ՌՈԲԻՆ
ՇԱՐՄԱ

ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ 8 ԽՈՐՀՈՒՐԴ

վանականից, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»

1915.info

ՌՈԲԻՆ ՇԱՐՄԱ

ROBIN SHARMA

ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ՈՒԹ ԽՈՐՀՈՒՐԴ ՎԱՆԱԿԱՆԻՑ, ՈՐԸ ՎԱՃԱՌԵՑ ԻՐ «ՖԵՐԱՐԻՆ»

Ռոբին Շարմա

bookinist

Երևան
Բուկինիստ
2021

LEADERSHIP WISDOM FROM THE MONK WHO SOLD HIS FERRARI

The 8 Rituals of Visionary Leaders

Robin Sharma

թարգմանվել է 1915.info կայքի

bookinist

Yerevan
Bookinist
2021

ՀՏԴ 159.9:316.46
ԳՄԴ 88.52
Շ 367

Անգլերենից թարգմանեց
ԱՆՆԱ ԱԲՐԱՀԱՄՅԱՆԸ

Շարմա, Ռոբին

Շ 367 Առաջնորդության ութ խորհուրդ վանականից, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»/Ռոբին Շարմա: Անգլերենից թարգմանեց Աննա Աբրահամյանը.– Եր.: Բուկինիստ, 2021.– 368 էջ:

Պահել խոստումները, դառնալ «ագրեսիվ» ունկնդիր, մշտապես սրտացավ լինել, լինել ճշմարտախոս. ահա այն հիմնական սկզբունքները, որոնք կօգնեն յուրաքանչյուր անհատի ինչպես աշխատավայրում դառնալ հաջողակ, այնպես էլ կյանքում՝ երջանիկ:

Ռոբին Շարման իր յուրաքանչյուր գրքում մեզ ուղերձներ է փոխանցում: Փորձենք հետևել դրանց...

Գիրքը հասցեագրված է ընթերցասեր լայն հասարակայնությանը:

ՀՏԴ 159.9:316.46
ԳՄԴ 88.52

ISBN 978-9939-66-286-2

Leadership Wisdom From The Monk Who Sold His Ferrari
Copyright © 1999 by Robin Sharma
All rights reserved.

© Բուկինիստ, թարգմ. համար, 2021

Այս գրքի բոլոր հերոսները մտացածին են: Մահացած կամ ողջ որևէ անձի հետ ցանկացած նմանություն զուտ պատահականություն է: Մարդկանց կյանքից վերցված դրվագներին կամ կազմակերպությունների գործունեությանն առնչվող տեղեկատվության մեջ աննշան շեղում կանխամտածված չէ:

«Շարմա լիդըշիփ ինթընեշընալ» ընկերությանը պատկանող ստորև ներկայացված՝ որպես ապրանքային նշան (™) գրանցված արտահայտությունների օգտագործումը կտրականապես արգելվում է: Օրենքի համաձայն՝ դրանց նկատմամբ կիրառվում է հեղինակային իրավունք: Դրանք են՝ վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»™, առաջնորդության խորհուրդ վանականից, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»™, տեսլական ունեցող առաջնորդների 8 սովորույթները™, անցկացնել «առաջնորդության աուդիտ»™, աշխատավարձն ու նպատակը փոխկապակցել իրար™, մարդկային ծարավ™, ղեկավարվել մտքով™, առաջնորդվել սրտով™, դառնալ «ագրեսիվ» ունկնդիր™, անդադար գովաբանել™, անընդմեջ պարգևատրել™, «ԶԱ՛Ն» հարց™, ենթարկվել փոփոխության™, անվտանգության գոտի™, կենտրոնանալ արժեքավորի վրա™, ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդների՝ ժամանակի տնօրինման մոդել™, ամենամյա հաղթանակներ™, շաբաթական ձեռքբերումների շղթա™, ժամանակի ռազմավարական արգելափակում™, դառնալ առաջնորդը սեփական կյանքի™, ինքնառաջնորդության 5 հնագույն կարգապահություններ™, ստեղծարար հանգստյան օր™, վաղ արթնանալու կարգապահություն™, մահամերձի մտածելակերպ ունենալու կարգապահություն™, տեսնել այն, ինչ բոլորն են տեսնում™, մտածել այն, ինչ ոչ ոք չի մտածում™, առաջնորդությունն ու ժառանգությունը փոխկապակցել իրար™, առաջնորդության վրա հիմնված ժառանգություն™:

ԳՈՎԱՍԱՆՔԻ ԽՈՍՔԵՐ

«Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»» գրքի վերաբերյալ

«Տպավորությունը ցնցող է: Այս գիրքը ձեր կյանքը կլցնի օրինությամբ»:

Մարկ Վիկտոր Հանսեն

«Հավով արգանակ հոգու համար» գրքի համահեղինակ

«Ոգեշնչման առումով հիանալի գիրք է»:

Կարլոս Դելգադո

Բեյսբոլի գերաստղ, Բարձրագույն լիգա

«Սա զվարճալի, հետաքրքրաշարժ, արտառոց մի արկածային պատմություն է ինքնազարգացման, արդյունավետ ու երջանիկ կյանքով ապրելու մասին: Իմաստության գանձարան է, որ կարող է հարստացնել ու բարեփոխել յուրաքանչյուրի կյանքը»:

Բրայան Թրեյսի

«Առավելագույն ձեռքբերում» գրքի հեղինակ

«Ռոբին Շարման մեզ բոլորիս մի կարևոր ուղերձ է թողել. ուղերձ, որ կարող է փոխել մեր կյանքը: Նա գրել է իր տեսակի մեջ եզակի մի ձեռնարկ, որն ուղղված է անձի ինքնակայացմանը խելահեղ այս դարում»:

Սքոթ ԴեԳարմո

«Սըքսես մեգըզին» պարբերականի նախկին հրատարակիչ

«Գիրքն օգնում է պարզել, թե ինչն է իրապես կարևոր ձեր հոգևոր «ես»-ի համար, այլ ոչ թե ինչպես խեղդվել նյութական բարեկեցության մեջ»:

Միշել Յեո
«Գաղտագողի մոտեցող վագր, թաքնված վիշապ»
ֆիլմի գլխավոր դերակատար, «Թայմ մեգըզին» ամսագիր

«Ռոբին Շարման ստեղծել է մի դյութիչ հեքիաթ, որտեղ միաձուլվում են վերափոխման դասական գործիքներն ու կյանքի պարզ փիլիսոփայությունը: Մի թովիչ գիրք, որ կփոխի ձեր կյանքը»:

Էլեն Սթ. Ջեյմս
«Պարզեցրու կյանքդ» և «Ներքին պարզություն»
գրքերի հեղինակ

«Սա լույս է սփռում կյանքի կարևորագույն հարցերի վրա»:

«Էդմոնտոն ջընլ» լրագիր

«Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»» գիրքը ժամանակին համահունչ է և շատ օգտակար: Միանշանակ արժե կարդալ... Այն, իրոք, ընթերցողին կօգնի հաղթահարել առնետների մրցավազքը»:

«Քինգստոն Ուիգ-ստանդարտ» լրագիր

«Փառահեղ գիրք է: Ռոբին Շ. Շարման երկրորդ Օգ Մանդինոն է»:

Դոթի Ուոլթերս
«Խոսիր և հարստացիր» գրքի հեղինակ

«Մի պարզ իմաստություն, որ հասու է ցանկացած մարդու»:

«Քալգարի Հերալդ» լրագիր

«Այս գիրքը նման է ինքնազարգացմանն ուղղված «Հարուստ վարսավիրը» գրքին... [Այն պարունակում է]

կարևորագույն հասկացությունների վերաբերյալ խորհրդաստ հաղորդագրություններ, որոնք օգնում են մեր առօրյա կյանքը դարձնել առավել հավասարակշիռ, վերահսկելի ու արդյունավետ»:

«Ինվեսթմնթ իգզեքյութիվ» ամսագիր

«Հիրավի սա գանձ է՝ հաջողության ու երջանկության վայելչագեղ ու զորեղ բանաձև: Ռոբին Շ. Շարման որսացել է դարերի իմաստությունը և այն համապատասխանեցրել այս փոթորկուն ժամանակներին: Չէի կարողանում ձեռքիցս վայր դնել»:

Ջո Թայ

«Երբեք մի՛ վախեցիր, երբեք մի՛ հանձնվիր» գրքի հեղինակ

«Այստեղ ներկայացված են սեփական ներուժը բացահայտելու մի շարք պարզ կանոններ»:

«Հալիֆաքս դեյլի նյուզ» օրաթերթ

«Շարման ընթերցողին ուղղորդում է դեպի լուսավոր կյանք»:

«Քրոնիքլ-Հերալդ» լրագիր

«Հիանալի հորինված առակ, որ բացահայտում է պարզ, բայց զարմանալիորեն հզոր մի ողջ գաղափարախոսություն, որ կարող է բարելավել յուրաքանչյուրի կյանքի որակը: Իմ բոլոր հաճախորդներին խորհուրդ եմ տալիս ընթերցել այս «մարգարիտը»»:

Ջորջ Ուիլյամս

«Կարատ քնսալթինգ ինթընեշընլ» ընկերության նախագահ

«Ռոբին Շարման առաջարկում է հոգևոր ներդաշնակությամբ պարուրված ինքնակայացման ուղի»:

«Օտտավա սիթիզն» օրաթերթ

ԳՈՎԱՍԱՆՔԻ ԽՈՍՔԵՐ

«Առաջնորդության ութ խորհուրդ վանականից, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»» գրքի վերաբերյալ

«Գործարար ոլորտի Տարվա լավագույն գրքերից մեկն է»:

«ՓՐՈՖԻԹ մեգըզին» ամսագիր

«Շատ տեղեկատվական է, հեշտ ընթեռնելի ու ծայրաստիճան օգտակար... Մեկական օրինակ նվիրել ենք մեր ղեկավար թիմին, ինչպես նաև խանութի օպերատորներին: Արձագանքը շատ դրական է եղել»:

Դեյվիդ Բլում

«Շոփըրս դրագ մարթ» կորպորացիայի գործադիր տնօրեն

«Ռոբին Շարման հստակ ու շատ մատչելի ձևով առաջադրում է իր լուծումները, որոնք արդյունավետ կլինեն առաջնորդությանն առնչվող առավել հրատապ հարցերի կարգավորման համար: Սա, իրոք, երկար սպասված նորույթ է, քանի որ գործարարները շարունակ առերեսվում են մի շարք մասնագիտական անհասկանալի բառերի ու արտահայտությունների գործածությանը»:

Յան Թըրներ

«Սելեստիկա» ուսումնական կենտրոնի ղեկավար

«Այս գիրքն իմաստության ու առողջ բանականության ոսկու հանք է»:

Լերի Թեպ

Արևմտյան Օնտարիոյի համալսարանի Ռիչարդ Այվիի անվան բիզնես-դպրոցի տնօրեն

«Մի հիասքանչ գիրք, որը ցանկացած գործարարի կօգնի լինել առավել արդյունավետ թե՛ ղեկավարելիս և թե՛ ապրելիս»:

Ջիմ Օ'Նիլ

«Լոնդոն լայֆ» ընկերության շրջանային վաճառքի բաժնի գործառնությունների գծով ղեկավար

«Վանականը ցույց է տալիս բիզնեսում հավասարակշռության հասնելու ուղին... Գիրքն իրոք արդյունավետ է»:

«Տորոնտո սթար» օրաթերթ

«Շարմայի առաքելությունն է ընթերցողին սովորեցնել տեսլական ունեցող առաջնորդ դառնալու գաղտնիքը՝ օգնելով փոքր ընկերությունից վերաճել մեծ կազմակերպության, նույնիսկ բարգավաճել փոփոխություններով հարուստ այս դարաշրջանում»:

«Սեյլզ փրըմոուշն մեգըզին» ամսագիր

«Շարման Արևմուտքի և Արևելքի մեծամեծ փիլիսոփաների իմաստությունը զետեղել է մեկ գրքում և կոչ է անում այն կիրառել գործարար աշխարհում»:

«Լիբերալ» ամսագիր

Երախտագիտության խոսքեր

Խորին երախտագիտությունս եմ հայտնում *«Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»»* գրքի հազարավոր ընթերցողներին, որոնք ոգեշնչվել են դրանում ուսուցանվող դասերից և ձեռք բերած իմաստությունը փոխանցել են իրենց ընտանիքներին ու ընկերներին: Շնորհակալություն, որ օգնեցիք ինձ տարածել մարդկանց կյանքը բարեփոխելուն ուղղված այս ուղերձը:

Խորին երախտագիտությունս եմ հայտնում բոլոր նրանց, ովքեր մասնակցել են իմ հանրային ու գործնական սեմինարներին թե՛ Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներում և թե՛ Կանադայում: Հատուկ շնորհակալություն «Շարմա լիդըշիփ ինթընեշընլ» ընկերության հաճախորդներին, որոնք հովանավորել են, որպեսզի իրենց աշխատակիցների համար կազմակերպվեն անհատական և համընդհանուր ուսուցողական ծրագրեր: Ձեր հաջողության մեջ իմ մասնաբաժինն ունենալն ինձ համար մեծ պատիվ է:

Խորին երախտագիտությունս եմ հայտնում «ՀարփըՔոլինզ» ընկերության ամբողջ անձնակազմին: Դուք ինձ պարգևեցիք ուրախ ու գոհացուցիչ փորձառություն: Հատուկ շնորհակալություն Կլոդ Պրիմոյին՝ իր ուղղորդման համար, Այրիս Տաֆոլմին՝ իմ նկատմամբ ունեցած հավատի համար, Ջյուդի Բրունսեկին, Թոմ Բեստին, Մարի Քեմփբելին, Դեյվիդ Միլարին, Լլոյդ Քելիին, Դորե Փոթերին, Վալերի Էփլբիին, Նեյլ Էրիկսոնին, ինչպես նաև Նիկոլ Լանգլուային՝ բարձրակարգ ու միշտ խորաթափանց իմ խմբագրին:

Խորին երախտագիտությունս եմ հայտնում «Շարմա

լիդերշիփ ինթենսիվ» ընկերության իմ մեծարժեք թիմին՝ ջերմեռանդության, աջակցության, իմ անսպառ սեմինարների կազմակերպման և լրատվամիջոցների հետ ժամանակացույցս կարգավորելու համար:

Խորին երախտագիտությունս եմ հայտնում իմ մայրիկին և հայրիկին: Ես այնքան շատ եմ ձեզ հարգում, գնահատում և սիրում: Շնորհակալություն ինձ անխոնջ աջակցող ու վստահող եղբորս՝ Սանջային, նրա կնոջը՝ Սյուզանին:

Նաև շնորհակալություն իմ կրտսեր որդուն՝ Քոլբիին՝ իր ձեռագիր գրություններով ինձ խանդավառ պահելու համար (մասամբ քո «հետաքրքրասեր Ջորջի» մասին պատմություններով) և իմ դուստր Բիանկային՝ իմ կյանքը պայծառացնելու համար:

ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ

Հաջողության տանող մոլեգին ուղին

Կյանքիս ամենատխուր օրն էր: Նոր էի վերադարձել հազվադեպ հաջողվող երկարատև արձակուրդից՝ լեռներում երեխաներիս հետ կազմակերպած աշխույժ քայլարշավից, երբ այնքան կարոտած իմ աշխատասենյակում տեսա երկու աժդահա անվտանգության աշխատակիցների, որոնք, խոնարհված կարմիր ծառի փայտից պատրաստված գրասեղանիս վրա, ինչ-որ բան էին անում: Քայլերս արագացնելով՝ մոտեցա նրանց: Չքաշվելով իմ ներկայությունից՝ նրանք շարունակում էին փորփրել նոութբուքիս ֆայլերն ու աչքի անցկացնել արժեքավոր փաստաթղթերս: Քիչ հետո նրանցից մեկը վերջապես բարձրացրեց գլուխը և նկատեց այդ անները՝ արարքին ականատես լինելուց այլայլված, զայրույթից կարմրատակած դեմքս ու դողացող ձեռքերս: Դեմքի բացարձակ անտարբեր արտահայտությամբ նա նայեց ինձ և արտաբերեց տասնչորս բառ, որոնք ասես խոցեցին սիրտս. «Պարոն Ֆրանկլին, Դուք աշխատանքից ազատված եք: Մեզ հրահանգել են Ձեզ անմիջապես շենքից դուրս հրավիրել»:

Այդ պարզ հրահանգով մայրցամաքի ամենաարագ զարգացող ծրագրային ապահովման ընկերության փոխնախագահից մեկ ակնթարթում վերածվեցի այլևս ապագա չունեցող հասարակ մի մարդու: Հավատացեք, ես չափազանց ծանր ընդունեցի ինձ աշխատանքից ազատելու փաստը: Ձախողումն ինձ համար օտար

հասկացություն էր. մի փորձություն, որ գաղափար չունեի ինչպես հաղթահարել: Ուսանողական տարիներիս ուսումնարանի ոսկի տղան էի. գերազանց առաջադիմությամբ մի երիտասարդ, որի առաջ անսահման հնարավորություններով ու գեղեցկադեմ օրիորդներով ապագան էր: Ավելին՝ ես ուսանողական մարզչական խմբի անդամ էի, ընտրվել էի դասարանի ավագ, նույնիսկ մեր հանրակրթական ռադիոկայանում հսկայական ժողովրդականություն վայելող ջազ-շոուն վարելու ժամանակ էի գտել: Բոլոր հետաքրքրասերներին թվում էր, թե ես շնորհաշատ ուսանող էի, և ինձ վիճակված էր մեծ հաջողության հասնել: Նույնիսկ մի անգամ ինձ հաջողվել էր գաղտնի լսել, թե ինչպես էր իր գործընկերոջ հետ զրույցում իմ մասին արտահայտվում մեր ծեր դասախոսներից մեկը. «Եթե առիթ ընձեռվեր ևս մեկ անգամ ապրել, շատ կուզենայի լինել Փիթեր Ֆրանկլինի տեղում»:

Հավատացեք՝ իմ տաղանդներն այնքան բնատուր չէին, ինչպես շատերն էին համոզված: Իմ նվաճումների իրական գրավականը խստապահանջ աշխատանքս ու հաղթելու գրեթե մոլուցքային ցանկությունս էր: Հայրս շատ տարիներ առաջ դատարկ գրպանով ներգաղթել էր այս երկիր՝ իր երիտասարդ ընտանիքի համար ավելի խաղաղ, ավելի բարեկեցիկ և ավելի երջանիկ կյանք ապահովելու մեծ տեսլականով: Նա փոխել էր մեր ազգանունը, մեզ տեղավորել քաղաքի կենտրոնական հատվածներից մեկի երեքսենյականոց բնակարանում և սկսել նվազագույն աշխատավարձով անտրտունջ աշխատել գործարանում՝ որպես բանվոր. դա մի աշխատանք էր, որ նա ստիպված էր լինելու անել իր կյանքի հաջորդ քառասուն տարիներին: Եվ չնայած նա բարձրագույն կրթություն չուներ, բայց կյանքումս նրա նման իմաստուն մարդու չէի հանդիպել մինչև վերջերս,

երբ առիթ ունեցա ծանոթանալ շատ արտասովոր մի էակի հետ, ում պատմությունը լսելուց հետո, համոզված եմ, դուք այլևս նույնը չեք լինի:

Հորս ինձ հետ կապված երազանքը շատ պարզ էր: Նա ցանկանում էր, որպեսզի ես առաջնակարգ դպրոցում առաջնակարգ կրթություն ստանամ: Իսկ բարձունքներ նվաճելն ու արդար փոխհատուցումն իմ արած աշխատանքի դիմաց մոտ ապագայում արդեն երաշխավորված կլինեին. ամեն դեպքում նա այդպես էր կարծում: Նրա մեջ արմատացած էր այն մտածելակերպը, թե բարձրակարգ գիտելիքների շնորհիվ կյանքում կարելի է հասնել մեծ հաջողությունների: «Անկախ նրանից, թե քեզ հետ ինչ կպատահի, Փիթեր, ոչ ոք չի կարող քեզնից խլել քո կրթությունը: Գիտելիքը միշտ քո լավագույն ընկերն է լինելու, անկախ նրանից, թե ուր ես գնում կամ ինչով ես զբաղվում»,– հաճախ կասեր ինձ ընթրիքի ժամին՝ իր կյանքի մեծ մասն ամփոփող գործարանում տասնչորսժամյա հոգնատանջ օրն անցկացնելուց հետո: Հայրս, իրոք, իսկական տղամարդ էր:

Նա նաև շատ հրաշալի հեքիաթասաց էր՝ լավագույններից մեկը: Իր հայրենի երկրում տարեց մարդիկ առակներով էին խոսում իրենց երեխաների հետ, որպեսզի նրանց փոխանցեին դարերի խորքից եկող անսպառ իմաստությունը, այնպես որ նա յուրացրել և իր հետ բերել էր այդ հարուստ ավանդույթը: Այն օրվանից, երբ մայրս հանկարծամահ եղավ մեր խղճուկ խոհանոցում ճաշ պատրաստելիս, մինչև իմ ու եղբորս դեռահաս դառնալը հայրս մեզ քնելուց առաջ միշտ ուրախացնում էր որևէ հաճելի պատմությամբ, որը միշտ իր մեջ կյանքի դասեր էր պարունակում: Հիշողությանս մեջ շարունակ պտտվում է մի պատմություն մահվան մահճում գտնվող ծեր գյուղացու մասին, որը խնդրել էր իր երեք որդիներին հավաքվել իր շուրջը. «Զավակներս, մահը մոտ է, և

ես շուտով կավանդեմ հոգիս: Բայց նախքան հեռանալս ձեզ պետք է մի գաղտնիք ասեմ: Մեր ագարակի հետևի դաշտում հրաշալի գանձ է թաքցված: Երբ խոր փորեք ու գտնեք այն, այլևս ձեր կյանքում ստիպված չեք լինի մտահոգվել փողի համար»:

Ծերունու մահից անմիջապես հետո նրա որդիները դուրս էին վազել դեպի դաշտ ու սկսել կատաղի փորել փոսը: Սկզբում նրանք ժամեր, իսկ հետո օրեր էին ծախսել՝ դաշտի որևէ հատված չթողնելով առանց փորելու, քանի որ իրենց երիտասարդ եռանդն ու կորովը ներդրել էին հոր վերջին պատվիրանը կատարելու համար: Բայց, ավա՜ղ, ոչ մի գանձ նրանց չէր հաջողվել գտնել: Ի վերջո, նրանք հանձնվել էին՝ անիծելով իրենց հանգուցյալ հորը իր ակնհայտ խաբեության համար, չկարողանալով հասկանալ, թե ինչու էր հայրն իրենց այդչափ հիմարի տեղ դրել: Սակայն հաջորդ տարի՝ աշնանը, այդ նույն դաշտն այնպիսի առատ բերք էր տվել, որի նմանն ամբողջ համայնքում չէին տեսել: Երեք որդիները շատ արագ հարստացել էին և, ինչպես նրանց հայրն էր խոստացել, այլևս չէին մտահոգվել փողի համար:

Այսպիսով, հայրիկիցս ես դասեր եմ քաղել նվիրվածության, աշխատասիրության և քրտնաջան աշխատանքի հզոր ուժի մասին: Ուսումնարանում սովորելիս ես օր ու գիշեր տանջվում էի՝ ջանալով ընդգրկվել դեկանի կողմից վերահսկվող գերազանց առաջադիմությամբ ուսանողների ցուցակում և իրականացնել հորս ինձ հետ կապված երազանքները: Ես ամեն տարի արժանանում էի կրթաթոշակի, ինչը շատ էր ուրախացնում ծեր հայրիկիս, իսկ երբ սկսեցի նաև աշխատել կես դրույքով, ամեն ամսվա վերջում ջանասիրաբար աշխատավարձիցս փոքրիկ գումար էի ուղարկում նրան:

Սա շնորհակալության աննշան դրսևորում էր այն ամենի դիմաց, ինչ նա արել էր ինձ համար: Երբ արդեն

աշխատանքին ամբողջությամբ լծվելու ժամանակն եկավ, ինձ առաջարկում էին զբաղեցնել բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտում կառավարչի շահութաբեր պաշտոնը. մի ոլորտ, որն իմ ընտրությունն էր ու ինձ այնքան հոգեհարազատ էր: Ընկերության անվանումն էր «Դիջիթեք սոֆթվեը սթրեթըջիզ»: Սա մի ընկերություն էր, որտեղ բոլորն էին երազում աշխատել:

Փորձագետները կանխատեսել էին, որ ընկերությունը շարունակելու էր արագ աճել, և ինձ համար իսկապես մեծ պատիվ էր ընդգրկվել նման ընկերության բարձրակարգ մասնագետների կազմում: Անմիջապես դրական արձագանքելով աշխատանքի ընդունման առաջարկին՝ ես սկսեցի շաբաթական աշխատել ութսուն ժամ՝ ապացուցելու համար, որ արժանի էի ինձ վճարվող բարձր աշխատավարձի յուրաքանչյուր լումային: Ինչ իմանայի, որ յոթ տարի անց հենց այդ նույն ընկերությունն ինձ այնպես է նվաստացնելու, ինչպես երբևէ ոչ ոք չէր նվաստացրել:

«Դիջիթեքում» անցկացրած առաջին մի քանի տարիներն իրոք հիշարժան էին: Ես ձեռք բերեցի մի քանի լավ ընկերներ, շատ բան սովորեցի և արագ բարձրացա գործադիր տնօրենների պաշտոնեական սանդուղքով: Ես դարձել էի հանրաճանաչ գերաստղ. մի երիտասարդ, որն ուներ սուր միտք, գիտեր ինչպես քրտնաջան աշխատել և ցուցաբերում էր իրական նվիրվածություն իր ընկերության հանդեպ: Չնայած ինձ երբևէ չէին սովորեցրել, թե ինչպես կառավարել և առաջնորդել մարդկանց՝ նրանք պարզապես շարունակում էին ավելի բարձր պաշտոններին բնորոշ պարտականություններ դնել ինձ վրա:

Բայց, անկասկած, ամենալավ իրադարձությունը, որ պատահեց ինձ հետ «Դիջիթեքում», հանդիպումն էր Սամանթայի հետ՝ մի օրիորդի, որը հետագայում

դառնալու էր իմ կինը: Սամանթան՝ այս պայծառ երիտասարդ ղեկավարը, զարմանահրաշ գեղեցկության և մեծ մտքի տեր անձնավորություն էր: Սուրբ Ծննդյան երեկույթին հանդիպելուց հետո մենք շուտով սիրահարվեցինք և մեզ ընձեռնված անգամ չնչին ազատ ժամանակն սկսեցինք միասին անցկացնել: Առաջին իսկ օրվանից Սամանթան իմ ամենամեծ երկրպագուն էր: Նա իսկապես հավատում էր իմ ներուժին ու տաղանդին: «Փիթեր, դու գլխավոր տնօրեն կլինես,– շարունակ ասում էր նա՝ ինձ պարգևելով իր չնաշխարհիկ նուրբ ժպիտը վայելելու հաճույքը,– ես գիտեմ, որ դու դրա համար ունես այն, ինչ պետք է»:

Ցավոք, ոչ բոլորն էին այդպես մտածում: Կամ, գուցե և, այդպես էին մտածում:

«Դիջիթեք սոֆթվեը» ընկերության գլխավոր տնօրենը բռնապետի պես էր կառավարում ընկերությունը: Սա ինքն իրեն կերտած անձնավորություն էր՝ դաժան բնավորությամբ և այնչափ եսասեր, որի, կոպիտ ասած, եսասիրության չափը չէր զիջում նրա ուռճացված աշխատավարձի չափին: Երբ ես առաջին անգամ սկսեցի աշխատել նրա հետ, նա ինձ վրա թողեց կրթված, մի փոքր զուսպ անձնավորության տպավորություն: Բայց երբ իմ ունակությունների և փառասիրության մասին համբավն սկսեց տարածվել ընկերությունում, նա դարձավ սառը, ինձ հետ սկսեց հաճախակի կարճ հաղորդագրություններով հաղորդակցվել, անգամ երբ իրավիճակը պահանջում էր ավելի քիչ պաշտոնական լինել: Սամանթան նրան «վնասակար մսագունդ» էր անվանում: Բայց փաստը մնում էր փաստ, որ նա մեծ ուժի տեր մարդ էր՝ շատ մեծ իրական ուժի: Գուցե նա զգում էր, որ իմ աճով ես կճնշեի իրեն, և ինքը վատ վիճակում կհայտնվեր: Կամ գուցե նա իմ մեջ շատ բան իրեն էր նմանեցնում, և դա իրեն դուր չէր գալիս:

Պետք է խոստովանեմ, որ ես նույնպես ունեի իմ թույլ կողմերը: Նախևառաջ՝ ես ունեի պոռթկուն բնավորություն: Եթե ինչ-որ սխալ բան էր կատարվում և այն էլ ոչ ճիշտ պահի, ինձ չէի կարողանում տիրապետել և զայրույթից պոռթկում էի: Գաղափար չունեմ, թե որտեղից էր դա իմ մեջ արմատավորվել, բայց ես ունեի բնավորության այդ վատ գիծը: Եվ դա գործնականում ձեռք բերված ակտիվ չէր: Ես պետք է նաև խոստովանեմ, որ չնայած սկզբունքորեն պարկեշտ մարդ եմ, երբեմն կարող եմ լինել կտրուկ, կոպիտ, երբ խոսքը վերաբերում է մարդկանց կառավարելուն: Ինչպես արդեն նշել եմ, ես երբևէ չեմ մասնակցել ղեկավարման և առաջնորդության հմտություններ ձեռք բերելու դասընթացների և միշտ ղեկավարվել եմ իմ բնազդով: Ես հաճախ եմ զգացել, որ իմ թիմում ոչ բոլորն են համամիտ իմ աշխատելաոճի և գերազանցության ձգտման հետ, ինչն ինձ շատ էր հիասթափեցնում: Այո՛, ես կարող էի բղավել մարդկանց վրա: Այո՛, ես շատ ավելի մեծ պատասխանատվություն էի ստանձնել, քան ունակ էի ստանձնելու: Այո՛, ես պետք է ավելի շատ ժամանակ ծախսեի մարդկանց հետ հարաբերությունները բարելավելու և նրանց նկատմամբ հանդուրժողականություն դրսևորելու վրա: Բայց միշտ անհրաժեշտ էր լինում ավելի շատ կրակ մարել, և ես երբեք կարծես ժամանակ չէի գտնում բարելավելու այն ամենը, ինչն իրապես բարելավման կարիք ուներ: Ենթադրում եմ, որ ես նման էի այն ծովագնացին, որն իր ամբողջ ժամանակը ծախսում է նավից ջուրը դուրս թափելու, այլ ոչ թե գոյացած անցքը փակելու վրա: Սա կարելի է լավագույն դեպքում անվանել կարճատեսություն:

Եվ ահա եկավ այն օրը, երբ ինձ աշխատանքից ազատեցին: Դրան հաջորդող ամիսները, իրոք, ամենամթամած ամիսներն էին իմ կյանքում: Փա՛ռք Աստծո, որ Սամանթան և երեխաներս կողքիս էին: Նրանք

ամեն ինչ անում էին իմ ոգին բարձր պահելու համար և խրախուսում էին գոհանալ երբեմնի աշխատանքային գործունեությանս լավ հիշողություններով: Բայց պարապուրդի այդ մի քանի ամիսներն ինձ ցույց տվեցին, թե որքանով է մեր ինքնագնահատականը փոխկապակցված մեր զբաղեցրած պաշտոնի հետ: Կոկտեյլի երեկույթին առաջին հարցը, որ ինձ միշտ ուղղում էին, հետևյալն էր. «Ինչո՞վ եք զբաղվում Ձեր օրվա ապրուստը վաստակելու համար»: Երբ մենք սկսում էինք գոլֆ խաղալ, գործընկերներս միշտ հարցնում էին. «Աշխատավայրում նորություն կա՞, Փիթեր»: Դոնապանը, որ կարճատև զրույցի վարպետ էր, մեր տան շքեղ վերելակով ինձ բարձրացնելիս պարբերաբար հետաքրքրվում էր՝ արդյոք գրասենյակում ամեն ինչ լա՞վ է:

Առանց աշխատանքի ես շուտով մնացի առանց պատասխանների:

Սկսեցի առավոտյան վաղ վեր չկենալ, արագ չվազել դեպի մետրոյի կայարան՝ գլուխս նոր գաղափարներով լի: Փոխարենը մինչև կեսօր պառկում էի իմ մութ սենյակում՝ շրջապատված «Հեյնեկեն» գարեջրի դատարկ շշերով, «Մարլբորո» ծխախոտի տուփերով և «Հաագեն-Դազս» պաղպաղակի կպչուն տարաներով: Ես այլևս չէի ընթերցում *«Ուոլ սթրիթ ջընլ»* պարբերականը և ապաստան էի գտել լրտեսների մասին վեպերում, Հին Արևմուտքի մասին նուրբ կազմով գրքերում և աղբ համարվող թերթերում, որտեղ բացահայտվում էր, որ Օփրան այլմոլորակային է, Էլվիսը դեռ ողջ է, իսկ «ՄաքԴոնալդս» ընկերությունը հասել է Արևմտյան ափ: Ես չէի կարող առերեսվել իրականության հետ: Ես պարզապես չէի ցանկանում շատ մտածել կամ շատ բան անել: Մարմինս պարուրել էր մի թմրեցուցիչ ցավ, և միակ տեղը, որտեղ ինձ հանգիստ էի զգում, մեր մահճակալի չորս ծածկոցների տակ էր:

Հետո մի օր հեռախոսազանգ ստացա: Ուսումնարանի ընկերներիցս մեկն էր, որը հիանալի հեղինակություն էր ձեռք բերել որպես ծրագրային ապահովման ոլորտում լավագույն մտածողներից մեկը: Նա ասաց ինձ, որ հենց նոր է հրաժարվել խոշոր ընկերությունում գլխավոր ծրագրավորողի պաշտոնից և պատրաստվում է իր սեփական ընկերությունը հիմնել: Ես դեռ հիշում եմ նրա խոսքերը: Նա դա անվանեց ծրագրային ապահովման նոր շարքի «փայլուն հայեցակարգ»: Նրան անհրաժեշտ էր վստահելի գործընկեր: Եվ առաջինն ինձ էր զանգահարել: «Սա ինչ-որ մեծ բան կառուցելու հնարավորություն է, Փիթեր,– ասաց նա իր սովորական խանդավառությամբ:– Դե, մի՛ հապաղիր, զվարճալի կլինի»:

Ես չունեի այն վստահությունը, որպեսզի համաձայնվեի: Երբեք հեշտ չէ նոր գործ սկսել, հատկապես բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտում: Իսկ եթե մենք ձախողվեի՞նք:

Որպես «Դիջիթեք սոֆթվեը» ընկերության փոխնախագահ՝ ես լավ էի վարձատրվում և այնպիսի կյանքով էի ապրում, որի մասին կարելի էր միայն երազել: Ես վարում էի բոլորովին նոր «Բի-Էմ-Դաբլյու» ավտոմեքենա: Սամանթան ուներ իր սեփական «Մերսեդես» ավտոմեքենան: Երեխաները հաճախում էին մասնավոր դպրոց, իսկ ամառային արձակուրդներն անցկացնում էին հայտնի առագաստանավային ճամբարում: Միայն իմ գոլֆի ակումբի անդամավճարները հավասար էին իմ շատ ընկերների տարեկան եկամտին:

