სავსეა ლიდერობის ურყევი პრინციპებით, რომლებიც ავტორისა და სხვა მრავალი ავტორიტეტის პრაქტიკული გამოცდილებით დასტურდებიან.

“წინამძღოლობის ოსტატობის ოცდაერთი უცილობელი კანონი” – გარდაუვალი კანონების მძლავრი და სრული განსაზღვრება, რომელნიც აუცილებლად პრიორიტეტად უნდა გაიხადოთ, თუ გსურთ გახდეთ სრულფასოვანი ლიდერი შინ, სამსახურში, ეკლესიაში და ყველგან, სადაც კი ამის აუცილებლობა იქნება.

თითოეულ თავში ჯონი მომდევნო კანონის თვითარსს წარმოაჩენს და სხვა ადამიანთა წარმატებებისა და წარუმატებლობის მაგალითთა საშუალებით უჩვენებს მკითხველს, თუ როგორ შეუძლიათ თავიანთ ცხოვრებაში ამ კანონის გამოყენება. თუ თქვენ გულმოდგინე სტუდენტი ხართ, შეძლებთ ამ 21 კანონის არსში ჩაწვდომას და მათ პრაქტიკაში განხორციელებას.

ჯონ მაქსველი ორგანიზატორული ავტორიტეტის შეუფასებელ საგანძურს გთავაზობთ, ახდენს რა ყოველივე იმის ხელმისაწვდომ ფორმულირებას, რაც თავად გამოიკვლია ამ სფეროში. როგორც კი თქვენს ცხოვრებაში ამ წესების გამოყენებას დაიწყებთ, დაინახავთ თუ როგორ არღვევენ ან ახორციელებენ გარშემო მყოფი ლიდერები ე.წ. ქათონის კანონს და “დიდი მო“-ს კანონს (იგ ო). მე გულწრფელად გირჩევთ ამ წიგნის კითხვას. იგი ადვილად გასაგები და სასარგებლოა, ამავე დროს, სიღრმისეულია და სიცხადეს არაა მოკლებული. ის განმსჭვალულია იმედით, შეგონებით, გამხნევებით და სასარგებლო მეთოდიკით. დადგენილებები ამ წიგნში პრინციპული და ნათლად

წარმოჩენილია. ისინი – მაძიებელი სტუდენტისათვის, რომელიც ლიდერის როლის აღსრულებისაკენ იღტვის – აუცილებელი ინსტრუმენტებია. თუ მენეჯმენტის სფეროში ახალბედა ხართ, ეს სახელმძღვანელო თქვენს კარიერაში ათელის წერტილად გამოდგება. ხოლო თუ უკვე გამოცდილი ხელმძღვანელი ბრძანდებით, წიგნი ახალი სიმაღლეების დაპყრობაში დაგეხმარებათ. ის სასარგებლოა, ძლიერ სასარგებლო.

ზიგ ზიგლარი

მადლიერება

მადლობის გადახდა მსურს იმ მრავალი ლიდერისათვის, რომლებიც ამ წიგნის დაწერაში დამეხმარნენ. ეს “ინჯლის” თანამშრომლები გახლავთ: დიკ პეტერსონი, დეივ საზერლენდი, დან რეინალდი და დენის ვორდეი, აგრეთვე “თომას ნელსონი” გამომცემლობის თანამშრომლები: როლმ ზათერთენი, რონი ლენდი, მაიკ ჰიატი, ვიქტორ ოლივერი და რობი ბერქჰედი. ასევე თავს ვალდებულად მივიჩნეე მადლობა გადავუხადო “თომას ნელსონის” გამომცემლობის რედაქტორს ბრაიან ჰამფთონს, რომელიც ძალიან მჭიდროდ თანამშრომლობდა ჩემთან, მისი მოთმინებისა და ხელნაწერზე მუშაობაში გაწეული დახმარებისათვის.

ასევე მადლობას ვუხდი ჩემს ასისტენტს, ლინდა ეგერს, რომლის დიდი გული და უდიდესი თანადგომა მეხმარებთან ხელმძღვანელის ვალდებულებათა შესრულებაში. და ბოლოს, მინდა მადლობა გადავუხადო ჩარლზ ვეთჯელსა და მის მეუღლე სტეფანის. ეს წიგნი მათი მონაწილეობის გარეშე ვერ შეიქმნებოდა.

შესავალი

ს შირად მაქვს იმის შესაძლებლობა, რომ ხელმძღვანელობის ოსტატობა შევასწავლო ქვეყნის რეგიონებსა და მთელს მსოფლიოში და დროდადრო ისეთ ხალხთან მიწვევს საუბარი, რომლებიც ჩემს ლექციებზე მეორედ, მესამედ, ხანაც მეოთხედაც კი ესწრებიან. ამას წინათ შეერთებულ შტატებში გამართულ კონფერენციაზე შესვენებაზე ერთი 55-60 წლის კაცი მომიახლოვდა, რომელსაც რამდენიმე წლის წინაც შევხვედრილვარ. მან ჩემი ხელი დაიჭირა და მისი ენერგიულად ჯანჯლარი დაიწყო.

– იმან, რაც თქვენგან ლიდერობის კანონებზე შევიტყვე, ჩემი ცხოვრება შეცვალა – თქვა მან. – მაგრამ როგორ ვისურვებდი, რომ ეს თქვენგან ოცი წლით ადრე მომესმინა.

– ალბათ ვერა, – ვუპასუხე ჩაცინებით.

– რას გულისხმობთ? – შემეკითხა იგი. – მე გაცილებით ბევრს მივალწევდი! ეს 21 კანონი ოცი წლის წინ რომ შემეტყო, იმას გავაკეთებდი, რაზეც არც კი მიოცნებია.

– შეიძლება ასეც ყოფილიყო, – ვუპასუხე მე. – მაგრამ ოცი წლის წინ მე ვერ შევძლებდი მათ შესახებ საუბარს, ვინაიდან მთელი ცხოვრება დაეხარჯე მათი შეცნობისა და განხორციელებისათვის.

ახლა, როცა ამ წიგნს ვწერ, 51 წლისა ვარ. 30 წელზე მეტი შევალიე პროფესიონალურ ხელმძღვანელობას. დაეარსე ოთხი კომპანია. ჩემს ენერგიას და დროს იმას ვახმარ, რაც ადამიანთა ცხოვრებაზე დადებით ზეგავლენას ახდენს. ამავე დროს, საკმაოდ ბევრი შეცდომა დაეუშვი – უფრო მეტი, ვიდრე უმრავლესმა იმ ადამიანთაგან, ვისაც

ვიცნობ. ყოველი წარმატება თუ წარუმატებლობა თავისთავად ფას-
დაუღებელი გაკვეთილი იყო.

როდესაც მე ვმოგზაურობ და სხვადასხვა ორგანიზაციებთან თუ
ცალკეულ პირებთან ვსაუბრობ, ხშირად მთხოვენ ლიდერობის გან-
საზღვრას. “მოკლედ რომ ჩამოგვეყალიბებინა ყველაფერი, რაც ხელ-
მძღვანელობის ოსტატობის გარშემო შეიტყვეთ თქვენი ცხოვრების
მანძილზე – მეკითხებიან ისინი – რა გამოვიდოდა?”

ეს წიგნი – ამ კითხვის პასუხია. მე მთელი ცხოვრება დამჭირდა,
რათა ხელმძღვანელობის ოსტატობის 21 კანონი გამეთვითცნობიერებინა.
და ჩემი განზრახვაა, რომ ისინი რაც შეიძლება უბრალო და ცხადი
ფორმით გადმოვცე. დარწმუნებული ვარ, ცოტა იუმორიც არ გვაწყენდა.

ერთ-ერთი მთავარი ჭეშმარიტება, რომელიც ამ წლების განმავლობაში
გავაცნობიერე, შემდეგში მდგომარეობს: ლიდერობა რჩება ლიდერობად,
რაც არ უნდა იყოს და რასაც არ უნდა საქმიანობდეთ. დროება
იცვლება, ტექნოლოგია პროგრესირებას განიცდის, მსოფლიოში კულ-
ტურათა უამრავი ნაირსახეობა არსებობს, მაგრამ წინამძღოლობის
ჭეშმარიტი პრინციპები უცვლელია. იმისაგან დამოუკიდებლად, ჩვენ
ელნიელებზე ვსაუბრობთ თუ ძველი აღთქმის ებრაელებზე, უკანასკნელი
ორასი წლის განმავლობაში ჩამოყალიბებულ არმიებზე თუ თანამედროვე
ვეროპის ქვეყნების მეთაურებზე, ადგილობრივი ეკლესიის მწყემსებზე
თუ საერთაშორისო ბიზნესის მაგნატებზე. ლიდერობის პრინციპებმა
დროის გამოცდას გაუძლეეს. ისინი შეურყევადია.

როდესაც ამ წიგნის კითხვას შეუდგებით, ოთხი რამ გახსოვდეთ:

1. შესაძლებელია ამ კანონებში ჩაწვდომა. ზოგი მათგანის
ათვისება და გამოყენება უფრო ადვილია, ვიდრე სხვებისა, მაგრამ
ყველა მათგანის დაუფლებაა შესაძლებელი.
2. ეს კანონები თვითმყოფადია. ისინი ერთმანეთს ავსებენ,
მაგრამ თქვენთვის არაა აუცილებელი ერთის ცოდნა მეორე კანონის
გასაგებად.
3. ეს კანონები გარკვეულ შედეგებს უზრუნველყოფენ.
გამოიყენეთ ისინი და ხალხი გამოგყვებათ. დაარღვიეთ ან
უგულუბელაყვით რომელიმე მათგანი – და ვერ შეძლებთ სხვების
წაძლოლას.
4. ეს კანონები ლიდერობის უნარის საფუძვლებს აყა-
ლიბებენ. როგორც კი მათ შეისწავლით, ისინი პრაქტიკულად
უნდა განახორციელოთ.

თუ თქვენ ქვეშევრდომი ხართ, რომელიც მხოლოდ ახლა აცნობიერებს ლიდერობის უნარის მნიშვნელობას, ან თუ მოქმედი ხელმძღვანელი ბრძანდებით, რომელსაც თვითონ ჰყავს ხელქვეითები, შეგიძლიათ გაადვივოთ საკუთარი ორგანიზატორული უნარი. როდესაც ამ კანონებს წაიკითხავთ, თქვენ მიხვდებით, რომ ზოგიერთ მათგანს უკვე ეფექტურად იყენებთ. სხვანი კი იმ სისუსტეებს აღმოჩენაში დაგეხმარებიან, რომელთა შესახებაც აქამდე არ იცოდით. მაგრამ, რაც მეტ კანონებს სწავლობთ, მით სრულყოფილი ლიდერი ხდებით. თითოეული წესი საკუთარი ხედვის მისაღწევად და ხალხის ასაშენებლად უნდა გამოიყენოთ. შეისწავლეთ და გამოიყენეთ თუნდაც ერთი ამ კანონთაგანი და ხალხი სიხარულით გამოგყვებათ თქვენ.

ახლა კი, მოდით, ერთად გავხსნათ ხელსაწყოების ყუთი.

სარქველის კანონი

*ხელმძღვანელობის უნარს პიროვნების მარგი
ქმედების კოეფიციენტი განსაზღვრავს*

რემს კონფერენციებს ხელმძღვანელობის ხელოვნების შესახებ ხშირად სარქველის კანონის განმარტებით ვიწყებ, რამდენადაც იგი ეხმარება ადამიანებს ლიდერობაში დაოსტატების ფასეულობის გაცნობიერებაში. თუ თქვენ ამ კანონის არსს ჩაწვდებით, შესძლებთ, დაინახოთ ცხოვრების ყველა სფეროში წინამძღოლად ყოფნის ხელოვნების ზეგავლენა. კანონი შემდეგნაირად ფორმულირდება: ხელმძღვანელობის უნარი არის სარქველი, რომელიც განსაზღვრავს პიროვნების ეფექტურობის დონეს. რაც უფრო ნაკლებადაა ადამიანში ლიდერის მონაცემები განვითარებული, მით უფრო დაბალია ამ პიროვნების პოტენციალის კოეფიციენტი. რაც უფრო ძლიერადაა ლიდერის მონაცემები გავლიძებული, მით უფრო მეტად ეფექტურ შედეგებს მიღწევს ცხოვრებაში ეს ადამიანი. მოდით, ამის ილუსტრირება მოვახდინოთ. თუ ლიდერობის მონაცემები თქვენში 8 ბალს აღწევს, თქვენი ეფექტურობის კოეფიციენტი არასოდეს არ იქნება 7 ბალზე მეტი, ხოლო თუ ლიდერობის უნარი უტოლდება 4 ბალს, მაშინ ეფექტურობის კოეფიციენტი არ აღემატება მე-3-ე ნიშნულს. ლიდერობის შესაძლებლობანი – კარგია ეს თუ ცუდი – ყოველთვის განსაზღვრავენ ლიდერის ეფექტურობას და თქვენს ორგანიზაციაზე პოტენციურ ზეგავლენას.

ნება მიბოძეთ გაგანდოთ ისტორია, რომელიც კარგად წარმოაჩენს სარქველის კანონს. 1930 წელს ძმები დიკი და მაურისი, ამერიკული ოცნების საძებნელად ნიუ-ჰემფშირიდან კალიფორნიაში გადავიდნენ. ვაჟებს ახალი დამთავრებული ჰქონდათ სკოლა და შინ მათ წინაშე ძალიან მცირე პერსპექტივა იშლებოდა. ამიტომაც ისინი ჰოლივუდში

გაემგზავრნენ, სადაც, როგორც იქნა გადასალებ მოედანზე მოიძიეს სამსახური.

გარკვეული დროის შემდეგ, მეწარმეობის ენთუზიაზმმა და გასართობი ინდუსტრიისადმი ინტერესმა მიაწოდა მათ იდეა პოლიეუდის ჩრდილო-აღმოსავლეთით, პატარა ქალაქ გლენ-დეილში, თეატრის გახსნისა. მაგრამ მიუხედავად გაწეული ძალისხმევისა, ძმები გაჭირვებით ირჩენდნენ თავს. მათი ხელმძღვანელობით თეატრს, არსებობის ოთხი წლის განმავლობაში, მათი იჯარის გადასახდელად თვეში ასი დოლარის მოგროვების უნარიც კი არ შესწევდათ.

ახალი შესაძლებლობა

ძმები დაშურებულნი იყვნენ წარმატებას ბიზნესში და საქმოსნობის სხვა შესაძლებლობების ძიებას განაგრძობდნენ. 1937 წელს მათ, როგორც იქნა, შეარჩიეს შესაფერისი ვარიანტი. გლენ-დეილის აღმოსავლეთით, პასადენში, ძმებმა ავტომოყვარულთათვის პატარა რესტორანი გახსნეს. სამხრეთ კალიფორნიაში ადამიანები სულ უფრო დამოკიდებულნი ხდებოდნენ თავიანთ ავტომანქანებზე და კულტურა, ისევე როგორც ბიზნესი, ამისდა შესაბამისად ადაპტაციას განიცდიდა.

“დრაივ-ინ“-ის მაგვარი პატარა რესტორანები, სადაც მძღოლსა და მგზავრს მანქანიდან ჩამოუსვლელად შეეძლო საკვების შეკვეთა, სულ უფრო პოპულარული ხდებოდა. ნაცვლად იმისა, რომ შენობაში შესულიყვნენ, ავტომობილის მეპატრონეები პატარა რესტორანის გარშემო განლაგებულ ავტოსადგომზე ჩერდებოდნენ, შეკვეთას აძლევდნენ ოფიციატებს და იქვე იღებდნენ მას მოძრავ ლანგრებზე, პირდაპირ მანქანაში. საჭმელს ფაიფურის თეფშებზე, შუშის ჭურჭლისა და მეტალის ხელსაწყოებითურთ აწოდებდნენ. ასეთი იდეა მოსწონდა საზოგადოებას, რომელიც სულ უფრო დინამიური და მობილური ხდებოდა.

დიკისა და მაურისის რესტორანი უდიდესი წარმატებით სარგებლობდა და 1940 წელს მათ გადაწყვიტეს, თავიანთი საქმიანობა სან-ბერნანდინოში გაეშალათ, რომელიც ლოს-ანჯელესის აღმოსავლეთით 50 მილში მდებარეობდა. ქალაქში, რომელიც წარმოიშვა ეკონომიური აღმავლობის დროს, სადაც უმეტესწილად მუშები ცხოვრობდნენ, ძმებმა უფრო მასშტაბური რესტორანი ააშენეს და მენიუ გააფართოვეს. და ახლა უკვე პოტ-ლოგების, შემწვარი კარტოფილისა და კოქტილების გვერდზე

შამფურზე შემწვარი ძროხის ხორცი, ღორის ხორცის ბუტერბროდები, ჰამბურგერები და სხვა საჭმელები იყიდებოდა. მათი ბიზნესი ყვაოდა. წლიურმა ბრუნვამ ორასიათას დოლარს მიაღწია. და ძმები, რომლებიც სათითაოდ 50 000 დოლარი მოგებას ლებულობდნენ, ქალაქის ფინანსური ელიტის შემადგენლობაში შევიდნენ.

1948 წელს ინტუციამ მათ უკარნახა, რომ დრო იცვლებოდა და მათაც თავის რესტორანში კორექტივები შეიტანეს. ძმებმა დაითხოვეს ავტომობილისტთა მომსახურე ოფიციატები და დაიწყეს მხოლოდ ფეხით მოსიარულე კლიენტთა მომსახურება. მათ ყველაფერი განაახლეს. ძმებმა შეამცირეს მენიუ და მხოლოდ ჰამბურგერების გაყიდვას მიყვეს ხელი. ასევე მოაშორეს ფაიფურის, შუშის და მეტალის ხელსაწყოები და იწყეს ქალაღლის ჭიქებისა და თეფშების გამოყენება. ამგვარად, შემცირდა ხარჯი და გასაყიდი ფასი. მათ შექმნეს სისტემა, რომელსაც სწრაფი სერვისის სისტემას უწოდებდნენ. ძმების სამზარეულო გადაიქცა ერთგვარ კონვეიერად, რომელსაც სწრაფი მომსახურება ახასიათებდა. მიზანი იყო, შეკვეთის 30 წამში მომზადება და მათ ეს გამოუვიდათ. 1950-იანი წლების შუა პერიოდში მათი შემოსავალი წელიწადში 350000 დოლარი იყო. თითოეული ძმა სუფთა მოგების სახით 100 000 დოლარს იღებდა.

ვინ იყვნენ ეს დიკი და მაურისი? იმხანად თქვენ შესძლებდით ამის გარკვევას, თუკი შეივლიდით სან-ბერნანდინოს აღმოსავლეთისა და მე-14 ქუჩის კუთხეში მდებარე მათ პატარა რესტორანში. არც თუ დიდი, რვა კუთხიანი შენობის ფასადზე ეკიდა ნეონური წარწერა; “მაკდონალდისის ჰამბურგერები”. დიკმა და მაურის მაკდონალდებმა გამოჩარხეს უდიდესი ამერიკული ბანკი, ხოლო ყოველივე დანარჩენი თქვენთვის ცნობილია, ასე არ არის? არა. ძმები მაკდონალდები ამაზე შორს ვერ წავიდნენ, ვინაიდან ხელმძღვანელობის სუსტი უნარი “სარქელად”, დაბრკოლებად იქცა წარმატების მიღწევის მათი შესაძლებლობების წინაშე.

ბოლო სიტყვაობა

მართლაც, ძმები მაკდონალდები ფინანსურად შეძლებული ხალხი იყვნენ. მათი რესტორანი ქვეყანაში ერთ-ერთი ყველაზე შემოსავლიანი გახლდათ. და მათ აღარ იცოდნენ სად წაეღოთ თავ-თავიანთი ფული. ძმების გენიალობა გამოვლინდა სამზარეულოს ორგანიზებასა და

კლიენტების მომსახურებაში. ამ ნიჭმა საზოგადოებრივი კვების ახალი სისტემის შექმნასთან მიგვიყვანა. მათი მიგნება სარესტორანო ბიზნესის წრეებში იმდენად პოპულარული გახდა, რომ ადამიანებმა ქვეყნის სხვადასხვა ნაწილიდან ჩამოსვლა და მათთან წერილობითი ურთიერთობა დაიწყეს, რათა ახლოს გაცნობოდნენ ამ მეთოდისკენ. იყო ჟამი, როდესაც ძმებს თვეში სამასჯერ მაინც ურეკავდნენ და ამდენივე რაოდენობის წერილებს უგზავნიდნენ. ამან ისინი “მაკლონალდის” კონცეფციის გაყიდვის იდეამდე მიიყვანა. სავაჭრო მარკის გასხვისების იდეა სარესტორანო ბიზნესში ახალი არ ყოფილა. და იმ მომენტისათვის უკვე რამოდენიმე ათეულ წელიწადს ითვლიდა. ძმებმა მაკლონალდებმა ამაში ახალი რესტორანების გახსნისაგან დამოუკიდებლად ფულის შოვნის ზერზი განჭვრიტეს. 1952 წელს, შეუდგნენ ჩანაფიქრის განხორციელებას, მაგრამ მათი ძალისხმევა ფუჭი აღმოჩნდა. მიზეზი სულ უბრალო იყო: მათ არ აღმოაჩნდათ ლიდერის ნიჭი, რათა საკუთარი იდეა ცხოვრებაში განეხორციელებინათ. დიკი და მაურისი რესტორანის კარგი მფლობელები იყვნენ. მათ იცოდნენ, როგორ გაეწიათ ბიზნესის ორგანიზება, გაეზადათ სისტემა ეფექტური, შეემცირებინათ ხარჯები და გაეზარდათ შემოსავალი. ისინი ნაყოფიერი მმართველები გახლდნენ, მაგრამ ბუნებით ლიდერები არ ყოფილან. მათი სტერეოტიპები უკვე მიღწეულის სარქვლით შემოიფარგლებოდა. დიკი და მაურისი სარქვლის კანონის ტვირთით აღმოჩნდნენ შებოაკილები.

ძმები ბახდნიე ლიდერის კარტნიორები

1954 წელს მათ გაიცნეს ადამიანი სახელად რეი კროკი. იგი ლიდერის თვისებებს ფლობდა. იმ დროისათვის კროკი მართავდა თავისივე დაარსებულ მცირე კომპანიას. მისი საწარმო რძის კოქტეილების მოსამზადებელი აპარატების გაყიდვით იყო დაკავებული. მანამდე მას სმენოდა ძმები მაკლონალდების შესახებ. მათი რესტორანი კროკის ერთ-ერთი მსხვილი კლიენტი იყო. და როგორც კი იგი იქ შევიდა, მაშინვე დაინახა პერსპექტიული საქმის პოტენციალი. მის წარმოსახვაში უკვე ტრიალებდა იმის სურათი, თუ როგორ ხდებოდა ეს რესტორანი საერთო-სახალხო ასეულებით ქვეყანაში. სულ მალე მან დადო გარიგება დიკთან და მაურისთან. და 1955 წელს დააფუძნა კომპანია “მაკლონალდის სისტემზ”, (მოგვიანებით კომპანიამ მიიღო დასახელება “მაკლონალდის კორპორეიშენ”).

კროკმა დაუყოვნებლივ შეიძინა სავაჭრო მარკის უფლება, რათა იგი მოდელისა და პროტოტიპის სახით გამოეყენებინა. შემდეგ მან გუნდის შეკრება და ორგანიზაციის მშენებლობა დაიწყო, რათა “მაკდონალდსი” საყოველთაოდ ხელმისაწვდომი გადაექცია. იგი აგროვებდა ყველაზე საზრიან ადამიანებს, როგორც პონაც კი შეძლო. კროკის ორგანიზაციის მასშტაბებისა და შესაძლებლობების ზრდის შესაბამისად, მისი ხალხი ლიდერობის პოტენციალის მქონე ახალმოსულებსაც ახელოვნებდნენ.

თავიდან რიგი დიდ მსხვერპლს იღებდა. მიუხედავად იმისა, რომ 50 წელს იყო გადაცილებული, ის ისე შრომობდა, როგორც 30 წლის წინ, როდესაც თავის ბიზნესს პირველად იწყებდა. მან უარი თქვა ისეთ რამეებზე, რაც იმჟამად მას ზედმეტად მაჩნდა. მაგალითად, გოლფკლუბის წევრობაზე, რამაც, როგორც თვითონ მოგვიანებით აღნიშნა, ბურთზე დარტყმის ათი მცდელობის შესაძლებლობა მისცა. პირველი რვა წლის განმავლობაში მას ხელფასიც კი არ აუღია “მაკდონალდსიდან”. უფრო მეტიც, საკუთარ სახელზე სესხი გამოიტანა ბანკიდან, რათა თავისი გუნდის ზოგიერთი მნიშვნელოვანი ლიდერისათვის გადაეხადა ხელფასი. იგი მსხვერპლს იღებდა და მას ასმაგი საზღაური მიეცა. 1961 წელს 2,7 მილიონ დოლარად კროკმა ძმებისაგან “მაკდონალდსზე” ექსკლუზიური უფლება შეიძინა და განაგრძობდა რესტორანისათვის საერთო-სახალხო მასშტაბებისა და გლობალური მიმართულების მინიჭებას. თვალნათელია, რომ რეი კროკის ცხოვრებაში, როგორც ლიდერის მოღვაწეობაში, სარქველი გაცილებით მაღალ შკალაზე გახლდათ, ვიდრე მისი წინამორბედების ცხოვრებაში.

იმ წლებში, როდესაც დიკი და მაურისი ცდილობდნენ გაეყიდათ საკუთარი საზოგადოებრივი კვების სისტემის სავაჭრო მარკა, მათ მხოლოდ “მაკდონალდსის” კონცეფციის თხუთმეტი მყიდველი მოიძიეს, მაგრამ მხოლოდ ათმა მათგანმა გახსნა სინამდვილეში საკუთარი რესტორანი. აი, ასეთ მცირე წარმოებაშიც კი, მათი შეზღუდული ხედვა და განვითარებისაკენ სწრაფვა დამაბრკოლებელი იყო. ამას ის ფაქტი ადასტურებს რომ, როდესაც პირველმა მყიდველმა ფენიქსიდან ნილ ფოქსმა თავისი რესტორანისათვის “მაკდონალდსის” ღარქმევის სურვილის შესახებ აცნობა ძმებს, დიკმა უპასუხა: “რისთვის? ფენიქსში “მაკდონალდს” არავინ იცნობს”.

რაც შეეხება რეი კროკს, მისი ლიდერობის სარქველი ზეცამდე მაღლდებოდა. 1955 და 1959 წლებს შორის კროკმა 100 რესტორანი გახსნა. ოთხი წლის შემდეგ მათი რაოდენობა 500-ს აღწევდა. დღევანდელი დღისთვის კი კომპანიამ 21000-ზე მეტი რესტორანი გახსნა მსოფლიოს

დაახლოებით 100-მდე ქვეყანაში მაინც. ორგანიზატორული უნარი, უფრო სწორად, მათი არქონა, ძმები მაკლონალდებისთვის საქმიანი ნაყოფიერების შემზღულველი სარქველი გახდა.

წარმატება ლიდერობის გარეშე

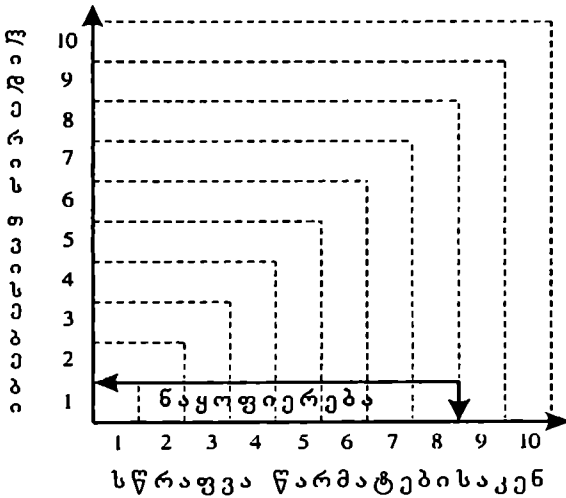
მჯერა, რომ წარმატება ყველასთვისაა ხელმისაწვდომი, მაგრამ მე ასევე ვიცი, რომ ხელმძღვანელის თვისებების გარეშე შეუძლებელია ცხოვრებაში პირადი წარმატების მაქსიმუმის მიღწევა. პიროვნების ფაქტორი – მხოლოდ შემადგენელი ნაწილია. ლიდერის თვისებების გარეშე შეუძლებელია მაქსიმალურად პროდუქტიული იყოს, რაც უფრო მეტის მიღწევა გსურთ, მით მეტად დაგჭირდებათ ლიდერობის უნარი. ცხოვრებაში რაც უფრო მეტი წონა გინდათ გქონდეთ, მით უფრო მეტ

ზეგავლენას უნდა ახდენდეთ. საითაც არ უნდა ისწრაფვოდეთ, ყოველივე სხვების წაძლოის თქვენული უნარითაა შემოფარგლული. ნება მიბოძეთ წარმოვადგინო ის, რასაც ვგულისხმობ. ვთქვათ, როდესაც წარმატება მოდის, თქვენი რეიტინგი შეადგენს 8 ბალს (10 ბალიან შკალაზე). ცუდად არ გამოიყურება. მე ვფიქრობ, დამაჯერებლად შეიძლება ითქვას, რომ ძმებ მაკლონალდებს მსგავსი რეიტინგი ჰქონდათ. მაგრამ მოდით წარმოვიდგინოთ, რომ ლიდერის თვისებების

რაც უფრო მეტის მიღწევა გსურთ, მით მეტად დაგჭირდებათ ლიდერობის უნარი. ცხოვრებაში რაც უფრო მეტი წონა გინდათ გქონდეთ, მით უფრო მეტ ზეგავლენას უნდა ახდენდეთ.

თქვენი რეიტინგი მხოლოდ ერთ ბალს შეადგენს. რეზულტატურობა ამ შემთხვევაში შემდეგნაირი იქნება:

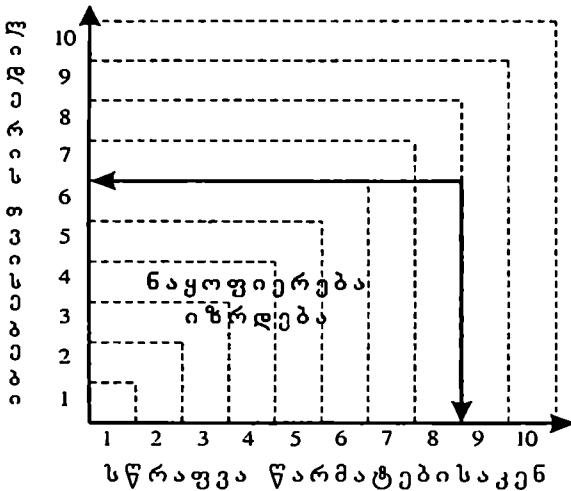
წარმატება, რომელიც არ ეყრდნობა ლიდერობას



თქვენი ნაყოფიერების დონის გაფართოებისათვის, ორ პოზიციაზე უნდა გააკეთოთ არჩევანი. პირველი – ბევრს იმუშავეთ და გექნებათ სწრაფვა წარმატებისა და სრულყოფილებისაკენ, რათა მოაგროვოთ რეიტინგის 10 ბალი. და შესაძლოა მოიპოვებთ დაკლებულ 2 ბალს. თუმცა კლებადი შემოსავლის კანონი ამბობს, რომ თქვენს მიერ მაქსიმალურ 10 ქულამდე მისაღწევად 2 ბალის მომატებისათვის დახარჯული ძალისხმევა შეიძლება ბევრად უფრო მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს იმასთან შედარებით, რაც დახარჯული იქნა რეიტინგის პირველი 8 ქულის მიღწევისათვის. თუ სრულ მოქანცვამდე იშრომებთ, შესაძლოა თქვენი წარმატების ალბათობა 25 პროცენტით გაზარდოთ.

მაგრამ არსებობს სხვა ვარიანტიც. დროთა განმავლობაში თქვენ გაიღვივებთ ლიდერის თვისებებს და შედეგად თქვენი რეიტინგი 6 ბალამდე აიწვეს. ვიზუალურად ეს პროცესი შეიძლება ასე წარმოვიდგინოთ:

წარმატება, რომელიც არ ყრდნობა ლიდერობას



როდესაც თქვენში ლიდერის თვისებებს აღვივებთ – წარმატებისაკენ ლტოლვის გარეშე – საკუთარი ნაყოფიერების საწყისი დონე 500 პროცენტით შეგიძლიათ გაზარდოთ. თუკი წინამძღოლობის ხარისხს 8 ბალამდე გაზრდით, რაც წარმატებისაკენ თქვენს სწრაფვას შეესაბამება, ნაყოფიერება 700 პროცენტით გეზრდებათ! ლიდერობას გამრავლების ეფექტი აქვს. მე ამაში მრავალჯერ დაერწმუნდი სხვადასხვა კომპანიებისა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მაგალითზე. აი, რატომ ვასწავლი ხელმძღვანელობის ოსტატობას უკვე ოც წელიწადზე მეტია.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციის განვითარების მიმართულმა, შეიცვალოს – შეცვალეთ მისი ხელმძღვანელი

ადამიანის ლიდერობის უნარი არის მისი პირადი პროფესიონალური ნაყოფიერების განმსაზღვრელი სარქველი. თუ იგი საკმარისადაა განვითარებული – ე.ი. ეს მაღალ შკალაზეა. თუ არა, მაშინ იმ

მომენტებში სხვა ლიდერის ძებნას. როდესაც ქვეყანა კრიზისში – მისი ახალი მეთაური ირჩევა. როდესაც კომპანია ზარალზე მუშაობს, სხვა აღმასრულებელ დირექტორს ქირაობენ. თუ ეკლესიაში საქმეები ცუდად მიდის, მაშინ სხვა მწყემსი ინიშნება. როცა სპორტული გუნდი გამუდმებით მარცხდება, იგი ახალ მწვრთნელს საჭიროებს.

სპორტში ნათელია ურთიერთკავშირი გამარჯვების უნარსა და ლიდერობის ნიჭს შორის. მაგალითად, თუ დავაკვირდებით პროფესიონალური სპორტული ორგანიზაციების მოღვაწეობას, ვნახავთ, რომ გუნდის მონაწილეთა ნიჭი იშვიათადაა წარმატების მთავარი პირობა.

თითქმის ყველა გუნდშია ძალიან პერსპექტიული მოთამაშენი. მწვრთნელის ხელმძღვანელობის უნარი და რამოდენიმე ნიჭიერი მოთამაშე – არის გადამწყვეტი ფაქტორი გუნდის წარმატებისათვის. იმისათვის, რომ გუნდის თამაში შეიცვალოს, მოძებნეთ უფრო ძლიერი ლიდერული თვისებების მქონე მწვრთნელი. ეს არის სწორედ სარკელის კანონი. ლიდერობის გამოცდილებისა და

*პირადი და
ორგანიზატორული
ეფექტიურობა
წინამძღოლობის
უნარის დონის
პროპორციულია.*

მაღალი რეზულტატურობის მქონე ასეთი სპორტული გუნდის მაგალითად შეიძლება მოგვემსახუროს “ნოტრ-დამი”. კოლეჯთა საფეხბურთო კლუბები ეროვნული ჩემპიონატის გაცილებით მეტ რაოდენობას იკებდნენ, ვიდრე სხვა მსგავსი გუნდები. წლების განმავლობაში “ფაითინგ აირიშენი” იგებს თამაშთა სამ მეოთხედზე მეტს მისი მონაწილეობით. (გამარჯვების განმაცვიფრებელი პროცენტი-0,759). ამ გუნდის ორ ყოფილ მწვრთნელს, ჯნუთ როქნესა და ფრენკი ლის, ეროვნული ლიგის ისტორიაში მოგებული თამაშების ყველაზე მაღალი პროცენტი აქვთ.

1980-იანი წლების დასაწყისში “ნოტრ-დამი” მთავარ საფეხბურთო მწვრთნელად გერი ფაუსტს იყვანს. შემდეგ ამ პოსტზე იგი ნიჭიერმა მწვრთნელმა არუ ფარსევიანმა და დენ დევენმა შეცვალეს – ორივე მათგანს მოგებული ჰქონდა ეროვნული ჩემპიონატები. მთავარ მწვრთნელად ყოფნის დროს მათი სახელები შეტანილ იქნა ეროვნული საფეხბურთო ფონდის საპატიო დაფაზე. სანამ “ნოტრ-დამში” გადმოვიდოდა, ფაუსტმა დაუჯერებელ რეკორდს მიაღწია (174-172-ში) მისი 18 წლიანი მთავარი მწვრთნელობის დროს “მიოლერ ჰაი სკულის” გუნდში. მისმა გუნდებმა შეიძლი სეზონი მარცხის გარეშე განვლეს, ექვსჯერ მათ ოპაიოს შტატის ჩემპიონის ტიტული მიანიჭეს.

ის ოთხი გუნდი, რომელთაც იგი წვრთნიდა, აღირებულ-იქნა ქვეყნის საუკეთესო გუნდებად.

მაგრამ, როდესაც ფაუსტი “ნოტრ-დამში” მოვიდა, დიდი დრო არ დასჭირდა იმის გაგებას, რომ თავს ზემოთ გზა არ იყო. როგორც მწვრთნელი და სტრატეგი იგი ნაყოფიერი გახლდათ, მაგრამ არ ჰქონდა ლიდერის მონაცემები, რათა ეს კოლეჯის დონეზე განეხორციელებინა. ხუთი სათამაშო სეზონის განმავლობაში მან 30-26-1-ში შედეგს მიაღწია და მოგებათა პროცენტი 0,535 იყო (რიგით მესამე ყველაზე ცუდი დამარცხება “ნოტრ-დამის” კოლეჯის 101 წლიან საფეხბურთო ისტორიაში). ამის შემდეგ ფაუსტი წვრთნიდა “აკრონის” უნივერსიტეტის გუნდს, სადაც დაამთავრა სამწუხარო მარცხით 43-53-3-ში. იგი სარქელის კანონის მოქმედების კიდევ ერთი მაგალითი იყო.

საითაც გაიხედავთ ყველგან დაინახავთ ჭკვიან, ნიჭიერ, იღბლიან ადამიანებს, რომელთაც მხოლოდ გარკვეულ ზღვრამდე მისულა ძალუძოთ, მაგრამ არა ამაზე შორს, ვინაიდან მათ ამის უფლებას ლიდერობის შეზღუდული უნარი არ აძლევს. მაგალითად, 1970-იანი წლების ბოლოს, როცა “ეფლი” დაფუძნდა, სთივ ვოზნიაქი მისი ტვინ-კომპიუტერი იყო: მისი ლიდერობის სარქველი დაბალი იყო, მაგრამ ეს არ გამხდარა პრობლემა მისი პარტნიორის სთივ ჯოპსისათვის. მისი სარქველი იმდენად მაღალი იყო, რომ მან მსოფლიო კლასის ორგანიზაცია ააშენა და 9-ბალიან შეფასებას გაუტოლდა. ესაა სწორედ სარქელის კანონის ზეგავლენა.

რამოდენიმე წლის წინ მე გავიცანი კომპანია “გლობალ ჰოსფითალითი რისორსიზ“-ის თავმჯდომარე დონ სთეფანსონი, კალიფორნიის შტატის ქალაქ სან-დიეგოდან. მისი კომპანიის მოღვაწეობის მიმართულება იყო ესწავლებინათ ხალხისათვის სტუმართმოყვარეობა და მათთვის ამ სფეროში კონსულტაციები გაეწია (ე.წ. ქონსთალთინგი). სადილობისას მას ეთხოვე მოეთხრო თავისი კომპანიის შესახებ. დღეს მისი ორგანიზაცია ძირითადად კონსულტაციითაა დაკავებული, მაგრამ ადრე იგი ვალდებულებებს იღებდა ეხელმძღვანელა ფინანსურ პრობლემებში მყოფი სასტუმროებისა და საკურორტო დაწესებულებებისათვის. მათ ექვემდებარებოდნენ ისეთი საინტერესო ოტელები, როგორიცაა, მაგალითად, “ლა-კოსტა” სამხრეთ კალიფორნიაში. დონმა გამანდო, რომ ყოველთვის, როცა ისინი მომდევნო ორგანიზაციაში იწყებდნენ შრომას, შემდეგ ორ ნაბიჯს დგამდნენ: პირველი – აოსტატებდნენ მთელს პერსონალს, რათა კლიენტთა მომსახურეობის დონე აემალლებინათ; და მეორე –

ათავისუფლებდნენ მენეჯერს. მე გააკვირვებული ვიყავი. მაშინ ვკითხე მას:

– თქვენ ყოველთვის ათავისუფლებთ მენეჯერს? ყოველ ჯერზე?

– სწორედ ასე, ყოველ ჯერზე, – მიპასუხა მან.

– და არც კი გაესაუბრებოდით ხოლმე მას, რათა გაგეგოთ კარგი მმართველი იყო იგი თუ არა?

– არა, – თქვა ღონმა – ის რომ კარგი მმართველი ყოფილიყო, მისი ორგანიზაცია მარცხს არ განიცდიდა.

და მე გავიფიქრე: “ეჭვგარეშეა, რომ აქ სარქელის კანონი მოქმედებს”. იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას ნაყოფიერების და ეფექტურობის უფრო მაღალი დონე, საჭიროა როგორმე ამაღლდეს ეს სარქელი.

სანუგეშო ისაა, რომ ხელმძღვანელის განათავისუფლება – ერთადერთი გზა როდია სარქელის ასამაღლებლად. ამ თემაზე ჩემი ლექციებისას, მე ყოველთვის აღვნიშნავ, რომ შესაძლებელია მისი აწევაც – მაგრამ ეს უკვე სხვა კანონია.

საითაც გაიხედავთ
ყველგან დაინახავთ
ჭკვიან, ნიჭიერ,
იღბლიან ადამიანებს,
რომელთაც მხოლოდ
გარკვეულ ზღვრამდე
მისვლა ძალუძს,
მაგრამ არა ამაზე
შორს, ვინაიდან მათ
ამის უფლებას
ლიდერობის
შეზღუდული უნარი არ
აძლევს.

2

ზემოქმედების კანონი

ხელმძღვანელის ჭეშმარიტი საზომი არის სხვებზე მისი ზეგავლენის ხარისხი – არც მეტი, არც ნაკლები

თუ თქვენ ზეგავლენა არა გაქვთ სხვებზე, ვერასოდეს ვერ შესძლებთ მათ აყოლიებას. როგორ გაეზომოთ თქვენი ზეგავლენა? აი, ისტორია, რომელიც მოგცემთ პასუხს ამ კითხვაზე. 1997 წლის ზაფხულის ბოლოს კაცობრიობა შემდეგი ორი მოვლენით იყო შეძრული, რომლებიც თითქმის ერთი კვირის განმავლობაში მოხდა: პრინცესა დიანასა და დედა ტერეზას სიკვდილი. ერთი შეხედვით, ძნელია იპოვო ერთმანეთისაგან ასე განსხვავებული ქალები. ერთი იყო მშვენიერი, ახალგაზრდა, ინგლისის ბრწყინვალე პრინცესა. იგი მაღალ წრეებში ტრიალებდა. მეორე, ნობელის პრემიის ლაურეატი, დაბალი, მოხუცი კათოლიკე მონაზონი ალბანეთიდან, რომელმაც თავი მთლიანად მიუძღვნა მოსახლეობის ყველაზე ლატაკი ფენების მომსახურებას ინდოეთის ქალაქ კალკუტაში.

დაუჯერებელია, მაგრამ მათი ზეგავლენის ხარისხი ერთნაირი იყო. 1996 წელს საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვის თანახმად, რომელიც ლონდონურ “დეილი მეილში” გამოქვეყნდა, პრინცესა დიანასა და დედა ტერეზას პირველი და მეორე ადგილები ეკავათ მსოფლიოში ცნობილ ქალებს შორის, რომლებმაც თავიანთი სიცოცხლე ხალხისადმი მსახურობას მიუძღვნეს. ეს არ მოხდებოდა, მათ რომ ზეგავლენის უნარი არ ჰქონოდათ. როგორ შეუძლია ვინმეს, პრინცესა დიანას მსგავსად, ისეთივე პატივდებული იყოს, როგორც დედა ტერეზა? პასუხი იმაშია, რომ მან წარმოაჩინა ზეგავლენის კანონის მოქმედების ძალა.

დაიანა მთელი მსოფლიოს წარმოსახვას ატყვევებდა

1981 წელს, როცა იგი პრინც ჩარლზს გაჰყვა, დაიანაზე მთელ მსოფლიოში დაიწყო საუბარი. დაახლოებით მილიარდი ადამიანი ადევნებდა თვალს მათ საქორწინო ცერემონიალს ლონდონის წმიდა პავლეს ტაძარში და იმ დღიდან ხალხს სწყუროდა ინფორმაცია მასზე. ისინი დაინტერესებულები იყვნენ დაიანათი – წარსულში ნაკლებად ცნობილი ბალის მასწავლებლით. თავიდან იგი მტკივნეულად მორცხვობდა და მთლიანად დათრგუნვილი იყო იმ ყურადღების გამო, რომელსაც პრინც ჩარლზსა და მას აქცევდნენ. ზოგიერთის მტკიცებით დასაწყისში დაიანა არც ისე კარგად ართმევდა თავს პრინცესას მოვალეობას. თუმცაღა, დროთა განმავლობაში იგი შეეჩვია ახალ როლს. როდესაც მან დაიწყო მოგზაურობა და სამეფო ოჯახის წარდგენა მსოფლიოსათვის, ძალიან მალე განსაზღვრა თავისი მიზანი, მომსახურებოდა ხალხს და მოეგროვებინა თანხები სხვადასხვა საქველმოქმედო პროექტების განხორციელებისათვის. ამასთან, დაიანამ გაიცნო მრავალი მნიშვნელოვანი პოლიტიკოსი, საქველმოქმედო აქციათა ორგანიზატორი, არტისტი და სახელმწიფოს მეთაური. თავიდან იგი თანხების შეგროვების უბრალო წარმომადგენელი და კატალიზატორი გახლდათ, მაგრამ დროთა განმავლობაში მისი ზეგავლენა, ისევე, როგორც შედეგთა მიღწევის უნარი, მნიშვნელოვნად გაიზარდა.

დაიანამ ხალხის ყურადღება ისეთ პრობლემებს მიაპყრო, როგორიცაა შიდსის გამოკვლევა, კეთროვანთა მოვლა და ხმელეთსაწინააღმდეგო ნაღმების აკრძალვა. ეს უკანასკნელი რომ მსოფლიო ლიდერთა ბჭობის საგნად ექცია, მას საკმარისი ზეგავლენა აღმოაჩნდა. შეერთებულ შტატებში ყოფნის დროს, გარდაცვალებამდე ერთი თვით ადრე, იგი კლინტონის ადმინისტრაციის წევრებს ხვდებოდა, რათა დაერწმუნებინა ისინი, რომ მხარი დაეჭირათ ოსლოში სახმელეთო ნაღმების საწინააღმდეგო კონფერენციისათვის. რამდენიმე კვირის შემდეგ მათ შეცვალეს საკუთარი პოზიცია. ბრიტანეთის წითელი ჯვრის წარმომადგენელმა პატრიკ ფულერმა სთქვა: “კლინტონზე ზემოქმედება იქონია იმ ყურადღებამ, რომელსაც დაიანა ამ პრობლემას უთმობდა. ეჭვგარეშეა, რომ სწორედ მან გახადა ეს პრობლემა მსოფლიო საზოგადოებისათვის აქტუალური.”

ლიდერის ჩამოყალიბება

თავიდან დაიანას სამეფო სტატუსი მხოლოდ მისი პლატფორმა იყო სხვებთან მიმართებაში, მაგრამ სულ მალე მან საკუთარი სტატუსი მოიპოვა. 1996 წელს ის გაშორდა პრინც ჩარლზს და დაკარგა ტიტული, რამაც სულაც ვერ შეამცირა მისი ზეგავლენა სხვებზე. პირიქით, იგი იზრდებოდა, მაშინ, როცა პრინც ჩარლზისა და მისი ნათესაობის ზეგავლენა კლებულობდა, მიუხედავად მათი ტიტულებისა და საზოგადოებრივი მდგომარეობისა. რატომ? დაიანას ინსტიტუტურად ესმოდა ზეგავლენის კანონი.

“თქვენ მიაღწიეთ ისეთ სრულყოფილებას ლიდერის ამპლუაში, როდესაც ხალხი მოგყვებათ, თუნდაც ცნობისმოყვარეობის გამო.”
კოლინ პაუელი

სიკვდილის შემდეგაც კი დაიანა აგრძელებდა ადამიანებზე ზეგავლენას. მისი დაკრძალვის ცერემონია, რომელიც გადმოიცემოდა “ბი-ბი-სი“-ის ტელერადიოკომპანიით, 44 ენაზე ითარგმნებოდა. “ენ-ბი-სი“-სსპეციალისტებმა გამოთვალეს ტელეაუდიტორიის რიცხვი, რომელმაც 2,5 მილიარდს მიაღწია – რაც ორჯერ აღემატებოდა მისი ქორწილის მაყურებლებს

ლიდერობის საკითხი

პრინცესა დაიანას სხვადასხვანაირად ახასიათებდნენ. მაგრამ ერთი რამ, რაც არასოდეს მსმენია მისი დახასიათებისას – გახლავთ “ლიდერი”. იგი სწორედ ლიდერი იყო. საბოლოო ჯამში ის შედეგებს იმიტომ აღწევდა, რომ ზეგავლენის მქონე ადამიანი გახლდათ, ხოლო ლიდერობა – სხვა არაფერია თუ არა ზეგავლენა.

ლიდერობა არ არის...

არსებობს ლიდერობის საკმაოდ ბევრი მცდარი კონცეფცია. მრავალი, როდესაც შეიტყობს, რომ ვინმეს ხმამაღალი ტიტული მიენიჭა ან დაინიშნა მნიშვნელოვან თანამდებობაზე, მას ლიდერად მიიჩნევს. ხანდახან ეს ასეც არის. მაგრამ, როდესაც საჭიროება მოითხოვს სხვების აყოლიებას, მაშინ წოდებები უკანა პლანზე გადადიან. ორგანიზატორული უნარით დაჯილდოება შეუძლებელია, არ შეიძლება დანიშნო ლიდერი ან დაავალო გახდეს ასეთი. ის ზეგავლენასთან

ერთად მოდის და არ შეიძლება ამის მანდატის მინიჭება. ეს უნდა დაიმსახურო. ყველაფერი, რისი მოცემაც ტიტულს მოკლევადიან დროით შეუძლია – ან თქვენი ზეგავლენის დონის ამაღლება, ან მისი განადგურება.

ხუთი მითი ლიდერობის შესახებ

არსებობს მრავალი მითი და მცდარი კონცეფცია ლიდერებისა და წინამძღოლობის შესახებ. ქვემოთ მოვიყვანოთ ხუთ ყველაზე გავრცელებულს.

1. მენეჯმენტის მითი

ფართოდაა გავრცელებული მცდარი წარმოდგენა იმის შესახებ, რომ ადამიანების გაძლიერება და მათი ხელმძღვანელობა – ერთი და იგივეა. ჯერ კიდევ რამოდენიმე წლის წინ, წიგნები ლიდერობის შესახებ

ყველაფერი, რისი მოცემაც შეუძლია ტიტულს მოკლევადიანად, – ეს ან ამაღლებს თქვენი ზეგავლენის დონეს, ან ბოლოს მოუღებს მას.

მართლაც მენეჯმენტზე საუბრობდნენ. ძირითადი განსხვავება იმაშია, რომ, ლიდერობა არის ადამიანებზე ზეგავლენის ისეთი ოსტატობის ფლობა, რომ ისინი წამოგყვინ, მაშინ, როდესაც მენეჯმენტი ფოკუსირებულია სისტემების შექმნასა და პროცესებზე. კორპორაცია “კრაისლერის” ყოფილმა თავმჯდომარემ ლი იაკოკამ არც თუ ირონიის გარეშე აღნიშნა: “ხანდახან I კლასის მენეჯერებიც კი დიდ ძალღიან პატარა ბიჭებს

გვანან, რომელთაც სურთ გაიგონ საით წაუვა ძალღი, რათა შემდგომ იქით წაიყვანონ იგი.”

საუკეთესო ხერხი შეამოწმო ადამიანი ლიდერია თუ უბრალოდ მენეჯერი – არის მოთხოვნა მისადმი, რომ გამოიწვიოს დადებითი ცვლილებები. მენეჯერებს შეუძლიათ მიმართულების შენარჩუნება, მაგრამ არ შეუძლიათ მისი შეცვლა. ხალხის ახალი მიმართულებით წასაყვანად დაგჭირდებათ მათზე ზეგავლენის მოხდენის უნარი.

2. მეწარმეობის ნიჭი

ზმირად ადამიანები თვლიან, რომ ყველანი ვინც ვაჭრობის სფეროში მუშაობს ან მეწარმეა, – ლიდერია. ეს ყოველთვის ასე არაა. გასულ წელს იყო ფირმა “რონკოს” ტელერეკლამა. კომპანიის მთელი პროდუქცია გახლდათ ერთ-ერთი მეწარმის გამოგონება, რომლის სახელიც რონი პოპილია. საუკუნის გამსაღებლად წოდებული რონი პატარა როლებს განასახიერებდა, რომლებიც რეკლამას უწევდნენ გამელოტების საწინააღმდეგო აეროზოლებს და პროდუქტების გამოშრობისაგან დამცველ ხელსაწყოებს.

ექვევარეშეა, რომ პოპილი მოხერხებული, იღბლიანი და გონიერი გახლდათ, განსაკუთრებით თუ გავითვალისწინებთ მის მიერ ვაჭრობიდან მიღებულ 300 მილიონი დოლარის მოგებას. მაგრამ ეს რონის ლიდერად არ ხდის. ადამიანები ყიდულობენ იმას, რასაც იგი სთავაზობს, მაგრამ მას ისინი არ მიჰყვებიან. საუკეთესო შემთხვევაში პოპილს შეუძლია მათი გატაცება რაღაც მომენტში, მაგრამ აქ საუბარი არ შეიძლება იყოს ხანგრძლივ ზეგაეღენაზე.

3. ცოდნის მითი

ოდესღაც სერ ფრენსის ბეკონმა წარმოთქვა: “ცოდნა – ძალაა.” უმრავლესობას ადამიანებისა, სწამთ რა, რომ ძალაუფლება არის არსი ხელმძღვანელობის უნარისა, ბუნებრივი გზით ვარაუდობს, რომ ის ვინც ფლობს ცოდნას და ინფორმაციას მრავალ საკითხებში, ავტომატურად წინამძღოლს წარმოადგენს. ეს ასე არ არის. თქვენ შეგიძლიათ მიხვიდეთ უნივერსიტეტში და შეხვდეთ იქ შესანიშნავ მეცნიერებს – მკვლევარებს და ფილოსოფოსებს, რომელთა გონებრივი შესაძლებლობები იმდენად მაღალია, რომ იგი არანაირ ტესტირებას არ ექვემდებარება. ამავე დროს, მათი ხელმძღვანელობის უნარი იმდენად დაბალია, რომ ვერც ის ვერანაირ კრიტიკას ვერ უძლებს. აუცილებელი არაა, რომ გონებრივი შესაძლებლობების კოეფიციენტი ლიდერობის შესაძლებლობას გაუთანაბრდეს.

4. პირველად მომხენის მითი

კიდევ ერთი მცდარი კონცეფცია საუბრობს იმის შესახებ, რომ ნებისმიერი ვინც ბრბოს სათავეშია, არის მისი ლიდერი. მაგრამ იყო პირველი ყოველთვის როდი ნიშნავს – იყო წინამძღოლი. მაგალითად,

სერ ედმუნდ ჰილარი გახლდათ პირველი ვინც ევერესტი დალაშქრა და მთის მწვერვალს მიაღწია. მისი ისტორიული აღმავლობის მომენტში, 1959 წელს, მრავალმა ადამიანმა მიბაძა მას. მაგრამ ეს არ ხდის ჰილარის ლიდერად. იგი არც კი ყოფილა მსგავსი პათოსის მის ეგზომ ცნობილ ექსპედიციაში. მისი ხელმძღვანელი ჯონ ჰიმტი გახლდათ. როდესაც ჰილარი სამხრეთ პოლუსზე მოგზაურობდა 1958 წელს ტრანსატლანტიკური თანამეგობრობის ექსპედიციის შემადგენლობაში, იგი თან ახლდა სხვა ლიდერს – სერ ვივიან ფუქსს. წინამძღოლობისათვის საკმარისი არაა ადამიანის მიე წინა ხაზზე ყოფნა. არამედ საჭიროა იმ ხალხის ყოლა, რომელნიც მიზანმიმართულად გაყვება მას და დაემორჩილება მითითებებს მისი ხედვის შესაბამისად.

5. დაკავებული თანამდებობის მითი

როგორც უკვე ვახსენეთ, ყველაზე მცდარი წარმოდგენა ლიდერობის შესახებ იმაშია, რომ ხალხს ჰგონია, თითქოს იგი ადამიანის მიერ დაკავებულ თანამდებობაზე იყოს დაფუძნებული. ეს ასე არ არის. სთენლი ჰაფი ამბობდა: “თანამდებობა კი არ აყალიბებს ხელმძღვანელს, არამედ ლიდერი ქმნის თანამდებობას.”

*“თანამდებობა კი არ აყალიბებს ხელმძღვანელს, არამედ ლიდერი ქმნის თანამდებობას.”
სთენლი ჰაფი*

მოდით ვნახოთ, თუ რა მოხდა რამოდენიმე წლის წინ სარეკლამო სააგენტო “კორდინანტი”-ში, რომელსაც ადრე “საათრი & საათრი” ერქვა. 1994 წელს ინვესტორებმა აიძულეს დირექტორთა საბჭო გაენთავისუფლებინათ მაურის საათრი – კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი.

როგორი იყო შედეგი? რამოდენიმე სხვა აღმასრულებელი დირექტორიც მას წაჰყვა და ნებაყოფლობით განთავისუფლდა თანამდებობიდან. იგივე გააკეთეს კომპანიის ძირითადმა კლიენტებმა, მათ შორის “ბრიტანეთის ავიახაზებმა” და “მარსმა”, რომელიც შოკოლადის ნაწარმს უშვებს. საათრის ზეგავლენა იმდენად არსებითი იყო, რომ მისმა წასვლამ კომპანიის აქციათა უცაბუდი ვარდნა გამოიწვია, 8, 5/8 – დოლარიდან – 4 დოლარამდე. ასე ზეგავლენის კანონის მოქმედების მიზეზით მოხდა. საათრიმ დაკარგა თანამდებობა, მაგრამ ის დარჩა ლიდერი.

306 არის ნამდვილი ლიდერი?

ზეგავლენის კანონი პირველად მაშინ გავაცნობიერე, როდესაც კოლეჯის დამთავრების შემდეგ ხელი მოვიკიდე ჩემს პირველ სამსახურს ინდიანას შტატის ერთ-ერთი სოფლის პატარა ეკლესიაში. მე გამაჩნდა ყველა აუცილებელი რეკომენდაცია. უფროსი მწყემსის ხარისხში მიმიღეს, რაც იმას ნიშნავდა, რომ ორგანიზაციის ლიდერის წოდება მერგო. შესაბამისი განათლებაც მქონდა. ხელდასხმულიც კი გახლდით ამ მსახურებისათვის. გარდა ამისა, მრავალი რამ მე მამაჩემისაგან ვისწავლე, რომელიც დენომინაციის აღიარებული წინამძღოლი და შესანიშნავი მწყემსი იყო. ყველაფერი ეს დამეხმარა კარგი რეზიუმეს შექმნაში, მაგრამ ვერ მაქცია ლიდერად. მწყემსების პირველ შეხვედრაზე მალევე მივხვდი, ვინ იყო ეკლესიის ნამდვილი წინამძღოლი. (დაწვრილებით ამაზე ე. ფ. ჰათონის კანონის შესახებ თავში ვილაპარაკოთ.) იმ მომენტისათვის, როცა სამი წლის შემდეგ მე სხვა მდგომარეობა დავიკავე, უკვე ზეგავლენის კანონი გავიცნობიერე. მივხვდი, რომ ღიდი ძალისხმევა გჭირდება ვიდრე რომელიმე ორგანიზაციაში შესძლებ ზეგავლენისა და ლიდერად გახდომის შესაძლებლობის მოპოვებას.

ლიდერობის უნარი - ეს არის...

ლიდერობის უნარი ნიშნავს - შეგეძლოს სხვებზე ზეგავლენის მოხდენა, არც მეტი, არც ნაკლები. თუ ჩემსავით ლიდერთა მასწავლებელი ბრძანდებით, მაშინ თქვენთვის ნათელია მათი ზეგავლენის დონე ყოველდღიურ სიტუაციებში. ნება მიბოძეთ, მოვიყვანო მაგალითი. 1977 წელს ჯორჯიის შტატში, ატლანტაში გადავედი საცხოვრებლად. იმავე წელს დან რივზი "ატლანტა ფალკონზის" გუნდის მწვრთნელი გახდა ეროვნულ საფეხბურთო ლიგაში. მე ამ ამბავმა ძალიან გამახარა. რივზი - ბუნებით ჩინებული მწვრთნელი და ლიდერია. მიუხედავად იმისა, რომ ამ თანამდებობაზე დანიშნვის წინ იგი "ნიუ-იორკ ჯაიანთს"-ს წვრთნიდა, რივზმა თავისი რეპუტაცია "დენვერ ბრონქოსი"-ს მთავარი მწვრთნელობისას შეიქმნა. 1981-82 წლებში მან შესანიშნავ შედეგებს მიაღწია (117-79-10-ში) მოიგო სამი სუპერ თასი და სამჯერ მიიღო ეროვნული საფეხბურთო ლიგის საუკეთესო მწვრთნელის წოდება.

მიუხედავად დენვერში წარმატებისა, რივზისათვის ყოველთვის ზურგის ქარი როდი ქროდა. ამბობენ, რომ მას წამყვან მოთამაშე ჯონ ელვეისთან და მთავარი მწვრთნელის თანაშემწე მაიკ შენახანთან უთანხმოება

ჰქონდა. რა იყო ამის მიზეზი? ამბობენ, რომ 1989 წლის სეზონის განმავლობაში შენახანი და ელვეი ხანდახან ამუშავებდნენ შეტევის საკუთარ სტრატეგიას და უგულვებელჰყოფდნენ რივზის მოსაზრებებს. არ ვიცი, იყო თუ არა ეს სიმართლე, მაგრამ თუ კი – მამინ სწორედ შენახანს ჰქონდა მეტი ზეგავლენა ელვეიზე და არა რივზს. რა მნიშვნელობა ჰქონდა იმას, რომ რივზი მთავარი მწვრთნელის თანამდებობაზე იმყოფებოდა. არც ის არის საინტერესო, თუ რამდენად პროფესიონალი მწვრთნელი იყო ეს უკანასკნელი. შენახანი უფრო ზეგავლენიანი ლიდერი გახლდათ ამ მოთამაშის ცხოვრებაში, ხოლო იყო წინამძღოლი ნიშნავს – იქონიო ზეგავლენა.

შენახანმა დატოვა ბრონკოსი იმ სეზონის დასასრულს, მაგრამ დაუბრუნდა მას 1995 წელს უკვე მთავარი მწვრთნელის სახით. მან შეიძინა ის წოდება, რასაც ზოგიერთი მოთამაშისათვის ზეგავლენასა და ავტორიტეტულების მხრივ წარმოადგენდა. იგი მათი ლიდერი იყო. და მისმა ხელმძღვანელობამ თავისი ნაყოფი გამოიღო. 1998 წლის იანვარში “დენვერ ბრონკოსი”და მისი წამყვანი მოთამაშე ჯონ ელვეი შენახანმა სუპერ თასის პირველ გამარჯვებამდე მიიყვანა.

ლიდერობა ზემბავლენის ბერკეტების ბარემში

მე ძალიან დიდ პატივს ვცემ ჩემს მეგობარს ბილი ჰაიბელსს, “უილოუ ქრიქ”-ის ეკლესიის მწყემსს, რომელიც ყველაზე დიდია ამერიკაში და სამხრეთ ბარინგტონში – ილინოისის შტატში მდებარეობს. აღფრთოვანებული ვარ მისი ხელმძღვანელობის ნიჭით. ბილს სჯერა, რომ ეკლესია ის საზოგადოებაა, სადაც ლიდერობის უნარი ყველაზე მნიშვნელოვანია. მრავალი ბიზნესმენი, რომელთაც მე ვიცნობ, განცვიფრებული იყო ასეთი გამონათქვამით. მაგრამ ვფიქრობ, რომ ბილი მართალია. რას ეყრდნობა ასეთი მოსაზრება? ისეთი ადამიანის ავტორიტეტი, რომელიც მხოლოდ და მხოლოდ თანამდებობას იკავებს, ვერ შესძლებს იმ ორგანიზაციაში მუშაობას, რომელიც კეთილი ნების საწყისებზეა დაყრდნობილი, ვინაიდან ასეთ ხელმძღვანელს არა აქვს ზეგავლენის ბერკეტთა სისტემა და იგი არაეფექტურია. სხვა სახის ორგანიზაციებში კი ის, ვინც ხელმძღვანელის თანამდებობაზეა, ზეგავლენის წრმოუდგენელ ბერკეტებს იყენებს. არმიაში უფროსები თავიანთ წოდებას იყენებენ და თუ აღარაფერი ჰქრის, ურჩებს ჰაუპტვანსტში სეკვენ. ბიზნესში ბოსს ზეგავლენის ბერკეტი ხელფასის, პრემიის

დანამატის სახით აქვს. ქვეშევრდომთა უმრავლესობა საკმაოდ შეთანხმებულად მოქმედებს, როცა საქმე მათ კეთილდღეობას ეხება.

მაგრამ ისეთ კეთილ ნებაზე დამყარებულ ორგანიზაციაში, როგორც ეკლესიაა, მხოლოდ წმიდა წყლის ლიდერობას მოაქვს სასურველი ნაყოფი. აქ ხელმძღვანელს საკუთარი ავტორიტეტი ეხმარება. როგორც ჰერი ოვერსტრიტი აღნიშნა: “ლიდერობის უნარის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ უბიძგო სხვებს იმოქმედონ შენი ჩანაფიქრის მიხედვით.” მათ,

ვინც ეკლესიის მაგვარ ორგანიზაციებში ემორჩილებიან წინამძღოლს, ვერ აიძულებ იყოს საბჭოს წევრი. თუ ხელმძღვანელს მათზე ზეგავლენა არა აქვს, ისინი მას არ გაჰყვებიან. როცა სულ ცოტა ხნის წინ ერთ სემინარზე ეს დაკვირვება საავტომობილო კომპანიების აღმასრულებელ დირექტორთა ჯგუფს გაუუზიარე, ვიგრძენი, როგორ გამოცოცხლდნენ ისინი და როდესაც ქვემოთ მოყვანილი რჩევა მივეცი, მათ იგი დიდი ენთუზიაზმით მიიღეს. მსურს იგივე თქვენც გაიზიაროთ: თუ ბიზნესმენი ხართ და გინდათ გაიგოთ, შეუძლია თუ არა თქვენს ხელქვეითთ წინამძღოლობა, გაგზავნეთ ისინი გარკვეული დროით რომელიმე საზოგადოებრივ საწყისებზე დამყარებულ ორგანიზაციაში. თუ ისინი ადამიანთა აყოლიებას წითელ ჯვარში, თავშესაფრებში ან ადგილობრივ ეკლესიაში შესძლებენ, მაშინ ალბათ მიხვდებით, რომ მათ აქვთ ლიდერობის უნარი.

*“ლიდერობის უნარის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ უბიძგო სხვებს იმოქმედონ შენი ჩანაფიქრის მიხედვით.”
ჰერი ოვერსტრიტი*

**ოფიცრიდან – რიგითამდე,
რიგითიდან – მთავარ სარდლამდე**

ჩემი ერთ-ერთი ყველაზე საყვარელი ისტორია ასახავს ზეგავლენის კანონს. იგი აბრაჰამ ლინკოლნის ცხოვრების შესახება არის. 1832 წელს, მრავალი წლით ადრე, სანამ იგი პრეზიდენტი გახდებოდა, ახალგაზრდა ლინკოლმა შეკრიბა ადამიანთა ჯგუფი, რათა მონაწილეობა მიეღო “შავი შევარდენის ომში”. იმ დღეებში ის, ვინც პოლიციისათვის მოხალისეთა ჯგუფს აგროვებდა, ხშირად მისი მეთაური ხდებოდა და შესაბამის წოდებასაც ღებულობდა. ლინკოლნს ამ მიზეზით კაპიტანი იყო. მაგრამ მას ერთი პრობლემა ჰქონდა: მან არაფერი იცოდა ჯარისკაცული ცხოვრების შესახებ, არ ჰქონია საბრძოლო მოქმედებებში

მონაწილეობის გამოცდილება და არაფერი გაეგებოდა ბრძოლის წარმართვის ტაქტიკის შესახებ. ლინკოლნმა უბრალო სამხედრო

თავისი სამხედრო კარიერის დასასრულს, აბრაჰამ ლინკოლნმა, გახდა რა რიგითი, იპოვა თავისი ადგილი.

ბრძანებებიც კი ძლივს დაიმახსოვრა. მაგალითად, ერთხელ რამოდენიმე ათეული ადამიანი მარშით მინდერის გასწვრივ გადაჰყავდა. მას ისინი სხვა ყანაში გამავალი ჭიშკრით უნდა გაეტარებინა. მაგრამ ამის ორგანიზებაც კი ვერ მოახერხა. ამ ინციდენტის ანალიზირებისას მოგვიანებით იგი

ამბობდა: “ვერაფრით ვერ ვიმახსოვრებდი იმ ბრძანების სიტყვებს, რომელიც კოლონას წყვილ-წყვილად გადააწყობდა. ბოლოს როგორც იქნა, როდესაც მიუვახლოვდით, ეუბრძანე: ასეულო, დაიშალეთ ორი წუთით. ორი წუთის შემდეგ განლაგდით ჭიშკრის მეორე მხარეს.”

დროთა განმავლობაში ლინკოლნის ავტორიტეტი პოლიციაში შესუსტდა. მაშინ, როცა სხვა ოფიცრები წოდებას იმაღლებდნენ და კარიერას იმზადებდნენ, იგი საწინააღმდეგო მიმართულებით მოძრაობდა. მან ოფიცრის ჩინით დაიწყო, მაგრამ ამ სარბიელზე ბევრს ვერ მიაღწია. ლინკოლნმა გვერდი ვერ აუარა ზეგავლენის კანონს. თავისი სამხედრო კარიერის დასასრულს, აბრაჰამ ლინკოლნმა, გახდა რა რიგითი, იპოვა თავისი ადგილი.

ლინკოლნისა და მთელი ამერიკის საბედნიეროდ, მან გადალახა სხვებზე ზეგავლენის თავისი უუნარობა. სამხედრო სამსახურის შემდეგ, იგი ხანგრძლივი დროისათვის არჩეული იქნა ილინოისის შტატის საკანონმდებლო ორგანოსა და აშშ-ს კონგრესის წარმომადგენელთა პალატაში. დროთა განმავლობაში, არა ძალისხმევის გარეშე, მან მაღალი ზეგავლენის მქონე ავტორიტეტული კაცის თვისებები განავითარა.

თავს უფლებას მიეცემ, გავიხსენო ჩემი საყვარელი ანდაზა, რომელიც დღევანდელ თემას შეესაბამება: “ვინც ფიქრობს, რომ ხალხს მიუძღვის, მაგრამ უკან არავინ მიჰყვება, ის უბრალოდ მისეირნობს.” თუ არ შეგიძლიათ სხვებზე ზეგავლენის მოხდენა – თქვენ არა ხართ ლიდერი. თუ არავინ მოგყვებათ – თქვენ არა ხართ წინამძღოლი. ეს ზეგავლენის კანონია. რაც არ უნდა გელაპარაკონ, გახსოვდეთ, რომ ლიდერი ისაა, ვისაც შეუძლია სხვებზე ზეგავლენის მოხდენა – არც მეტი, არც ნაკლები.

პროცესის კანონი

*ხელმძღვანელობის უნარი დღითიდღე
ღვივდება და არა ერთ დღეში*

სა შაიბერი 1995 წლის იანვარში 101 წლისა გარდაიცვალა. წლების განმავლობაში იგი მანკეტენში, პატარა დაქირავებულ ბინაში ცხოვრობდა, რომელსაც მანამდე სტუდიისათვის იყენებდნენ. კედლის საღებავი გაიქუცა, ხოლო ძველებური წიგნის კარადები, რომლებიც კედლის გასწვრივ იდგნენ, მტვრის სქელი ფენით იყო დაფარული.

შაიბერი შემწეობითა და მცირე ყოველთვიური პენსიით ცხოვრობდა, რომელსაც იგი 1943 წლიდან ღებულობდა, როდესაც კომპანია “ინტერნალ რევენიუ საერვის”-ის აუდიტორის თანამდებობიდან განთავისუფლდა. მისი საქმეები ამ სამსახურში არც ისე კარგად მიდიოდა. კომპანია მისადმი უსამართლოდ მოიქცა. მიუხედავად იურისპუდენციაში უმაღლესი განათლებისა და ვალდებულებათა ბრწყინვალედ შესრულებისა, იგი ვერ დაწინაურდა სამსახურში. იმ მომენტისათვის, როცა 51 წლისამ სამსახურს თავი მიანება, წელიწადში სულ რაღაც 3150 დოლარს უხდიდნენ.

“მას ძალიან უღმერთოდ ექცეოდნენ – ყველა ბენჯამინ კლარკი, რომელიც შაიბერს ისევე კარგად იცნობდა, როგორც დანარჩენები – ანას გამოკვებისათვის ყოველგვარი ხერხების გამოყენება სჭირდებოდა. ეს თითქმის არსებობისათვის ბრძოლა იყო”.

იგი მომჭირნეობის მაგალითი იყო. ანა ფულს საკუთარი თავისთვის არ ხარჯავდა. არც ბინაში იცვლიდა ავეჯს. გაზეთებსაც კი არ იწერდა. დაახლოებით კვირაში ერთხელ იგი საჯარო ბიბლიოთეკაში დადიოდა “უოლ-სტრიტ ჯორნალის” წასაკითხად.

მოულოდნელი მემკვიდრეობა

წარმოიდგინეთ ნიუიორკის უნივერსიტეტ “ეშივას” პრეზიდენტის ნორმან ლამის გაკვირვება, როდესაც მან გაიგო, რომ ანა შაიბერმა, ამ პატარა მოხუცმა, რომლის შესახებაც მას გაკონილი არც ჰქონდა, მთელი თავისი ქონება სიკვდილის შემდეგ “ეშივას” უნივერსიტეტს უანდერძა.

“როდესაც ანდერძი დავინახე, ამან შემძრა, ეს იყო ელვა მოწმენდილ ცაზე, — იხსენებდა ლამი—ეს ქალი ერთ ღამეში ლეგენდად იქცა.”

ანა შაიბერის მიერ უნივერსიტეტ “ეშივასადმი” დატოვებულ თანხამ 22 მილიონი დოლარი შეადგინა.

მამ როგორ მოხდა, რომ მოხუცმა შინაბერამ, რომელიც 51 წლისა პენსიაზე გავიდა, შესძლო რვა ციფრიანი ქონების მოგროვება?

აი, როგორ მოხდა ეს: იმ მომენტისათვის, როცა იგი განთავისუფლდა “ინტერნალ რევენუ სერვისიდან” 1943 წელს, მას უკვე 5 000 დოლარი ჰქონდა. შაიბერმა ეს ფული აქციებში დააბანდა.

1950 წლისათვის მას უკვე კორპორაცია “შერინგ-პლაუ”-ს 1000 აქციის შემენისათვის საკმარისი ფული ჰქონდა, რასაც მაშინ 10 000 დოლარი უნდოდა. და მანაც, ეს ფული შემდგომი გაზრდისათვის გამოიყენა. დღეისათვის ის აქციები 128 000 ცალამდე გამრავლდა, რომლის საერთო ღირებულებაც 7,5 მილიონი დოლარია.

შაიბერის წარმატების საიდუმლო იმაშია, რომ თავისი ცხოვრების უდიდესი ნაწილი შეგროვებას მიუძღვნა. ეცემოდა თუ მაღლდებოდა აქციათა საბაზრო ფასი, იგი არ ყიდიდა მათ შემდეგი მოსაზრებით: “მორჩა, დავასრულე მოგროვება, დროა მოვხადო ნაღები”. ანა მიზნად ისახავდა ხანგრძლივ პერსპექტივას, ჭეშმარიტად ხანგრძლივს. მისთვის კუთვნილ დივიდენდებს იგი მაშინვე აბანდებდა. მთელი თავისი ცხოვრება ის კაპიტალს აგროვებდა. მაშინ, როდესაც მრავალი ადამიანი შიშობს, რომ ცხოვრების ბოლოს სახსრების გარეშე აღმოჩნდება, შაიბერი, პირიქით, რაც უფრო ხანში შედიოდა, მით მეტად იზრდებოდა მისი ქონება. ხოლო რაც შეეხება ფინანსებს, ანა აცნობიერებდა და ცხოვრებაში ახორციელებდა პროცესის კანონს.

ლიდერობა – თავისებური დაბანდებაა. მას ჯილდო მოაქვს

ლიდერად ჩამოყალიბება, რაღაცით წააგავს აქციებში კაპიტალის წარმატებით დაბანდებას. თუ თქვენ ერთ საათში გინდათ გამდიდრება,

წარმატებას ვერ მიაღწევთ. ამ შემთხვევაში მნიშვნელობა აქვს იმას, რასაც ყოველდღიურად ხანგრძლივი დროის განმავლობაში აკეთებთ. ჩემი მეგობარი თავ შორთი ამტკიცებს: “ჩვენი წარმატების საიდუმლო – ჩვენს ყოველდღიურ განრიგშია.” თუ გამუდმებით აბანდებთ თქვენი ორგანიზატორული უნარის განვითარებაში და ხელს უწყობთ საკუთარ აქტივების ზრდას, გარდაუვალია მზარდი შედეგი დროთა განმავლობაში.

როდესაც ვკითხულობთ ლექციას ხელმძღვანელობის ოსტატობის შესახებ, ხალხი ერთი და იგივე შეკითხვას მისვავს – იბადებიან თუ არა ადამიანები ლიდერებად. მე ყოველთვის ვპასუხობ მათ: “დიახ რა თქმა უნდა იბადებიან... ვისურვებდი მენახა ისეთი ადამიანი, ვინც ამ ქვეყნად სხვა გზით მოდის!” ჩვენ ერთად ვიცინით, ხოლო შემდეგ მე ვიძღვევი სერიოზულ პასუხს კითხვაზე არის თუ არა ლიდერობის უნარი თანდაყოლილი ან შეძენილი თვისება.

*ლიდერად
ჩამოყალიბება,
რალაციით წააგავს
აქტივებში კაპიტალის
წარმატებით
დაბანდებს. თუ თქვენ
ერთ საათში გინდათ
გამდიდრება,
წარმატებას ვერ
მიაღწევთ.*

მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ადამიანი ნამდვილად მკაფიოდ გამოხატული ბუნებრივი მონაცემებითა და ნიჭით იბადება, ხალხის წაძლოა არის ჩვევების ერთობლიობა და თითქმის ყოველი მათგანის გამომუშავება და განვითარება შეიძლება, მაგრამ ეს ერთ ღამეში არ ხდება. ლიდერობის უნარი – მრავალწახნაგოვანი რამაა. შემიძლია მოვიყვანო რამოდენიმე მათგანი: პატივისცემა, გამოცდილება, ემოციური ძალა, ადამიანური ჩვევები, დისციპლინა, ხედვა, შინაგანი ბიძგი, საჭირო დრო. ეს ჩამონათვალი შეიძლება გაგრძელდეს. როგორც ხედავთ, მრავალი ფაქტორი, რომელთაც მოქმედებაში მოჰყავთ ლიდერობის უნარი, უხილავია. ამიტომაც არის საჭირო ხელმძღვანელის ჩამოყალიბებისათვის ხანგრძლივი დრო. აი, რატომ ხდება, რომ მხოლოდ ახლა, 51 წლის ასაკში, ვგრძნობ, რომ რეალურად და ნათლად ვიწყებ ლიდერობის ოსტატობის ასპექტების გაცნობიერებას.

ლიდერი ისაა, ვისაც შემოქმედია ისწავლოს

სხვადასხვა სფეროში და მიმართულებაში მაღალი ემულონების 90 ხელმძღვანელის შესწავლისას, ლიდერობის საკითხების ექსპერტებმა უორენ ბენისმა და ბერტ ნანუსმა, აღმოაჩინეს ურთიერთკავშირი

ზრდას და ლიდერობის ოსტატობას შორის: “სწორედ ჩვევათა შექმნისა და გაღვივების უნარი განასხვავებს ლიდერს მათგან, ვინც მათ მიჰყვება.” ხელმძღვანელი მიაღწევს წარმატებას თუ იგი სწავლობს. ხოლო სწავლა – მუდმივი პროცესია, შედეგი თვითღისციპლინისა და დაუინებულებისა. ყოველდღიური მიზანი უნდა მდგომარეობდეს უკეთესობისაკენ სწრაფვაში და წინა დღესთან შედარებით პროგრესის ზრდაში.

ლიდერის ზრდის 4 შაზა

მოუხედავად იმისა, ფლობთ თუ არა ლიდერის თანდაყოლილ თვისებებს, თქვენი, როგორც ხელმძღვანელის ჩამოყალიბება და განვითარება შემდეგი ოთხი ფაზის შესაბამისად განხორციელდება:

შაზა 1. მმ არ ვიცო, თუ რა არ ვიცო

მრავალ ადამიანს არ შეუძლია ღირსეულად შეაფასოს წინამძღოლობის უნარი. ისინი ფიქრობენ, რომ ლიდერობა – რჩეულთა ხვედრია. მათ წარმოდგენაც კი არა აქვთ იმ შესაძლებლობებზე, რომელთაც ისინი კარგავენ, როდესაც უარს აცხადებენ ხელმძღვანელობის ოსტატობის შესწავლაზე. ამას მაშინ მივხვდი, როდესაც კოლეჯის პრეზიდენტმა გამანდო ის, რომ სტუდენტების საკმაო რაოდენობამ უარი განაცხადა საფაკულტეტო ხარისხში შეესწავლათ ლიდერობის საკითხები. რატომ?

თუ ადამიანმა არ იცის ის თუ რა არ იცის, იგი არ ისწრაფვის სრულყოფილებისაკენ.

მხოლოდ ზოგიერთი სტუდენტი ისწრაფვოდა წინამძღოლობისაკენ. მათ რომ სცოდნოდათ, ლიდერობა – ზეგაულებას ნიშნავს და ის, რომ დღის განმავლობაში თითქმის ყველა ადამიანი ცდილობს ოთხ დანარჩენზე მაინც იქონიოს ზეგაულება, აუცილებლად გაუჩინებოდათ ამ საგნის შესწავლის სურვილის ნაპერწკალი. ეს სამწუხაროა, ვინაიდან, თუ ადამიანმა არ იცის ის თუ რა არ იცის, იგი არ ისწრაფვის სრულყოფილებისაკენ.

ფაზა 2. მმ ვიცი თუ რა არ ვიცი

ჩვეულებრივ, ცხოვრების რომელიღაც ეტაპზე ისეთ სიტუაციაში ვხვდებით, როდესაც საჭიროა ხელმძღვანელის თვისებების გამოყენება, რათა შევაფასოთ ამ როლში საკუთარი თავი და დავინახოთ, რომ ჩვენ, როგორც წინამძღოლს არავინ მოგვყვება. ამ მომენტში ჩვენ ვიცნობიერებთ, რომ გვეჭირდება ხელმძღვანელობის წესების შესწავლა და რა თქმა უნდა, სწორედ მაშინაა შესაძლებელი ლიდერად ჩა-მოყალიბების პროცესის დაწყება. დიდი ბრიტანეთის პრემიერ მინისტრმა ბენჯამენ დიზრაელიმ ბრძნულად შენიშნა: "იმის გაცნობიერება, რომ რაღაცაში უგუნური ხარ, ნიშნავს ცოდნისაკენ გადადგმულ დიდ ნაბიჯს."

სწორედ ასე დამემართა, როდესაც 1969 წელს პირველად დავიკავე ხელმძღვანელის თანამდებობა. მანამდე რამოდენიმეჯერ კოლეჯის სპორტული გუნდის კაპიტანი და სტუდენტური თვითმმართველობის პრეზიდენტი ვიყავი და მეგონა, რომ უკვე კარგ ლიდერად ჩამოვყალიბდი. მაგრამ, როდესაც შევეცადე წავძლოლოდი ადამიანებს რეალურ ცხოვრებაში, საშინელი სიმართლეს ჩავხვდე თვალეში. ამან სწავლის დაწყებისაკენ მიბიძგა. ამასთან, კიდევ ერთი იდეა მქონდა: მიემართე საკუთარი მოღვაწეობის სფეროს ათ ხელმძღვანელს და შევთავაზე მათ 100 დოლარი, იმისათვის, რომ დაეთმოთ ჩემთვის თავისი დროის 30 წუთი, ხოლო მე კი შეკითხვებს დაეუსვამდი (1969 წელს ეს საკმაოდ დიდი თანხა იყო ჩემთვის). ამის შემდეგ რამდენიმე წლის განმავლობაში მე და ჩემი მეუღლე მარგარეტი ვეგემავდით ჩვენი შეგებულების იმ ადგილებში გატარებას, სადაც ეს ადამიანები ცხოვრობდნენ. ვთქვათ, თუ ერთ-ერთი მათგანი იმყოფებოდა კლივლენდში და დადებითად პასუხობდა ჩემს მიმართვას, იმ წელს სწორედ იქ ვისვენებდით, რათა გექონოდა მათთან შეხვედრის შესაძლებლობა. და ჩემმა იდეამ ნაყოფი გამოიღო: ამ ხალხმა ისეთი მოსაზრებანი გამიზიარეს, რომელთა შექმნასაც სხვა გზით ვერანაირად ვერ მოვახერხებდი.

*იმის გაცნობიერება,
რომ რაღაცაში
უგუნური ხარ, ნიშნავს
ცოდნისაკენ
გადადგმულ დიდ
ნაბიჯს.
ბენჯამენ დიზრაელი,
დიდი ბრიტანეთის
პრემიერ-მინისტრი*

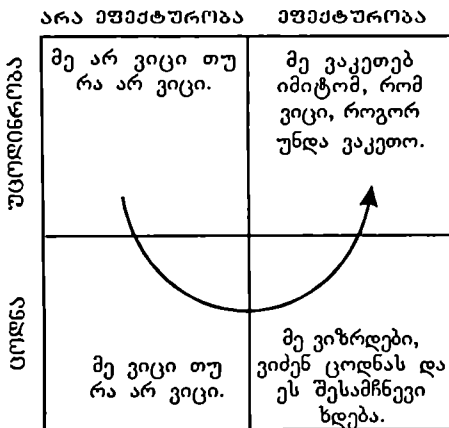
ფაზა 3. მე ვიზრდები და ვიქმნე ცოდნას და ეს შესამჩნევი ხდება

როდესაც გაიცნობიერებ ჩვევთა ნაკლოვანებას და იწყებ საკუთარი თავის წვრთნას, ცდილობთ რა ამ სფეროში გაზრდას, მაშინ საინტერესო მოვლენები იწყება.

არც თუ დიდი ხნის წინ ვასწავლიდი ადამიანთა ჯგუფს ღენვერში და მათ შორის შესამჩნევად გამოირჩეოდა 19 წლის ახალგაზრდა კაცი, სახელად ბრაინი. რამდენიმე დღის განმავლობაში იგი არნახული ენთუზიაზმით იწერდა კონსპექტებს. შესვენებისას რამდენიმეჯერ ვესაუბრე მას. როდესაც პროცესის კანონს მიუახლოვდით, ეთხოვე ბრაინს წამომდგარიყო, რათა მესაუბრა მასთან. მე ვუთხარი: “ბრაინ, სულ გაკვირდებით, თუ რა მოშურნებით ეძალებით ცოდნას და როგორ ზედმიწევნით ილტვით განვითარებისაკენ. მინდა, ერთი საიღუმლო გაგანდოთ, რომელიც თქვენს ცხოვრებას შეცვლის.” თითქოს აუდიტორიაში ყველამ წინ წამოიწია.

“მე ვფიქრობ, რომ 20 წლის შემდეგ დიდებული ლიდერი იქნებით. მინდა გითხრათ: ისწავლეთ ლიდერობის ოსტატობა, მთელი თქვენი ცხოვრება იკითხეთ წიგნები, გამუდმებით უსმინეთ აუდიო ჩანაწერებს და დაესწარით სემინარებს. და როდესაც მიაგნებთ ჭეშმარიტების

ლიდერის ზრდის ოთხი ფაზა



ოქროს თვითნაბადს ან საინტერესო ციტატას, ჩაიწერეთ მომავალში გასათვალისწინებლად.

ეს ადვილი არ იქნება, — დავსძინე მე, — მაგრამ ხუთი წლის შემდეგ ნახავთ პროგრესს. შესაბამისად, თქვენი ზეგავლენა სულ უფრო სერიოზული გახდება. ათი წლის შემდეგ განავითარებთ კომპეტენტურობის დონეს, რომელიც თქვენს მოღვაწეობას, როგორც ხელმძღვანელისა, უფრო ეფექტურს გახდის. ხოლო ოცი წლის შემდეგ, როცა მხოლოდ ოცდაცხრამეტი წლისა იქნებით, თუ განაგრძობთ სწავლასა და ზრდას, სხვები ალბათ გთხოვენ მოუყევთ მათ რაიმე ლიდერობის შესახებ. და მრავალი განცვიფრებული იქნება. ისინი შეხედავენ ერთმანეთს და იტყვიან: “როგორ გახდა იგი ასე მალე ესოდენ ბრძენი?”

*ადამიანის საიდუმლო
მდგომარეობს მის
მზადყოფნაში,
დაელოდოს თავისი
დროის მოსვლას.
ბენჯამენ დიზრაელი*

ბრაინ, თქვენ შეგიძლიათ გახდეთ დიდი ადამიანი, მაგრამ ეს ერთ დღეში არ მოხდება. დაუყოვნებლივ შეუდექით ფასის გადახდას.”

ის, რაც ბრაინს გამოადგება, თქვენთვისაც სასარგებლო იქნება. შეუდექით ეხლავე საკუთარი ორგანიზატორული უნარის გაღვივება და დადგება დღე, როდესაც დაინახავთ პროცესის კანონის ეფექტს.

ფაზა 4. მე ვაკეთებ, იმიტომ, რომ ვიცი, როგორ უნდა გავაკეთო

თუ თქვენ მესამე ფაზის დონეზე იმყოფებით, საკმაოდ კარგი ხელმძღვანელი იქნებით, მაგრამ უნდა დაფიქრდეთ ყოველ ნაბიჯს. მაშინ, როცა გადადიხართ მეოთხე ფაზაში, სხვათა წინამძღოლობის უნარი თითქმის ავტომატური ხდება. აქ იმის აინაზღაურებთ, რასაც ასე დიდხანს ამუშავებდით. მაგრამ ამ დონის მიღწევის ერთადერთი ხერხი — პროცესის კანონის მორჩილება და სრული ფასის გადახდაა.

იმისათვის, რომ უხელმძღვანელოთ ხვალ, ისწავლეთ დღეს

ხელმძღვანელობის უნარი დღითიდღე ვითარდება და არა ერთ დღეში. ბენჯამენ დიზრაელი ამტკიცებს: “ადამიანის საიდუმლო

მდგომარეობს მის მზადყოფნაში, დაელოდოს თავისი დროის მოსვლას.” როდესაც აღამიანი მოქმედებს წესრიგის, დადგენილებებისა და თანამიმდევრობის შესაბამისად, იგი მიაღწევს მიზანს. კალათბურთის ლევენდა ლერი ბიორდი, საჯარიმო სროლების ჩინებულად შემსრულებელი, დიდებული მოთამაშე გახდა. ის ყოველ დილას, სკოლის გაკვეთილების დაწყების წინ 500-ჯერ ისროდა ფარში. დემოსთენე ძველ საბერძნეთში დიდებული ორატორი გახდა. იმისათვის იგი ქვებით სავსე პირით ლექსებს ჰყვებოდა კლდეზე მიხეთქებული ტალღების ხმაურში. და მიუხედავად მეტყველების თანდაყოლილი დეფექტისა, დიდი ორატორი გახდა. თქვენ ასეთივე თავგანწირული უნდა იყოთ, თუ ლიდერობა გინდათ. სასიხარულოა ის, რომ წინამძღოლობის უნარი უცვლელი არაა. მიუხედავად იმისა თუ საიდან იწყებთ, თქვენ შეგიძლიათ განიცადოთ პროგრესი. ეს ჭეშმარიტად ასე გახლავთ იმ აღამიანების ცხოვრებაშიც კი, ვინც მსოფლიო დონის ლიდერები იყვნენ. აშშ-ს პრეზიდენტთა უმრავლესობამ თავისი კარიერის პიკს სწორედ ამ თანამდებობაზე მიაღწია. თუმცა ზოგიერთები აგრძელებენ ზრდას როგორც ლიდერები ვადის გასრულების შემდგომაც, როგორც, მაგალითად, ჯიმი კარტერი. ზოგიერთებს აეჭვებდათ მისი წინამძღოლობის უნარი კარტერის პრეზიდენტობის დროს, მაგრამ უკანასკნელი წლების განმავლობაში ამ კაცის ზეგავლენა გამუდმებით იზრდება. “პეტიტუთ ფორ ჰიუმანიტი”-ს (კაცობრიობის საარსებო გარემო) და სხვა ორგანიზაციების მეშვეობით, პიროვნულობის სისრულითა და ხალხისადმი მსახურების ერთგულებით კარტერმა შესძლო თავისი ზეგავლენის გაზრდა. მან დიდი აღიარება ჰპოვა მაღლის რესპუბლიკაში, სადაც მას რაინდობა უბოძეს ავად-მყოფობების წინააღმდეგ ბრძოლაში ძალისხმევისათვის. ამ აღამიანის მოღვაწეობა საზოგადოებაში მართლაც ტოვებს შთაბეჭდილებას.

როდესაც ზემოთ ზემოთ მიიწვრავი

არსებობს ძველი გამონათქვამი: ჩემპიონები რინგზე არ ხდებიან — იქ მათ ძლივს ამჩნევენ. ეს მართალია. თუ გინდათ იხილოთ, როგორ ყალიბდება ვინმე გამარჯვებულად, თვალყური ადევნეთ მის ყოველდღიურ ცხოვრებას. ყოფილმა ჩემპიონმა მძიმე წონაში ჯო ფრაზიერმა თქვა: “თქვენ შეგიძლიათ რუქაზე მოხაზოთ ბრძოლის გეგმა ან ჩამოწეროთ ცხოვრების განაწესი, მაგრამ როცა თვით ქმედებას იწყებთ, თქვენი რეფლექსები წინა პლანზე იწვევენ. აი, რაში გამართებთ თავის გამოჩენა. თუ თქვენ გუშინ უდიერად მოუყარით ვარჯიშს, ეს გამოაშკარავდება

დღეს.” კრივი შეიძლება ლიდერობის უნარის მშვენიერ ანალოგად გამოდგეს, ვინაიდან მასში წარმატება ყოველ-
დღიურ ვარჯიშზეა დამოკიდებული. მაშინაც
კი, თუ ვინმეს თანდაყოლილი ნიჭი აქვს, იგი
ვერ გახდება გამარჯვებული, თუკი უგუ-
ლებელპყოფს საკუთარ თავზე შრომას.

*ჩემპიონები რინგზე არ
ხდებიან — იქ მათ
ძლივს ამჩნევენ.*

ამერიკელი ხალხის ერთ-ერთი დიადი
ლიდერი, აშშ-ს პრეზიდენტი თეოდორ რუზველტი, კრივის დიდი მოყ-
ვარული გახლდათ. ერთ-ერთ გამონათქვამში იგი საკრივო ტერმი-
ნოლოგიას იყენებს:

“კრიტიკოსებსა, და მათ, ვინც მიუთითებს, რომ ძლიერი კაცი
წაბორძიკდა, ან თუ სად შეეძლო დიად მოღვაწეს უკეთესად
მოქცევა — არ მიჰყავთ ანგარიში. ქულები მას ეკუთვნის, ვინც
ასპარეზზე იმყოფება, ვისი სახეც მტკრით, ოფლითა და სისხლითაა
დაფარული, რომელიც უდიდეს ძალისხმევას იჩენს, დროდადრო
კიდევ ცდება და სასოწარკვეთილია, რომელმაც იგრძნო დიდი
შთაგონება და ფუჭად არ იმედოვნებს საკუთარ თავზე, ბოლოს
კი გამარჯვების ტრიუმფს განიცდის; და იმას, ვინაც მარცხის
შემთხვევაშიც კი ბოლომდე თავგანწირვით იბრძოლა, ისე, რომ
მისი ადგილი არასოდეს იქნება იმ გულგრილ და ლაჩარი სულის
პატრონებთან, რომელთაც არც გამარჯვების სიხარული იციან
და არც მარცხის სიმწარე.”

რუზველტი, თვითონ მოკრივე, მოღვაწე ადამიანი იყო. ის არა მხოლოდ
ფრიად წარმატებული ლიდერი გახლდათ, არამედ აშშ-ს ყველაზე
ბრწყინვალე პრეზიდენტიც. ბრიტანელმა ისტორიკოსმა, ჰუგ ბორგანმა,
აღწერა იგი, როგორც “თეთრი სახლის ყველაზე ნიჭიერი კაცი
ლინკოლნის დროიდან, ყველაზე ენერგიული ჯექსონის დროიდან და
ყველაზე განათლებული ჯონ ქუინსი ადამსის დროიდან.”

საქმის კაცი

T.R. (“თიარ” ასეთი იყო რუზველტის მეტსახელი) ახსოვთ როგორც
გულწრფელი და მოღვაწე ადამიანი, რომელიც ცხოვრების ენერგიულ
წესს ემხრობოდა. თავისი პრეზიდენტობის დროს იგი გამუდმებით
ვარჯიშობდა კრივში, ძიუდოში, ცხენოსნობასა და ზანგრძლივ ქვეითად
სიარულში. საფრანგეთის ელჩი აშშ-ში ჰყვებოდა იმის შესახებ, თუ

როგორ ახლდა თან პრეზიდენტს მისი ტყეში სეირნობის დროს. როდესაც ისინი მდინარის ნაპირას მიაღწენენ, რომლის გადალახვაც სხვანაირად შეუძლებელი იყო, T.R-მა ტანთ გაიძრო, ფიქრობდა რა, რომ მისი თანმზლებიც მას მიბაძავდა, რათა გადაეცურათ მდინარე. რუზველტისათვის არ არსებობდა გადაულახავი დაბრკოლებები.

თავისი ცხოვრების სხვადასხვა წლებში რუზველტი იყო ქოვბოი ველურ დასავლეთში, მკვლევარი და მსხვილ ნადავლზე მონადირე, ასევე საცხენოსნო კავალერიის ოფიცერი ესპანეთ-ამერიკის ომში. მისი ენთუზიაზმი და ამტანიანობა თითქოს უსაზღვრო გახლდათ. ვიცე-პრეზიდენტის კანდიდატობისას ის 673-ჯერ გამოვიდა სიტყვიით და 20 000 მილი გაიარა პრეზიდენტ მაკინლის წინასაარჩევნო კამპანიისას. წლების შემდეგ, მისი პრეზიდენტობის ვადის გასრულებისას, რუზველტმა დაქირავებული მკვლელისაგან მკერდში ტყვია მიიღო, როდესაც მილუოქში სიტყვისათვის ემზადებოდა. გატეხილი ნეკნითა და ტყვიით მკერდში T.R-მა მაინც წარმოთქვა ერთსაათიანი სიტყვა და მხოლოდ ამის შემდეგ მისცა ხალხს მისი საავადმყოფოში წაყვანის უფლება.

რუზველტმაც საიდანღაც დაიწყო

ყველა იმ ლიდერთაგან, რომლებიც ოდესმე ჰყოლია ამერიკელ ერს, რუზველტი ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი იყო – როგორც ფიზიკურად, ასევე ინტელექტუალურად. მაგრამ ასეთად იგი უცაბედად არ ქცეულა. მომავალი ქოვბოი და ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტი დაიბადა მანჰეტენში, მდიდარ ოჯახში. პატარაობისას იგი გამხდარი და ავადმყოფი ბავშვი გახლდათ. მას ძლიერი ასთმა ტანჯავდა, იყო ახლომხედველი და გაძვალტყავებული. მისი მშობლები არ იყვნენ დარწმუნებულნი, რომ იგი იცოცხლებდა.

როდესაც თეოდორი 12 წლისა შეიქმნა, ყმაწვილ რუზველტს მამამ უთხრა: “ძლიერი ხარ გონებით და სუსტი სხეულით, ხოლო სხეულის გარეშე გონება შორს ვერ წავა. შენ უნდა განავითარო საკუთარი სხეული.” და ის სწორედ ასე მოიქცა, იგი პროცესის კანონით ცხოვრობდა.

T.R-ი შეუდგა სხეულისა და გონების ყოველდღიურ ვარჯიშს და ამას სიცოცხლის ბოლომდე აგრძელებდა. იგი სიმძიმეებს ეზიდებოდა, ფეხით დადიოდა, ციურაობდა, ნადირობდა, ცურავდა, ცხენოსნობდა და კრივოსნობდა. წლების შემდეგ რუზველტმა შეაფასა თავისი პროგრესი,

აღიარა რა, რომ ბავშვობაში ნერვიული და გაუბედავი იყო. “და კიდევ, – დასძინა მან – როდესაც ვუმზერდი იმ ადამიანებს, რომლებითაც აღფრთოვანებული გახლდით... და მამას, მე ძლიერ მანცვიფრებდა ის ხალხი, ვინც უშიშარი იყო ნებისმიერ სიტუაციაში შექმლო საკუთარი სახის შენარჩუნება და მინდოდა მათ დავმსგავსებოდი.” ჰარვარდის დამთავრებისას T.R.-ი უკვე ისეთი იყო, როგორც ისინი, – მას შექმლო დიდი პოლიტიკის სამყაროში შესვლა.

წარმატება ერთი წამში არ მოვა

რუზველტი პირდაპირ არ გამხდარა ერის დიადი ლიდერი. პრეზიდენტობისაკენ მიმავალი გზა იყო ნელი და თანმიმდევრული აღმასვლა. მუშაობდა რა სხვადასხვა სფეროში, ნიუიორკის პოლიციის კომისრიდან დაწყებული ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტობამდე, იგი განაგრძობდა სწავლასა და ზრდას. ის შრომობდა საკუთარ თავზე და გარკვეული დროის შემდეგ ძლიერ ლიდერად ჩამოყალიბდა. ეს კიდევ ერთი დასტურია იმისა, რომ რუზველტი ცხოვრებაში პროცესის კანონით ხელმძღვანელობდა.

რუზველტის მიღწევათა ჩამონათვალი შესანიშნავად გამოიყურება. მისი ხელმძღვანელობით შეერთებული შტატები მსოფლიო ზესახელმწიფოდ იქცა. მან გაუწია დახმარება საკუთარ ქვეყანას პირველი კლასის ფლოტის შექმნაში. რუზველტმა იზრუნა პანამის არხის გაყვანაზე. მან დაამყარა მშვიდობა რუსეთსა და იაპონიას შორის და მიიღო ნობელის პრემია. ხოლო, როდესაც ხალხმა ეჭვი შეიტანა მისი ლიდერულ მონაცემებში – ვინაიდან იგი პრეზიდენტი გახდა მაკინლის მკვლელობის შემდეგ – მან ჩაატარა წინასაარჩევნო კამპანია და ხელახლა იქნა არჩეული, მიიღო რა იმაზე მეტი ხმა, ვიდრე რომელიმე სხვა პრეზიდენტებმა მანამდე.

იყო რა ყოველთვის ქმედითი კაცი, თავისი თანამდებობის ვადის დასრულებისას 1909 წელს, ის დაუყოვნებლივ გაემგზავრა აფრიკაში, სადაც სათავეში ჩაუდგა სამეცნიერო ექსპედიციას, რომელიც “სმიტსონიანის ინსტიტუტის” თანხებით გახლდათ ორგანიზებული. რამოდენიმე ხნის შემდგომ, 1913 წელს, იგი ბრაზილიის მანამდე უცნობი ეჭვების მდინარის მკვლევარი ჯგუფის ხელმძღვანელი გახდა. ეს დიდი შემეცნებითი თავგადასავალი იყო, რომლის გამოტოვებაც, როგორც თვითონ აღნიშნა, არ შეეძლო. “ეს ბავშვურად გალალების

უკანასკნელი შანსი გახლდათ”, – აღიარა მოგვიანებით რუზველტმა. იგი მაშინ 55 წლისა იყო.

1919 წელს 6 იანვარს იგი ნიუიორკში, საკუთარ სახლში, ძილში გარდაიცვალა. მაშინდელმა ვიცე-პრეზიდენტმა მარშალმა თქვა: “სიკვდილი მას ძილში მოერია, რამეთუ რუზველტი იმ მომენტში ფიზიკური რომ ყოფილიყო, ჩხუბს გაუმართავდა.” როდესაც სხეული საწოლიდან გადასვენეს, მის სასთუმალზე წიგნი იპოვეს. უკანასკნელ წუთამდე T.R.-ს სწავლა სწყუროდა და თავის თავზე შრომობდა. იგი პროცესის კანონს პრაქტიკაში იყენებდა.

თუ ლიდერობა გწადიათ, თქვენთვის სასარგებლო უწყება იმაში მდგომარეობს, რომ შესძლებთ ამის გაკეთებას. თითოეული ფლობს პოტენციალს, მაგრამ მისი განხორციელება ერთ ღამეში არ მოხერხდება. ეს პროცესი დაუინებულობას საჭიროებს. თქვენ ვერ შესძლებთ პროცესის კანონის იგნორირებას. ხელმძღვანელის თვისებები ერთ დღეში არ ვითარდება. ამას მთელი ცხოვრება სჭირდება.

ნავიგაციის (ანუ გეზის მიცემის) კანონი

*ყოველს შესწევს უნარი დადგეს ზომალდის საჭესთან,
მაგრამ ყველას როდი ხელეწიფება კურსის გაკვლევა*

1911 წელს მკვლევართა ორმა ჯგუფმა არაჩვეულებრივი მოგზაურობა მოაწყო, ვინაიდან ისინი იყენებდნენ განსხვავებულ სტრატეგიებსა და მარშრუტებს, მაგრამ ორივე მათგანის ხელმძღვანელს ერთი და იგივე მიზანი ამოძრავებდათ: პირველებს ისტორიაში მიეღწიათ დედამიწის სამხრეთ პოლუსისათვის. მათი ამბავი გახლავთ ნათელი ილუსტრირება იმისა, თუ როგორ ახდენს ნავიგაციის კანონი ზეგავლენას სიკვდილ-სიცოცხლის საკითხზე.

ერთ-ერთ ექსპედიციას ხელმძღვანელობდა ნორვეგიელი მკვლევარი რუალ ამუნდსენი. ბედის ირონიის გამო ამუნდსენი თავიდან არც კი აპირებდა ანტარქტიდაში გამგზავრებას. მისი სურვილი მდგომარეობდა იმაში, რომ გამხდარიყო პირველი, ვინც ჩრდილოეთ პოლუსს მიაღწევდა. მაგრამ, როდესაც მან შეიტყო, რომ რობერტ პერიმ უკვე დაასწრო, შეცვალა კურსი და დედამიწის საწინააღმდეგო ბოლოსაკენ გაემგზავრა. ჩრდილოეთი თუ სამხრეთი, მან იცოდა, რომ მისი მცდელობა ფუჭად არ დაიკარგებოდა.

ამუნდსენი ზუსტ მიმართულებას ბანსაზღვრავს

ვიდრე მისი ექსპედიცია გაემგზავრებოდა, ამუნდსენი მთელი სერიოზულობით გეგმავდა მის მარშრუტს. მან შეისწავლა ესკიმოსთა და არქტიკის სხვა გამოცდილ მოგზაურთა ცხოვრება და მივიდა დასკვნამდე, რომ ყველაზე გონივრული იქნებოდა, თუ ხელსაწყოებსა და მთელს საგზალს იგი ძაღლებშებმული მარხილებით წაიღებდა. ამუნდსენმა თავისი გუნდი გამოცდილი მოთხილამურეებისა და ძაღ-

ლშებმული მარხილების გამრეკებისაგან შეადგინა. მისი სტრატეგია მარტივი იყო. თითოეული დღის ექვს საათიანი პერიოდის განმავლობაში ძაღლებს დააწვებათ სამუშაოს ძირითადი სიმძიმე, ხოლო ექსპედიცია 15-20 კილომეტრს დაფარავს. ეს ცხოველებსაც და ადამიანებსაც საკმარისი დასვენების შესაძლებლობას მისცემს, რათა ძაღები აღდგენილ იქნას.

ამუნდსენის წინდახედულება და დეტალებისადმი ყურადღების გამახვილება დაუჯერებელი გახლდათ. მთელი მარშრუტის გასწვრივ იგი სანოვაგის საწყობებს ათავსებდა. ამრიგად, მას არ ესაჭიროებოდა მთელი ბარგის თან წაღება და უკან წამოღება. ასევე მან თავისი ხალხი იმ დროისათვის საუკეთესო აღჭურვილობით უზრუნველყო. ამუნდსენი ძალიან გულმოდგინედ წონიდა საკუთარი მოგზაურობის ყველა შესაძლო ასპექტს, ფიქრობდა მასზე და შესაბამისად გეგმავდა. და ეს ასმაგად იქნა ანაზღაურებული. ყველაზე დიდი პრობლემა, რომელიც ამ მოგზაურობისას წამოიჭრა, მხოლოდ და მხოლოდ ექსპედიციის ერთ-ერთი წევრის მტკივანი კბილი გახლდათ, რომლის თავიდან მოშორებაც გახდა საჭირო.

სკოტმა ნავიგაციის კანონი დაარღვია

მეორე ჯგუფს რობერტ ფალკონ სკოტი ხელმძღვანელობდა. იგი ბრიტანეთის საზღვაო ოფიცერი გახლდათ, რომელსაც ანტარქტიდის გამოკვლევის გამოცდილება ჰქონდა. სკოტის ექსპედიცია ამუნდსენის ექსპედიციის სრულ ანტიპოდს წარმოადგენდა. ძაღლშებმული მარხილების ნაცვლად სკოტმა ძრავიანი მარხილებისა და ჯუჯა ცხენების გამოყენება გადაწყვიტა. პრობლემები მაშინ დაიწყო, როდესაც მარხილთა ძრავები გაჩერდნენ სტარტიდან ხუთი დღის შემდეგ. ჯუჯა ცხენებიც ნელა მოძრაობდნენ დაბალ ტემპერატურაზე. როდესაც მათ ტრანსარქტიკული მთების მისადგომებს მიაღწიეს, იძულებულნი შეიქმნნენ დაეხოცათ ყველა ცხოველი. შედეგად ექსპედიციის წევრები თვითონ ექაჩებოდნენ ორას ფუტიან მარხილებს. ეს არაქათ გამოცმული სამუშაო იყო.

სკოტმა გუნდის აღჭურვილობის სხვა დეტალებსაც არ მიაქცია სათანადო ყურადღება. კერძოდ, სამოსი იმდენად გაუთვალისწინებელი იყო, რომ ყველა მოგზაურმა მოყინვა მიიღო. ყოველ დილას საათზე მეტი სჭირდებოდათ, რათა გასიებულ და განგრენიზირებულ ქუსლებზე წაღები ამოეცათ. ასევე მათ თოვლის სიბრმავე მიიღეს, ვინაიდან

სკოტმა არასათანადოდ დამცველი სათვალეები შეიძინა. ყველაფერთან ერთად, გუნდი საკვებისა და წყლის მუდმივ ნაკლებობას განიცდიდა. ესეც სკოტის ცუდი დაგეგმარების მიზეზით ხდებოდა. სანოვაგის მარაგი, რომელიც ხელმძღვანელის მიერ იყო მომზადებული, საკმარისად არ გახლდათ დაკომპლექტებული, ერთმანეთისაგან დიდ მანძილზე იყო განლაგებული, რაც ძიებას აძნელებდა. იმ მიზეზით, რომ მათ არ ყოფნიდათ საწვავი, რათა გაედნოთ თოვლი, ექსპედიციის წევრებმა ორგანიზმის გამოშრობა მიიღეს. უკიდურესად გააძაფრა მდგომარეობა სკოტის გადაწყვეტილებამ, აყვანა მეხუთე კაცი, მაშინ, როცა სანოვავე მხოლოდ ოთხ კაცზე იყო გათვლილი.

რვაასი ქანცამწვევტი მილის გავლისას, ათი კვირის შემდეგ, სკოტის ხელმძღვანელობით დალილმა გუნდმა 1912 წლის 17 იანვარს სამხრეთ პოლუსს მიაღწია. იქ მათ ნორვეგიის მოფრიალე დროშა და ამუნდსენის წერილი იპოვნეს, რომლის გუნდსაც უკეთესი ორგანიზება ჰქონდა და პოლუსს ერთი თვით ადრე მიაღწია!

თუ თქვენ ნავიგაციის კანონით არ ცხობრობთ...

სამხრეთ პოლუსისაკენ ლაშქრობის მთელი ტრაგიზმის ფონზე, ეს ჯერ კიდევ არ ყოფილა სკოტის ექსპედიციის ისტორიის ყველაზე საშინელი ნაწილი. გზა სახლისაკენ არანაკლებ დამტანჯველი აღმოჩნდა. სკოტი და მისი ხალხი გამუდმებით შიმშილს განიცდიდნენ და სურავანდის ავადმყოფობით იტანჯებოდნენ. მაგრამ სკოტს, არ შესწევდა რა უნარი ექსპედიციის დაბოლოებისა, ამისათვის სათანადო ყურადღება არ მიუქცევია. მიუხედავად იმისა, რომ მისი გუნდის წევრები გამუდმებულ შიმშილს განიცდიდნენ, სკოტმა მათ მოსთხოვა ოცდაათი ფუტი გეოლოგიური ნიმუშების შეგროვება და თან წამოღება. ამან კიდევ უფრო გააძაფრა ისედაც დაუძლურებული ხალხის მდგომარეობა.

მათი მსვლელობა უფრო და უფრო ნელდებოდა. ერთ-ერთი მონაწილე ჭკუიდან შეირყა და შედეგად გარდაიცვალა. მეორე, ლორენს ოუთსი, საშინელ მდგომარეობაში იყო. ყოფილმა ოფიცერმა, ვის მოვალეობაშიც ჯუჯა ცხენების მოვლა შედიოდა, ძლიერი მოყინვა მიიღო, რაც გადაადგილებას უშეძლებდა. იგი დარწმუნებული გახლდათ, რომ დანარჩენების სიცოცხლეს საფრთხეში აგდებდა და ამბობენ, რომ განზრახ დაიკარგა თოვლიან ქარბუქში, რათა ჯგუფი ტვირთისაგან გაენთავი-

სუფლებინა. სანამ ის კარვიდან გავიდოდა, თქვა: “მე უბრალოდ გარეთ გავალ, მალე დავბრუნდები.”

საბოლოო დანებებამდე სკოტმა და ექსპედიციის დარჩენილმა ორმა მონაწილემ მხოლოდ ცოტათილა მოახერხეს ჩრდილოეთის მიმართულებით გადანაცვლება. ამასობაში კი უკან გამობრუნებიდან უკვე ორი თვე გავიდა, ისინი კი საბაზისო ბანაკიდან 150 მილით იყვნენ მოშორებულნი, სადაც გამოესალმნენ კიდევ სიცოცხლეს. მათი ხვედრის

ვინაიდან მან ვერ შეძლო ნავიგაციის კანონის შესაბამისად ცხოვრება და მისი კომპანიონებიც ამის გამო დაიღუპნენ.

შესახებ მხოლოდ იმიტომ ვუწყით, რომ ისინი სიცოცხლის უკანასკნელ საათებში თავიანთ მოგზაურობას დღიურებში აღწერდნენ. სკოტის ბოლო სიტყვები იყო: “ჩვენ ვკვდებით როგორც რაინდები. მე ვფიქრობ, ეს იმის მაჩვენებელია, რომ სიმამაცის სული და სიცოცხლისაკენ სწრაფვა არ აღმოფხვრილა ჩვენი ცხოვრებიდან.” სკოტი ვაჟაკი კი იყო,

მაგრამ ლიდერი არა. ვინაიდან მან ვერ შეძლო ნავიგაციის კანონის შესაბამისად ცხოვრება და მისი კომპანიონებიც ამის გამო დაიღუპნენ.

ის, ვინც ლიდერს მიჰყვება დარწმუნებული უნდა იყოს იმაში, რომ მათ წინამძღოლს შესწევს უნარი, უზრუნველყოს მათთვის სათანადო ნავიგაცია. და როდესაც ცხოვრებაში ისეთ სიტუაციებში აღმოჩნდებიან, სადაც სიკვდილ-სიცოცხლის საკითხი დგას, ხელმძღვანელისათვის მსგავსი უნარის ფლობის აუცილებლობა გადაჭარბებულად ცხადი შეიქმნება. მაშინაც კი, როცა შედეგები ესოდენ დრამატიული არ გახლავთ, ეს გარდაუვალობა მაინც აქტუალურია. სინამდვილე კი ის არის, რომ თითქმის ყველას შეუძლია ხომალდის საჭესთან დგომა, მაგრამ მხოლოდ ჭეშმარიტ ლიდერს ხელეწიფება რუქის მიხედვით კურსის გაგნება. აი, ეს არის ნავიგაციის კანონი.

ნავიგატორი მოგზაურობას წინასწარ ხელდას.

კომპანია “ჯენერალ ელექტრიკის” თავმჯდომარე ჯეკ უელში ამბობს: “ნამდვილი ლიდერი ყოველთვის მსვლელობის მიმართულებაზეა კონცენტრირებული... უკეთესია თავად აკონტროლოთ საკუთარი მიმართულება, ვიდრე ის გაკონტროლებდეთ თქვენ.” უელში მართალია, მაგრამ ლიდერი, რომელიც ხელმძღვანელობს, იმაზე მეტსაც აკეთებს, ვიდრე უბრალოდ იმ მიმართულების კონტროლი, რომლითაც ის და მისი გუნდი მიემართებიან. წინამძღოლი გზას ნავსაყუდლიდან გასვლამდე

ჭვრეტს. იგი მოგზაურობის საბოლოო მიზანს ხედავს, გამოთვლის რა დაუჯდება იქამდე მისვლა, იცის როგორი გუნდი სჭირდება, რათა მოგზაურობას შეუდგეს და დაბრკოლებებს ბევრად უფრო ადრე ითვალისწინებს, ვიდრე ისინი ჰორიზონტზე ჩნდებიან. წიგნის “იყავი ისეთი ლიდერი, როგორაც გულისხმობდი, რომ ყოფილიყავი” ავტორი ლეროი ეიმსი წერს: “ლიდერი ისაა, ვინც ხედავს იმაზე მეტს ვიდრე დანარჩენები, ჭვრეტს იმაზე შორს, ვიდრე გარშემო მყოფნი, ხედავს მანამდე, სანამ სხვები გააკეთებენ ამას.”

რაც უფრო მსხვილია ორგანიზაცია, მით მეტად მართებს მის ლიდერს მოვლენათა განჭვრეტა, ვინაიდან ფართო მასშტაბები კურსის კორექტირებას ართულებს. შეცდომის შემთხვევაში ადამიანთა მეტი რაოდენობა ზარალდება, ვიდრე მაშინ, როდესაც მარტო ან ხალხის მცირე ჯგუფთან ერთად მიცურავთ. “ტიტანიკის” კატასტროფა, რომელიც ამავე სახელწოდების ფილმშია აღწერილი, ამ შემთხვევაში კარგ მაგალითად გამოგვადგება. ზომალდის ეკიპაჟმა ვერ გამოიჩინა შორსმჭვრეტელობა, რათა აისბერგთან შეტაკება აეცილებინა თავიდან. მათ ვერ მოახერხეს კურსის შეცვლა მანევრირებით მაშინ, როცა ობიექტი აღმოჩენილ-იქნა, ვინაიდან გემი უზარმაზარი გახლდათ — იმ დროისათვის ყველაზე დიდი. ამას შედეგად ის მოყვა, რომ ათასობით ადამიანი გამოე-სალმა სიცოცხლეს.

ლიდერი ისაა, ვინც ხედავს იმაზე მეტს ვიდრე დანარჩენები, ჭვრეტს იმაზე შორს, ვიდრე გარშემო მყოფნი, ხედავს მანამდე, სანამ სხვები გააკეთებენ ამას.” ლეროი ეიმსი.

საით მიდის ლიდერი...

პირველი კლასის ნავიგატორებს ყოველთვის ახსოვთ, რომ სხვა ხალხი დამოკიდებულია მათ უნარზე, სწორად გაიკვლიონ კურსი. ჯეიმს ოთრის წიგნში “ცხოვრება და შრომა” მე ამოვიკითხე ამასთან დაკავშირებით გამოთქმული მოსაზრება, რომელიც ამ იდეის ილუსტრირებას ახდენს. იგი ამბობს, რომ ხანდახან შეიძლება ოთხი სამხედრო თვითმფრინავის ჩამოვარდნის შესახებ შევიტყვოთ, რომელნიც ერთი საფრენი მწყობრის მონაწილენი იყვნენ. მათი წარუმატებლობის მიზეზი შემდეგში მდგომარეობს: როდესაც რეაქტიული გამანადგურებლები ჯგუფურად ოთხ-ოთხად ფრენენ, მხოლოდ ერთი წამყვანი პილოტი განსაზღვრავს საით გაფრინდება მთელი გუნდი. დანარჩენი სამი მის

გვერდით მიფრინავს, აკვირდება რა, მის მინვერირებას და მიჰყვება მას, მიუხედავად იმისა, იქნება ეს ღრუბლებში ნავარდი თუ კლდეზე შეჯახება.

სანამ ლიდერი ხალხს წაუძღვება, იგი შეიმუშავებს გარკვეულ სქემებს, რათა მოგზაურობა გამარჯვებით დაგვირგვინდეს.

წინამძღოლი თავის წინამორბედის გამოცდილებას ეყრდნობა

წარსულის ყოველი წარმატება თუ მარცხი შეიძლება ინფორმაციისა და სიბრძნის წყარო გახდეს – თუ თქვენ ამის ნებას დართავთ. წარმატება თვალს აგიხელთ საკუთარ თავსა და შესაძლებლობებზე, რაც ნიჭსა და მონაცემებზეა დამოკიდებული. მარცხი კი უჩვენებს, თუ რა მცდარი მოქმედებები ჩაიდინეთ და სად ვერ გაამართლა თქვენმა მეთოდებმა. თუ საკუთარ შეცდომებზე ვერ განისწავლებით, ერთმანეთის მიყოლებით გეწვევთ წარუმატებლობანი. აი, რატომ იწყებს ეფექტური ნავიგატორი გამოცდილების შეძენიდან, მაგრამ, რა თქმა უნდა, ეს არ არის საკმარისი.

ნავიგატორი ყურს უბღმებს სხვებს

მიუხედავად იმისა, რაოდენი ცოდნა შეიძინეთ წინამორბედი გამოცდილებებიდან, არასოდეს იქნება ეს საკმარისი აწმყო მომენტში

*მიუხედავად იმისა,
რაოდენი ცოდნა
შეიძინეთ წინამორბედი
გამოცდილებებიდან,
არასოდეს იქნება ეს
საკმარისი აწმყო
მომენტში
გადაწყვეტილების
მისაღებად.*

გადაწყვეტილების მისაღებად. აი, რატომ აგროვებს პირველი კლასის ნავიგატორი ინფორმაციას სხვადასხვა წყაროებიდან. იგი საკუთარ ლიდერთა ჯგუფის წევრებსაც დაესუსხა მოსაზრებებს. გაესაუბრება ხალხს მისი ორგანიზაციიდან, რათა გაარკვიოს რა ხდება უფრო დაბალ ეშელონზე. იგი აგრეთვე გამოყოფს დროს სხვა გაერთიანების წინამძღოლებთან სასაუბროდ, რომლებიც შეიძლება მის მასწავლებლებადაც კი მოგვევლინონ.

ნავიგატორი, სანამ პასუხისმგებლობას აიღებს, პირობებს გამოიკვლევს

მე მოქმედება მიყვარს და ჩემი ბუნება მკარნახობს, რომ სპონტანური ვიყო. ამასთან ერთად, საიმედო ინტუიციაც გამაჩნია, როცა საქმე ლიდერობას ეხება. მაგრამ ხელმძღვანელის მოვალეობებსაც ვაცნობიერებ და სანამ რაიმე პასუხისმგებლობას ავიღებ საკუთარ თავზე, რასაც ჩემს ხელქვეითებზე ზემოქმედების მოხდენა შეუძლია, დაწერილებით შევისწავლი ყოველ მოსალოდნელ შედეგს. /კარგი ნავიგატორი გამოითვლის სავარაუდო ღირებულებას, ვიდრე ხალხისა და საკუთარი თავის წინაშე რაიმე ვალდებულებას იკისრებს./

ნავიგატორი დარწმუნდება, რომ მისი დასკვნები ეფუძნება, როგორც რწმენას, ასევე ფაქტებს

ნავიგატორის უნარი აიყოლიოს სხვები საჭიროებს პოზიტიური მიდგომის ფლობას. თქვენ უნდა გწამდეთ იმისა, რომ შესძლებთ საკუთარი ხალხის დასახულ მიზნამდე მიყვანას. თუ ვერ მოახერხებთ გონებაში მარშრუტის მტკიცედ განსაზღვრას, ამის გაკეთება რეალურ ცხოვრებაშიც გაგიძნელებათ. სხვა მხრივ, თქვენ ფაქტების რეალისტური შეფასებაც უნდა შეგეძლოს. არ გმართებთ დაბრკოლებების უგულვებლყოფა ან საკუთარი პრობლემების რაციონალიზირება. თუ საქმეს დახუჭული თვალებით შეუდგებით, თქვენ ილუზიითა ტყვე აღმოჩნდებით. როგორც ბილი ისუმ აღნიშნა: “რეალისტურად მოაზროვნე ლიდერები საკმაოდ ობიექტურნი არიან, რათა ილუზიები მინიმუმამდე დაიყვანონ. ისინი აცნობიერებენ, რომ თავის მოტყუებამ შეიძლება საკუთარი ხედავ დააკარგვინოს.” ხანდახან ძნელია ოპტიმიზმისა და რეალიზმის, ინტუიციისა და დაგვემვის, რწმენისა და ფაქტების დაბალანსება, მაგრამ სწორედ ეს მოეთხოვება ლიდერს, რათა ეფექტურ ნავიგატორ ნავიგატორად ჩამოყალიბდეს.

*ხანდახან ძნელია
ოპტიმიზმისა და
რეალიზმის,
ინტუიციისა და
დაგვემვის, რწმენისა
და ფაქტების
დაბალანსება, მაგრამ
სწორედ ეს
მოეთხოვება ლიდერს,
რათა ეფექტურ ნავიგატორ
ნავიგატორად
ჩამოყალიბდეს.*

ნავიგაციის გაკვეთილი

მე მახსოვს, როდესაც პირველად გავაცნობიერე ნავიგაციის კანონი, მაშინ ოცდარვა წლის გახლდით, იმჟამად ეკლესია "Faith Memorial"-ის მწყემსი ვიყავი, რომელიც ლანკასტერში, ოპიოს შტატში მდებარეობს. ის ჩემთვის რიგით მეორე გახლდათ. 1972 წელს, ჩემს იქ მისვლამდე, ეკლესია ზრდის ათწლიანი დაბრკოლების ხანას განიცდიდა. მაგრამ 1975 წლიდან მისმა მრევლმა, ოთხასიდან ათასს გადააჭარბა. მე ვიცოდი, რომ შეგვეძლო მეტადაც გაგვეზარდა დამსწრეთა რიცხვი, თუკი ახალი შენობა გვექნებოდა.

თუ ლიდერს არ შესწევს უნარი ხალხი აღელვებულ წყალზე გადაიყვანოს, ის, მოსალოდნელია, რომ ჩაძირავს გემს.

კარგი ამბავი კი იმაში მდგომარეობდა, რომ მე უკვე მქონდა გარკვეული გამოცდილება მშენებლობასა და ახალ ადგილზე გადასვლაში, რადგანაც ჩემს პირველ ეკლესიაში ეს უკვე განვლილი მქონდა. ცუდი ამბავი კი ის იყო, რომ მეორესთან შედარებით

პირველი უბრალოდ ერთი ბეწო ჩანდა. რათა თვალნათლივ განახოთ განსხვავება გეტყვი, რომ გასახდელი ლანკასტერის საბავშვო ბაღში უფრო დიდი იყო, ვიდრე ჩემი პირველი ეკლესიის დარბაზი!

პროექტი მრავალმილიონიანი უნდა ყოფილიყო, ოცჯერ გაზრდილი, ვიდრე პირველ ეკლესიაში. მაგრამ, არც ეს არ ყოფილა მთავარი დაბრკოლება. ჩემს მიერ ეკლესიის წინამძღოლობამდე ცოტა ხნით ადრე ნამდვილი ბრძოლა იყო გაჩაღებული ახალი შენობის შექმნასთან დაკავშირებით – დებატები ამ საკითხზე ძალიან ხმაურიანი და წინააღმდეგობებით აღსავსე გახლდათ. მე ვიცოდი, რომ ამ მიზეზით პირველ ხანებში ღია, დაუფარავ ოპოზიციასთან მომიწევდა შეხლა. წინ აბოხოქრებული ტალღები გველოდა და თუ მე, როგორც ლიდერი, გემის ცუდი მმართველი აღმოვჩნდებოდი, შეიძლებოდა მისი დაღუპვის მიზეზი გავმხდარიყავი.

გაიკვლიე კურსი ნავიგატორული სტრატეგიის გამომყენებით

იმ დროს განვაკითხარე სტრატეგია, რომელსაც შემდეგში უცვლელად ვიყენებდი ჩემი ლიდერობის პრაქტიკაში. მე იგი აკროსტიქის ფორმით

ჩამოვყალიბე (ინგლისურ ენაზე – მთა. შენიშვნა), რათა ერთხელ და სამუდამოდ დამემახსოვრებინა:

წინასწარ განსაზღვრე ქმედებათა მიმართულება
დაგეგმე შენი მიზნები
განსაზღვრე შენი პრიორიტეტები
ინფორმაცია მიაწოდე ძირითად პერსონალს.
გამოყავი დრო მიღებისათვის
ისწრაფვოდე ქმედებისაკენ
ელოდე პრობლემებს
ყოველთვის წარმატებისათვის იყავი განწყობილი
ყოველდღიურად გადახედე შენს გეგმას

ასეთი გახლდათ ჩემი განწყვი, როცა ხალხის წინამძღოლობისათვის ვემზადებოდი.

მე ზუსტად ვიცოდი, რა კურსით უნდა გვევლო. თუ გზის გაგრძელებას ვაპირებდით, საჭირო იყო ახალი შენობა. მე ყოველი შესაძლო ალტერნატივა განვიხილე და ვიცოდი, რომ ეს ერთადერთი მისაღები გადაწყვეტილება გახლდათ. ჩემი მიზანი იყო ახალი შენობის პროექტირება და აგება, მისი ანგარიშების ათ წელიწადში დაფარვა და ყველა ადამიანის ჩაბმა ამ პროცესში. ასევე ვიცოდი, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი კორექტირების შეტანა ფინანსებში მოგვიწევდა, ვინაიდან ეს ჩვენს მაშინდელ ბიუჯეტს მაღალი მაჩვენებლებიდან დაბალ ნიშნულზე დაიყვანდა.

მე დავიწყე ეკლესიის საქმიანი შეკრებისათვის მზადება. იგი ორი თვის შემდეგ დაენიშნე, რათა მოსამზადებელი დრო მქონოდა. უპირველესად მსახურებსა და ფინანსების ძირითად გამკარგველთა ჯგუფს დაევალე ოცი წლის განმავლობაში ეკლესიისა და ბიუჯეტის ზრდის ანალიზირება მოეხდინათ. იგი მოიცავდა ათ განვილილ წელსა და მომავალი ათი წლის პერსპექტივას. ამაზე დაყრდნობით ჩვენ სასურველი შენობის კონტურები განვსაზღვრეთ. შემდეგ ჩამოვყალიბეთ მომავალ ათ წელზე გათვლილი ბიუჯეტი, რომელიც დაწვრილებით აღწერდა, თუ როგორ დაეაფინანსებდით პროექტს. ასევე ვთხოვე, რომ მთელი ეს ინფორმაცია, რომელიც მოვაგროვეთ, ანგარიშის სახით ოც ფურცელზე ყოფილიყო განთავსებული, რომლის დარიგებასაც ეკლესიის წევრებისათვის ვაპირებდი. ვიცოდი, რომ ყველაზე დიდი დაბრკოლება წარმატებული დაგეგმარების გზაზე ხდება გარდაქმნებისადმი შიში, უცო-

*ყველაზე დიდი
დაბრკოლება
წარმატებული
დაგეგმარების გზაზე
ხდება
გარდაქმნებისადმი
შიში, უცოდინრობა,
მომავლის რწმენისა და
წარმოსახვის არქონა.*

დინრობა, მომავლის რწმენისა და წარმოსახვის არქონა. მე ყველაფერზე მზად გახლდით, ოღონდ კი ამ ფაქტორებს ხელი არ შეეშალათ ჩვენთვის.

შემდეგ ინფორმაცია მივაწოდე მთავარ მსახურთ. მე იმათგან დავიწყე, ვისაც ყველაზე მეტი ზეგავლენა ჰქონდა. ვხვდებოდი მათ პირადად და დროდადრო რამოდენიმეს ერთად. კვირების განმავლობაში თითქმის ასამდე ლიდერს გავესაუბრე და თუ დავინახავდი, რომელიმე მათგანს ეჭვს ალუძრავდა

ეს პროექტი, ინდივიდუალურ შეხვედრას ვგეგმავდი მასთან. ყველას წარუდგინე ჩემი ხედვა და ვპასუხობდი წამოჭრილ კითხვებს. შემდეგ გამოვყავი დრო იმისათვის, რათა იმ ლიდერებს, ვისთანაც ვთანამშრომლობდი, ზეგავლენა მოეხდინათ სხვა ადამიანებზე და მთელს ეკლესიას ამ პროექტისადმი დადებითი წარმოდგენა ჩამოუყალიბდებოდა.

როდესაც საქმიანი შეკრების ჩატარების დრომ მოაღწია, ჩვენ უკვე მზად გახლდით ქმედებაზე გადასასვლელად. ორი საათის განმავლობაში დამსწრეებს პროექტს განუმარტავდი. ყველას დაეურიგე ოცი ფურცლისაგან შემდგარი ბიუჯეტის ფინანსური ანალიზი. თითოეულ კითხვაზე ჯერ კიდევ მანამ ვცდილობდი პასუხის გაცემას, ვიდრე მას დამისვამდნენ. ასევე სიტყვით გამოსვლა ვთხოვე რამოდენიმე გავლენიან ეკლესიის ლიდერს.

წინააღმდეგობის მოლოდინში ვიყავი, მაგრამ, როდესაც შეკითხვებისათვის გამოვყავი დრო, გაოგნებული დაერჩი. მხოლოდ ორი შეკითხვა დამისვეს: ერთს აინტერესებდა, თუ სად იქნებოდა შენობაში განლაგებული სასმელი წყლის შადრევნები, მეორემ კი საპირფარეშოთა რაოდენობა იკითხა.

და მაშინ მივხვდი, რომ აბობოქრებული ზღვა წარმატებით გადავლახეთ. როდესაც ამ საკითხის კენჭისყრაზე დაყენების დრო მოვიდა, ეს ყველაზე გავლენიანმა ეკლესიის წევრმა გააკეთა. მე წინასწარ მოველაპარაკე იმ ხელმძღვანელს, რომელიც აქამდე პროექტის წინააღმდეგი იყო, მხარი დაეჭირა მისთვის. და როდესაც ხმათა რაოდენობა დავითვალეთ, აღმოჩნდა, რომ 98 პროცენტი გახლდათ "მომხრე".

*ნავიგაციის კანონის
საიდუმლო მზადებაში
მდგომარეობდა.*

რამდენადაც ეს სტადია უკვე გავიარეთ, პროექტის დარჩენილი ნაწილი სირთულეს აღარ წარმოადგენდა. გამუდმებით ვაკმაყოფილებდი ხელმძღვანელთა ინტერესებს, რომლებსაც ჩვენი პროგრესის შესახებ დადებით მოხსენებებს წარვუდგენდი ხოლმე. დროთა განმავლობაში განვიხილავდი ჩვენს გეგმებსა და უკვე მიღწეულ შედეგებს, რათა დავრწმუნებულიყავი, რომ სწორი მიმართულებით მივიღივართ. გზა გაკვლეული იყო. ის, რაც დაგვრჩენოდა, გახლდათ – მას არ ავცდენილიყავით.

ეს ჩემთვის მშვენიერი ყოფითი გაკვეთილი გამოდგა. ყველაფერთან ერთად მე მიეხვდი, რომ ნავიგაციის კანონის საიდუმლო მზადებაში მდგომარეობდა. როდესაც დროზე დაიჭერთ თადარიგს, თქვენს ნდობას იმსახურებთ და დამაჯერებლად გამოიყურებით. არასაკმარისი მომზადება კი საწინააღმდეგო ეფექტს იწვევს. ახლა უკვე ხედავთ, რომ თანადგომას, მხარდაჭერასა და წარმატებას პროექტის მასშტაბები კი არა, ლიდერის სიდიდე განსაზღვრავს. სწორედ ამიტომ ვამბობ, რომ ყველას შეუძლია ხომალდის საჭესთან დადგომა, მაგრამ მხოლოდ ლიდერს ხელეწიფება გზის გაკაფვა. იმ ხელმძღვანელთ, რომლებიც კარგი ნავიგატორები არიან, თავიანთი ხალხის ნებისმიერ ადგილამდე მიყვანა შეუძლიათ.

ახლა უკვე ხედავთ, რომ თანადგომას, მხარდაჭერასა და წარმატებას პროექტის მასშტაბები კი არა, ლიდერის სიდიდე განსაზღვრავს.

ე.ფ. ჰატიონის კანონი

როდესაც ნამდვილი ლიდერი საუბრობს, მას უსმენენ

სხალგაზრდა, ჯერ კიდევ გამოუცდელი ლიდერები, ხშირად ადამიანებით სავსე ოთახში დამაჯერებლად შედიან მხოლოდ იმისათვის, რათა ისინი მიხვდნენ, რომ ლიდერობის სიტუაციის დინამიკა მათ არასწორად აქვთ შეფასებული. ეს მე კარად ვუწყვი, ვინაიდან თავადაც მომსვლია მსგავსი რამ! მაგრამ, როცა ასე ხდებოდა, დიდი დრო არ მესაჭიროებოდა იმისათვის, რათა შეცდომა გამეაზრებინა. მსგავსი რამ დამემართა, როდესაც პირველად ვთავმჯდომარეობდი საეკლესიო საბჭოს სხდომას როგორც ახალგაზრდა ხელმძღვანელი. ეს მოხდა მაშინ, როცა ოცდაორი წლისა ვიყავი და გახლდით ინდიანას შტატის ერთ-ერთ სოფლის ეკლესიის მწყემსი, სადაც კოლეჯის დამთავრებისთანავე გავემგზავრე. იმხანად მხოლოდ ერთი თვის მისული ვიყავი ეკლესიაში და იმ ადამიანთა ჯგუფს ვხელმძღვანელობდი, რომლის საშუალო ასაკიც დაახლოებით ორმოცდაათი წელი გახლდათ. სხდომაზე დამსწრეთა უმრავლესობა ამ მრევლის წევრი იმაზე მეტ ხანს იყო, ვიდრე მე ამ ქვეყნად ვცხოვრობდი.

ყოველგვარი მომზადების, დღის წესრიგისა და სასაუბრო თემის გარეშე მივედი სხდომაზე. ვფიქრობდი, რაკი ლიდერის თანამდებობაზე დამნიშნეს, სწორედ ამის გამო ყველანი ჩემს მითითებას დაემორჩილებოდნენ, 22 წლის ყმაწვილისათვის დამახასიათებელი ცოდნითა და სიბრძნით გავხსენი სხდომა და ვიკითხე, სურდათ თუ არა ვინმეს რომელიმე თემის განხილვა.

ამას მცირე პაუზა მოყვა, სანამ მაგიდასთან მჯდომთ მზერას ვაკლავდი და შემდეგ 50 წელს გადაცილებულმა კაცმა, სახელად კლოდმა, ხმა დაიწმინდა და თქვა:

- მე მაქვს.
- გოზოვთ, კლოდ, – ვუთხარი მას.

– აი, – თქვა მან – ცოტა ხნის წინ შევნიშნე, რომ პიანინო მსახურების მსვლელობისას აუწყობელი იყო.

– იცით, მეც იგივე შევნიშნე, – თქვა საბჭოს კიდევ ერთმა წევრმა.

– საკითხს კენჭისყრაზე ვაყენებ, რათა გამოვყოთ თანხები ლუისვილიდან ხელოსნის გამოსაძახებლად, – თქვა კლოდმა.

– რა მშვენიერი იდეაა. – მხარი აუბეს დანარჩენმა დამსწრეებმა.

– მეც მხარს ვუჭერ, – თქვა საბჭოს წევრმა ბენიმ, რომელიც კლოდის გვერდით იჯდა.

– მშვენიერია, – ვთქვი მე – კიდევ არის შეკითხვები?

– დიახ – თქვა კლოდმა, – შევნიშნე,

რომ საკვირაო სკოლის ერთ-ერთ ოთახში შუშაა ჩატეხილი. ფერმაში მინის შესაბამისი ზომის ნაჭერი მაქვს. ბენი შენ საკმაოდ კარგი მეშუშე ხარ, ხომ არ ჩასვამდი შუშას?

– რა თქმა უნდა, კლოდ, – თქვა ბენიმ, – სიამოვნებით გავაკეთებ ამას.

– კარგი. არის კიდევ ერთი საკითხი, – გააგრძელა კლოდმა. – პიკნიკის მოწყობა ამ წელიწადში. ტბაზე ხომ არ გაგვეკეთებინა? ეს ბავშვებისათვის არ იქნებოდა ურიგო.

– მშვენიერია. კარგი იდეაა! – მხარი დაუჭირეს კლოდს დანარჩენებმა.

– მოდით, ეს ოფიციალურად მიღებულ გადაწყვეტილებად გამოვაცხადოთ – შემოგეთავაზა ბენიმ.

თანხმობის ნიშნად დამსწრეებმა თავი დაიქნიეს. ყველანი ველოდებოდით, ხომ არ აპირებდა კლოდი რაიმეს დამატებას.

– მე მოვრჩი, – თქვა მან. – მწყემსო, სხდომა ლოცვით ხომ არ დაგვესრულებინა.

სწორედ ასე მოვიქეცი. ამგვარად ჩაიარა ეკლესიური საბჭოს ჩემმა პირველმა სხდომამ. სწორედ მაშინ მივხვდი, ვინ იყო ეკლესიის ნამდვილი ლიდერი. მე თანამდებობა – კლოდს კი ძალაუფლება ჰქონდა. და მაშინ გავიცნობიერე ე.ფ. ჰათონის კანონი.

თქვენ, ალბათ, გსმენიათ ე.ფ. ჰათონზე, იმ კომპანიის ხელმძღვანელზე, რომელიც ფინანსურ მომსახურებას სთავაზობდა. მრავალი წლის განმავლობაში მათი დევიზი იყო: “როცა ე.ფ. ჰათონი საუბრობს, ხალხი ისმენს.” შესაძლოა გახსოვთ კიდევ პატარა სატელევიზიო სარეკლამო რგოლები. ჩვეულებრივ, მოქმედება ხალხმრავალ რესტორანში ან სხვა საზოგადო ადგილებში ხდებოდა. ორნი ფინანსურ საკითხებზე

ნამდვილი ლიდერი ის
გახლავთ, ვისაც
ძალაუფლება აქვთ და
არა თანამდებობა.

საუბრობენ და ერთი მათგანი იმეორებს თუ რა უთხრა მას ბროკერმა ინვესტირების გარკვეული შესაძლებლობების თაობაზე. მეორე კი ამასობაში დასძინა: “ჩემი ბროკერი ე.ფ. ჰათონი ამბობს, რომ...” და ამ მომენტში დარბაზის ყველა დამსწრე ჩუმდება, რათა მოისმინოს თუ რას იტყვის იგი. ამიტომაც ლიდერობის ამ წესს ე.ფ. ჰათონის კანონს ვეძახი. მის თანახმად, როცა ნამდვილი ლიდერი საუბრობს, ადამიანები უსმენენ.

რა შემიძლია გავაკეთო?

საბჭოს პირველი სხდომის შემდეგ საჭირო გახდა გამეაზრებინა, თუ რა გზით ვაპირებდი ეკლესიაში სიტუაციის მართვას. რამოდენიმე ვარიანტზე ვფიქრობდი. მაგალითად, შემეძლო დამეცვა საკუთარი უფლება მოვლენათა ხელმძღვანელობის თაობაზე. მე მინახავს, თუ წლების მანძილზე როგორ ცდილობენ ამას სხვები. როგორც წესი, ისინი თავიანთ ქვეშევრდომებს ეუბნებიან: “მოიცათ! მე ვარ აქ ლიდერი. თქვენ უნდა დამემორჩილოთ.” მაგრამ ეს არ ჭრის. ხალხი ზრდილობიანად მოგექცევათ, მაგრამ სინამდვილეში არ დაგემორჩილებათ. რალაც ამის მსგავსი თქვა დიდი ბრიტანეთის ყოფილმა პრემიერ-მინისტრმა მარგარეტ ტეტჩერმა: “ძალაუფლების ქონა ერთგვარად წააგავს მაღალი წრის ქალბატონად ყოფნას. თუ თქვენ ამის დამტკიცება გჭირდებათ, მაშასადამე, სინამდვილეში არა ხართ ასეთი.”

იყო კიდევ კლოდის მოშორების ვარიანტი. მაგრამ როგორ უნდა გამეკეთებინა ეს? იგი ჩემზე ორჯერ უფროსი გახლდათ. ამ მხარეში მან მთელი თავისი სიცოცხლე განვლო და ყველა პატივს სცემდა აქ. იგი ჩემს მოსვლამდეც ეკლესიის წევრი იყო და დარჩებოდა ჩემი წასვლის შემდეგაც.

მე მესამე ავირჩიე. ეკლესიის საბჭოს შემდგომი სხდომისათვის შევადგინე იმ საკითხთა სია, რომელთა განხილვაც იყო საჭირო. სესიამდე ერთი კვირით ადრე დაუურეკე კლოდს და ვკითხე, შემეძლო თუ არა მას ფერმაში სტუმრად მივსულიყავი და გარკვეული ხანი დამეყო იქ. მთელი დღე ჩვენ ვმუშაობდით ფერმაში და ესაუბრობდით.

“ძალაუფლების ქონა ერთგვარად წააგავს მაღალი წრის ქალბატონად ყოფნას. თუ თქვენ ამის დამტკიცება გჭირდებათ, მაშასადამე, სინამდვილეში არა ხართ ასეთი.” მარგარეტ ტეტჩერი

– კლოდ, – მივმართე მე, – იცით, შევნიშნე, რომ ეკლესიის შენობის შემოსასვლელი კარი დასკდა და საღებავი გაიქუცა. ახალ მოსულთ ალბათ დააფრთხობს ეს ფაქტი. როგორ ფიქრობთ, შევძლებთ ამის მოგვარებას?

– რა თქმა უნდა, – თქვა კლოდმა, ეს ძნელი არ იქნება.

მე განვვარძე: – ამ დღეებში სარდაფში ჩავედი. იცით, რომ იქ წყალია? დიახ, იქ ბაყაყები მოშენდნენ, თავკომბალები დაცურავენ და ქვემბროში მომრავლდნენ. როგორ ფიქრობთ რა შეგვიძლია გავაკეთოთ?

– ჯონ, – თქვა კლოდმა, – ვფიქრობ, სარდაფის გაწმენდას ერთი დღე უნდა დაუთმოთ.

– მშვენიერი იდეაა, – დავეთანხმე მე, – შეგიძლიათ ეს საკითხი ჩვენს შემდეგ სხდომაზე წამოაყენოთ?

– რა თქმა უნდა.

– კიდევ ერთი საკითხი, რომელიც მადელეებს, – გავვარძელე მე. – შენობაში ძირითადი აუდიტორიის გარდა სულ სამი ოთახი გვაქვს. ერთ-ერთ მათგანში ყოველგვარი უსარგებლო ნივთი ინახება. ორ დანარჩენს კი საკვირაო სკოლისათვის ვიყენებთ და ადგილი ერთ-ერთ მათგანში არ არის საკმარისი, როდესაც მეცადინობისას ბევრი ბავშვი იკრიბება.

– ნულარ გააგრძელებ, – თქვა კლოდმა, – ჩვენ გავწმენდთ ამ ოთახს ზედმეტი ნივთებისაგან.

– ო, ეს მშვენიერი იქნებოდა. გმადლობთ კლოდ.

შემდეგ სხდომაზე, როდესაც მე მას ვთხოვე, კლოდმა თქვა:

– იცით, დროა, ერთი დღე გენერალური გასუფთავებისათვის გამოვეყოთ და ეკლესიაში წესრიგი დავამყაროთ.

– მშვენიერი აზრია, – მხარი დაუჭირა ყველა მაგიდასთან მჯდომმა.

– ჩვენ ამას შემდეგ შაბათს გავაკეთებთ,

– თქვა კლოდმა. – მე სატიერთო მანქანით მოვალ. ბენ, შენც საკუთარი წამოიყვანე. შევლებავთ, გავასუფთავებთ სარდაფს და საწყობიდან ნაგავს გამოვზიდავთ. ის ჩვენ საკვირაო სკოლისათვის დაგვჭირდება.

შემდეგ იგი საეკლესიო საბჭოს ერთ-ერთ წევრს მიუბრუნდა და უთხრა:

– დაო მაქსინ, თქვენ იქნებით იქ მასწავლებელი.

თუ ის, ვისაც სხდომა მიჰყავს და ის, ვინც ხალხს მიუძღვის, ერთი და იგივე პირი არაა, მაშინ მხოლოდ სხდომის წამყვანი ნამდვილი ლიდერი სულაც არ გახლავთ.

– მე ვეთანხმები ამას, – თქვა ბენიმ და ამით სხდომა დასრულდა. ამის შემდეგ, თუ რაიმეს შეცვლა მინდოდა ეკლესიაში, მე უბრალოდ ფერმაში მივდიოდი და კლოდს შრომაში ვეზმარებოდი. ყოველთვის შეიძლებოდა მისი ნდობა, თუკი საჭირო იყო ხალხისათვის დავალების მიცემა და როდესაც კლოდი საუბრობდა, ხალხი ჩვეულებრივ მას უსმენდა.

თვალები ყველაფერს ხედავენ

როგორც კი ე.ფ. ჰათონის კანონს შეისწავლით, თქვენთვის რთული არ იქნება იმის გაგება თუ ვინ არის ლიდერი ნებისმიერ სიტუაციაში. მაგალითად, თუ უცნობი ადამიანების შეკრებაზე მოხვდით, დააკვირდით

ნამდვილი ლიდერი

ლაპარაკობს მოგვიანებით

მისთვის საკმარისია საკუთარი
გავლენიანობა, რათა შეასრულოს
ამოცანა

ზეგავლენას ახდენს ყველა
დამსწრეზე

პოზიციური ლიდერი

ლაპარაკობს პირველი

მას ესაჭიროება ნამდვილი
ლიდერის გავლენიანობა, რათა
შეასრულოს ამოცანა

ზეგავლენას ახდენს მხოლოდ
სხვა პოზიტიურ ლიდერებზე

მათ ხუთი წუთის განმავლობაში და მიხვდებით ვინ არის ნამდვილი ლიდერი. როდესაც ვინმე შეკითხვას სვამს, ვის უყურებს ხალხი ამ დროს? ვის მოსმენას ლამობენ ისინი? ის ადამიანი, რომელსაც მისჩერებიან, იქნება სწორედ ნამდვილი ლიდერი.

აბა, სცადეთ. შემდეგში, როდესაც სხდომაზე მოხვდებით, მიმოიხედეთ. თქვენ შეგიძლიათ დაინახოთ განსხვავება ლიდერის ამ ორ ტიპს შორის:

თუ ის, ვისაც სხდომა მიჰყავს და ის, ვინც ხალხს მიუძღვის, ერთი და იგივე პირი არაა, მაშინ მხოლოდ სხდომის წამყვანი ნამდვილი ლიდერი სულაც არ გახლავთ.

არასოდეს ვყოფილვარ ნამდვილი წინამძღოლი დანიშნულ თანამდებობაზე, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც კომპანიებს მე თავად

ნამდვილი გამოცდა
ლიდერისა მაშინ კი
არ ხდება, როდესაც
იწყებს, არამედ
როდესაც ასრულებს.

ვარსებდი. როცა ჩემი პირველი თანამდებობა დავიკავე ჰილქელში, ინდიანას შტატში, კლოდი იყო ლიდერი. მეორე ეკლესიაში, ოპაიოში, რეალური წინამძღოლი გახლდათ კაცი სახელად ჯიმი და როდესაც "სქაი-ლაინში", სანდიეგოში გადავედი, ყველა სტივის მიჰყვებოდა და არა მე. ასე რომ, თუ თქვენ ახალ თანამდებობაზე გადახვედით და ამასთან

ნამდვილი ლიდერად არ გრძნობთ თავს, ეს ნუ აგაღელვებთ. ხელმძღვანელის ნამდვილი გამოცდა მაშინ კი არაა, როცა იწყებს, არამედ როცა ამთავრებს.

ნამდვილო ლიდერო, გეთაყვა, წამოღეძით

ძრავალი წლის წინ არსებობდა გასართობი შოუ სახელად: "თქვი სიმართლე". აი, მისი არსი. შოუს დასაწყისში სამი მონაწილე ამტკიცებდა, რომ ისინი – ერთი და იგივე პიროვნება იყვნენ. ერთი მათგანი სიმართლეს ამბობდა. ორი მათგანი კი მსახიობები გახლდათ. ცნობილი ხალხისაგან შემდგარი ჟიური სამივეს მორიგეობით უსვამდა შეკითხვებს და განსაზღვრული დროის შემდეგ ჟიურის თითოეული წევრი თავის მოსაზრებას გამოთქვამდა, თუ ვინ ამბობდა იმ სამიდან სიმართლეს. ძალიან ხშირად მსახიობები საკმაოდ კარგად თამაშობდნენ, იმისათვის, რომ ჟიური და აუდიტორია შეცდომაში შეეყვანათ.

როდესაც საჭიროა ნამდვილი ლიდერის განსაზღვრა, ეს გაცილებით უფრო ადვილია, თუ იცით ვის ეძებთ. ნუ დაუგდებთ ყურს ისეთი ადამიანის მტკიცებულებას, რომელიც ყველას გასაგონად აცხადებს, რომ იგი – ლიდერია. ამის ნაცვლად დააკვირდით, როგორ რეაგირებენ ამაზე მის გარშემო მყოფნი. იმის დადასტურება, რომ ადამიანი ლიდერია, შეიძლება მის ქვეშევრდომებში მოვნახოთ.

ყურადღება მიაქციეთ ზოგიერთი ადამიანის ლაპარაკზე მომხდარ რეაგირებას. როდესაც აღან გრინსფენი კონგრესში სიტყვას წარმოთქვამს, ყველა, როგორც ერთი ისე უსმენს. როდესაც იგი აპირებს განაცხადის გაკეთებას რეფინანსირების შესახებ, მთელი ფინანსური სამყარო ირინდება მოლოდინში. ეს ძალიან ჰგავს ე.ფ. ჰათონის ძველ სარეკლამო რგოლებს. როდესაც მარტინ ლუთერ კინგ-უმცროსი ცოცხალი იყო, იგი არნახული პატივისცემით სარგებლობდა. მიუხედავად იმისა, სად და როგორ წარმოთქვამდა სიტყვას, ხალხი, როგორც თეთრკანიანები, ასევე

შაკვანიანებიც – უსმენდნენ მას. დღეს ბილი გრემი, მთელი ცხოვრების მსახურებისათვის მიძღვნის გამო, ანალოგიური პატივისცემით სარგებლობს. თითქმის 50 წლის განმავლობაში მის რჩევებს ყურად იღებენ მსოფლიო ლიდერები. ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტებიც კი ჰარი ტრუმანის დროიდან მოყოლებული მითითებასა და ბრძნულ დარიგებას ეძებდნენ მისგან.

*იმის დადასტურება,
რომ ადამიანი
ლიდერია, შეიძლება
მის ქვეშევრდომებში
მოენახოთ.*

ე.ფ. პათონის კანონი თავს თითქმის ყველა ცხოვრებისეულ სიტუაციაში იჩენს. მე ვკითხულობდი ისტორიას NBA-ს ყოფილ მოთამაშეზე, ლარი ბიორდზე, რომელიც ძალიან კარგად წარმოაჩენს ამ კანონს. ერთ-ერთი განსაკუთრებულად დაძაბული თამაშის ფინალური წაპების მსვლელობისას “ბოსტონ სელტიკის” გუნდის მწვრთნელმა ქ.ს. ჯონსმა ტაიმ-აუტი აიღო. შეკრიბა რა მოთამაშეები ერთად, მან თამაშის დიაგრამა წარმოადგინა. ბიორდმა თქვა: “გადმომიგდეთ ბურთი და ჩამოშორდით ჩემი გზიდან.” ჯონსმა უპასუხა: “მწვრთნელი მე ვარ და აქ განკარგულებას მე ვიძლევი!” შემდეგ მიუბრუნდა დანარჩენებს და უთხრა: “გადაუგდეთ ბურთი ლარის და მოშორდით მას გზიდან.” ეს კიდევ ერთხელ უჩვენებს რომ, როდესაც ნამდვილი ლიდერი ლაპარაკობს, დანარჩენები უსმენენ.

ადამიანები ნამდვილი ლიდერები იმის გამო ხდებიან...

როგორ ყალიბდებიან ადამიანები ნამდვილ ლიდერებად? როგორც უკვე აღვნიშნეთ პროცესის კანონის შესახებ თავში, ხელმძღვანელის თვისებები ერთ დღეში არ ვითარდება. ასევეა ადამიანში ლიდერის აღიარებაც. დროთა განმავლობაში ხელმძღვანელის ცხოვრებაში შვიდი ძირითადი მომენტი ვლინდება, რაც მათ იმის შესაძლებლობას აძლევს, რომ თავი ლიდერად გაათავითცნობიერონ.

1. ხასიათი – ვინ არიან ისინი

ნამდვილი ლიდერობა ყოველთვის შინაგანი ბუნებიდან იწყება. აი, რატომ ახერხებს ბილი გრემის მსგავსი კაცი დროთა განმავლობაში სულ უფრო მეტი მიმდევრების შექმნას. ხალხი გრძობს მისი ხასიათის სიღრმეს.

2. კავშირები – ვის იცნობენ ისინი.

თუ კი თქვენ მიმდევრები გყავთ, უკვე ლიდერი ხართ და ეს მოითხოვს კავშირების გამუდმებულ გაფართოებას. რაც უფრო მაშტაბურია კავშირები, მით უფრო ძლიერია ლიდერის პოტენციალი. ყოველთვის, როცა ახალ თანამდებობაზე მივდივართ, დაუყოვნებლივ კონტაქტების გამყარებაზე ვზრუნავდი.

3. ბანათლება – რა იცინა მათ

ინფორმაციის ფლობა ლიდერისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა. თქვენ გესაჭიროებათ ფაქტების ფლობა, მომავლის ხედვა და მოვლენათა გაცნობიერება. მხოლოდ ცოდნას არ შეუძლია ადამიანის ლიდერად ჩამოყალიბება. მე საშინაო ჩანახაზებს ვაკეთებ, ვიდრე ახალი ორგანიზაციის მართვას შეუდგები და ამას საკმარის ვუთმობ.

4. ინტუიცი – რას ბრძნობენ ისინი.

ლიდერობისთვის მხოლოდ ინფორმირებულობა არ კმარა. მრავალ აბსტრაქტულ ფაქტორებზე მუშაობის უნარიც დაგჭირდებათ (ამაზე საუბარი გვექნება ინტუიციის კანონის შესახებ თავში).

5. გამოცდილება – სად არიან ნამყოფნი.

რაც უფრო მეტად რთული განსაცდელები გადაგხდენიათ, მით მეტი შანსი გაქვთ, რომ თქვენი ქვეშევრდომნი ლიდერად გალიარებენ. გამოცდილების არსებობა ნდობას არ უზრუნველყოფს, მაგრამ გაძლევთ იმის დამტკიცების შანსს, რომ საქმე გამოგივათ.

6. წარსული წარმატებანი – რა ბაკამთქმს მათ.

არაფერი ისე არ ახდენს შთაბეჭდილებას ქვეშევრდომებზე, როგორც მიღწევათა ჩამონათვალი. როდესაც ჩემს პირველ ეკლესიაში მივედი, მე ის სულაც არ მქონია. ვერ შევძელი ხალხისათვის წარსულის საკუთარი მიღწევების წარდგენა და მათში ნდობის აღძერა. მაგრამ, მეორე ეკლესიაში მისვლისას, უკვე რაღაც გამაჩნდა. ყოველთვის, როცა ბოლომდე ვიხარჯებოდი, რისკზე მივდივართ და წარმატებას

ვალწედი, ჩემს მიმდევრებს კიდევ ერთი მიზეზი უჩნდებოდათ იმისათვის, რომ მინდობოდნენ ხელმძღვანელობის ჩემეულ თვისებებს და მოესმინათ ის, რასაც ვლაპარაკობდი.

7. შესაძლებლობანი – რისი გაკეთება შეუძლიათ.

ქვეშევრდომთა ნდობის საფუძველი ლიდერისადმი არის მისი შესაძლებლობანი. საბოლოო ჯამში, სწორედ ამ მიზეზით მოვისმენენ ადამიანები და აღიარებენ თქვენში წინამძღოლს. როგორც კი ისინი დაკარგავენ იმის რწმენას, რომ რაიმე ხელგეწიფებათ, შეწყვეტენ თქვენს მოსმენას.

როცა ის ლაპარაკობდა...

როგორც კი ე. ზ. ხათონის კანონს დაეუფლებით, მიხვდებით, რომ ხალხი მოლაპარაკეს იმიტომ კი არ უსმენს, რომ მის ბაგეთაგან ჭეშმარიტება იფრქვევა, არამედ იმიტომ, რომ პატივს მიაგებს ორატორს.

ამაში კიდევ ერთხელ ცოტა ხნის წინ დაერწმუნდი, როცა დედა ტერეზას შესახებ ვკითხულობდი. მრავალს წარმოუდგენია ის პატარა, სათუთი აღნაგობის ქალად, რომელმაც მთელი ცხოვრება ღარიბთა შორის უღარიბესთა მომსახურებას მიუძღვნა. დედა ტერეზა მართლაც ასეთი იყო. მაგრამ ის, ასევე, ნამდვილი ლიდერი გახლდათ. ლუჩინდა ვარდი, რომელიც დედა ტერეზასთან ერთად წიგნზე “უბრალო გ ზ” მუშაობდა, მონაზონს აღწერს, როგორც “მოხერხებულ ადამიანს, რომელიც აცნობიერებდა საჭიროებას და შრომობდა მისი დაკმაყოფილებისათვის. მან ყველაფრის მიუხედავად დააარსა ორგანიზაცია, ჩამოაყალიბა მისი წესდება და მთელს მსოფლიოში ფილიალები გახსნა.”

ხალხი მოლაპარაკეს იმიტომ კი არ უსმენს, რომ მის ბაგეთაგან ჭეშმარიტება იფრქვევა, არამედ იმიტომ, რომ პატივს მიაგებს ორატორს.

ორგანიზაციას, რომელიც დედა ტერეზამ დააარსა “ქველმოქმედების მისიონერები” ერქვა. მაშინ, როცა კათოლიკური ეკლესიის სხვა პროფესიონალური გაერთიანებები დაღმასვლას განიცდიდნენ, მისი ორგანიზაცია სწრაფად ფართოვდებოდა და მისი სიკვდილის მომენტიანათვის 4000-ზე მეტ წევრს ითვლიდა (ურიცხვი მოხალისის

გარდა). დედა ტერეზას ხელმძღვანელობით ქვეშევრდომები ხუთივე კონტინენტზე განლაგებულ 25 ქვეყანაში შრომობდნენ. მხოლოდ კალკუტაში მან დააარსა ბავშვთა სახლი, კეთილშობილთა სახლი, მოხუცებულთა და მცირედ უზრუნველყოფილთა სახლი, ასევე ტუბერკულოზითა და ფსიქიკურად დაავადებულთა თავშესაფარი. ასეთი ორგანიზაციის ჩამოყალიბება მხოლოდ ნამდვილ ლიდერს ძალუძს.

აშშ-ს პრეზიდენტის ყოფილმა დამხმარემ, მწერალმა პეგი ნუნენმა – იგი პასუხისმგებელი იყო პრეზიდენტის სახალხო სიტყვების შედგენაზე – აღწერა, თუ როგორ წარმოთქვა სიტყვა დედა ტერეზამ 1994 წელს ნაციონალურ ლოცვით საუბრებზე.

აი, რას წერს ნუნესი:

“მთელი ვაშინგტონის ელიტა იქ იყო, ასევე რამოდენიმე ათასი აღორძინებული ქრისტიანი, ორთოდოქსი, კათოლიკე და იუდეველი. დედა ტერეზა ღმერთზე, სიყვარულსა და ოჯახზე საუბრობდა. იგი ამბობდა, რომ ჩვენ უნდა გვიყვარდეს და ვზრუნავდეთ ერთმანეთზე. აუდიტორია მის სიტყვას დიდი მოწონებით შეხვდა.

ნელა-ნელა მისი საუბარი სულ უფრო მიზანმიმართული ხდებოდა. ის მოხუცებულთა სახლში მყოფ უბედურ მშობლებზე ჰყვებოდა, რომელთაც “სტუკოდათ იმიტომ, რომ ისინი დაივიწყეს.” მან იკითხა: “მზადა ხართ თუ არა გაიღოთ მსხვერპლი, რათა შეინარჩუნოთ ოჯახი, თუ ჩვენ პირველ ადგილზე საკუთარ ინტერესებს დავაყენებთ?”

ხალხს მოუსვენრობა დაეტყო. “დარწმუნებული ვარ იმაში, რომ სიმშვიდის ყველაზე დიდი დამრღვევი ღღეს – აბორტია,” – გააგრძელა მან, გამოხატა რა ყველაზე უკომპრომისო ფორმებში თუ რატომ ფიქრობდა ასე. 1-3 წამით სიჩუმე ჩამოვარდა, ხოლო შემდეგ დარბაზში აპლოდისმენტებმა იქუხა. მაგრამ ყველა არ უკრავდა ტაშს; პრეზიდენტი და პირველი ლედი, ვიცე-პრეზიდენტი და მისი გორი მადამ ტიუსოს მუზეუმის სტატუეტებს ჰგავდნენ, რომელთაც კუნთიც კი არ შესთამაშებიათ. დედა ტერეზა ამაზე არ შეჩერებულა. როდესაც მან დაასრულა, აუდიტორიაში თითქმის არავინ იყო ისეთი, ვისაც მისი ნაუბარი არ აღელვებდა.”

მსოფლიოში ვინმე სხვას რომ ელაპარაკა რეაქცია აშკარად მტრული იქნებოდა. მას დასცინებდნენ, ხმაურს ატეხდნენ და შენობას დატოვებდნენ. მაგრამ ამ შემთხვევაში ორატორი დედა ტერეზა იყო. იმ დროს იგი, ალბათ, პლანეტაზე ყველაზე პატივდებულ ადამიანად მიიჩნეოდა. ყველა უსმენდა მას, მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი აბსოლუტურად არ ეთანხმებოდა მის ნათქვამს. რატომ? იგი ნამდვილი ლიდერი გახლდათ, ხოლო როცა ასეთი პიროვნება საუბრობს, მას უსმენენ.

ამრიგად, უნდა შეგვეკითხოთ: როგორ რეაგირებს ხალხი, როდესაც თქვენ ლაპარაკობთ? როდესაც საუბრობთ, ხალხი გისმენთ, ვგულისხმობ მართლა თუ გიგდებენ ყურს? თუ მათ, ვიდრე მოქმედებაზე გადავლენ, კიდევ ვინმეს მოსმენა სურთ? თქვენი წინამძღოლობის უნარზე ბევრი რამის გარკვევას შესძლებთ, თუ გეყოფად ვაჟკაცობა, საკუთარ თავს დაუსვათ ეს შეკითხვები და ობიექტურად უპასუხოთ მათ. სწორედ ესაა ე.ფ. ჰათონი კანონი მოქმედებაში.

მყარი ნიადაგის კანონი

ნღობა - მმართველობის საფუძველი

ზირადად მე მყარი ნიადაგის კანონის ძალა 1989 წლის შემოდგომაზე გავაცნობიერე. ეს მაშინ მოხდა, როცა ძლიერ დაკავებული ვიყავი. იმხანად სანდიეგოში “სქაი-ლაინის” ეკლესიის მთავარი მწყემსი გახლდით. ყოველ წელს შობის დღესასწაულისათვის სპექტაკლს ვდგამდით. ეს მართლაც სერიოზული ღონისძიება გახლდათ. მონაწილე პირთა რაოდენობა 300 კაცს აღემატებოდა. დადგმა პროფესიონალური თეატრის ღონეზე იყო წარმოდგენილი. ყოველწლიურად 25 000-ზე მეტი მაყურებელი გვესწრებოდა. ეს სან-დიეგოს ტრადიციად იქცა და უკვე ოც წელზე მეტ ხანს ითვლიდა.

იმ წელიწადს შემოდგომა ჩემთვის ციებ-ცხელების სეზონი აღმოჩნდა. ჩვენს ეკლესიაში რამოდენიმე ახალი პროგრამის განხორციელებაზე ვმუშაობდით. საშობაო სპექტაკლისათვის გაქანებულ მზადებაში ვიყავით. ამასთან საკმაოდ ინტენსიურად ვმოგზაურობდი ქვეყნის შიგნით ვკადაგებდი და ვასწავლიდი. ვინაიდან ძალზე დაკავებული გახლდით. ჩემს ქოლერიკული ტემპერამენტის ბუნებას მივეცი საკუთარი თავის გადამეტების უფლება და დიდი შეცდომაც დაუშვი. მე ძალიან მოკლე პერიოდში მივიღე სამი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება და სათანადო ორგანიზატორული უზრუნველყოფის გარეშე განვახორციელე ისინი. ერთი კვირის განმავლობაში საშობაო სპექტაკლის პროგრამის რამოდენიმე კომპონენტი შევცვალე, გავუქმე საღამოს საკვირაო მსახურებები და დავითხოვე სამსახურიდან ერთი პიროვნება.

ეს გადაწყვეტილებები არ ყოფილა – ეს ლიდერობა იყო

ყველაზე საინტერესო ისაა, რომ არც ერთი ჩემი გადაწყვეტილება არასწორი არ ყოფილა. სპექტაკლის პროგრამა მხოლოდ გაუმჯობესდა შეტანილი ცვლილებების გამო, საღამოს საკვირაო მსახურებანი, მიუხედავად იმისა, რომ მრევლის ზოგიერთი უხუცესი წვერის მოწონებას იმსახურებდა, ხელს არ უწყობდა ეკლესიის განვითარებას. ხოლო რაც შეეხება ხელქვეითს, რომელიც დავითხოვე, მისი განთავისუფლება გარდაუვალი გახლდათ და მნიშვნელოვანი იყო, რომ ეს საქმე არ დამეყოვნებინა.

ჩემი შეცდომა ამ გადაწყვეტილებათა მიღების ფორმაში მდგომარეობდა. რამდენადაც ეკლესიაში ყველაფერი რიგზე იყო, ვფიქრობდი, რომ გადაწყვეტილებების გატანას ასეთ შემთხვევებში საჭირო დებულებათა და მათი განხორციელებისათვის აუცილებელი სქემის ამოქმედების გარეშეც შევძლებდი. როგორც წესი, ჩემს ლიდერებს ვკრებდი, ვუხატავდი პრობლემას, ვასახუობდი მათ შეკითხვებს და მთელი სამუშაო პროცესის მიმოხილვას ვახდენდი. შემდეგ ვაძლევდი ღროს, რათა ეკლესიის ლიდერთა მომღვენო ღონის წარმომადგენლებზე მათ თავიანთი ზეგავლენა გამოეყენებინათ. და ბოლოს, შესაფერის ღროს, ყველს გამოვუცხადებდი, ვაძლევდი მათ გადაწყვეტილებების გაცნობის შესაძლებლობას, წარმოვადგენდი მრავალ რწმუნებასა და ვთავაზობდი ახალი ხედვის განხორციელებაში მონაწილეობის მიღებას. მაგრამ ზემოთ ჩამოთვლილთაგან არაფერი გამიკეთებია. მე უნდა გამეჭვრიტა შედეგები.

შედეგად უნდობლობა მივიღე

რამოდენიმე ხნის შემდეგ ჩემს გარშემო მყოფებში მღელვარება შევნიშნე. უკმაყოფილო გამონათქვამებსაც კი მოვკარი ყური. თავიდან ვიფიქრე, ყველაფერი გაივლის და ხალხი დაშოშმინდება მეთქი, მაგრამ მოგვიანებით მივხვდი, რომ პრობლემა მათში კი არა ჩემში იყო. მე ცუდად მოვამზადე ეს საკითხები. ყველაფერთან ერთად, ჩემი დამოკიდებულება გახლდათ პოზიტიური – ეს არც ისე შესაშურია იმ კაცისთვის, რომელმაც “გამარჯვებულის ურთიერთობა” დაწერა! სწორედ მაშინ მივხვდი, რომ მყარი ნიადაგის კანონი დავარღვიე. პირველად სიცოცხლეში ჩემი ხალხი სრულიად არ მენდობოდა.

როგორც კი გავაცნობიერე, რომ მოცუტეუდი, საჯაროდ მოვიხადე ბოდიში და მათ პატიება ვთხოვე. თქვენი ხალხი ამჩნევს, როდის უშვებთ შეცდომას. საქმე იმაშია, გსურთ თუ არა ამის აღიარება. თუ კი, მაშინ, როგორც წესი, შესძლებთ ნდობის სწრაფად აღდგენას. მსგავსი შეცდომა მეტად აღარ დამიშვია. მე პირველწყაროდან შევიტყვე რომ, როდესაც საქმე ხელმძღვანელობას ეხება, დაუშვებელია რაიმეს გამარტივება, იმისდა მიუხედავად, თუ რამდენი ხანია, რაც მიუძღვით ხალხს.

ბევრი დრო არ დამჭირდა თითოეულის მხრიდან ნდობის აღსადგენად. როგორც ჩემს წიგნში “განავითარე შენში ლიდერი” განვმარტავ, ხელმძღვანელის დაღმასვლისა და წარმატებათა ჩამონათვალი ძალიან მნიშვნელოვანია ნდობის მოსაპოვებლად. ეს რაღაცით თქვენი ჯიბის ფულის შოვნასა და დახარჯვას წააგავს. ყოველთვის, როდესაც ლატაკს ხედავთ, მას ცოტაოდენ ხურდა ფულს ჩუქნით.

როდესაც საქმე ხელმძღვანელობას ეხება, დაუშვებელია რაიმეს გამარტივება, იმისდა მიუხედავად, თუ რამდენი ხანია, რაც მიუძღვით ხალხს.

ყოველ ლიდერს ჯიბეში განსაზღვრული რაოდენობის მონეტები აქვს, როცა ახალ თანამდებობას იკავებს. ამ მომენტიდან მოყოლებული იგი ან ივსებს ჯიბეს, ან ხურდას არიგებს. თუ ის ზედიზედ არასწორ გადაწყვეტილებებს ღებულობს, ადრე თუ გვიან ჯიბეს მოისინჯავს და მიხვდება, რომ მთელი ფული დაუხარჯავს. იმასაც კი არა აქვს მნიშვნელობა შეცდომა დიდი იყო თუ არა. ფული გამოგელიათ, ე.ი. თქვენ, როგორც ლიდერი, თამაშგარე მდგომარეობაში იმყოფებით.

ლიდერი, რომელიც სწორ გადაწყვეტილებებს ღებულობს და წარმატების მომტანია ორგანიზაციისათვის, ივსებს ჯიბეს. და თუ კი იგი ერთ დიდ შეცდომასაც დაუშვებს, მის ქისაში მაინც ბევრი ფული დარჩება. დაახლოებით მსგავსი რამ ხდებოდა ჩემს თავს “სქაი-ლაინში”. სწორედ ამიტომ შეეძელი ხალხის ნდობის სწრაფად აღდგენა.

ნდობა – ეფექტური ხელმძღვანელობის საძირკველი

ნდობა ეფექტური ხელმძღვანელობის საძირკველია. ნდობის მოპოვებისათვის ლიდერმა შემდეგი თვისებები უნდა გამოავლინოს: კომ-

პეტენტურობა, სათანადო კავშირების ქონა და წესრიგიანობა. ხალხი გაატიებთ შემთხვევით შეცდომებს თქვენი ქმედითუნარიანობის შემთხვევაში. მითუმეტეს თუ კი ხედავენ რომ, როგორც ლიდერი, ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების სტადიაში ხართ. მაგრამ ისინი არ ენდობიან მას, ვისაც ნაკიანი ხასიათი აქვს. ასეთ შემთხვევაში უცაბედი შეცდომებიც კი ლეტალურია. ყველა ეფექტურ ლიდერს გაცნობიერებული აქვს ეს ჭეშმარიტება. კომპანია “პეპსიკოლას” მეთაური და მისი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი კრეგ ვეზერაფი აღიარებს: “ხალხი შეცდომებს ყოველგვარი ავი განზრახვის გარეშე გაატიებთ, მაგრამ თუ მათ ნდობას ბოროტად გამოიყენებთ, ძალიან გაგიჭირდებათ მისი აღდგენა. არსებობს ერთი მიზეზი, რის გამოც ნდობას, როგორც ყველაზე ძვირფას აქტივობას, ისე უნდა მოვეპყროთ. თქვენ შეგიძლიათ უფროსის მოტყუება, მაგრამ არასოდეს – საკუთარი კოლეგებისა ან ქვეშევრდომებისა”.

*ნდობის
მოპოვებისათვის
ლიდერმა შეძლები
თვისებები უნდა
გამოავლინოს:
კომპეტენტურობა,
სათანადო კავშირების
ქონა და წესრიგიანობა.*

გენერალი ნორმალ შვარცკოფი წესრიგის მნიშვნელოვნებაზე მიუთითებს: “ლიდერობა სტრატეგიისა და წესრიგიანობის დამაჯერებელი შენაერთია, მაგრამ თუ კი აქედან რომელიმე არ გაგაჩნიათ, სჯობს ასეთი პირველი იყოს.” წესრიგი და ლიდერისადმი ნდობა ყოველთვის მხარდამხარ მიდიან. შეერთებული შტატების სამრეწველო და საქმიანი საბჭოს პრეზიდენტმა ენტონი პარიგენმა თქვა:

“წესრიგიანობის როლი ერის დაღმასვლისას და გაძლიერებაში ყოველთვის ძირითადი ფაქტორი იყო. დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ არც ამერიკაა გამონაკლისი. როგორც ქვეყანა, ჩვენ იმიტომ კი არა ვართ სიცოცხლის უნარიანი, რომ უფრო გონიერნი ან ტექნოლოგიურად განვითარებული გახლავართ, არამედ, იმიტომ, რომ – ვიმედოვნებთ – ჩვენი შინაგანი ბუნება ჯანსაღია. მოკლედ, პატიოსნება – ერთად-ერთი ბასტიონია იმ შიდა და გარეშე ძალებისათვის წინააღმდეგობის გასაწევად, რომელნიც ერის დაქუცმაცებასა და სრულ გადაშენებას იწვევენ.”

წესრიგიანობა ნდობას აღვივებს, ხოლო ნდობა ლიდერობის შესაძლებლობას იძლევა. ესაა მყარი ნიადაგის კანონი.

ხასიათი ბევრ რამეზე მეტყველებს

როდესაც არ უნდა ხელმძღვანელობდეთ ადამიანებს, ეს იმას წააგავს, რომ ისინი თქვენთან ერთად მოგზაურობას დასთანხმდნენ. თუ როგორი იქნება ეს კრუიზი, დამოკიდებულია თქვენს წესრიგიანობაზე. მისი თანხლება იქნება სრული გარანტია იმისა, რომ მოგზაურობის ხანგრძლივობა პირდაპირ პროპორციულად აისახება მის სიკარგეზე. ხოლო თუ თქვენს ხასიათში სერიოზული ხარვეზები შეინიშნება, მაშინ, რაც უფრო გრძელია კრუიზი, მით უფრო აუტანელი ხდება იგი. რატომ? იმიტომ, რომ ძნელია იმ ადამიანთან ურთიერთობისას სიამოვნების მიღება, რომელსაც არავენ ენდობა.

ხასიათი თქვენი ქვეშევრდომებისათვის ბევრ რამეს ცხადყოფს.

ხასიათი თანამიმდევრულობაზე მეტყველებს

ყოველდღე მინდობა იმ ლიდერზე, რომელსაც არ გააჩნია შინაგანი ძალა, არ შეიძლება, ვინაიდან მისი ქმედითუნარიანობა გამუდმებით იცვლება. მოთამაშე ჯერი უესტი ასეთ კომენტარს გეთავაზობს: “საკუთარ ცხოვრებაში ბევრ რამეს ვერ მიაღწევთ, თუკი მხოლოდ მაშინ მუშაობთ, როცა თავს კარგად გრძნობთ. თუ ხალხმა არ იცის, რას უნდა მოელოდეს თქვენგან, როგორც ლიდერისაგან, რაღაც მომენტში ისინი აღარ გალიარებენ წინამძღოლად.”

დაფიქრდით იმაზე, თუ რა მოხდა 1980-იანი წლების ბოლოს. რამოდენიმე ცნობილმა ქრისტიანმა ლიდერმა წაიფორხილა და კრაზი განიცადა ზნეობრივი ნაკლოვანებების მიზეზით. თანამიმდევრულობის არქონა დაუპირისპირდა მათს (როგორც ლიდერის) ქმედითუნარიანობას. ფაქტიურად, ამან ჩრდილი მიაყენა ყველა მწყემსს მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ამიტომაც ხალხი უნდობლობით ეკიდებოდა სხვა საეკლესიო ხელმძღვანელებს, მიუხედავად მათი პირადი დამსახურებებისა. ზნედაცემული ლიდერების წამხდარმა ხასიათმა დაანგრია მათი წინამძღოლობის საძირკველი.

როდესაც ასეთ ლიდერებზე ვფიქრობ, რომლებსაც თანამიმდევრულობა ახასიათებთ, პირველი, ვინც აზრად მომდის ეს ბილი გრემია. მიუხედავად პირადი რელიგიური მრწამსისა, მას ყველა ენდობა. რატომ? იმიტომ, რომ იგი თავის მაღალ წესრიგიანობას ნახევარი საუკუნის განმავლობაში

*წესრიგიანობა ნდობას
აღვივებს, ხოლო ნდობა
ლიდერობის
შესაძლებლობას იძლევა.
ესაა მყარი ნიადაგის*

გულმოდგინედ ჩარხავდა. ის საკუთარი ფასეულობების შესაბამისად ცხოვრობს. არასოდეს არაფერს გაბრდებთ, თუ დარწმუნებული არაა, რომ შეგისრულებთ. და იგი ძალისხმევას არ იშურებს, რათა პიროვნების მთლიანობის პერსონიფიცირება მოახდინოს.

ხასიათი კოტმენციალში ანსახება

ჯონ მორლიმ ერთხელ შენიშნა: “არცერთ ადამიანს არ ძალუძს საკუთარი ხასიათის ფარგლებს გადასცდეს.” ეს განსაკუთრებით მაშინ ამართლებს, როცა საუბარია ლიდერობაზე. მაგალითად NHL-ის მწვრთნელი მაიქ ქენანი გამოვიყენოთ. 1997 წლის შუაგულში მას პროფესიონალურ კოკეში წარმატებათა შთამბეჭდველი სია ჰქონდა: სეზონური შედეგების გამარჯვებათა რაოდენობის მიხედვით მეხუთე, ხოლო “ფლეი-ოფის” სერიაში მესამე პოზიციაზე იყო; ასევე, ექვსი საპრიზო ადგილი, ოთხი გასკლა NHL-ის ფინალში და ერთი სტენლის თასი.

მიუხედავად სანაქებო მიღწევებისა, ქენანს ერთ გუნდში დიდხანს გაჩერება არ შეეძლო. თერთმეტნახევარი სეზონის განმავლობაში იგი 4 სხვადასხვა გუნდს წერთნიდა და მეოთხე გუნდთან “სან-ლუის ბლუზთან” თანამშრომლობის ვადის გასრულების შემდგომ, მას სამსახურში დიდხანს დარჩენა აღარ შეეძლო. რატომ? სპორტული

მიმოხილველი ემ. სეიფტი ქენანზე ამბობდა:

*“არცერთ ადამიანს არ ძალუძს საკუთარი ხასიათის ფარგლებს გადასცდეს.”
ჯონ მორლი*

“სურვილი, რომ ქენანი აღარ დაეჭირაგებინათ, ადვილი ასახსნელია. სადაც არ უნდა ყოფილიყო იგი, ყოველთვის წაჰკიდებდა ხოლმე ერთიმეორეს მოთამაშეებსა და გუნდის მენეჯერებს.” ცხადია, მოთამაშეები, ისევე როგორც გუნდის მფლობელები, რომლებიც გარკვეულ მოგებას ნახულობდნენ თავიანთი

გუნდების მიერ მოპოვებული გამარჯვებებიდან, არ ენდობოდნენ მას. როგორც ჩანს, იგი მყარი ნიადაგის კანონს არღვევდა.

კრეგ ვეზერაფი განმარტავს: “მხოლოდ მსჯელობით ნდობას ვერ მოიპოვებთ. თქვენ მის აგებას შეძლებთ შედეგების მიღწევით, გამუდმებული მიზანსწრაფულობით და ისეთი ქცევით, რომელიც იმ ადამიანებისადმი არა ყალბ პატივისცემას გამოხატავს, ვისთან ერთადაც მუშაობთ.” როდესაც ლიდერი ძლიერი ხასიათის მქონეა, ხალხი ენდობა და სჯერა, რომ მას შესწევს უნარი მათი პოტენციალის ამოქმედებისა.

ქვეშევრდომებს ეს არა მხოლოდ მომავლის რწმენას მატებს, არამედ აღვივებს მათში მყარ დამაჯერებლობას საკუთარ თავსა და მათი ორგანიზაციის მიმართ.

ხასიათი პატივისცემაზე მიტყველებს

თუ თქვენ არ გაგანიათ შინაგანი ძალა, ვერ შესძლებთ ნდობის მოპოვებას. ხოლო პატივისცემა ლიდერობის განუყოფელი ნაწილია. როგორ შეუძლია ხელმძღვანელს ნდობის მოპოვება? გონიერი გადაწყვეტილებების მიღებით, საკუთარი შეცდომების აღიარებით და ორგანიზაციისა და ქვეშევრდომთა ინტერესებისათვის უპირატესობის მინიჭებით საკუთარი ინტერესების წინაშე.

რამოდენიმე წლის წინ გადაღებული იქნა ფილმი, რომელიც მოგვითხრობს მასაჩუსეტისის 54-ე ქვეით ლეგიონზე და მასში მომსახურე რობერტ ჰულდი შოუზე. ფილმს “დიდება” ერქვა, და მიუხედავად იმისა, რომ სცენარის ზოგიერთი სიუჟეტი გამოგონილი გახლდათ, ისტორია იმის შესახებ, თუ რა გზა განვლო შოუმ თავის ხალხთან ერთად სამოქალაქო ომის დროს და როგორ მოიპოვა პატივისცემა, ნამდვილი იყო.

ფილმი აფრო-ამერიკელებისაგან შემდგარ იუნიონისტთა არმიაში ლეგიონის ჩამოყალიბების შესახებ მოგვითხრობს. თეთრკანიანმა ოფიცრმა შოუმ მიიღო ლეგიონის მეთაურობა, უხელმძღვანელა ახალბედათა შერჩევას, შეარჩია ოფიცრები (თეთრკანიანთაგან), შეაიარაღა ხალხი და დაიწყო მათი წვრთნა. იგი ქვეშევრდომთ მკაცრად ეპყრობოდა, ახსოვდა რა, რომ მათი ქცევა ბრძოლის ველზე ან განამტკიცებდა, ან ძირს გამოუთხრიდა შაკანიანის, როგორც ჯარისკაცის და მოქალაქის, ღირებულებას მრავალი ჩრდილოელი თეთრკანიანის შეგნებაში. ამ პროცესში, როგორც სალდათებმა, ასევე შოუმაც ერთმანეთის მიმართ ნდობა დაიმსახურეს.

ახალგაზრდა მებრძოლის კურსის დამთავრებიდან, რამდენიმე თვის გასრულების შემდგომ, 54-ლეგიონმა მიიღო ბრძოლაში თავის გამოჩენის შესაძლებლობა, როდესაც იუნიონისტთა არმია სამხრეთ

როგორ შეუძლია ხელმძღვანელს ნდობის მოპოვება? გონიერი გადაწყვეტილებების მიღებით, საკუთარი შეცდომების აღიარებით და ორგანიზაციისა და ქვეშევრდომთა ინტერესებისათვის უპირატესობის მინიჭებით საკუთარი ინტერესების წინაშე.

კარალინაში, კონფედერაციის ფორტ ვაგნერზე ახორციელებდა იერიშს. შოუს ბიოგრაფი, რასელ დუნკანი, ასე აღწერს ამ შეტევას: “ბოლო მოწოდებისას “დაამტკიცეთ, რომ კაცები ხართ”, შოუ სათავეში ჩაუდგა თავის ხალხს და ბრძანა “წინ”. წლების შემდეგ ერთი ჯარისკაცი იხსენებდა, რომ ლეგიონი თავგანწირულად იბრძოდა, ვინაიდან შოუ “უკან კი არ ყოფილა, იგი წინა ხაზზე იბრძოდა.”

54-ე ლეგიონის ექვსასი კაციდან თითქმის ნახევარი იმ ბრძოლაში დაიჭრა, ან მოკვდა, ან კიდევ ტყვედ ჩავარდა. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი თავგანწირვით იბრძოდნენ, მათ არ შეეძლოთ ფორტ ვაგნერის აღება. და შოუ, რომელიც ვაუკაცურად მიუძღვოდა ხალხს ციხესიმაგრის რიკულეების მწვერვალისაკენ, მოკლული იქნა თავის ჯარისკაცებთან ერთად მისი პირველი იერიშის დროს.

შოუს ქცევამ იმ ფინალურ დღეს გაასამშავა პატივისცემა, რომელსაც მისი ხალხი უკვე გრძნობდა მის მიმართ. ორი კვირის შემდეგ ალბანუს ფიშერმა, 54-ე ლეგიონის ზემდეგმა თქვა: “მე მზადა ვარ წინამდებარეზე თავგანწირულად ვიბრძოლო, რათა შური ვიძიო ჩვენი პოლკოვნიკისათვის.”

ჯ.რ. მილერმა არა ერთხელ აღნიშნა: “ერთადერთი რამ, რაც დაკრძალვის ადგილიდან ჭირისუფლებს მიჰყვება და სხეულთან ერთად არ იმარხება, — ადამიანის ხასიათია. ეს უდაო ჭეშმარიტება გახლავთ. იგი კაცს უკვდავყოფს და მისი დამარხვა შეუძლებელია.” შოუს ხასიათი, რომელიც ბოლომდე ძლიერი დარჩა, ხალხისადმი პატივისცემაზე

ლაპარაკობს და მისი სიკვდილის შემდეგაც სიცოცხლეს აგრძელებს.

ლიდერის დადებითი ხასიათი ქვეშევრდომებს კეთილად განწყობს მისადმი. მაგრამ, როდესაც წინამძღოლი ნდობას ანგრევს, იგი ასეთად დარჩენის შესაძლებლობას კარგავს. ამაში მდგომარეობს მყარი ნიადაგის კანონი. ეს კიდევ ერთხელ მომივიდა აზრად, როდესაც ჩემი მეგობრის ბილი ჰაიბელსის მიერ ჩატარებულ გაკვეთილს ვუსმენდი. წელიწადში ოთხჯერ მე და ის ვატარებთ სემინარს “ლიდერობა და ურთიერთობა ცხოვრებას ცვლიან.” ბილი კითხულობდა თემას: “ლიდერობის კომმარებიდან მიღებული გაკვეთილები,” რომელზეც იგი უზიარებდა დაკვირვებებსა

“ერთადერთი რამ, რაც დაკრძალვის ადგილიდან ჭირისუფლებს მიჰყვება და სხეულთან ერთად არ იმარხება, — ადამიანის ხასიათია. ეს უდაო ჭეშმარიტება გახლავთ. იგი კაცს უკვდავყოფს და მისი დამარხვა შეუძლებელია.”
ჯ.რ. მილერი

და დასკვნებს ლიდერული სახის ზოგიერთი შეცდომების თაობაზე, რომელიც რობერტ მაკნამარამ და ჯონსონის ადმინისტრაციამ ვიეტნამის ომის დროს დაუშვა: ადმინისტრაციის უნიათობა მთავრის განსაზღვრაში, მცდარი ორიენტირების შერჩევა და ჯონსონის უუნარობა გაეჭვრიტა სერიოზული საკადრო კონფლიქტი. მაგრამ, ჩემი აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანი დაკვირვება, რომელიც ბილმა გაუზიარა აუდიტორიას, ეხებოდა ამერიკელი ლიდერების, მაკნამარას ჩათვლით, უუნარობას, დაენახათ და სახალხოდ ელიარებინათ ის შეცდომები, რომლებიც მათ ვიეტნამის ომთან დაკავშირებით დაუშვეს. ამ პირთა ქმედებებმა გამოიწვიეს ამერიკელი ერის ნდობის დაკარგვა და რის შედეგადაც მყარი ნიადაგის კანონი დაირღვა. ამის რეზულტატები შეერთებულ შტატებში დღემდე საგრძნობია.

მემკვიდრეობითი პოლიტიკა პრობლემებს ქმნის

ვიეტნამში უკვე ომი მიმდინარეობდა, როდესაც პრეზიდენტი კენედი და რობერტ მაკნამარა, თავდაცვის მინისტრი მის ადმინისტრაციაში, ხელისუფლებაში მოვიდნენ 1961 წელს. ამ ქვეყნის ტერიტორია ათწლეულების მანძილზე ბრძოლის ველად იყო ქცეული, მაგრამ შეერთებული შტატები მხოლოდ 1950-იანი წლების შუაგულში ჩაება კონფლიქტში, როცა პრეზიდენტმა ეიზენჰაუერმა იქ მრჩეველების სახით აშშ-ს არმიის შეზღუდული კონტინგენტი მიავლინა. როდესაც ძალაუფლება კენედის ხელთ გადავიდა, მან თავისი წინამორბედის პოლიტიკა განაგრძო. მას განზრახული ჰქონდა სამხრეთ ვიეტნამელთათვის მიეცა საკუთარ ომში ბრძოლისა და გამარჯვების შესაძლებლობა, მაგრამ დროთა განმავლობაში შეერთებული შტატები კონფლიქტში იქნა ჩათრეული. ომის დასასრულს უკვე ნახევარ მილიონზე მეტი ამერიკელი სამხედრო იყო დისლოცირებული ვიეტნამში.

თუ ის ომიანობის წლები გახსოვთ, შესაძლოა, განცვიფრებაში მოხვიდეთ იმის გაგებით, რომ აშშ-ს მხარდაჭერა ომისადმი ძლიერი რჩებოდა, მიუხედავად იმისა, რომ დაღუპულთა რაოდენობა ისევე როგორც ჯარებისა, იზრდებოდა. 1966 წლისათვის ორასიათასი ამერიკელი იქნა გაგზავნილი ვიეტნამში და მიუხედავად ამისა, გამოკითხული მოსახლეობის ორ მესამედს სწამდა, რომ ვიეტნამი გახლდათ ის ადგილი, სადაც შეერთებული შტატები “უნდა ყოფილიყო და ებრძოლა კომუნისტების წინააღმდეგ.” და უმრავლესობა მიიჩნევდა, რომ ამერიკა უნდა დარჩენილიყო იქ კონფლიქტის დასრულებამდე.

ჰერ ენდე, შემდეგ კი მხარი დაუჭირე

მაგრამ მხარდაჭერა ხანგრძლივი არ აღმოჩნდა. ვიეტნამში ეს ომი უნიჭოდ წარმოებდა. ყველაფერთან ერთად, მთავრობა ომს განაგრძობდა იმისდა მიუხედავად, რომ გარდაუვალი დამარცხების შესახებ უწყობდა. მაგრამ ყველაზე დიდი შეცდომა ის გახლდათ, რომ მაკნამარა და პრეზიდენტი ჯონსონი პატიოსნად არ მოექცნენ ამერიკელ ხალხს. ამან მყარი ნიადაგის კანონი დაარღვია და საბოლოო ჯამში გაანადგურა ადმინისტრაციის ხელმძღვანელობის ავტორიტეტი.

თავის წიგნში *“რეტრო პერსპექტივა”* მაკნამარა იხსენებს, რომ იგი მრავალჯერ ამცირებდა ამერიკელთა დანაკარგებსა და ომზე ნახევარ სიმართლეს არ ამჟღავნებდა. მაგალითად, იგი ამბობს: “ჩემი ვაშინგტონში დაბრუნებისას (საიგონიდან) 21 დეკემბერს (1963 წელს) მე ძალზე გასაიდუმლოებულად ვსაუბრობდი პრესასთან ... მაშინ ვთქვი: “ჩვენ თვალყურს ვადევნებდით ვიეტკონგოელთა არსებითად ძლიერად გაზრდილი აქტივობის შედეგებს” (სიმართლე); და შემდეგ დავსძინე: “ჩვენ განვიხილეთ სამხრეთვიეტნამელთა გეგმები და გვაქვს ყოველგვარი საფუძველი იმისათვის, რომ გეწამდეს მათი წარმატებისა” (საუკეთესო შემთხვევაში — გაზვიადება).”

გარკვეული დროის განმავლობაში ეჭვქვეშ არავინ აყენებდა მაკნამარას განცხადებებს, ვინაიდან არ არსებობდა მიზეზი, რომ ქვეყნის ხელმძღვანელობისათვის უნდობლობა გამოეცხადებინათ. რაღაც პერიოდის გასრულების შემდგომ ხალხი მიხვდა, რომ მისი სიტყვები და საქმე ერთმანეთს არ ემთხვევა. წლების მიღმა მაკნამარამ აღიარა საკუთარი მარცხი: “ჩვენ, კენედისა და ჯონსონის ადმინისტრაციიდან, ვინც ვიეტნამთან მიმართებაში გადაწყვეტილებების მიღებაში ვმონაწილეობდით, ვმოქმედებდით ამ ერის პრინციპებისა და ტრადიციების საკუთარი წარმოსახვის მიხედვით. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ფასეულობათა სინათლეში ვმოქმედებდით... ვცდებოდით, ძალიან ვცდებოდით.”

იმ დროისათვის უკვე კალზე დაგვიანებული იყო

ბევრი ამბობს, რომ მაკნამარას აღიარებამ ოცდაათი წლით დაიგვიანა, და 85 000 ადამიანის სიცოცხლისათვის ეს ძალიან გვიანი იყო. ვიეტნამში ომის ფასი ძალიან დიდი გახლდათ და არა მხოლოდ მსხვერპლის თვალსაზრისით. იმის შესაბამისად, თუ როგორ ქრებოდა

ნდობა ამერიკელი ხალხისა საკუთარი ლიდერებისადმი, ასევე იწურებოდა მათდამი მორჩილების სურვილიც. პროტესტებმა ღია ამბოხება და საზოგადოებრივი უწესრიგობა გამოიწვია. ეპოქა, რომელიც ჯონ კენედის პერიოდის იმედითა და იდეალიზმით დაიწყო, დასრულდა რიჩარდ ნიქსონთან ასოცირებული უნდობლობითა და ცინიზმით.

როგორც კი ლიდერი მყარი ნიადაგის კანონს არღვევს, იგი ხელმძღვანელის საკუთარი ავტორიტეტის დაკარგვის ფასს იხდის. მაკნამარამ და პრეზიდენტმა ჯონსონმა ამერიკელი ერის ნდობა დაკარგეს, და შედეგად მათი, როგორც ლიდერების, ქმედითუნარიანობა დაზარალდა. ბოლოს და ბოლოს მაკნამარამ დატოვა თავდაცვის მინისტრის პოსტი. ვირტუოზულმა პოლიტიკოსმა ჯონსონმა კი აღიარა თავისი შერყეული მდგომარეობა და მეორე ვადაზე საკუთარი კანდიდატურა აღარ წამოუყენებია. მაგრამ დაკარგული ნდობის შედეგები ამით არ დასრულებულა. ამერიკელი ხალხის უნდობლობის გამოხატვა თითოეული პოლიტიკოსის მიმართ დღემდე გრძელდება.

არცერთი ლიდერი არ უნდა იმედოვნებდეს, რომ საკუთარი ხალხის ნდობის დაკარგვის შემთხვევაში, შესძლებს მათი წინამძღოლობის გაგრძელებას. ნდობა – ხელმძღვანელის ავტორიტეტის საფუძველია. დაარღვიეთ მყარი ნიადაგის კანონი და თქვენი, როგორც ლიდერის კარიერა დასრულდება.



პატივისცემის კანონი

*ჩვეულებრივ ადამიანები თავისზე უფრო
ძლიერ პიროვნებებს მიჰყვებიან*

მქვენ რომ ის დაგენახათ, ალბათ, პატივისცემა სულაც არ იქნებოდა პირველივე რეაგირება. იგი არ ახდენდა შთაბეჭდილებას – სიმაღლით 160 სმ-ზე ოდნავ მეტი, 30 წელს საკმაოდ გადაცილებული, მუქი ყავისფერი მოუვლელი კანი. ამ ქალმა არც კითხვა და არც წერა იცოდა. მისი სამოსი უხეში და გაცვეთილი გახლდათ. როცა იგი იღიმებოდა, შესამჩნევი იყო, რომ წინა ორი კბილი არ ჰქონდა.

იგი მარტო ცხოვრობდა. მან ქმარი 29 წლისამ მიატოვა, ასე, რომ არც კი გაუფრთხილებია ამის შესახებ. ერთხელაც მას გაეღვიძა და ცოლი გვერდით აღარ დახვდა. ამის შემდეგ ქმარს მხოლოდ ერთხელ ელაპარაკა, მრავალი წლის შემდეგ და მეტად მისი სახელი აღარასოდეს უხსენებია.

ხშირად უწევდა სამსახურის შეცვლა. უმეტეს წილად შინამოსამსახურედ ან პატარა სასტუმროებში მუშაობდა იატაკის მრეცხავად, ოთახების დამლაგებლად, მზარეულად. მაგრამ თითქმის ყოველ შემოდგომასა და გაზაფხულს იგი თავისი სამუშაო ადგილიდან ქრებოდა, შემდეგ მოტეხილი ბრუნდებოდა და კვლავ აგრძელებდა შრომას, რათა მშვიერი არ მომკვდარიყო. როცა ის სამსახურში იყო, თავგანწირვით მუშაობდა და ფიზიკურად ძლიერი ჩანდა, მაგრამ დროდადრო მოულოდნელი ძილის შეტევები შუა საუბრებში წამოუვლიდა. ამ ნაკლს იგი თავში მიყენებული ტრავმით ხსნიდა, რომელიც ბავშვობაში ჩხუბისას მიიღო.

ვინ დააფასებდა ასეთ ქალს? პასუხი შემდეგია: 300-ზე მეტი მონა, რომლებიც გაჰყვნენ მას სამხრეთიდან თავისუფლებისაკენ – ისინი მიიჩნევდნენ და პატივს სცემდნენ მას, როგორც ლიდერს. იგივე გააკეთა

თითქმის თითოეულმა აბოლიციონისტმა ახალ ინგლისში. 1857 წელი იდგა. იმ ქალს ჰერიეთ თაბმენი ერქვა.

ლიდერი სხვა სახელით

როდესაც იგი დაახლოებით ოცდაათი წლისა იყო, ჰერიეთ თაბმენს მოსეს ეძახოდნენ, იმის გამო, რომ მას შესწევდა უნარი, მოსულიყო მონების მიწაზე და იქიდან მრავალი ადამიანი გაეყვანა. თაბმენმა ცხოვრება მონობაში გაატარა. იგი 1820 წელს დაიბადა და მერილენდის ფერმაში გაიზარდა. როდესაც 13 წლისა გახლდათ, მან თავში ის დარტყმა მიიღო, რომელიც მთელი ცხოვრება აწუხებდა. ჰერიეთი მალაზიაში იყო, როდესაც თეთრმა ზედამხედველმა მისგან გაქცეული მონის ცემაში დახმარება მოსთხოვა. როდესაც იგი არ დაემორჩილა და ზედამხედველს წინააღმდეგობა გაუწია, მან გოგონას ორ კილოგრამიანი გირი ესროლა, რომელიც მას თავში მოხვდა. ის კინალამ ემსხვერპლა ამას. მის გამოჯანმრთელებას თვეები დასჭირდა.

24 წლის ასაკში იგი თავისუფალ შაკანთან ჯონ თაბმენს მისთხოვდა. მაგრამ როდესაც მან საუბარი ჩამოუგდო ქმარს მონობიდან თავის დასაღწევად ჩრდილოეთით გაქცევაზე, კაცს ამის შესახებ გაგონებაც კი არ უნდოდა. მან უთხრა, რომ თუ ქალი გაქცევას შეეცდებოდა, ის მას დაასმენდა. როდესაც ჰერიეთმა გადაწყვიტა ბედი ეცადა და ჩრდილოეთით გამგზავრებულიყო 1849 წელს, ეს მან დამოუკიდებლად განახორციელა, ისე, რომ ქმართან სიტყვაც არ დაუძრავს. მისი პირველი ბიოგრაფი, სარა ბრედფორდი, ამტკიცებდა, რომ თაბმენმა მას შემდეგი გაანდო: “მე ამის მიზანშეწონილობა ჩემს ცნობიერებაში განვსაზღვრე: ორიდან ერთი რამ შემძლო ამერჩია, რაზეც უფლებამოსილი ვიყავი: თავისუფლება ან სიკვდილი. თუ არ მექნებოდა თავისუფლება, მექნებოდა მეორე, რადგან ცოცხალს ვერავენ დამიჭერდა. მე ვიბრძოლებ ჩემი თავისუფლებისათვის, ვიდრე საბოლოოდ არ გამიწყდება ილაჯი და, როდესაც გამგზავრების დრო მოვიდა, უფალმა ძალის შეგრძნება მომცა.”

თაბმენმა პენსილვანიის შტატში ფილადელფიაში მიწისქვეშა რკინიგზით, ეს იყო თავისუფალი შაკანთანების, თეთრი აბოლიციონისტებისა და კვაკერების საიდუმლო სისტემა, რომლებიც მონებს გაქცევაში ეხმარებოდნენ. თავისი განთავისუფლების შემდეგ მან აღთქმა დადო, რომ მერილენდში დაბრუნდებოდა და საკუთარ ოჯახს გამოიყვანდა. 1850 წელს იგი, როგორც მიწისქვეშა რკინიგზის “გამყლი”, პირველად

დაბრუნდა სამხრეთში – როგორც ადამიანი, რომელმაც მიზნად დაისახა მონებს თავისუფლებისაკენ წაძღვლა.

ვოლადის ლიდერი

ყოველ ზაფხულსა და ზამთარს თაბმენი მოსამსახურედ მუშაობდა, აგროვებდა სახსრებს, რათა სამხრეთში დაბრუნებულიყო. და ყოველ ზაფხულსა და შემოდგომას იგი საფრთხეში აგდებდა საკუთარ სიცოცხლეს, გაეშურებოდა სამხრეთისაკენ და გამოჰყავდა სხვა მონები. ის უშიშარი იყო და მისი ლიდერის ავტორიტეტი შეუღრეკელი გახლდათ. ეს ძალზე საზიფათო საქმეს წარმოადგენდა და თუ კი ვინმე, ვისაც პარიეთი აცილებდა, მერყეობას ავლენდა, იგი ფოლადივით მტკიცე რჩებოდა. თაბმენმა იცოდა რომ, თუ გაქცეულ მონას დაიჭერდნენ, მას იქამდე ურტყამდნენ და აწამებდნენ, ვიდრე არ გასცემდა თანამზრახველებს. იგი იმათგან, ვისაც აცილებდა, არავის აძლევდა დანებების უფლებას. “მკვდრები არ ლაპარაკობენ, – ეუბნებოდა იგი აკანკალებულ მონას, მიაბჯენდა რა თავზე პისტოლეტს. – ან მოდიხარ ან კვდები!”

1850-დან 1860-წლამდე ჰერიეთ თაბმენმა 300-ზე მეტი კაცი გაიყვანა, თავისი ნათესავებს ჩათვლით. იგი სამხრეთში 19-ჯერ დაბრუნდა და ძლიერ ამაყობდა იმ ფაქტით, რომ არც ერთხელ ხელი არ მოსცარვია და არ დაუკარგავს რომელიმე კაცი. “რელსებს არასოდეს ავცდენილვარ, – ამბობდა იგი, – და არცერთი მგ ზავრი არ დამიკარგავს.”

სამხრეთელებმა მისი დაჭერისათვის – 12 000 დოლარი – მთელი ქონება დააწესეს. იქაური შავკანიანები მას უბრალოდ მოსეს ეძახოდნენ. სამოქალაქო ომის დაწყებამდე მან მონობიდან უფრო მეტი ადამიანები გამოიხსნა, ვიდრე რომელიმე სხვა ამერიკელმა – შავკანიანმა თუ თეთრკანიანმა, ქალმა თუ კაცმა.

მზარდი პატივისცემა

თაბმენის რეპუტაციამ და მისმა ზეგავლენამ მისადმი პატივისცემა შვა და არა მხოლოდ თავისუფლებას მოწყურებულ მონებს შორის. ორივე რასის სამხრეთელები ოცნებობდნენ მის დანახვას. იგი წარმოთქვამდა სიტყვას მიტინგებსა და საშინაო შეხვედრებზე მთელს ფილადელფიასა და პენსილვანიის შტატში; სან-კატარინაში, კანადაში, ნიუიორკში, სადაც იგი საბოლოოდ დამკვიდრდა. ცნობილი ადამიანები, ისეთები როგორცაა სენატორი უილიამ სიუარდი, რომელიც მოგვიანებით

აბრაჰამ ლინკოლნის მთავრობის თავმჯდომრე გახდა და ასევე მხურვალე აბოლიციონისტი, წარსულში მონა, ფრედერიკ დუგლასი, მასთან შეხვედრას ეძებდნენ. თაბმენის რჩევას ითვალისწინებდა განთქმული რევოლუციონერ-აბოლიციონისტი ჯონ ბრაუნი. ის ყოფილ მონას ყოველთვის “გენერალ თაბმენს” უწოდებდა; მას უთქვამს, რომ თაბმენი საუკეთესო იყო იმ ოფიცერთა შორის, რომლებსაც ოდესმე შეხვედრილა და რომ პერიეთი არმიას ისევე წარმატებით უხელმძღვანელებდა, როგორც გაქცეულთა მცირე ჯგუფებს. ამაშია პატივისცემის კანონის არსი.

ტიმსტი ლიდერის ავტორიტეტი

*როდესაც ხალხი
რომელიმე ადამიანს
პატივს სცემს
როგორც პიროვნებას,
ისინი აღმერთებენ მას.
როდესაც მას,
როგორც მეგობარს,
ისე უყურებენ, უყვართ
ის. ხოლო, თუკი
ხალხი ამ უკანასკნელს
პატივს მიაგებს
როგორც ლიდერს —
მიყვება კიდევ თავის
რჩეულს.*

პირით თაბმენი არც ისე წარმატებულ კანდიდატად გვეჩვენება ავტორიტეტული ლიდერობისა, მითუმეტეს, რომ ფორტუნა აშკარად არ იყო მის მხარეზე. იგი გაუნათლებელი გახლდათ და ისეთ გარემოცვაში ცხოვრობდა, სადაც აფრო-ამერიკელებს პატივს არ სცემდნენ და იმ ქვეყნის მოქალაქე იყო, სადაც ქალები ხმის მიცემის უფლებითაც კი ვერ სარგებლობდნენ. მიუხედავად ამ გარემოებებისა თაბმენი შესანიშნავი ლიდერი გახდა. მიზეზი უბრალოა: ხალხი თავისზე უფრო ძლიერ პიროვნებას მიჰყვებიან. ყველა, ვისაც შეხება ჰქონია მასთან, გრძნობდა მის ძლიერ ავტორიტეტს და პარიეთის ზეგავლენის ქვეშ ექცეოდა. ამგვარად მუშაობს პატივისცემის კანონი.

ეს არაა გამოცნობაზე თამაში

ხალხი შემთხვევით არავის არ გაყვება. ისინი იმ პიროვნებას დაუდგებიან გვერდში, ვისაც პატივს სცემენ. ისინი, ვისი ლიდერის ავტორიტეტს რეიტინგი 10-ბალიან სკალაზე 6-ბალს აწევს, მას არ გაჰყვება ის, ვისაც 8 ან სულაც 9 ან 10 აქვთ. ნაკლებ ნიჭიერი ხალხი მიჰყვება მათ, ვინც უფრო მეტად უნარიანი და გამოჩენილია. არის, რა თქმა უნდა, შემთხვევები, როცა გაცილებით ძლიერი ლიდერი

თავისზე სუსტს მიჰყვება, მაგრამ ამას თავისი მიზეზები აქვს. მაგალითად, ასეთი ამას თავისი კოლეგის მიღწევათა პატივისცემის ან სუბორდინაციის დაცვის გამო გააკეთებს. თუმცა, უმეტეს შემთხვევაში, ადამიანებს ის იზიდავთ ვინც გაცილებით უნარიან ლიდერად გამოიყურება, ვიდრე თვით ისინი. სწორედ ესაა პატივისცემის კანონი.

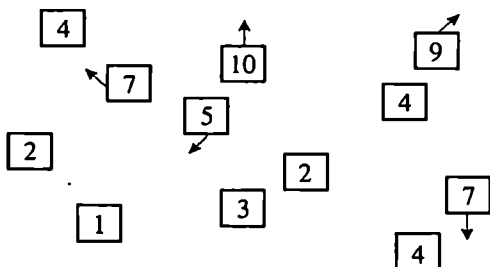
როდესაც ხალხი პირველად იკრიბება ერთად, დააკვირდით რა ხდება ირგვლივ. როგორც კი ურთიერთობა იწყება, ლიდერები იმათავითვე სათავეში მოექცევიან. ისინი ზრუნავენ იმ მიმართულებაზე, საითკენაც აპირებენ წასვლას, და იმათზე ზრუნავენ, ვისაც წაიყოლებენ თან. თავდაპირველად ადამიანებმა შეიძლება რამოდენიმე სასინჯი მოძრაობა განახორციელონ სხვადასხვა მიმართულებით, მაგრამ მას შემდეგ, რაც ერთმანეთს გაეცნობიან, რთული აღარაა გამოარკვიონ, თუ ვინაა მათ შორის უფრო ძლიერი ლიდერი და ვის გაჰყვებიან.

ჩვეულებრივ, რაც უფრო ძლიერადაა განვითარებული ადამიანში ხელმძღვანელის უნარი, მით უფრო სწრაფად ამოიცინობს ის ლიდერს სხვებში. დროთა განმავლობაში ერთ ჯგუფად გაერთიანებული ადამიანები უფრო ძლიერ ლიდერს მიჰყვებიან ან ტოვებენ ჯგუფს და საკუთარი ჩანაფიქრის შესაბამისად მოქმედებენ.

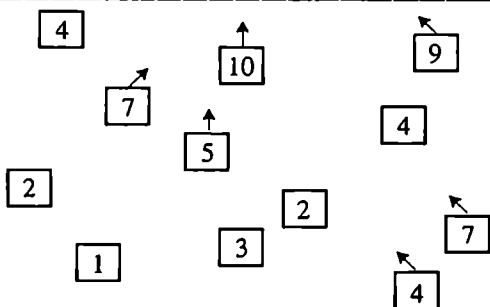
მახსენდება ერთი ისტორია, რომელიც წარმოაჩენს თუ როგორ აცნობიერებენ ადამიანები უფრო ავტორიტეტული ლიდერისადმი გაყოლის აუცილებლობას. ეს მოხდა 70-იანი წლების დასაწყისში, როცა ცენტრალურ ხაზზე მოთამაშე კალათბურთელი ბილი ვოლტონი, რომლის სახელიც "დიდების დარბაზშია", მწვრთნელის ჯონი ვუდენის გუნდში მოვიდა. ჯერ კიდევ ახალგაზრდა ვოლტონი წვერს ატარებდა. ამბობენ, რომ მწვრთნელმა აუკრძალა მას სახეზე თმის წამოზრდა, ვინაიდან ეს მათ გუნდში არ იყო მიღებული. ბილმა უარი განაცხადა წვერის მოპარსვაზე, ვინაიდან ინდივიდუალობის შენარჩუნებას ცდილობდა. ვუდენის პასუხი სასტიკი აღმოჩნდა: "ჩვენ მოვიწყენთ უშენოდ, ბილი." სალაპარაკოდაც არ ღირს ის, რომ ვოლტონმა წვერი მოიპარსა.

რაც უფრო ძლიერადაა განვითარებული ადამიანში ხელმძღვანელის უნარი, მით უფრო სწრაფად ამოიცინობს ის ლიდერს სხვებში.

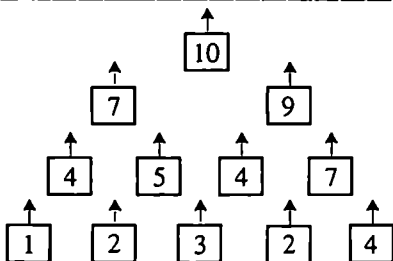
როდესაც ჯგუფი პირველად სვდება, ლიდერები
საკუთარი გზით მიდიან



აღამიანები მალევე იცვლიან მიმართულებას,
რათა უფრო ძლიერ ლიდერს გაჰყვებიან



აღამიანები გუნდებრივად ერთიანდებიან და
უფრო ძლიერ ლიდერს მიჰყვებიან



პატივისცემული ლიდერი თანამდებობას ტოვებს

1997 წლის ოქტომბერში საუნივერსიტეტო კალათბურთმა კიდევ ერთი შესანიშნავი ლიდერის პენსიაზე გასვლა გადაიტანა, რომელმაც თავისი ცხოვრების ოცდაათ წელზე მეტი სხეებში თავისი სულის განაწილებაში ანუ მწვრთნელად გაატარა და პატივისცემაც დაიმსახურა. მას ღინ სმითი ერქვა და იგი ჩრდილოეთ კაროლინას უნივერსიტეტის კალათბურთულთა მწვრთნელი გახლდათ. მან ღიდებულ წარმატებას მიიღწია, როდესაც "თარ პილზის" გუნდს ხელმძღვანელობდა და აღიარებულ იქნა ნებისმიერი დონის საუკეთესო მწვრთნელად. ჩრდილო კაროლინაში მისი მთავარი მწვრთნელობის ოცდათორმეტი წლის განმავლობაში მან 879 თამაში მოიგო – ყველაზე მეტი, ვიდრე ვინმემ საუნივერსიტეტო კალათბურთის ისტორიაში. მისმა გუნდებმა ზედიზედ 27 სეზონი ჩაატარეს, თითოში ოცი მოგებით. მათ ატლანტიკური სანაპიროს კონფერენციაში ცამეტი საპრიზო ადგილი აიღეს, თერთმეტ მეოთხედ ფინალში ითამაშეს და ორი ეროვნული ჩემპიონატი მოიგეს.

“ლიდერმა უნდა უწყოდეს, თუ რა იცის და იმის უნარიც შესწევდეს, რომ გარშემომყოფთათვის ხელმისაწვდომად გასაგები გახადოს, თუ რამდენად ფართოა მისი ცოდნის არეალი.”
კლარენს რენდალი

ის პატივისცემა, რომელიც სმითმა თავის კოლეგებში მოიპოვა, დაუჯერებელი ჩანდა. როდესაც მან პრესს-კომფერენცია დანიშნა, რათა გამოეცხადებინა თავისი წასვლის შესახებ, ისეთი ხალხი, როგორიც ჯონ თომფსონია, ჯორჯ თაუნის უნივერსიტეტის გუნდის მთავარი მწვრთნელი, რომელიც სმითმა 1982 წლის ეროვნულ ჩემპიონატზე დაამარცხა და ყოფილი მოთამაშე ლერი ბრაუნი, რომელიც ახლა “ფილადელფია-76”-ს წვრთნის, მის მხარდასაჭერად მივიდნენ. მაიკლ ჰუკერმა, ჩრდილო კაროლინის უნივერსიტეტის რექტორმა, სმითს მოსაწვევი გაუგზავნა, რომელშიც მას სთავაზობდა უნივერსიტეტში მომდევნო წლების განმავლობაში საკუთარი სურვილისამებრ ნებისმიერი საქმე ეწარმოებინა. შეერთებული შტატების პრეზიდენტმაც კი დაურეკა სმითს და თავისი პატივისცემა დაუდასტურა.

სმითს ახლო გარემოცვა სცემდა ყველაზე მეტ კატიმს

პატივისცემის კანონის გამოვლინებას ყველაზე უკეთ დავინახავთ სმითის კარიერის მაგალითზე, თუ დავაკვირდებით, როგორ ურთიერთ მოქმედებდნენ მასთან მისი მოთამაშეები. ისინი მას მრავალი მიზეზების გამო აფასებდნენ. მათ სმითმა ბევრი რამ შეასწავლა, როგორც კალათბურთში, აგრეთვე ცხოვრებაში. იგი სპორტსმენებს აკადემიური წარმატებისაკენ უბიძგებდა – თითქმის ყველა მოთამაშემ დიპლომი დაიცვა. მან ისინი მძლევებდად ჩამოაყალიბა. უჩვენა მათ ერთგულებისა და პატივისცემის მაგალითი. ჩარლი სკოტი, რომელიც სმითის გუნდში თამაშობდა და 1970 წელს ჩრდილო კაროლინას უნივერსიტეტი დაამთავრა, პროფესიონალი კალათბურთელი გახდა და მოგვიანებით “ჩემპიონ პროდაქტს”-ში მარკეტინგის დირექტორად მუშაობდა. ის სმითთან თავის ურთიერთობებზე ყვება:

“როგორც ერთ-ერთმა პირველმა შაკანინამ ათლეტმა “ACC”-ში, მე მრავალი რთული მომენტი ვიწვნიე ჩრდილო კაროლინას უნივერსიტეტში ყოფნისას, მაგრამ მწვრთნელი სმითი ყოველთვის ჩემს მხარეზე იყო. ერთხელ, სამხრეთ კაროლინასთან თამაშის შემდეგ, როდესაც მოედნიდან გამოვდიოდით, ერთ-ერთმა ფანმა “დიდი შავი მაიმუნი” დამიძახა. ორ ასისტენტს მოუწია სმითის გაკავება, რომ იმ ბიჭს არ გაკიდებოდა. პირველად დავინახე ეს კაცი აშკარად დათრგუნული. მე განვცვიფრდი. მაგრამ, უფრო მეტად კი შეამაყებოდა მის გამო.”

ჩრდილო კაროლინაში ყოფნისას სმითმა არსებითი ზეგავლენა იქონია. მისი ლიდერული ავტორიტეტი არა მხოლოდ გამარჯვებაში და პატივისცემის მოპოვებაში ეხმარებოდა მოთამაშეებს, არამედ ხელი შეუწყო 49 მშვენიერი ყმაწვილის აღზრდას, რომლებმაც კარიერა პროფესიონალურ კალათბურთში განაგრძეს. ამ სიაში შედიან ისეთი ცნობილი მოთამაშენი, როგორიცაა ბობი მაკლაუ, ჯეიმს ვერსი და, რა თქმა უნდა, მაიკლ ჯორდანი – არა მხოლოდ ერთ-ერთი საუკეთესო მოთამაშე, არამედ ყველაფერში კარგი ლიდერი.

ჯეიმს ჯორდანი, მაიკლის მამა, თავისი შვილის წარმატებას სმითის წვლილსა და მის ორგანიზატორულ ნიჭს მიაწერს. “ფლეი-ოფ”-ის თამაშის წინ, ჩიკაგოში, 1993 წელს ჯორდანი-უფროსმა აღნიშნა:

“ადამიანები ვერ აფასებენ სრულად იმ პროგრამას, რომლითაც დინ სმითი წვერთნის. იგი მაიკლს საკუთარი ათლექტური უნარის გაცნობიერებასა და დახვეწაში დაეხმარა. მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანი ისაა, რომ მან მაიკლის ხასიათი ჩამოაყალიბა, რამაც შემდეგ კარიერაში გაუწია დაეხმარა. მე არ ვფიქრობ, რომ მწვერთნელი მას იმაზე მეტ ყურადღებას უთმობდა ვიდრე სხვებს. უბრალოდ მაიკლს სწავლის უნარი ჰქონდა და კაროლინაში მან მოახერხა ამ ორი რამის გაერთიანება. მხოლოდ ასე შემიძლია ამის შეფასება და ვფიქრობ, სწორედ ამან აქცია მაიკლი იმად, რადაც დღეს გვევლინება.”

რამოდენიმე წლის წინ მაიკლ ჯორდანს ძალიან უნდოდა თამაში მხოლოდ ერთ მწვერთნელთან – ფილ ჯექსონთან, კაცთან, რომელსაც იგი ამ სფეროში საუკეთესოდ მიიჩნევდა. ეს გასაგებია. ისეთ ძლიერ ლიდერს, როგორც ჯორდანია, სურს გააყვეს უფრო ძლევამოსილ წინამძღოლს. ეს პატივისცემის კანონია. შესაძლოა ჯორდანის სურვილი მაშინ ჩაისხა, როცა ჯერ კიდევ ახალგაზრდა კაცი ჩრდილო კაროლინიდან ვითარდებოდა და განისწავლებოდა უფრო ძლიერი მწვერთნელის დინ სმითის მეთვალყურეობით.

რამდენი ბაკჰემბა?

არსებობს მრავალი ხერხი, რათა განისაზღვროს მიმდევრის პატივისცემა თავისი წინამძღოლისადმი, თუმცა, შესაძლოა, ყველაზე დიდ გამოცდას ამ სფეროში ლიდერი მაშინ გადის, როცა საკუთარ ორგანიზაციაში დიდ გარდაქმნებს გეგმავს. მე ეს ტესტი 1997 წელს გავიარე, როდესაც ჩემი კომპანია “ინჯოი” სან-დიეგოდან (კალიფორნია) ატლანტაში (ჯორჯია) გადავიტანე. ეს გადაწყვეტილება 1996 წლის დასაწყისში მივიღე, როცა ჩემს მეუღლესთან, მარგარეტთან, ერთად ჩინეთში ვმოგზაურობდი. როდესაც ჩვენ გადასვლას და ამასთან დაკავშირებულ პერსპექტივებს განვიხილავდით, მე შევეუდექი ძირითად ლიდერებზე ჩემი ზეგავლენის ხარისხის აწონ-დაწონას. თითოეულ მათგანთან ურთიერთობის რეტროსპექტივის ფიქრებში წარმოდგენის შემდეგ და მათთვის ჩემი ხელმძღვანელის ავტორიტეტის ხარისხის შეფასებისას მივხვდი, რომ მათგან დაახლოებით 50 პროცენტი ისურვებდა მთელს ორგანიზაციასთან ერთად გადაადგილებას და ფესვების ამოკვეთას. მარგარეტიც დაეთანხმა ამ შეფასებას.

რამდენიმე თვის შემდეგ, როდესაც “ინჯლის” პრეზიდენტმა დიკ პეტერსონმა და მე უკვე ყველა მოსამზადებელი ეტაპი შევიმუშავეთ, შევუდექი თითოეულ ლიდერთან ინდივიდუალურ საუბარს, რათა მეუწყებინა მათთვის, რომ ატლანტაში გადაბარება გადაწყვეიტეთ.

ყველაზე დიდ გამოცდას ამ სფეროში ლიდერი მაშინ გადის, როცა საკუთარ ორგანიზაციაში დიდ გარდაქმნებს გეგმავს.

ერთი მეორეს მიყოლებით ლიდერები თანხმობას გამოთქვამდნენ. მე ნახევარი მათგანის დათანხმებას მოველოდი. წარმოიდგინეთ, რა სასიამოვნოდ განეცვიფრდი, როდესაც ჩემი კომპანიის ყველა ლიდერმა გადაწყვიტა მე გამყოლოდა – მთელმა 100 პროცენტმა.

დაახლოებით ერთი წლის შემდეგ მთელი ამ ხელმძღვანელთა შემადგენლობა კვლავინდებურად ჩემთან მუშაობდა. რატომ? ვიცი,

ერთ-ერთი მიზეზი ის გახლავთ, რომ თითოეულ მათგანს ინდივიდუალური წვლილი შემოაქვს და სურს ორგანიზაციის ნაწილი იყოს. მეორე მიზეზი ისაა, რომ მე დიდი ენერგია და დრო დავახარჯე მათთან ურთიერთობების განვითარებას, ვწვედი რა მალლა მათ წონას. მაგრამ არის კიდევ ერთი, უფრო მნიშვნელოვანი. წინა მიზეზები საკმარისი არ იქნებოდა, სუსტი ლიდერი რომ აღმოვჩენილიყავი. მაგრამ მთელი ცხოვრება ხელმძღვანელის თვისებებს ვავითარებდი, რამაც შესაძლებლობა მომცა წავძღოლოდი სხვა ძლიერ ლიდერებს. 9 ან 10 ბალის რეიტინგის მქონე ლიდერები არ წაპყვებიან მას, ვისაც მხოლოდ 7 აქვს. ასეთია მოქმედებაში ლიდერის ავტორიტეტი. ამაშია პატივისცემის კანონის საიდუმლო.

8

ინტუიციის კანონი

*სიტუაციის შეფასება ხელმძღვანელის
გადასახედიდან უნდა ხდებოდეს*

გასსოვთ ძველი ტელეშოუ “დრაგნეტი”? თუ დიახ, მაშინ გემასსოვრებათ ვეკ უების ფრაზა, რომელმაც იგი პოპულარული გახადა: “მხოლოდ ფაქტები, მაღამ, მხოლოდ ფაქტები.” ხელმძღვანელობის ყველა კანონთაგან, ალბათ, ინტუიციის კანონის თვისებები ყველაზე რთულია. რატომ? იმიტომ, რომ იგი უფრო მეტ რამეზეა დამოკიდებული, ვიდრე უბრალოდ ფაქტები. ინტუიციის კანონი ეფუძნება ფაქტებს პლუს ინსტინქტი და სხვა არახელშესახებ ფაქტორებს. სინამდვილე კი იმაშია, რომ ლიდერის ინტუიცია ხშირად ის ფაქტორია, რომელიც განასხვავებს დიად წინამძღოლთ უბრალოდ კარგი ხელმძღვანელისაგან. ნება მიბოძეთ, გადმოგცეთ საუბარი, რომელიც ჩემსა და მომუშავე პერსონალის წარმომადგენელ ტიმ ელმორს შორის შედგა. ეს მოგვცემს ინტუიციის კანონის არსში ჩახედვის შესაძლებლობას.

საუკეთესო ლიდერები “კითხულობენ” და შესაბამისად იძცევიან

ეს მოხდა მაშინ, როცა სანდიეგოში ვცხოვრობდით. საფეხბურთო გუნდის “ჩარჯეს” სამი მოთამაშე ერთმანეთს ეჯიბრებოდა დაცვაში თამაშის უფლებისათვის. ტიმი შემეკითხა, თუ ვინ გაართმევდა თავს უკეთესად ამ საქმეს. მე ვუპასუხე: “სთენ ჰემფრისი”.

– ნუთუ? – გაიკვირვა ტიმმა, – მე არ ვიტყვოდი, რომ მას შანსი აქვს. იგი იმდენად განუვითარებელია ფიზიკურად და, ამბობენ, მას საკმაოდ დაბალი სამუშაო ეთიკა აქვს ათლეტურ დარბაზში. ის არც კი წააგავს მცველს.

— ამას არა აქვს მნიშვნელობა, — ვუთხარი მე. — იგი უფრო ძლიერი ლიდერია. დააკვირდი, როგორ თამაშობს სთენი და დაინახავ, რომ მას თითქმის ყველა სიტუაციის ამოცნობა, სწორი ტაქტიკის შერჩევა და გამარჯვება შეუძლია. სწორედ ის მიიღებს სამსახურს.

და მართლაც, სთენმა მიიღო ეს სამსახური. მან საქმე ისე კარგად მოაგვარა, რომ სან-დიეგოს შედარებით სუსტი გუნდი 1995 წლის სუპერ თასზე გაიყვანა.

ყველა პროფესიონალი მცველი ფიზიკურ ნიჭის მფლობელია. პროფესიონალურ დონეზე განსხვავებანი ფიზიკურ შესაძლებლობებში არც ისე არსებითია. იმას, რაც ერთ ადამიანს სათადარიგოდ, ხოლო მეორეს საპატიო მოთამაშედ აქცევს, ინტუიცია ეწოდება. დიად ხალხს შეუძლიათ ისეთი რამეები დაინახონ, რასაც სხვები ვერ ამჩნევენ, ახორციელებენ გარდაქმნებს და წინ მიიწევენ ჯერ იქამდე, ვიდრე სხვები მიხვდებიან, რა ხდება.

ინფორმირებული ინტუიცია

რამოდენიმე წლის წინ მე ბევრი შევიტყვე იმის შესახებ, თუ როგორ ვარჯიშობენ ფიქრში ამერიკული ფეხბურთის მცველები, როდესაც მიწვეული ვიყავი ლერი სმითის მიერ სამხრეთ კაროლინის უნივერსიტეტში. მან მთხოვა, მნიშვნელოვანი თამაშის წინ გამოვსულიყავი

*ლიდერი უნდა
კითხულობდეს
სიტუაციას და
ინსტიქტურად
ჭკრეტდეს, მოცემულ
მომენტში თამაშის
რომელი ვარიანტი
მოიყვანოს
მოქმედებაში.*

საფეხბურთო გუნდის “თროიანზ“-ის წინაშე. სანამ იქ ვიყავი, მათ სამეცადინო ოთახსაც ვეწვიე. დაფებზე, რომლებიც ყველა კედელს ფარავდა, მწვრთნელები იმ შესაძლო სიტუაციებს ხატავდნენ, რომლებშიც მათი გუნდის მოხვედრა იყო შესაძლებელი, — თამაშგარე პოზიციების, მანძილისა და მინდორზე მდგომარეობის გათვალისწინებით. და მწვრთნელებმა ყოველი კონკრეტული შემთხვევისათვის სათანადო გეგმა შეადგინეს, რომელიც მათ მრავალწლიან გამოცდილებასა

და თამაშის ინტუიციურ წარმართვას ეფუძნებოდა და გუნდი გამარჯვებისაკენ მიჰყავდა. ყველა განხილული სიტუაცია ნათლად აყალიბებს ურთიერთობებს და საფუძველს, რომელნიც მოთამაშეს სჭირდება მატჩის მოსაგებად. სამ მცველს ზეპირად უნდა სცოდნოდა თამაშის ყველა ეს ვარიანტი. მახსოვს, იმ საღამოს თუ როგორ “ესროდნენ” მწვრთნელები

სიტუაციებს ერთი მეორეს მიყოლებით ამ სამ ახალგაზრდა კაცს და ავალებდნენ მათ ეთქვათ, რომელი ვარიანტი იყო მოცემულ სიტუაციაში მართებული.

მას შემდეგ, რაც მათ დაასრულეს, შევნიშნე, რომ თავდასხმის სტრატეგიის კოორდინატორი სამეცადინო აუდიტორიაში მღვარი საწოლისაკენ გაემართა. მე მას ვკითხვე:

– შენ რა, სახლში არ წახვალ?

– არა, – მიპასუხა მან. – შაბათის წინა ღამეს ყოველთვის აქ ვათენებ, რათა დავრწმუნდე, რომ მეც ვიცი თამაშის განვითარების ყველა შესაძლო ვარიანტი.

– ჰო, მაგრამ ისინი შენ ფურცელზე გექნება ჩამოწერილი, ასე რომ შეგიძლია ხვალ იგი თან იქონიო, – ვუთხარი მე. – რატომ არ იყენებ ამას?

– არ შემიძლია ამაზე დაყრდნობა, – მიპასუხა მან.

– დრო არ მექნება. იცით, იმ მომენტში, როცა ბურთის გამთამაშებლის მუხლი მიწას ეხება, მე უკვე უნდა ვიცოდე, თამაშის რომელი ვარიანტი ვუკარნახო. ჩანაწერებში ქექვის დრო არა მაქვს.

მისი საქმე გახლდათ დაუყოვნებლივ აემოქმედებინა მწვრთნელების ინტუიცია.

მათი საფუძველი – ლიდერის ავტორიტეტი

ინფორმირებული ინტუიციის სახეობა, რომელსაც მწვრთნელები და მცველები შეხვედრის დღეს ფლობენ, შევადაროთ, იმას, რასაც ხელმძღვანელები ავლენენ. ლიდერი ყველაფერს ხელმძღვანელის თვალთ ხედავს, იგი ინსტიქტურად, თითქმის ავტომატურად წყვეტს, რა გააკეთოს. “წაიკითხა და იმოქმედა”-ს ტიპის ინსტიქტის შემჩნევა ნებისმიერ ლიდერში შეგიძლიათ. მაგალითად, მივმართო აშშ-ს სახმელეთო ჯარების გენერალ ნორმან შვარცკოფის კარიერას. იგი ერთმანეთის მიყოლებით ისეთ ბრძანებებს იძლეოდა, რომლებსაც სხვები გაურბოდნენ. მაგრამ მას თავისი განსაკუთრებული ქმედითუნარიანობისა და ლიდერის ინტუიციის შედეგად შეეძლო სიტუაციის მართვა.

17-წლიანი მსახურების შემდეგ შვარცკოფმა ბოლოს და ბოლოს თავის მმარ-

შვარცკოფს სიტუაციის მართვის უნარი ყოველთვის შესწევდა თავისი გამორჩეული ლიდერის ინტუიციისა და ქმედითუნარიანობის გამო.

თველობაში ათასეული მიიღო. ეს 1969 წლის დეკემბერში, ვიცე-პოლკოვნიკის ხარისხში, ვიეტნამში თავისი მეორე სტუმრობისას მოხდა. არავის უნდოდა საკუთარ თავზე აეღო მეექვსე ინფანტერიის პირველი ათასეული, რომელსაც “მეექვსეს პირველს” ეძახდნენ. მაგრამ საშინელი რეპუტაციის მიზეზით მას “მეექვსედან უარესი” უწოდეს. ამის დასტურად ის ფაქტიც კმარა, რომ მაშინ, როცა შვარცკოფმა ხელმძღვანელობა მიიღო, მას უთხრეს, რომ ათასეულმა სულ ახლახანს ჩააგდო წლიური შემოწმება. მათ საცოდავი 16 ქულა მიიღეს 100 შესაძლებელიდან. შვარცკოფს მხოლოდ ოცდაათი დღე ჰქონდა, რათა ხალხი ფორმაში ჩაეყენებინა.

სიტუაციის ხელვა ლიდერის თვალში

ხელმძღვანელობის შეცვლის ცერემონიის შემდეგ, შვარცკოფი ქვედანაყოფის ყოფილ ხელმძღვანელს შეხვდა, რომელმაც მას უთხრა: “ეს თქვენ – და სკოჩის ბოთლი გაუწოდა, – ის დაგჭირდებათ. ვიძღვებთ, თქვენ უკეთესად გამოვივით, ვიდრე მე. ცვდილობდი, როგორც შემემლო, მაგრამ ეს საძაგელი ბატალიონია. არავითარი მებრძოლი სული. საძაგელი ამოცანები. გისურვებთ წარმატებას.” და ამ სიტყვებით იგი დაემშვიდობა.

შვარცკოფს ინტუიციამ უკარნახა, რომ საშინელ სიტუაციაში აღმოჩნდა, მაგრამ სინამდვილეში ყოველივე გაცილებით ცუდად იყო, ვიდრე მას წარმოედგინა. მის წინამორბედს არავითარი წარმოდგენა არ ჰქონია წინამძღოლობის ოსტატობაზე. ამ ადამიანს არასოდეს მიუტოვებია ბაზის უსაფრთხო ნაწილი, რათა შეემოწმებინა საკუთარი ქვედანაყოფი. შედეგები საშინელი გახლდათ. მთელი ათასეული ქაოსს მოეცვა. ოფიცრები ინერტულები იყვნენ, არ იცავდნენ უსაფრთხოების ძირითად ზომებს და ჯარისკაცები უაზროდ იღუპებოდნენ. ყოფილი ხელმძღვანელი მართალი აღმოჩნდა: ეს საშინელი ათასეული გახლდათ, ყოველგვარი მებრძოლი სულის გარეშე. მაგრამ მას არ უთქვამს, რომ ეს სწორედ მისი ბრალი იყო. შვარცკოფის დახასიათებაზე დაყრდნობით, წინამორბედმა ხელმძღვანელმა დაამტკიცა, რომ სრულიად არ შეუძლია სიტუაციის “კითხვა” და როგორც ლიდერი, იგი თავის ხალხს არ შეეფერებოდა.

მომდევნო კვირათა განმავლობაში, შვარცკოფმა აამოქმედა საკუთარი ინტუიცია და დაიწყო ქმედება. იგი სამხედრო წესდების მკაცრ შესრულებას მოითხოვდა. შეუდგა საბრძოლო მზადებას, შრომობდა ოფიცრებთან, ხალხს ორიენტირი და საერთო მიზანთან მოზიარების

შეგრძნება მისცა. როდესაც 30 დღე გავიდა და ინსპექცია უნდა შემდგარიყო, მათ დამაკმაყოფილებელი ნიშანი მიიღეს და ჯარისკაცებმა იფიქრეს: “ო, ჩვენ შეგვიძლია ამის გაკეთება, შეგვიძლია წარმატების მიღწევა. უკვე აღარა ვართ “მეექვსედან უარესი”. შედეგად, დაღუპულთა რაოდენობა შემცირდა, საბრძოლო განწყობა გაიზარდა და ათასეულმა დავალებებისათვის თავის გართმევა შესძლო. შვარცკოფის ავტორიტეტი იმდენად დიდი და შედეგები იმდენად თვალნათელი გახლდათ, რომ მისი ხელმძღვანელად დანიშვნის რამოდენიმე თვის თავზე ეს ათასეული ისეთი რთული დავალებებისათვის იქნა შერჩეული, რომელთაც მხოლოდ მოწესრიგებულ ქვედანაყოფს აძლევდნენ ხოლმე, რომელსაც განათლებული მეთაური და მაღალი საბრძოლო განწყობილება გააჩნია.

კიდევ ერთი გამოწვევა ლიდერს

მოგვიანებით შვარცკოფს გაუჩნდა შესაძლებლობა თავის დაქვემდებარებაში ბრიგადის მიღებისა. კიდევ ერთხელ დათანხმდა იმ თანამდებობაზე დანიშვნას, რომელზეც არავინ თანხმდებოდა და მისი წინამორბედიც, ადვილი მისახვედრია, რომ ცუდი ლიდერი გახლდათ. ეს იყო ფორტე ლუისის მეცხრე სახმელეთო ლეგიონის პირველი სადაზღვევო ბრიგადა. ხალხში მას “საცირკო ბრიგადას” ეძახოდნენ, რაც წინამორბედი მეთაურის ხელმძღვანელობის მეთოდებმა გამოიწვია.

ინტუიციამ შვარცკოფს უკარნახა, რომ ამ ბრიგადაში არც თუ ისე ცუდი ხალხი იყო. პრობლემა იმაში მდგომარეობდა, რომ მათი პრიორიტეტები არასწორად იყო განსაზღვრული. მან დაუყოვნებლივ შეკრიბა ყველა ოფიცერი, განუსაზღვრა მათ ახალი პრიორიტეტები და აიძულა ისინი პირადი შემადგენლობის გადახალისებას შესდგომოდნენ, რათა საბრძოლო მზადყოფნის სათანადო დონემდე მიეღწიათ. იმისდა შესაბამისად, თუ როგორ ახდენდა ის გარდაქმნების დამკვიდრებას ცხოვრებაში, მისი ხედვა ამ კუთხით გაცილებით მკაფიო ხდებოდა. მას უნდოდა, რომ ბრიგადა ბრძოლისუნარიანი გამხდარიყო.

ქვედანაყოფის მაჩვენებლებმა გაუმჯობესება იწყეს. უფრო სუსტ ლიდერს შეეშინდებოდა ჯარის წამოწევა, ვიდრე მეომრები საკუთარი თავდაჯერებულობის აღდგენის სტადიაში იმყოფებოდნენ, მაგრამ შვარცკოფის ინტუიცია კარნახობდა მას, რომ მის ხალხს

ხალხს სტიმულისთვის მიზანი ესაჭიროება.

სტიპულისთვის მიზანი ესაჭიროებოდა და მანაც მიაგნო მას: მანევრების ჩატარება უდაბნოში, რომელიც შემდეგი ზაფხულისათვის დაინიშნა.

შვარცკოფმა სარდლისაგან მიიღო უფლება, რომ 1-ლი ბრიგადის პირად შემადგენლობას სწავლებაზე დივიზია წარედგინა და თვითონ მთლიანად გადაერთო დასახული ამოცანისათვის პირადი შემადგენლობის მომზადებაში. როდესაც სწავლების დრო მოვიდა, შვარცკოფის 3 ათასეული 13 ათასეული საზღვაო ფეხოსნის წინააღმდეგ გამოვიდა და იმდენად წარმატებული იყო, რომ საზღვაო ფეხოსანთა მეთაურმა, გენერალ-ლეიტენენტმა, უარი განაცხადა შვარცკოფთან საუბარზე სწავლების დასრულების შემდეგ.

როგორ ვიქრობს ლიდერი

ინტუიციის დახმარებით ლიდერი ხელმძღვანელის ყველა შეხედულების გადაფასებას ახდენს. ზოგიერთი ადამიანი წინამძღოლის ძლიერი თანდაყოლილი ინტუიციით იბადება. სხვებს კი მრავალი ძალისხმევა სჭირდებათ მის განსავითარებლად. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, შედეგად შეძენილი ჩვეებისა და ბუნებრივი მონაცემების კომბინაციას მივიღებთ. ხელმძღვანელის მოღვაწეობასთან დაკავშირებულ საკითხებს ინფორმირებული ინტუიცია გარეთ “გამომზეურების” შესაძლებლობას აძლევს. ასეთი მიკერძოებული ურთიერთობის აღწერის საუკეთესო ხერხია – უხილავი ფაქტორების შეგრძნების უნარი, მათი გაგება და შრომა მათზე მიზნის მიღწევამდე. ინტუიცია ლიდერს ორგანიზატორული მოღვაწეობის მრავალფეროვანი უხილავი ფაქტორის “წაკითხვაში” ეხმარება.

ლიდერი სიტუაციას ამოიცნობს

ბუნებრივი ნიჭი და ჩვევები ქმნიან ინფორმირებულ ინტუიციას, რომელიც ლიდერს იმის დანახვაში ეხმარება, რაც სხვებისთვის შეუმჩნეველი რჩება.

ნებისმიერი გარემოებებისას ლიდერი ისეთ დეტალებს ამჩნევს, რომლებიც სხვათათვის შეუმჩნეველია. მაგალითად, როდესაც სკილიანში (სან-დიეგო) უფროსი მწყემსი გახლდით, იყო დრო, როცა ზშირი მოგზაურობა მიწვედა-ხოლმე. ორკვირიანი არყოფნის შემდეგ დაბრუნებული ვგრძნობდი, რომ რაღაც ხდებოდა. და ჩვეულებრივ,

ლიდერებთან საუბრის შემდეგ, როცა მოვლენათა პულსს შევიგრძნებდი, უკვე შემეძლო იმის განსაზღვრა, თუ რაში იყო საქმე.

ლიდერი ფართო კანონრამას ხელდასს

ყველაფერი, რაც ჩვენს გარშემო მიმდინარეობს, უფრო ფართო პანორამის კონტექსტში მოაზრება. ლიდერს შეუძლია ერთი ნაბიჯით უკან დაიხიოს იმისაგან, რაც მოცემულ მომენტში ხდება და განჭვრიტოს არა მხოლოდ ის, სადაც თავად და საკუთარი ხალხი მივიდა, არამედ ისიც, თუ საითაა მათი სამომავლო გზები. ეს შეიძლება შევადაროთ ქარის მიმართულების ცვლის შეგრძნებას.

ლიდერი თავის რესურსებს ხელდასს

ლიდერს, რომელსაც წარმატება სწადია, მის ხელთ არსებულ ყველა აქტივისა და რესურსის მაქსიმალური ზედას ახდენს, რათა მიაღწიოს დასახულ მიზანს.

ყველაზე მეტი განსზვავება ლიდერსა და უბრალოდ წარმატებულ ადამიანს შორის მათ მიერ საკუთარი რესურსების ხედვაშია. იღბლიანები ფიქრობენ იმაზე, თუ რისი გაკეთება შეუძლიათ. ქმედითუნარიანი ლიდერები კი ნებისმიერ სიტუაციას რესურსების შეფასების თვალთახედვიდან განიხილავენ: ფული, წიაღისეული, ტექნოლოგია და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია – ადამიანები. ბრძენ ლიდერს არასოდეს ავიწყდება, რომ ხალხი

– მისი ყველაზე ძვირფასი აქტივია.

ლიდერი ადამიანებს “კითხ ულმობს”

პრეზიდენტმა ლინდონ ჯონსონმა ერთხელ თქვა: „თუ ოთახში შესვლისას პირდაპირ არ შეგიძლიათ თქვა, ვინ მიჭერთ მხარს და ვინ წინააღმდეგია, თქვენ არა ხართ პოლიტიკოსი“. იგივე შეიძლება ითქვას ხელმძღვანელობის ოსტატობაზეც. გაღვივებული ინტელიციის მქონე ლიდერს მაშინვე შეუძლია იგრძნოს, თუ რა ემართებათ მის ქვეშევრდომებს და წააში აღიქვამს მათ იმედს, შიშსა და მღელვარებას.

ლიდერი საკუთარ თავს “კითხულობს”

დასასრულს, ისიც ვთქვათ, რომ ქმედითუნარიან ლიდერს საკუთარი თავის “წაკითხვაც” შეუძლია – ძლიერი და სუსტი მხარეები, ჩვევები და საკუთარი მდგომარეობა მოცემულ მომენტში. ასეთი ლიდერი გაიგებს ჯეიმს რასელ ლოველის გამონათქვამს: “ადამიანი ბევრს ვერ მიაღწევს, თუ იგი ბოლომდე გულახდილი არაა საკუთარ თავთან”.

ის, რასაც ხედავ, არის იმის შედეგი, ვინცა ხარ

როგორ შეძლო შვარცკოფმა ზედიზედ სიტუაციების სასიკეთოდ შემოტრიალება? პასუხი ინტუიციის კანონში იმალება. სხვა ოფიცრებმაც იგივე მომზადება გაიარეს პირად შემადგენლობასა და ტაქტიკასთან მუშაობისას. ყოველ მათგანს იგივე რესურსებთან ჰქონდათ მისაწვდომი და პასუხს ამიტომაც აქ ვერ მოეძებნით. ვერ ვიტყვით, რომ შვარცკოფი აუცილებლად წინამორბედებზე უფრო ჭკვიანი იყო. იმას, რაც მას გააჩნდა, ლიდერის ძლიერ ინტუიცია ჰქვია. იგი ყველაფერს წინამძღოლის გადასახედიდან ჭვრეტდა.

ის, რასაც ხედავ, განისაზღვრება იმით, თუ ვინა ხართ თქვენ. თუ გიყურებიათ ფილმი “დიდი გასეირნება”, ალბათ, გახსოვთ სცენა, რომელიც ყველაფერ ამას შესანიშნავად ილუსტრირებს. ფილმში ჯონ კენდი განასახიერებს ჩეტს – კაცს, რომელიც ოჯახთან ერთად პატარა ტბის სანაპიროზე ტყეში ისვენებს. მოულოდნელად მას ეწვევა რძალი თავის მეუღლე რომანთან (მას დენ აიკროიდი თამაშობს) ერთად, რომელიც ბნელი პიროვნება არის. სახლის წირთხლზე მსხდომი

ორი მამაკაცი, საიდანაც მშვენიერი ტბა და ტყე მოჩანს, საუბარს გააბამენ და რომანი, რომელიც საკუთარ თავს ძლიერ აფასებდა, დაკვირვებებს უზიარებს ჩეტს: “მე გეტყვი რას ვხედავ, როცა იქით ვიყურები . . . ვხედავ ჩრდილო მინესოტას, ვისკონსინისა

და მიჩიგანის აუთვისებელ წიაღისეულს. ვხედავ, როგორ ვითარდება კონსორციუმი მილიონ ნახევრიანი ბრუნვით, ვხედავ ქალღლის ფაბრიკას და – თუ იქ არის სტრატეგიული მეტალები – სამთო მრეწველობას, ტბის სანაპიროზე განლაგებულ მდიდრულ სახლებს შორის გამავალ

*ის რასაც ხედავ
განისაზღვრება იმით,
თუ ვინ ხართ.*

მწვანე სარტყელსა და დიდ ველს ხელმძღვანელი პერსონალის მოღვაწეობისათვის... ახლა კი გეკითხები: რას ხედავ შენ?"

– მე, უბრალოდ ხეებს, – უპასუხა ჩეტმა.

– ჰო, – თქვა რომანმა, – ჯერ არავის დაუდანაშაულებიხარ მაშტაბურ აზროვნებაში.

ჩეტის ხეებს ხედავდა, რადგანაც იქ პეიზაჟით დასატკობად იყო ჩასული. რომანმა სხვა შესაძლებლობები დაინახა, ვინაიდან იგი ბიზნესმენი გახლდათ და ფულის კეთების სურვილი ჰქონდა.

ლიდერის ინტუიციის სამი საფეხური

თითქმის ყველას შეუძლია ლიდერის ინტუიციის ხარისხის განვითარება, მიუხედავად იმისა, რომ საწყისი წერტილი თითოეულს განსხვავებული ექნება. მე შევნიშნე, რომ ყველა ადამიანი, ინტუიციის სამ ძირითად საფეხურს შეეფარდება:

1. ისინი, ვინც ამას ბუნებრივად ხედავს

ზოგიერთი ადამიანი დაბადებულია ხელმძღვანელობის შესანიშნავი ნიჭით. ისინი ადამიანებს ინსტიქტურად შეიცნობენ-ხოლმე და იციან, როგორ უნდა მიიყვანონ იგი პუნქტიდან პუნქტამდე. ბავშვობაშიც კი ისინი ისე იქცევიან, როგორც ლიდერები. დააკვირდით მათ სათამაშო მოედანზე: ყველა დანარჩენი ბავშვი მათ უსიტყვოდ ემორჩილება. ლიდერის თანდაყოლილი თვისებებით დაბადებულ ადამიანებს ცხოვრებაში ბევრის მიღწევა და მსოფლიო მასშტაბის პირველი კლასის ლიდერებად ჩამოყალიბება შეუძლიათ. ლიდერის თანდაყოლილი თვისებები ჩვეულებრივ ათბალიან შკალაზე – ფასდება 9 (წარჩინებული ლიდერი) ან 10-ად (მსოფლიო მასშტაბის ლიდერი).

2. ისინი, ვინც ხედავს სწავლობს

ამ ცხოვრებას ყველა ნიჭით აღჭურვილი არ იწყებს, მაგრამ, როგორც არ უნდა იყოს კაცი ბუნებრივად, ადამიანებს შესწევთ სწავლისა და განვითარების უნარი. ჩვევას, იფიქრო, როგორც ლიდერმა, ინფორმირებული ინტუიციის ეწოდება. მასაც კი, ვინც არ იწყებდა, როგორც ლიდერად დაბადებული, შეუძლია გახდეს შესანიშნავი ხელმძღვანელი. ადამიანები,

რომლებიც არ აღვივებენ თავის ინტუიციას, ცხოვრების ბოლომდე ბრმა მოქმედებისათვის არიან განწირულნი.

3. ისინი, ვინც არასოდეს დაინახავენ

მე მჯერა, რომ თითქმის ყველას შეუძლია თავისში ლიდერის თვისებებისა და ინტუიციის გაღვივება. მაგრამ ხანდახან მხედებიან ისეთი ადამიანები, რომელთაც, ასე მგონია, რომ ნამცეცის ოდენი ლიდერული სულისკვეთებაც კი არ გააჩნიათ და საერთოდ არანაირ ინტერესს არ იჩენენ იმ ჩვევათა გასაღვივებლად, რაც სხვათა წინამძღოლობისათვის უბრალოდ აუცილებელია. ასეთი ადამიანები ყოველთვის სხვისგან მართულნი არიან.

ლიდერი პრობლემებს ინტუიციის კანონის გამოყენებით აგვარებს

ყოველთვის, როდესაც ლიდერის წინაშე პრობლემა დგას, იგი ავტომატურად ზომავს მას და მის გადაჭრას ინტუიციის კანონის გამოყენებით იწყებს. იგი ყველაფერს ლიდერის აზრით უყურებს. მაგალითად, თქვენ შეგეძლოთ დაკვირვებოდით, თუ როგორ იმოქმედა ხელმძღვანელის ინტუიციამ “ეიფლის” საკომპიუტერო კომპანიაში. თითქმის ყველასათვის ცნობილია “ეიფლის” წარმატების ისტორია. კომპანია დაარსდა 1976 წელს სთივ ჯობსისა და სთივ კონიაკის მიერ ჯობსის მამის ავტო ფარეხში. სულ რაღაც 4 წლის შემდეგ

ყოველთვის, როდესაც ლიდერის წინაშე პრობლემა დგას, იგი ავტომატურად ზომავს მას და მის გადაჭრას ინტუიციის კანონის გამოყენებით იწყებს.

მათი აქციები ცალი 22 დოლარად იყიდებოდა, ხოლო აქციათა საწყისი რაოდენობა 4,6 მილიონი იყო. ერთ ღამეში 40-ზე მეტი მომსახურე შეუდგა კომპანიაში მუშაობას და მან მილიონობით კაპიტალის მქონე ინვესტორები დააინტერესა. მაგრამ, “ეიფლი” მთელი თავისი არსებობის მანძილზე ასე წარმატებული არ ყოფილა. პირველ წლებში კომპანიის წინსვლა, მისი აქციები და მყიდველთა მიზიდვის უნარი საგრძნობლად

მერყეობდა. ჯობსმა კომპანია 1985 წელს მიატოვა – იგი მთავარმა შემსრულებელმა დირექტორმა ჯონ სქალიმ, კომპანია “კეპსი“-ის ყოფილმა პრეზიდენტმა მოიშორა, რომელიც ჯობსმა 1983 წელს დაიქორავა.

სქალი ამ თანამდებობაზე მაიკლ სპინდლერმა 1993 წელს, ხოლო შემდეგ გილბერტ ამელიომ 1996 წელს შეცვალა. ვერცერთმა მათგანმა ვერ შესძლო კომპანიის წინანდელი დიდების დაბრუნება.

თავისი დიდების დროს “ეიფლი” ყიდოდა მთელს აშშ-ში არსებული პერსონალური კომპიუტერების 14,6 პროცენტს. 1997 წლისათვის მოცულობა 3,5 პროცენტამდე შემცირდა. აი, მაშინ დაიწყო კომპანიამ თავისი დამფუძნებლის ჯობსის ძიება, როგორც მხსნელისა. განადგურებულ კომპანიას სჯეროდა, რომ იგი მას გადაარჩენდა.

ახალი “ეიფლი”.

ჯობსმა ინტელიციურად შეაფასა სიტუაცია და დაუყოვნებელი ქმედება დაიწყო. მან იცოდა, რომ გაუმჯობესება შეუძლებელი იქნება ხელმძღვანელობის შეცვლის გარეშე, ამიტომაც სასწრაფოდ გაანთავისუფლა ყველა, გარდა სამმართველოს ორი წევრისა. დანიშნა ახლები. აღმასრულებელმა ხელმძღვანელობამაც განიცადა პოზიტიური ცვლილებები.

როდესაც ახალი ხელმძღვანელები მუშაობას შეუდგნენ, მან მზერა კომპანიის სტრატეგიას მიაპყრო. ჯობს სურდა დაბრუნებოდა იმ ძირულ ასპექტებს, რაც “ეიფლს” ყოველთვის კარგად გამოსდიოდა: საკუთარი ინდივიდუალობის გამოყენება, რათა შეიქმნას ამოსაცნობი პროდუქცია. ჯობსმა თქვა: “ჩვენ გადავხედეთ ახალი ნაწარმის საგზაო რუქას და შევამცირეთ პროექტთა 70%, დავტოვეთ იმის მხოლოდ 30%, რაც ფასეულობას წარმოადგენდა. ამასთან, ჩვენ ვამატებთ ახლებს, რომლებიც კომპიუტერზე შეხედულების აბსოლუტურად ახალი მაგალითებია.” მან ასევე მარკეტინგის პრობლემა დაინახა, დაითხოვა კომპანიის სარეკლამო განყოფილება და სამ ფირმაში კონკურსი ჩაატარა.

კომპანიის სანაცია
შეუძლებელია
ხელმძღვანელობის
შეცვლის გარეშე.

კომპანიის სანაცია შეუძლებელია ხელმძღვანელობის შეცვლის გარეშე. ყველა ამ ქმედებას არაეინ განსაკუთრებულად არ განუცვიფრებია. მაგრამ ჯობსმა ისეთი რამ ჩაიდინა, რამაც მართლა უჩვენა, რომ მისი ქმედება ინტელიციას ეფუძნებოდა. მან, როგორც ხელმძღვანელმა, მიიღო გადაწყვეტილება, რომელიც აბსოლუტურად ეწინააღმდეგებოდა გადაწყვეტილებათა მიღების წინამორბედ მოდელს. ეს არაჩვეულებრივად ინტელიციური ნაბიჯი გახლდათ. ჯობსი იმ ადამიანთან წავიდა სტრა-

ტვეიულ ალიანსზე, ვისაც “ეიფლის” მომსახურენი ნომერი პირველ მტრად მიინწევდნენ. ეს – ბილი გეითსი იყო. ჯობსი განმარტავს: “მე დაეურეკე ბილი გეითსს და ვუთხარი, რომ “მაიქროსოფტი” და “ეიფლი” უფრო მჭიდროდ უნდა თანამშრომლობდნენ, ჩვენ უნდა გადავწყვიტოთ საკითხი ინტელექტუალური საკუთრების შესახებ. მოლით გავაკეთოთ ეს.”

მათ მყისვე მოილაპარაკეს, რამაც მოაგვარა “ეიფლის” სასამართლო სარჩელი “მაიქროსოფტის” მიმართ. გეითსი დაჰპირდა გადაეხადა “ეიფლისათვის” და 150 მილიონი დოლარი დაეებანდებინა გაყინულ აქციებში. ამან შექმნა მომავალი თანამშრომლობის წინაპირობა და კომპანიაში ეგზომ საჭირო კაპიტალი მოიზიდა. ასე მოქცევა მხოლოდ იმ ლიდერს შეეძლო, ვინც მთლიანად თავის ინტუიციას ეყრდნობოდა. გასაკვირი არაა, რომ, როდესაც ჯობსმა შეკრებაზე “ეიფლის” მომხრეებს ახალი ალიანსის შესახებ ამცნო, ყველა უკმაყოფილო დარჩა. მაგრამ უოლ-სტრიტზე “ეიფლის” აქციებმა მყისვე მოიმატეს 33%-ით – 26,31 დოლარის ნიშნულამდე ერთი აქციისათვის.

საქმე ისე ჩანს თითქოს “ეიფლი” ძალას იკრებს. ჯობსის დაბრუნებამდე კომპანიას ერთი წლით ადრე მილიარდის სუფთა ზარალი ჰქონდა. თუმცა პირველივე ფისკალურ კვარტალში 1998 წელს “ეიფლმა” სუფთა მოგება დააფიქსირა 47 მილიონი დოლარის ოდენობით. გრძელვადიან პერსპექტივაში ძნელია განსაჯო შესძლებს თუ არა კომპანია ყოფილი წარმატების დაბრუნებას, მაგრამ ახალა მას შანსი ნამდვილად აქვს.

*ხელმძღვანელობის
უნარი უფრო
შემოქმედებას
მოითხოვს, ვიდრე
მეცნიერებას.*

ხელმძღვანელობის უნარი უფრო შემოქმედებას მოითხოვს, ვიდრე მეცნიერებას. მმართველობის პრინციპები მუდმივია, მაგრამ მათი გამოყენება იცვლება კონკრეტული ლიდერსა და სიტუაციის შესაბამისად. აი, რატომაა საჭირო ინტუიცია. მის გარეშე შეიძლება ბრმად იარო და ეს ლიდერისათვის ყველაზე ცუდია. თუ გსურთ მართოთ დიდი ხნის განმავლობაში, თქვენთვის აუცილებელია ინტუიციის კანონისადმი მორჩილება.

9

მაგნიტიზმის კანონი

მითხარი, ვის იზიდავ და გეტყვი, ვინ ხარ

უქექტური ლიდერები ყოველთვის კარგ ადამიანებს ეძებენ. ვკონებ, თითოეულ ჩვენგანს გულში აქვს სია იმ ადამიანებისა, რომელთა ყოფნასაც საკუთარ ორგანიზაციაში ვისურვებდით. დაფიქრდით ამაზე. იცით თუ არა ვის ეძებთ სწორედ ახლა? როგორია თანამშრომლის თქვენეული იდეალი? რა თვისებებს უნდა ფლობდნენ ეს ადამიანები? გსურთ თუ არა, რომ ისინი ენერგიულები და მოხერხებულები იყვნენ? ეძებთ თუ არა ლიდერებს? აქვს თუ არა თქვენთვის მნიშვნელობა მათ ასაკს? შეჩერდით ერთი წამით, დაფიქრდით და შეადგინეთ იმ თვისებათა სია, რომელთა დანახვაც გსურთ საკუთარი გუნდის წევრებში. მოიმარჯვეთ ფანქარი ან კალამი და ეს პირდაპირ ახლა გააკეთეთ, მანამ, სანამ განვაგრძობდეთ.

**ჩემს თანამშრომლებს შემდეგი რამ უნდა
ახასიათებდეთ:**

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ახლა კი როგორ გავარკვევით, რომ ადამიანები, რომელთაც თქვენ ქირაობთ, თუ არიან სწორედ ის ხალხი, ვის ნახვასაც საკუთარ გუნდში ისურვებდით და ფლობენ თუ არა იმ თვისებებს, რომელნიც

ის, რასაც ღებულობთ, არ განისაზღვრება იმით, რაც გსურთ. ეს იმაზეა დამოკიდებული თუ ვინა ხართ თავად თქვენ.

თქვენთვის სასურველია? პასუხმა შეიძლება განგაცვიფროთ. გინდ დაიჯერეთ, გინდ არა, მაგრამ ის, რასაც ღებულობთ, არ განისაზღვრება იმით, რაც გსურთ. ეს იმაზეა დამოკიდებული თუ ვინა ხართ თავად თქვენ. კიდევ ერთხელ გადახედეთ თქვენს მიერ ახლახანს შედგენილ სიას და თითოეული თვისებების გვერდით აღნიშნეთ, ფლობთ თუ არა თავად ამ თვისებას. მაგალითად, თუ

დაწერეთ, რომ გინდათ “კარგი ლიდერები” და ამასთან თქვენც უეჭველად ლიდერი ხართ, ეს ემთხვევა. მის გასწვრივ აღნიშნეთ დადებითად. მაგრამ თუ თქვენი ორგანიზატორული უნარი საშუალოა, დასვით ნიშანი X და დაწერეთ მის პირდაპირ “საშუალო დონის ლიდერი”. თუ თქვენ დაწერეთ, რომ “მოხერხებული” კაცი გჭირდებათ და თქვენც ფლობთ ამ თვისებას აღნიშნეთ დადებითად. წინააღმდეგ შემთხვევაში დაუსვით X და ასე შემდეგ.

თუ ბევრი X დაგიგროვდათ, რთულ სიტუაციაში ხართ, ვინაიდან თქვენს მიერ აღწერილი ხალხი – ის ტიპი არაა, ვინც გამოგყვებათ. უმეტესწილად თქვენ ისეთ პიროვნებებს იზიდავთ, ვინც იგივე თვისებების მქონეა, როგორსაც თავად ფლობთ. სწორედ ესაა მაგნიტიზმის კანონი – თქვენს მსგავს ადამიანებს იზიდავთ.

მუსიკოსობიდან ხელმძღვანელობამდე

როცა ბავშვი ვიყავი, დედა ამბობდა ხოლმე, რომ ფრინველები გუნდ-გუნდად დაფრინავენო. ვფიქრობდი, რომ ეს ბრძნული გამონათქვამი იყო, ვხედავდი რა, რომ ძირითადად ჩემს უფროს ძმასთან, ლერისთან ვატარებდი დროს, უმეტესად ფეხბურთის თამაშში. ის ფიზიკურად განვითარებული გახლდათ და ვფიქრობ, ეს მეც დამეხმარა ფიზიკურ გაძლიერებაში. ჩემი ზრდის შესაბამისად, ინსტიტუტურად დავეწყე იმის გაცნობიერება, რომ კარგი სტუდენტები დროს თავის მსგავსებთან ატარებდნენ, როდესაც მათ გართობა სწადიათ, მაგრამ ვფიქრობ, სანამ სანდიეგოში, კალიფორნიაში

გადავიდოდი ჩემი ბოლო ეკლესიის ხელმძღვანელად, ჯერ კიდევ ვერ გავაცნობიერე მაგნიტიზმის კანონის ზემოქმედება.

ჩემს წინამორბედ მწყემსს “სქაინლაინის” ეკლესიაში დოქტორი ორვალ ბათჩერი ერქვა. იგი მრავალი კარგი თვისების მქონე, შესანიშნავი ადამიანი გახლდათ. ერთ-ერთი თვისება – მისი მუსიკალურობა იყო. იგი ფორტეპიანოზე უკრავდა, მას მშვენიერი ირლანდიური ტენორი აქვს ახლაც კი, როცა უკვე ოთხმოცსაა გადაცილებული. როდესაც 1981 წელს მე იქ მივედი, “სქაილაინს” მუსიკალური ეკლესიის რეპუტაცია ჰქონდა. იგი თავისი მუსიკალური ნაწარმით მთელი ქვეყნისათვის გახლდათ ცნობილი. ფაქტიურად ეკლესიაში ბევრი ნიჭიერი მუსიკოსი და ვოკალისტი იყო. 27 წლის განმავლობაში დოქტორმა ბათჩერმა მხოლოდ ორი თანამშრომელი შეცვალა, რომლებიც ეკლესიაში მუსიკალურ მსახურობაზე იყვნენ პასუხისმგებელნი. (შედარებისთვის: ჩემი იქ ყოფნის 14 წლის განმავლობაში მე ასეთი 5 კაცი შევცვალე).

რატომ იყო “სქაილაინში” ამდენი გამოჩენილი მუსიკოსი? პასუხი მაგნიტიზმის კანონშია. მუსიკალური ნიჭით დაჯილდოვებული ადამიანები დოქტორი ბათჩერისადმი ბუნებრივ ლტოლვას განიცდიდნენ. მათ ესმოდათ მისი და პატივს სცემენ მას. ისინი იზიარებენ ბათჩერის მისწრაფებებსა და ღირებულებებს. ისინი მასთან ერთად მსგავს სტიქიაში იყვნენ. მე კი პირიქით, მსიამოვნებს მუსიკა, მაგრამ მუსიკოსი არა ვარ. სასაცილოა, მაგრამ როდესაც ჩემგან ინტერვიუს იღებდნენ “სქაილაინის” მოწყობასთან დაკავშირებით, ერთ-ერთი პირველი შეკითხვა გახლდათ, შემოდლო თუ არა სიმღერა. ისინი ძალზედ იმედგაცრუებულნი დარჩნენ, როდესაც ჩემგან პასუხად „არა“ მიიღეს.

მას შემდეგ, რაც საეკლესიო საბჭოში შევედი, ახალი მუსიკოსების რაოდენობა სწრაფად შემცირდა. ჩვენ ისინი ჯერ კიდევ საჭიროზე მეტნი გვყავდნენ, ვინაიდან დოქტორმა ბათჩერმა მისცა სტიმული და შექმნა მშვენიერი მექვიდრობა ამ სფეროში. მაგრამ იცით, ვინ მოვიდნენ მათ შემცველად? ლიდერები. იმ მომენტისათვის, როდესაც “სქაილაინი” დაეტოვე, არა მხოლოდ ეკლესია იყო შევსებული შესანიშნავი ხელმძღვანელებით, არამედ თვით ეკლესიამაც ჩემი იქ ყოფნის პერიოდში აღზარდა და გაგზავნა მსახურობაზე რამდენიმე ასეული კაცი და ქალი ლიდერის ხარისხში. მიზეზი მაგნიტიზმის კანონი იყო! ჩვენი ეკლესია ლიდერის თვისებების მქონე ხალხისთვის მაგნიტივით მიმზიდველი გახდა.

თქვენი მსგავსნი ძებნას ღაგიფყებენ

რა თქმა უნდა, ლიდერს შეუძლია დაიჭირავოს ხალხი, რომლებიც მას არ ჰგვანან. კარგმა ხელმძღვანელებმა იციან, რომ წარმატების

*რა თქმა უნდა,
ლიდერს შეუძლია
მისგან განსხვავებულნი
ხალხის დაჭირავენ,
მაგრამ ეს წესი კი
არა გამოწაკლისია*

ერთ-ერთი საიდუმლო – ისეთი პერსონალის დაჭირებაა, რომელიც ხელმძღვანელის სუსტ ადგილებს ამოავსებს. ასე მათ შეუძლიათ იყვნენ კონცენტრირებულნი და იმოქმედონ იმ სფეროებში, სადაც ისინი თავს დამაჯერებლად გრძნობენ, მაშინ, როცა სხვები იმ მნიშვნელოვან საკითხებზე იზრუნებენ, რომლებიც სხვა შემთხვევაში უყურადღებოდ დარჩებოდა. მაგრამ აუცილებლად უნდა

გავითვალისწინოთ, რომ ხალხი, რომელიც არ გგავათ, არ ისწრაფვის თქვენსკენ. ლიდერები თავიანთ მსგავს ადამიანებს იზიდავენ.

მაგალითად, ავიღოთ ეროვნული საფეხბურთო ლიგის გუნდი “დალას ქოვბოიზი”. სამოციან და სამოცდაათიან წლებში “ქოვბოიზის” იმიჯი კრისტალურად სუფთა იყო. თექვს შრამი პრეზიდენტი გახლდათ, მწვრთნელი კი ტომი ლანდრი. მოთამაშეები კი ისეთი ხალხი იყვნენ, როგორც როჯერ შტარებაუზი მეტსახელად “კაპიტანი დაბრუნდი”, ოჯახის კაცი, ფასეულობათა მყარი სისტემით, რითაც ტომი ლანდრის ჰგავდა. იმ დღეებში “ქოვბოიზს” “ამერიკის გუნდს” ეძახდნენ. ისინი ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული სპორტული გუნდი გახლდათ მთელს ქვეყანაში. და მათ არა მხოლოდ ყველა მოთამაშის ნიჭისა და ხასიათისათვის აფასებდნენ, არამედ გუნდური შრომისუნარიანობისთვისაც. როგორც კი მათ დალასში მოგების ტრადიცია განავითარეს, ისინი სულ უფრო მეტ გამარჯვებულებს იზიდავდნენ.

მაგრამ უკანასკნელი 10 წლის განმავლობაში “დალას ქოვბოიზი” სრულიად სხვა გუნდს წარმოადგენდა. ისინი შეიცვალნენ, ისევე, როგორც მათი იმიჯი. გუნდის კი არა განცალკევებული ინდივიდების ჯგუფის შთაბეჭდილებას ტოვებდნენ, რომელშიც ყველა თავისთვის თამაშობს (სამწუხაროდ თვით ქვეყანაც შეიცვალა და მათ კვლავინდებურად “ამერიკის გუნდს” ეძახიან). ზოგიერთ მოთამაშეს, მაგალითად, მაიკ ირვინს, კანონთან უთანხმოება ჰქონდა. მწვრთნელი ბარი სვითზერსიც კი აღმოჩნდა რამოდენიმეჯერ რთულ სიტუაციაში, როდესაც იგი აეროპორტის გასასვლელში დატენილი პისტოლეტის გატანას ცდილობდა. რატომ იცვალა სახე გუნდმა ასე მკვეთრად? მაგნიტიზმის კანონი.

1989 წელს “დალას ქოვოიზს” პატრონი შეეცვალა. ახალი მფლობელი, ჯერი ჯონსი, ბუნებით ინდივიდუალია, ხანდახან კი არაპატიოსნადაც იქცევა. მას არ აწუხებდა სინდისის ქეჯნა, როდესაც იგი კონტრაქტებს აწერდა ხელს იმ კომპანიებთან, რომლებიც ფეხსაცმელებსა და გამაგრილებელ სასმელებს უშვებენ, მიუხედავად იმისა, რომ ეროვნული საფეხბურთო ლიგის ყველა გუნდს უკვე კოლექტიურად ჰქონდა ხელი მოწერილი კონკურენტი ფირმასთან.

გასაკვირი არაა, რომ “ქოვოიზს” საკუთარი არც თუ ისე სახარბიელო რეპუტაცია გულზე არ ეხატებოდა, მიუხედავად სუპერთასზე რამოდენიმე გამარჯვებისა. უნივერსიტეტი “მარკეტის” გუნდის ყოფილმა მწვრთნელმა ელ მაკკაემმა თქვა: “გუნდი მწვრთნელის პიროვნების გაგრძელებას უნდა წარმოადგენდეს. ჩემი გუნდები გულზეიადნი და აუტანელნი იყვნენ.” მე ვამბობ, რომ გუნდი სხვა არაფერი შეიძლება იყოს თუ არა მწვრთნელის პიროვნების გაგრძელება. საბედნიეროდ “დალასმა” ამ ცოტა ხნის წინ სამუშაოდ ახალი მწვრთნელი – ჩენ გეილი მიიღო. იგი ქმედითუნარიანი, ძლიერი ხასიათისა და ღირებულებათა სისტემის მქონე ლიდერია. თუ მას საკმარისი დრო და უფლებამოსილება მიეცემა, ის, ალბათ, შეძლებს თავისნაირი ხალხის მოზიდვასა და “ქოვოიზის” საპირისპირო მიმართულებით წაყვანას. მაშინ მანქანების კანონი “დალასის” სასარგებლოდ იმუშავებს, მარამ ეს ერთ ღამეში ვერ მოხდება.

როდის იქნებიან ისინი თანხვედნილი?

შეიძლება უკვე დაიწყეთ ფიქრი მათზე, ვინც საკუთარ ორგანიზაციაში მოიზიდეთ. შეგიძლიათ თქვათ: “მოიცა, მოიცა. მე შემიძლია ოცამდე თვისება ჩამოთვალო, რომლებიც მათგან განმასხვავებს.” და ჩემი პასუხი იქნება: “ღიახ, შეგიძლიათ”. მაგრამ ხალხს, რომლებიც მოგყვებიან უფრო მეტი მსგავსება აქვთ თქვენთან, ვიდრე სხვაობა, განსაკუთრებით ძირითად საკითხებში. შეხედეთ შემდეგ დახასიათებებს. შესაძლოა, თქვენ აღმოაჩინოთ, რომ თქვენსა და იმ ხალხს შორის, რომლებიც მოგყვებიან, არსებობს გარკვეული საერთო თვისებები.

თუ თქვენს ხალხზე ნეგატიურად ფიქრობთ, მაშინ აუცილებლად უნდა გადახედოთ საკუთარ მიდგომას.

ურთიერთობა

ძალიან იშვიათად თუ მინახავს, რომ დადებითსა და უარყოფით ადამიანებს ერთმანეთისაკენ ლტოლვა ჰქონოდათ. ადამიანებს, რომლებიც ცხოვრებას უყურებენ, როგორც შესაძლებლობებისა და საინტერესო სტიმულის სერიას, არ სურთ იმ ადამიანთა მოსმენა, რომლებიც ამბობენ, რომ ყველაფერი ყოველთვის ცუდაა. მეც ასე ვარ.. ვერ წარმომიდგენია, რომ ვინმე საკითხებისათვის ნეგატიური მიდგომით ჩემს ორგანიზაციაში მუშაობდეს. და თუ თქვენ მოგიწევთ საუბარი ჩემი კომპანიის ოთხ პრეზიდენტთან და მაღალი ეშელონის ნებისმიერ მენეჯერთან, აღმოაჩენთ, რომ ყოველი მათგანი განსაკუთრებულად პოზიტიური ადამიანია.

თამბა

ადამიანები, ჩვეულებისამებრ, თავისი ასაკის ხალხს უკავშირდებიან. მაღალი ეშელონის ჩემი ხელმძღვანელები ამისათვის კარგ მაგალითებად გამოდგებიან. პრეზიდენტთაგან სამი მხოლოდ ერთი ან ორი წლით განსხვავდება ჩემგან. იგივე შეინიშნება ჩემს სხვა კომპანიებშიც, მაგალითად, “ინჯოსი” რამოდენიმე მენეჯერთან. ქვეყნის სმოლი, რომელიც სემინართა მარკეტინგის სფეროს ხელმძღვანელობს, ჰკვიანი, ენერგიული კაცია, რომელიც ჯერ ოცდაათს არაა მიტანებული. ხედებით ალბათ, როგორი ხალხი მუშაობს მასთან. მათი უმრავლესობა ახალგაზრდაა, ენერგიული და ჯერ ოცდაათისაც არ არიან. თქვენ ისა ხართ, ვისაც იზიდავთ.

ბიოგრაფია

პროცესის კანონის საწყისში მე თეოდორ რუზველტზე ვწერდი. მისი ერთ-ერთი ყველაზე სამახსოვრო მიღწევა “რაფ რაიდერებთან” სან-ხუანის მაღლობის თავხედური დაპყრობა იყო, ესპანეთ-ამერიკის ომის დროს. რუზველტი იმ მოხალისეთა ლეგიონის ჩამოყალიბებას თვითონ ედგა სათავეში და ამბობენ, რომ ეს ჯგუფი ძალიან განსაკუთრებული გახლდათ. იგი ადამიანთა ორი ტიპისაგან შედგებოდა: სამხრეთ-აღმოსავლეთის მდიდარი არისტოკრატებისაგან და ველური დასავლეთის ქოვობებისაგან. რატომ? იმიტომ, რომ ის დაბადებული იყო არისტოკრატულ ოჯახში. ნიუიორკის განათლებული მკვიდრი,

რომელმაც თავი ნამდვილ ქოვბოიდ და დაკოტაში (აშშ-ს დასავლეთი) მსხვილ ნადირზე მონადირედ აქცია. იგი ძლიერი და ქმედითუნარიანი ლიდერი გახლდათ ორივე ჰიპოსტასში და შედეგად, იზიდავდა როგორც ერთს, ისევე მეორესაც.

ფ ა ს ე უ ლ ო ბ ა ნ ი

ადამიანებს ის ლიდერები იზიდავენ, რომელთა ფასეულობათა სისტემა მათთვის უფრო ახლობელია. ყურადღება მიაქციეთ პრეზიდენტ ჯონ კენედის გარემოცვას მისი არჩევის შემდეგ 1960 წელს. იგი ახალგაზრდა იდეალისტი იყო, რომელსაც მსოფლიოს შეცვლა უნდოდა და იმ ხალხს იზიდავდა, ვისაც ასეთი დამოკიდებულება ჰქონდა სინამდვილესთან. როდესაც მან მშვიდობის კორპუსი ჩამოაყალიბა, მოუწოდა ხალხს და უთხრა: “ნუ იკითხვთ, რისი გაკეთება შეუძლია თქვენთვის ქვეყანას, არამედ იკითხეთ, თავად რისი გაკეთება შეგიძლიათ სამშობლოსათვის”, ათასობით ახალგაზრდა იდეალისტურად განწყობილი ადამიანი გამოეხმაურა პრეზიდენტის მოწოდებას.

მნიშვნელობა არა აქვს, გასაზიარებელი ფასეულობანი დადებითია თუ უარყოფითი. ორივე შემთხვევაში მიზიდულობა ძლიერია. წარმოიდგინეთ ადოლფ გიტლერის მსგავსი პიროვნება. იგი ძალიან ძლიერი ლიდერი იყო (რაზეც მისი ზეგავლენის ხარისხიც მეტყველებს). მაგრამ მისი ფასეულობების სისტემა ძირფესვიანად შერყეული გახლდათ. როგორ ადამიანებს იზიდავდა იგი? მსგავსი ფასეულობის მქონე ლიდერებს: ჰერმან გერინგს, გესტაპოს დამაარსებელს; იოსებ ჰებბელს, გულმოდგინე ანტისემიტს, რომელიც გიტლერის პროპაგანდისტული მანქანის ეფექტურობაზე აგებდა პასუხს; რეონჰარდ ჰეიდრიჰს, ნაცისტური საიდუმლო პოლიციის მეორე კაცს, რომელიც ბრძანებებს იძლეოდა სხვაგვარად მოაზროვნე ხალხის მასიურ გაწყვეტაზე, და ჰენრიჰ ჰიმლერს, SS-ის შეფს და გესტაპოს დირექტორს, რომელმაც ებრაელთა განადგურების სისტემა ჩამოაყალიბა. ყოველი მათგანი ძლიერი ლიდერი გახლდათ, ამასთან დაუჯერებლად მანკიერი. მაგნიტიზმის კანონი ძალიან ქმედითია. რა ხასიათსაც არ უნდა ფლობდეთ, თქვენ მას იმ ხალხში შენიშნავთ, ვინც მოგყვებიან.

ცხოვრებისეული გამოცდილება

ცხოვრებისეული გამოცდილება ადამიანთა მიზიდულების კიდევ ერთი სფეროა. მაგალითად, ყოველთვის, როცა ახალი აუდიტორიის წინ გამოვიდვარ, 30 წამის განმავლობაში უკვე შემიძლია დავადგინო თუ როგორი ორატორის მოსმენას არიან ისინი ჩვეულნი. თუკი რეგულარულად ნიჭიერ და ენერგიულ ორატორებს უსმენენ – გონიერი და მოძრავი აუდიტორიაა. ამის გარკვევა სახის გამომეტყველებით შეიძლება. ლექციისადმი მათი მიზიდულობის დონე მაღალია, მათი სხეულის ენა პოზიტიური, ხოლო, როცა გამოსასვლელად ემზადებით ისინი ფანქარსა და ფურცელს იმარჯვენ, რათა აღნიშნები გააკეთონ. თუკი ხალხი ისეთ ორატორებს მიეჩვია, რომლებიც ერთფეროვანი საუბრებით გამოდიან, შევნიშნე, რომ ისინი უბრალოდ აზრობლივად გადევნებენ თვალყურს.

ორგანიზატორული უნარი

და ბოლოს, მათი ორგანიზატორული უნარის განვითარების ხარისხი. ვისაც იზიდავთ, ის იქნება თქვენი დონის შესაბამისი. როგორც უკვე პატივისცემის კანონის თავში აღვნიშნეთ, ხალხი ჩვეულებრივ უფრო ძლიერ ლიდერს მიჰყვება. მაგრამ, ასევე მოგიწევთ მაგნიტიზმის კანონის გათვალისწინება. – თქვენ ხართ ის, ვისაც იზიდავთ. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ თუ საკუთარი ლიდერობის რეიტინგი 7 ბალი გაქვთ, უმაღ 5 ან 6 ბალიან წინამძღოლს მიიზიდავთ, ვიდრე 2 ან 3 ბალიანს. ის ხელმძღვანელები, რომელთაც იზიდავთ, სტილითა და უნარით თქვენი მსგავსნი იქნებიან.

ისტორია კურსს ცვლის

მაგნიტიზმის კანონის გამოვლინების ცოცხალი მაგალითი შეიძლება სამამულო ომის დროინდელი მხედართმთავრებს შორის ვნახოთ. როდესაც სამხრეთ შტატები გამოეყვნენ, დაისვა საკითხი, ვის მხარეზე იბრძოლებდა მრავალი გენერალი. რობერტ ლი აღიარებულ იქნა ერის საუკეთესო გენერლად და პრეზიდენტმა ლინკოლნმა ფაქტიურად მას შესთავაზა იუნიონისტთა არმიის მთავარსარდლობა. მაგრამ, ლის თავშიც კი არ მოსვლია მშობლიური ვირჯინიის წინააღმდეგ გალაშქრება.

მან უარყო წინადადება და კონფედერაციას შეუერთდა — ქვეყნის საუკეთესო გენერლებიც მას მიჰყვნენ.

ლი რომ იუნიონისტთა არმიას ჩასდგომოდა სათავეში, მრავალი სხვა ღირსეული გენერალი მას გაყვებოდა ჩრდილოეთისაკენ.

შედგებად ომი გაცილებით ხანმოკლე იქნებოდა. იგი 5-ის ნაცვლად 2 წელი გაგრძელდებოდა და ასიათასობით ადამიანი სიკვდილს აცდებოდა. ეს ილუსტრირებს იმას რომ, რაც უფრო ღირსეული წინამძღოლი ხარ, მით უფრო ღირსეულ ლიდერებს მიიზიდავთ თქვენსკენ. და ეს ძალიან არსებით ზეგავლენას მოახდენს ყველაფერზე, რასაც გააკეთებთ.

როგორ გიყურებენ ის ხალხი, რომელთაც თქვენს განყოფილებაში ან ორგანიზაციაში ეპატიყდებით სამუშაოდ? არიან თუ არა ისეთი ძლიერი და ქმედითი ლიდერები, როგორების ხილვაც თქვენ გსურთ? თუ მათ შეუძლიათ უკეთესები იყვნენ? გახსოვდეთ, მათი მონაცემები, საბოლოო ჯამში, არც სამსახურში მიღების პროცედურაზე და არც კადრების განყოფილების მუშაობაზეა დამოკიდებული. ეს თქვენზეა დამოკიდებული, ვინაიდან ისეთებს იზიდავთ, როგორიც თავად ბრძანდებით — ამაში მდგომარეობს მანეტიზმის კანონი.

*უფრო ქმედითი
ლიდერი მიიზიდავს
თავის მსგავსებს.*

*თუ ფიქრობთ, რომ
თქვენმა
ქვეშევრდომებმა უნდა
გააუმჯობესონ
თავიანთი თვისებები,
ე.ი. დადგა დრო,
იშრომით საკუთარ
თავზე.*

ურთიერთობის კანონი

სანამ დახმარების ხელს ითხოვთ, გულს უნდა შეეხოთ

მე მიყვარს ურთიერთობა. ეს ჩემი ცხოვრებისეული სიხარულია და მისწრაფებაა. მიუხედავად იმისა, რომ ოცდაათ წელზე მეტია, რაც პროფესიონალური გამოსვლები მიწევს, მაინც ყოველთვის ვეძებ შესაძლებლობას ამ სფეროში გაზრდისა და დაოსტატებისა. აი, რატომ ვცდილობ უმაღლესი კლასის ორატორებთან ურთიერთობას, როდესაც ამის შანსი გამიჩნდება. მაგალითად, მე ჩავედი სან-ხოსეში, კალიფორნიაში, რათა სავაჭრო სამრეწველო პალატის მიერ ორგანიზებულ ღონისძიებას დაესწრებოდი. ამ დღეს ორატორობის ხელოვნების ყველა ვარსკვლავი გამოდიოდა: მარკ რასელი, რომელიც ძალიან ეფექტურად ამოქმედებს ხოლმე იუმორის გრძნობას; მარიო კუომო, რომელიც ნაუბარში უდიდეს გრძნობას აქსოვს ხოლმე; შესანიშნავი მალქოლმ ფორბსი, რომლის შეხედულებებიც ამა თუ იმ საგნებზე შესაძლებლობას გვაძლევს განსახილველი საკითხის ახლებურად დანახვისა და კოლინ პაუელი, რომლის დამარწმუნებელმა გრძნობამ აუდიტორიაში დამსწრეებს უსაფრთხოების იმედის გრძნობა გაუღვივა. ყოველი ამ საჯარო ორატორთან ძალიან ძლიერი გახლდათ და აუდიტორიასთან საოცარი ურთიერთგაგების დამკვიდრება შეეძლო. მაგრამ როგორი კარგებიც არ უნდა ყოფილიყვნენ ისინი, ვერცერთი მათგანი ვერ შეედრებოდა ერთ პიროვნებას — ელიზაბეთ დოუელს, რომელიც ერთი თავით მაღლა იდგა ყველა მათგანზე.

აუდიტორიის საუკეთესო მიზნობარი

ეჭვგარეშეა, თქვენ გსმენიათ ელიზაბეთ დოუელზე. პროფესიით იგი იურისტია, იყო მთავრობის წევრი რეიგანისა და ბუშის დროს, ამჟამად კი წითელი ჯვრის პრეზიდენტია. იგი მშვენიერი ორატორია. მისმა

ნიჭმა, რომელიც მან იმ დღეს სან-ხოსეში წარმოაჩინა, მე და ყოველ დამსწრეს აუდიტორიაში გვაგრძნობინა, რომ იგი — ჩვენი ნამდვილი მეგობარია. ელიზაბეტმა ისეთი განწყობილება შექმნა, რომ მე მიხაროდა კიდევ იქ დასწრება. ამის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მან მართლაც იცის ხალხთან კონტაქტის დამყარება.

1996 წელს, როდესაც ეროვნულ რესპუბლიკურ კონფერენციაზე გამოდიოდა, მან თავისი უნარი წარმოაჩინა. თუ გინახავთ ეს ტელევიზიით, თქვენ იცით, რაზეც ვლაპარაკობ. როდესაც ელიზაბეთ დოუელი იმ საღამოს აუდიტორიაში შემოვიდა, ყველა დამსწრემ იგრძნო, რომ ის მათი კარგი მეგობარია. მეც გავაცნობიერე ეს კავშირი, მიუხედავად იმისა, რომ ჩემი სახლის სასტუმრო ოთახში ვიჯექი და მას ტელევიზორით ვუცქერდი. იმ მომენტისათვის, როდესაც მან გამოსვლა დაასრულა, მივხვდი, რომ მას ყველგან გაყვებოდი.

ბობბა ასეთი კონტაქტი არ დაამყარა.

იმავე კონფერენციაზე მისი მეუღლე ბობი დოუელი გამოდიოდა, რაც გასაკვირი არ ყოფილა, ვინაიდან იგი იყო პრეზიდენტობის პრეტენდენტი რესპუბლიკური პარტიიდან. ყველას, ვინც მის გამოსვლას უყურა, შეეძლო შეემჩნია მკაფიო განსხვავება ორი ორატორის აუდიტორიასთან დამოკიდებულობის მანერებს შორის, სადაც ელიზაბეტი თბილი და გასაგები გახლდათ, იქ ბობი მკაცრი და მიუწვდომელი ჩანდა. მთელი მისი კომპანიის განმავლობაში, როგორც ჩანს, მან ვერ შეძლო აუდიტორიასთან კონტაქტის დამყარება.

შეერთებული შტატების პრეზიდენტის არჩევნების პროცესში მრავალი ფაქტორია ჩართული, მაგრამ უკანასკნელი ამ ჩამონათვალში — კანდიდატის აუდიტორიასთან ურთიერთობის უნარია. ბევრი დაიწერა კენედისა და ნიქსონის დებატებზე 1960 წლის წინასაარჩევნო პერიოდში. ერთ-ერთი მიზეზი კენედის გამარჯვებისა ის გახლდათ, რომ მან აიძულა ტელეაუდიტორია მასთან კონტაქტში შესულიყო. ასეთივე ურთიერთობა მყარდებოდა რონალდ რეიგანსა და მის აუდიტორიას შორის. 1992 წელს ბილი კლინტონის დაუღალავად შრომობდა, რათა ამერიკელ ხალხთან კონტაქტში შესულიყო. ამისათვის რომ მიეღწია, იგი თოქ-შოუ “არსენიოში” გამოჩნდა და საქსოფონზე უკრავდა.

დარწმუნებული ვარ, რომ ბობი დოუელი — კარგი ადამიანია. მაგრამ ასევე ვუწყვი, რომ მას არასოდეს ქონია კონტაქტი ხალხთან. ბედის

ირონიას, მაგრამ როდესაც საპრეზიდენტო ჭიდილი დასრულდა, იგი გამოჩნდა გადაცემაში “*შაბათ საღამოს – პირდაპირი ტრანსლაცია*” – შოუ, რომელშიც დასცინოდა წინასაარჩევნო კამპანიის დროს, ამას-ხარაგებდა მას მის მიერ იუმორის გრძნობის არქონასა და ხალხთან კონტაქტურების უუნარობის გამო. შოუში დოუელმა თავი შეუზღუდავ, მისაწვდომ და იუმორის მქონე პიროვნებად წარმოაჩინა და ამით აუდიტორიის სიყვარული დაიმსახურა. ყოველთვის ვფიქრობდი, რა შეიძლებოდა მომხდარიყო, ის რომ ასე ცოტათი ადრე, წინასაარჩევნო კამპანიისას მოქცეულიყო.

თავიდან გულის დაკვირვება ხდება

განათლებულმა ლიდერმა იცის, რომ, ვიდრე ადამიანს დახმარებას სთხოვ, ჯერ მის გულს უნდა შეეხო. ამაშია კონტაქტის კანონის არსი. ყველა დიდი საჯარო ორატორი აცნობიერებს ამ ჭეშმარიტებას და მის შესაბამისად თითქმის ინსტიქტურად მოქმედებს. თქვენ არ შეგიძლიათ ადამიანს ქმედებისაკენ უბიძგოთ, თუ მანამდე მასში ემოციები არ გააღვივეთ. ჯერ გული, შემდეგ გონება.

თქვენ არ შეგიძლიათ ადამიანს ქმედებისაკენ უბიძგოთ, თუ მანამდე მასში გრძნობები არ გააღვივებთ ჯერ გული, შემდეგ თავი.

XIX საუკუნის გამოჩენილი ორატორი და შაკანნიანი ლიდერი იყო ფრედერიკ დუგლასი. ამბობენ, რომ ის ფლობდა ადამიანებთან ლაპარაკისას კონტაქტის დამყარებისა და მათი გულების შეძერის არაჩვეულებრივ უნარს. ისტორიკოსი ლერონ ბენეტი დუგლასზე ამბობდა: “მას შეეძლო აეყოლიებინა ხალხი, დაეცინათ ქრისტიანული მორჩილების მოქადაგე მონათმფლობელებისათვის; აებულებინა ისინი მთელი სიმწვავეით შეეგრძნოთ ვანდალური ფაქტი – მონათმფლობელის მიერ გაუპატიურებული შაკანნიანი მოსამსახურეს დამცირება; აიბულებდა მოესმინათ იმ დედის ქვითინი, რომელსაც ბავშვი წაართვეს. მისი დახმარებით ხალხს შეეძლო ეტირა, ელანძლა ან მიმხვდარიყო; მისი ჩარევით გარშემო მყოფნი შეიგრძნებდნენ სხვათა ცხოვრებას მონობის პირობებში”.

პირადი და საჯარო კონტაქტი

კონტაქტი, არა მხოლოდ ლიდერის ჯგუფთან ურთიერთობისას მყარდება, არამედ იგივე უნდა ზდებოდეს ცალკეულ პიროვნებებთან ურთიერთობისას. რაც უფრო მყარია ურთიერთობა და კონტაქტი ადამიანებს შორის, მით უფრო მეტ ხელქვეითს აღედრება წყურვილი დახმარება გაუწიოს ლიდერს. ეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპია, რომელსაც საკუთარ თანამშრომლებს მრავალი წლის განმავლობაში მთავაგონებდი. ჩემი პერსონალი “სქაილაინში” ყოველთვის უკმაყოფილო იყო, როცა ვამბობდი: “ხალხისათვის სულ ერთია, რამდენი იცით, ვიდრე არ უჩვენებთ, რომ გულგრილნი არ ხართ.” მაგრამ მათ ყოველთვის იცოდნენ, რომ ეს სიმართლე გახლდათ. ხალხს ნდობა აღედრება, როდესაც შეხვედრისას დაანახებთ, რამდენად წრფელად გინდათ მათთვის დახმარების აღმოჩენა.

რაც უფრო მყარია ურთიერთობა და კონტაქტი ადამიანებს შორის, მით უფრო მეტ ხელქვეითს აღედრება სურვილი დახმარება გაუწიოს ლიდერს.

დიდ ლიდერებს ორივე დონეზე შეუძლიათ კონტაქტირება: ცალკეულ ადამიანებთანაც და აუდიტორიასთანაც. მშვენიერი მაგალითია რონალდ რეიგანი. აუდიტორიასთან მისი ურთიერთობის უნარი იმ მეტსახელში აისახება, რომელიც მან პრეზიდენტობის დროს მიიღო: “დიადი კომუნიკატორი”. მაგრამ მას ასევე ჰქონდა უნარი შეხებოდა იმ ადამიანთა გულებს, ვინც მის გარშემო ირეოდა.

პეგი ნუნენი, რეიგანის დამხმარე, პასუხისმგებელი პრეზიდენტის სიტყვის შედგენაზე, ამბობდა, რომ, როცა პრეზიდენტი ხანგრძლივი მივლინებებიდან ბრუნდებოდა და პერსონალს ესმოდა მისი ვერტმფრენის დაშვების ხმა, ყველა წყვეტდა მუშაობას და პერსონალის წევრი ღონა ელიოტი შესძახებდა ხოლმე: “მამა მოვიდა!” ეს ხალხის პრეზიდენტისადმი შეთვისებაზე მეტყველებს.

არ არის აუცილებელი რონალდ რეიგანის ქარიზმის ფლობა, რათა მოაწესრიგოთ ხალხთან ურთიერთობა. ხანდახან ადამიანებთან ურთიერთობათა მოგვარების უნარს იქ ივრძნობთ, სადაც ყველაზე ნაკლებ ელოდებით ამას. ეს ამ ცოტა ხნის წინ გამახსენდა, როცა სონი ბონის დაკრძალვის შესახებ ვკითხულობდი. თუმცა უკანასკნელ წლებში მან წარმატებას პოლიტიკაშიც მიაღწია, როცა პალმ-სფრიგნსი მერი და წარმომადგენელთა პალატის წევრი იყო, უმრავლესობას იგი

შოუბიზნესში თავისი მოღვაწეობიდან ახსოვს. მისი სერიოზულად აღქმა ძნელი გახლდათ. ის გამომწვევ სამოსს ატარებდა და გამუდმებულად მაშინდელი ცოლის შერის ხუმრობის საგანი იყო და მას არ გააჩნდა სიმღერის უნარი. მაგრამ ამ ადამიანმა იცოდა, როგორ დაემყარებინა კონტაქტი სხვებთან. მის დაკრძალვაზე პალატის სპიკერმა ნიუთ გინგარინმა თქვა:

“თქვენ უყურებლით მას და თქვენთვის ფიქრობლით: “ეს კაცი ვერასოდეს გახდება ცნობილი”. ოთხიოდე ხუმრობისა და პატარა ისტორიების მოსმენის შემდეგ, მას გულს უძღვნით, ის ხომ პრობლემების დაძლევაში გეხმარებათ და ხედებით, რომ თქვენს წინაშე ძალიან შრომისმოყვარე და მოაზროვნე კაცი დგას, რომელიც ყველა თავის ურიცხვ შესაძლებლობას აამოქმედებს, იუმორის შესანიშნავი გრძნობისა და საკუთარ თავზე მეტად თქვენი წამოწვევის სურვილის დახმარებით, რათა მოგემსახუროთ. ამის შედეგად გაგიჩნდებათ მეტი შესაძლებლობანი იმისათვის, რათა მოიმოქმედოთ ის, რისი გაკეთებაც ორივესათვის აუცილებელია”.

ბონოს ესმოდა კონტაქტის კანონი. მან ჯერ ადამიანთა გულები დაიპყრო, სანამ მათ მხარდაჭერას მოიპოვებდა. ბონომ იცოდა, ვიდრე ადამიანს დახმარებას სთხოვ, მისი გული უნდა შეეძრა.

დაამყარე კონტაქტი ერთთან

ადამიანებთან კონტაქტის დამყარების საიდუმლო იმაში მდგომარეობს, რომ ჯგუფშიც კი ურთიერთობა თითოეულთან ინდივიდუალურად გაქვთ. გენერალმა ნორმან შვარცკოფმა შენიშნა: “მე მინახავს მეთაურები, რომლებიც ოცეულის წინ მდგარან და მხოლოდ ოცეულს ხედავდნენ, მაშინ, როცა კარგი მეთაური დაინახავს 20 ადამიანს, რომელთაგანაც თითოეულს საკუთარი მისწრაფებები აქვს, უნდა სიცოცხლე და ილტვის სრულყოფილებისაკენ.”

ჩემი კარიერის განმავლობაში მქონია შესაძლებლობა მეწარმეობინა დიალოგი რამოდენიმე საინტერესო აუდიტორიასთან.

რათა დაამყაროთ ჯგუფში ადამიანებთან კონტაქტი, წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ მხოლოდ ერთ პიროვნებას ესაუბრებთ.

მათგან ყველასზე დიდი იყო სტადიონებზე, სადაც 60000-დან 70000-მდე კაცი იკრიბებოდა. ზოგიერთი ჩემი კოლეგა, რომელიც ასევე პროფესიონალურად კითხულობს ლექციებს, მეკითხება: “როგორ ახერხებ ასე დიდი რაოდენობის ხალხთან ურთიერთობას?” საიღუმლო მარტივია: მე არ ვცდილობ ვესაუბრო ათასებს, არამედ ფოკუსირებას ერთ ადამიანთან საუბარზე ვახდენ. მხოლოდ ასეა შესაძლებელი ადამიანებთან კონტაქტის დამყარება.

ეს ლიდერის საქმია

ზოგიერთ ლიდერს პრობლემები წარმოექმნება, ვინაიდან ჰგონია, რომ კონტაქტის დამყარება — ქვეშევრდომების მოვალეობაა. განსაკუთრებით ეს იმათთან შეიმჩნევა, ვინც ხალმძღვანელი აღიარებით კი არა დანიშნენითაა. ისინი ხშირად ფიქრობენ: “მე ბოსი ვარ. ეს თანამდებობა მიჭირავს. ესენი ჩემი ქვეშევრდომები არიან. დაე, თავად მოვიდნენ ჩემთან”. მაგრამ ქმედითუნარიანი ლიდერი, რომელიც კონტაქტის კანონს ემორჩილება, ყოველთვის ინიციატორის როლში გამოდის. იგი პირველი ღვამს შემხვედრ ნაბიჯებს. შემდეგ ხარჯავს ძალისხმევას, რათა აავოს ურთიერთობები. ეს ყოველთვის ადვილი როდია, მაგრამ ორგანიზაციის წარმატებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია. ლიდერმა ეს აუცილებლად უნდა გააკეთოს, იმის მიუხედავად, რომ შესაძლოა დაბრკოლებები შეხვდეს.

ეს გაკვეთილი 1972 წელს მივიღე, როცა ძალიან რთულ სიტუაციაში აღმოჩნდი. მე ოჰაიოს ლანკასტერში გადავდიოდი, რათა სათავეში ჩავდგომოდი ეკლესიას. სანამ ამას გავაკეთებდი, მეგობართან გავარკვიე, რომ ეკლესიაში სულ ახლახან ბრძოლა იყო გამართული ახალი შენობის აგების პროექტთან დაკავშირებით. ერთ-ერთ მხარეს მეთაურობდა ეკლესიის ნომერი პირველი კაცი, ჯიმი ბუცი. იგი მრევლის არჩეული ლიდერი გახლდათ. ასევე გავიგე, რომ ჯიმი არაჯანსაღი ცხოვრებისადმი მიდრეკილი კაცის რეპუტაციით სარგებლობდა. იგი იყენებდა თავის ძალაუფლებას, რათა ხალხი იმ მიმართულებით წაეყვანა, რომელიც ორგანიზაციისათვის არც თუ სასარგებლო გახლდათ ყოველთვის.

იმ მიზეზით, რომ წინამორბედ მწყემსს უთანხმოება ჰქონდა ჯიმისთან, მე ვიტოვდი, რომ ქმედითუნარიანი ხელმძღვანელობის შანსი მხოლოდ ჯიმისთან კონტაქტის დამყარების შემთხვევაში მომეცემოდა. ამრიგად, პირველი რაც მწყემსის საკრძოლის დაკავების შემდეგ გავაკეთე, ღვუნიშენი ჯიმს შეხვედრა ჩემს ოფისში.

ჯიმი მკერივი აგებულების კაცი იყო. იგი 6 ფუტი და 4 დიუმი გახლდათ და დაახლოებით 250 ფუტს იწონიდა. — ასეთი კაცი დათეს ერთი მათრახით შეებრძოლებოდა. იერი მას ძალზედ დამაჯერებელი ჰქონდა, იგი უკვე 65 წელს იყო მიტანებული. მე მაშინ 25 წლისა გახლდით. როდესაც ის შემოვიდა, ეუთხარი: “ჯიმ, მე ვიცი, რომ თქვენ ეკლესიაში გავლენიანი კაცი ბრძანდებით და მინდა იცოდეთ, გადაწყვიტე, რომ ყოველივე გავაკეთო იმისათვის, რათა თქვენთან ურთიერთობა მოვაწესრიგო. მსურს ერთად ვისადილოთ ყოველ სამშაბათს “ჰოლიდი ინ”-ში, რათა განვიხილოთ დაგროვებული საკითხები. სანამ აქა ვარ ლიდერი, არასოდეს გამოვიტან საჯაროზე ჩემს გადაწყვეტილებებს თქვენთან შეთანხმების გარეშე. მე ნამდვილად მსურს თქვენთან თანამშრომლობა.

მინდა იცოდეთ: ამბობენ, რომ თქვენ მანკიერი ხასიათის მქონე ადამიანი ხართ და გიყვართ ორთაბრძოლებში ჩაბმა. თუ გადაწყვეტთ ჩემს წინააღმდეგ მოქმედებას, ეფიქრობ, უბრალოდ ბარიკადების სხვადასხვა მხარეს აღმოვჩნდებით. რამდენადაც დიდ ზეგავლენას ფლობთ, თავდაპირველად გამარჯვებას თქვენ მოიპოვებთ. მაგრამ ხალხთან ურთიერთობათა გავლევებას და ეკლესიაში ახალი ადამიანების მოყვანას ვაპირებ. ერთხელაც იქნება და მე უფრო მეტი გავლენა აღმომაჩნდება, ვიდრე თქვენ.

*ხალხთან კონტაქტის
ინიციატორობა —
სწორედ ლიდერის
ვალდებულებაა.*

მაგრამ სულაც არ მსურს თქვენთან ბრძოლის გამართვა. — ვაგრძელებდი მე. — თქვენ ახლა 65 წლისა ხართ. ვთქვათ, კარგი ჯანმრთელობისა და ნაყოფიერების კიდევ 10-15 წელი შემოგრჩათ. თუ გსურთ, შეგიძლიათ ისინი თქვენი ცხოვრების საუკეთესო წლებად აქციოთ. ამით ეკლესიას ბევრ სარგებელს მოუტანთ. გადაწყვეტილება თქვენზეა”.

როდესაც დავასრულე ჯიმს არაფერი უთქვამს. იგი წამოდგა, გაიარა დარბაზი და შეჩერდა, რათა შადრვენინდან წყალი დაეღია. მეც მას გავყევი და დაველოდე. ხანგრძლივი პაუზის შემდეგ, იგი გაიმართა და მიმოიხედა. და მე შევნიშნე, როგორ ჩამოუგორდა ლაწებზე ცრემლები. მან ჩამიხუტა და მითხრა: “შეგიძლია დამეყრდნო, მე შენს მხარეზე ვიქნები.”

ასეც მოხდა. როგორც გაირკვა, მან მართლაც ათი წელი იცოცხლა და ვინაიდან ჩემდამი დახმარების გაწევის ძლიერი სურვილი ჰქონდა, ჩვენს ეკლესიაში რამოდენიმე სასარგებლო საქმე გავაკეთეთ. მაგრამ

ასე არასოდეს მოხდებოდა, თუ პირველივე დღეს არ მოვიკრებდი ვაჟკაცობას და არ გავიდოდი მასთან კონტაქტზე.

რაც უფრო რთულია, მით უკეთესია

არ დაუშვათ ადამიანებთან ურთიერთობის აგების როლის სათანადოტ შეუფასებლობა, ვიდრე სთხოვთ მათ მორჩილებას. თუ ოდესმე შეგისწავლიათ ცნობილი მხედართმთავრის ცხოვრება, შესაძლოა, შეამჩნიეთ, რომ საუკეთესონი მათგან კონტაქტის კანონს იყენებდნენ. ერთხელ წავიკითხე, რომ საფრანგეთში პირველი მსოფლიო ომის დროს გენერალ დუგლას მაკარტურმა შტურმის წინ ათასეულის მეთაურს უთხრა: “მაიორო, როდესაც მიიღებთ სიგნალს სიმაღლის დაპყრობის შესახებ, მინდა, რომ პირველი წაუძღვეთ ხალხს. ამ შემთხვევაში ხალხი გამოგყვება”. შემდეგ მაკარტურმა თავისი კიტელიდან სანიმუშო მსახურებისათვის მიღებული ჯვარი მოიხსნა და მაიორის კიტელს მიამაგრა. მან გმირობისათვის იგი მანამდე დააჯილდოვა, ვიდრე იგი ამას გააკეთებდა. და რა თქმა უნდა, მაიორი წაუძღვა ხალხს სიმაღლისაკენ და მათაც შეასრულეს დავალება.

კონტაქტის კანონის გამოყენების ყველა მაგალითი ესოდენ დრამატული არ გახლავთ. მაგალითად, ამბობენ, ნაპოლეონი ყველა თავის ოფიცერს სახელობით იცნობდაო და ახსოვდა, თუ სად ცხოვრობდნენ ისინი და რომელ ბრძოლაში იყვნენ მასთან ერთად. რობერტ ლი ცნობილი იყო იმით, რომ ბრძოლის წინა ღამით იგი თავისიანებს ნაწილში ესტუმრებოდა ხოლმე. ჩვეულებრივ, ის მომავალი დღის გამოწვევას მთელი ღამე თვალმოუხუჭავი მოელოდა. ცოტა ხნის წინ, წაეიკითხე, თუ როგორ ხშირად პოულობდა ნორმან შვარცკოფი ადამიანებთან ურთიერთობის მოგვარების მეთოდებს. 1990 წლის შობას, სპარსეთის ყურის ომის დროს, მან მთელი დღეს საკუთარი ოჯახებიდან მოშორებული ქალებისა და მამაკაცების გარემოცვაში გაატარა. ავტობიოგრაფიაში იგი ამბობს:

“მე გავემგზავრე ლექსოდ ვილიჯში... პირადი შემადგენლობიდან, ვილაცამ უკვე სადილობა დაიწყო, რადგანაც ისინი ამას მორიგეობით აკეთებდნენ. ბევრს ხელი ჩამოვართვი. შემდეგ ესკან ვილიჯში წავედი, სადაც განლაგებული იყო ოფიცერთა სამი დიდი სასადილო კარვები. თავიდან ყველანი შესასვლელის წინ ჩამწკრივდნენ. თითოეულს მწკრივში ხელი ჩამოვართვი. დახლს იქით შევედი,

რათა მზარეულებს და დამხმარეებს მიესალმებოდი. გავიარე სასადილოს შორის, უჩერებელი ყველა მაგიდასთან და ბედნიერ შობას ვუსურვებდი. შემდეგ მეორე და მესამე სასადილოშიც შევიარე და იგივე გავაკეთე. დავბრუნდი პირველ სასადილოში და ასევე მოვიქეცი, ვინაიდან იქ ახლები შევიდნენ. შემდეგ რამოდენიმე ოფიცერთან ერთად მაგიდას მიუჯექი და ვისადილეთ. ოთხი საათის განმავლობაში, ალბათ 4000-მდე პირს ჩამოვართვი ხელი.”

შვრაცკოფისათვის ამის გაკეთება, რაც მან მოიმოქმედა, სულაც არ გახლდათ აუცილებელი. მან ერთადერთი ყველაზე ეფექტური მეთოდი გამოიყენა სხვებთან კონტაქტის დამყარებისთვის – ის რასაც მე “მასებში აუჩქარებლად გავლას ვეძახი”. შეიძლება ბანალურად მოგეჩვენოთ, მაგრამ ხალხისათვის სულერთია რამდენი იცით, სანამ არ გაიგებენ, რამდენად თანამონაწილე ხართ.

შეიძლება ბანალურად მოგეჩვენოთ, მაგრამ ხალხისათვის სულერთია, რამდენი იცით, ვიდრე არ გაიგებენ, რამდენად თანამონაწილე ხართ.

კონტაქტის შედეგები

თუკი ლიდერმა ადამიანებთან კონტაქტი დაამყარა, ეს იქიდან ჩანს, როგორ ფუნქციონირებს მისი ორგანიზაცია. თანამშრომლებს შორის სუფევს დაუჯერებელი ლოიალობა და ძლიერი საბუშაო ეთიკა. ლიდერის ხედვა დანარჩენებისათვის შთაგონებად იქცევა. ზეგავლენა განსაკვიფრებელია.

შედეგებს სხვა ნიშნებითაც დაინახავთ. ზელმძღვანელის დღეს, 1994 წელს გაზეთ “USA TODAY”-ში გამოჩნდა რეკლამა მთელ გვერდზე. იგი შეკვეთილი გახლდათ კომპანია “სოუთვესტ ეარლაინზის”-ის თანამშრომლების მიერ და მიმართული იყო ჰერბ ქელერისადმი, ამ კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორისადმი:

მადლობას მოგახსენებთ, ჰერბ,

იმისათვის, რომ ყოველი ჩვენგანის სახელი გახსოვთ, რონალდ მაკლონალდისის სახლისადმი მხარდაჭერისთვის, მადლიერების დღეს

ბარგის დატვირთვაში დახმარებისათვის, ყოველი ჩვენგანისადმი ამბორისათვის (ყოველი ჩვენგანისადმი!);
 იმისათვის, რომ ყოველთვის გვისმენ,
 იმისათვის, რომ ერთადერთი მომგებიან უმსხვილეს ავიაკომპანიას ხელმძღვანელობ, ჩვენი შევებულების წინა საღამოზე სიმღერის შესრულებისათვის;
 იმისათვის, რომ წელიწადში ერთხელ მღერიხარ;
 იმისათვის, რომ სამსახურში მოკლე შარელითა და სპორტული ფეხსაცმლით სიარულის უფლებას გვაძლევ,
 იმისათვის, რომ გოლფს მხოლოდ ერთ კლუბში თამაშობ, სემ დონალდსონის გამოძახებისთვის,
 იმისათვის რომ “სოუტვესტ”-ის ოფისში შენი “ჰარლი დავიდსონით” დადიხარ
 იმისათვის, რომ არა მხოლოდ ბოსი, მეგობარიცა ხარ.
 გილოცავთ ხელმძღვანელის დღეს! თითოეული ჩვენგანი – სულ რაღაც 16000 თანამშრომელი.

ასეთი ურთიერთობა მხოლოდ მაშინ ყალიბდება, როცა ლიდერი ძალიან სერიოზულად შრომობს იმაზე, რომ ხალხთან კონტაქტი დაამყაროს.

არასოდეს მისცე თავს იმის უფლება, რომ თქვენსა და ქვეშევრდომებს შორის ურთიერთობანი სათანადოდ არ იქნეს შეფასებული. არსებობს ერთი ანდაზა: “საკუთარი სვლისთვის, თავი გამოიყენე; სხვები რომ აიყოლიო, მოიშველიე გული.” ასეთია კონტაქტის კანონის არსი. ყოველთვის ჯერ კაცის გულს შეეხე და თანამშრომლობა მერე სთხოვე.

*საკუთარი სვლისთვის
 თავი გამოიყენე;
 სხვები რომ აიყოლიო,
 მოიშველიე გული.*

უახლოესი გარემოცვის კანონი

*ხელმძღვანელის პოტენციალი მისი უახლოესი
გარემოცვით განისაზღვრება*

1981 წელს დიდებული წინადადება შემომთავაზეს. ეესლიანური ეკლესიების სათავე ოფისში აღმასრულებელ დირექტორთან ვმუშაობდი, როდესაც გამოჩნდა დენომინაციის უდიდესი ეკლესიის ხელმძღვანელობის შესაძლებლობა. ეკლესიის დასახელება “სქაილანი” გახლდათ და იგი კალიფორნიაში, სან-დიეგოს მახლობლად იყო განთავსებული.

ეკლესიას ძალზე მრავალფეროვანი ისტორია ჰქონდა. იგი დაფუძნებულ იქნა 1950-იან წლებში, შესანიშნავი ადამიანის, ორვალ ბათჩერის მიერ და აი, 27 წლიანი მსახურებით ათასობით ადამიანის გულს შეეხო. ეს ეკლესია ძლიერი ეროვნული ნიშნით ხასიათდებოდა. იგი კარგი ეკლესია იყო, მაგრამ იქ ერთ პრობლემას ქონდა ადგილი: წლების განმავლობაში მან ზრდა შეწყვიტა. მას შემდეგ, რაც რაოდენობამ 1000-ს მიაღწია, პროცესი შეჩერდა.

პირველივე ჯერზე, როდესაც გადაფორინდი ეკლესიის საბჭოსთან შეხვედრაზე, მივხვდი, რომ ჩემი ადგილი “სქაილანში” იყო. დაუყოვნებლივ დავეურეკე ჩემს მეუღლეს, მარგარეტს და ვუთხარი, რომ დაეწყო ბარგის ჩალაგება და გადასახლებისათვის მომზადებულიყო. და როგორც კი მათ სამსახური შემომთავაზეს, ჩვენს ორ შვილთან ერთად სანდიეგოში გადავედით.

როდესაც მანქანით მივემგზავრებოდი, მომავალ სამსახურზე ფიქრს შევეუდექი. მე ნამდვილად მინდოდა მენახა, როგორ ავიდოდა “სქაილანი” ახალ სიმაღლეზე. მას შემდეგ რაც ჩავედით, საბჭოს ყოველ წევრს შევხვდი, რათა შეეფასებინა თითოეულის პირადი უნარი. თითქმის მაშინვე მივხვდი, თუ რატომ მოიკოჭლა ეკლესიამ განვითარებაში. საბჭოს წევრები კარგი ხალხი გახლდათ, მაგრამ ისინი არ იყვნენ

ლიდერის პოტენციალი
 მისი გარემოცვით
 განისაზღვრება. რაც
 არ უნდა გამეკეთებინა
 მათთან ერთად, ისინი
 ვერასოდეს
 წამოსწევდნენ
 ორგანიზაციას ახალ
 სიმაღლეზე.

ძლიერი ლიდერები. რაც არ უნდა გამეკეთებინა, მათთან ერთად ვერასოდეს შევძლებდი ეკლესიის ახალ დონეზე წამოწევას. ლიდერის პოტენციალი მისი გარემოცვით განისაზღვრება. თუ გარემოცვა ძლიერი ხალხისაგან შედგება, მაშინ ლიდერს შეუძლია ზეგავლენა; თუ გარემოცვა სუსტია, იგი ვერაფერს მიაღწევს. ასეთია უახლოესი გარემოცვის კანონი.

ახალი ზრდის სამი ფაზა

ამოცანა ცხადი გახლდათ ჩემთვის. სუსტი ლიდერები, რომლებიც მე მყავდა უნდა შემეცვალა და უფრო ეფექტურები მომიზიდა. მხოლოდ ასე შემეძლო სიტუაციისადმი გამკლავება. გონებაში ყველანი სამ ჯგუფად დავყავი მათი ხელმძღვანელობისა და შედეგების მიღწევის უნარის შესაბამისად. პირველ ჯგუფს, რომელთანაც საქმის დაჭერას ვაპირებდი, ორგანიზაციაში ყველაზე მცირე წვლილი შემოჰქონდა. ვიცოდი, რომ მათი დათხოვნა დაუყოვნებლივ შემეძლო, ვინაიდან ეს მხოლოდ პოზიტიურად აისახებოდა ეკლესიაზე. მაშინვე შევცვალე ისინი საუკეთესო ხალხით, რომელთა პოვნაც კი მოვახერხე.

შემდეგ მეორე ჯგუფთან დავიწყე შრომა. ერთმანეთის მიყოლებით ვათავისუფლებდი სუსტ ხელმძღვანელებს, იმის შესაბამისად, თუ როგორ მოვძებნიდი კარგ ლიდერებს სხვა ორგანიზაციებში. ამ პროცესმა ერთი წელი გატანა. მესამე წლის ბოლოს გარემოცვა მთლიანად გაეწმინდე და წინამორბედი პერსონალიდან მხოლოდ ორი კაცი დავტოვე. და რამდენადაც უახლოესი პერსონალი სხვა სიმაღლეზე ავიდა, მთელს ორგანიზაციასაც შეეძლო ახალ დონეზე გადასვლა. ახლანდელი გარემოცვის შემადგენლობაში ყველაზე სუსტებიც კი იმათზე ძლიერები იყვნენ, ვინც მანამდე გავანათავისუფლე.

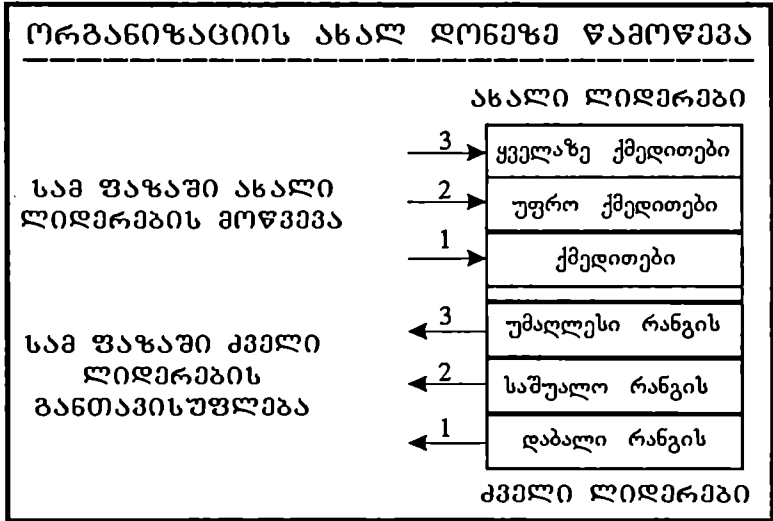
პერსონალი უფრო ძლიერდებოდა. მე ხალხთან ვმუშაობდი და მათში ხელმძღვანელობის უნარს ვაღვივებდი. ყოველთვის, როცა პერსონალიდან ვინმე მიდიოდა, მის ადგილზე უფრო ძლიერს ვეძებდი. საბოლოო ჯამში შედეგი დაუჯერებელი აღმოჩნდა. თითქმის მაშინვე, როგორც კი 1981 წელს პერსონალის შეცვლა დავიწყე, ჩვენ ზრდა განვაახლეთ. მაქსიმუმ ათ წელიწადში ეკლესია სამჯერ გაიზარდა.

წლიური ბიუჯეტი, რომელიც მანამდე 800 000 დოლარი იყო, 5 000 000-ს აჭარბებდა.

ზრდა და წარმატება, რომელიც “სქაი-ლანში” განვიცადეთ, უახლოესი გარემოცვის კანონის შესაბამისად მოხდა. როდესაც საჭირო პერსონალი გაგვიჩნდა, ციალი ზევით ავარდა. 1995 წელს, როდესაც მე წამოვედი, სხვა ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები მთელს ქვეყანაში ცდილობდნენ ჩემი ლიდერების თავისთან გადაბირებას.

მათ გაიცნობიერეს უახლოესი გარემოცვის კანონი და უნდოდათ საუკეთესოთა დაქირავება, რათა თავიანთი ორგანიზაციების ზრდისათვის სტიმული მიეცათ.

როდესაც შესაფერისი პერსონალი გყავთ, პოტენციული დაბეჯითებით იზრდება.



ყველა ორგანიზაციას თავისი უახლოესი გარემოცვა ჰყავს

შეხედეთ ორგანიზაციებს პრაქტიკულად ყველა პროფესიონალურ სფეროში და დაინახავთ, როგორ მუშაობს უახლოესი გარემოცვის

არ არსებობს
მარტოხელა მონადირის
ტიპის ლიდერები.
დაფიქრდით, თუ
მარტო ხართ, ე.ი.
არავინ მოგყვებათ. ასე,
არაა?

კანონი. მაგალითად, 1997 წელს კალათ-ბურთის გუნდმა “ფლორიდა მარლინზმა” შესანიშნავი მოთამაშეები შეიძინა. როგორი შედეგი მისცა ამან? მათ მსოფლიო თამაშების სერია მოიგეს. მაგრამ, როდესაც სეზონი დასრულდა, გუნდმა დაშლა იწყო. ეს პროცესი გახლდათ მსგავსი იმისა, რაც 1990 წელს “სან-დიეგო პადრესის” ხელმძღვანელობამ განახორციელა, ანუ დაუყონებლივ ყიდიდნენ

საუკეთესო მოთამაშეებს. ძირითადი მოთამაშეების გარეშე “მარლინზი” შტატგარეშე გუნდად იქცა. ლიდერის პოტენციალი – მთელი ორგანიზაციის პოტენციალთან ერთად – მისი გარემოცვით განისაზღვრება.

მას შემდეგ, რაც გავითავისე უახლოესი გარემოცვის კანონის გავლენა, მიკირს, როდესაც ვხვდები ადამიანებს, რომლებიც მარტოხელა მონადირის იმიჯს ხელმძღვანელის მოდელად იყენებენ. ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითი იმისა, თუ რამდენად არარეალურია ხელმძღვანელობის ეს მოდელი, შეიძლება ვნახოთ ლორუენს მილერის წიგნში “ამერიკული ხასიათი”:

“პრობლემებს ყოველთვის ერთნაირად წყვეტენ. მარტოხელა მონადირე და მისი საიმედო დამხმარე – ინდიელი... ცხენზე ამხედრებული ქალაქში შეიჭრებიან. მარტოხელა მონადირე საიდუმლო პერსონის ნიღაბშია, გამოცდილი და დინჯი, არასოდეს აქვს ახლო ურთიერთობა მასთან, ვისაც ეხმარება. მისი ძალა – ნაწილობრივ მის იდუმალებაშია. ათი წუთის განმავლობაში იგი სწვდება პრობლემის არსს, იგებს ვინ არის ცუდი და მიემართება მათ დასაჭერად. მან სწრაფად გააცურა ისინი, დააძრო რევოლვერი და დააპატიმრა დამნაშავენი. ეს მშვენიერი სცენა ყოველთვის მთავრდებოდა სურათით, სადაც დაუცველი მსხვერპლები დგანან თავიანთი რანჩოს წინ ან ქალაქის მოედანზე და უკვიროთ, რა კარგია, რომ გადარჩნენ”.

ეს სისულელეა. არ არსებობს მარტოხელა მონადირის ტიპის ლიდერები. დაფიქრდით: თუ მარტო ხართ, ე.ი. არავინ მოგყვებათ, ასე არაა?

ლიდერის ფუნქციის ექსპერტი უორენ ბენისი მართალი იყო, როდესაც ამბობდა: “ლიდერი დიდებულების გამოვლენის შესაძლებლობას ჯგუფში

პოულობს და მის წევრებს ეხმარება ამის დანახვაში.” შეხედეთ ნებისმიერი ევექტურ ხელმძღვანელს და აღმოაჩენთ, რომ მას ძლიერი გარემოცვა ჰყავს. ჩემმა მეგობარმა ჯოზეფ ფიშერმა შემახსენა ამის შესახებ, როცა საუბრობდა თუ რა ზეგავლენა აქვს მახარებელ ბილი გრემს. მისი წარმატება არის შედეგი შესანიშნავი უახლოესი გარემოცვის არსებობისა: რუთ ბილი გრემი, გრედი ვილსონი, კლიფ გაროუზი და ჯორჯ ბევრლიში. მათ იგი უფრო უკეთესი გახადეს, ვიდრე ამის გაკეთება თვითონ შეეძლო. იგივეს თქმა შეიძლება პრეზიდენტ რონალდ რეიგანზე, რომელიც ორი ვადით იქნა არჩეული. მას ჰქონდა წარმატება, იმიტომ, რომ გარს ღირსეული ხალხი შემოირტყა.

საუკეთესობები ყოველთვის საუკეთესოს არ აკეთებენ

კონფერენციაზე, სადაც უახლოესი გარემოცვის კანონს ვასწავლიდი, ვუნდბინელი ეშლი რენდელი, ჯორჯიის შტატი, შესვენების დროს მოვიდა და მითხრა: “ჯონ, თქვენ მართალი ბრძანდებით კარგ ხალხთან თანამშრომლობის შესახებ. მე ბევრს დავდივარ ველოსიპედით და ჩემი კუმირები საუკეთესო ველომბოლები არიან. ისეთი ველომბოლების დროს, როგორცაა “ტურ დე ფრანსი”, გამარჯვებული ყოველთვის ისაა, ვინც ყველაზე ძლიერ გუნდთან ერთად იბრძვის. ისინი ყოველდღე არ მოდიან პირველები, მაგრამ ყოველდღე პირველთა შორის არიან.

— მეც ასე მიმაჩნია. — თქვა მან. — ვმონაწილეობდი რამოდენიმე ტრიალტონში და შემიძლია დავამოწმო, რომ უკეთესად დავცურავ, ვმობრაობ ველოსიპედით და დავრბივარ, როცა შეჯიბრების დღეა, ვიდრე ნებისმიერი სხვა საწვრთნელი შეხვედრების განმავლობაში. ეს იმიტომ, რომ გარშემორტყმული ვარ ისეთი ხალხით, რომლებიც ამას ყოველთვის ბევრად უფრო მაღალ დონეზე აკეთებენ, ვიდრე — მე და ამას ჩემთან ერთად აკეთებენ.”

თქვენ შეგიძლიათ განასხვავოთ ლიდერი, რომელმაც გაათვითცნობიერა უახლოესი გარემოცვის კანონი. მაგალითად, ჯეკ უელში, “ჯენერალ ელექტრონიკის” თავმჯდომარე და მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, არ ეყრდნობა შემთხვევითობას, როდესაც კომპანიის ერთგული ხელმძღვანელების წრის ჩამოყალიბებას ცდილობს. თანამდებობაზე მოსვლის დღეიდან, 1981 წლიდან, იგი პირადად განამტკიცებდა თითოეული მენეჯერის გარემოცვას — სულ 500 თანამდებობას.

სატირო ხალხის ჳორამირების ჳასეშლობა თქმენს უახლოეს გარემოცვაშია

გარემობათა წარმატებით დამთხვევისას, ლიდერი უნდა შეეცადოს, რომ უახლოესი გარემოცვა თავისი ორგანიზაციის თანამშრომელთაგან ჩამოაყალიბოს. რა თქმა უნდა ეს ყოველთვის არაა შესაძლებელი, როგორც “სქაილაინის” ჩემი ისტორია უჩვენებს. მაგრამ თქვენ უცილობლად კმაყოფილებასა და სტიმულს განიცდით, იმისაგან, რომ პერსონალს საკუთარი “ფერმიდან” ჩამოაყალიბებთ.

კომპანია “პიულეთ პაკარდის” მენეჯერი ნედ ბერნჰოლტს სჯერა იმისა, რომ ორგანიზაციაში არსებობს ადამიანთა სამი ჯგუფი, როდესაც საქმე ლიდერის ზეგავლენასა და მისდამი მათ რეაქციას შეეხება: 1) ისინი, ვინც პაერში იჭერენ; 2) ისინი, ვინც სკეპტიკურად არიან განწყობილნი და ვერ გაუგიათ რა გააკეთონ; 3) ისინი, ვინც ნეგატიური დამოკიდებულებით იწყებენ და იმედი აქვთ, რომ ყველაფერი თავისთავად მოგვარდება. “ადრე ყველაზე მეტ დროს მათთვის ვხარჯავდი, ვინც ნეგატიურად იწყებდა, – ამბობს პერნჰოლტი – ვცდილობდი მათ შეცვლას. ახლა კი ყველაზე მეტ დროს პირველ ჯგუფს ვანდომებ. მე ჩემს საუკეთესო აქტივებს ვაბანდებ.” ასეთი მიდგომას მომავალში მოაქვს ნაყოფები.

თქვენ იკითხავთ, სად უფრო უპრიანია საკუთარი ორგანიზაციასთან დროის გატარება. აუცილებელია, რომ ხუთი ტიპის ადამიანები მოიზიდოთ უახლოეს გარემოცვაში. თითოეული მათგანი თქვენი ორგანიზაციისათვის შეიძლება ფასდაუდებელი აღმოჩნდნენ.

1. კოტენციური ჳასეშლობა – ისინი, ვინც დამოუკიდებლად ყალიბდებიან;

პირველი თვისება, რომელსაც ლიდერი უნდა ფლობდეს, – ესაა საკუთარი თავისადმი წაძლოლა და ამის მოტივირება. თვალი გეჭიროთ ასეთი პოტენციალის მქონე ადამიანების საძიებლად.

2. კოზიტიური ფასეულობა – ისინი, ვინც ორბანიზაციაში მებრძოლ სულისკვეთებას ამაღლებენ;

მოვიყვანოთ ელვი ვილერ ვილქოქის მიერ დაწერილი ძველი ლექსი, რომელსაც ჯერ კიდევ დედაჩემი მიკითხავდა ხოლმე (ინგლისურ ენაზე):

ქვეყანაზე დღეს ორი სახის ხალხია
მხოლოდ ორი, არც მეტი, არც ნაკლები;
არა კარგები და ცუდები, ვინაიდან ცხადია,
რომ კარგები სანახევროდ ცუდები
ცუდები კი – სანახევროდ კარგებია.
არა! ქვეყანაზე ორი სახის ხალხია –
შეუდრეკელნი და მოდრეკელნი.

ხალხი, რომელთაც შეუძლიათ სხვა ხალხის წამოწევა და მათი ზნეობრივი მდგომარეობის განმტკიცება, ორგანიზაციაში ყოველთვის მოიძებნება და ისინი ლიდერის გარემოცვის შეუფასებელი აქტივები არიან.

3. პერსონალური ფასეულობა – ისინი, ვინც ლიდერს უჭირვენ მხარს.

ერთხელ ჩემმა კარგმა ნაცნობმა მითხრა: “ზემოთ ეულად ხარ და უპრიანი იქნება იცოდე რატომ ხარ იქ.” ეს მართალია. ლიდერს მძიმე ტვირთი აწევს. როდესაც წინა ხაზზე იმყოფებით, მაშინ კარგი სამიზნე ხართ. ამიტომაც ვამბობ: “ზემოთ მარტოობაა, ამიტომ წაიყვანე ვინმე თან.” ვინ იქნება იმაზე უკეთესი, ვიდრე ის, ვინც მხარს დაგიჭერს არა როგორც უბრალოდ თანხმობის მომცემი, არამედ, როგორც საღად მოაზროვნე კაცი და მეგობარი? სოლომონი ძველი ისრაელიდან აცნობიერებდა ამ ჭეშმარიტებას: “რკინა რკინით იღესება, კაცი კი კაცის სახეს ლესავს.” ეძებთ თქვენს გარემოცვაში ისეთი ხალხი, ვინც საკუთარი თავის სრულქმნაში დაგეხმარებათ.

*“ზევით მარტოობაა,
ამიტომ წაიყვანე ვინმე
თან.”*

4. ნაყოფიერი ფასეულობა – ისინი, ვინც სხვებს წამოსწევენ.

რადიოკომიკმა ფრედ ალენმა ტელეწამყვან ელი სალივანზე თქვა: “ის მანამდე იქნება, სანამ სხვებს ნიჭი აქვთ.” თუმცა მან ეს ზუმრობით თქვა, მაგრამ ამ კომენტარში დიდი სიბრძნეა. სალივანს თვალი გაწაფული ჰქონდა ნიჭზე და იგი გახლდათ ოსტატი ნიჭიერი ხალხის დასაქმებისა. მრავალ კომიქსა და მუსიკალურ ჯგუფს, რომელთა პოპულარობის პიკი 1960-იან წლებში იყო, შეუძლიათ თავიანთი კარიერის დასაწყისი ელი სალივანის შოუს გამოჩენას დაუკავშირონ. ისწავლეთ მათი დაფასება, ვისაც სხვისი წამონთება ხელეწიფება.

5. ნაცადი ფასეულობა – ისინი, ვინც იმ ხალხს აღზრდის, რომელნიც შემდეგ სხვებს აღზრდიან.

ნებისმიერი ლიდერისათვის დიდად ფასეულია ის, ვისაც შეუძლია სხვა ლიდერების აღზრდა. ასე ჩნდება სტილის მემკვიდრეობა. (ამ ნიუანსის მნიშვნელოვნებას მძაფრი ზრდის კანონის თავში განვიხილავთ).

არასოდეს შეაფერხოთ თქვენი გარემოცვის სრულქმნის პროცესი

წიგნში “განავითარე შენში ლიდერი” მე ვწერდი, რომ თვალი გადავაკვლე ჩემს ცხოვრებას, როდესაც ორმოცს მიუუკაკუნე. არ გამწელებია კიდევ უფრო მაღალ დონეზე ასვლისა და ზეგავლენის გაზრდის სურვილი, მაგრამ გაეაცნობიერე, რომ მაქსიმალურად ოპტიმისტურად ჩამოვყალიბე საკუთარი ცხოვრების გრაფიკი და შეუძლებელი ხდებოდა კიდევ უფრო მეტად ყურადღების გამახვილება პრიორიტეტებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვა, მე არ შემეძლო უფრო გონიერული ან შრომატევადი მუშაობა. ეს მხოლოდ ერთ გამოსავალს მიტოვებდა: განმეხორციელებინა ახალი ხედვა სხვათა მეშვეობით. სწორედ ამ დღეს მივხვდი უახლოესი გარემოცვის კანონის ჭეშმარიტ მნიშვნელობას. მას შემდეგ ჩემს მოვალეობად ყოველთვის მივიჩნევი, რომ მეზრუნა ჩემი გარემოცვის გაუმჯობესებაზე. მე მხოლოდ

საუკეთესო ადამიანებს ეკირაობ ხოლმე, ვაუმჯობესებ მათ შესაძლებლობებს და მაქსიმუმს ვაკეთებ.

1994 წელს ჩემს გარემოცვაში ერთ-ერთი ძირითადი ფიგურა აღმოვაჩინე. იმ დროს “ინჯოი სტუარდშიფ სერვისი”, რომელიც ჩემს მიერ შქმნილი მეორე კომპანია გახლდათ, თავისი არსებობის ორი წლის მანძილზე მაინცდამაინც არ ყვაოდა. იგი წარმატებული იყო ქონსალთინგური კომპანიის ამოცანათა მიღწევებში, მაგრამ სასურველი ტემპით არ იზრდებოდა და ფინანსურ დანაკარგებს განიცდიდა. მას კარგი ლიდერი სჭირდებოდა. ჩემი პირველი

მე მხოლოდ საუკეთესო ადამიანებს ეკირაობ ხოლმე, ვაუმჯობესებ მათ შესაძლებლობებს და მაქსიმუმს ვაკეთებ.

კომპანიის პრეზიდენტი დიკ პეტერსონი უკვე საკმაოდ დაკავებული გახლდათ “ინჯოის” საქმეებით. მე არ მქონდა დრო, რათა კომპანიისათვის დამოუკიდებლად მეხელმძღვანელა, ვინაიდან სათავეში ვუდექი 3500 კაციან ეკლესიას (40 კაციანი პერსონალით) და ოჯახს, სადაც ორი უფროსი სასკოლო ასაკის ბავშვი იყო.

იმ დროს მე და დიკმა გადავწყვიტეთ სიეტლში წასვლა, რათა რჩევა გვეკითხა “აი-ბი-ემ“-ის დირექტორის დეივ საზერლენდისათვის, რომელსაც დიდი გამოცდილება ჰქონდა მარკეტინგის სფეროში. ის გახლდათ მეთავე ორგანიზატორი და ერთ-ერთი საუკეთესო სტრატეგი იმათგან, ვისაც ვიცნობდი. მე უკვე ცოტაოდენი ნაცნობობა მაკავშირებდა დეივთან და მასაც ჰქონია “ინჯოისთან” შეხება; ამიტომ იგი მოხარული გახლდათ შესაძლებლობით ჩემთან ერთად დამჯდარიყო და როგორც მეგობართან ისე ესაუბრა. ჩვენს შეხვედრამდე რამოდენიმე კვირით ადრე მე მას ყველაფერი წარუვუდგინე, რაც საჭიროდ ჩავთვალე, რომ უნდა სცოდნოდა და ვთხოვე, ეფიქრა იმის შესახებ, თუ თავად რას მოიმოქმედებდა, რათა კომპანია უფრო მაღალ საფეხურზე აეყვანა.

როდესაც სიეტლში ჩემი სასტუმროს ნომერში შევხვდით, მან დაიწყო “ინჯოისათვის” წარმოდგენილი სტრატეგიაზე საუბარი. მას სჯეროდა ჩემი მისიისა, ვინაიდან რამოდენიმე თვის წინ მის ეკლესიასა და მათ მწყემსს დავეხმარეთ. და მან ზუსტად უწყობდა, თუ რა იყო საჭირო, რომ კომპანია უფრო მაღალ დონეზე ასულიყო. 30 წუთის შემდეგ მე გონება გამინათდა: “დეივი – ის კაცია, ვინც ამას ვაკეთებ.”

– დეივ, – ვუთხარი მე, – მე მინდა შენ დაგიქირაო.

დეივმა ჩემი ნათქვამი უპასუხოდ დატოვა და ჩემთან ლაპარაკი განაგრძო. დაახლოებით ერთი საათის შემდეგ, მე მას კვლავ ვუთხარი:

“დევი, მე მინდა თქვენი დაქირავება.” მან კვლავ უპასუხოდ დატოვა ჩემი წინადადება და განაგრძო თხრობა. როგორც აღმოჩნდა 4 საათი ვისაუბრეთ, რის შედეგადაც მე ვკითხე მას: “დევი, ნუთუ არ გესმოდა ჩემი? მე ვამბობ, რომ მინდა დაგიქირავო “ინჯოს” პრეზიდენტად. რატომ არ მპასუხობ?”

მაშინ უკვე იგი მიხვდა ჩემი განზრახვის სერიოზულობას. ჩემთვის ნათელი გახდა, რომ დევისათვის არაფერი განსაკუთრებული შეთავაზება არ შემქმნლო. იგი კომპანია “აი-ბი-ემ“-ის ერთ-ერთი მაღალი რანგის ხელმძღვანელი იყო მარკეტინგის სფეროში. ხოლო ყველაფერი, რაც მე გამაჩნდა – გახლდათ პატარა კომპანია და ოცნება. მაგრამ, უახლოესი გარემოცვის კანონის მოქმედების მიზეზით, ვიცოდი, რომ ჩემი და ორგანიზაციის პოტენციური მიზანმიმართულად გაიზრდებოდა თუ დევი ჩემს გუნდში იქნებოდა. როდესაც მე მას საკუთარი ხელფასი შეეთავაზე, თუკი ის მმართველობაში მიიღებდა მონაწილეობას. იგი როგორც იქნა მიხვდა, რომ სერიოზული განზრახვა მქონდა და მიუხედავად იმისა, რომ ეს მისთვის ხელფასის მნიშვნელოვან შემცირებას ნიშნავდა, იგი დამთანხმდა.

დღეს “ინჯოი” ქვეყანაში ზომით მეორე ყველაზე სწრაფად მზარდი კომპანია ფინანსური ქონსალტინგის სფეროში. დევი საზერლენდის წყალობით იგი ხარისხის ახალ დონეზე ამაღლდა. და არა მხოლოდ ეს – დევიმა თავისი სტრატეგიული აზროვნება და გამჭრიახობა ჩემს ოთხივე კომპანიაში დააბანდა.

დევი საზერლენდი მხოლოდ ერთ-ერთია იმ ძირითად მოთამაშეთაგან, რომლებიც საკუთარ გარემოცვას შეემატე. ამ ჯგუფს ჩემი მეორმოცე დაბადების დღიდან ათი წლის განმავლობაში სტრატეგიულად ვაყალიბებდი. დევის გვერდით შემიძლია დავაყენო პრეზიდენტი კიდ პეტერსონი და მათი კოლეგები დან რაილანდი და ტიმ ელმორი, რომლებიც თავს ჩემს მარჯვენა და მარცხენა ხელად გრძნობენ, როდესაც საქმე ლიდერებისათვის ახალი რესურსების შექმნას ეხება. სამი მათგანი ჩემთან ათ წელზე მეტი ხანი იყვნენ. მოგვიანებით მოვიდნენ რომან მაკანუსი და ქრის ფრაიერი – კომპანიის ორი სხვა პრეზისპენტი. ჩემი ასისტენტი ლინდა ეპერსი ყოველდღე შეუძლებელს აკეთებს ჩემს გრაფიკას და ორგანიზატორულ საკითხებთან დაკავშირებით, მაშინ, როცა ჩარლი ვეტზელი, საკუთარი მწერალი, დაძაბული გრაფიკის მიუხედავად, შესაძლებელს ხდის ჩემთვის წიგნების წერას, ქვენი სმოლი და ლერი ფიგერა ასევე “ინჯოს” წარმოუდგენელი შედეგების მიღწევაში ეხმარებიან. და რა თქმა უნდა, გვერდს ვერ ავუვლი ჩემს კეთილ

მეგობარ ჯიმ ღორნანს, ჩემს ძმას ლერი მაქსველს და მთელს ქვეყანაზე ჩემთვის საუკეთესო მეგობარს, მეუღლე მარგარეტს.

ლი იაკოკა ამბობს, რომ წარმატება იმას კი არ მოაქვს რაც იცით, არამედ იმას, თუ ვის იცნობ და როგორ წარუდგენ საკუთარ თავს თითოეულ მათგანს. ამ გამონათქვამში დიდი ჭეშმარიტებაა. მე მოვალე ვარ ვთქვა, რომ უფალმა კარგი გუნდით დამაჯილდოვა. მაგრამ ჯერ არ დამისრულებია. კიდევ ათი წლის განმავლობაში ვაპირებ განვაგრძო მისი ფორმირება. როგორც უკვე შენიშნეთ, მე ვიცი, რომ ჯერ არ მიმიღწევია ჩემი პოტენციალის მწვერვალისათვის და თუ მინდა, რომ ოდესმე მოხდეს ეს. შეძლებისდაგვარად საუკეთესო ადამიანები უნდა შემოვიკრიბო გარშემო. მხოლოდ ასე შეიძლება მიზნის სისრულეში მოყვანა. სწორედ ესაა უახლოესი გარემოების კანონი.

უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონი

*მხოლოდ საკუთარ თავში დაჯერებულ ლიდერ
შეუძლია სხვათათვის უფლებამოსილების მინიჭება*

თითქმის ყველას სმენია ჰენრი ფორდის შესახებ. იგი ამერიკული ბიზნესის ისტორიაში – ლეგენდაა, ხოლო საავტომობილო მრეწველობაში – რევოლუციური ნოვატორი იყო. 1903 წელს იგი კომპანია “ფორდის” თანა დამფუძნებელი გახდა, იმის რწმენით, რომ საავტომობილო საქმეს მომავალი ჰქონდა და ავტომობილი საშუალო ამერიკელისათვის ხელმისაწვდომი გახდებოდა. ფორდმა თქვა:

“მე შეეკმნი ავტომობილს საჯარო მოხმარებისათვის. ის იქნება საკმაოდ ტევადი მთელი ოჯახისათვის და ამავე დროს საკმაოდ პატარა, რათა კაცმა მისი მოვლა შეძლოს. ის აიგება საუკეთესო მასალებისაგან, საუკეთესო ადამიანების მიერ, ყველზე მარტივი პროექტით, რომლის წარმოდგენაც ინჟინრობის თანამედროვე მეცნიერებითაა შესაძლებელი. ამავე დროს, მისი ფასი დიდი არ იქნება და ყველა, ვისაც არც თუ ცუდი ხელფასი აქვს, შეძლებს მის შეძენასა და ოჯახთან ერთად ფართო სივრცეებზე კურთხეული საათებით ტკობას, რომელნიც ღმერთმა გვიბოძა ჩვენ.”

ჰენრი ფორდმა თავისი ხედვა მოდელ T-ში განახორციელა, რომელმაც XX საუკუნეში ამერიკული ცხოვრების სახე შეცვალა. 1914 წლისათვის ფორდი შეერთებული შტატების ავტომობილთა 50%-ს უშვებდა. “ფორდის” კომპანიის ისტორია ამერიკული წარმატების მაგალითად გვესახება.

ისტორიის ნაკლებად ცნობილი მხარე

თუმცა ამ ისტორიას არა მხოლოდ მიღწევათა ნუსხა აქვს და ერთ-ერთი მიზეზი — ის ფაქტია, რომ ფორდმა არ გამოიყენა უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონი. პენრი ფორდი შეყვარებული იყო თავის T-მოდელზე, რომლის შეცვლაც ან მასში რაიმეს გაუმჯობესებაც, არ სურდა, — უფრო მეტიც, იგი მას არაევის ანდობდა. ერთ მშვენიერ დღეს, როდესაც კონსტრუქტორთა ჯგუფმა იგი იმით გააკვირვა, რომ ახალი გაუმჯობესებული მოდელის პროტოტიპი წარუდგინა, ფორდმა კარები მოგლიჯა და მანქანის მტკრევას შიშველი ხელებით განაგრძობდა.

ოცი წლის მანძილზე კომპანია “ფორდი” მხოლოდ ერთ მოდელ T-ს სთავაზობდა მომხმარებელს, რომელიც ფორდმა პირადად შეიმუშავა. მხოლოდ 1927 წელს მან საბოლოოდ — კბილების ღრჭენით მისცა თანხმობა მომხმარებელთათვის ახალი მანქანის შეთავაზებაზე. კომპანიამ დაიწყო A-მოდელის გამოშვება, რომელიც ტექნიკური ინოვაციების კუთხით თავის კონკურენტებს ძლიერ ჩამორჩებოდა. მიუხედავად ცოტა ხნის წინანდელი სტარტისა და ავტომშენებლობაში ლიდერობისა, დამკვიდრებისა და მისი დაუჯერებელი უპირატესობისა კონკურენტების წინაშე კომპანია “ფორდის” გასაღების ბაზარი შემცირებას აგრძელებდა. 1931 წლისათვის იგი 28%-მდე შემცირდა.

პენრი ფორდი სრული ანტიპოლია იმ ხელმძღვანელისა, რომელსაც უფლებამოსილებათა მინიჭების უნარი აქვს. თითქოს იგი გამუდმებით აქარწყლებდა საკუთარი კომპანიის ლიდერთა ქმედითუნარიანობას და ზემოდან უყურებდა ქვეშევრდომებს. მან კომპანია “ფორდში” სოციოლოგიური განყოფილებაც კი შექმნა, რათა თვალყური ედევნებინა თავისი თანამშრომელთათვის და მათი პირადი ცხოვრებისათვის. დროთა განმავლობაში იგი სულ უფრო ექსცენტრული ხდებოდა. ერთხელ ის ბუღალტერიის განყოფილებაში შევიდა და აღწერის წიგნები შემდეგი სიტყვებით ქუჩაში გაუძახა: “კომპანიის ფული უბრალოდ დიდ ყუთში შეინახეთ, თუ ნედლეულისათვის დაგჭირდეთ თანხა — გაიწოდეთ ხელი ყუთისაკენ, აიღეთ საჭირო რაოდენობა და გადაიხადეთ”. იგი სულ უფრო მეტ დროსა და ფულს ხარჯავდა იმ პროექტებზე, რომლებიც საქმესთან კავშირი არ ჰქონდათ. მაგალითად, ექსპერიმენტებზე სოიას ბარდას ჯიშების გამოყვანაში. შესაძლოა ყველაზე უჩვეულოდ იგი აღმასრულებელ დირექტორებს ეპყრობოდა, განსაკუთრებით კი თავის ვაჟს ედელსს. რაც უფრო ექსცენტრული

ხდებოდა ჰენრი, მით უფრო თავგანწირვით შრომობდა ედელსი, რათა კომპანიის ქმედითუნარიანობა სათანადო დონეზე შეენარჩუნებინა. ედელსი რომ არა, კომპანია “ფორდი” ჯერ კიდევ 30-იან წლებში აღმოჩნდებოდა თამაშგარე. ჰენრიმ ბოლოს და ბოლოს დაუთმო ედელსს კომპანიის პრეზიდენტობა და საჯაროდ განაცხადა, რომ ასეთ ხელმძღვანელთან “ფორდის” მომავალი უფრო საიმედო ჩანსო. ამავე დროს იგი ძირს უთხრიდა მის ავტორიტეტს და ხელს უწყობდა ორგანიზაციის სხვა ლიდერებს. ყოველთვის, როცა კომპანიაში პერსპექტიული ლიდერი წარმოჩინდებოდა, ჰენრი მას თელავდა. შედეგად კომპანია თავის საუკეთესო აღმასრულებელ დირექტორებს კარგავდა. ის რამოდენიმე, რომელიც დარჩა, ამას ედელსის გამო აკეთებდა. ისინი ხვდებოდნენ, რომ ერთხელაც მოხუცი ჰენრი მოკვდებოდა მისი მემკვიდრე ბოლოს და ბოლოს მმართველობის სადავეებს სრულიად ჩაივლებდა ხელთ და საქმეს გამოასწორებდა. მაგრამ ასე არ მოხდა. 1943 წელს 45 წლის ედელსი გარდაიცვალა.

კიდევ ერთი ჰენრი ფორდი

ედელსის უფროსმა შვილმა, 26 წლის ჰენრი ფორდმა მეორემ, სულ მალე მიატოვა სამხედრო-საზღვაო ფლოტში მსახური და მიჩიგანის დერბორნში დაბრუნდა, რათა კომპანიის მმართველობა მიეღო. თავიდან ბაბუას დარჩენილ მიმდევართა მხრიდან მას წინააღმდეგობა შეხვდა, მაგრამ ორ წელიწადში მან დირექტორთა სამმართველოსა (დედამისი კომპანიის აქციების 41%-ს აკონტროლებდა) და კომპანიის რამოდენიმე ძირითადი ფიგურის მხარდაჭერა მიიღო და დაარწმუნა თავისი ბაბუა, რომ მისთვის დაეთმო პრეზიდენტის საეარძელი.

ახალგაზრდა ჰენრი იმ კომპანიის ხელმძღვანელი ხდებოდა, რომელსაც 15 წელი მოგება არ უნახავს. იმ დროს იგი ყოველდღიურად ერთ მილიონ დოლარს კარგავდა! ახალგაზრდა პრეზიდენტმა იცოდა, რომ აუარებელი საქმე ჰქონდა და ახალი ლიდერების მოძიებას შეუდგა. საბედნიეროდ, ასეთი ხალხის პირველი ჯგუფი თვითონვე გამოეხმაურა მას. ეს ჩარლზ-“ტიქს” თორტონის ათკაციანი ჯგუფი იყო, რომელმაც გადაწყვიტა, რომ მასთან ერთად ემუშავა. ისინი ერთად მსახურობდნენ სამხედრო დეპარტამენტში მეორე მსოფლიო ომის დროს. მათი წვლილი “ფორდის” კომპანიაში ძალიან არსებითი გახლდათ. რამოდენიმე წლის განმავლობაში ამ ჯგუფმა კომპანიის ორი პრეზიდენტი და ექვსი ვიცე პრეზიდენტი წარმოშვა.

ხელმძღვანელთა მეორე ნაკადი განხორციელდა ერთი ბრიჩის, “ჯენერალ მოტორსის” გამოცდილ აღმასრულებელი დირექტორისა და წარსულში “ბენდიქს ავიშენის” გადამდგარი პრეზიდენტის მოსვლისას. ახალგაზრდა ჰენრიმ იგი “ფორდის” კომპანიის აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტის ხარისხში დაიქირავა. მიუხედავად იმისა, რომ ჰენრის შემდეგ იგი საწარმოში მეორე კაცი გახლდათ, მოსალოდნელი იყო, ერთი ხელმძღვანელობას თავის თავზე აიღებდა და კომპანიის კურსს შეცვლიდა. მაგრამ მან ეს არ გააკეთა. ბრიჩმა “ჯენერალ მოტორსი”—დან 150-ზე მეტი გამოჩენილი თანამშრომელი მოიზიდა და 1949 წლისათვის “ფორდის” კომპანიამ კვლავ აღმასვლა იწყო. იმ წელს საწარმომ შეძლო 1 მილიონზე მეტი “ფორდის”, “მერკურის” და “ლინკოლნის” მარკის ავტომობილის გაყიდვა — საუკეთესო მაჩვენებლები A-მოდელის დროიდან.

ჰენრი არის აქ მთავარი?

ჰენრი ფორდ მეორეს, რომ უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონით ეცხოვრა, კომპანია “ფორდი” შეიძლებოდა იმდენად გაფართოებას, რომ “ჯენერალ მოტორსს” ჩაყლაპავდა და კვლავ გახდებოდა ნომერი პირველი საავტომობილო კომპანია ამერიკაში. მაგრამ, მხოლოდ საკუთარ თავში დარწმუნებული ლიდერი შეძლებს სხვათათვის უფლებამოსილებათა მინიჭებას. ჰენრიმ საფრთხე იგრძნო. ტექს თორტონის, ერთი ბრიჩისა და ლუის კრუზოს, ლეგენდარული აღმასრულებელი დირექტორი რომელიც ბრიჩმა “ჯენერალ მოტორსიდან” მოიყვანა, წარმატება ჰენრის იმის საფუძველს აძლევდა, რომ სერიოზულად შემფოთებულიყო საკუთარი სავარძლის თაობაზე კომპანიაში. ის ფაქტი, რომ მას საწარმოს ხელმძღვანელის თანამდებობა ეკავა, მისი ზეგავლენის ნაყოფი არ ყოფილა. ის იქ თავისი გვარისა და იმ ოჯახის წევრობის გამო იყო, რომელიც კომპანიის აქციათა პაკეტის უმრავლესობას აკონტროლებდა.

ამგვარად, ჰენრიმ ერთი აღმასრულებელი დირექტორის მეორეს საწინააღმდეგოდ განწყობა დაიწყო. იგი თორნტონს თავის კაბინეტში ეპატიჟებოდა და მას თავისი კოლეგის კრუზოს კრიტიკისაკენ მოუწოდებდა. რამოდენიმე ხნის შემდეგ კრუზოს ყელში ამოუვიდა თორნტონის მიერ სუბორდინაციის დარღვევა და მოითხოვდა, რომ ბრიჩს იგი დაეთხოვა, რაც მან გააკეთა კიდევ. შემდეგ ფორდმა კრუზოს დაუჭირა მხარი, რომლის უშუალო ხელმძღვანელიც ბრიჩი

გახლდათ. ფორდის ბიოგრაფიები პიტერ კოლიერი და დევიდ ჰოროვიცი ჰენრი უმცროსის მუშაობის მეთოდებს შემდეგნაირად აღწერენ:

“ჰენრის ინსტიქტი არსებობისათვის ბრძოლაში მობერხებულობის წყალობით გამოვლინდა, გარკვეულ სისუსტეებთან ერთად. მან კრუზოს ყველაფრის გაკეთების უფლება მისცა, რასაც კი ის მოისურვებდა. მოაკლო რა ბრინის წყალობა და მიანიჭა იგი თავის ლეიტენანტს, მან კომპანიის ორი ძირითადი ფიგურა ერთმანეთს დაუპირისპირა, რომლებიც საწარმოს წარმატებისათვის აუცილებელნი იყვნენ. სულ მალე ჰენრიმ დაკარგა ბრინისადმი რწმენა, თუმცაღა იგი ოფიციალურად ჯერ კიდევ ტოვებდა მას თანამდებობაზე, რადგანაც ეს უფრო ზრდიდა მისი მანევრირების ქმედებაში მოყვანის შესაძლებლობას. ბრინი სასარგებლო იქნებოდა კრუზოს უშუალო ხელმძღვანელის როლში, რათა საჭიროების შემთხვევაში ჰენრის მისცემოდა საშუალება კრუზოს შეემოწმებინა.”

ასეთი გახლდათ ჰენრი ფორდ მეორის ხელმძღვანელობის სტილი. ყოველთვის, როცა აღმასრულებელი დირექტორი ძალასა და გავლენას იძენდა, ჰენრი ამ ხელმძღვანელის გავლენას ამცირებდა და იგი ნაკლებად მნიშვნელოვან თანამდებობაზე გადაჰყავდა. ამასთან, მას საჯაროდ გაამასხარავებდა ხოლმე და მხარს უჭერდა მის ქვეშევრდომებს. ასე გრძელდებოდა, ვიდრე ჰენრი კომპანიის სათავეში იყო. “ფორდის” ერთერთმა პრეზიდენტმა კი იაკოკამ თქვა: “ჰენრი ფორდს, როგორც პირველი წყაროდან შევიტყვე, ჰქონდა საშინელი ჩვევა ძლიერი ლიდერების მოშორებისა.”

კარგი ხელმძღვანელი ისაა, ვისაც შეუძლია დაინახოს შესაფერისი თანამშრომელი, დააკისროს მას კალდებულებად, იყოს საკმაოდ თავშეკავებული, რათა არ ჩაერიოს, ვიდრე იგი მას ასრულებს. თეოდორ რუზველტი.

თუ არ უზგიჰლიათ მათი ხელმძღვანელობა...

იაკოკამ თქვა, რომ ერთხელ ჰენრი ფორდ მეორემ აღწერა ლიდერობის თავისი კონცეფცია. ეს რამდენიმე წლით ადრე მოხდა, სანამ იაკოკა თვითონ გახდებოდა მისი სამიზნე. ფორდმა მაშინ თქვა: “თუ კაცი

შენთვის მუშაობს, არ დაუშვას, რომ თავს ზედმეტად კომფორტულად გრძობდეს. არ მისცე მყუდროდ მოწყობის ან თავისი სურვილისამებრ მოქმედების უფლება. ყოველთვის იმის საპირისპირო გააკეთე, რასაც ის ელის. შენი ხალხი გამუდმებით დანტერესებული გყავდეს და არ მისცე მათ გაწონასწორების საშუალება”.

ვერც ერთმა ჰენრი ფორდმა ვერ შეძლო გაეთვითცნობიერებინა უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონი. ნაცვლად იმისა, რომ ლიდერები მოეძიათ, გაეზარდათ, მიეწოდებინათ მათთვის საჭირო რესურსები, ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა, ხოლო შემდეგ – თავისუფლება შედეგების მისაღწევად, ისინი მონაცვლეობით ხან ახალისებდნენ, ხან ძირს უთხრიდნენ მათ ავტორიტეტს. მაგრამ თუ გსურთ გახდეთ წარმატებული ლიდერი, უნდა შეგეძლოთ ძალაუფლებისა და უფლებამოსილებათა მინიჭება. თეოდორ რუზველტს ესმოდა, რომ “კარგი ხელმძღვანელი ისაა, ვისაც შეუძლია დანახოს შესაფერისი თანამშრომელი, დააკისროს მას ვალდებულება და იყოს საკმაოდ თავმეკაცებული, რათა არ ჩაერიოს, ვიდრე იგი მას ასრულებს.”

ბარიერები უფლებამოსილებათა მინიჭებისას

ხელმძღვანელობის სფეროში ანალიტიკოსები ლიან მაკ ფარლანი, ლერი სენი და ჯონ ჩილდრესი ამტკიცებენ, რომ “ხელმძღვანელობის მოდელი, რომელიც დაფუძნებულია უფლებამოსილებათა მინიჭებაზე, გამოირჩევა “პოზიტიური ძალაუფლებისაგან, როცა ადამიანებს

*ადამიანთა უნარი
მიაღწიონ წარმატებას,
დამოკიდებულია მათი
წინამძღოლის უნარზე,
თუ რამდენად შეუძლია
ამ უკანასკნელს,
მიანიჭოს მათ
უფლებამოსილება.*

ხელმძღვანელის უფლებამოსილებანი ენიჭებათ იმისათვის, რათა აღმოაჩინონ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმი.”

მხოლოდ იმ ხალხს, ვისაც მინიჭებული აქვს შესაბამისი უფლებამოსილებანი, შეუძლიათ თავიანთი პოტენციალის სრული ამოქმედების მიღწევა. როდესაც ლიდერს არ შეუძლია ან არ სურს სხვებისათვის უფლებამოსილებათა მინიჭება, იგი ორგანიზაციის შიგნით ბარიერებს ქმნის, რომელთა დაძლევაც ხალხს არ ძალუძთ. თუ ეს დაბრკოლებები ხან-

გრძლივად რჩება, ხალხი ნებდება ან სხვა ორგანიზაციაში გადადის, სადაც მათ მაქსიმალურად შეუძლიათ თავისი პოტენციალის რეალიზება.

რატომ არ იცავს ზოგიერთი ლიდერი უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონს? განვიხილოთ რამოდენიმე გავრცელებული მიზეზი.

ადგილის შენარჩუნების სურვილი

სხვების უფლებამოსილებათა მინიჭების ნომერი პირველი მტერია ლიდერის მიერ თანამდებობის შენარჩუნების სურვილი. სუსტი ლიდერის ღელვის მიზეზი ხდება ის, რომ თუკი იგი ქვეშევრდომებს დაეხმარება, ბოლოს არავისთვის საჭირო აღარ იქნება. მაგრამ სინამდვილე იმაში მდგომარეობს, რომ ერთადერთი გზა გახდეს შეუცვლელი – სხვათათვის უფლებამოსილებათა მინიჭებაა. სხვანაირად რომ ვთქვათ, თუკი შევიძლიათ სხვათათვის უფლებამოსილებათა მინიჭება და მათთვის ხელის გამართვა განვითარების მხრივ ისე, რომ მათ შეძლონ თქვენი სეარძლის დაკავება, მაშინ იმდენად ფასეული გახდებით ორგანიზაციისთვის, რომ შეუცვლელი აღმოჩნდებით. ასეთია უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონის პარადოქსი.

მაგრამ სინამდვილე იმაშია, რომ ერთადერთი გზა გახდეს შეუცვლელი – სხვათათვის უფლებამოსილებათა მინიჭებაა.

სურვილის არქონა ცვლილებათა განხორციელებისა

ნობელის პრემიის ლაურეატი, მწერალი ჯონ სთეინბექი ამტკიცებს: “ადამიანის ბუნებაში ჩადებულია გარდაქმნებისადმი წინააღმდეგობა, მისი ასაკში ზრდასთან შესაბამისად, განსაკუთრებით თუ გარდაქმნა სასიკეთოა.” უფლებამოსილებათა მინიჭების პროგრესს გამუდმებული ცვლილებები მოაქვს, ვინაიდან იგი ადამიანებს ზრდისა და სიანხლების ძიებისაკენ უბიძგებს. გარდაქმნები – პროგრესის საფასურია.

თვით შეფასების უკმარისობა

მრავალი ადამიანი საკუთარ ფასსა და პატივს თანამდებობრივი მდგომარეობის გადმოსახედიდან განსჯის. თუ თქვენ ნებისმიერი მათგანისათვის საფრთხეს ქნით, მაშინ სწორედ მათი თვითშეფასებისათვის წარმოადგენთ მუქარას. სხვამ მხრივ, მწერალი ბაკ როჯერსი ამბობს: “მათთვის, ვინც დარწმუნებულია საკუთარ თავში, გარდაქმნა სტიმულია,

რადგან მათ სწამთ, რომ ერთ ადამიანს შეუძლია გარდაქმნის მოხდება და მის გარშემო მოვლენების გაკონტროლება. ესენი არიან მოღვაწენი და ბიძგის მიძცენი.” მათ, ასევე შეუძლიათ უფლებამოსილებათა მინიჭება.

უხელმძღვანელე და მხარი დაუჭირე სსკმებს

მხოლოდ საკუთარ ძალებში დარწმუნებულ ლიდერს შეუძლია განზე გადგომა. მარკ ტვენმა ერთხელ აღნიშნა, რომ დიადი მოვლენები მხოლოდ მაშინ შეიძლება მოხდეს, როცა თქვენთვის სულ ერთია, ვის მიეკუთვნებიან ისინი. შეიძლება უფრო შორსაც წავიდეთ. მე დარწმუნებული ვარ, დიადი მოვლენები მხოლოდ მაშინ მოხდება, როდესაც სხვებს სათანადოდ აფასებთ. ასეთია უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონი. ოდესღაც, ვიცე-პრეზიდენტობის კანდიდატმა, ადმირალმა ჯეიმს სქოთ დეილმა განაცხადა: “ხელმძღვანელობა კეთილ ნებას უნდა ეუფძებოდეს... ეს ნიშნავს სხვათა დახმარების თვალნათელ და გულითად ვალდებულებას... ლიდერებს გულიანი ხალხი სჭირდებათ, რომლებიც იმდენად სასარგებლონი გახლავთ, არიან რა ქმედითუნარიანი, არა აქვთ მწვავე აუცილებლობა მთელი ტვირთის საკუთარ თავზე აღებისა. მაგრამ ასეთი ლიდერები არასოდეს დარჩებიან სამსახურისა და მიმდევრების გარეშე. რა უცნაურადაც არ უნდა ჩანდეს, დიადი ლიდერები თავის ავტორიტეტს მის სხვებზე განაწილებით ზრდიან.”

დიადი მოვლენები მხოლოდ მაშინ მოხდება, როდესაც სხვებს სათანადოდ აფასებთ.

ამერიკის ერთ-ერთი დიდი ლიდერი ამ კუთხით ძლიერ დაჯილდოებული იყო. მას აბრაჰამ ლინკოლნი ერქვა. საკუთარ ძალებში მისი რწმენის სიღრმის შემოწმება, მის მიერ საკუთარი მთავრობის ფორმირების შესწავლისას შეიძლება. უმრავლესი პრეზიდენტებისა თავის თანამოაზრეებს იკრებენ გარს. მაგრამ არა ლინკოლნი. ქვეყანაში არეულობის დროს მან შემოიკრიბა ლიდერთა ჯგუფი, რომელთაც მისი პარტიის გაერთიანება და მრავალფეროვნებითა და ურთიერთ სტიმულირებით მისი განმტკიცება შეეძლოთ. ლინკოლნის ერთ-ერთი ბიოგრაფი ასე ამბობდა მისი ხელმძღვანელობის მეთოდის შესახებ:

“ლინკოლნი პირველი პრეზიდენტი არ ყოფილა, ვისაც მთავრობაში მოწინააღმდეგის დანიშვნა შეეძლო; მაგრამ იგი

განზრახ გარს შემოიტყამდა მოელ თავის იმედგაცრუებულ ანტაგონისტებს, როპლებიც თითქოსდა კატასტროფას მოასწავებდნენ. ეს მისი წრფელი განზრახვების განმასხვავებელი თვისება გახლდათ, რომელთა შედეგადაც ლინკოლნი რჩევას თავისი დონის ან უფრო მაღალი ლიდერებისაგან იღებდა. მას არ ეშინოდა, რომ ისეთი ადამიანები თანამდებობას წაართმევდნენ. რომლებიც მის ორგანიზატორულ თვისებებში, როგორც აღმატებულ გულუბრყვილობას, ასევე მშვიდ თავდაჯერებულობას აღმოაჩენდნენ ხოლმე.”

ლინკოლნი უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონით ცხოვრობდა. საკუთარ თავში რწმენა მას იმის შესაძლებლობას აძლევდა, რომ საკუთარი ძალაუფლება სხვებზე გადაენაწილებინა.

კლიერი ლიდერის პოვნა უფლებამოსილებათა მისანიჭებლად

სამოქალაქო ომის დროს, გენერლებთან ურთიერთობებში, ლინკოლნის უნარი უფლებამოსილებათა მინიჭებისა მნიშვნელოვან როლს თამაშობდა. თავდაპირველად ის საკუთარი რწმენის ღირსეულ მიმღებთა ძიებისას სირთულეებს წააწყდა. როდესაც სამხრეთ შტატებმა გამარჯვებები მოიპოვეს, ქვეყნის საუკეთესო გენერლებმა სამხრეთს მიაშურეს, რათა კონფედერაციის მხარეზე ებრძოლათ. მაგრამ ლინკოლნს იმედი არასოდეს დაუკარგავს და არასოდეს უთქვამს უარი თავისი ლიდერებისათვის უფლებამოსილებათა და ქმედებათა თავისუფლების მინიჭებაზე. მაშინაც კი, როცა ამ სტრატეგიამ წინამორბედ ლიდერებთან არ გაამართლა.

მაგალითად, 1863 წლის ივნისში ლინკოლნმა პოტომაკის არმიის მეთაურობა გენერალ ჯორჯ მიდს გადასცა. ლინკოლნი იმედოვნებდა, რომ მას უკეთესად გამოუვიდოდა, ვიდრე გენერალ ამბროუზ ბერნშტეინსა და ჯოზეფ ჰუკერს, რომლებიც მანამდე სარდლობდნენ ჯარს. როდესაც მიდს ნიშნავდნენ, ლინკოლნმა მასთან შიკრიკი გაგზავნა. თავის უსტარში პრეზიდენტი წერდა:

“გარემოებათა გამო: არავის აქამდე უფრო საპასუხისმგებლო მეთაურობა არ მიუღია; და მე არ შემიძლია დავეჭვდე იმაში, რომ თქვენ მთლიანად გაამართლებთ იმ ნდობას, რომელსაც

მთავრობა გაკისრებთ. ხელს არ შეგიშლიან შტაბიდან ყოველწუთიერი ინსტრუქციებით. არმია თავისუფლად იმოქმედებს თქვენი შეხედულებისამებრ... თქვენი ქვეშევრდომი ყველა ქვედანაყოფი განიხილება, როგორც თქვენი ბრძანების სუბიექტები.”

როგორც გაირკვა, პირველი სერიოზული განსაცდელი მიდს მაშინ შეემთხვა, როდესაც იგი თავის არმიას პატარა ქალაქ გეტისბურგში, პენისლვანიაში მეთაურობდა. ეს მისი ავტორიტეტულების თავისებური

*თუ ხალხს დაამცირებ,
შენც მათ ბედს
გაიზიარებ.*

გამოცდა იყო. როგორც შემდეგ გაირკვა, მიდი არ აღმოჩნდა ის გენერალი, რომელსაც ლინკოლნის მიერ მისთვის დელიგირებული ძალაუფლების მთელი სისავესით გამოყენება შეეძლო. მხოლოდ უილს გრანტმა შეძლო მოვლენათა სვლის გარდატეხა. მაგრამ მიდმა ლის არმია მაშინ შეაჩერა, როცა ეს საჭირო

იყო და კონფედერაციის ვაშიგენტონისაკენ სვლა შენეულა. ლინკოლნის მიერ უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონის გამოყენება ისეთივე თანამიმდევრული იყო, როგორც ფორდის მიერ მისი დარღვევა. მაშინაც კი, როცა მისი გენერლები აფუჭებდნენ საქმეს, დანაშაულს პრეზიდენტი თავის თავზე იღებდა. ლინკოლნის ბიოგრაფიის ექსპერტი, დონალდ ფილიპსი აღიარებს: “ომის განმავლობაში ლინკოლნი განაგრძობდა საკუთარ თავზე საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის აღებას წაგებული ბრძოლებისა და დაკარგული შესაძლებლობებისათვის.”

ლინკოლნი ომის დროს სიმტკიცეს ინარჩუნებდა და გამუდმებით ანიჭებდა სხვებს უფლებამოსილებებს, ვინაიდან მისი რწმენა სხვებისადმი ისეთივე შეურყეველი გახლდათ, როგორც სალი კლდე.

უფლებამოსილებათა მინიჭების კალა

საყრდენი ფაქტორი უფლებამოსილებათა მინიჭებაში ადამიანებისადმი მტკიცე რწმენაშია. მე ვფიქრობ, რომ ძალიან გამომართლა, ვინაიდან ყოველთვის ადვილად შემეძლო სხვების რწმენა. ცოტა ხნის წინ მივიღე შეტყობინება ერთი პიროვნებისაგან, რომელიც ჩემი ოჯახიდან არ გახლდათ, ვისთანაც უფლებამოსილებათა მინიჭების კუთხით ყველაზე შრომატევადი მუშაობა მქონდა გაჩაღებული. მას დან რეინალდი ჰქვია.

იგი “სქაილანში” მწყემსი იყო, დღეს კი იგი “ინჯოის” ხელმძღვანელთა შემადგენლობის ვიცე-პრეზიდენტია აღმზრდელობით საკითხებში.
 აი რა მომწერა დანმა:

“ჯონ, მე მთხოვენ წავიკითხო ლექციათა კურსი უფლებამოსილებათა მინიჭების თემაზე! მე ეს მხოლოდ იმის გამო შემიძლია, რომ თავის დროზე ისინი შენ მომანიჭე. ის დღე, როდესაც რისკზე წახვედი და აღმასრულებელ მწყემსად დაბნიშნე სამუდამოდ მეხსოვება. ვფიქრობ ძალზე საპასუხისმგებლო საქმე მომანდე. შენ მომანიჭე ქმედებათა თავისუფლება... დაიჯერე ჩემი – შეიძლება იმაზე მეტად, ვიდრე მე თვითონ მჯეროდა. შენ საკუთარი რწმენა და თავდაჯერებულობა ჩემდამი ისეთნაირად გააშუქე ჩემში, რომ შემძლებოდა შენს თავდაჯერებულობას დავეყრდნობოდი, რომელიც შემდეგ მეც გადამედო...”

მე აგრეთვე მადლობელი ვარ იმ ზეგავლენისთვის, რაც შენ ჩემს ცხოვრებაზე იქონიე. უბრალო “მადლობა” ალბათ, აქ საკმარისი არ იქნებოდა. “მე მიყვარხარ და მადლიერი ვარ შენი” – მინდა გითხრა. ჩემი უსაზღვრო მადლიერების გამოხატვის საუკეთესო ხერხი იქნებოდა, თუ შევძლებ სხვებისათვის იმ ნიჭის გადაცემას, რომელიც შენ მომმადლე.

დანი.”

დანის დიდად მადლობელი ვარ ყველაფერი იმისათვის, რაც გამიკეთა, მაგრამ მან იმაზე გაცილებით მეტი დამიბრუნა, ვიდრე მე მივეცი მას. მე ჭეშმარიტ სიამოვნებას განვიცდიდი, როდესაც ვხედავდი, როგორ იზრდებოდა დანი ჩემი დახმარებით. სიმართლე იმაში მდგომარეობს, რომ უფლებამოსილებათა მინიჭება ფლობს ძალას – არა მხოლოდ მათთვის, ვინც ლებულობს მას, არამედ მიმნიჭებლისათვისაც. სხვების წამოწვევისას, თვითონ წამოიწვეით. დანმა გამაუზღობესა არა მხოლოდ იმიტომ, რომ დამეხმარა იმაზე მეტის მიღწევაში, ვიდრე მარტო მივაღწევდი, არამედ იმიტომაც, რომ მთელი ეს პროცესი დამეხმარა განვითარებულიყავი, როგორც ლიდერი. სწორედ ამაში მდგომარეობს უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონი.

რეპროდუქციის კანონი

*ხელმძღვანელის აღზრდა მხოლოდ
ხელმძღვანელს შეუძლია*

ს მ წელს ჩემს კონფერენციებზე მე არაფორმალურ გამოკითხვას ვაწარმოებდი, რათა გამომერკვია, თუ რამ უბიძგა იქ დამსწრე ქალებსა და მამაკაცებს, რომ ლიდერები გამხდარიყვნენ. გამოკითხულთა პასუხები შემდეგნაირი აღმოჩნდა:

როგორ გავხდი ლიდერი

ბუნებრივი ნიჭი	10%
კრიზისის შედეგი	5%
სხვა ლიდერის გაკლენა	85%

თუკი ოდესმე დაფიქრებულხართ თქვენში ლიდერობის სურვილის წარმოქმნის შესახებ, ეს შედეგები ვერ გაგაკვირვებთ. ზოგიერთი ადამიანი ამას ხელს იმიტომ ჰკიდებს, რომ მათი ორგანიზაციები კრიზისს განიცდიან და მათ სურთ, რომ ამას რაიმე მოუხერხონ. მცირე ჯგუფი მათგან ჩამოყალიბდა, ვისაც ბუნებრივი ნიჭი და ხელმძღვანელის ყნოსვა ჰქონდა. ასეთი ხალხი ნავიგატორები არიან და გზის გაკაფვა დამოუკიდებლად შეუძლიათ. მაგრამ ყველა ლიდერთაგან ხუთიდან ოთხი, ვისაც ოდესმე შეხვდებით, ლიდერებად მხოლოდ იმიტომ ჩამოყალიბდნენ, რომ მათზე უკვე შემდგარი ხელმძღვანელები ზემოქმედებდნენ, რომლებიც მოძღვრავდნენ ამაში.

ეს რეპროდუქციის კანონის შესაბამისად ხდება: მხოლოდ ლიდერი აღზრდის ლიდერს.

მრავალი მისდევს კვალდაკვალ

ჩემს მიერ გამოკითხულთა ერთი მესამედი – ლიდერები საქმოსანთა სამყაროში არიან და ორი მესამედი – ეკლესიაში. მაგრამ პასუხი მიესადაგება თითქმის ყველა სფეროს. მაგალითად თქვენ აღმოაჩინეთ, რომ რეპროდუქციის კანონი საფეხბურთო სამყაროშიც მოქმედებს. ნება მიბოძეთ შეგვეკითხოთ შემდეგი: იცოდით თუ არა, რომ შერჩევისა და მწვრთნელთა შემადგენლობის ნახევართან მუშაობის მთელი პროცესი ეროვნულ საფეხბურთო ლიგაში (1998 წელს) ჩატარებულ იქნა ორი ყოფილი გამოჩენილი პროფესიონალი ფეხბურთელის – ბილი უოლემის და ტომი ლანდრის მიერ? ეროვნულ საფეხბურთო ლიგაში ამჟამად მომუშავე ათმა წამყვანმა მწვრთნელმა ორი წელი, ან მეტიც, სუპერთასის სამგზის ჩემპიონ ბილი უოლემზე ან მის ერთ-ერთ წამყვან დამხმარეზე იმუშავეს. ასევე ნსლ-ის ზუთმა მწვრთნელმა ასე თუ ისე სკოლა ტომი კანდრისთან ან ერთ-ერთ მის გამოწვრთნილთან გაიარეს.

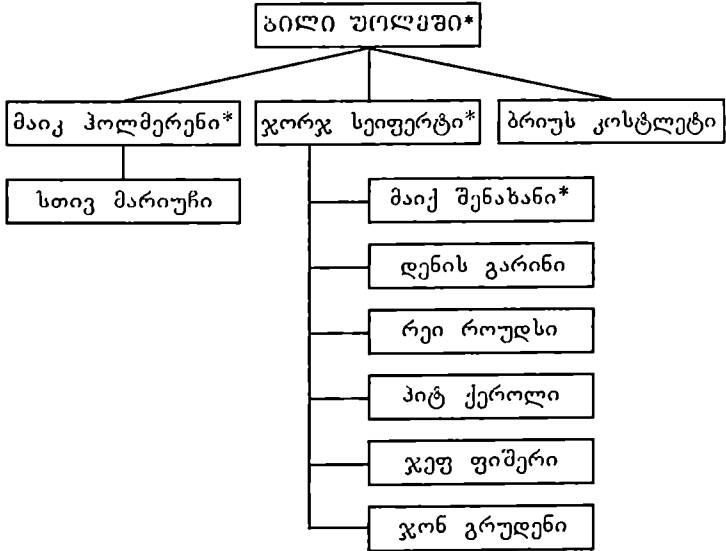
თითქმის ნსლ-ის ყველა წარმატებული მწვრთნელი, მანამდე სხვა ძლიერ ლიდერთან და უოლოშთან მუშაობდა, ნაციონალურ ლიგაში სხვა მაგალითებიც არიან: დეივ ვანდსტეტი მუშაობდა სუპერ თასის ორგზის ჩემპიონის – ჯიმი ჯონსონის ხელმძღვანელობით, ხოლო წამყვანმა მწვრთნელებმა ბილი ქოუერმა და ტონი ლანგიმ სერიოზული მომზადება მარტინ შატენჰაიმერთან გაიარეს, რომელიც “ქანზას სითი ჩიფს”-იდან იყო. მხოლოდ ლიდერი აღზრდის ლიდერს.

ვილაცა აკეთებს, ვილაც – არა

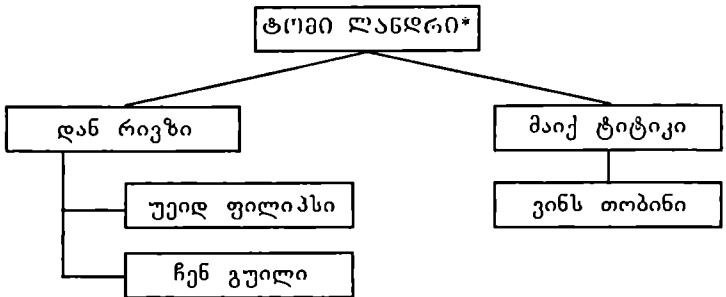
პატივისცემის კანონის თავში ჩვენ ვთქვით, რომ ადამიანები ბუნებრივად მიჰყვებიან უფრო ძლიერ ლიდერებს, ვიდრე თვითონ არიან. სწორედ ასევე, მხოლოდ ლიდერს შეუძლია სხვა ლიდერის აღზრდა.

ადამიანს არ შეუძლია მისცემს სხვას ის, რაც თვითონ არ გააჩნია. ქვეშევრდომი ვერასოდეს აღზრდის ლიდერს. მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მხოლოდ იმის გამო, რომ კაცი ხელმძღვანელია, იგი შეძლებს ავტომატურად სხვა წინამძღოლები აღზარდოს. თითოეულ ბილი უოლემზე, ჯორჯ სეიფერთზე ან ტომი ლანდრიზე მოდის ერთი ვინს ლომბარდი – კაცი, რომელიც შესანიშნავი მწვრთნელი და თავისებური ხელმძღვანელია, მაგრამ არ აქვს უნარი აღზარდოს სხვა ლიდერი, რომელიც მის ნაბიჯებს გაჰყვება.

ამჟამად მოღვაწე წამყვანი მწვრთნელები, რომლებმაც მომზადება ბილი უოლუმიან გუნდს"49-X"-ის მწვრთნელთან გაიარეს:



ამჟამად მოღვაწე წამყვანი მწვრთნელები, რომლებმაც მომზადება ტომი ლანდრისთან "ქოვპოიზ"-ის მწვრთნელთან გაიარეს:



*სუპერთასის გამარჯვებულ გუნდს წვრთნიდნენ

რატომ არ შეუძლია ყოველ ლიდერს სხვა ლიდერის გამოზრდა? ამის მრავალი მიზეზი არსებობს. ხანდახან ისინი უბრალოდ ვერც კი აცნობიერებენ სხვა ლიდერთა აღზრდის უდიდეს მნიშვნელობას. (ამის შესახებ უფრო დაწვრილებით თავბრუდამხვევი ზრდის კანონში ვილაპარაკებთ) სხვები თავის ქვეშევრდომებზე ისეთ გავლენას ახდენენ, რომ დრო აღარ რჩებათ პერსონალის საკვანძო ფიგურებზე. ვფიქრობ სწორედ ასე მოუვიდა ვინს ლომბარდს. ზოგიერთი ლიდერისათვის პრობლემა შეიძლება თავისი მდგომარეობის

*ადამიანები ვერ
მისცემენ სხვას იმას,
რაც თავად არ
გააჩნიათ. ხელქვეითი
ვერასოდეს აღზრდის
ლიდერს.*

დაკარგვის შიში აღმოჩნდეს. გახსოვდეთ რაზე ლაპარაკობს უფლებამოსილებათა მინიჭების კანონი: მხოლოდ ძლიერი ლიდერი მინიჭებს სხვებს უფლებამოსილებას.

როდესაც ბავშვი იყავით, როდისმე გითამაშიათ უფროსისა და ქვეშევრდომის თამაში? უკვე მაშინ მე ლიდერობა მსურდა. გახსოვთ, რა იყო საჭირო უფროსად რომ დარჩენილიყავით? თქვენ განზრახ ცდილობდით გეიძულებინათ ქვეშევრდომები, რომ მათ შეცდომები დაეშვათ. ისინიც ცდებოდნენ და რიგის ბოლოში დადგომა უხდებოდათ. იგივე ხდება, როცა საკალათბურთო კორტზე ცხენობანას თამაშობთ. თქვენ ისეთ ძლიერ სროლებს აკეთებთ, რომ სხვებს არ შეუძლიათ მათი გამეორება. ჩემსავით რომ იყოთ, ზუსტი და დამაჯერებელი ნასროლი გექნებოდათ, რომელიც თამაშს დახურავდა კიდეც. ლიდერისა და ქვეშევრდომის თამაშის არსი იმაშია, რომ თუ ვინმეზე გამარჯვება გასურს, უნდა აიძულო, რომ დამარცხდეს. ეს ლიდერის აღზრდის პროცესის საპირისპიროა.

გასულ წელს, ჯაკარტაში, ინდონეზიაში ხელმძღვანელობის ოსტატობის საკითხებზე კონფერენციას ვატარებდი, — ვასწავლიდი რეპროდუქციის კანონს და უფროსისა და ქვეშევრდომის თამაშს. მე ვითხოვე, რომ თვალსაჩინო მაგალითისათვის სცენაზე მოხალისე გამოსულიყო, რათა მენახვებინა თუ რა ემართებოდა ლიდერს, რომელიც სხვის დაბლა დაწევას ცდილობდა, ნაცულად იმისა, რომ ზემოთ წამოეწია. ჩემი ხელები მოხალისეს მხრებზე დავადე და ვცდილობდი, რაც შეიძლებოდა ქვევით დამეწია. რაც უფრო დაბლა ეწევდი მას, მით უფრო მიწვედა დახრა. იგივე ხდება ლიდერობის პრაქტიკაში: რაც მეტად გასურთ სხვათა დაქვეითება, მით უფრო დაბლა გიწევთ დახრა მათთან ერთად.

ბოლიათთა დამარცხებლების აღზრდისას

ერთ-ერთი ჩემი ყველაზე საყვარელი ისტორია, რომელიც წარმოდგენას იძლევა რეპროდუქციის კანონზე, შეეხება ძველი ისრაელის ხალხს. პროფესიონალმა მებრძოლმა ბოლიათმა ისრაელი გამოიწვია. მან თქვა, რომ ისრაელის ყველაზე ძლიერ მებრძოლს შეერკინებოდა შემდეგი პრინციპით: “გამარჯვებული მთელ ომს იგებს”. და ვინ გამოვიდა წინ გამოწვევის საპასუხოდ? არა დიადი მეფე საული ან ვინმე გამოცდილი ვეტერანი, არამედ დავითი, ახალგაზრდა, არც ისე მაღალი ყმაწვილი, მწყემსი, და, შურდულით ბოლიათს ქვა გაუქანა, ძირს დააგდო და მისივე ხმლით თავი მოკვეთა.

ჩვენ თანაუგრძობთ ბოლიათს, რამეთუ დამარცხებული გვებრალება. მაგრამ ყველამ არ იცის ისტორიის გაგრძელება. დავითი დიადი მებრძოლი გახდა და ბოლოს მეფობაც მიიღო. გზად მან რამოდენიმე ასეთივე ძლევამოსილი მებრძოლი აღზარდა. არანაკლებ ხუთი მათგანი ისეთივე ძლიერი გახდა და შეეძლოთ ძლევამოსილი მტრის დამარცხება, ისევე, როგორც მათ ლიდერს. მაგრამ, საულმა, მეფედ მყოფმა, განა იგივე გააკეთა? არა! მხოლოდ მას, ვინც გაუძლო ამა თუ იმ განსაცდელს, შესწევს უნარი, ამ კუთხით სხვები გამოწვრთნას. ასევე მხოლოდ ის, ვისაც შეუძლია გიგანტის მოკლა, მოამზადებს ისეთივე ძლიერ მებრძოლებს. — მხოლოდ ლიდერი აღზრდის სხვა ლიდერებს.

ჩვენ იმას ვასწავლით, რაც თავად კუფხით — ჩვენს მსბავსთ ვამზადებთ

აღზრდის კუთხით გამიმართლა, ვინაიდან მამაჩემის, მელვინ მაქსველის, ძალიან კარგი ლიდერის თვალწინ ვიზრდებოდი. ჩემი ბავშვობისა და სიყრმის ყოველი დღე იყო იმისი გაკვეთილი, თუ როგორ მეშრომა ადამიანებთან, გამერჩია პრიორიტეტები, განმევითარებინა თავი საკუთარი გეგმის შესაბამისად და გადაამეხადა ფასი, რათა ლიდერად ჩამოვყალიბებულიყავი. ჩემი ცოდნის რაღაც ნაწილი მე მისგან მივიღე. მაგრამ უფრო მეტი მაშინ შევიტყვე, როცა მის გვერდით ვიყავი, ვაკვირდებოდი თუ როგორი ურთიერთობები ჰქონდა ხალხთან და ვცდი-

ასევე მხოლოდ ის, ვისაც შეუძლია გიგანტის მოკლა, მოამზადებს ისეთივე ძლიერ მებრძოლებს. — მხოლოდ ლიდერი აღზრდის სხვა ლიდერებს.

ლობდი გამეგო, როგორ აზროვნებდა იგი. შედეგად, როდესაც კოლეჯში მოვხვდი, მე უკვე არც ისე ცუდი ინტუიცია და ორგანიზატორული პრაქტიკა მქონდა შეძენილი და გაცილებით მაღალ დონეზე, ვიდრე ჩემს თანატოლებს. მე განვაგრძობდი ხელმძღვანელობის ოსტატობის შესწავლას, ვეშურებოდი ძლიერი ლიდერებისაგან დარიგებებს, რათა უფრო კარგად შემძლებოდა წინამძღოლობა.

თუ თქვენც გსურთ წინამძღოლობის უნარის გაღვივება, იგივე უნდა გააკეთოთ. ეტებით ურთიერთობანი საუკეთესო ლიდერებთან. თუ დამწყები ხართ, შესაძლოა თქვენი მოღვაწეობის სფეროში უპირიანი იყოს ასეთ ხალხთან ურთიერთობა, რათა საკუთარი საქმის ძირითად გამოცდილებას ეზიაროთ. მაგრამ, როგორც კი საბაზისო გამოცდილებას შეიძენთ, ისწავლეთ სხვადასხვა პროცესიის ხალხისაგან. მე ვისწავლე საქმოსნებისაგან, მწყემსებისაგან, პოლიტიკოსებისაგან, გენერლებისაგან, ფეხბურთელებისაგან, მეწარმეებისაგან. თქვენ მოგიწევთ არჩევანის გაკეთება. პროფესიის მიუხედავად ხელმძღვანელობის პრინციპები უცვლელი რჩება.

ამას ყველა მაშინვე ვერ ხვდება. მაგალითად, რამდენიმე წლის წინ, როდესაც ჩემს ძმას ლერის ვუთხარი, რომ კორპორატიულ სამყაროში ლექციების კითხვას ვაპირებდი ხელმძღვანელობის სფეროში, იგი ამას სკეპტიკურად მოეკიდა. ის ნამდვილი ბიზნესმენია. მან ფინანსურ დამოუკიდებლობას უძრავი ქონების სფეროში ჯერ კიდევ მაშინ მიაღწია, როცა ოცდაათისაც არ იყო და ახლა ერთ-ერთი უნივერსიტეტის მმართველობის წევრი და მეთვალყურე გახლავთ. მაგრამ იგი დარწმუნებული არ იყო, მიიღებდნენ თუ არა საქმიანი სამყაროს ლიდერები გამოცდილებას ეკლესიის წინამძღოლისაგან. მე ვიცოდი, რომ ორგანიზატორული ხელოვნების კანონები უნივერსალურია, ხოლო მისი პრინციპები ნებისმიერ სფეროშია მისაღები. და საკმაოდ დამაჯერებლად დავიწყე სწავლება ისეთ ორგანიზაციებში, როგორიცაა “სამზ ქლაბი”, “უოლ-მარტი”, “მერი კეი” და “ბეილი ლამბერი”. ხალხმა დაინახა, რომ პრინციპები მუშაობენ და უფრო მეტი შეკითხვები დაებადათ. რატომ ეშურებიან ასეთი დიდი კომპანიები რჩევის მიღებას ოთხი პატარა ფირმის ხელმძღვანელისაგან? იმიტომ, რომ მათ ესმით, რომ რეპროდუქციის კანონი მოქმედებს მოღვაწეობის სფეროსაგან დამოუკიდებლად.

გადადგით შემდეგი ნაბიჯი

არსებობს მხოლოდ ერთი მეთოდი, რომლის თანახმადაც სხვა წინამძღოლებს მოამზადებთ, – თვითონ გაიზარდოთ საკუთარ ლიდერულ შესაძლებლობებში. თუ უკვე გადადგით ეს პირველი ნაბიჯები, მაშინ თქვენ მოგისმენენ კიდევ. შეგიძლიათ შეუდგეთ სხვა ლიდერების მომზადებას. თუკი მხოლოდ დამწყები ხართ, მხედველობაში იქონიეთ ლიდერი, რომელიც სხვა ლიდერს ამზადებს. ის უნდა...

ხელმძღვანელობის პერსპექტივას

ხელმძღვანელობის გამოცდილებათა ნებისმიერი ქმედითუნარიანი მოძღვარნი მომავალ ლიდერებთან შრომას თავისი ცხოვრების პრიორიტეტად აქცევენ. რაც უფრო მეტი ლიდერია, მით მეტია წარმატების შანსი.

იზიდავდეს კოტინციურ ლიდერებს

შესაძლოა გსმენია როს პეროტის გამონათქვამი: “ლიდერები ფარაში არ ერევიან, ისინი ცალ-ცალკე უნდა ეძებოთ”. ეს მართალია. მაგნეტიზმის კანონის შესაბამისად, თუკი ავითარებთ ორგანიზატორულ უნარს, გექნებათ შესაძლებლობა პოტენციური ლიდერების მოზიდვისა. თუ ამას აკეთებთ და მათ კეთილგანწყობას იმსახურებთ, მაშინ თავად მოგეცემთ უფრო მაღალ და ხარისხიან დონეზე ამაღლების შანსი.

ქმნიდეს სათანადო გარემოს

გარემო, სადაც ლიდერული თვისებები დაფასებულია და არსებობს მათი დაუფლების სურვილი, ხელმძღვანელის აქტივი ხდება. ასეთი გარემო არა მხოლოდ იზიდავს “არწივებს”, არამედ ეხმარება მათ ფრენის სწავლაში. ასეთი “არწივისებური” გარემოცვა იქ შედგება, სადაც ლიდერს აქვს ხელვა, იძლევა სტიმულს სრულყოფისაკენ, ხელს უწყობს შემოქმედებითი გამოცდილების განვითარებას, მიდის რისკზე და არ გაურბის პასუხისმგებლობის დაკისრებას. უზრუნველყავით ასეთი გარემო ხანგრძლივი დროით და თქვენ გამოიმუშავეთ ორგანიზატორულ კულტურას, სადაც “არწივები” გუნდად შემოკრიბებიან.

ზეზაპლენა ბადაპლენია

თუ თქვენ გესმით რეპროდუქციის კანონი, მაშინ აცნობიერებთ მის ღიად მნიშვნელობას ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის. თუ თქვენს კომპანიებში სუსტი ლიდერები მუშაობენ, ის ღონეც კი, რომელიც მათ უკვე აქვთ, დაქვეითდება. თუ საწარმოში ძლიერი ხელმძღვანელები არიან, ისინი თავიანთ მსგავსებს გამოზრდიან და მაშინ კომპანიის ორგანიზატორული პოტენციალი სულ უფრო გაიზრდება.

ხანდახან ისეთი კომპანიები ჩნდებიან, სადაც ლიდერთა პოტენციალი იმდენად ღიდა და განვითარების პროცესი იმდენად სტაბილური, რომ ეს სხვა კომპანიებზეც აისახება ხოლმე. ასე იყო “ჯენერალ ელექტრიქსში” ჯექ უოლშის მმართველობით. ფირმა მსოფლიოს ერთ-ერთი წამყვანი კომპანია გახდა ხელმძღვანელობის ორგანიზაციის სფეროში და იქ ლიდერი – ლიდერზე იბადება დღესაც. ფაქტიურად კომპანიამ იმაზე მეტი ქმედითუნარიანი ლიდერი დაკარგა, ვიდრე სხვა კომპანია თავისი არსებობის მანძილზე შეძლებდა მათ მომზადებას. გადახედეთ იმ ხელმძღვანელთა ჩამონათვალს, რომლებიც ოდესმე თანამშრომლობდნენ “ჯენერალ ელექტრონიქსთან”.

უილიამ ანდრეში, “ჯენერალ დაინამიქი”
 ნორმან ბლეიქ უმცროსი “USF&G”
 ლერი ბოსიდი, “ალაიდ – სიგნალი”
 მაიქლ ემი, “სისტემს ენდ ქომპიუთერ თექნოლოჯი”
 სთენლი გლოტ, “რაბერმეიდი”, “გუდუარ თეარი” და “რუბერი”
 ფრედ ჰერი, გარდაცვლილი დირექტორი კომპანია. “რორ”-ისა
 რობერტ გოლდსმიტი, ყოფილი დირექტორი კომპანია. “რორ”-
 ისა
 გლენ გაინერი, “ოუენს ქორნინ ფიბერგლას”
 ქლაიდ ქითონი “ქლინ ჰარბორსი”
 ჩაქ ლილისი “მიდიაუნ გრუფი”
 მაიქლს ლოქჰარდ “ჯენერალ სიგნალი”
 დენიელ მაქლაფლინი “ექვი ფაქსი”
 რიჩარდ მილერი “ვანგ ლაბორატორიზი”
 როჯერ შიპქე “რილნდ გრუფი”
 ჰერი სთონსაიფერ “სუსთანდი” მოგვიანებით “მაქლონელ დუგლას
 გრუფი”
 ჯონ თრანი “სტენლი ვორქსი”

ვალტერ უილიამს “რაბერმეიდი”

თომას განდერსლაის “ჯი-თი-ის”-ის პრეზიდენტი, ხოლო მოგვიანებით კომპანია “მ/ბ კომი”-ს დირექტორი.

აღვა უიეი, “ამერიკან ექსპრესი”.

ისევე, როგორც ფეხბურთის სამყაროში, მრავალი ლიდერის თვისებები შეიძლება ერთ წყაროს მივაწეროთ. როგორ მოახერხა “ჯენერალ ელექტრიკმა” ამდენი ლიდერის აღზრდა? უპირველეს ყოვლისა, კომპანიის ერთ-ერთი პრიორიტეტია ხელმძღვანელი შემადგენლობის მომზადება. საწარმო წელიწადში 500 მილიონზე მეტ დოლარს ხარჯავს ლიდერთა მომზადებისა და გადამზადებისათვის ქროთონვილში, საკუთარ ინსტიტუტში, რომელსაც ხშირად “კორპორატიული ამერიკის ჰარვარდს” ეძახიან. მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანი ის ფაქტია, რომ კომპანიას ძალიან ნიჭიერი მეთაური ჰყავს, სახელად ჯეკ უოლკში.

ყველაფერი ზემოდან იწყება, რადგანაც მხოლოდ ლიდერს შეუძლია ლიდერის აღზრდა. ქვეშევრდომები ამას ვერ შეძლებენ. ვერ გააკეთებენ ამას საგანმანათლებლო პროგრამებიც კი. საჭიროა ერთმანეთის სახეზე ცნობა, მაგალითის ჩვენება და ზრდა. ამაშია რეპროდუქციის კანონი.

ალიარების კანონი

ჯერ ხელმძღვანელს აღიარებენ, ხოლო შემდეგ მის ხედვას ღებულობენ

1997 წლის შემოდგომაზე მე და ჩემი პერსონალის რამოდენიმე წევრს გეჭონდა შესაძლებლობა გვემოგზაურა ინდოეთში და წაგვეკითხა ლექციები ოთხ კონფერენციაზე ლიდერობის პრაქტიკის თემის გარშემო. ინდოეთი წინააღმდეგობებით აღსავსე საოცარი ქვეყანაა. იქ არიან გულუხვი და კეთილი ადამიანები, ამასთან მილიონობით და მილიონობით ადამიანი ისეთ სილატაკეში ცხოვრობენ, რომლის წარმოდგენაც კი ძნელია. ამან შემახსენა ალიარების კანონი.

არასოდეს დამავიწყდება, ჩვენი თვითმფრინავის დელიში დაფრენა. როდესაც აეროპორტს ვტოვებდი ისეთი შეგრძნება მქონდა, თითქოს სხვა პლანეტაზე აღმოვჩნდი. ყველგან ბრბოს მასები იყო. ხალხი ველოსიპედებზე, ავტომობილებზე, აქლემებზე და სპილოებზე. ქურჩა გადაჭედილი გახლდათ ადამიანებით. ზოგიერთებს პირდაპირ იქ უძინათ. ირგვლივ უპატრონო ცხოველები დაეხეტებოდნენ. ყველგან მოძრაობა იყო. როდესაც მანქანით სასტუმროსაკენ მივემგზავრებოდით ტრანსპარანტები შევნიშნე. საითაც არ უნდა გაგვეხედა, ყველგან ტრანსპარანტები იყო გამოფენილი, რომლებიც ინდოეთის დამოუკიდებლობის 50 წლისთავისადმი გახლდათ მიძღვნილი და ერთი ადამიანის – მაჰატმა განდის გამოსახულებით.

დღეს მრავალთათვის თავისთავად გასაგებია, რომ განდი დიდი ლიდერი იყო. მისი აღმავლობის ისტორია მშვენიერი მაგალითია ალიარების კანონის შესასწავლად. მოჰანდას განდიმ, რომელსაც ხალხი მაჰატმას ეძახდა (რაც “დიდსულოვანს” ნიშნავს), განათლება ლონდონში მიეღო. სამართლის მცოდნეობის კურსის დამთავრების შემდეგ ის ინდოეთში დაბრუნდა, ხოლო შემდეგ სამხრეთ აფრიკაში გაემგზავრა. იქ მან 20 წელი იმუშავა, იყო რა პოლიტ-აქტივისტი. ამ ხნის

განმავლობაში მაჰატმამ განაეთარა ხელმძღვანელის თვისებები, იბრძოდა რა ინდოელთა და სხვა უმცირესობათა უფლებებისათვის, რომლებიც სარ-ის აპარტიდის მთავრობის უღელქვეშ იყვნენ.

როდესაც 1914 წელს განდი ინდოეთში დაბრუნდა, ის უკვე კარგად ცნობილი და დიდად პატივცემული იყო თავის ხალხში. რამოდენიმე წლის განმავლობაში მან მოახერხა საპროტესტო მარშისა და ქვეყანაში საყოველთაო გაფიცვათა მოწყობა. ხალხი მასთან შესახვედრად მოდიოდა და სულ უფრო აღიარებდა მასში ლიდერს. 1920 წელს – 6 წლის შემდეგ, რაც ინდოეთში დაბრუნდა – იგი არჩეულ იქნა სრულიად ინდოეთის ადგილობრივი მმართველობის ლიგის პრეზიდენტად.

ყველაზე შესანიშნავი განდის თვისებებში არა მხოლოდ ისაა, რომ იგი ინდოელი ხალხის ლიდერი გახდა, არამედ ის, რომ შესძლო ხალხის აზროვნების შეცვლა თავისუფლების მოპოვების მიმართულებით. განდის გამოჩენამდე ხალხი უმთავრესად ძალადობას მიმართავდა თავისი მიზნების მისაღწევად. წლების განმავლობაში ბრიტანული ესთებლიშმენტის წინააღმდეგ მიმართული ამბოხები რეგულარული გახდა. განდის ხედვა ინდოეთში გარდაქმნებთან დაკავშირებით ძირითადად სამოქალაქო დაუმორჩილებლობას ემყარებოდა. ერთხელ მან თქვა: “დაუმორჩილებლობა ყველაზე ქმედითი ძალაა კაცობრიობის განკარგულებაში. ის უფრო ქმედითია, ვიდრე ყველაზე მრისხანე იარაღი, რომელიც ადამიანმა გამოიგონა.”

განდი მოუწოდებდა ხალხს, რომ უღლისათვის მშვიდობიანი დაუმორჩილებლობა და თანამშრომლობაზე უარი დაეპირისპირებინათ. მაშინაც კი, როცა ბრიტანეთის შეიარაღებულმა ძალებმა მასიურად ათას კაცზე მეტი მოკლეს ამრითარში. განდი მოუწოდებდა ხალხს, რომ საპასუხო ძალადობის გარეშე შეწინააღმდეგებულებიყვნენ მომხდურს.

ყველასათვის ანალოგიური აზროვნების ჩადება მარტივი არ ყოფილა. ვინაიდან ხალხმა დაიწყო მაჰატმას, როგორც ლიდერის აღიარება, მათ დაიწყეს მისი ხედვის გაზიარებაც. ხოლო შემდეგ რწმენით გაჰყვნენ მას. იგი სთხოვდა მათ, რომ არ გაეჩალებინათ განუკითხაობა და როგორც იქნა ისინიც დაემორჩილნენ. როდესაც მაჰატმამ მოითხოვა, რომ საზღვარგარეთული სამოსის ყველა კომპონენტი დაეწვათ და მხოლოდ ეროვნული ჩაეცვათ, ისინი დაემორჩილნენ და მილიონობით კაცმა მიბაძა მას. როდესაც მან გადაწყვიტა, რომ “მარილის აქტის” წინააღმდეგ გამართული საპროტესტო მარში ზღვისაკენ სამოქალაქო დაუმორჩილებლობის კულმინაცია იქნებოდა ბრიტანული რეჟიმისადმი, ერის ლიდერები მიჰყვებოდნენ მას 200 მილის მანძილზე – ქალაქ

დანდიმდე, სადაც ისინი დააპატიმრეს ოფიციალური ხელისუფლების წარმომადგენლებმა.

მათი ბრძოლა თავისუფლებისათვის ნელი და მტანჯველი იყო, მაგრამ განდის ორგანიზატორული ენერგია საკმაოდ ძლიერი გახლდათ, რათა ოცნება რეალობად ექცია — 1947 წელს ინდოეთმა დამოუკიდებელი მმართველობის მქონე სახელმწიფო სტატუსი მიიღო. ვინაიდან ხალხმა თავისი იმედი განდიზე დასდო, მიიღო და გაიზიარა მისი შეხედულებანი, მან მათი განხორციელება შეძლო. ასე მუშაობს ალიარების კანონი. ლიდერი პოულობს ოცნებას, ხოლო შემდეგ ხალხს. ხალხი ღებულობს წინამძღოლს, ხოლო შემდეგ ოცნებას.

ლიდერი პოულობს ოცნებას, ხოლო შემდეგ ხალხს. ხალხი ღებულობს ლიდერს, ხოლო შემდეგ ოცნებას.

ნუ დააყენებ ურამს ცხენის ფინ

როდესაც ხელმძღვანელობის ოსტატობის შესახებ სემინარებზე ვასწავლი, მე მრავალ კითხვას მისვამენ ლიდერის ხედვასთან დაკავშირებით. აუცილებლად შესვენებისას ვინმე მიახლოვდება ხოლმე, მაძღვეს თავისი ხედვის მოკლე აღწერას და მეკითხება: “როგორ ფიქრობთ, ჩემი ქვეშევრდომები ირწმუნებენ ჩემს ხედვას?” ჩემი პასუხი ყოველთვის ერთი და იგივეა: “ჯერ მითხარით: დაგიჯერებენ თუ არა თქვენი ქვეშევრდომები?”

საქმე იმაშია, რომ მრავალი ადამიანი ამ საკითხს სხვა მხრიდან უდგება. ისინი ფიქრობენ, რომ თუ საქმე ღირებულია, მაშინ ხალხი ავტომატურად მიიღებს და წაყვება მას. სინამდვილეში ვითარება სხვაგვარადაა. ხალხი თავიდანვე არ წამოგყვებათ თქვენ, მაშინაც კი თუ საქმე ღირებულია. ისინი ჯერ ლიდერს დაუჯერებენ და შემდეგ მის ხედვას. ამის გაცნობიერებით თქვენ შეცვლით ხელმძღვანელობის მთელს კონცეფციას.

ის, ვინც ჩემს კონფერენციებს ესრწება და მსგავსი ტიპის შეკითხვებს მაძღვეს, წაყვება თუ არა ხალხი მას, უნდა ეკითხებოდეს საკუთარ თავს: “მივეცი თუ არა ხალხს იმის საბაბი, რომ დამიჯეროს?” თუ პასუხი დადებითია, მაშინ ქვეშევრდომები სიამოვნებით დააბანდებენ თავიანთ უნარს მათ კონცეფციაში. მაგრამ თუ ლიდერსა და ქვეშევრდომს შორის ნდობა არაა, მნიშვნელობა არა აქვს, რამდენად ღირებულია მისი ხედვა.

არც ისე დიდი ხნის წინ “ბიზნეს-უიქ“-ში წაკვიკითხვე სტატია, რომელშიც საუბარი იყო იმ მეწარმეებზე, რომლებსაც მსხვილი ფინანსები გააჩნიათ და თანამშრომლობენ საკომპიუტერო ინდუსტრიაში. კომპანია “სილიკონის ველი” კალიფორნიაში, ცხადია, თავის პერსონალში ფლობს

*ხალხი არ ვაყვება
ღირებულ საქმეს,
თუკი ის ლიდერის
მიერ არ იქნება
წარმოდგენილი,
რომელსაც ისინი
სრულიად ენდობიან.*

ისეთი ადამიანებს, რომლებიც საკომპიუტერო ინდუსტრიაში მუშაობის მრავალწლიანი გამოცდილების შემდეგ ცდილობენ საკუთარი ბიზნესის წამოწყებას. ყოველდღიურად ასობით ასეთი მეწარმე ტრიალებს, რომ ინვესტორს მიაგნოს და თავისი იდეები განახორციელოს. მრავალი მათგანი ვერ აღწევს წარმატებას. მაგრამ თუ მეწარმემ ერთხელ მაინც მიაღწია მიზანს, მაშინ, მომავალში მას ფულის შოვნა უადვილდება. ხშირად

ინვესტორები არც კი ინტერესდებიან მათი იდეებით. თუ ისინი პიროვნებაში აბანდებენ, მაშინ მის იდეებსაც ლებულობენ.

მაგალითად, მეწარმემ საკომპიუტერო პროგრამების სფეროში ჯუდი ესტრიმმა და მისმა პარტნიორმა ორი წლის განმავლობაში ორი კომპანია დააარსეს. იგი ამბობს, რომ მისი პირველი საწარმოს დაფინანსებამ ექვსი თვე წაიღო და აურაცხელი პრეტენზიები მოყვა. მიუხედავად იმისა, რომ მას ძალიან პერსპექტიული იდეა ჰქონდა და მთელი 100%-ით სწამდა მისი წარმატებისა. მეორე კომპანიის გახსნას მხოლოდ ერთი დღე დასჭირდა. საჭირო აღმოჩნდა მხოლოდ ორი სატელეფონო ზარი, რომელმაც რამოდენიმე წუთი დაიკავა, რათა ნაპოვნი ყოფილიყო 5 მილიონი დოლარი. როდესაც ცნობილი გახდა, რომ იგი აპირებდა მეორე ფირმის გახსნას, ხალხმა დაშურებით მოიწადინა უკვე დიდი თანხის ინვესტირება. იგი მოგვითხრობდა: “ინვესტორები გვირეკავდნენ და გვეხვეწებოდნენ აგველო მათგან ფული.” რამ შეიცვალა სიტუაცია ესოდენ მკვეთრად? აღიარების კანონმა. ხალხმა აღიარა ლიდერი და ამიტომაც მზად იყო დათანხმებოდა მის ნებისმიერ საქმიან კონცეფციას, მაშინაც კი როდესაც სათანადოდ არ ჰქონდა შესწავლილი იგი.

თქვენი პიროვნება თვითონვე მიტყველავს საკუთარ თავზე

ნებისმიერი თქვენი იდეის აღქმა, თქვენივე პიროვნების აღქმით იფილტრება. თუ გენდობიან, მაშინ ირწმუნებენ, რომ თქვენს მიერ გამოთქმული იდეა აზრიანია. ეს ერთ-ერთი მიზეზია იმისა, რომ გამოჩენილ მსახიობებსა და სპორტსმენებს სარეკლამო რგოლებში გადასაღებად იყენებენ ხოლმე. ხალხი “ნაიქის” სპორტულ ფეხსაცმელს იმიტომ ყიდულობს, რომ მას მაიკლ ჯორდანი ატარებს – და არა აუცილებლად ნაკეთობის ხარისხის გამო. იგივე ხდება, როდესაც მსახიობები უწევენ რეკლამირებას პროდუქციას. ნუთუ, როდესაც არტისტს ქირაობენ იგი უცაბედად ექსპერტი ხდება ამ სფეროში? როგორც წესი – არა, მაგრამ ამას მნიშვნელობა არა აქვს. ხალხს სურს ჩარლზტონ ჰესტონის მოსმენა, როდესაც ის სანადირო იარაღზე საუბრობს და არა იმიტომ, რომ ის ამ სფეროში ექსპერტია, არამედ იმიტომ, რომ მას ენდობიან, როგორც პიროვნებას და მსახიობს. როგორც კი ადამიანები პიროვნებას აღიარებენ, ისინი შანსს აძლევენ მის ხედვას.

*ხალხს სურს საქმე
ამასთან დაიჭიროს,
ვისთანაც ამის
გაკეთება კარგია.*

ორიდან ერთ-ერთი ვერ ბავა

თქვენ არ შეგიძლიათ ლიდერი საკუთარ საქმეს ჩამოაშოროთ. ამის მიღწევა შეუძლებელია, როგორც არ უნდა ცდილობდეთ. აქ არ მოგეცემათ არჩევანი “ორიდან ერთი”. ორივე განუყოფელია. განიხილეთ

ლიდერი	+	ხედვა	=	შედეგი
არაა აღიარებული		არაა აღიარებული		საჭიროა სხვა ლიდერი
არაა აღიარებული		აღიარებულია		საჭიროა სხვა ლიდერი
აღიარებული		არაა აღიარებული		საჭიროა სხვა ხედვა
აღიარებული		აღიარებულია		საჭიროა ლიდერის მხარდაჭერა

ცხრილი. მასზე ნაჩვენებია თუ როგორ რეაგირებენ ადამიანები სხვადასხვა სიტუაციებში ლიდერსა და მის ხედვებზე:

როდესაც ქვეშევრდომები არ ღებულობენ ლიდერს და მის ხედვას, ისინი დაიწყებენ სხვა ლიდერის ძებნას.

რთული არაა ამოვიცნოთ ადამიანის რეაქცია, როდესაც იგი არ ღებულობს ლიდერსა და მის ხედვას. — ის უბრალოდ მას არ დაემორჩილება. მაგრამ გარდა ამისა, ის კიდევ რაღაცას გააკეთებს: დაიწყებს სხვა ლიდერის ძებნას. ეს — წამგებიანი სიტუაციაა.

როდესაც ქვეშევრდომები არ აღიარებენ ლიდერს, მისი ხედვისაგან განსხვავებით, ისინი სხვა წინამძღოლს ეძებენ.

თქვენ შეიძლება გაგაკვიროთ ამ დებულებამ. მაშინაც კი, თუ ხალხი იფიქრებს, რომ ლიდერის მიერ შემოთავაზებული საქმე ღირებულია, მაგრამ არ ღებულობენ ხელმძღვანელს როგორც პიროვნებას, ისინი შეუდგებიან სხვა ლიდერის მოძებნას. სწორედ ეს არის იმის მიზეზი, რომ პროფესიონალურ სპორტში მწვრთნელები ხშირად იცვლიან გუნდს. ნებისმიერი გუნდისათვის ხელვა ყოველთვის უცვლელია: ყველას ჩემპიონატის მოგება სურს. მაგრამ მოთამაშეებს ყოველთვის არ სჯერათ თავისი ლიდერისა. და რა ხდება მაშინ: გუნდის მფლობელი გაათავისუფლებს მწვრთნელს და სამუშაოდ იმას აიყვანს, ვისშიაც მისი აზრით მოთამაშეები თავიანთ ძალისხმევას დააბანდებენ.

როდესაც ქვეშევრდომები აღიარებენ ლიდერს, მაგრამ არა მის ხედვას, ისინი ცვლიან ხედვას.

მაშინაც კი, როდესაც თანამშრომელთათვის მიუღებელია იმ ლიდერის ხედვა, რომელიც მათ უკვე აღიარეს, ისინი გააკვივებიან მას. ეს ხშირად შეინიშნება პოლიტიკის სფეროში. მაგალითად, წარსულში ქალთა ნაციონალური ორგანიზაცია მკვეთრად გამოდიოდა სექსუალური ძალადობის წინააღმდეგ. მაგრამ, როდესაც ცოტა ხსნის წინ პაულა ჯონსმა პრეზიდენტი კლინტონი სექსუალურ ძალადობაში დაადანაშაულა, ამ ორგანიზაციამ განაგრძო პრეზიდენტის მხარდაჭერა. რატომ? არა

იმიტომ, რომ მისმა წევრებმა შეცვალეს თავიანთი აზრი და ძალადობა მისაღებად ჩათვალეს, არამედ მათ შესაძლებლად ჩათვალეს იმ ლიდერის მხარდაჭერა, რომელიც მანამდე უკვე ალიარებული ჰყავდათ.

როდესაც ქვეშევრდომები ლიდერის კონცეფციას არ ეთანხმებიან, მათი რეაქცია შეიძლება სხვადასხვანაირი იყოს. ხანდახან ისინი ეცდებიან ზეგავლენა იქონიონ მასზე, რათა მან თავისი ხელვა შეცვალოს. ხან კი შეიძლება მისი მხარე დაიჭირონ. ხანდახან კომპრომისიც დასაშვებია. მანამ, ვიდრე ქვეშევრდომები ენდობიან ლიდერს, როგორც პიროვნებას! ისინი არ უარყოფენ მას და განაგრძობენ მორჩილებას.

**როდესაც ქვეშევრდომები ღებულავენ
ლიდერსაც და მის მიერ სიტუაციის ხელშეწყობას,
მათი მხარდაჭერა ორმაგდება.**

ისინი თავის ლიდერს გაჰყვებიან, მიუხედავად სიტუაციის გართულებისა და დაბრკოლებათა რაოდენობისა მათ გზაზე. აი, რატომ არ გამოიჩინა ინდოელმა ხალხმა ძალისმიერი წინააღმდეგობა განდის ეპოქაში, როდესაც ჯარისკაცები მათ ტყვეის სეტყვას უშენდნენ. იგივემ შეაფრთიანა აშშ-ს პროგრამის შემმუშაებლები კოსმოსის ათვისების შესახებ, რათა ხორცი შეესხათ პრეზიდენტ კენედის ხელვისთვის — გაეგზავნა კაცი მთვარეზე. ამავე მიზეზით აგრძელებდნენ ადამიანები იმედოვნებასა და მარტინ ლუთერ ქინგ უმცროსის ოცნების განხორციელებას. მას შემდეგაც კი, რაც ის დახვრიტეს. სწორედ ეს შთააგონებს ხოლმე მიმდევრებს გააგრძელონ რბოლა, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ისინი გრძნობენ, რომ უკვე მთელი თავიანთი ძალა ამოწურეს.

თუ თქვენ ლიდერის ხარისხში გამოდინართ, საკმარისი არაა გქონდეთ ღრმა ხელვა და პერსპექტიული საქმე იმისათვის, რომ ხალხი გამოგყვეთ. ჯერ საჭიროა საკუთარ თავზე იშრომოს და მაშინ ხალხი თვითონ ალიარებს თქვენდამი თავის ნდობას. მოგიწევთ ასეთი ფასის გაღება, თუ გსურთ, რომ თქვენი კონცეფცია რეალურად იქცეს.

ხალხის მიერ თქვენი ალიარების ღრმ

თუ ოდესმე გიცდიათ გეიძულებინათ ვინმე გამოჰყოლოდა თქვენეულ ხელვებს, მაგრამ სასურველს ვერ მიაღწიეთ, — ალბათ, მხედველობაში

არ მივიღიეთ აღიარების კანონი, ან იქნებ, ვერც კი აცნობიერებთ მის არსებობას. პირველად აღიარების კანონის სერიოზულობა გვააცნობიერე, როცა 1972 წელს რიგით მეორე ხელმძღვანელობის პოსტი დაეკავე. ნავიგაციის კანონის თავში ვახსენე, რომ მას შემდეგ, რაც ეკლესიაში რამოდენიმე წელი დავყავი, მე მას ეკლესიის სამყოფელის მშენებლობის მულტიმილიონიან პროექტისაკენ წავეუბეხი. მაგრამ, მაშინ, როცა იქ ახალი მისული გახლდით, მრევლი მსგავსი პროექტისაგან შორს იყო.

ერთი კვირით ადრე, სანამ ამ ეკლესიაში მივიდოდი, 65%-ზე მეტმა მისმა წევრებმა ხმა მისცა არსებული შენობის რეკონსტრუქციას სხვადასხვა ღონისძიებათა ჩატარების მიზნით. ამ ეკლესიაში ზოგიერთი მოსამზადებელი სამუშაოები განვაზოციელებ და როდესაც დასახელებულ თანამდებობაზე ვდგებოდი, ვიცოდი, რომ მისი წარმატება მომავალი ძველი შენობის რეკონსტრუქციაში კი არა, ახალი თავშესაფრის აგებაში იყო. რამდენიმე წელიწადზე გათვლილი ხედვა სრულიად ნათელი იყო ჩემთვის. მაგრამ მე არ შემეძლო შევსულიყავი და მეთქვა: “დაივიწყეთ გადაწყვეტილება, რომელიც სულ ახლა მიიღეთ და ის ძალისხმევა, რომელიც მასში ჩადეთ. ნაცვლად ამისა მე მომყევით.” გარკვეული ხანი მჭირდებოდა, რათა ხალხში ნდობა მომეპოვებინა.

მე ორგანიზება გავუწიე კომიტეტს, რომელიც გულდასმით შეისწავლიდა შენობის რეკონსტრუქციასთან დაკავშირებულ ყველა საკითხს, კომიტეტის წევრებს ვუთხარი: “თუ ჩვენ ვაპირებთ დროისა და ფულის დაბანდებას, მაშინ უნდა უწყოდეთ, რომ სწორად ვიქცევით. მე ამ საკითხებთან დაკავშირებით ყველა შესაძლო ინფორმაციას უნდა ვფლობდე.” ეს ყველას სამართლიანად მოეჩვენა და კომიტეტმა საქმიანობა დაიწყო. შემდეგი წლის განმავლობაში ჯგუფი ყოველთვის მხვდებოდა და მოგროვებულ ინფორმაციაზე ანგარიშს მამარებდა. და გამუდმებით ვაქტბდი მათ გაწეული სამსახურისთვის და ვეკითხებოდი იმ საკითხების გარშემო, რომლებიც მათ მომდევნო ინფორმაციის გარკვევაში დაეხმარებოდა.

ამ დროის განმავლობაში მე თავაულებლად ვშრომობდი, რათა ხალხის ნდობა მომეპოვებინა. ვცდილობდი ეკლესიის ლიდერებთან ურთიერთობათა მოგვარებას. ყველა კითხვას ისე ვპასუხობდი, რომ ისინი მიხვედრილიყვნენ რა მინდოდა და რომელი მიმართულებით მივდიოდი, როგორც ლიდერი. ვუზიარებდი მათ ჩემს იდეებს, ოცნებებსა და იმედებს იმ საქმესთან დაკავშირებით, რომელსაც ჩვენ ვაკეთებდით. და შედეგად დაიწყო ორგანიზაციის ზრდა. ამან უფრო მეტად გააძლიერა ხალხის რწმენა ჩემდამი და ჩემი შესაძლებლობებისადმი.

ექვსი თვის შემდეგ, ხალხმა დაინახა, რომ ეკლესიამ შეიცვალა გეზი და ახალი მიმართულებით დაიწყო სვლა. ერთი წლის განმავლობაში კომიტეტმა გადაწყვიტა, რომ ძველი შენობის რეკონსტრუქცია არ შედიოდა ეკლესიის ინტერესთა სფეროში და რეკომენდაცია გააკეთა ამ საქმიანობის უარყოფის შესახებ. მომდევნო წლის განმავლობაში ხალხმა კონსენსუსს მიაღწია: მომავლის პრიორიტეტი სრულიად ახალი შენობის აშენებაში იყო. და როცა მოვიდა დრო, მრევლის 98%-მა მხარი დაუჭირა ამას და ჩვენც ახალი პროექტის განხორციელებას შევუდექით.

როდესაც ამ ეკლესიაში მოვედი, შემეძლო ხალხისათვის თავს მომეხვია ჩემი განრიგი და ხედვები, მაგრამ ორი წლის შემდეგ სრულიად დარწმუნებული ვიყავი, რომ 1972 წელს სწორედ ასე უნდა მოექცეულიყავი. მაშინ სხვაგვარად რომ შემოქმედა, ვერ შევძლებდი ამ ხალხისთვის მიზნის მიღწევაში დახმარების გაწევას. ამასთან, მოვლენათა მსვლელობისას, მე შემეძლო ჩემი ხელმძღვანელობის უნარის კომპრომეტირება მომეხდინა.

როგორც ლიდერი თქვენ ბევრ ქულას ვერ მოაგროვებთ მხოლოდ იმის გამო, რომ ჩინებული გეგმა გაქვთ. თქვენი “მართებულობა” სულაც ვერ იქნება ნდობის კრედიტი დაბანდების მოსაზიდად. წარმატება გაიზომება საკუთარი უნარით გააკეთოთ ისე, რომ ხალხმა სასურველს მიაღწიოს. მაგრამ ეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში ხდება შესაძლებელი, თუ ხალხი ნამდვილ ლიდერად მიგიჩნევთ. ამაში მდგომარეობს აღიარების კანონი.

გამარჯვების კანონი

ლიდერი მოძებნის ხერხს, რათა თავისი
გუნდი გამარჯვებამდე მიიყვანოს

ბიფიქრით ოდესმე თუ რა განასხვაეებს იმ ლიდერს, რომელიც აღწევს წარმატებას, იმისაგან, ვინც მარცხდება? როგორი ფასი აქვს გამარჯვებას? ძნელია იმ ზღვრის გამოჯვანა, რომელიც გამარჯვებულს დამარცხებულისაგან აცალკევებს. თითოეული სიტუაცია ინდივიდუალურია. ყოველი კრიზისი თავისი სუბიექტური მიზეზებითაა გამოწვეული. მაგრამ მე ვფიქრობ, რომ წარმატებულ ლიდერს უბრალოდ არ შესწევს უნარი დამარცხებისა. გამარჯვების ალტერნატივა მათთვის სრულიად მიუღებელია, ამიტომ ისინი იმთავითვე წყვეტენ, თუ რა უნდა გაკეთდეს გამარჯვების მისაღწევად, ხოლო შემდეგ ამ გეგმას ყოველი არსებული საშუალებებით ახორციელებენ.

ძალიან მაინტერესებს სამოქალაქო ომის თემა და ამასთან დაკავშირებით ერთი ძველი წიგნი წავეიკითხე, რომელმაც გამარჯვების კანონის აქტუალობა შემახსენა. მასში ლაპარაკი იყო კონფედერაციებისა და იუნიონისტების პრეზიდენტებს — ჯერესონ დევისსა და აბრაჰამ ლინკოლნს შორის არსებულ განსხვავებაზე. იმ მიზეზით, რომ ლიკნოლნი შესანიშნავი ლიდერი იყო, ამ წიგნში მასზე

უკვე ცოტაოდენი ვისაუბრეთ. მას არასოდეს ავიწყდებოდა, რომ ერის გამარჯვება მისი უმნიშვნელოვანესი პრიორიტეტი გახლდათ — უფრო

წარმატებულ ლიდერს
უბრალოდ არ შესწევს
უნარი დამარცხებისა.
გამარჯვების
ალტერნატივა მათთვის
სრულიად მიუღებელია,
ამიტომ ისინი
იმთავითვე წყვეტენ,
თუ რა უნდა გაკეთდეს
გამარჯვების
მისაღწევად, ხოლო
შემდეგ ამ გეგმას
ყოველი არსებული
საშუალებებით
ახორციელებენ.

მნიშვნელოვანი. ვიდრე სიამაყე, რეპუტაცია, პირადი კეთილდღეობა და კომფორტი. მან იმ მომენტისათვის ყველაზე ნიჭიერი ლიდერები გარს შემოირტყა, რომელთა მოზიდვაც მაშინ შეიძლებოდა, თავის გენერლებს ძალაუფლებას ანიჭებდა და არ ეშინოდა სხვები სათანადოდ ელარებინა იუნონისტთა მიერ მიღწეული გამარჯვებისათვის. მაგალითად, ვიქსბურგში გენერალ გრანტის დამსახურებული გამარჯვების შემდეგ, ლინკოლნმა მას უსტარი გაუგზავნა, რომელშიც ასეთი სიტყვები იყო: “შე არაფერში ვიყავი დარწმუნებული, გარდა იმ საერთო იმედისა, რომ თქვენ უკეთ გეცოდინებოდათ, ვიდრე მე. ახლა კი მსურს გამოვხატო ჩემი პირადი კეთილგანწყობილება, რომ თქვენ მართალი ბრძანდებოდით, მე კი – ვცდებოდი!”

სხვა მხრივ, თითქოს ჯეფერსონ დევისი გამარჯვებას თავის პრიორიტეტად არ იხდიდა. მაშინ, როცა მას ისე უნდა ეფიქრა, როგორც რევოლუციონერს, იგი ბიუროკრატივით მუშაობდა. იმ დროს, როცა მას ქვეყნის საუკეთესო გენერლებისათვის მოქმედებათა თავისუფლება და ძალაუფლება უნდა მიენიჭებინა, ის მათ მოქმედებებში ნებისმიერ წერილმანს ეჭიდებოდა. და ყველაზე ცუდი ის იყო, რომ მას უფრო აღუვებდა ყოველთვის მართალი აღმოჩენილიყო და არა ომში გამარჯვება. ისტორიკოსი დევიდ ფოტერი დევისზე ამბობს: “იგი თავისი ენერჯიის უდიდეს ნაწილს ცარიელ, უმიზნო კამათში ფლანგავს, რათა დაემტკიცებინა, რომ იგი მართალი იყო; მისთვის უფრო მნიშვნელოვანი საკუთარი მართებულობის დამტკიცება გახლდათ, ვიდრე შედეგების მიღწევა.” დევისმა გამარჯვების კანონი დაარღვია და შედეგად, მისმა არმიამ დიდი მარცხი განიცადა.

ეს ლიდერები გამარჯვებას ეძებდნენ

როგორც ჩანს, კრიზისი იძლევა შანსს, ლიდერის, როგორც საუკეთესო, ასევე ცუდი თვისებების წარმოსაჩენად. მეორე მსოფლიო ომის დროს ორი შესანიშნავი ლიდერი გამარჯვების კანონს იყენებდა, ისინი მოკავშირეთა ბანაკში აღმოჩნდნენ სცენაზე – ბრიტანეთის პრემიერ მინისტრი უინსტონ ჩერჩილი და აშშ-ს პრეზიდენტი ფრანკლინ რუზველტი. მათ შეაჩერეს გიტლერის მიერ წარმოებული ევროპის ნგრევა და გადანაწილება მისეული ხედვის მიხედვით. ატლანტის ოკეანის თავის სანაპიროზე უინსტონ ჩერჩილი ბრიტანულ ხალხს გიტლერის წინააღმდეგ ბრძოლას შთააგონებდა. მანამდე ბევრად ადრე,

ვიდრე 1940 წელს იგი პრემიერ მინისტრი გახდებოდა, ჩერჩილი ნაციზმის წინააღმდეგ გამოდიოდა ხოლმე. 1932 წელს მან, თითქმის ერთადერთმა, თქვა: “ნუ მოტყუვდებით... არ დაუჯეროთ ყველაფერს, რასაც გერმანია ითხოვს, — ეს თანაბარი სტატუსია... ისინი იარაღს აგროვებენ და როცა ის მათ საკმაოდ ექნებათ, დამიჯერეთ, ისინი დაკარგული ტერიტორიებისა და კოლონიების დაბრუნებას მოითხოვენ.”

ჩერჩილი ნაციზმის წინააღმდეგ საჯაროდ გამოსვლებს აგრძელებდა. და როცა გიტლერის 1838 წელს ავსტრიის ანექსია მოახდინა, ჩერჩილმა პალატის წევრებს შემდეგი სიტყვებით მიმართა:

“ხუთი წლის განმავლობაში ამის საფრთხეზე გელაპარაკებოდით — თუმცა, არც თუ წარმატებით. მე ვაკვირდებოდი, თუ როგორ ეშვებოდა ეს ცნობილი კუნძული კიბით ბნელ უფსკრულში... ახლა მოვიდა ერის აღდგომის დრო. შესაძლოა, ეს უკანასკნელი შანსია იმისა, როცა ერს შეუძლია შეწინააღმდეგება, მიზანსწრაფვით გაერთიანებულებმა აიცილონ ომი ან გამარჯვებით დაასრულოს იგი, თუკი მისი აცილება ვერ მოხერხდება.”

სამწუხაროდ, პრემიერ მინისტრი ჩემბერლენი და დიდი ბრიტანეთის სხვა ლიდერები გიტლერის წინააღმდეგ მტკიცე პოზიციას არ აფიქსირებდნენ. შედეგად, 1940 წლის შუაგულში ევროპის ტერიტორიის დიდი ნაწილი ნაცისტების კონტროლის ქვეშ აღმოჩნდა.

მაგრამ შემდეგ მოხდა ის, რამაც ისტორიის მსვლელობას შეუწყობ ხელი. ერის ლიდერი ინგლისში უინსტონ ჩერჩილი გახდა. მან უარი განაცხადა ნაცისტების მუქარების წინაშე მოდრეკაზე. ერთ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში დიდი ბრიტანეთი ეწინააღმდეგებოდა გერმანული თავდასხმის საფრთხეს. გიტლერმა მოინდომა ინგლისთან მოლაპარაკება, ჩერჩილმა მასთან საქმე არ დაიჭირა. როდესაც გერმანიამ დაბომბვა დაიწყო, ბრიტანელები ბრძოლაში ყველა, როგორც ერთი ისე ჩაებნენ. და თანდათან ჩერჩილმა მიაგნო გამარჯვების ხერხს.

ჩერჩილი კომპრომისებზე არ ვაპა

ჩერჩილი ბრიტანელ ხალხს დაჟინებით კრებდა თავის გარშემო. მან საფუძველი ამ პროცესს პრემიერ-მინისტრის პოსტზე დანიშნის შემდეგ პირველივე სიტყვით ჩაუყარა:

“ჩვენს წინაშე ძალიან სერიოზული განსაცდელეებია. წინ ტანჯვისა და ბრძოლის მრავალი თვე გველოდება. თქვენ კითხულობთ, რაში მდგომარეობს ჩვენი პოლიტიკა. ვიპასუხებთ: ბრძოლა ზღვაზე, ხმელეთზე და ჰაერში, მთელი ჩვენი ძალისხმევითა და ძლევამოსილებით, რომლითაც ღმერთმა დაგვაჯილდოვა. ბრძოლა გიგანტური ტირანის წინააღმდეგ, რომელიც კაცობრიობის დანაშაულთა ბნელ და სამწუხარო კატალოგში უპრეცედენტოა. ასეთი გახლდათ ჩვენი პოლიტიკა. თქვენ იკითხავთ, რაში მდგომარეობს ჩვენი მიზანი. მე ერთი სიტყვით ვიპასუხებთ: გამარჯვება – ნებისმიერი ფასით გამარჯვება; გამარჯვება – მიუხედავად წრმოუდგენელი ტერორისა; გამარჯვება – იმისაგან დამოუკიდებლად, თუ რამდენი ხანი დაჭირდება ამას, რამეთუ გამარჯვების გარეშე არ არსებობს სიცოცხლე.

თქვენ იკითხავთ, რაშია ჩვენი მიზანი. მე ერთი სიტყვით ვიპასუხებთ: გამარჯვება – ნებისმიერი ფასით გამარჯვება; გამარჯვება – მიუხედავად წრმოუდგენელი ტერორისა; გამარჯვება – იმისაგან დამოუკიდებლად, თუ რამდენი ხანი დაჭირდება ამას, რამეთუ გამარჯვების გარეშე არ არსებობს სიცოცხლე.

ამ პერიოდში ჩერჩილმა ყველაფერი გააკეთა იმისათვის, რომ ინიციატივა საკუთარ ხელში აეღო. მან თავისი ჯარები ხმელთაშუა ზღვის სანაპიროზე მუსოლინის ჯარების წინააღმდეგ განალაგა. მიუხედავად იმისა, რომ მას ეზიზღებოდა კომუნიზმი, იგი სტალინთან და საბჭოეთთან კავშირზე წავიდა და მათ დახმარებას უგზავნიდა, მაშინაც კი, როცა მომარაგება დაბომბვის საშიშროების ქვეშ იყო. ასევე, მან პირადი კავშირი დაამყარა ფრანკლინ რუზველტთან. მიუხედავად იმისა, რომ აშშ-ს პრეზიდენტს ძალიანაც არ სურდა, რომ მისი ქვეყანა ომში ჩაბმულიყო, ჩერჩილმა, იმ იმედით, რომ მათი მეგობრობა და ურთიერთ-პატივისცემა სრულფასოვან სამხედრო ალიანსში გადაიზრდებოდა, მასთან კონტაქტი მოაწესრიგა.

რამდენიმე ხნის შემდეგ მისმა ძალისხმევამ ნაყოფების მოტანა იწყო. იმ დღეს, როცა იაპონელები ფიორლ-პარბორს ბომბავდნენ და ითრევდნენ რა აშშ-ს ომში, ჩერჩილმა თავის თავს უთხრა: “და მაინც ჩვენ გავიმარჯვეთ.”

კიდევ ერთი გამარჯვებისთვის თავდადებული

1941 წლის დეკემბრამდე ბევრად ადრე, ათწლეულების განმავლობაში ფრანკლინ რუზველტი პრაქტიკაში იყენებდა გამარჯვების კანონს. ფაქტიურად ეს მთელი მისი ცხოვრების განმასხვავებელი ნიშანია. მან იპოვა ხერხი მიეღწია პოლიტიკური გამარჯვებისათვის, ძლია რა საკუთარ ავადმყოფობას – პოლიომეღლიტს. როდესაც იგი პრეზიდენტად აირჩიეს და მოვიდა დრო, აეღო პასუხისმგებლობა ამერიკელი ერის დიდი დეპრესიიდან გამოყვანაზე, ეს მისთვის კიდევ ერთი შესაძლებლობა გახლდათ, რომ ესწავლა, თუ როგორ მიეღწია წარმატებისათვის.

როდესაც ნაცისტებმა ევროპაში სასაკლავო მოაწყვეს, სასწორზე უკვე დიდი ღირებულებები იდო. პულიტცერის პრემიის ლაურეატი, ისტორიკოსი არტურ შლესინგერ-უმცროსი აღნიშნავს: “შეორე მსოფლიო ომის დროს დემოკრატია სიცოცხლისათვის იბრძოდა. 1941 წლისათვის მსოფლიოში ათამდე დემოკრატიული ქვეყანაღა შემორჩა. გადარჩენა საჭირო დროს ავანსცენაზე ძლიერი ლიდერების გამოჩენამ უზრუნველყო, რომელთაც შეძლეს დემოკრატიის გატანა.” რუზველტის და ჩერჩილის გუნდმა ასეთი საჭიროება დააკმაყოფილა. მსგავსად იმისა თუ როგორ შემოიკრიბა ბრიტანეთის პრემიერ-მინისტრმა ბრიტანეთის ერი, ამერიკელები თავისი პრეზიდენტის გარშემო გაერთიანდნენ, რათა მიეღწიათ საერთო მიზნისათვის – ასეთი რამ ქვეყანაზე არც მანამდე მომხდარა და არც მას შემდეგ.

ამ ორ ლიდერს მხოლოდ ერთი ალტერნატივა ჰქონდა – გამარჯვება. ისინი ამ კუთხით რაიმე დათმობაზე რომ წასულიყვნენ, მსოფლიო, ალბათ, სხვაგვარად იქნებოდა მოწყობილი. შლესინგერი წერს: “შესჯღეთ დღევანდელ მსოფლიოს. ნათელია, რომ იგი ადოლფ გიტლერის ჩანაფიქრით არაა მოწყობილი, ისევე, როგორც სტალინის ჩანაფიქრით. ეს საშინელი პერსპექტივა ჩვენს თვალწინ თვითონვე დაინგრა. მაგრამ ეს მსოფლიო არც ჩერჩილის ჩანაფიქრითაა მოწყობილი. ჩვენი მსოფლიო – ეს ფრანკლინის მსოფლიოა. ჩერჩილის გარეშე ინგლისში მთელი ევროპა დაიკარგებოდა. რუზველტისა და აშშ-ს გარეშე შესაძლოა იგი აღარასოდეს გამხდარიყო თავისუფალი. მაგრამ, ადოლფ გიტლერმა

და “მესამე რეიზის” არმიამაც კი ვერ შესძლო გამარჯვების კანონით მოქმედი ორი ლიდერისადმი შეწინააღმდეგება”.

ნამდვილი ლიდერი იპოვის ბზას გამარჯვებისსაკენ

როდესაც საგანგაშო სიტუაცია დგება, ლიდერი თავის პოტენციალს სრულად ავლენს. მუღავენდება ყველა მისი თვისება და ეს ან “მის სასიკეთოდ” ან “მის საწინააღმდეგოდ” მოქმედებს. სულ რამოდენიმე წლის წინ ნელსონ მანდელა არჩეული იქნა სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკის პრეზიდენტად. ეს ამ ქვეყნის ერისათვის დიდი გამარჯვება იყო, მაგრამ მისმა მიღწევამ მრავალ წელი შეიწია. ეს გამარჯვება ნელსონ მანდელას 27 წლით თავისუფლების აღკვეთა დაუჯდა. ამ პერიოდში იგი ყოველივე შესაძლებელს აკეთებდა, რათა გამარჯვება ერთი ნაბიჯით მაინც მოეხსლოვებინა. ის გაწვევრიანდა აფრიკის ეროვნულ

*როდესაც
ექსტრემალური
სიტუაცია დგება,
ლიდერი მთლიანად
ავლენს საკუთარ
პოტენციალს.
წარმოჩინდება ყველა
მისი შინაგანი
შესაძლებლობა.*

კონგრესში, რომელიც არა კანონიერ ორგანიზაციად იქცა. მან მოაწყო სამშვიდობო საპროტესტო მარშები. იგი იატაკქვეშ წავიდა და ქვეყნებში მოგზაურობდა, რათა მხარდაჭერასთვის მიეღწია. როცა საჭირო გახდა, მან ვაჟკაცურად და ღირსეულად მიიღო განაჩენი. და როდესაც მომენტი დადგა, მან მთავრობაში ფრედერიკ დე კლერკთან განიხილა გარდაქმნები. დღეს იგი იმაზე მუშაობს, რომ განამტკიცოს გამარჯვება და ქვეყანას განკურნება მოუტანოს. მანდელა თავის თავზე საუბრობს როგორც უბრალო ადამიანზე, “რო-

მელიც ლიდერი გარემოებათა დამთხვევის გამო გახდა”. მე ვამბობ, რომ ის არაორდინარული ადამიანი იმიტომ გახდა, რომ ძლიერი ხასიათი ჰქონდა და გამარჯვების კანონის მიმდევარი გახლდათ.

ამის ნახვა ყოველდღე შეგიძლიათ

გამარჯვების კანონის გამოვლინება ქმედებაში სპორტულ ღონისძიებებშიც შეგიძლიათ იხილოთ და ცხოვრების სხვა სფეროებშიც. ლიდერები თავისი საქმის ძირითად ნაწილს კულისებს მიღმა ასრულებენ, ამიტომაც თქვენ მათ ვერასოდეს ნახავთ. მაგრამ ფეხბურთში შეგიძლიათ

ლიდერი გამარჯვების მისაღწევად გაჩაღებულ მუშაობის პროცესში დაინახოთ. და როცა საფინალო სასტენი ისმის, ან უკანასკნელი თამაშარე მდგომარეობა ფიქსირდება, თქვენ იცით, ვინ მოიგო და რატომ. თამაშს თვალნათელი და ხილული შედეგები გააჩნია.

როდესაც მინდა ვნახო, როგორ მუშაობს გამარჯვების კანონი, მე მივდივარ თამაშზე და ვუყურებ, როგორ მოქმედებს მაიკლ ჯორდანი ან მისი დონის სხვა მოთამაშე. ის არა მხოლოდ შესანიშნავი ათლეტია, არამედ განსაკუთრებული ლიდერი. ის ყოველდღე გამარჯვების კანონით ცხოვრობს და სუნთქავს. როდესაც თამაში პროცესშია, იგი პოულობს ხერხს, რომ გამარჯვება თავისკენ გადახაროს. მისი ბიოგრაფი მითხელ ქუეგელი ამბობს, რომ ჯორდანის მიზანმისწრაფულობა და ლტოლვა გამარჯვებისაკენ თვალნათელია მისი ცხოვრების ყველა სფეროში. იგი ამას მაშინაც კი აკეთებს, როცა “ბულზ”-ის მოთამაშენი ვარჯიშობენ. კუგელი განმარტავს:

“ბულზის ვარჯიშებზე ძირითადი ხუთეული ჩვეულებრივ თეთრ მაისურებს იცვამდა, მეორე ხუთეული – წითლებს. (“ბულზ”-ის ყოფილი მწვრთნელი) ლეგერი ჯორდანს თავიდანვე თეთრი მაისურით ათამაშებდა. ჯორდანთან და ვულრიჯთან (“ბულზ”-ის სხვა მოთამაშე) ერთად თეორები ყოველგვარი ხილული დაძაბულობის გარეშე აღწევდნენ შედეგებს 8-1 ან 7-4 თერთმეტამდე თამაშებში. წაგებულ გუნდს ვარჯიშის მერე სტადიონისათვის ზედმეტი წრე უნდა დაერტყა. ამის შემდეგ ლეგური ჯორდანს წითლებთან გადაიყვანდა ხოლმე და ისინი იწყებდნენ მოგებას.”

კარიერის დასაწყისში ჯორდანი ბევრად ეყრდნობოდა თავის საკუთარ ნიჭსა და ძალისხმევას გამარჯვების მისაღწევად. ზრდასთან ერთად მან თავისი ყურადღება უპირატესად გუნდში თავის ლიდერობის როლსა და გუნდური გამარჯვებისათვის ძალისხმევაზე გადაიტანა. ჯორდანი ფიქრობს, რომ მრავალი ადამიანი ამას მნიშვნელობას არ ანიჭებს. ერთხელ მან თქვა: “იმას ხელავენ, როცა მე თამაშს ვაცდენ. შეუძლიათ კი, უჩემოდ გამარჯვება?... რატომ არავინ კითხულობს, თუ რა წვლილი შემაქვს თამაშში, რომელიც მას ცვლის. მე თავს დაედებ, არასოდეს არავინ იღიარებს, რომ მათ ჩემი ლიდერული მონაცემები აკლდათ თამაშის გაუმჯობესებისათვის.” სწორედ ამას ეყრდნობას იგი საქმეში. ლიდერი ყოველთვის მიიყვანს თავის გუნდს გამარჯვებამდე.

არცთუ დიდი ხნის წინ მაიკლ ჯორდანი გადაიღეს “ნაიქის” სპორტული ფეხსაცმლის სარეკლამო რგოლში, სადაც მან თავისი ზოგიერთი წარუმატებლობა ჩამოთვალა: “ჩემი კარიერის განმავლობაში 9000 ბურთი ავაცილე და 300-ზე მეტი თამაში წავაგე. ოცდაექვსჯერ ჩემი ნასროლი გადამწყვეტი იყო, მე კი ავაცილე.” ინტერვიუ ჯორდანთან სარეკლამო რგოლის დებიუტის შემდეგ წავიკითხე, სადაც რეპორტიორი მას ეკითხება, მართლა ააცილა თუ არა ასე ბევრჯერ. ჯორდანის პასუხი გულახდილი იყო: “წარმოდგენა არა მაქვს!” ვილაცას ასეთმა კომენტარმა შეიძლება გული გაუცრუოს, მაშინ, როცა ის ჯორდანის შინაგან სამყაროს ხსნის ფარდას. მაიკლ ჯორდანი თავზე ნაცარს არ იყრის. მისთვის ისაა მნიშვნელოვანი, თუ რისი გაკეთება შეუძლია თავისი გუნდის გამარჯვებისათვის.

მნიშვნელობა არა აქვს, რომელ “თამაშში” მონაწილეობ

დღევანდელ კალათბურთში მრავალი ნიჭიერი მოთამაშეა. მაგრამ ბრწყინვალე ინდივიდუალურ თამაშს გამარჯვება ყოველთვის არ მოაქვს. რა არის ლიდერისთვის ყველაზე ძალიან საჭირო მიზნის მისაღწევად? წარსულში დიდი მოთამაშეები უფრო მეტს ფლობდნენ, ვიდრე უბრალოდ ინდივიდუალური ნიჭი, თუმცა ეს უკანასკნელი მათ აუცილებლად გააჩნიათ.

მაგალითად, ისეთი მოთამაშე, როგორც “ბოსტონის” თავდამსხმელი ბილი რასელია, თავის თამაშს იმის მიხედვით აფასებს თუ რამდენად შეუწყო ხელი თავისი გუნდის გამარჯვებას. შედეგი NBA-ს 11 პრიზი იყო.

“ლეიკერსის” დამცველი მეჯიკ ჯონსონმა, რომელმაც სამჯერ მიიღო NBA-ის “ყველაზე ძვირი მოთამაშის” ტიტული, 5 ჩემპიონატი მოიგო, იყო გამორჩეული მოთამაშე, მაგრამ მისი ყველაზე დიდი წვლილი არის უნარი გუნდის წაძლოლისა და იმის უზრუნველყოფა, რომ ბურთი მის თანაგუნდელებს კქონოდათ.

ლერი ბიორდი, რომელმაც “სელთიქისათვის” წარმატებას მიაღწია 1980-იან წლებში დიდებული იყო, ვინაიდან გამარჯვების კანონს ახორციელებდა არა მხოლოდ როგორც მოთამაშე, არამედ მოგვიანებით, როგორც “ინდიანა ფეისერსეს” მთავარი მწვრთნელი. როცა ის “ბოსტონში” თამაშობდა, დასახლებულ იქნა “წლის მოთამაშედ”, სამჯერ გახდა “ყველაზე ძვირი მოთამაშე” და საკუთარი გუნდი NBA-ს

ჩემპიონატებზე სამჯერ მიიყვანა გამარჯვებამდე. “ფეისერსში” თავისი მწვრთნელობის პირველივე წელს იგი “წლის მწვრთნელად” დაასახელეს NBA-ში, მას შემდეგ, რაც გუნდს ყველაზე მეტი გამარჯვება მოაპოვებინა მისი არსებობის მანძილზე.

კარგი ლიდერი ყოველთვის იპოვის ხერხს თავისი გუნდის გამარჯვებისათვის. ასეთია გამარჯვების კანონი. სპორტის სახეობა აქ როლს არ თამაშობს. მაიკლ ჯორდანმა, მეჯიქ ჯონსონმა და ლერი ბიორდმა ეს NBA-ში განახორციელეს. ჯონ ელვეიმ იგივე ამერიკულ ფეხბურთში გააკეთა და თავისი გუნდს მეოთხედფინალში ყველაზე მეტი გამარჯვება მოაპოვებინა, ვიდრე ნებისმიერმა სხვა ნახევარმცველმა NFL-ში. პელებ ეს ევროპულ ფეხბურთში გააკეთა და ბრაზილიას სამჯერ მოუტანა უპრეცედენტო გამარჯვება მსოფლიო თასზე. ლიდერი თავისი გუნდისთვის გამარჯვების ხერხს გამოძებნის.

გამარჯვების სამი შემადგენელი

იმისაგან დამოუკიდებლად, განიხილავთ თუ არა სპორტულ გუნდს, არმიას, ბიზნესს ან საზოგადოებრივ ორგანიზაციას, გამარჯვება მხოლოდ სამი კომპონენტის არსებობის შემთხვევაშია შესაძლებელი.

1. შესვლულქვბათა მრთიანობა

გუნდი გაიმარჯვებს, თუკი მოთამაშებო იზიარებენ ჩანაფიქრს, მიუხედავად იმისა, რამდენად არსებობს ნიჭი და პოტენციალი. გუნდი ვერ მოიგებს ჩემპიონატს, თუკი მასში ყველა თავისებურად გეგმავს მოქმედებებს. ეს პროფესიონალურ სპორტში – უტყუარი კანონზომიერება გახლავთ.

გუნდი ვერ მოიგებს ჩემპიონატს, თუკი მასში ყველა თავისებურად გეგმავს მოქმედებებს.

ეს გაკვეთილი საშუალო სკოლის მაღალ კლასებში მივიღე, როდესაც სკოლის საკალათბურთო გუნდის მოთამაშე ვიყავი. ჩვენ გვყავდა ნიჭიერი ბიჭები და გავგიმართლა, რომ შტატის ჩემპიონატი მოვიგეთ, მაგრამ პრობლემაც გაგვჩანდა. გუნდის უფროს და უმცროს მოთამაშეებს არ სურდათ ერთმანეთთან კარგი ურთიერთობა. საქმე იქამდე მივიდა, რომ მწვრთნელი აღარ გვაძალებდა ერთად თამაშის უფლებას. საბოლოო

ჯამში გუნდს სავალალო შედეგი ჰქონდა. რატომ? ჩვენ არ ვიზიარებდით საერთო ჩანაფიქრს.

2. გამოცდილებათა მრავალფეროვნება

თითქმის უდავოა ის ფაქტი, რომ გუნდში საჭიროა მის მოთამაშეთა სხვადასხვაგვარი გამოცდილება. წარმოვიდგინოთ ჰოკეის გუნდი, რომელიც მხოლოდ მეკარისაგან შედგება? ან ამერიკული ფეხბურთის გუნდი მხოლოდ ნახევარმცველებისაგან? უაზრობა გამოდის. სწორედ ასევე სჭირდება ნიჭის მრავალფეროვნება ორგანიზაციასაც, რომელსაც წარმატების მიღწევა სურთ და რაშიც ყველა მოთამაშეს თავისი ლეპტა შეაქვს.

3. ლიდერს მიდრეკილება გამარჯვებისა და მოთამაშეთა აღზრდისაკენ აქვს

სიმართლეა ის, რომ ძალიან მნიშვნელოვანია მრავალფეროვანი გამოცდილების მქონე კარგი მოთამაშეების ყოლა. “ნოტრ-ლამის” ყოფილი წამყვანი მწვრთნელი ლუ პოლცი ამბობს: “თქვენ კარგად მომზადებული

თქვენ კარგად მომზადებული მოთამაშეები მანც უნდა გყავდეთ გამარჯვებისათვის. რაც არ უნდა საუკეთესო მწვრთნელი იყოთ, კარგი მოთამაშეების გარეშე არ შეგიძლიათ მოიგოთ. თქვენ შეგიძლიათ მათთან ერთადაც წააგოთ. ყველაფერი მწვრთნელზეა დამოკიდებული.

მოთამაშეები მანც უნდა გყავდეთ გამარჯვებისათვის. რაც არ უნდა საუკეთესო მწვრთნელი იყოთ, კარგი მოთამაშეების გარეშე არ შეგიძლიათ მოიგოთ. არის იმის ალბათობა, რომ მათთან ერთადაც წააგოთ. ყველაფერი მწვრთნელზეა დამოკიდებული.” სხვანაირად რომ ვთქვათ, გამარჯვების მისაღწევად ლიდერის თვისებები გესაჭიროებათ. შეხედულებათა ერთიანობა მოულოდნელად არ წარმოიქმნება. საჭირო გამოცდილებათა მქონე კარგი მოთამაშეები ასე უბრალოდ არ შეიკრიბებიან ერთად. სწორედ ლიდერი აიძულებს, რომ ეს მოხდეს. ის მისცემს სტიმულს, მიანიჭებს აუცილებელ უფლებამოსილებებს და დააყენებს გამარჯვების გზაზე.

გამარჯვების კანონი მის ბიზნესშია

წარმატების ერთ-ერთი ყველაზე ღირსშესანიშნავი ისტორია, რომელიც ახლახან აღმოვაჩინე კომპანია “სოუთვესტ ეირლაინზე” და ჰერბ ქლელერზე მოგვითხრობს, რომლის შესახებაც კონტაქტის კანონის თავშია ნახსენები. ეს ისტორია — გამარჯვების კანონის შესანიშნავი ილუსტრაციაა. დღეს “სოუთვესტი” ფეხზე მტკიცედ დგას და ყველა მასზე მუშაობს. იმ მარშრუტთა ბაზარზე, რომელზეც იგი დაფრინავს, დომინირება მის ხელშია. კომპანია დამაჯერებელი ზრდის რეჟიმშია და მისი აქციების ფასი გამუდმებით მატულობს. ფაქტიურად აშშ-ში იგი ერთადერთი ავიაკომპანიაა, რომელსაც 1973 წლიდან ზარალი არ უნახავს. თანამშრომლები სამსახურში თავს არ ზოგავენ. კადრების გადინება ძლიერ უმნიშვნელოა და კომპანია ამ ინდუსტრიაში საუკეთესო კადრების მქონედ ითვლება. იგი თავის კლიენტებს შორის წარმოუდგენლად პოპულარულია; “სოუთვესტს” ყოველთვის პოპულარობის ყველაზე აღმატებული რეიტინგი აქვს.

თუ კომპანიაში ამჟამად არსებულ სიტუაციას განვიხილავთ, ვერასოდეს იფიქრებთ, რომ მისი დაარსებისას რაიმე შეხლა-შემოხლას ჰქონდა ადგილი. ის ფაქტი, რომ კომპანია ფუნქციონერებს, უკვე ადასტურებს გამარჯვების კანონის შეურყეველობას. ავიაკომპანია 1967 წელს დაარსდა სამი პირის მიერ — როლინ კინგის, რომელიც ტექსესის შტატში მცირე მამულებურ ავიაგადამხილ კომპანიას ფლობდა, ჯონ პარკერის, რომელიც ბანკირი იყო და იურისტი ჰერბ ქლელერის. როგორც კი კომპანიამ რეგისტრაცია გაიარა, “ბრანიფი”, “თრანს ტექსესი” და “კონტინენტალ ეირლაინი” ბაზრიდან მის განდევნას ცდილობდნენ და მათ თითქმის გამოუვიდათ. ერთი კამათი სასამართლოში მეორეს ცვლიდა. ერთ-ერთმა მათგანმა, ჰერბ ქლელერმა, ყველაზე მეტად იტივრთა გაიცხვბა საკუთარ თავზე. როდესაც მათი საწყისი კაპიტალი ამოიწურა, წარმატებამ ზურგი შეაქცია. ღირექტორთა საბჭოს დანებება უნდოდა, მაგრამ ქლელერმა თქვა: “მოდით, კიდევ ერთხელ ვსინჯოთ. მე განვაგრძობ სასამართლოში კომპანიის წარმოდგენას და სასამართლოს ორგანიზების ხარჯებს გადავაჯადებ. ასევე უკანასკნელ ცენტამდე მას საკუთარი ჯიბიდან დაეფარავ.” შედეგად, როდესაც საქმე შტატის უზენაეს სასამართლოს გადაეცა, მათ გაიმარჯვეს და როგორც იქნა, შესაძლებლობა მიეცათ აერობუსების ჰაერში გაშვებისა.

როდესაც საქმემ წინ წაიწია, “სოუთვესტმა” ახალ ღირექტორად ავიაგადამხილვებში გამოცდილი ლიდერი ლამარ მიუზი დანიშნა. მან

კი, თავის მხრივ, საუკეთესო აღმასრულებლები მოიწვია და მოუხედავად იმისა, რომ სხვა ავიაკომპანიები კვლავ ცდილობდნენ მათი ბაზრიდან გაგდებას, ქელერი და მიუზი განაგრძობდნენ ბრძოლას – სასამართლოსა და საქმიან სფეროში. როდესაც მათ ველარავინ მიჰყავდათ ჰიუსტონში და უკან, “სოუთვესტმა” დაიწყო ჰიუსტონის აეროპორტ ჰობიში ფრენა, რომელიც მგზავრთათვის უფრო მოხერხებული იყო, რამდენადაც ცენტრთან ახლოს მდებარეობდა. მაშინ, როცა ყველა მსხვილი კომპანია ამჯობინებდა ახლად აშენებულ აეროპორტ დალას-ფორტში ფრენას, “სოუთვესტი” განაგრძობდა მოხერხებულ ლავ ფილდში რეისებს. როდესაც ავიაკომპანიას დასჭირდა თავისი ოთხი თვითმფრინავიდან ერთერთის გაყიდვა, რათა არსებობა არ შეეწყვიტა კომპანიის ხელმძღვანელობამ ისეთი განრიგი შეადგინა, რომლის მიხედვითაც მათი თვითმფრინავები მარშრუტებს შორის მიწაზე 10 წუთზე მეტ ხანს არ ჩერდებოდნენ. ამრიგად, “სოუთვესტმა” შესძლო ყველა მარშრუტისა და განრიგის შენარჩუნება. და როდესაც კვლავ დადგა საკითხი კლიენტთა უკმარისობისა, ბაზრის პრაქტიკაში პირველად, კომპანიამ შემოიტანა გადაფასებათა სისტემა სეზონების გათვალისწინებით და მათ, ვინც მგზავრობის თარიღებს არ ახარისხებდა, არსებითი ფასდაკლება შესთავაზა.

ამავე დროს, ქელერი კვლავ იბრძოდა იურიდიულ სფეროში და დაეხმარა კომპანიას არსებობის შენარჩუნებაში. 1978 წელს, შვიდი წლის შემდეგ, რაც მან დახმარება გაუწია კომპანიას პირველი პარკის ჰაერში აფრენას, იგი კომპანიის თავმჯდომარე გახდა. 1982 წელს მან მისი პრეზიდენტობა და დირექტორობა მიიღო. დღეს იგი აგრძელებს ბრძოლასა და გამარჯვებისათვის შესაძლებლობების მოძიებას. შეხედეთ კომპანიის მიღწევებს:

“სოუთვესტი” გუშინ და დღეს.

	1971წ.	1997წ.
თვითმფრინავთა პარკის მოცულობა	4	262
თანამშრომელთა რაოდენობა წლის ბოლოსათვის	195	23974
მგზავრთა რაოდენობა	108000	50399960
მიმართულებები	3	51
ფრენათა რაოდენობა	6051	786288
აქციონერთა კაპიტალი	3.3 მილ. დოლ.	2.0 მლრდ. დოლ.
ყველა ფონდის მოცულობა	22 მლნ. დოლ.	4.2 მლრდ. დოლ.

“სოუთვესტის” ვიცე – პრეზიდენტი ქოლინ ბარეტი აჯამებს: “მებრძოლის მენტალიტეტმა და თვით ბრძოლამ არსებობისათვის, შექმნა ჩვენი კულტურა. ქელერსა და “სოუთვესტს” არა მხოლოდ სიცოცხლისათვის ჰქონდა მტკიცე ნება, არამედ გამარჯვებისათვისაც”.

ლიდერები, რომლებიც გამარჯვების კანონს პრაქტიკაში ახორციელებენ, სწამთ, რომ რაიმე იმაზე მცირე, ვიდრე წარმატებაა, მიუღებელია. მათ სხვა გეგმა არა გააჩნიათ. ისინი ბრძოლას გამარჯვებამდე განაგრძობენ.

როგორია თქვენი მოლოდინის ხარისხი, როცა საქმე თქვენი ორგანიზაციის წარმატებას შეეხება? რამდენად მიეტმასნეთ გამარჯვების იდეას თქვენს “თამაშში”? აპირებთ თუ არა იხელმძღვანელოთ გამარჯვების კანონით, როცა იბრძვით ან ობიექტურ სირთულეებს გადიხართ, თუ თავს დამარცხებულად აღიარებთ? თქვენი პასუხი ამ კითხვებზე განსაზღვრავს, შედეგებით თუ არა, როგორც ლიდერი.

ლიდერები, რომლებიც გამარჯვების კანონს პრაქტიკაში ახორციელებენ, სწამთ, რომ რაიმე იმაზე მცირე, ვიდრე წარმატებაა, მიუღებელია. მათ სხვა გეგმა არა გააჩნიათ.

მამოძრავებელი ძალის კანონი
 (“დიდი მო-ს” კანონი – იგზლ. “Big Mo”)

*მამოძრავებელი ძალა – ნებისმიერი
 ხელმძღვანელის საუკეთესო მეგობარია.*

ყოველი ლიდერის წინაშე დგას ამოცანა მის ორგანიზაციაში გარდაქმნათა განხორციელებისა. ძირითადი სიტყვა აქ მამოძრავებელი ძალაა, რასაც მე “დიდ მო“-ს ვეძახი. (ლათინური სიტყვიდან მომენტუმ – მამოძრავებელი ძალა). როგორც ყველა მეზღვაურმა იცის, რომ შეუძლებელია ზომალდის მართვა, თუ იგი წინ არ მიდის, ასევე ძლიერ ლიდერს ესმის, რომ მიმართულების შეცვლა მხოლოდ მზარდი პროგრესის საშუალებით შეიძლება, – აქ კი მამოძრავებელი ძალის კანონზე გელაპარაკებით.

რამოდენიმე წლის წინ მე ვუყურე ფილმს “ადექი და წადი”. შეიძლება ის თქვენც გინახავთ. იგი მოგვითხრობს რეალურ მასწავლებელზე ჯეიმს ესკალანტეზე, რომელიც კალიფორნიის აღმოსავლეთ ლოს-ანჯელესის “გარფილდის” სკოლაში მუშაობდა. სიუჟეტი აგებული გახლდათ ესკალანტეს გამოცდილების აღწერაზე, მაგრამ სინამდვილეში, ისტორია მამოძრავებელი ძალის კანონის ანალიზი იყო.

სწავლება, მოქმედებისაკენ ბიძგი და ლიდერობა ესკალანტეს სისხლში ჰქონდა გამჯდარი, მაშინაც კი, როცა ის ჯერ კიდევ მოზარდი იყო მშობლიურ გოლივიაში. იგი ბავშვების განსწავლას შეუდგა, როცა საწყის კლასებში იმყოფებოდა და ფიზიკის მასწავლებლის კარიერა ჯერ კიდევ კოლეჯში სწავლისას დაიწყო. თავის ქალაქში ესკალანტემ მალე მოიპოვა კარგი პედაგოგის რეპუტაცია. როდესაც მან ოცდაათს გადააბიჯა, ესკალანტე ოჯახთან ერთად შერთებულ შტატებში მუშაობდა, ხოლო შემდეგ კომპანია “რასელ ელექტრონიკ“-ში. მიუხედავად იმისა, რომ “რასელში” მრავლისმთქმელი კარიერა ელოდა, იგი კვლავ სას-

წავლებლად წავიდა და ბაკალავრის მეორე ხარისხი მიიღო, რათა შესძლებოდა ესწავლებინა აშშ-ში. ესკალანტეს დაუოკებელი სურვილი ჰქონდა, რომ ადამიანთა ცხოვრებაში გარდაქმნები შეეტანა.

43 წლის ასაკში იგი დაიქირავეს “გარფილდის” სკოლაში საკომპიუტერო მეცნიერების მასწავლებლად. მაგრამ, როდესაც იგი “გარფილდში” გადასახლდა, პირველივე მეცადინეობაზე აღმოაჩინა, რომ სკოლის ბიუჯეტში არ იყო თანხები კომპიუტერთა შესაძენად. ვინაიდან მას ჰქონდა ხარისხი მათემატიკაში, შეეძლო ესწავლებინა მათემატიკის საფუძვლები. იმედგაცრუებულმა დაიწყო თავისი პირველი კლასის მოძიება, იმ ფიქრით, რომ მისი ოცნება გარდაქმნების შემოტანისა ხელიდან არ დაუსხლტებოდა.

უარყოფით ტენდენციებთან ბრძოლა

კომპიუტერის მათემატიკით ჩანაცვლება, როგორც აღმოჩნდა, ყველაზე დიდი პრობლემა არ ყოფილა. იმ სკოლაში, სადაც საზაფხულო არდადეგებისას სიწყნარე იყო, ახლა ქაოსი ბუდობდა. დისციპლინა არ არსებობდა. გამუდმებით ხდებოდა ჩხუბი. ნაგავი და წარწერებით დამახინჯებული კედლები იყო ირგვლივ. მოსწავლეები და უბრალოდ რაიონის მცხოვრებლები სასკოლო ქალაქში დაეხეტებოდნენ მთელი დღის განმავლობაში. ესკალანტემ შეიტყო, რომ სკოლის ლიბერალური დირექტორი ალექს ავილეზი, სინამდვილეში, ხელს უწყობდა ქალაქში ბანდების პარპაშს. ავილეზმა გადაწყვიტა, რომ სასკოლო ბანდების წევრებს უნდა ჰქონოდათ თავისი აღიარება და სკოლასთან იდენტიფიცირების მეტი საშუალება. მან 18 სხვადასხვა ბანდა-დაჯგუფების უფლება მისცა გამოეყენებინათ განმასხვავებელი ნიშნები ქალაქში მათი შეკრების ადგილების აღსანიშნავად. ეს მასწავლებლისათვის საშინელება იყო. და მაინც, როგორ აპირებდა ესკალანტე ასეთ პირობებში რაიმეს შეცვლას?

თითქმის ყოველ დღე მას უჩნდებოდა სურვილი ყველაფრის მიტევისა. მაგრამ მისმა ვნებამ პედაგოგიური მოღვაწეობისადმი და ლტოლვამ მოსწავლეთა ცხოვრების გაუმჯობესებისაკენ არ მისცეს მას ნახევარ გზაზე შეჩერების უფლება. თუმცა, ამავე დროს, ესკალანტემ იცოდა, რომ მოსწავლეები განწირულნი იყვნენ, თუ სკოლა არ შეიცვლებოდა. ყველა ისინი ძალიან ჩქარა განიცდიდნენ დეგრადაციას და საჭირო იყო ვინმე, ვინც მათ წინსვლაში დაეხმარებოდა.

გარდატეხა იმის შედეგადაც მოხდა, რაც შეიძლება ჩაითვალოს უკან გადადგმულ დიდ ნაბიჯად: როდესაც ხელმძღვანელობა ინფორმირებულ იქნა, რომ სკოლას შესაძლოა დაეკარგა თავისი აკრედიტება, ხელისუფლებამ თანამდებობიდან მოხსნა დირექტორი ავილეზი და იგი უფრო ქმედითუნარიანი პოლი პოსემატოთი შეცვალა. მან დაუყოვნებლივ გაწმინდა სკოლა, შეწყვიტა ბანდების მხარდაჭერა და ქალაქიდან უცხოები მოაშორა. რამდენადაც ის სკოლაში მხოლოდ ორ წელს მუშაობდა, მან “გარფილდი” აკრედიტების დაკარგვისაგან იხსნა და სასწავლებელში განვითარების უარყოფითი ტენდენცია შეაჩერა.

ლიდერი შემდგომს ყინულის ბალსობას

ამ ფილმის შემდეგ რჩება შთაბეჭდილება, რომ ესკალანტე ერთადერთი იყო, ვინც საუბრობდა მოსწავლეთა იმ გამოცდისათვის მომზადებაზე, რომელიც მათ დაეხმარებოდა მომავალში უმაღლეს სასწავლებლებში ჩარიცხვაში. სინამდვილეში, რამოდენიმე ასეთი სახის გამოცდა სკოლაში უკვე არსებობდა. ყოველ წელს რამოდენიმე მოსწავლე აბარებდა გამოცდას ესპანურში, ხანდახან კი ერთი-ორი ცდილობდა გამოცდის ჩაბარებას ფიზიკასა და ისტორიაში. მაგრამ პრობლემა იმაში მდგომარეობდა, რომ სკოლაში არ იყო ისეთი კონცეფციის მქონე ლიდერი, როგორც მას ესაჭიროებოდა. და აი, მაშინ სცენაზე ესკალანტე გამოჩნდა. მას სჯეროდა, რომ ის და სკოლა შესძლებდნენ პოზიტიური ზეგავლენის მოხდენას მოსწავლეთა ცხოვრებაზე და, რათა საქმე დაეძრა, საჭირო გახდა სკოლის საუკეთესო მოსწავლეებისათვის სტიმულის მიცემა, რომ ამგვარი გამოცდა მათემატიკაშიც ჩაებარებინათ.

მცირედიდან უნდა დავიწყოთ

1978 წლის შემოდგომაზე ესკალანტემ ორგანიზება გაუწია პირველ ასეთ კლასს მათემატიკაში. “გარფილდის” 3500 მოსწავლიდან მხოლოდ 14-ის შერჩევა მოახერხა. პირველ რამოდენიმე მეტადინეობაზე მან განუსაზღვრა ამ თუ იმ სამუშაოთა ჩამონათვალი, რომლებიც მათ დასჭირდებოდათ სასწავლო წლის ბოლოს მათემატიკის გამოცდის ჩაბარებისათვის მზადებაში.

მეორე კვირის ბოლოსათვის მან დაკარგა შეიდი მოსწავლე — ნახევარი კლასი. და ისინიც კი, ვინც დარჩნენ, მათემატიკაში ცუდად იყვნენ მომზადებულნი. გაზაფხულის ბოლოს მას მხოლოდ ხუთი

მოსწავლე დარჩა. ყველა მათგანი ამ გამოცდას მათში აბარებდა და მხოლოდ ორმა მიაღწია წარმატებას.

ესკალანტე იმედგაცრუებული იყო, მაგრამ ის ფარ-ხმალს არ ყრიდა, განსაკუთრებით მას შემდეგ რაც პირველი პროგრესი სახეზე იყო. მან იცოდა, რომ თუ იგი შესძლებდა მოსწავლეთათვის გამარჯვების სიტყბო ეგემებინა, განემტკიცებინა რწმენა და ჩაესახა მათში იმედი, მაშინ წინსვლას ველარაფერი შეაფერხებდა. თუ ის მოახერხებდა პრეცედენტის შექმნას, სკოლაში საქმეების სხვაგვარად განვითარდებოდნენ.

ორი ძირითადი მომენტი: მომზადება და სტიმული

ესკალანტემ მიხვდა, რომ წარმატებული მხოლოდ მაშინ ექნებოდა თუ მის მოსწავლეები შთაგონებულნი და სათანადოდ მომზადებულნი იქნებოდნენ. სტიმულის მიცემა პრობლემას არ წარმოადგენდა, ვინაიდან მათემატიკის მასწავლებელი ამ სფეროში დახელოვნებული იყო. ის

*ლიდერი ყოველთვის
გამონახავს
გადაწყვეტის გზას.*

თავის მოსწავლეებს ოსტატურად “კითხულობდა” და ყოველთვის ზუსტად უწყობდა, როგორ უნდა ემოქმედა მათთან. თუ სტიმული სჭირდებოდათ, იგი დამატებით საშინაო დავალებას აძლევდა ან სკოლის რომელიმე სპორტსმენს სთავაზობდა ხელბურთის თა-

მამს (ესკალანტე არასოდეს აგებდა!). თუ მათ წახალისება ესაჭიროებოდათ, მას ისინი “მაკლონალდსში” მიჰყავდა. როცა მოსწავლეები ზარმაცობდნენ, იგი შთაგონებდა, ანცვიფრებდა, ართობდა და ამინებდა კიდევ. ის მათში აღვივებდა შრომისაკენ მიდრეკილებას, სრულყოფილებისაკენ ლტოლვას და იმას, რასაც იგი ეძახდა “განასს” – სურვილს.

მოსწავლეთა გამოცდისათვის მომზადება უფრო რთული საქმე იყო. საწყისი დონის კლასებში ის უფრო მეტ ალგებრასა და ტრიგონომეტრიას იძლეოდა და ზოგიერთმა მისმა კოლეგამ მის მაგალითს მიბაძეს. მან ასევე დაიწყო მხარდაჭერის ძიება საზაფხულო პროგრამისათვის, სადაც ბავშვებს მათემატიკის უფრო რთული პროგრამა უნდა გაეცლოთ. და დროის განმავლობაში მოსწავლეებმა უკეთესი შედეგები უჩვენეს.

შეიქლება მცირედან დაიწყო

შემოდგომაზე ესკალანტემ მათემატიკის სხვა კლასიკ ჩამოაყალიბა — ამჯერად 9 მოსწავლისაგან შემდგარი. წლის ბოლოს 8 აბარებდა გამოცდა და 6-მა ჩააბარა. მან პროგრესს მიაღწია. გავრცელდა ხმა მისი წარმატების შესახებ და 1980 წლის ბოლოს მის კლასში უკვე 15 მოსწავლე იყო. როდესაც ისინი წლის ბოლოს გამოცდას აბარებდნენ, 14 დადებითი შეფასება გაფორმდა. პროგრესი გასაოცარი არ ყოფილა, მაგრამ ესკალანტი ხედავდა, რომ პროგრამა ღვივდებოდა.

მოსწავლეთა შემდეგი 18 კაციანი ჯგუფი გახდა ფილმის “ადეკი და წადი”-ს გმირი. როგორც მათი წინამორბედები, ისინიც ძალიან გულმოდგინედ სწავლობდნენ მათემატიკას, ბევრი მათგანი სკოლაში 7.00 საათზე მოდიოდა ყოველ დილას — ზუსტად საათნახევრით ადრე გაკვეთილების დაწყებამდე. ხშირად ისინი 17.00, 18.00, ხანდახან 19.00 საათამდეც რჩებოდნენ სკოლაში. როდესაც ისინი მაისში გამოცდას აბარებდნენ, თავს დამაჯერებლად გრძნობდნენ.

ვინ შეუშლის ხელს მამოქრავებელი ქალის მოქმედებას?

მაგრამ არსებობდა პრობლემა, რომელიც საშიშროებას უქმნიდა ჯერ კიდევ ფაქიზ პროგრამას და იმ ტენდენციის საბოლოო გაყინვით იმუქრებოდა, რომელზეც ესკალანტი რამოდენიმე წელი შრომობდა. გამოცდებზე დამსწრე ინსპექციამ აღმოაჩინა რამოდენიმე დამთხვევა იმ გამოცდებთან, რომლებიც ადრე ბარდებოდა. ამან 18-დან 14 მოსწავლე “გარფილიდან” გამოცდის გადაბარების საჭიროების წინაშე დააყენა. ინსპექტორებმა ესკალანტი გამოცდაზე კარნახში დაადანაშაულეს.

გამოძიება ბიუროკრატიულ საშინელებაში გადაიზარდა. მოსწავლეთათვის სანუკუარი ჩათვლის მიღების ერთადერთი გზა გამოცდის გადაბარება იყო, მაგრამ ისინი აღშფოთებულნი იყვნენ და ხელმეორედ გადაბარებას ინსპექციასთან კამათის წაგებად მიიჩნენდნენ. ესკალანტი ცდილობდა ჩარეულიყო, მაგრამ ბიუროკრატებმა მასთან საუბარზე უარი განაცხადეს. პენრი გრადილასი, რომელიც დირექტორი იყო, ასევე ცდილობდა ინსპექციის გადაწყვეტილების გაუქმებას, მაგრამ უშედეგოდ. ბიუროკრატები შეურყეველნი იყვნენ.

ბოლოს და ბოლოს, მოსწავლეებმა გადაწყვიტეს გამოცდის გადაბარება — მიუხედავად იმისა, რომ ისინი უკვე სამი თვე სკოლაში აღარ

მეტადინეობდნენ. როგორ იყო შედეგები? ყველა მოსწავლემ წარმატებით ჩააბარა იგი. ესკალანტეს იმ წელს გამოცდის ჩამბარებულთა 100 პროცენტი ჰქონდა.

ის, რაც განვითარებას უშლის ხელს

ის, რაც ესკალანტეს მიერ “გარფილდში” შექმნილ ტენდენციას დაღუპვით ემუქრებოდა, სტიმულად იქცა. მოსწავლეების სკოლაში თავს უფრო დამაჯერებლად გრძნობდნენ, გარშემო მყოფნი კი მეტი ნდობით ეკიდებოდნენ ესკალანტეს პროგრამას. გადაბარების გარშემო ატეხილმა აფიოტაჟმა ის იმპულსი მოიტანა, რომელმაც კოლეჯს იმის შესაძლებლობა მისცა, რომ ესკალანტეს მიერ თავისი მოსწავლეებისადმი მომზადებული პროგრამა აემოქმედებინა ლოს-ანჯელესის აღმოსავლეთ ნაწილში.

შემდეგ დაიწყო მათემატიკის სწავლების პროგრამათა ბუმი. 1983 წელს ამ საგანში გამოცდის ჩაბარების მსურველთა რაოდენობა 18-დან 31-მდე გაიზარდა. შემდეგ წელს მან უკვე 63-ს მიაღწია და ზრდას განაგრძობდა. 1987 წელს 129 მოსწავლე აბარებდა გამოცდას და 85-მა ჩააბარა. “გარფილდის” სკოლა, რომელიც ოდესღაც რაიონის ლაქად ითვლებოდა, აშშ-ში მექსიკური წარმოშობის ამერიკელთა შორის მათემატიკის გამოცდის ჩამბარებულთა 27%-ს უშვებდა.

მამოძრავებელი ძალის აფეთქება

მამოძრავებელი ძალის კანონის უპირატესობა “გარფილდის” სკოლის ყველა მოსწავლის მხრიდან იგრძნობოდა. სკოლამ დაიწყო იმ პროგრამათა შეთავაზება, რომლებიც მოსწავლეებს გამოცდის ჩაბარებისათვის მოამზადებდა. გარკვეული დროის შემდეგ “გარფილდმა” დაიწყო გამოცდების სისტემატიური შეთავაზება ისეთი მიმართულებით, როგორცაა: ესპანური ენა, მათემატიკა, ისტორია, ევროპის ისტორია, ბიოლოგია, ფიზიკა, ფრანგული ენა და კომპიუტერები. 1987 წელს, 9 წლის შემდეგ რაც ესკალანტემ აქ დაიწყო მუშაობა, “გარფილდის” 325 მოსწავლე მსგავს გამოცდას აბარებდა. მაგრამ ყველაზე საგულლისხმო ისაა, რომ “გარფილდს” ჰქონდა სხვა სკოლის 400 მოწაფის ჩამონათვალი, რომელთაც გამოცდის ჩაბარება სურდათ. სასწავლებელი, რომელზეც ყველა იცინოდა და რომელმაც თითქმის დაკარგა აკრედიტება,

აშშ-ში ქალაქის სკოლათა შორის ერთ-ერთი ელიტარული გახდა. ასეთია მამოძრავებელი ძალის კანონის დინამიკა.

მხოლოდ ლიდერს შეუძლია მამოძრავებელი ძალის შექმნა

ქვეშევრდომები კი იტაცებენ მას. მენეჯერებს შეუძლიათ იმის გაგრძელება, რაც უკვე დაწყებულია. მაგრამ შემოქმედება მოითხოვს იმის არსებობას, ვინც შესძლებს სხვების დაინტერესებას, თავად კი არ დასჭირდება მოტივაცია. პარი ტრუმანმა ერთხელ თქვა: “თუ თქვენ ვერ იტანთ სიცხეს, დატოვეთ სამზარეულო.” მაგრამ ლიდერისათვის ეს ნათქვამი ასე განიმარტება: “თუ თქვენ არ შეგიძლიათ ღუმელში ცეცხლის ანთება, დატოვეთ სამზარეულო.”

სიმართლე მამოძრავებელი ძალის შესახებ

მამოძრავებელი ძალა ლიდერისათვის საუკეთესო მეგობარია. ხანდახან ის ერთადერთი განსხვავებაა წაგებასა და მოგებას შორის. ამიტომ კალათბურთში, მაგალითად, როცა მოწინააღმდეგე ბევრ უპასუხო ქულას აგროვებს და სულ უფრო და უფრო ძლიერდება, მაშინ კარგი მწვრთნელი წუთშესვენებას იღებს.

მან იცის, რომ თუ მოწინააღმდეგის გუნდი ძალას იკრებს, მაშინ მარტივი ამოცანებიც კი შეიძლება წარმოუდგენელ სირთულეებად იქცეს. მაგრამ, როცა წარმატების ტენდენცია თქვენს მხარეზეა, მომავალი უფრო ნათლად წარმოგვიდგება, დაბრკოლებები მცირედ გვეჩვენება, ხოლო უბედურება – დროებითად.

*თუ თქვენ არ
შეგიძლიათ ღუმელში
ცეცხლის ანთება,
დატოვეთ სამზარეულო.*

მამოძრავებელი ძალა აიკუმლავს ლიდერს იმაზე უკეთესად გამოიყურებოდეს, ვიდრე ინამდვილეშია

როდესაც დადებითი ტენდენცია ლიდერებზე მუშაობს, გარშემო მყოფნი ფიქრობენ, რომ ისინი გენიოსები არიან. ხალხი თვალს ხუჭავს მათ წარსულ შეცდომებსა და ნაკლოვანებებზე. დადებითი

ტენდენცია ხალხს აიძულებს, რომ ლიდერზე თავიანთი შეხედულება შეცვალონ.

**მამოძრავებელი ძალა მხარება
ქვეშევრდომებს იმაზე უკეთ იზრომონ,
ვიღრე სინამდვილეში ძალუბო**

დადებითი ტენდენცია შესაძლებელს ხდის თითქმის ნებისმიერ გარდაქმნას.

როდესაც ორგანიზატორი ძლიერია და ორგანიზაციის განვითარებაში დადებითი ტენდენციაა, ხალხს აქვს სტიმული და შთაგონება, რათა უფრო მაღალ დონეზე განაგრძონ მოღვაწეობა. ისინი ეფექტურად მოქმედებენ და საკუთარ იმედებსა და მოლოდინზე მეტს აღწევენ.

თუ თქვენ გახსოვთ 1980 წლის პოკეის ოლიმპიური გამარჯვებული, მაშინ ხვდებით, რასაც ვგულისხმობ. ეს კარგი გუნდი იყო, მაგრამ არც იმდენად, რომ ოქროს მედალი აეღო. მაგრამ ამერიკელებმა სწორედ ეს მოახერხეს. რატომ? იმიტომ, რომ ოლიმპიურ თამაშებამდე მათ რამდენიმე რთული მატჩი მოიგეს. გეზი წარმატებისკენ იმდენად მყარი იყო, რომ ისინი თავისი შესაძლებლობების მიღმა შრომობდნენ. და როდესაც მათ რუსები დაამარცხეს, ველარაფერს შეეძლო მათი შეჩერება ოქროს მედლისკენ მიმავალ გზაზე.

**მამოძრავებელი ძალის მართვა უფრო
ადვილია, ვიდრე მისი შექმნა**

დაკვირვებისხარო ოდესმე წყალმოთხილამურეებს? თუ დიახ, მამ გეტოლინებათ, რომ სპორტსმენისათვის წყალზე დგომა უფრო რთულია, ვიდრე უკვე ფეხზე დამდგარისათვის მისი მართვა. გაიხსენეთ, თავად როგორ დადქით პირველად თხილამურებზე. სანამ წამოდგებოდით, ნავი წინ მიგათრევდათ და თქვენ უკვე ხელის გაშვებას ფიქრობდით, იმისდა შესაბამისად, თუ როგორ აღწევდა წყალი ჯერ მკერდამდე, შემდეგ სახემდე. კიდევ წამი და შეიძლება გგონებოდათ, რომ ველარ შესაძლებლით სამუხრუჭო თოკზე თავის დამაგრებას. მაგრამ უცებ წყლის წინააღმდეგობის ძალამ თხილამურები ზედაპირზე ამოაგდო და თქვენ სისწრაფეს იძენთ. ამ მომენტში შეგიძლიათ შემობრუნება და ერთი ფეხიდან მეორეზე სხეულის წონის ოდნავი შენაცვლება.

სწორედ ასე მუშაობს მამოქრავებელი ძალა ლიდერობის სფეროში. სტარტის აღება ძნელი, თორემ, როგორც კი დაიწყებთ შეგიძლიათ წარმოუდგენელი რამეების კეთება.

მამოქრავებელი ძალა გარდაქმნათა მკვრივი სტიმულია

თუ წარმატებაზე საკმაოდ მტკიცე გეზი გვექნება, თითქმის ყველა გარდაქმნა შესაძლებელი. ასე მოხდა “გარფილდის” სკოლაშიც, რომელიც ბევრს უიშედო ადგილად მიაჩნდა, როგორც მრავალი ორგანიზაცია. მამოქრავებელი ძალა გამარჯვებას აჩქარებს.

მამოქრავებელი ძალის ჩემებური გამოცდილება

ყველაზე დაძაბული მომენტი, როგორც წინამძღოლს, მამოქრავებელი ძალისათვის ბრძოლაში გადამხდა ჩემს მესამე ეკლესიაში – “სქაილანში”. იქ უფროსი მწყემსის ხარისხში 1981 წელს ჩავედი და როცა ეკლესიამ მატება იწყო, დიდი ხანი არ დამჭირებია იმის გასაცნობიერებლად, რომ ასალი შენობა გვჭირდებოდა ჩვენი ზრდისათვის მხარის დასაჭერად.

თავიდან ვფიქრობდი, რომ ეს რთული არ იქნებოდა ისეთი ეკლესიისათვის, როგორც ჩემი იყო. ადგილის გამოცვლა მარტივი არ გახლდათ, მაგრამ ჩვენ ამისათვის საჭირო ყველა წინაპირობას ვფლობდით. ტენდენციის გალევება მას შემდეგ შეუუღებო, რაც წვერთა რაოდენობა ორჯერ გაიზარდა – 1000-დან 2000-მდე. უახლოესი გარემოცვის კანონის განმტკიცების გზით ჩვენ შესანიშნავი პერსონალი ჩამოგვიყალიბდა. სტიმული მათთვის საკმარისად არსებობდა. და მე ამ საქმეში გარკვეული გამოცდილებაც მქონდა შეძენილი, ვინაიდან ჩემს პირველ ორ ეკლესიაში ეს უკვე განხორციელებული მქონდა. მაგრამ ყურადღება არ გამომახვილებია სან-დიეგოს ბიუროკრატიისა სიღრმესა და კალიფორნიის შტატის კანონებზე გარემოს დაცვის სფეროში.

როდესაც ინდიანაში, ჩემს პირველ ეკლესიაში მწყემსად ვმუშაობდი, ერთი პერიოდი გრიგალისებრი ზრდას განვიცდიდით და გადავწყვიტეთ უფრო დიდ შენობაში გადასვლა. საქმის სისრულეში მოყვანას რომ შეუუღებო, დენომინაციის ერთ-ერთმა წევრმა მიწის ნაკვეთის შესწირა ეკლესიას, სადაც რამოდენიმე კვირაში მშენებლობაც დაიწყო. ცხრა

თვეზე უფრო მოკლე ხანში ჩვენ ახალი შენობა ავაგეთ და იქ გადავედით.

კალიფორნიაში ყველაფერი გაცილებით რთულად განხორციელდა. გადასვლის პროცესი დაიწყო 1984 წელს. ადგილობრივი პოლიტიკის, საზოგადოების შეფიქრებებისა და ბიუროკრატიის გამო სამ წლიანი პროექტი სამჯერ მეტ ხანს გაიწელა. მათ 11 წელი დასჭირდათ, რათა ადგილმდებარეობა განესაზღვრათ და მშენებლობის ნებართვა მიეღოთ. მე უკვე იქ ლიდერი აღარ ვიყავი, როცა პროექტმა საბოლოო თანხმობა მიიღო, ჩემმა მეგობარებმა, ჯიმ ჰარლოუმ, შესანიშნავი პერსონალის დახმარებით ეს პროექტი როგორც იქნა დაასრულა.

ჩემთვის, როგორც ლიდერისათვის, მთელი ცხოვრების ნამდვილი საქმე იყო “სქაილაინში” ამ ხუთი წლის განმავლობაში მამოძრავებელი ძალის შენარჩუნება. როდესაც სხვა ეკლესიები ანალოგიურ სიტუაციებში ვარდებიან, ისინი ფარ-ხმალს ყრიან და შედეგად – განვითარება უფერხდებათ. მაგრამ არა “სქაილაინი”. რამ გადაგვარჩინა? პასუხი მამოძრავებელი ძალის კანონშია. მე გამუდმებით ვაღვივებდი ხალხის ინტერესს გადასვლის პრობლემებისადმი. ჩვევად გადაგვექცა კონცენტრირება იმ საკითხებზე, რომელთა გადაჭრაც შეგვეძლო. ჩვენ პატარა ჯგუფებშიც ვმუშაობდით, განვამტკიცებდით მათ და გამუდმებით ყურადღება ახალი ლიდერების მომზადებაზე გადაგვექონდა. და წინ მივდიოდით. მამოძრავებელი ძალა იმდენად ძლიერი გახლდათ, რომ ამ 11 წლიანმა დაბრკოლებამაც ვერ შეძლო ჩვენი შეჩერება.

თუ გსურთ თქვენი ორგანიზაციის უკეთესობისაკენ შეცვლა, არასოდეს უგულვებელჰყოთ მამოძრავებელი ძალის კანონის ძალაუფლება. ის ლიდერის დიდი შემწეა. თუ ამას გაიცნობიერებთ, თითქმის ყველაფრის მიღწევას შესძლებთ. ასეთია მამოძრავებელი ძალის კანონის ძალაუფლება.

პრიორიტეტთა კანონი

ხელმძღვანელს ესმის, რომ ყველანაირ მოღვაწეობას წარმატებამდე არ მიყვარათ

ლიდერი ვერასოდეს გაიზრდება იმ დონემდე, რომ მას აღარ დასჭირდეს პრიორიტეტების განსაზღვრა. ეს ისაა, რასაც კარგი ლიდერები გამუდმებით აკეთებენ, მიუხედავად იმისა, ისინი პატარა ჯგუფის მეთაურები არიან თუ ეკლესიის მწყემსები, მცირე ბიზნესს ეწევიან თუ მილიარდებით დოლარად შეფასებულ კორპორაციას ხელმძღვანელობენ. ჩემი კომპანიების სან-დიეგოდან, კალიფორნიის შტატიდან, ატლანტაში, ჯორჯიის შტატში გადასვლამ, კიდევ ერთხელ შემახსენა ამის შესახებ.

მე შევეჩვიე იმაზე ფიქრს, რომ ცხოვრების დარჩენილ დროს სანდიეგოში გაუატარებდი. ეს მშვენიერი ქალაქია, შესანიშნავი კლიმატით. იგი სანაპიროდან ათი წუთის სავალზეა და ორი საათის გზა აშორებს სათხილამურო კურორტს. კულტურული სიცოცხლე იქ დულს, აქვეა პროფესიონალური სპორტული ჯგუფები და ჩინებული რესტორანები. იქ მთელი წლის განმავლობაში შემოდო გოლფის თამაში. რატომ გახდა საჭირო ასეთი ჩინებული ადგილის დატოვება?

საქმე ის გახლავთ, რომ მე ერთხელაც გადავწყვიტე ჩემი პრიორიტეტებისათვის გადამხედვა. ხშირად მიწევს გადაფრენა მრავალრიცხოვანი გამოსვლების გამო ქონსალთინგური მოღვაწეობის სფეროში. მე მივხვდი, იმის გამო რომ სანდიეგოში ვიმყოფები, აეროპორტიდან აეროპორტამდე ძალიან ბევრ დროს ვხარჯავ და ვთხოვე ლინდას, ჩემს ასისტენტს, გამოეთვალა თუ რამდენი დრო მიაქვს გზას. და იმან,

ლიდერი ისაა, ვინც ყველაზე მაღალ ხეზე აძერებია, გარემოს გადახედავს და დაიფიქრებს: "ეს ის ჯუნგლე აღარაა!" სთივენ ქოვი

რაც გავიგე მოკში ჩამავლო: 1996 წელს მე 27 დღე მხოლოდ სან-დიეგოსა და დალასის აეროპორტებს შორის გზებზე დაეხარჯე. სწორედ მაშინ დაფიქრდი “ინჯოისა” და ჩემი სხვა კომპანიების გადანაცვლებაზე იმ მარშრუტთან ახლოს, რომელზეც სიარული მიწვედა. სთივენ ქოვიმ ოდესღაც შენიშნა: “ლიდერი ისაა, ვინც ყველაზე მაღალ ხეზე აძვრება, გარემოს გადახედავს და დაიყვირებს: ეს ის ჯუნგლი აღარაა!” მე ვიგრძენი რაღაც ამის მსგავსი, როცა გავაცნობიერე რის გაკეთებასაც ვაპირებდით.

ჩვენი არჩევანი ატლანტაზე, როგორც იდეალურ ადგილმდებარეობაზე, შევაჩერეთ. უპირველეს ყოვლისა, ქალაქი ერთ-ერთი უმსხვილესი ავიაკვანძი იყო. ატლანტიდან ქვეყნის ტერიტორიის 80 პროცენტის მიღწევა 2 საათიანი ფრენით შემქმლო. მე უფრო მეტი თავისუფალი დრო მრჩებოდა. გარდა ამისა, ეს მშვენიერი ქალაქი გახლდათ, რომელიც კულტურული ზრდისათვის შესანიშნავ შესაძლებლობას იძლეოდა, ისევე, როგორც დასვენებისა და გართობისათვისაც. და ბოლოს, ჩემი თანამშრომლები, დატოვებენ რა კალიფორნიას, შესძლებენ დატკბნენ ცხოვრების უფრო მაღალი დონით. გადაბარება თავგადასავლის ელემენტებს შეიცავდა, მაგრამ მთლიანობაში მან პრობლემების გარეშე ჩაიარა იმ ხელმძღვანელთა ძლიერი ავტორიტეტის და დაძაბული შრომის წყალობით, რომლებიც ჩემთვის მუშაობდნენ.

სამი მნიშვნელოვანი რამ

ატლანტაში გადასვლისთანავე გარკვეული დრო ჩემი პრიორიტეტების გადაფასებას მოევინდი. რამოდენიმე წინამორბედი წლის განმავლობაში ჩემი გრაფიკი სულ უფრო დაძაბული ხდებოდა. ჩვენი ორგანიზაციები განაგრძობდნენ ზრდას. ოთხი წლის წინ ოცზე ნაკლები თანამშრომელი გვყავდა. ახლა კი – 100-ს აჭარბებდა. თუმცა ის, რომ მეტის გაკეთება დაეიწყეთ, სულაც არ ნიშნავდა იმას, რომ ჩვენ ავტომატურად მეტი წარმატებები და მიღწევები გვქონდა. ამისათვის საჭიროა მივმართოთ პრიორიტეტების კანონს.

ჩემი მოღვაწეობის ბოლო ათი წლის განმავლობაში ყოველდღიური პრიორიტეტების განსაზღვარში ორ ძირითად ორიენტირს ვიყენებდი. პირველი არის პარეტოს პრინციპი. მე ხშირად ვყვები მის შესახებ ამ ბოლო წლებში სემინარებზე. ასევე, განვმარტავ მას წიგნში “განავითარე შენში ლიდერი.” იდეა შემდეგში მდგომარეობს: თუ საკუთარ ყურადღებას ამახვილებთ პრიორიტეტების საუკეთესო 20 პროცენტზე, გექნებათ

თქვენი ძალისხმევის 80 პროცენტი. მაგალითად, თუ ათი თანამშრომელი გყავთ, მოგიწევთ საკუთარი დროისა და ყურადღების 50 პროცენტი მათგან ორ საუკეთესოს დაახარჯოთ. თუ 100 მუდმივი კლიენტი გყავთ, მათგანი 20 ყველაზე ძირითადი მოგცემთ თქვენი კომპანიის ბიზნესის 80 პროცენტს. თუ თქვენი დღის განრიგი 10 პუნქტისაგან შედგება, მათგან ორი უმნიშვნელოვანესი აგინაზღაურებთ დახარჯული დროის 80 პროცენტს. თუ ჯერ არ შეგინიშნიათ ეს კანონზომიერება, შეამოწმეთ იგი და დარწმუნდით, რომ ის მართლაც არსებობს.

*"არსებობს მრავალი საგანი, რომელიც ჩემს ყურადღებას იპყრობს, მაგრამ ძალიან მცირედი იპყრობს ჩემს გულს."
ტიმი რედმონდი.*

შემდეგი მიმართულებაა — სამი ძირითადი ცნება. არა, ეს არ გახლავთ წერა, კითხვა და თელა. ჩემი სამი ძირითადი ცნებაა — მოთხოვნა, უკან დაბრუნება და ჯილდო. ეფექტურები რომ გახდნენ, ლიდერებმა თავიანთი ცხოვრება სამი საკითხის შესაბამისად უნდა მოაწესრიგონ.

1. რა მოთხოვნილებებია?

ჩვენ ყველა ვიღაცას ვაბარებთ ანგარიშს — დამქირავებელს, დირექტორთა მმართველობას, ჩვენს აქციონერებს ან კიდევ ვინმეს. ამიტომაც პრიორიტეტთა თქვენი სია ყოველთვის იქიდან უნდა იწყებოდეს, თუ რა მოგეთხოვებათ. ყველაფერი, რაც პირადად თქვენ არ გევალებათ უნდა ვინმეს გადაეცეს ან გაუქმდეს.

2. რა მიზრუნდება უკან მაქსიმალურად?

როგორც ლიდერმა, საკუთარი დროის უდიდესი ნაწილი იმ მიმართულებებით შრომას უნდა დაუთმოთ, რომლებიც თქვენგან მაქსიმალურ ძალისხმევას მოითხოვენ. თუ თქვენი ორგანიზაციიდან ვინმეს ამოცანის 80 პროცენტის შესრულება შეუძლია, მიანიჭეთ მას უფლებამოსილებანი. თუკი პასუხისმგებლობა პოტენციურად შეესაბამება ამ სტანდარტს, მაშინ ეს კაცი განავითარეთ იმისათვის, რომ მან მთლიანი ამოცანის შესრულება შეძლოს.

3. რას მოაქვს უდიდესი ჯილდო?

ტიმი რედმონდმა აღიარა: “არსებობს მრავალი საგანი, რომელიც ჩემს ყურადღებას იპყრობს, მაგრამ ძალიან მცირედი იპყრობს ჩემს გულს.” საგნები, რომლებსაც უდიდესი პერსონალური ჯილდო მოაქვთ, ლიდერის ცხოვრების თვალის ლამპარნი არიან. არაფერი არ ანიჭებს კაცს ცხოვრების ისეთ ენერჯიას, როგორც მოშურნეობა.

პრიორიტეტთა გადახედვა

ატლანტაში გადასვლის შემდეგ, ჩემი ყველაზე დიდი პრიორიტეტი იყო ოჯახისათვის მეტი დროის დათმობა. მე და ჩემმა მეუღლე მარგარეტმა ეს განვიხილეთ და შევთანხმდით ჩვენი გრაფიკის თაობაზე. შემდეგ შევხვდი ჩემი კომპანიების სამ პრეზიდენტს და სხვა ძირითად მონაწილეებს, რათა დამხმარებოდნენ პრიორიტეტების გადახედვასა და წლის განმავლობაში დროის სწორად დაგეგმვაში. როდესაც საკითხები განვიხილეთ, მათ თავიანთი საჭიროებები გამიზიარეს, ხოლო მე მათ – ჩემი მოსაზრებები. შევთანხმდით დროის იმ რაოდენობაზე, რომელსაც ჩემს ძირითად პრიორიტეტულ საკითხებს დავუთმობდი. შედეგად ასეთი ცხრილი ჩამოყალიბდა:

სფეროები	გამოყოფილი დრო
1. ხელმძღვანელობა	19 %
2. თანამშრომლობა	38 %
3. აღმშენებლობა	31 %
4. ქსელში მუშაობა	12 %

მე მოშურნეობით მოვეკიდე ამ ოთხივე საკითხს. მოღვაწეობის ყველა ეს სფერო აუცილებელია ორგანიზაციათა ჯანსაღი ზრდისათვის და ჩემს ცხოვრებაში მაქსიმალური ნაყოფი მოაქვს. აქამდე ეს მიმართულებები, თითქოს, კომპანიებს ემსახურებოდნენ, ასევე მეც. მაგრამ ყოველ წელს ჩვენ გადავხედავდით და გავაანალიზებდით ხოლმე მათ, თუ ისინი უცილობლად მიღწევებით არ მიმდინარეობდა. თუ მსურდა ეფექტური ქმედების განვრცობა, აუცილებელი იყო პრიორიტეტთა კანონის შესაბამისად გვემუშავა.

პრიორიტეტები - მისი თამაშის დასახელება

გაანალიზეთ ნებისმიერი დიდი ხელმძღვანელის ცხოვრება და დაინახათ, როგორ განლაგებდა იგი თავის პრიორიტეტებს. ყოველთვის, როცა ნორმან შვარცკოფი იღებდა ახალი ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელობას, ის არა მხოლოდ თავის ლიდერულ ინტუიციას ეყრდნობოდა, არამედ ანალიზს უკეთებდა ამ დანაყოფის განვითარების პრიორიტეტებს. როდესაც ლი იაკოკა “კრაისლერს” სათავეში ჩაუდგა, პირველ რიგში მან პრიორიტეტები გადაანაწილა. როცა მკვლევარმა რუალ ამუნდსენმა წარმატებას მიაღწია და თავისი ჯგუფი ჩრდილო პოლუსზე და უკან სახლში მიიყვანა, ეს ნაწილობრივ პრიორიტეტთა განლაგების უნარის წყალობით მოახერხა.

ლიდერი, რომელიც ამ სფეროში განსაკუთრებული ოსტატი იყო, ერთ-ერთი ჩემი კერპთაგანი გახდა - კონ ვაუდენი, ყოფილი საკალათბურთო გუნდ “ბრუინის” მწვრთნელი. მას “ვესთუდის ჯადოქარს” ეძახდნენ, ვინაიდან მან საუნივერსიტეტო სპორტში ისეთ წარმატებებს მიაღწია, რომ ეს უკვე ჯადოსნობას ესაზღვრებოდა.

იმის დასტური, რომ ვუდენს შესწევდა უნარი პრიორიტეტთა კანონის სათავესოდ აემოქმედებინა, შეიძლება იმაში დავინახოთ თუ როგორ ორგანიზებას უწევდა იგი წვრთნებს. ვუდენი ამბობდა, რომ თავისი რამდენიმე მეთოდი დიდი ფრენტი ლისაგან აითვისა, რომელიც ამერიკელი ფეხბურთის გუნდ “ნოტრ-დამის” მწვრთნელი იყო. იგი ამბობდა: “მე ხშირად დავდივარ მის (ლის) მიერ წარმოებულ წვრთნებზე და ვუყურებ თუ როგორ ჰყოფს იგი მათ პერიოდებად. შემდეგ მივდივარ სახლში და ვაანალიზებ, თუ რატომ მოიქცა იგი სწორედ ასე. როგორც მოთამაშემ, გავაცნობიერე, რომ იქ ბევრი დრო დაიკარგა. ლის კონცეფციებმა განამტკიცეს ჩემი იდეები და დამეხმარნენ იმის საბოლოო განვითარებაში, რასაც ახლა ვაკეთებ.”

ყველას აქვს პრიორიტეტები დავუძენებელი მიზანი

მეგობრები, რომლებიც ჯარში მსახურობდნენ, მეუბნებიან, რომ მათ ხშირად უწევდათ აჩქარება და ლოდინი. ჩანს, რომ მრავალი მწვრთნელი ასე მუშაობს. მოთამაშეებს ხან სთხოვენ, რომ ბოლომდე დაიხარჯონ, ხან კი გვერდზე გადგომასა და შეჩერებას ურჩევენ. მაგრამ ვუდენი ასე არ მუშაობდა. იგი ვარჯიშის ყველა მომენტს ხელმძღვანელობდა

და ყოველ მოქმედებას გეგმავდა, რასაც მისი შეხედულებით აზრი ჰქონდა.

ყოველ წელს ვუდენი გუნდისათვის პრიორიტეტთა სიას განსაზღვრავდა, რომელიც წინამორბედი სეზონის დაკვირვებებს ეფუძნებოდა. ეს საკითხები შესაძლოა ისეთ მიზნებს მოიცავდნენ, როგორისაცაა “განუშტყიციო თვითრწმენა დროდინგერს და ირგოვიჩს” ან “გამოიყენო გამუდმებული დახვეწა 3-2-ზე კვირაში სამჯერ მინც.” ჩვეულებრივ მას ათასამდე საკითხი ჰქონდა, რომლებზეც სეზონის განმავლობაში მუშაობდა. ამავე დროს, ვუდენი ყოველდღე გადახედავდა ხოლმე პრიორიტეტებს. ყოველ დილას, ის და მისი თანაშემწე დაწვრილებით გეგმავდნენ დღის ვარჯიშს. მათ ჩვეულებრივ დღეში ორი საათი ეხარჯებოდათ, რათა იმ ვარჯიშის სტრატეგია განესაზღვრათ, რომელიც შეიძლება ასე ხანგრძლივი არც ყოფილიყო. იგი იღებებს იმ პატარა ჩანაწერებიდან ისრუტავდა, რომლებსაც გამუდმებით თან დაატარებდა. ის ყოველ წვრთნას წუთი-წუთზე გეგმავდა და მთელს ინფორმაციას წიგნაკში ვარჯიშის დაწყებამდე იწერდა. ვუდენმა ერთხელ დაიკვება, რომ თუ მას შეეკითხებით, რას აკეთებდა მისი გუნდი 1963 წლის ამა და ამ დღეს სამ საათზეო, ის უყოყმანოდ გიპასუხებდათ, გუნდი ვარჯიშობდაო.

ვუდენი ყოველთვის განსაზღვრავდა თავის პრიორიტეტებს და გამუდმებით მიაგნებდა ხერხს, რომ მოთამაშეებს ერთი და იგივე ეკეთებინათ. მისი განსაკუთრებული უნარი იმაში მდგომარეობდა, რომ მას რამოდენიმე პრიორიტეტული მიმართულებების ერთდროულად დამუშავება შეეძლო. მაგალითად, თავისუფალი ტყორცნის დასამუშავებლად – რაც მრავალ მოთამაშეს მოსაწყენად ერკვნება, – ილეთის დამუშავების პოლიტიკა ვუდენმა ისე მოაწყო, რომ სპორტსმენტ ის მოთელვის დროს განეხორციელებინათ. რაც უფრო სწრაფად შეასრულებდა გვერდით მინდორზე სათადარიგო მოთამაშე ტყორცნათა გარკვეულ რაოდენობას, მით უფრო მალე შევიდოდა იგი თამაშში. ვუდენი გამუდმებით ცვლიდა დაცვის, თავდასხმისა და ცენტრის მოთამაშეთა ტყორცნების რაოდენობას, რათა ისინი სულ ერთმანეთს ჩანაცვლებოდნენ. ამრიგად, ყოველი საწყისი სტატუსისა და პოზიციის მიუხედავად გამოცდილებას იძენდა, რაც მთელი გუნდის განვითარებისათვის ამ მწვრთნელის კრიტიკული პრიორიტეტია.

ყველაზე აღსანიშნავი ასპექტი ჯონი ვუდენის პიროვნებაში და ყველაზე კარგად ამსახველი პრიორიტეტებზე ფოკუსირების მისი უნარისა – იმაში მდგომარეობს, რომ იგი არასოდეს არ დასცინოდა მოწინააღმდეგე

გუნდის მოთამაშეებს. პირიქით, იგი სტიმულს აძლევდა თავის ბიჭებს, რომ საკუთარი პოტენციალის რეალიზაციისათვის მიეღწიათ. იგი ამას ვარჯიშისა და მოთამაშეებთან პირადი ურთიერთობების საშუალებით ახორციელებდა. მისი მიზანი არასოდეს ყოფილა ჩემპიონატის მოგება ან თუნდაც მოწინააღმდეგე გუნდის დამარცხება. მისი მიზანი გახლდათ, რომ თითოეულს სრულიად გამოეაშკარაებინა თავისი პოტენციალი და ამგვარად გუნდი კონკურენტუნარიანი გამხდარიყო. და რა თქმა უნდა, შედეგები განსაკუთრებული აღმოჩნდა. 40 წლიანი მწვრთნელობის განმავლობაში მას მხოლოდ ერთი სეზონი ჰქონდა წარუმატებელი და ისიც – პირველი. მან თავისი გუნდი ოთხ დამარცხებულ სეზონამდე და 10 მოგებულ ჩემპიონატამდე მიიყვანა, რაც რეკორდი იყო. არც ერთი სხვა საუნივერსიტეტო გუნდი ასეთ შედეგებს არ მიახლოვებია. ეუდენი შესანიშნავი ლიდერი გახლდათ. შეიძლება საუკეთესოც კი მთელი სპორტის ისტორიაში. რატომ? იმიტომ, რომ იგი ყოველდღე პრიორიტეტების კანონით ცხოვრობდა.

მსოფლიო მასშტაბის გადამოსახედიდან

დღეს ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ლიდერია, თუკი პრიორიტეტთა კანონის კუთხით განვიხილავთ, ჯეკი უელში, “ჯენერალ ელექტრონიკის” თავმჯდომარე და პრეზიდენტი, რომელზეც ჩვენ ვისაუბრეთ რეპროდუქციის კანონის თავში. როდესაც 1981 წელს იგი კომპანიის ხელმძღვანელი გახდა, მოღვაწეობის მაჩვენებლები დადებითი იყო. კომპანიას 90 წლიანი ისტორია ჰქონდა, ხოლო ერთი აქცია 4 დოლარად იყიდებოდა. თავად საწარმო 12 მილიარდ დოლარად ფასობდა და საფონდო ბირჟაზე 11 ადგილს იკავებდა. ეს დიდი კომპანია იყო და თავისში 350 სტრატეგიულ შვილობილ კომპანიას მოიცავდა. მაგრამ უელში დარწმუნებული იყო, რომ შეიძლებოდა მისი გაუმჯობესება. როგორი იყო მისი სტრატეგია? მან პრიორიტეტთა კანონი გამოიყენა.

რამდენიმე თვის შემდეგ, რაც თანამდებობაზე დადგა, მან დაიწყო ის, რასაც შემდგომ რევილუცია უწოდა. მან კომპანიის მოღვაწეობის ფოკუსი და პროფილი შეცვალა. უელში ამბობს:

“ჩვენ ერთიანი კრიტერიუმით მივუდექით ყველა ასობით ამწყობ ხაზსა და კომპანიის შემადგენელ სხვა სტრუქტურებს; შეიძლება კი ისინი ნომერი I ან II მწარმოებლებად იქცნენ მსოფლიოში? 348 ამწყობი ხაზიდან და სხვა სტრუქტურებიდან ზოგიერთი გავეიდეთ და დანარჩენებს დივერსიფიცირება ჩაუუტარეთ. მათმა

გაყიდვამ 10 მილიარდი დოლარი შემოგვიტანა. 18 მილიარდი დავაბანდეთ იმაში, რაც დაგერჩა და შემდეგ განვამტკიცეთ 17 მილიარდით.

ის, რაც დარჩა (1989-ში), ზოგიერთი წვრილი საწარმოს გამოკლებით, არის 14 მსოფლიო დონის საწარმო... ასევე პერსპექტივა 1990-სათვის... და ყოველი მათგანი მსოფლიო ბაზარზე ან პირველია ან მეორე.”

უელშის ძლიერმა ორგანიზატორულმა და ფოკუსირების უნარმა წარმოუდგენელი დივიდენდები მოიტანა. როდესაც იგი კომპანიაში მოვიდა, “ჯენერალ ელექტრიკის” ფონდები 2-დან 1-მდე ოთხჯერ შემცირდა. აწმყო დროში აქციის ფასი 80 დოლარს შეადგენს. კომპანიამ მსოფლიო აღიარება ჰპოვა. როგორც ჟურნალი “ფორტუნა” წერს სულ ახლახან კომპანია მსოფლიოში ყველაზე ძვირად ღირებული გახდა, რომელსაც 250 მილიარდზე მეტი საბაზრო სექტორი აქვს.

რამ აქცია “ჯენერალ ელექტრიკი” მსოფლიოს საუკეთესო კომპანიად? ჯეკი უელშის უნარმა, გამოიყენოს პრიორიტეტის კანონი თავისი ხელმძღვანელობის სტრატეგიაში. იგი არასოდეს მოქმედებდა უბრალოდ შედეგების მისაღწევად. მან იცოდა, რომ წარმატება მხოლოდ მაშინ მოვიდოდა, თუკი შესძლებდა თავისი თანამშრომლების ყურადღების იმაზე შეჩერებას, რაც ნამდვილად ღირებული იყო.

დაფიქრდით საკუთარი პრიორიტეტების გადაფასებაზე. იქნებ “ჯენერალ ელექტრიკის” მსგავსად 1980 წელს, თქვენც თვითკმაყოფილი ბრძანდებით? თუ კონცენტრირებული ხართ ახალ მიღწევებზე, რომლებიც უფრო მეტ ნაყოფებს მოგიტანთ? თუ თქვენ პრიორიტეტთა კანონით არ ცხოვრობთ, წყლის ნაყვია ყოველივე.

მსხვერპლის კანონი

წარმატებისათვის მსხვერპლია საჭირო

სერიკული ბიზნესის ისტორიაში ერთერთი ყველაზე დაუჯერებელი შემოტრიალება კარგად გამოხატავს მსხვერპლის კანონს. ეს 1980-იან წლებში კორპორაცია “კრაისლერს” დაემართა. “კრაისლერი” მიუხედავად წინამორბედი წარმატებისა, ქაოსმა მოიცვა. კომპანია 1920-იანი წლებიდან არსებობდა, როდესაც ვალტერ კრაისლერმა “მაქსველის” და “ჩალმერს ქარის” კომპანიებს რეორგანიზაცია გაუკეთა და ახალი სახელი შეძინა 1929 წელს, მან “ლოჯი” და “პლიმუტი” შეიძინა და 1940 წლისათვის, როცა ის მოკვდა, მას მოცულობით მსოფლიოში მეორე საავტომობილო კომპანია ჰქონდა — ინდუსტრიის პიონერზე “ფორდზე” წინ მყოფი და მხოლოდ “ჯენერალ მოტორსის” მომდევნო. ეს შესანიშნავი წარმატების ისტორია გახლავთ. იყო მომენტი, როცა კრაისლერმა მთელი ეროვნული საავტომობილო ბაზრის 25% დაიკავა.

კომპანია საკმაოდ ძლიერი რჩებოდა 1960-იან წლებამდე. ამ საწარმოს განმახსხვავებელი შტრიხი ინოვაციური ინჟინერია გახლდათ. მაგალითად “კრაისლერის” ინჟინრებმა შექმნეს მანქანის განათების პირველი ელექტრონული სისტემა, პირველი ჰიდრაულიკური მუხრუჭები და პირველი სახურავქვეშა კომპიუტერი. 1960-იან წლებში კომპანიის მანქანები ფართოდ იყენენ ცნობილნი საიმედოობის წყალობით, მათ შორის ისეთი მოდელები, როგორებიცაა “ბარაკუტა”, “ლოჯ დეიტონა” და “პლიმუტ როუდ რანერი”, რომელსაც ზოგიერთები ქუჩის სარბოლ ავტომობილს ეძახდნენ.

ბამანადგურებაელი შემოტრიალება

1970-იანი წლების ბოლოსათვის კომპანიამ დაიწყო შრომის ტემპების სწრაფი შემცირება. 1978 წლისათვის ბაზარზე მისი წილი 25-დან 11

პროცენტამდე შემცირდა. და საქმეები სულ უფრო უარესდებოდა ორგანიზაციას გაბანკროტების პირი უჩანდა. მაშინ, 1978 წლის ნოემბერში, კომპანიაში ახალი ლიდერი მოვიდა. მას ლი იაკოკა ერქვა. იგი მანამდეც ავტონიდუსტრიაში მოღვაწეობდა და საკუთარი კარიერის გარკვეული ეტაპები “ფორდში” გააარა. მას ინჟინრის პროფესია ჰქონდა და მიუხედავად ამისა, მან 1949 წელს პენსილვანიაში “ფორდის” მანქანების გაყიდვით დაიწყო და ბოლოს დებრონში მიჩიგანის შტატში, კომპანიის სამმართველო შტაბში შეაღწია. იქ ის ისეთი მანქანების შემუშავებას ხელმძღვანელობდა, როგორცაა “ლიკნოლნ კონტინენტალ მარკ III” და ლეგენდარული “მუსტანგი” – ერთერთი ყველაზე პოპულარული მანქანა საავტომობილო ისტორიაში.

1970 წელს იაკოკა გახდა “ფორდ მოტორისის” პრეზიდენტი, რაც ჰენრი ფორდ II-ს შემდეგ ყველაზე მაღალი თანამდებობა იყო. სულ იაკოკამ “ფორდში” 32 წელი იმუშავა და როდესაც ის იქიდან 1978 წელს წამოვიდა, კომპანიას სარეკორდო, წელიწადში 1,8 მილიარდი შემოსავალი ჰქონდა ბოლო ორი წლის განმავლობაში. თუმცა მისი წასვლა მთლიანად უწყინარი არ ყოფილა, იაკოკას პრეზიდენტობისას მიღებული აქციები და გამოსასვლელი პაკეტი მას უმუშევრად და უზრუნველად ცხოვრების საშუალებას აძლევდა, მაგრამ ის მხოლოდ 54 წლისა იყო, როცა “ფორდიდან” წავიდა და მან იცოდა, რომ ჯერ კიდევ ბევრის შეთავაზება შეეძლო ორგანიზაციისათვის.

ლიდერი – ხსნა

“კრაისლერის” მოწვევა, რათა დაეკავებინა ადგილი ღირექტორთა საბჭოში, იყო შესაძლებლობა – შანსი – მთელი მისი ცხოვრებისა. “კრაისლერის” ღირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარემ ჯონ რიკარდომ იცოდა, რომ კომპანიას სიცოცხლის შენარჩუნებისათვის ძლიერი ლიდერი სჭირდებოდა; თვითონ მას კი ასეთი თვისებები არ ჰქონდა. როგორც შემდეგ იაკოკამ აღიარა, რიკარდომ იცოდა რა, რომ ყელამდე საქმე ჰქონდა, გადაწყვიტა “ფორდის” ყოფილი ხელმძღვანელი მუშაკი “კრაისლერის” პრეზიდენტად მოეწვია. თავის მხრივ, რიკარდო ორი წლის განმავლობაში გვერდზე გადგება და იაკოკას შეეძლება გახდეს კომპანიის თავმჯდომარე. ჯონ რიკარდო მზად იყო გაეწირა თავი კომპანიის კეთილდღეობისათვის. შედეგად იაკოკას მიეცა შანსი განეხორციელებინა მთელი ცხოვრების ოცნება: სამ უდიდეს კომპანიათა შორის ერთ-ერთის მთავარი ფიგურა გამხდარიყო.

იაკოკამ მსხვერპლი გაიღო, რათა
ამაღლებულიყო

იაკოკამ წინადადება მიიღო, რასაც შემდეგ პირადად გაღებული მსხვერპლი მოყვა. პირველი მსხვერპლი ფინანსები გახლდათ. ხელფასი, რომელსაც ის “კრაისლერში” იღებდა, იმ ხელფასის ნახევარზე ცოტა მეტს შეადგენდა, რასაც მას “ფორდში” უხდიდნენ. შემდეგი იყო ოჯახური ცხოვრება. “ფორდ”-ში ის ორშაბათიდან – პარასკევამდე დაძაბული მუშაობდა და ოჯახისთვის შაბათსა და კვირას იტოვებდა, ისევე, როგორც პარასკევის საღამოთა უმრავლესობას. როცა ის სამსახურიდან შინ დღის ბოლოს ბრუნდებოდა, საზრუნავს ოფისში ტოვებდა.

მაგრამ “კრაისლერში” მას დღე-ღამეში 24 საათიანი მუშაობა უწევდა. ამასთან, როცა ის სახლში ბრუნდებოდა, ველარ იძინებდა. იაკოკა მოგვიანებით ამბობდა, ასეთ მსხვილ კომპანიას ისე მართავდნენ, როგორც ბოსტნეულის სახლსო. შექმნილი არ ყოფილა ადგილებზე ფინანსური კონტროლის სამუშაო სისტემები, წარმოება და მომარაგება ქაოსში გახლდათ, აწყობის ხარისხი – არადამაკმაყოფილებელი და თითქმის ყველა ქვეგანყოფილება ვიცე პრეზიდენტებით იმართებოდა, რომელთაც ღმერთმა უწყის თავში რა ქონდათ და რომელთაც არ სურდათ გუნდური მუშაობა.

*მსხვერპლის კანონი
აცხადებს:
ამაღლებისათვის
საჭიროა მსხვერპლის
გაღება.*

როცა უკვე არაფერი გშველით,
კიდევ ერთ მსხვერპლზე წადით

იაკოკა ხვდებოდა, რომ წარმატებული ლიდერი უნდა ხელმძღვანელობდეს მსხვერპლთ შეწირვის კონცეფციით, რათა შეცვალოს ორგანიზაციის განვითარების მიმართულება. იგი მზად უნდა იყოს, რომ რაიმე გაიღოს მსხვერპლად, რათა შემდგომ დონეზე ავიდეს. იაკოკამ 35-დან 33 ვიცე-პრეზიდენტი გაათავისუფლა 3 წლის განმავლობაში. მიუხედავად ამისა სიტუაცია უარესდებოდა. ქვეყანაში საშინელი დეპრესია სუფევდა და რეფინანსირების ფსონი მთელი ისტორიის განმავლობაში ყველაზე მაღალი იყო. ნავთობის ფასები გაიზარდა, როცა 1979 წელს ირანის შაჰი ჩამოაგდეს. “კრაისლერის” ბაზრის სექტორი 8 პროცენტთან დანიშნულებამდე ჩამოქვეითდა. მიუხედავად

იაკოკას მთელი ძალისხმევისა, ჩანდა, რომ თითქოს მსხვერპლის კანონი არ მუშაობდა.

იაკოკა სულ უფრო დაძაბულად შრომობდა კომპანიის გარდაქმნისათვის და იზიდავდა ამ სფეროში საუკეთესო ხელმძღვანელებს, რომელთა უმრავლესობა მანამდე “ფორდში” მუშაობდა. მან ყველა ხარჯი მინიმუმამდე დაიყვანა, მაგრამ ეს საკმარისი არ აღმოჩნდა კომპანიის წამოსაწყევად. “კრაისლერი” ბანკროტობისაკენ მიექანებოდა. იაკოკა იძულებული გახდა გაეღო ყველაზე დიდი პირადი მსხვერპლი:

მსხვერპლის კანონი აცხადებს, რომ ერთხელ გაღებულ მსხვერპლს, იშვიათად მოსდევს წარმატება.

იგი ქუდმოხდილი ეახლა ამერიკის მთავრობას და სასესიო გრანტები სთხოვა.

“ფორდში” იაკოკამ ისეთი კაცის რეპუტაცია მოიპოვა, რომელიც კრიტიკულად უყურებდა საქმოსანთა სამყაროში მთავრობის ნებისმიერ ჩარევას. და როცა ის კონგრესში მივიდა დახმარებისათვის, მან ძალიან არა კეთილგანწყობილი პასუხები მოისმინა. იაკოკამ მოგვიანებით ერთი ეპიზოდი აღწერა:

“კონგრესისა და პრესის აზრით, ჩვენ შეეცოდეთ. დავკარგეთ ბაზარი და სასჯელს ვიმსახურებდით და ვისჯებით კიდევ. კონგრესში მოსმენის დროს მთელი სამყაროს წინ იმის ცოცხალ მაგალითად დაგვსხეს, რაც ამერიკის მრეწველობაში არასწორად მიიჩნეოდა. ჩვენ იმისათვის გვამცირებდნენ გაზეთებსა და ჟურნალებში, რომ არ გვსურდა ლამაზად დანებება და სიკვდილი... ჩვენი მეუღლეები და შვილები დაცინვის საგნები გახდნენ სუპერმარკეტებსა და სკოლებში. ეს ყველაზე დიდი ფასი იყო იმისათვის, რომ უბრალოდ გაგვეხურა კარი და წაგუსულიყავით. ეს პერსონალურ დონეზე გახლდათ, მიზანმიმართული და მტკივნეული.”

ასეთი წყენის გადაყლაპვა იაკოკასთვის გმირული მსხვერპლის გაღება იყო, რომელზეც არც ისე ბევრი აღმასრულებელი დირექტორი წავიდოდა. მაგრამ მან ეს ფასი კომპანიის გადარჩენისათვის გაიღო.

ყველაფერს რომ თავი დავანებოთ, მისმა გაღებულმა ერთმა მსხვერპლმა მაინც გამოიღო დადებითი შედეგი: იაკოკამ თავისი ხელფასი წელიწადში ერთ დოლარამდე შეამცირა. იმ დროს იგი ამბობდა:

“ლიდერობა ნიშნავს მაგალითს. როდესაც ხელმძღვანელის პოზიციაზე ხართ, ხალხი თქვენს ყოველ მოქმედებას ბაძავს.” მან ამ ნაბიჯის შემდეგ სხვებსაც სთხოვა, რომ რაიმე მოეტანათ მსხვერპლად. მან “კრაისლერის” ათ აღმასრულებელ დირექტორს სთხოვა, რომ თავიანთი ხელფასები 10 პროცენტით შეემცირებინათ. შემდეგ მან მეტი მოითხოვა და მიიღო კიდევ – იმ პროფკავშირებისა და ბანკების შეღავათები, რომლებიც ავტო მეწარმეებთან თანამშრომლობდნენ. იმისათვის, რომ “კრაისლერ”-ს წარმატებისათვის მიეღწია, მათ ყველამ გაიღეს მსხვერპლი და გაიმარჯვეს. 1982 წლისათვის “კრაისლერმა” 925 მილიონიანი მიმდინარე მოგება აწარმოა – საუკეთესო ისტორიაში. და 1983 წელს კომპანიას უნარი შესწევდა, რომ სესხები გაენაღლებინა.

“კრაისლერი” აგრძელებდა წარმატების მოპოვებასა და ზრდას. კომპანიამ დაიბრუნა დაკარგული პოზიციები. და დღეს მას აქვს აშშ-სა და კანადის გასაღების ბაზრის 16 პროცენტი, ორჯერ მეტი იმ პერიოდთან შედარებით, როცა იაკოკა “კრაისლერში” მოვიდა. იმ დროისათვის იგი გადადგა, მაგრამ მისმა ორგანიზატორულმა ენერჯიამ “კრაისლერი” ახალ დონემდე წამოსწია. რატომ? იმტომ, რომ მან მსხვერპლის კანონი გამოიყენა.

*“ლიდერობა ნიშნავს მაგალითს. როდესაც ხელმძღვანელ პოზიციაზე ხართ, ხალხი თქვენს ყოველ მოქმედებას ბაძავს.”
ლი იაკოკა*

ხელმძღვანელობის გული

ის, რაც იაკოკასთან მიმართებაში იყო ჭეშმარიტი, გამოდგება ნებისმიერ ლიდერს. მსხვერპლის გაღების უნარი უნდა გექონდეს, რათა სასურველს მივაღწიოთ. დღეს მრავალს სურს კორპორაციულ კიბეზე აზოხება, ვინაიდან სჯერათ, რომ ჯილდოდ თავისუფლებასა და ძალაუფლებას მიიღებენ. მაგრამ ისინი ანგარიშს არ უწევენ იმას, რომ ლიდერობის ნამდვილი ბუნება – რაიმეს მსხვერპლად გაღებაში მდგომარეობს.

მრავალი ადამიანი აღიარებს, რომ მსხვერპლი მხოლოდ კარიერის საწყის სტადიაშია არის საჭირო. ადამიანები ბევრს სწირავენ იმისათვის, რომ პოტენციური შესაძლებლობები მოიპოონ. მაგალითად ტომი მერფი “ჯენერალ მოტორსისათვის” 1937 წელს დაიწყო მუშაობა. მაგრამ მან თითქმის უარი განაცხადა თანამდებობაზე, რომელიც მას პირველად შესთავაზეს კომპანიაში, ვინაიდან თვეში 100 დოლარი ხელფასის სახით მის ხარჯებს ვერ ფარავდა. მიუხედავად ეჭვებისა, მან მიანიც

მოჰკიდა ხელი ამ სამუშაოს, თელიდა რა, რომ პერსპექტივის შე-
საძლებლობისათვის ღირდა მსხვერპლის გაღება. და მართალიც აღმოჩნდა,
გახდა რა, შემდეგ “ჯენერალ მოტორსის” მმართველობის თავმჯდომარე.

ლიდერობის ფასი

მსხვერპლის გაღების უნარი – კონსტანტა ლიდერობაში. ეს უწყვეტი
პროცესია და არა ერთჯერადი დაბანდება. როდესაც რეტროსპექტიულად
ვანალიზებ ჩემს კარიერას, ვაცნობიერებ, რომ ყოველთვის ქონდა

*მსხვერპლის გაღების
უნარი – კონსტანტა
ლიდერობაში. ეს
უწყვეტი პროცესია და
არა ერთჯერადი
დაბანდება.*

ადგილი ფასს, რომელიც უნდა გაღებულიყო
წინსვლისათვის. ეს მიესადაგება ფინანსურ
სფეროსაც – ყველა გარდაქმნას ჩემს კარიე-
რაში, გარდა ერთი შემთხვევისა. როდესაც
მე ხელი მოვკიდე პირველ სამსახურს, ჩვენი
ოჯახური შემოსავალი შემცირდა, ვინაიდან
ეს თანამდებობა ნაკლებად ანაზღაურდებოდა
იყო, ხოლო ჩემს მეუღლეს მარგარეტს მოუწია
სკოლის მასწავლებლობაზე უარის თქმა

გადასახლების გამო. დენომინაციის შტაბის დირექტორი რომ გავხდი
ინდიანას შტატის ქალაქ მარინში, ჩემი შემოსავალი კვლავ შემცირდა.
როდესაც გავიარე გასაუბრება უკვე მესამე მწყემსური თანამდებობი-
სათვის, ეკლესიის საბჭოს წინადადება ისე მივიღე, რომ არც კი ვიცოდი
ხელფასის ოდენობა (ის კიდევ უფრო მცირე აღმოჩნდა). როდესაც
საბჭოს ზოგიერთმა წევრმა გაკვირვება გამოხატა, მათ ვუთხარი, რომ
თუ კარგად ვიბუშაებდი, ხელფასი საკუთარ თავზე თვითონ იზრუნებდა.
და 1995-ში, როდესაც 26 წლიანი კარიერის შემდეგ, საბოლოოდ
მივატოვე ეკლესია, რათა ლექციები მეკითხა, ხელფასზე უარი ვთქვი.
ყოველთვის, როცა დარწმუნებული ხართ, რომ სწორედ იქცევით, ნუ
დაგენანებათ რაიმეს მსხვერპლად გაღება.

ამაღლებიანათვის საჭიროა მსხვერპლის გაღება

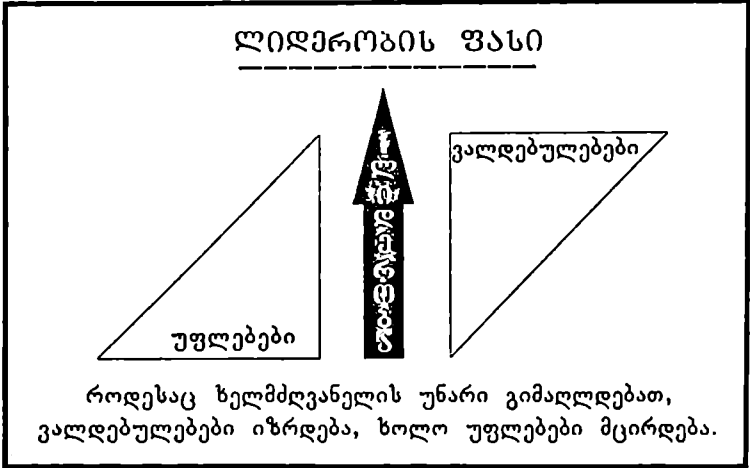
ლიდერს, რომელსაც ამაღლება სურს, მეტი უნდა გააკეთოს, ვიდრე
ნაკლები ხელფასის აღებაა. მან უარი უნდა თქვას საკუთარ უფლებებზე.
ჩემი მეგობარი ჰეროლდ ბრუქსი ამბობს: “როცა შენ ლიდერი ხდები,
კარგავ საკუთარ თავზე ფიქრის უფლებას”. ყოველი ადამიანი მსხვერპლის
არსს თავისებურად აღიქვამს. მაგალითად, იაკოკამ მსხვერპლის გაღება

უკვე თავისი კარიერის გვიანდელ სტადიაში დაიწყო. ხოლო სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკის პრეზიდენტის ფრედერიკ დე კლერკის შემთხვევაში, რომელიც ქვეყანაში აპარტეიდის განადგურებაზე შრომობდა, მსხვერპლი მთელი მისი კარიერა გახდა. გარემოებები შეიძლება ყველასათვის სხვადასხვა იყოს, მაგრამ პრინციპი რჩება: ლიდერობა მსხვერპლს ნიშნავს.

"როცა შენ ლიდერი ხდები, კარგავ საკუთარ თავზე ფიჭრის უფლებას." პეროლდ ბრუქსი

ლიდერი ამაღლებისათვის მსხვერპლს იღებს. ეს ჭეშმარიტება ნებისმიერი სფეროსათვის. გაესაუბრეთ ნებისმიერ ხელმძღვანელს და გაიგებთ, რომ იგი მუდამ რაღაცას იღებს მსხვერპლად. ჩვეულებრივ, რაც მეტს მიაღწია ლიდერმა, მით მეტი ფასი გაიღო ამისათვის. ეფექტური ლიდერი ბევრ ღირსეულ რამეს გასწირავს, რათა თავი მიუძღვნას იმას, რაც საუკეთესოა. ასე მოქმედებს მსხვერპლის კანონი. თავმჯდომარემ და მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა რობერტ პალმერმა ინტერვიუში აღნიშნა: "მენეჯმენტის ჩემბერ მოღელში კომპრომისს ცოტა ადგილი აქვს. თუ მენეჯერის სამსახურის აღება გსურთ, თქვენ ის პასუხისმგებლობა და ვალდებულება უნდა იკისროთ, რომლებიც ამ სამსახურს ახასიათებს." იგი აქ ლაპარაკობს ფასზე, რომლის გაღებაც მოგიწევთ ამ თანამდებობისთვის.

თუკი ლიდერს სჭირდება მსხვერპლის გაღება, რათა წამოდგეს, მაშინ მას უფრო მეტი ძალისხმევა მოეთხოვება, რათა საბოლოოდ



განმტკიცდეს. ოდესმე თუ დაფიქრებულხართ, რაოდენ იშვიათად აქვთ გუნდებს ზედიზედ მოპოვებული გამარჯვებები ჩემპიონატის მსვლელობისას. მიზეზი უბრალოა: თუ ლიდერს შეუძლია გუნდი ჩემპიონატის გამარჯვებამდე მიიყვანოს, მაშინ მას ხშირად ჰგონია, რომ ცვლილებათა

*თუკი ლიდერს
სჭირდება მსხვერპლი,
რათა წამოდგეს, მაშინ
მას უფრო მეტი
ძალისხმევა
მოეთხოვება, რათა
საბოლოოდ
განმტკიცდეს.*

შეტანის გარეშეც შედეგებს გაიმეორებს. იგი უხალისოდ წავა დამატებით მსხვერპლზე სეზონებს შორის. მაგრამ ის, რაც გუნდს წარმატების მწვერვალზე ამაღლებს, არ არის იმის იდენტური, რაც მას ასეთ ხარისხში განამტკიცებს. ერთადერთი ხერხი პედისტალზე დარჩენისა არის – კიდევ რაიმეს მსხვერპლად მოტანა. წარმატება ხელმძღვანელობის დარგში მოითხოვს გამუდმებულ ცვლილებას, იმპროვიზაციასა და მსხვერპლს. პოეტ-ფილოსოფოსმა რალე ვალ-

დო ემერსონმა თავისი ვარიანტი შემოგვთავაზა: “ნაცვლად ყოველივე იმისა, რაც დაკარგეთ, თქვენ, რაღაც მეტი მიიღეთ; ხოლო, როცა იძენთ, რაღაცას კარგავთ.”

რაც უფრო მაღლდებით, მით უფრო მსხვერპლს იღებთ

ვინაა ყველაზე ძლიერად მოსილი ლიდერი მსოფლიოში? მე ვიტყვოდი, რომ აშშ-ს პრეზიდენტი. მისი საქმეები და სიტყვები ყველაზე ძლიერ აზღვენენ ზეგავლენას ადამიანებზე, არა მარტო ჩვენს ქვეყანაში, არამედ მთელს მსოფლიოშიც. იფიქრეთ, რა უნდა გაიღოთ მსხვერპლად, რომ ჯერ დაიკავოთ პრეზიდენტის სავარძელი, ხოლო შემდეგ შეინარჩუნოთ იგი. მისი დრო მას უკვე აღარ ეკუთვნის. ყოველი მისი ნაბიჯი საჯარო ხდება. პრეზიდენტის ოჯახი წარმოდგენილი წნეხის ქვეშაა. მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები, რომლებიც ათასობით ადამიანის სიცოცხლე შეიძლება ღირდეს. მაშინაც, როდესაც მისი თანამდებობაზე ყოფნის დრო ამოიწურება, მთელი დარჩენილი ცხოვრებას იგი საიდუმლო სამსახურთა აგენტების გარემოცვაში გაატარებს, რომლებიც მისი პირადი მცველები იქნებიან.

მსხვერპლის კანონი მოითხოვს: რაც უფრო მნიშვნელოვანია ლიდერი, მით უფრო მეტ მსხვერპლს იღებს იგი. წარმოიდგინეთ ვინმე მარტინ ლუთერ ქინგ უმცროსის მსგავსი. მისმა მეუღლემ კორეტა სქოტ

კინგმა თავისი დაკვირვებანი მოგვცა წიგნში “ჩემი ცხოვრება მარტინ ლუთერ კინგ-უმცროსთან.” დღე და ღამე ტელეფონი რეკდა და ყოველთვის, ვიღაც საზიზღარი ეპითეტებით გვაძეგნებდა. ხშირად ზარი ყველა ჩვენგანის ფიზიკური განადგურების მუქარით სრულდებოდა თუ ქალაქიდან არ მოვმორიდებოდით. მაგრამ, მიუხედავად ჩვენი პირადი ცხოვრების ქაოსურებისა და ხიფათიანობისა, მე შთაგონებასა და დიდ სიხარულს ვგრძნობდი.”

კინგი თავისი ლიდერობის კურსს სამოქალაქო უფლებებისათვის მოძრაობის შესაბამისად ინარჩუნებდა. მას გამუდმებით აპატიმრებდნენ და ციხეში სვამდნენ. კინგს ქვებით ქოლავდნენ, დანა დაარტყეს და ფიზიკურად განადგურებას ლაშობდნენ. მისი სახლი დაბომბეს. მაგრამ კინგის კონცეფცია და ზეგავლენა აგრძელებდნენ გაძლიერებას. ბოლოს მან ყველაფერი გაიღო, რაც გააჩნდა. მემფისში თავდასხმამდე ერთი დღით ადრე, თავის უკანასკნელ სიტყვაში მან თქვა:

*“ნაცვლად ყოველივე იმისა, რაც დაკარგეთ, თქვენ რაღაც მეტი შეიძინეთ; ხოლო, როცა იძენთ, რაღაცას კარგავთ.”
რალფ ვალდო ემერსონი.*

“მე არ ვიცი რა მომივა ახლა. წინ რთული დღეები გველოდება. მაგრამ ამას ახლა ჩემთვის მნიშვნელობა არა აქვს, მე ვიყავი მწვერვალზე. ჩემთვის სულერთია. როგორც ყველას, მეც მინდა დიდ ხანს სიცოცხლე. ხანგრძლივ სიცოცხლეს აქვს არსებობის უფლება, მაგრამ ეს ახლა არ მალელებს. მე უბრალოდ დეთის ნების შესრულება მსურს. ხოლო მან კი მომანიჭა უფლება, ამდღისა მთის მწვერვალამდე. მე მიმოვიხედე და ვიხილე აღთქმული მიწა. იქ თქვენთან ერთად მოხვედრას ვერ შეუძლებ, მაგრამ მინდა იცოდეთ, რომ დღეს საღამოს, ჩვენ, როგორც ვრი აღთქმულ მიწაზე შევალთ. დღეს ისეთი გახარებული ვარ... არავისი არ მეშინია. ჩემმა თვალებმა იხილეს უფლის მოსვლის დიდება.”

მეორე დღეს მან თავისი უკანასკნელი მსხვერპლი გაიღო. კინგის ზეგავლენა ძალიან ღრმა იყო. მან იგი მილიონობით ადამიანზე იმისათვის იქონია, რომ ისინი წინ აღგდგომოდნენ იმ საზოგადოებასა და სისტემას, რომელიც მათი გარიყვისათვის იბრძოდა.

*რაც უფრო მაღლაა
თქვენი სარქველი, მით
უფრო დიდი
მსხვერპლის გაღება
მოვიწვეთ.*

რაც იღბლიან ადამიანებს სამართლიანად მიაჩნიათ, მათთვის უფრო ცხადიც შეიქმნება მაშინ, როცა ისინი ლიდერები ხდებიან. არ არსებობს გამარჯვება მსხვერპლის გარეშე. რაც უფრო მაღლაა თქვენი სარკველი, მით უფრო დიდი მსხვერპლის გაღება მოგიწევთ. ასეთია ლიდერობის ბუნება კანონი. ამაში მდგომარეობს მსხვერპლის კანონი.

შესაფერისი მომენტის კანონი

*მოქმედების დრო ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც
თვით მოქმედება და მოძრაობის მიმართულება.*

შესაფერისი მომენტის კანონმა მას აშშ-ს პრეზიდენტად გახდომის შანსი მისცა. ეს ერისათვის ფეთქებად საშიში უამი გახლდათ. ყველა დაიღალა ვიეტნამის ომისაგან და უორტერგეიტის მარცხით. ხალხი იმედგაცრუებული და დემოტალიზირებული იყო. ისინი განსაკუთრებულად უნდობლობით ეკიდებოდნენ ვაშინგტონის მთავრობასთან ნებისმიერ კავშირებს. წინა საარჩევნო კამპანიისას ამ მომავალმა პრეზიდენტმა, რომელსაც მანამდე ვაშინგტონში არასოდეს უმუშავია, საკუთარ თავზე თქვა: “შე იმაში მდებენ ბრალს, რომ აუტსაიდერი ვიყავი. დამნაშავე ვარ. სამწუხაროდ, ამერიკელთა აბსოლუტური უმრავლესობა, აგრეთვე აუტსაიდერია.” ამ კაცს ჯიმი კარტერი ერქვა.

აუტსაიდერისათვის შესაფერისი დრო

როდესაც გაიგებთ შესაფერისი მომენტის კანონის არსს, მიხვდებით თუ რატომ იქნა 1976 წელს ჯიმი კარტერი არჩეული პრეზიდენტად. ფაქტიურად კარტერის ცხოვრება და კარიერა იმ მოქმედებათა სერიით ხასიათდება, რომლებიც შესაფერისი მომენტებში ხდებოდნენ. “ანაპოლისის” კურსის დამთავრების შემდეგ კარტერი აშშ-ს სამხედრო-საზღვაო ფლოტში აპირებდა კარიერის შენებას, მაგრამ, როდესაც 1953 წელს მოულოდნელად მისი მამა გარდაიცვალა, იგი ფლეინსში დაბრუნდა, რათა ოჯახური ბიზნესისათვის ეხელმძღვანელა. სულ რამოდენიმე წელიწადში კარტერი ძალიან პატივცემული ბიზნესმენი და ადგილობრივი საზოგადოების ლიდერი გახდა.

1962 წელს ჟამი შეიცვალა. ჯორჯიის ძველი პოლიტიკური მანქანა, არჩევნების თავისი კორუფციული მეთოდებით დაშლას იწყებდა და კარტერმა გადაწყვიტა ჯორჯიის სენატის არჩევნებში მიეღო მონაწილეობა. მან გააცნობიერა, რომ პირველად ისტორიაში კაცს, რომელსაც ძველ სისტემასთან არ ჰქონდა კავშირი, მიეცა შანსი, ყოფილიყო არჩეული. მაგრამ წინ მას სასტიკი ბრძოლა ელოდა. დრომოჭმული ძველი პოლიტიკური ბოსები ჯერ კიდევ ცდილობდნენ თავისი კვების წყაროებზე კონტროლის შენარჩუნებას. ერთ-ერთმა კორუმპირებულმა ლიდერმა თავის რაიონში ამომრჩეველთა ღია შეშინება და ხმათა გაყალბება დაიწყო. შედეგად კარტერმა პირველი არჩევნები წააგო. მაგრამ მან გადაწყვიტა, რომ უბრძოლველად არ დანებდებოდა. კარტერმა არ აღიარა პირველი შედეგი და სასამართლოში იჩივლა. როდესაც შედეგები გაუქმდა, მან შესძლო კანდიდატთა სიაში დარჩენა და წინასაარჩევნო ბრძოლის გაგრძელება, რათა არჩევნებში გაემარჯვა. და 1970 წელს კარტერი წარმატებით იქნა არჩეული გუბერნატორად. ამან კიდევ ერთხელ დაადასტურა, რომ შედარებით ახალი კაცისათვის შესაფერისი მომენტი იყო იმისათვის, რომ დაემარცხებინა ძველი პოლიტიკური მანქანა.

ის ვინც ლიდერი არაა, ამას ვერ დაინახავს

კარტერის შემდეგი ნაბიჯი თითქმის დაუჯერებელი იყო. მან გადაწყვიტა მიეღო აშშ-ს პრეზიდენტის არჩევნებში მონაწილეობა. ეს გახლდათ კაცი, რომლის მთელი კარიერაც შედგებოდა ერთი ვადით ჯორჯიის შტატის სენატში და ერთი ვადით შტატის გუბერნატორად მუშაობისაგან. მისი გამოცდილება მინიმალური იყო, მას არასოდეს მოუსინჯავს თავი სრულიად ეროვნულ დონეზე. კარტერი იმდენად უცნობი გახლდათ, რომ, როდესაც იგი 1973 წელს გამოვიდა ტელე-შოუში “როგორია ჩემი ხაზი?” გუბერნატორის რანგში, დისკუსიის მონაწილეებმა ვერ იცნეს და ვერ მიხვდნენ თუ რა თანამდებობაზე იმყოფებოდა იგი.

როდესაც კარტერმა პირველად სცადა პრეზიდენტის ამპლუაში გამოსულიყო, პრესამ იგი იგნორირებული დატოვა. ისინი ფიქრობდნენ, რომ სამხრეთის ეს ნაკლებად ცნობილი ექს-გუბერნატორი, რომელსაც ვაშინგტონში მუშაობის გამოცდილება არ ჰქონია, იმის შანსსაც კი არ ფლობდა, რომ დემოკრატიული პარტიის კანდიდატის ნომინაციას დაუფლებოდა, არათუ პრეზიდენტობას. მაგრამ კარტერი არ კარგავდა

სულის შემართებას. მან და მისმა ზოგიერთმა კოლეგამ განსაზღვრეს, რომ 1976 წელი კარტერისათვის წარმატებული იქნებოდა და ამის განსახილველად შეიკრიბნენ. კარტერის ბიოგრაფმა. პიტერ ბერნმა, რომელიც ამ შეკრებას ესწრებოდა თქვა, რომ დაინახა “უნიკალური, გახსნილი შესაძლებლობა აუტსაიდერისათვის, რათა პრეზიდენტის არჩევნებში მიეღო მონაწილეობა.” ეს კარტერმაც განჭვრიტა, მან იცოდა, რომ ან ახლა ან არასოდეს.

კარტერმა თავისი კანდიდატურის წამოყენების შესახებ პრეზიდენტის პოსტზე ოფიციალურად 1975 წლის დეკემბერში განაცხადა – ერთი წლის შემდეგ, რაც მისი გუბერნატორობის ვადა დასრულდა. აღმინათა რეაქცია მთელს ქვეყანაში მტკივნეულად გულგრილი იყო. ბერნმა ჩაიწერა:

“ეურნალისტთა უმრავლესობა, თითქოს ვერ წვდებოდა სოციალური და პოლიტიკური მდინარების სიღრმეებს, რომელთაც ქვეყანაში ჰქონდა ადგილი. ვიეტნამისა და უოთესგეთის ზეგავლენა, რასობრივი საკითხის ცვლილებანი სამხრეთში და განსაკუთრებით პოლიტიკური პროცესისადმი ყურადღების გამახვილება, თითქოსდა იგნორირებული იქნა და კანდიდატებს მხოლოდ მათი ძველი პოლიტიკური პარადიგმების კონტექსტში განიხილავდნენ.”

შესაფერისი მომენტის კანონმა აჩვენა, რომ აუტსაიდერისათვის დრო მოვიდა და კარტერს ყველაფერი ჰქონდა, რაც წინამორბედ პრეზიდენტებს არ გააჩნდათ. მას არ ეკავა ოფიციალური თანამდებობა არჩევნების დროს, დაასრულა რა თავისი გუბერნატორობის ვადა 1974 წელს. იგი პროფესიით იურისტი არ ყოფილა. ქრისტიანული რწმენის მგზნებარე მომხრე გახლდათ. და არა მათი მიბაძვით. ვისაც მანამდე ქვეყანაში ყველაზე დიდი თანამდებობა ეკავა. იგი სულაც არ ყოფილა გარეული ვაშინგტონის პოლიტიკაში, როგორც კონგრესის წევრი. სენატორი. ვიცე-პრეზიდენტი ან მთავრობის წევრი. ის ახალი ხაზი გახლდათ მმართველობის ახალი კონცეფციის მქონე – რაც ასე სჭირდებოდა ამერიკულ ერს იმ მომენტში. მე ვფიქრობ, რომ არცერთ სხვა დროს – მანამდე და მერე – ჯიმი კარტერს არ შეეძლო განაღდათო პრეზიდენტი. აღსანიშნავია, რომ 1977 წლის 20 აპრილს შედგა შეერთებული შტატების ოცდამეცხრამეტე პრეზიდენტის ყუიშს ურთი კარტერის ინაუგურაცია.

თუმცა ჯიმი კარტერი ყოველთვის არ აღმოჩენილა შესაბამის დროს საჭირო ადგილზე. როდესაც 1980 წელს პრეზიდენტის არჩევნები შედგა, ქვეყანაში მრავალი სირთულე იყო. ეკონომიკა ქაოსმა მოიცვა; ინფლაცია ორნიშნა ციფრებით აღინიშნებოდა, რეკორდულად მაღალი ფასები ნავთობზე და მაღალი პროცენტები სესხებზე. არსებობდა რიგი სირთულეები საგარეო პოლიტიკაშიც; საბჭოთა კავშირის შეჭრა ავღანეთში და, რა თქმა უნდა, ამერიკელი მძევლები ირანში. მათი განთავისუფლების ცუდად დაგეგმილმა მიდგომამ კიდევ უფრო გაართულა სიტუაცია. როდესაც არჩევნების ღამეს შედეგები ცნობილი გახდა, კარტერმა აღმოაჩინა, რომ მას მხოლოდ 49 ხმა ჰქონდა რონალდ რეიგანის 489-ის წინააღმდეგ. ეს საოცარი დამარცხება გახლდათ. შესაფერისი მომენტის კანონმა მახვილი ორღესულად აქცია. როგორც 1976 წელს იგი კარტერს დაეხმარა, ასევე იმოქმედა მის წინააღმდეგ ოთხი წლის შემდეგ.

მნიშვნელოვანია მომენტის შერჩევა

კარგმა ლიდერმა იცის, რომ მოქმედების დრო იმდენადვე მნიშვნელოვანია, რამდენადაც თვით მოქმედება და მოძრაობის მიმართულება. ყოველთვის, როცა ლიდერი ნაბიჯს ღვამს, შედეგი შეიძლება ოთხ კატეგორიად დაიყოს:

1. არასწორ მოქმედებას შეუშვარებელ მომენტში კატასტროფამდე მივყავართ.

ლიდერი, რომელიც არასწორ ნაბიჯს შეუფერებელ მომენტში ღვამს, აუცილებლად ნეგატიურ შედეგებს მოიქვის. კარტერის ადმინისტრაციის მცდელობა, ირანში მძევალთა აშშ-ს ჯარების საშუალებით განთავისუფლებისა, არის შეუსაბამო დროს არასწორი მოქმედების მაგალითი. ოპერაციის ჩატარების ბრძანების გაცემამდე, სახელმწიფო მდივანი საირუსი ცდილობდა დაემტკიცებინა, რომ გეგმაში ხარვეზები იყო გაპარული. იგი ხვდებოდა, რომ რაღაც ისე არ წარიმართებოდა. სამწუხაროდ ის მართალი აღმოჩნდა. რამდენიმე შევეულმფრენი ტექნიკურად გაუმართავი იყო. ერთი მათგანი ქვიშის გრიგალში ჩაიკარგა, მეორე – სატრანსპორტო თვითმფრინავს შეეჯახა და ამასთან 8 კაცი დაიღუპა. პიტერ ბერნმა ეს აღწერა, როგორც “უიღბლობისა და სამხედროთა არაკომპეტენტურობის შერწყმა”. ეს შეიძლება აღიწეროს

როგორც უბედურება. ეს იყო გაკვეთილი ცუდ დროისა და ყველაზე უკეთესად მიუთითებდა იმაზე, რომ კარტიერის გამარჯვების შანსი ახალ არჩევნებში არარეალურად გამოიყურებოდა.

2. მართებულ მოქმედება შეუფერებელ დროს წინააღმდეგობას იწვევს.

ერთია – გამოითვალო, რისი გაკეთებაა აუცილებელი; მეორეა – გაიგო, როდის უნდა განახორციელო ეს. ასეთი წარუმატებელი მომენტის მაგალითი ჩემი ხელმძღვანელობის გამოცდილებიდან მახსოვს. 80-იანი წლების დასაწყისში მე შევეცადე ამემოქმედებინა მცირე ჯგუფის პროგრამა “სქაილანში” სანდიეგოს ჩემს ეკლესიაში. ეს მართებული ნაბიჯი იყო, მაგრამ მან მარცხი განიცადა. რატომ? შეუფერებელ დროს გახლდათ გადადგმული. ჩვენ ვერ მივხვდით, რომ ძალიან ცოტა ლიდერი გვყავდა პროგრამის მხარდამჭერად. ყველაფერი იმაში მდგომარეობდა, თუ რამდენად შესაფერისი იყო ეს ამ დროისათვის. ექვსი წლის შემდეგ ჩვენ კვლავ ვცადეთ იგივე და ამ პროგრამამ დიდი წარმატება მოგვიტანა.

*თუკი ლიდერი
გამუდმებით ამტკიცებს,
რომ არასწორად
მსჯელობს მცირე
საგნების გარშემოც კი,
ხალხი იწყებს ფიქრს,
რომ ნამდვილი
შეტდომია, მისი
წინამძღოლად ყოფნა.*

3. არასწორი მოქმედება შესაფარის მომენტში – შეცდომაა.

დაახლოებით ათი წლის განმავლობაში კოლეგები ცდილობდნენ ჩემთან მოლაპარაკებას რადიო პროგრამის მომზადების თაობაზე. მე დიდხანს ვეწინააღმდეგებოდი ამ იდეას. მაგრამ რამოდენიმე წლის წინ გააცნობიერე, რომ დრო დადგა. და ჩვენ შევქმენით პროგრამა, სახელად “გაიზარდე დღეს.” თუმცადა არსებობდა სირთულე – ფორმატი. მე მინდოდა მასალის ხალხისათვის მიწოდება, რათა მათ დაეხმარებოდი, მაგრამ არ მსურდა პუბლიკისგან შემოწირულობათა აღება. ვიფიქრე, გამოსავალი იმაში იქნებოდა, რომ ეთერში გამეშვა მოზარდებზე ორიენტირებული გადაცემა და იმედი მხოლოდ ნაწარმის გაყიდვაზე დამემყარებინა. თუმცა ჩვენ მივხვდით, რომ ეს შეცდომა იყო. ასეთი შოუ ხარჯებსაც კი ვერ ანაზღაურებდა. რადიოსადგური სწორად

იქნა შერჩეული, მაგრამ პროგრამის სახეობამ არ გაამართლა შესაფერისი მომენტის კანონმა კვლავ იჩინა თავი.

4. მართებული მოქმედება შესაფერის დროს წარმატებას მოიტანს

როდესაც ლიდერი მართებულად იქცევა შესაფერის დროს, წარმატება თითქმის გარდაუვალია. ადამიანები, პრინციპები და პროცესები ერთ წერტილში იყრიან თავს იმისათვის, რომ დაუჯერებელი ზეგავლენა იქონიონ. შედეგები არა მხოლოდ ლიდერს, არამედ ქვეშევრდომებსაც და მთელს ორგანიზაციასაც ეხება.

დროის სწორად შერჩევის შედეგები					
მოქმედება					
დრო	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">არასწორი მოქმედება შეუფერებელი მომენტი კატასტროფა</td> <td style="padding: 5px;">მართებული მოქმედება შეუფერებელი დრო წინააღმდეგობა</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">არასწორი მოქმედება შესაფერისი დრო შეცდომა</td> <td style="padding: 5px;">მართებული მოქმედება შესაფერისი დრო წარმატება</td> </tr> </table>	არასწორი მოქმედება შეუფერებელი მომენტი კატასტროფა	მართებული მოქმედება შეუფერებელი დრო წინააღმდეგობა	არასწორი მოქმედება შესაფერისი დრო შეცდომა	მართებული მოქმედება შესაფერისი დრო წარმატება
არასწორი მოქმედება შეუფერებელი მომენტი კატასტროფა	მართებული მოქმედება შეუფერებელი დრო წინააღმდეგობა				
არასწორი მოქმედება შესაფერისი დრო შეცდომა	მართებული მოქმედება შესაფერისი დრო წარმატება				

როდესაც ჭკვიანი ლიდერი და შესაფერისი მომენტი ერთმანეთს ერწყმებიან, შეიძლება დაუჯერებელი რამ მოხდეს. ავილოთ უინსტონ ჩერჩილის ცხოვრება. იგი დიდი ბრიტანეთის პრემიერ-მინისტრი მხოლოდ 60 წლისა გახდა. ჯარისკაცი, მწერალი და სახელმწიფო მოღვაწე, მას ჰქონდა ლიდერის სახე, მაგრამ მხოლოდ მეორე მსოფლიო ომის დროს მოვიდა მისი ლიდერული უნარის სრულფასოვანად გამოვლენის ჟამი.

და როდესაც ომი დასრულდა, ხალხმა, რომელიც გარს შემოერტყა მას გამარჯვებისათვის, იგი თანამდებობიდან მოაშორა.

თავისი 80 წლისათვის დღეს, 1954 წლის 20 ნოემბერს მან პარლამენტს სიტყვით მიმართა. ჩერჩილი საუბრობდა დიდი ბრიტანეთის მმართველობაში თავისი როლის შესახებ: “შე ვერასოდეს შევძელი იმის მიღება,

*როდესაც ჭკვიანი
ლიდერი და შესაფერისი
მომენტი ერთმანეთს
ერწყმებიან, შეიძლება
დაუჯერებელი რამ
მოხდეს.*

რომ მრავალ ადამიანს კეთილად ელაპარაკა, სახელდობრ, იმაზე, რომ მე ერის შთაგონება ვიყავი. მათი ნება უმოწყალო და შეუდრეკელი იყო და, როგორც ჩანდა, დაუმარცხებელი. და მე წილად მხვდა წარმომედგინა ის. ეს იყო ლომის გულის მქონე ერი და რასა, რომელიც მსოფლიოზე ახდენდა ზეგავლენას. მე მქონდა პრივილეგია ამ ლომის ღრიალის გახმოვანებისა.”

ჩერჩილის წვლილს სინამდვილეში არ ჰქონია არავითარი საერთო წარმატებასთან, მაგრამ ძალიან ბევრი საერთო ჰქონდა შესაფერის მომენტთან. იგი აცნობიერებდა იმ ზეგავლენას, რომელიც შესაფერის მომენტს ადამიანის ცხოვრებაში ჰქონდა. სხვაგვარად ეს მან შემდეგნაირად აღწერა: “ყოველი ადამიანის ცხოვრებაში დგება მომენტი, რომლისათვისაც ის იშუა. ეს განსაკუთრებული შესაძლებლობაა. როდესაც ის ამას გაიცნობიერებს, მის ცხოვრებას აზრი შეემატება — იგი მხოლოდ მისთვის განკუთვნილ მისიას აღასრულებს. ამ მომენტში ის სიდიდეს აღწევს. ეს მის ცხოვრებაში საუკეთესო მომენტია.”

**ომით გამოცდა შესაჯარისი მომენტის
კანონი დემონსტრირებას ახდენს**

ჩერჩილის მაგალითი უჩვენებს, რომ შესაფერისი მომენტის კანონი განსაკუთრებით აქტუალური ომიანობის დროს ხდება. თქვენ შეგიძლიათ ნახოთ, როგორ იმუშავა მან 1991 წელს სპარსეთის ყურეში ერაყთან ომის დროს. ოპერაცია “უდაბნოს ფარის” საწყის სტადიაში ძირითადი საზრუნავი გახლდათ მოვლენების ადგილზე ტექნიკისა და პირადი შემადგენლობის საჭირო რაოდენობის ჩაყვანა, რათა ეფექტურად ყოფილიყო დაცული საუდის არაბეთი. ერაყს რომ მანამდე განეხორციელებინა თავდასხმა, ვიდრე ჯარები ადგილზე ჩავიდოდნენ, კიდევ ერთი ქვეყანა გამოცდიდა სადამ ჰუსეინის აგრესიას.

შემდეგი ამოცანა ის გახდა, რომ საჭირო რაოდენობის ჯარი ამოქმედებულიყო, რათა ერაყზე გამარჯვება მოეპოვებინათ. კოალიციის ძალებმა სახმელეთო ოპერაციაში “გრივალი უდაბნოში” წარმატებული საჰაერო ოპერაცია განახორციელეს, რათა ერაყი ქუვეითიდან გაეძევიანათ. იმის დასტურად, რომ ეს შესაფერის მომენტში გაკეთდა, ის შეიძლება მოვიყვანოთ რომ, სანამ ერაყი ათი ათასობით ზარალდებოდა და 60 000-ზე მეტი ერაყელი მებრძოლი და ოფიცერი ტყვედ ჩავარდა, აშშ-მ და მისმა მოკავშირეებმა 150-ზე ნაკლები კაცი დაკარგეს და მხოლოდ 41 ჩაუვარდა ტყვედ ერაყელებს.

ერთერთი მიზეზი იმისა, რომლის გამოც ომი ასე მკაფიოდ წარმოაჩენს შესაფერისი მომენტის კანონს, იმაში მდგომარეობს, რომ შედეგები თვალნათელი და დრამატულია. თუ თქვენ ყველაზე მსხვილ ბრძოლას გააანალიზებთ, შესძლებთ, დაინახოთ იმის კრიტიკული მნიშვნელობა, რომ ყოველივე თავის დროზე ყოფილიყო გაკეთებული. აშშ-ში სამოქალაქო ომის დროს გეტბურგის ბრძოლა საუკეთესო მაგალითია.

კონფლიქტის დასასრული განისაზღვრა მაშინ, როცა კონფედერატთა გენერალმა რობერტ ლიმ ჩრდილო ვირჯინიის არმია 1863 წლის ივნისის პირველ დღეებში პენსილვანიაში მოიყვანა. მიმდინარეობდა ომის შესამე წელი და ორივე ერი სულ უფრო იღლებოდა ამ კონფლიქტით. ლის ქმედებას სამი მიზანი გააჩნდა: 1) გაეძევიანა იუნიონისტთა არმია ვირჯინიიდან; 2) შეეცა პროდუქტის მარაგი პენსილვანიაში; 3) ბრძოლათა ცენტრი მტრის ბანაკის გულში გადაეტანა, იმ იმედით, რომ სამხედრო კონფლიქტის ბოლო დაჩქარდებოდა.

გენერლის სტრატეგია შემდეგში მდგომარეობდა: გადასულიყო პენსილვანიის ქალაქ გერისბურგში იმის მცდელობით, რომ იუნიონისტთა არმიის მხრიდან, რომელიც, როგორც ცნობილია ვირჯინიაში იმყოფებოდა, – არასასურველი და ნაჩქარევი ქმედებები გამოეწვია. შებრძოლებამდე რამოდენიმე დღით ადრე ლიმ გენერალ თრიმბლს განუცხადა:

“ჩვენი არმიის ზნეობრივი სული მაღალია, პირადი შემადგენლობა მხნეაა, ზოლო არმიას შეუძლია 24 საათზე ნაკლებ დროში შეიკრიბოს. მე ჯერ არ მსმენია, რომ მოწინააღმდეგეს პოტომაკი გადაელახოს და ახალ ამბებს გენერალ სტუარტისაგან ველი. როდესაც ისინი მიხვდებიან სად ვართ, ფორსირებულ მარშს განახორციელებენ... ჩვენ შეგვეგებებიან. შიშობილთა და სწრაფი მარშით ილაჯგაწყვეტილნი, გრძელს კოლონაში გაწელილნი და უმრავლესად დემორალიზებულნი პენსილვანიაში

ჩამოვლენ. მე მათ აღმატებული ძალებით დავარტყამ, წარმატებაც არ დააყოვნებს, მათი ერთი კორპუსი მეორეში აირევა... სანამ ისინი კონცენტრირებას შესძლებენ, პანიკას გამომწვევ და არმიას საბოლოოდ გაგანადგურებ.”

ლი შეეცადა გამოეყენებინა განსაკვიფრებელი გამარჯვების შესაძლებლობა. მან 1 ივლისის დილაამდე არ იცადა, რომ იუნიონისტთა არმიამ უკვე გადმონაცვლა ჩრდილოეთით. იმ დროისათვის ზოგიერთ მის ნაწილებს უკვე ჰქონდათ კონფედერაციის ჯარებთან შეტაკებები გეტისბურგის დასავლეთით ჩემბურგერის გზაზე. მოვლენათა ასეთმა განვითარებამ დაარღვია მისი სტრატეგია და არ მისცა შესაფერის მომენტში გეგმის განხორციელების საშუალება.

ლის პირველი რეაქცია იყო სიღინჯე და მოცდა, სანამ მთელი არმია შეიკრიბებოდა გადამწყვეტი ბრძოლისათვის. მაგრამ, ახსოვდა რა შესაფერისი მომენტის კანონი, იგი მიხვდა. რა დროს ჰქონდა მის ჯარს უცაბელი უპირატესობა. როდესაც ლი ბრძოლის ველს უახლოესი გორიდან აკვირდებოდა მან დაინახა, რომ კონფედერატთა ჯარები მარცხდებიან და უკან იხევენ. სამხრეთელებს ჰქონდათ სიმეტრი-პილის სიმაღლის დაპყრობის შესაძლებლობა, რომელსაც მხოლოდ იუნიონისტთა საჭკვეითო და საარტილერიო რეზერვი იცავდა. ლი მიხვდა, რომ თუ ისინი შესძლებდნენ ამ სიმაღლის დაპყრობას და შენარჩუნებას, მაშინ მოახერხებდნენ მთელი ტერიტორიის გაკონტროლებას. ეს იქნებოდა კონფედერაციის გამარჯვების გასაღები და შესაძლოა ომსაც დაასრულებდა.

დროც წარმატებულია და შესაძლებლობაც

მაგრამ სამხრეთელებმა არ დაიპყრეს ეს სიმაღლე. მიუხედავად იმისა, რომ ჯერ დღის დასაწყისი იყო და შეტევისათვის შესაფერისი დრო გახლდათ, კონფედერაციის გენერალი ეველი, რომელსაც სიმაღლის დაუფლება ევალებოდა, უბრალოდ მოვლენებს აკვირდებოდა, ნაცვლად ბრძოლაში ჩართვისა. და გამარჯვების შანსი ხელიდან გაუშვა. შემდეგი დღისათვის იუნიონისტთა არმიამ თავისი წინანდელი პოზიციები გადალახეს და სამხრეთელების შანსი გაქრა. სამხრეთისა და ჩრდილოეთის ჯარები კიდევ ორ დღეს იბრძოდნენ და მეორე დღის

ბოლოსათვის ლის არმიამ მარცხი განიცადა და მისი 76300 კაციდან 33000 მოკვდა და დაიჭრა. მათ მხოლოდ უკან დახვევდა დარჩენოდათ.

კიდევ ერთი დაკარბული შესაკლებლობა

სამხრეთელთა განადგურების შემდეგ ლი ელოდა, რომ იუნიონისტთა არმია გენერალი მიდის ხელმძღვანელობით მათ უკან ჩამოეტოვებინათ. და კონფედერატებს საბოლოოდ გაანადგურებდა. ამასვე ელოდა აბრაჰამ ლინკოლნი, როცა იუნიონისტთა გამარჯვების ცნობა მიიღო. იმისათვის, რომ შესაფერისი მომენტის კანონით მაქსიმუმისათვის მიეღწია, ლინკოლნმა 1863 წლის 7 ივლისს ვაშინგტონიდან, კოლუმბიის ოლქიდან შეტყობინება გაუგზავნა გენერალ მიდსა და ჰელექსს. ჰელექსი ამბობს:

მე მივიღე პრეზიდენტისაგან შემდეგი წერილი, რომლის შემადგენლობასაც ადრესატს ვაცნობებ:

“ჩვენ ვფლობთ გამარჯვებაზე ინფორმაციას, რომ ვიქსბურგი 4 ივლისს გენერალ გრანტს დანებდა. ახლა თუკი გენერალი მიდი შესძლებს მის მიერ ასე დადებითად დაწყებული საქმის დასრულებას და ლის არმიის სრულ განადგურებას, აჯანყება ჩახშობილი იქნება.”

ლინკოლნი მიხვდა, რომ დადგა შესაფერისი დრო, რათა ემოქმედათ ომის დასრულებისათვის. მაგრამ, იმის მსგავსად, როგორც სამხრეთელებმა გაუშვეს გამარჯვების შანსი გედისბურგთან, როცა ეს შესაძლებელი იყო, ასევე მიდიც არ ჩქარობდა უკანდახეული არმიის დაწევას. როდესაც მან გამოაცხადა თავისი მიზანი, რომ აუცილებელი იყო “აგრესორთა თანდასწრების უმნიშვნელო ნიშნების აღგვა პირისაგან მიწისა” ლინკოლნმა უპასუხა: “ღმერთო ჩემი, სულ ესაა?” ლინკოლნი ხედავდა, რომ იუნიონისტთა გამარჯვების შანსი ქრებოდა.

დარღვეული იქნა შესაფერისი მომენტის კანონი. თოთხმეტ ივლისს ჩრდილო ვირჯინიის არმიის ნარჩენებმა პოტომაკი გადალახეს და სრულ განადგურებას გაექცნენ. ლინკოლნი შეაშფოთა იუნიონისტთა მიერ ომის დასრულების შანსის დაკარგვამ. მოგვიანებით ის ამბობდა, რომ გენერალი მიდის ძალისხმევა მას აგონებდა “მოხუცს, რომელიც ბატების მდინარის გადაღმა გაყრას ლამობდა.”

შედეგად ორივე არმიამ გამარჯვების საუკეთესო შანსები დაკარგა. ამის ნაცვლად, ომი კიდევ ორ წელს გაგრძელდა და ასი ათასობით ადამიანი დაიღუპა. ორივე მხარის ლიდერმა იცოდა, რა უნდა გაეკეთებინა გამარჯვების მისაღწევად, მაგრამ მათ ვერ შესძლეს დასახულის საჭირო მომენტში განხორციელება.

სიტუაციის “კითხვა” და იმის ცოდნა თუ რა უნდა გაკეთდეს, საკმარისი არაა ხელმძღვანელობაში წარმატების მისაღწევად. მხოლოდ საჭირო მოქმედებას შესაფერის დროს მოაქვს წარმატება. ყველაფერ დანარჩენს დიდი დანაკარგები მოჰყვება. ამაში მდგომარეობს შესაფერისი მომენტის კანონი.

ბრიგალისებრი ზრდის კანონი

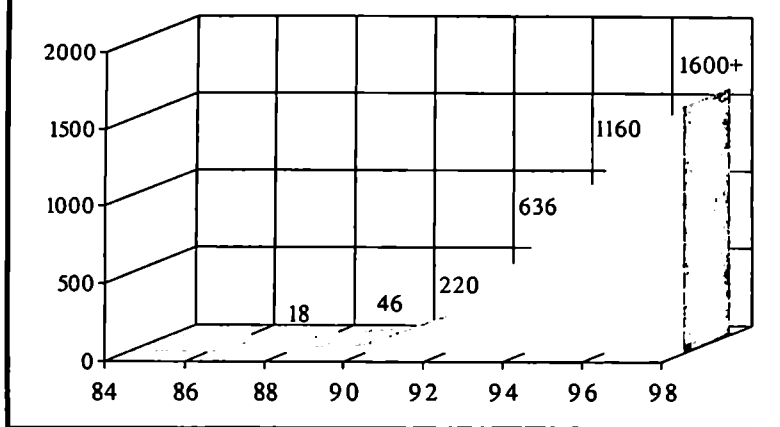
*რათა დაინახოთ ზრდა – მოამზადეთ მიმდევრები,
რათა დაინახოთ გამრავლება – ხელმძღვანელები*

აონი შნატერმა თავისი ბიზნესი 1984 წელს 22 წლის ასაკში წამოიწყო. მან პიცის გაყიდვა დაძაბავს და დაკეთებული ოთახიდან დაიწყო, რომელიც “მიქას ტავერნაში” იყო და რომლის თანამფლობელიც მამამისი გახლდათ. მიუხედავად იმისა, რომ ის ჯერ მოზარდი იყო, მას სიტუაციის განჭვრეტის უდიდესი უნარი და საკმარისი სტიმული და ენერჯია ჰქონდა იმისათვის, რომ თავისი პატარა საწარმო წარმატებული გაეხადა. შემდგომ წელს მან ინდიანას ჯეფერსონვილში “მიქას ტავერნას” გვერდზე თავისი პირველი რესტორანი გახსნა. მალაზიას მან “პაპა ჯონსი” დაარქვა. რამოდენიმე შემდგომი წლის განმავლობაში შნატერი დაძაბულად მუშაობდა, რათა კომპანია შეექმნა. დროთა განმავლობაში იგი სხვა რესტორანებს ხსნიდა, ხოლო მოგვიანებით მან მარკის გაყიდვაც დაიწყო. 1991 წლის დასაწყისისათვის შნატერს უკვე 46 რესტორანი ჰქონდა. ეს თავისებური წარმატების ისტორიაა. მაგრამ რაც შემდგომ ორ წელიწადში მოხდა – უფრო მეტად შესანიშნავია.

1991 და 1992 წლებში “პაპა ჯონსი” წარმატების მორევეში აღმოჩნდა. 1991 წლის ბოლოსათვის რესტორანების რაოდენობა ორჯერ და მეტად გაიზარდა – 110-მდე. 1992 წლის ბოლოსათვის რაოდენობა კვლავ ორჯერ გაიზარდა – 220-მდე. და ზრდა მუდმივად გრძელდებოდა. 1998 წლის დასაწყისში რესტორანთა რაოდენობამ 1600-ს გადააჭარბა. რამ მოუტანა კომპანიას ასეთი უცაბელი და დაუეგრებლად თავბრუდამხვევი ზრდის პერიოდი? პასუხი შეიძლება გრიგალისებრი ზრდის კანონში ვიპოვოთ.

პაპა ჯონსის ზრდა

რესტორანთა რაოდენობა



შნაიტერი თავის პერსონალში ყოველთვის კარგ თანამშრომლებს იყვანდა, მაგრამ ადრეულ წლებში ის ერთადერთი ლიდერი და წარმატებისაკენ მამოძრავებელი ძირითადი ძალა იყო. 80-იან წლებში

იგი დიდი ყურადღებას არ უთმობდა სხვა ძლიერი ლიდერების განვითარებას. “ჯერ თვითონ უნდა გავიზარდ – ამბობდა იგი “პაპა ჯონსის” წარმატებაზე საუბრისას – 26-სა და 32 წლებს შორის ყველაზე რთული ჩემთვის იყო გარშემო ჯონი შნაიტერების არსებობა (ადამიანები დიდი პეტენციებით, რომელთაც დაპრიგებელი, მოძღვარი ჭირდებოდათ). მათთან ბევრი

*ესა ჩემი სამუშაო –
ვიშროო იმ
ადამიანებთან,
რომლებიც შემდეგ
ჩემს კომპანიას
ააშენებენ.*

შრომა იყო საჭირო, მე კი იმდენად დაკავებული ვიყავი სხვა დონეზე გადასვლის მცდელობით, რომ საშუალება არ მქონდა სხვა ადამიანებთან მუშაობისა. შედეგად მე ისინი დაეკარგე. ესაა ჩემი სამუშაო – ვიშროო იმ ადამიანებთან, რომლებიც შემდეგ ჩემს კომპანიას ააშენებენ. ეს ჩემთვის უფრო რთული იქნება, ვიდრე პირველი 1200 რესტორანი.”

ლიდერობაში ზრდის გასაღები

90-იანი წლების დასაწყისში, შნატერმა დაიწყო იმაზე ფიქრი, თუ რა იყო საჭირო კომპანიის სერიოზული გაფართოებისთვის. გასაღები წინამძღოლობაში მდგომარეობდა. თვითონ მან უკვე დაიწყო ზრდა, როგორც ლიდერმა. ამ კუთხით, მისმა არსებითმა პროგრესმა კარი გაუხსნა კომპანიაში საუკეთესო ხელმძღვანელთა მოზიდვას და მათთვის სათანადო ყურადღების უზრუნველყოფას. სწორედ მაშინ დაიწყო მან იმ ადამიანთა დაქირავება, რომელთაც უკვე ხელმძღვანელობის გამოცდილება ჰქონდათ. მათ რიცხვში იყო ვეიდ ონიც, რომელიც ახლა ოპერაციათა განყოფილების უფროსია. როდესაც ვეიდმა “დომინო” დატოვა, ჯონმა მაშინვე სთხოვა მას “პაპა ჯონსში” მუშაობა.

იმ დროისათვის შნატერმა უკვე შექმნა კომპანია, რომელსაც გემრიელი პიცის წარმოების უნარი ჰქონდა. (ცალკე აღებული მაღაზიაში მასთან გაყიდული პიცების რაოდენობის მოცულობა უფრო მეტი იყო ვიდრე “პიცა პატ-ში”, “დომინოში” ან “ლითლ ცეზარში.”) მიზანი უფრო დიდი კომპანიის შექმნა გახდა. ვეიდთან ერთად ისინი წელიწადში 400-599 რესტორანის გახსნის გეგმას განიხილავდნენ. იმ მომენტში მათ ყურადღება გაამახვილეს ლიდერთა განვითარებაზე, რათა შესძლებოდათ კომპანიის უფრო მაღალ დონეზე აწევა. ონი ამბობდა: “ბაზარზე ჩვენი წარმატების მიზეზი იმაში მდგომარეობს, რომ ყურადღებას ვამახვილებთ ხარისხზე და გვსურს, შევიწარმოოთ უბრალოება. კომპანიის წარმატების მიზეზი ჩვენი კარგი თანამშრომლებია.”

1990 წლის დასაწყისში შნატერმა და ონიმ შეარჩიეს ლიდერთა მაღალხარისხიანი გუნდი, რომელიც კომპანიას გრიგალისებრი ზრდის განცდაში დაეხმარა. მათ შორის იყო ბლენ ჰერსტი, “პაპა ჯონსის” პრეზიდენტი და მისი ვიცე-თავმჯდომარე; დუჩილა “დრუ” მილბი; რობერტ ვადე, კომპანიის მომსახურების განყოფილების პრეზიდენტი და ჰართ ბეჯელი, ფრანდაიზინგის ოპერაციათა განყოფილების ხელმძღვანელი.

მოცემულ ინდუსტრიაში, რომელიც უკვე მრავალი წლის განმავლობაში გადანაწილებული იყო კონკურენტთა შორის, “პაპა ჯონსის” ზრდა ფენომენალური ამოცანა გახლდათ. 1997 წელს მათ 3500ზე მეტი რესტორანი გახსნეს, 1998 წელს კიდევ 400-ზე მეტის გახსნა იგეგმება. ასევე მათ ჰქონდათ საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის გეგმაც. ისინი ამ პროცესს არ შეაჩერებენ, ვიდრე მსოფლიოში პიცის გაყიდვით დაკავებულ ყველაზე მსხვილ კომპანიად არ გადაიქცევიან.

“ღღის წერსიგში ყველაზე მთავარი საკითხი, — განმარტავს ონი, — დიდი რაოდენობის ლიდერთა განვითარებაა. ფინანსური თვალსაზრისით კომპანია მშვენიერ ფორმაშია. უძრავი ფონდების შექმნა ყოველთვის რთულია, მაგრამ ჩვენ აქაც შეგვიძლია წარმატება მოვიპოვოთ, ხოლო ეკონომიკა არასოდეს დარჩება ინერტული თუკი თქვენ მყიდველს კარგ ხარისხს სთავაზობთ. ძაღლის თავი ლიდერთა განვითარებაში ძვეს. წარმატება ადამიანებთან მუშაობით მიიღწევა.”

ლიდერის არითმეტიკა გრიგალისებრი ზრდას უზრუნველყოფს

ჯონ შნაიტერმა და ვეიდ ონიმ წარმატებას იმიტომ მიაღწიეს, რომ პრაქტიკაში იყენებდნენ გრიგალისებრი ზრდის კანონს. ნებისმიერი ლიდერი, რომელიც ამას აკეთებს, უარს აცხადებს ქვეშევრდომთა

ნებისმიერი ლიდერი, რომელიც ამას აკეთებს, უარს აცხადებს ქვეშევრდომთა არითმეტიკაზე და იწყებს იმას, რასაც მე ლიდერის არითმეტიკას ვეძახი.

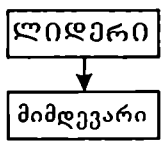
არითმეტიკაზე და იწყებს იმას, რასაც მე ლიდერის არითმეტიკას ვეძახი. აი, როგორ მოქმედებს ეს. ლიდერები, რომლებიც აბანდებენ მიმდევართა განვითარებაში, ერთ ჯერზე მხოლოდ ერთ კომპანიისათვის ქმედითუნარიან თანამშრომელთ იძლევიან. მაგრამ ხელმძღვანელები, რომლებიც სხვა ლიდერების განვითარებაში აბანდებენ, თავის ზრდას ბევრად აჩქარებენ, ვინაიდან თითოეულ წინამძღოლზე, რომელსაც ისინი გაზრდიან, მიმდევართა გარკვეული რაოდენობა მოვა. შემატეთ თქვენს ორგანიზაციას ათი თანამშრომელი — და თქვენი პოტენციალი

ათით გაიზრდება. შემატეთ თქვენს ორგანიზაციას ათი ლიდერი — და თქვენი პოტენციალი გაიზრდება ათზე გამრავლებული ყველა იმ ქვეშევრდომითა და სხვა ლიდერებით, რომლებიც მათი ხელმძღვანელობის ქვეშ იქნებიან.

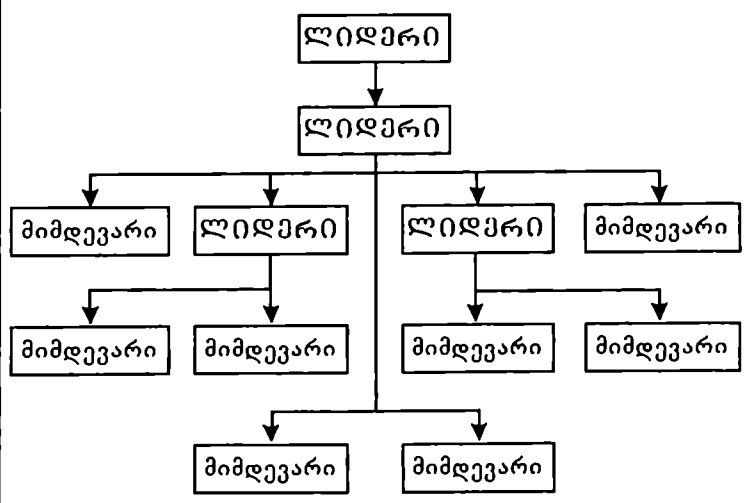
ამაშია სხვაობა მიმატებისა და გამრავლებას შორის. ეს შეიძლება შევადაროთ კიდევ იმას, თითქოსდა თქვენი ორგანიზაცია გუნდებად იზრდებოდეს და არა ცალკეულ ადამიანებად. რაც უფრო უკეთესია ლიდერი, რომელსაც თქვენ ზრდით, მით უკეთესია ქვეშევრდომთა ხარისხი და რაოდენობა.

იმისათვის, რომ უფრო მაღალ დონეზე ახვიდეთ, ლიდერთა აღზრდა გესაჭიროებათ. ჩემი მეგობარი დეილ ჰალოვეი ამბობს, რომ ზოგიერთ

ლიდერი, რომელიც ლიდერებს ზრდის, ერთჯერადად თითოს უმატებს



ლიდერი, რომელიც ლიდერებს ზრდის, მათ ზრდას ამრავლებს



ლიდერებს სურთ მიმღევართა წარმოქმნა. მე კი ლიდერთა აღზრდა მწყაია. მე არა მხოლოდ ლიდერთა წარმოება, არამედ ლიდერების ხელმძღვანელთა აღზრდა მსურს, ხოლო შემდეგ – ამ ლიდერების წინამძღოლისა.” როგორც კი თქვენ შეგეძლებათ ამ წესის პრაქტიკულად შესრულება, თქვენი ორგანიზაციის ზრდის შემაფერხებლები აღმო-
ფხვრებიან.

ამიტომაც ვამბობ: იმისათვის, რომ უზრუნველყოთ გაფართოება, მოიზიდეთ მიმდევრები. იმისათვის, რომ გაამრავლოთ ზრდა, მოიზიდეთ ლიდერები. ამაშია გრიგალისებრი ზრდის კანონი.

ს ს ვ ა შ ე ხ ე ლ უ ლ ე ბ ა

ისეთი ხელმძღვანელის ჩამოყალიბება, რომელიც სხვა ლიდერებსაც აღზრდის, სრულიად სხვაგვარ მიდგომასა და ურთიერთობას მოითხოვს, რომელიც ქვეშევრდომების აღზრდის სქემისაგან განსხვავდება. გაითვალისწინეთ ზოგიერთი სახესხვაობანი.

ლიდერთა აღზრდა ძნელია, ვინაიდან რთულია ლიდერის პოტენციალის მოძიება და მოზიდვა. ასევე რთულია მათი მონახვის შემდეგ კურსის

**ლიდერები, რომლებიც
ქვეშევრდომებს
აღზრდიან:**

გარდაუვალობა იყოს
აუცილებელი

ფოკუსირება სისუსტეებზე
ქვედა 20 პროცენტის
განვითარება

საკუთარ ხალხთან ერთნაირი
დამოკიდებულება, რათა
“სამართლიანი” დარჩეს

ძალაუფლების შენარჩუნება
დროის სხვებთან გატარება
მიმატების ხერხით ზრდა

ზეგავლენა მოახდენს მხოლოდ
მათზე, ვისთანაც პირადად აქვს
შეხება

**ლიდერები, რომლებიც
ლიდერებს ზრდიან:**

სურთ წარმატება

ფოკუსირება ძლიერ მხარეზე
ზედა 20 პროცენტის
განვითარება

საკუთარ ლიდერებთან ისეთი
დამოკიდებულება, როგორც
სხვა ადამიანებზე ზეგავლენის
მქონე პირებთან

ძალაუფლების განაწილება
დროის სხვებში დაბანდება
გამრავლების ხერხით ზრდა

ადამიანებზე ზეგავლენა,
მათთან არყოფნის დროსაც კი

შენარჩუნება, რადგან მიმდევართაგან განსხვავებით მათ ახასიათებთ თავისი გზით სიარულის ტენდენცია, ისინი ენერგოულები და ინიციატივის მქონენი არიან. წინამძღოლის აღზრდა – ძალიან რთული საქმეა. ადამიანში ლიდერის თვისებების გაღვივება არ შეიძლება შეედაროს პრინციპს “დაუმატე და მოურიე”. ამას დრო და რესურსები სჭირდება.

ლიდერის ბანკითარებას იმთავითვე იწყებამ

უკანასკნელი ოცი წლის განმავლობაში ლიდერთა აღზრდა ჩემს პრიორიტეტად გავიხადე. დახარჯული ძალისხმევა საკუთარ ორგანიზაციათა მოღვაწეობის კონტექსტში ყოველთვის ამინაზღაურდებოდა ხოლმე, მაგრამ უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში მე ასევე შესანიშნავი პერსპექტივა მქონდა მეხილა ეს გაეღენა სხვა ხელმძღვანელებსა და მათ კომპანიებზე. ეს იმიტომ ხდება, რომ მრავალი ჩემს მიერ აღზრდილი ლიდერი ახლა სხვა ორგანიზაციებში შრომობენ. შედეგად, მე ხანდახან მიკვირს, როცა ვპოულობ ადამიანებს, რომელთაც ისე დავეხმარე ჩამოყალიბებაში, რომ არც კი ვეჭვობდი ამაზე. ასე მოხდა, როცა გასულ შემოდგომას საზღვარგარეთ კონფერენცია მიმყავდა.

მე უკვე ვახსენე წინა თავებში, რომ საზღვარგარეთ ხელმძღვანელობის მეცნიერებას ვასწავლიდი. ჩავატარე კონფერენციები ავსტრალიაში, ბრაზილიაში, კანადაში, ინდოეთში, ინდონეზიაში, კორეაში, ასალ ზელანდიაში, ნიგერიასა და სამხრეთ აფრიკაში. ამასთან ჩემი აუდიო-ვიდეო კასეტები მთელს მსოფლიოში იყიდება. ამიტომ მე ვიცი, რომ ლიდერობის ჩემეული პრინციპები შორს აღწევენ. მაგრამ განცვიფრებული დავრჩი, როცა გასულ შემოდგომას ინდოეთში მოგზაურობისას მადრასში პირველად შევხვდი დევიდ მოჰანს და მისი მშვენიერი ისტორია მოვისმინე. მწყემსი მოჰანი ინდოეთის ყველაზე დიდ ქრისტიანულ ეკლესიას ხელმძღვანელობდა. იქ იმისათვის ჩავედი, რომ დაახლოებით 2000 მწყემსისათვის მესწავლებინა. როდესაც ჩავედი, იგი ისე მომესალმა, როგორც ძველ მეგობარს. იმ დილას მე ვიგვიანებდი, ჩვენი თვითმფრინავი 5 საათით შეაჩერეს, ასე რომ კონფერენციის დაწყებამდე საუბრისათვის საკმარისი დრო არ გვქონია. როდესაც სხდომა გაიმართა, იგი პირველ რიგში დაჯდა და ყოველივეს ყურადღებით ისმენდა. პრიორიტეტების კანონზე და პარეტოს პრინციპზე რომ გადავედი, მე დავინახე, მან ყველა თავისი ძირითადი ლიდერი შემოიკრიბა, რათა დარწმუნებულიყო, რომ მათ ყოველივე კარგად ესმოდათ. და ხანდახან, როდესაც მე სხვა პრინციპს წარვადგენდი, რომელიც ჩემი ფუნდამენტური ჭეშმარიტების

ნაწილა ხელმძღვანელობის საკითხში, ის თითქმის წინასწარ იტაცებდა ყოველივეს, რის თქმასაც ვაპირებდი.

როდესაც კონფერენცია დაეასრულეთ, მან მხურვალე მადლობა გადამიხადა და დაიუბნა, რომ აეროპორტში წავეყვანე. გზად თავისი ისტორია მომითხრო, მან თქვა, რომ ის კონფერენციის მსვლელობისას პენსილვანიის ქალაქ პიტსბურგში აპირებდა ყოფნას, მაგრამ, როდესაც გაიგო, რომ მე ჩავდიოდი, თავისი გეგმები შეცვალა, ვინაიდან ჩემთან შეხვედრა სურდა. შვიდი წლის წინ მისი ეკლესია დაახლოებით 700 კაცისაგან შედგებოდა. ეს ცუდი არაა, განსაკუთრებით, ინდოეთისათვის. მაგრამ მას მეტიც მიღწევა და იმ რეგიონში უფრო ქმედითი ზეგავლენის მიღწევა უნდოდა და იგი მიხვდა, რომ ამისათვის მას ეკლესიის გარემოდან ლიდერთა აღზრდა-განვითარების დაწყება ესაჭიროებოდა.

სწორად იმ დროისათვის მას ვილაცამ ჩემი წიგნებისა და კასეტების შესახებ მოუთხრო. მომდევნო შვიდი წლის განმავლობაში ის, როგორც სასრუტი ისე, ნთქავდა ჩემს წიგნებს, ისმენდა ჩანაწერებს და ყოველივეს სწავლობდა, რისი შემეცნებაც ლიდერობის შესახებ ხელეწიფებოდა. ის ასევე ამზადებდა სხვა ძლიერ წინამძღოლთ. თავის მხრივ, იზრდებოდა ეკლესიაც. დროთა განმავლობაში ლიდერთა ჯგუფიც შეამზადა. იმ მომენტიანათვის, როცა მე ვესტუმრე 1997 წლის შემოდგომაზე, ყოველ

ერთადერთი გზა, რომ თავბრუდამხვევი ზრდა განიცადოთ — მღვდმარეობს ლიდერის არითმეტიკის გამოყენებაში.

კვირას მისი ეკლესიის შეკრებას 14000 კაცი ესწრებოდა. ამასთან, ათიდან ერთი ამ კონფესიაში გახლდათ მომზადებული ლიდერობისათვის. და იგი მადლობას მწირავდა იმისათვის — მისდამი გაწეული დახმარებისათვის, რომლის შესახებაც კი ვუწყობდი.

მე ძლიერ შემძრა და უდიდესი შთაგონება შემძინა მისმა მონათხრობმა. ვფიქრობდი, რამდენი მამაკაცი და ქალია ამ ქვეყნად,

რომლებსაც ესმათ ლიდერობაში დაოსტატების შესახებ და შედეგად აღამიანებზე უდიდესი ზეგავლენა იქონიეს, მაგრამ მე არასოდეს შევხვედრილვარ. მოჰანთან შეხვედრამ და მისმა ისტორიამ განაწყო ჩემი გული, რომ კვლავაც გამეგრძელებინა მსგავსი სწავლება.

მე არაფერი ვიცი თქვენი ლიდერად ჩამოყალიბების გზაზე, რომელ სტადიაში იმყოფებით. შეიძლება, უკვე წინამძღოლის ხარისხის ზრდაზე შრომობთ, ან იქნებ, თქვენ უკვე გაქვთ ქმედითუნარიანი ლიდერის ჩვევები და თვისებები. მიუხედავად ყველაფრისა, მე ერთი რამ ვიცი: თქვენ უფრო მაღალ დონეზე ახვალთ, თუკი მიმდევრების ნაცვლად

წინამძღოლთა აღზრდაზე მოახდენთ ორიენტირებას. ხელმძღვანელი, რომელიც დივიდენდებს აბანდებს სხვა ლიდერთა აღზრდაში, შედეგად საკუთარი ორგანიზაციისთვის გამრავლების ეფექტს მიიღებს, რომელიც მხოლოდ ერთი გზით მიიღწევა – არა რესურსების გაზრდით, ხარჯთა შემცირებით, მოგების მოზიდვით, სისტემათა ანალიზით, ხარისხიანი მენეჯმენტის პროცედურათა განხორციელებით ან სხვა რამით. ერთადერთი საშუალება, რათა თავბრუდამხვევი ზრდა განიცადოთ – მდგომარეობს ლიდერის არითმეტიკის გამოყენებაში. ამაშია გრიგალისებრი ზრდის კანონის დაუჯერებელი ძალა.

მემკვიდრეობითობის კანონი

*ხელმძღვანელის ღირებულება მისი
მემკვირვებით განისაზღვრება*

1997 წელს გარდაიცვალა ერთ-ერთი საუკეთესო ლიდერი საქმიან სამყაროში. მას რობერტო გოიცუეტა ერქვა. ის კომპანია “კოკა-კოლას” თავმჯდომარე და მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი იყო. თავის სიტყვაში, რომელიც მან სიკვდილამდე რამდენიმე თვით ადრე აღმასრულებელ დირექტორთა კლუბში წარმოთქვა, გოიცუეტამ აღნიშნა: “მილიარდებით საათის წინ დედამიწაზე ადამიანის სიცოცხლე გაჩნდა. ერთი მილიარდი წუთის წინ გაჩნდა ქრისტიანობა. მილიონი წამის წინ “ბითლზი” ედ სალივანის შოუში მონაწილეობდა. ერთი მილიარდი “კოკა-კოლას” წინ... გუშინდელი დილა იყო. კითხვა, რომელსაც ახლა საკუთარ თავს ეუსვავთ არის: “რა უნდა ვიღონოთ, რომ მივადწიოთ ისეთ ღონეს, როცა მილიარდი “კოკა-კოლას” წინ დღეს დილა იქნება?”

“კოკა-კოლას” მსოფლიოში საუკეთესო კომპანიად ქცევა გოიცუეტას მთელი ცხოვრების საქმე იყო და ასეთად დარჩა მისი მოულოდნელი სიკვდილის შემდეგაც. კომპანია, რომელიც აღმასრულებელ დირექტორს კარგავს, ხშირად ქაოსში ვარდება. განსაკუთრებით თუ მისი წასვლა მეხის გავარდნასავით არის, როგორც ეს გოიცუეტას შემთხვევაში მოხდა. სიკვდილამდე ცოტა ხნით ადრე, მან “ატლანტა ჯორნალ ქონსთითუშენს” ინტერვიუში განუცხადა, რომ სამსახურიდან წასვლა არ არის “ჩემს სარადარო ეკრანზე. ვიდრე მე მომწონს იმის კეთება, რასაც ვაკეთებ, სანამ საკმაო ენერჯია მაქვს და ხალხს მზეს არ ვუბნელებ, სანამ დირექტორთა საბჭოს სურს, რომ დავრჩე – დავრჩები.” ამ ინტერვიუს შემდეგ, სულ რამდენიმე თვეში, მას კიბოს დიაგნოზი დაუსვეს. 6 კვირის თავზე ის გარდაიცვალა.

გოიცუეტას სიკვდილის თაობაზე აშშ-ს ყოფილმა პრეზიდენტმა ჯიმი კარტერმა თქვა: “ალბათ, არცერთმა კორპორაციულმა ლიდერმა

თანამედროვე მსოფლიოში ასე სრულიად არ განახორციელა ამერიკული ოცნება. მას სჯეროდა, რომ ამერიკაში ყველაფერია შესაძლებელი. ის ამ ოცნებასთან შესაბამისად ცხოვრობდა. ვინაიდან იგი ლიდერის არაორდინალურ თვისებებს ფლობდა. ის ათასობით სხვა აღამიანს დაეხმარა მათი ოცნების შეცნობაში”.

გოიცუეტას მემკვიდრეობა

გოიცუეტამ კომპანია “კოკა-კოლას” წარმოდგენელი მემკვიდრეობა დაუტოვა. როდესაც მან 1981 წელს “კოკა-კოლა” მიიღო, კომპანია 4 მილიარდად იყო შეფასებული. გოიცუეტას ხემძღვანელობით ეს ციფრი 150 მილიარდამდე გაიზარდა. სახეზეა 3500-ზე მეტ პროცენტთან ზრდა! “კოკა-კოლა” ამერიკაში სიდიდით მეორე კორპორაცია გახდა – ისეთი კორპორაციებს გაუსწრო, როგორებიცაა აეტო სამეწარმლო, ნუთოვის კომპანიები, “მაკროსოფტი”, “უოლ-მარტი” და ყველა დანარჩენი. მასზე მსხვილი მხოლოდ “ჯენერალ ელექტრიკი” იყო. მრავალი აქციონერი მულტიმილიონერი გახდა. ატლანტის უნივერსიტეტი “ემოსი”, რომლის აქციათა პაკეტი “კოკა-კოლას” აქციათა უდიდეს ნაწილს შეადგენს, ახლა ჰარვარდის მსგავს ფინანსირებას ფლობს. მგრამ აქციათა მაღალი ფასი გოიცუეტას მემკვიდრეობის ერთადერთი დამახასიათებელი არ ყოფილა. ამას თან ერთვის ისიც, რომ ის მემკვიდრეობის კანონით ცხოვრობდა. როდესაც ღირექტორის სიკვდილი გამოცხადდა, აქციონერთა შორის პანიკა არ დაწყებულა. ანალიტიკოსმა ფეინ ვებერმა თქვა, რომ გოიცუეტამ “კომპანია მოამზადა იმისათვის, რომ მას მის არ ყოფნაშიც შესძლებოდა გამართულად ფუნქციონირება და მოახერხა ეს ისე კარგად, როგორც ვერცერთმა სხვა აღმასრულებელმა ღირექტორმა, რომელსაც მე ვიცნობდი.”

როგორ მიღწია ამას? უპირველესად მან კომპანია იმდენად გააძლიერა, რამდენადაც შეეძლო. მეორეც, მან მოამზადა მემკვიდრე კომპანიის ყველაზე მაღალი თანამდებობისათვის. მას ღუგლას ივერთერი ერქვა. “ატლანტა ქონსთითუშენის” რეპორტიორმა, მიკი გრემინგმა დაწერა: “არ ჰგავდა რა სხვა კომპანიებს, რომლებიც კრიზისში ვარდებიან, როცა მათ მთავარი აღმასრულებელი ღირექტორი ტოვებს, “კოკა-კოლამ”, როგორც მოსალოდნელი იყო, შეინარჩუნა თავისი სტატუსი, როგორც მსოფლიოში ყველაზე პოპულარულმა კომპანიამ. გოიცუეტა ივესთერს იმ მომენტიდან ამზადებდა მემკვიდრედ, როცა ჯორჯის ეს მკვიდრი 1994 წელს კომპანიის ნომერ მეორე თანამდებობაზე დაინიშნა.

იმის მაჩვენებელი, თუ რამდენად სერიოზულად აღიქვამდა ულ-სთრითი “კოკა-კოლაში” განვითარებულ მოვლენებს ის იყო, რომ კომპანიის აქციები არც კი შეტოკებულან, როდესაც გოიცუეტას ფილტვების კიბოს დიაგნოზის დადასტურების ამბავი მოვიდა.

ლუგ ივესთერმა, განათლებით ბულალტერმა, “კოკა-კოლაში” თავისი კარიერა 1979 წელს კონტროლიორის დამხმარედ დაიწყო. 4 წლის შემდეგ იგი მთავარ საფინანსო მუშაკად დანიშნეს. მან აღიარება თავისი ეფექტური ფინანსური შემოქმედებითი შესაძლებლობების გამო პოვა და გოიცუეტას ძირითადი ძალას წარმოადგენდა ვალეტთან მოპყრობისა და ინვესტირებისადმი რევოლუციურად მიდგომის უნარში. 1989 წელს გოიცუეტამ, როგორც ჩანს, გადაწყვიტა, რომ ივესთერს დაფარული ნიჭი გააჩნდა და ამიტომაც მან იგი გაანთავისუფლა ფინანსური ვალდებულებებისაგან და ევროპაში საოპერაციო და საერთაშორისო გამოცდილების შესაძენად გაუშვა. ერთი წლის შემდეგ გოიცუეტამ იგი უკან გამოიძახა და დანიშნა აშშ-ს განყოფილების პრეზიდენტად, სადაც იგი ხარჯებსა და მარკეტინგზე აკებდა პასუხს. ამ დროიდან ის ივესთერის მომზადებას შეუდგა. გოიცუეტამ იგი ოპერაციათა განყოფილების უფროსად და პრეზიდენტად დანიშნა.

რობერტო გოიცუეტა ძალიან არაორდრინალურად იქცეოდა. თანამედროვე კომპანიებში აღმასრულებელ პირთაგან ცოტა ვინმე თუ ამზადებს ძლიერ ლიდერებს იმისათვის, რომ თანამდებობაზე თავის მემკვიდრედ აქციოს. “ვეან ტენდერ ინტერნიშენალ ინქ”-ს კონსულტანტი ჯონ უუდი აღნიშნავს, რომ ბოლო დროს ორგანიზაციები ბევრს აღარ აბანდებენ თავიანთი თანამშრომლების განათლებაში. თუ არ შესწევთ უნარი მათ აღსაზრდელად, ისინი გარედან მოჰყავდათ.” მაშ, რატომ იყო რობერტო გოიცუეტა სხვანაირი? ის მემკვიდრეობის კანონის პროდუქტი გახლდათ.

რობერტო გოიცუეტა კუბაში დაიბადა და განათლება იელის უნივერსიტეტში მიიღო, სადაც მან ინჟინერ-ქიმიკოსის სამეცნიერო ხარისხი დაიცვა. როდესაც ის 1954 წელს ჰავანაში დაბრუნდა, გამოეპასუხა საგაზეთო რეკლამას ორი ენის მცოდნე ქიმიკოსის მოთხოვნის შესახებ. კომპანია “კოკა-კოლა” აღმოჩნდა. 1966 წელს იგი ატლანტის შტაბ-ბინაში ტექნიკური გამოკვლევების ვიცე-პრეზიდენტი გახდა. ის ყველაზე ახალგაზრდა კაცი იყო, ვისაც ოდესმე ასეთი თანამდებობა დაუკავებია. მაგრამ 1970-იანი წლების დასაწყისში, რაღაც უფრო მნიშვნელოვანი მოხდა. “კოკა-კოლას” პატრიარქმა რობერტ უდრაფმა გოიცუეტა თავის ფრთის ქვეშ შეიკვალა და მასთან მუშაობა დაიწყო.

1975 წელს გოიცუეტა ტექნიკური ქვეგანყოფილების ვიცე-პრეზიდენტი გახდა და საკუთარ თავზე კორპორაციის კიდევ ერთი რგოლის პასუხისმგებლობა იკისრა, სახელდობრ კი, იურიდიულ საკითხებზე კონტროლი. და 1980 წელს ვუდრაფის კურთხევით გოიცუეტამ პრეზიდენტობა და ოპერაციათა მთავარი დირექტორობა მიიღო. წლის

*“ლიდერობა – ისეთი რამაა, რისი მინიჭებაც არ შეიძლება. ან თქვენ იყენებთ მას ან უარს აცხადებთ მასზე.”
რობერტო გოიცუეტა*

თავზე იგი მმართველობის თავმჯდომარე და აღმასრულებელი დირექტორი გახდა. მიზეზი, რის გამოც გოიცუეტა ასე დამაჯერებლად აირჩიეს, მუშაობდნენ მასთან ერთად და ხელს უწყობდნენ 1990 წელს მის მემკვიდრედ გახდომას, ის გახლდათ, რომ იგი იმ რესურსების გაფართოებისთვის შრომობდა, რომელიც 1970 წელს მიიღო.

ლიდერი ისაა, ვინც მემკვიდრეობას იყენებს...

ერთხელ გოიცუეტამ თქვა: “ლიდერობა – ისეთი რამაა, რისი მინიჭებაც არ შეიძლება. ან თქვენ იყენებთ მას ან უარს აცხადებთ მასზე.” მე დავამატებდი, რომ არსებობს მესამე ვარიანტი: თქვენ მას მემკვიდრეობით გადასცემთ. ამ ვარიანტს ემზრობოდა გოიცუეტა. ის ლიდერები, რომლებიც მემკვიდრეობის კანონს პრაქტიკაში ამკვიდრებდნენ ძალიან იშვიათად გვხვდებიან. მაგრამ ისინი, ვინც ამას თავისი ორგანიზაციისათვის ახორციელებენ, შემდეგ ნაბიჯებს ღვაკენ:

ორგანიზაციას “პარსკმეტიულად” მართავენ

თითქმის ყოველს შეუძლია ისე გააკეთოს, რომ ორგანიზაცია კარგად გამოიყურებოდეს – ახალი პროგრამის ან პროდუქტის გაშვებით, მასების შემოკრებით რაღაც დიდი მოვლენის გარშემო ან ბიუჯეტის შემცირებით, რათა ზრდას მისცეს სტიმული. მაგრამ ლიდერი, რომელიც მემკვიდრეობას ტოვებს, სხვა მიდგომა აქვს. ის ხელმძღვანელობს და არა მხოლოდ დღევანდელ, არამედ ხვალინდელ დღეზეც ფიქრობს. ასე იქცეოდა გოიცუეტა. იგი ხელმძღვანელობის გაგრძელებას გეგმავდა, ვიდრე ამის ეფექტურად განხორციელება შეეძლო, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, იგი იმზადებდა მემკვიდრესაც. ის გამუდმებით ზრუნავდა ორგანიზაციის ინტერესებსა და მის აქციონერებზე.

ქმნიან ხელმძღვანელობის კულტურას

ყველაზე სტაბილურ კომპანიებს გააჩნიათ ძლიერი წინამძღოლი ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე. ასეთი ფართო ლიდერობის განვითარების ერთადერთი გზაა – განვითარებადი ხელმძღვანელების თქვენი კულტურის ნაწილებად ქცევა. ამაშია “კოკა-კოლას” მემკვიდრეობის ძლიერი წილი. რამდენი სხვა ორგანიზაცია იცით, რომელთაც თანამიმდევრული წინამძღოლები ჰყავთ, რომლებიც მისსავე კედლებში აღიზარდნენ?

როგორც სპორტში სჭირდება მწვრთნელს კარგი მოთამაშეების გუნდი, ასევე ორგანიზაციასაც წარმატებისათვის კარგი ლიდერთა ჯგუფი ესაჭიროება.

ფასს უკვე დღეს იხდიან, რათა ხვალ წარმატება მოიპოვონ

არ არსებობს წარმატება მსხვერპლის გარეშე. ყოველი ორგანიზაცია უნიკალურია და ეს ფასის გაშებას მოითხოვს. მაგრამ ნებისმიერ ლიდერს, რომელსაც სურს თავისი კომპანიისათვის დახმარების გაწევა, მზად უნდა იყოს ფასის გადახდისათვის წარმატების მისაღწევად.

ანიჭებენ პრიორიტეტს უფრო გუნდურ ლიდერობას ვიდრე ინდივიდუალურს

იმისაგან დამოუკიდებლად თუ რამდენად ეფექტურია ხელმძღვანელი, ის ამის მარტო ვერ განახორციელებს. როგორც სპორტში სჭირდება მწვრთნელს კარგი მოთამაშეების გუნდი, ასევე ორგანიზაციასაც წარმატებისათვის კარგი ლიდერთა ჯგუფი ესაჭიროება. რაც უფრო ღიძია კომპანია, მით მეტად ძლიერი, მსხვილი და კომპეტენტური უნდა იყოს ხელმძღვანელთა გუნდი.

ორგანიზაციას ღირსეულად ტოვებენ

“კოკა-კოლას” შემთხვევაში ლიდერს არ მიეცა წასვლის შესაძლებლობა, ვინაიდან ის მოულოდნელად გარდაიცვალა. მაგრამ მას რომ ეტოცხლა, დამოუკრეთ, გოიცუეტა სწორედ ასე მოიქცეოდა. როდესაც ლიდერს დრო მოუვა, ის ორგანიზაციას ღირსეულად უნდა ტოვებდეს

და ნებას აძლევდეს მემკვიდრეს, რომ მან იმოქმედოს. თანამდებობაზე შემდგომი დაყოვნება მხოლოდ შეაფერხებს წინსვლას.

მემკვიდრეობითობა

აღიარების კანონის თავში მე ვახსენე, რომ 1997 წლის შემოდგომაზე ჩვენი საზოგადოებრივი ორგანიზაცია “იქიფის” ლიდერთა ჯგუფთან ერთად ინდოეთში გავემგზავრე. სანამ იქ ვიყავით, მინდოდა დედა ტერეზას შტაბ-ბინა მენახა. ეს ჩვეულებრივი ბეტონის შენობაა კალკუტაში, რომელსაც ხალხი “დედის სახლს” ეძახის.

როდესაც კარბთან ვიდექი და შესვლას ვაპირებდი, იმაზე ვფიქრობდი, რომ მისი დამნაშველი ვერ იტყოდა, რომ ეს უბრალო შენობა ის ადგილი იყო, სადაც ასეთი ეფექტური ლიდერი იმყოფებოდა. ფოიე გავიარეთ და ღია ცის ქვეშ ცენტრალურ ეზოში აღმოვჩნდით. ჩვენ დედა ტერეზას აკლდამის ნახვა გვინდოდა, რომელიც სასადილო ოთახში იმყოფებოდა. მაგრამ, როდესაც იქ მოვხვდით, აღმოვაჩინეთ, რომ ოთახი დაკავებული იყო და იქ შესვლის უფლება არ მოგვცეს, სანამ ცერემონია, რომელიც იქ ტარდებოდა არ დასრულდა.

ჩვენ ვხედავდით 40-50 მონაზონს, რომლებიც დედა ტერეზას სტილზე ჩაცმულნი იხდნენ.

– რა ხდება იქ? – შევეკითხე გამვლელ მონაზონს.

მან გამიღიმა:

– დღეს ჩვენს ორდენში ახალ წევრებს ვღებულობთ, – თქვა მან და შენობის სხვა ნაწილში გადავიდა.

რამდენადაც თვითმფრინავზე მიგვეჩქარებოდა, არ შეგვეძლო იქ დარჩენა. ჩვენ სწრაფად დავათვალიერეთ ადგილი და გამოვბრუნდით. როდესაც ამ შენობიდან გამოვედი და ხალხის ჯგუფი გავიარე, ჩემთვის ვიფიქრე: “დედა ტერეზა იამაყებდა ამით.” მან დაგვტოვა, მაგრამ თავის მერე მემკვიდრეობა დარჩა. მან გაუღენა იქონია მთელს მსოფლიოზე და აღზარდა ლიდერები, რომლებიც მის ხედვებს ახორციელებენ. და ჩანს, რომ ისინი გააგრძელებენ ზეგავლენას შემდგომ თაობებზე. დედა ტერეზას ცხოვრება მემკვიდრეობის კანონის მოქმედების შესანიშნავი მაგალითია.

ბევრ ლიდერს არ შეუძლია ამის გადმოცემა

“ლიდერობა – ხელოვნება”-ს წიგნის ავტორმა მაქს ლიუფერმ თქვა: „თანამიმდევრულობა გახლავთ ხელმძღვანელის ერთ-ერთი საკვანძო ვალდებულებათაგანი“. ძირითადი საკითხებიდან მემკვიდრეობითობის კანონი ყველაზე ნაკლებად შეისწავლება. მიღწევები მას აქვს, ვისაც საკუთარი თავისთვის რაიმეს შემატება შეუძლია. წარმატება მოდის, როდესაც ის თავის მიმდევრებს ძალაუფლებას ანიჭებს, რათა მასთან ერთად დიადი საქმეები აკეთოს. მაგრამ მემკვიდრეობითობა მხოლოდ მაშინაა შექმნილი, როცა ადამიანი საკუთარ ორგანიზაციას იმის უნარს აძლევს, რომ დიადი საქმეები მის გარეშეც განახორციელოს.

მემკვიდრეობითობა მხოლოდ მაშინაა შექმნილი, როცა ადამიანი თავის ორგანიზაციას იმის უნარს შეძენს, რომ დიადი საქმეები მის გარეშეც განახორციელოს.

მემკვიდრეობის კანონი რთული გზით გაცნობიერე. ვინაიდან ეკლესია ძლიერ გაიზარდა. როდესაც მე ვიყავი ხელმძღვანელი იქ (ეს ჩემ პირველი თანამდებობა გახლდათ ინდიანას ქალაქ ჰილჰამში), ვფიქრობდი, რომ წარმატებას მივაღწიე. როცა ვიწყებდი, ჩვენ სამი კაცი გვყავდა, რომლებიც მსახურებებზე დადიოდა. სამი წლის განმავლობაში მე ეს ეკლესია განვამტკიცე, მოსახლეობაში პოპულარულად ვაქციე და მრავალი ადამიანის ცხოვრებაზე ვიქონიე გავლენა. როცა იქიდან წამოვედი, საშუალო დასწრება 200 კაცზე მეტი იყო და დასწრების ჩვენი რეკორდი 300 კაცს აღემატებოდა. ჩემი პროგრამა მუშაობდა და ყოველივე ვარდისფრად მეჩვენებოდა. მე ვფიქრობდი, რომ მართლაც რაღაც ძალიან მნიშვნელოვანი გავაკეთე.

როდესაც ჩემს მეორე ეკლესიაში წელიწადნახევარი დავყავი, ჩემს მეგობართან სადილობა მომიწია, რომელიც რამოდენიმე ხანი არ მენახა და რომელმაც გარკვეული დრო ჩვენს შეხვედრამდე ჰილჰამში დაპყო. მე მას ვკითხე, როგორ მიდიოდა საქმეები და განცვიფრებული დავრჩი, როცა პასუხი მოვისმინე.

– არც ისე კარგად.

– მართლა? – ვკითხე მე – რატომ? როცა მე წამოვედი იქ ყველაფერი კარგად იყო. რაშია საქმე?

— იცი, — თქვა მან — სიმართლე გითხრა, ის იშლება. ზოგიერთი პროგრამა, რომლებიც შენ წამოიწყე, ჩაქრობის გზაზეა. ეკლესიაში სულ 100 კაცია. და ასეთი ტენდენცია შეიძლება დიდი ხნით შენარჩუნდეს.

ამან ჩემში გაღიზიანება გამოიწვია. ლიდერს არ შეუძლია იმის მშვიდად ატანა, თუ ის, რაშიც მან ოფლი, სისხლი და ცრემლები ჩადო, როგორ ქრება. თავიდან ჩემს მემკვიდრეს ვადანაშაულებდი. მე რომ იქ მართლაც კარგად მემუშავა, მაშინ სულ ერთი არ იქნებოდა, როგორი ლიდერი მოვიდოდა იქ ჩემს შემდეგ, კარგი თუ ცუდი. სინამდვილეში ჩემი ბრალი იყო. მე არ შემიქმნია ორგანიზაციაში ისეთი პირობები, რომ მას ჩემს შემდეგაც შესძლებოდა ფუნქციონირება. მაშინ პირველად გავაცნობიერე მემკვიდრეობითობის კანონი.

ცვლილებათა კარადოზმა

ამის შემდეგ ლიდერობას სხვა თვალთ ვუყურებდი. ყოველი ხელმძღვანელი ბოლოს და ბოლოს, ასე თუ ისე, ტოვებს ორგანიზაციას. მან შეიძლება შეიცვალოს სამსახური, მიიღოს დაწინაურება ან პენსიაზე გავიდეს. ხოლო თუ ლიდერს არ სურს განთავისუფლება ადრე თუ გვიან ის მოკვდება. მაშინ მე მივხვდი, რომ ჩემი მუშაობის ნაწილი წინამძღოლის ხარისხში — ხალხისა და ორგანიზაციების იმისათვის შემზადებაა, რაც აუცილებლად მოხდება. ჩემი გრძელვადიანი ღირებულება, ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა ლიდერისა, გაიზომება უნართ, მივანიჭო ორგანიზაციას თანამიმდევრული, წყნარი მდინარება.

ჩემს მიერ მემკვიდრის აღზრდის საუკეთესო მაგალითი “სქაილაინიდან” წასვლასთანაა დაკავშირებული. როდესაც 1981 წელს იქ პირველად მივედი, უმთავრეს ამოცანად ლიდერთა აღზრდა დავისახე, ვინაიდან ვიცოდი, რომ წარმატება ამაზე იყო დამოკიდებული. ჩემი იქ ყოფნის 14 წლის განმავლობაში მე და ჩემმა პერსონალმა ასობით გამოჩენილი წინამძღოლი აღვზარდეთ — როგორც მოხალისეთაგან, ასევე პერსონალიდან.

ლიდერთა ასეთი რაოდენობის გამოჩენამ ეკლესია ძალიან მომგებიან პოზიციაზე დააყენა, მაგრამ ეს საკმარისი არ აღმოჩნდა. მრავალ საწარმოსა და საზოგადო ორგანიზაციაში წინამძღოლებს შეუძლიათ მემკვიდრეთა აღზრდა და განვითარება. სწორედ ამის გაკეთება ვერ მოვახერხე “სქაილაინში”. ადგილობრივმა მმართველობამ შეარჩია პიროვნება, რომელიც ჩემი შემცველი გახდებოდა და მე ამ პროცესს ვერ ვმართავდი. ყველაზე დიდი, რაც შემიძლო — ეს იყო მათთვის

იმ პოტენციურ კანდიდატზე მინიშნების მიცემა, რომელსაც მე პირადად ვიცნობდი. მაგრამ არსებობდა სხვა რაღაც, რაც ხელმეწიფებოდა. მაგალითად, ხალხისა და ორგანიზაციის მომზადება ახალი ლიდერის მოსვლისათვის. მე მეწადა ისე გამეკეთებინა, რომ ჩემს მემკვიდრეს თავი მაქსიმალურად მოხერხებულად გვრძნო.

წარმატება ბრძოლაში

ძალიან დიდი სიხარული განვიცადე, როცა გავიგე, რომ “სქაილანი” ახლა უფრო ძლიერია, ვიდრე მაშინ, როცა მე ის 1995 წელს დავტოვე. ჯიმი ვალოუ, რომელიც ჩემს მაგივრად მოვიდა შესანიშნავ საქმეს აკეთებს. ეკლესიაში დასწრება გაიზარდა, ფინანსური მდგომარეობა განმტკიცდა და რაც ყველაზე საუკეთესოა, ახალი შენობის აგების პროგრამა შეფერხებათა დეკადის გავლის შემდეგ კვლავ გრძელდება. 1997 წლის შემოდგომაზე ჯიმი “სქაილანში” დაბრუნება მთხოვა, რათა სიტყვა წარმომეტქვა სპონსორთა ბანკეტზე, რომელიც პროექტის შემდეგ ფაზაზე გადასვლისათვის იმართებოდა და მეც სიხარულით მივიღე წინადადება.

ლონისძიება სან-დიეგოს “ქონვენშენ-ცენტერში” მოაწყვეს, რომელიც ყურის სანაპიროზე ქალაქის არეალში მდებარეობს. მათ მართლაც კარგი სამუშაო შეასრულეს და 4100-მდე კაცი დადის ეკლესიაში. ჩემმა მეუღლე მარგარეტმა და მე დიდი სიამოვნება განვიცადეთ, რადგანაც მრავალ მეგობართან ურთიერთობის შესაძლებლობა მოგვეცა. და რა თქმა უნდა, ამ საღამოზე ძირითადი ორატორის პრივილეგია მერგო წილად. ეს მართლაც ზეიმი გახლდათ და საკმაოდ წარმატებულიც. დამსწრე ადამიანებმა 7.8 მილიონ დოლარზე მეტი აღგვითქვეს, ახალი შენობის ასაგებად რომ გაიღებდნენ.

როდესაც სიტყვა დავასრულე, მე და მარგარეტი დარბაზიდან შეუძნეველად გამოვედით. ჩვენ გვინდოდა, რომ ეს საღამო ჯიმის კუთვნილება ყოფილიყო, ვინაიდან ახლა ის იყო “სქაილანის” ლიდერი. ამიტომ მჯეროდა, რომ უკეთესი იქნებოდა თუკი პროგრამის დასრულებამდე წამოვიდოდით. კიბეებზე ჩამოსვლისას ჩემს მეუღლეს ხელი ჩავკიდე და მოვუჭირე.

– მარგარეტ, – ვთქვი მაშინ, – ჩინებული საღამო იყო არა?

– ო, დიახ, ის ღიადი იყო, – თქვა მან. – იცი, რა მომეწონა ყველაზე ძალიან? იმის დანახვა, რომ რაც ჩვენ აქ წლების წინ დავიწყეთ, ახლაც გრძელდება.

როდესაც ცენტრი უკან დარჩა, მე ვიგრძენი, რომ “სქაილაინთან” დაკავშირებული ბოლო თავი დასრულდა და მას ძალიან ბედნიერი დასასრული ჰქონდა. როგორც ჩემი მეგობარი ქრის მასგაუ ამბობს: “წარმატება იმით კი არ განისაზღვრება, რის გამოც ტოვებ რამეს, არამედ იმით, რასაც შენს მერე დატოვებ.”

როდესაც ყოველივე ითქმება და გაკეთდება, თქვენი ლიდერობის უნარი არ შეფასდება პირადი ან საკუთარი გუნდის მიღწევებით. იგი იმით განისაზღვრება, თუ რამდენად შესძლეს თქვენმა ხალხმა და ორგანიზაციამ ამოცანათა გადაწყვეტა თქვენი წასვლის შემდეგ. ისინი მემკვიდრეობის კანონის შესაბამისად შეაფასებენ. პერსპექტივაში თქვენი ღირებულება იმით დადგინდება, თუ რამდენად შეძელით მემკვიდრეობითობის დაცვა.

დასასრული

ყოველივე ლიდერობიდან იწყება და სრულდება

სმრიგად, ჩვენ წინამძროლოების ოსტატობის 21 უცილობელი კანონი განვიხილეთ. შეისწავლეთ ისინი, გულში ჩაიბეჭდეთ და გამოიყენეთ საკუთარ ცხოვრებაში. თუ დაემორჩილებით მათ, ხალხი გამოგყვებათ.

ხელმძღვანელობის ოსტატობას უკვე ორნახევარი დეკადა ვასწავლი და ამ წლების განმავლობაში ხალხს, რომელსაც ემომღვრავდი, იმას ვეუბნებოდი, რასაც ახლა თქვენ გეტყვით: ყველაფერი ლიდერობიდან იწყება და მთავრდება. რაც უფრო მეტის გაკეთებას აპირებთ ცხოვრებაში, მით უფრო მეტად რწმუნდებით, რომ წინამძღოლობას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ნებისმიერი საქმე, რომელსაც წამოიწყებთ და სადაც სხვებიც დაკავდებიან, ლიდერობის კანონებთან შესაბამისად იცოცხლებს ან მოკვდება. თქვენს მიერ საკუთარი ორგანიზაციის შექმნის შესაბამისად განსოვდეთ შემდეგი:

- პერსონალი ორგანიზაციის პოტენციალს განსაზღვრავს.
- ორგანიზაციის ზნეობრივ სულს მასში ურთიერთობები განსაზღვრავენ.
- ორგანიზაციის მასშტაბებს სტრუქტურები განსაზღვრავენ.
- ხედვა ორგანიზაციის მიმართულებას განსაზღვრავს.
- ხელმძღვანელობა ორგანიზაციის წარმატებას განსაზღვრავს.

გისურვებთ წარმატებას! განახორციელეთ თქვენი ოცნება. ესწრაფვეთ სრულყოფილებას. გახდით ისეთი, როგორადაც შეგქმნეს და მიაღწიეთ ყველაფერს, რის გამოც დედამიწაზე არსებობთ. ლიდერობა ამის განხორციელებაში დაგეხმარებათ. ისწავლეთ ხელმძღვანელობა – არა მხოლოდ საკუთარი თავის, არამედ იმ ხალხისა, ვინც თქვენ მოგყვებათ. და როდესაც მიაღწევთ ყველაზე მაღალ მწვერვალს, არ დაგავიწყდეთ სხვების თან წაყვანა, რათა ისინი ზვალინდელი წინამძღოლები გახდნენ.