Իսկ հիմա, մնալով առանց աշխատանքի, չվճարված հաշիվներս կուտակվում էին, իսկ շատ խոստումներ՝ խախտվում: Այդքան էլ կատարյալ ժամանակ չէր սեփական գործի մասին մտածելու համար:

Բայց մյուս կողմից՝ իմ իմաստուն հայրը միշտ ասում էր ինձ. «Ոչինչ չի կարող քեզ հաղթել, քանի դեռ ինքդ

քեզ չես հաղթել»: Ինձ այս հնարավորությունը պետք էր, որպեսզի ես կարողանայի դուրս գալ այն խավարից, որում հայտնվել էի: Ինձ առիթ էր պետք առավոտյան արթնանալու համար: Ինձ պետք էր նորից միավորվել ջերմեռանդության ու նպատակամղվածության այն զգացողությանը, որ ունեի ուսումնարանում սովորելիս, երբ հավատում էի, որ անկասելի եմ, իսկ աշխարհն իսկապես անսահմանափակ հնարավորություններով լի մի վայր է: Ես բնազդաբար զգում էի, որ կյանքը ժամանակ առ ժամանակ մեզ նվերներ է ուղարկում: Հաջողությունն այցելում է նրանց, ովքեր տեսնում և ընդունում են այն: Ուստի, ընդունեցի ընկերոջս առաջարկը:

Մենք ընկերությունն անվանեցինք «ԳլոբալՎյու սոֆթվեը սըլուշնզ» և քաղաքի արդյունաբերական հատվածում փոքրիկ գրասենյակ բացեցինք: Ես դարձա գործադիր տնօրեն, իսկ իմ գործընկերը՝ ինքնանշանակ նախագահ: Մենք չունեինք ոչ աշխատողներ, ոչ կահույք, ոչ գումար: Բայց մենք ունեինք մեծ գաղափար: Եվ այսպես, մենք սկսեցինք մեր ծրագրային ապահովման հայեցակարգը ներկայացնել արտաքին շուկայում: Բարեբախտաբար գտնվեցին մարդիկ, որոնք ոգեշնչվեցին մեր առաջարկից: Շուտով Սամանթան միացավ մեզ, և մենք աշխատանքի ընդունեցինք ևս մի քանի աշխատակցի: Մեր ծրագրային ապահովման նորարարական արտադրանքն սկսեց վաճառվել շատ արագ, և մեր շահույթը կտրուկ աճեց: Ընկերության շահագործման առաջին տարում *«Բիզնես սըքսես»* ամսագրում մենք ընդգրկվեցինք երկրի ամենաարագ զարգացող ընկերությունների թվում: Հայրս այնքան հպարտ էր: Չնայած այն ժամանակ նա ութսունվեց տարեկան էր, ես դեռ հիշում եմ, թե ինչպես մրգերի հսկայական զամբյուղով եկավ գրասենյակ՝ նշելու մեր նվաճումը: Երբ նայեց

ինձ, աչքերից արցունքներ էին հոսում: Նա ինձ ասաց. «Որդյակ, մայրդ այսօր շատ ուրախ կլիներ»:

Դա ավելի քան տասնմեկ տարի առաջ էր, և մենք շարունակեցինք մեր խելահեղ աճը: «ԳլոբալՎյու սոֆթվեը սըլուշնզ» ընկերությունն այժմ երկու միլիարդ դոլար արժողությամբ ընկերություն է՝ աշխարհում բացված իր ութ մասնաճյուղերի 2 500 աշխատակիցներով: Անցյալ տարի մենք տեղափոխվեցինք մեր նոր միջազգային գլխամասային գրասենյակ՝ համաշխարհային կարգի համալիր՝ հագեցած արտադրական գերագույն հնարավորություններով, երեք օլիմպիական չափի լողավազաններով, հանդիպումների և այլ կորպորատիվ միջոցառումների կազմակերպման համար նախատեսված մեծ դահլիճով: Իմ գործընկերն այլևս ներգրավված չէ ընկերության ամենօրյա գործերում և իր ժամանակի մեծ մասն անցկացնում է Կարիբյան ծովի իր անձնական կղզում կամ Նեպալում՝ լեռնագնացությամբ զբաղվելով: Սամանթան մի քանի տարի առաջ հրաժարվել է ընկերության ղեկավարությունից՝ հետամուտ լինելով գիրք գրելու իր ձգտմանը և համայնքային ծառայության մեջ ավելի շատ ներգրավվելու ցանկությանը: Ինչ վերաբերում է ինձ, ապա ես դեռևս ընկերության գործադիր տնօրենն եմ, բայց հիմա ունեմ հսկայածավալ պարտականություններ, որոնք խլում են իմ ժամանակի մեծ մասը: Երկու հազար հինգ հարյուր հոգի ինձ են նայում իրենց ապրուստի միջոցը վաստակելու համար, իսկ հազարավոր մարդկանց կյանքը մեծապես կախված է կենցաղային ապրանքներ ու ծառայություններ տրամադրող մեր ընկերությունից:

Ցավոք, հայրս մահացավ ընկերության հիմնումից երկու տարի անց, և չնայած միշտ զգում էր, որ ես ահռելի հաջողությունների եմ հասնելու, չեմ կարծում, որ նույնիսկ նա կարող էր պատկերացնել, որ

մենք կլինեինք այնտեղ, որտեղ կանք այսօր: Ես շատ եմ կարոտում նրան, բայց, հաշվի առնելով այն, ինչ հունցվում է այսօր իմ «կաթսայում», քիչ ժամանակ եմ գտնում անցյալիս անդրադառնալու համար: Ես դեռևս քրտնաջան աշխատում եմ՝ շաբաթական մոտ ութսուն ժամ: Արդեն մի քանի տարի է, ինչ իսկական արձակուրդ չեմ ունեցել, և ես նույնչափ աշխատասեր, փառատենչ ու մրցունակ եմ, որչափ այն օրը, երբ քսաներեք տարեկանում սկսեցի աշխատել «Դիջիթեք սոֆթվեը սթրեթըջիզ» ընկերությունում, մինչև ինձ վերջապես բախտ վիճակվեց հանդիպել մի շատ յուրօրինակ վարդապետի: Ես դեռևս փորձում եմ անել շատ ավելին ու հնարավորինս կառավարել գործունեությանս բոլոր ոլորտները: Իհարկե, գիտակցում եմ, որ սա թուլություն է, թեև, կարծես, ինձ դեռևս հաջողվում է գլուխ հանել այս ամենից:

Նախքան այդ հիշարժան հանդիպումը, որի մասին շուտով ավելի մանրամասն կպատմեմ, ես դեռևս չէի հրաժարվել իմ պոռթկուն բնավորությունից, որն ավելի էր վատթարացել՝ որպես արդյունք ինձ վրա գործադրվող այդքան ճնշումների: Եվ, չնայած ժամանակն արագ էր անցնում, ես դեռևս դժվարանում էի կառավարել և խրախուսել մարդկանց: Իհարկե, իմ աշխատակիցներն ինձ լսում էին, բայց դա ոչ թե այն պատճառով, որ նրանք այդպես էին ցանկանում, այլ այն պատճառով, որ ստիպված էին: Նրանք իմ հանդեպ հավատարմություն և ընկերության հանդեպ նվիրվածություն չէին դրսևորում: Ավելի շուտ վախից, քան հարգանքից դրդված էին կատարում իմ՝ որպես գործադիր տնօրենի հանձնարարություններն ու հրամանները: Թվում էր, թե իմ ամբողջ ուժը բխում էր միայն իմ զբաղեցրած դիրքից: Իսկ ես գիտեի, որ հայտնվել եմ շատ վատ դիրքում:

Թույլ տվեք ձեզ մի փոքր ավելի ներկայացնել այն մարտահրավերները, որոնց հետ առերեսվում էի՝ որպես արագ զարգացող ընկերության առաջնորդ այս անհանգիստ ու մշտափոփոխ ժամանակներում: Չնայած մեր գործունեության ընդլայնմանը՝ մեր բարոյահոգեբանական վիճակն անկում էր ապրել: Ականջիս ծայրով լսել էի, որ ոմանց կարծիքով մենք չափազանց արագ էինք աճել, և որ մեր շահույթն ավելի կարևոր էր դարձել մեզ համար, քան մարդիկ: Մյուսները գանգատվում էին, թե իրենց ստիպում են չափազանց շատ աշխատել՝ չունենալով աջակցության բավարար միջոցներ: Մինչդեռ ոմանք էլ բողոքում էին, թե այն հսկայական փոփոխությունը, որին իրենք բախվում էին ամեն օր, սկսած տեխնոլոգիական նորարարություններից մինչև բյուրոկրատական նոր կառույցների առաջադրումը, ստիպում էր գլխապտույտներ ունենալ ու շարունակ հայտնվել սթրեսային իրավիճակներում: Նկատվում էր վստահության պակաս, գրանցվում էր ցածր արտադրողականություն, իսկ ստեղծարար միտքը գնալով թուլանում էր: Եվ ինչպես կարող էի ենթադրել, ընկերության բոլոր աշխատակիցները դրանում մեղադրում էին միայն մեկ մարդու՝ ինձ: Ես համամիտ էի այդ կարծիքի հետ միայն այն պատճառով, որ իսկապես չգիտեի, թե ինչպես առաջնորդել:

Չնայած «ԳլոբալՎյու սոֆթվեը սըլուշնզ» ընկերությունը շարունակում էր զարգանալ՝ ցուցանիշների համաձայն մենք պետք է արդեն բախված լինեինք այդքան տարիների մեջ մեր առաջին կորստին: Չնայած մեր ծրագրերը դեռ վաճառվում էին, բայց մենք իրականում կորցնում էինք շուկայի մեր մասնաբաժինը: Մեր աշխատակիցներն այլևս այդչափ նորարար ու ոգեշնչված չէին, որչափ մեր գործունեության սկզբնական շրջանում էին: Արդյունքում՝ մեր արտադրանքն արտաքնապես

այլևս այնքան յուրօրինակ ու գեղեցիկ չէր, որքան նախկինում: Կարճ ասած՝ բոլորը թքած ունեին: Ցավոք, ես գիտակցում էի, որ եթե այդպես շարունակվեր, ի վերջո, այդ մտածելակերպը կամրագրեր մեր ընկերության վերջաբանը:

Անտարբերության նշաններն ամենուր էին: Գրասենյակներում աշխատակիցներն անկազմակերպ էին ու անընդհատ ուշանում էին: Սուրբ Ծննդյան երեկոյթներին գրեթե մարդ չէր լինում, թիմային աշխատանք գրեթե գոյություն չուներ: Տարաձայնությունները շատ էին, իսկ նախաձեռնողականությունը՝ չնչին: Նույնիսկ մեր նոր արտադրամասն էր սկսել վատ աշխատել, և այդտեղ թեթևակի անտարբերություն էր նկատվում: Երբեմնի մաքրությունից փայլող դրա հարկերն այժմ կեղտոտված էին, աղբն այս ու այն կողմ էր թափված:

Հատկանշական է, որ այդ ամենն այսօր արդեն փոխվել է: «ԳլոբալՎյու սոֆթվեը սըլուշնզ» ընկերությունն իրապես գերազանց ընկերություն է: Եվ ես գիտեմ, որ մենք ավելի ենք աճելու: Մեր ընկերությունը վերափոխվել է առաջնորդության հատուկ բանաձևի կիրառման շնորհիվ, որն ինձ տվել է մի շատ ինքնատիպ անձնավորություն: Այս պարզ, բայց անսովոր հզոր համակարգն օգնել է վերականգնել մեր երբեմնի ոգեշնչվածությունը, մեր աշխատակիցներին խրախուսել է ձգտել նոր բարձունքների, բարձրացրել է արտադրողականությունը և նպաստել, որպեսզի մեր շահույթն աճի՝ գերազանցելով նույնիսկ իմ ամենախենթ երազանքները: Մեր աշխատակիցները դարձել են ավելի հավատարիմ ու նվիրված ընկերության ընդհանուր տեսլականին: Նրանք աշխատում են որպես մեկ միասնական ու ձեռնհաս թիմ: Նրանք արդեն սիրով են գալիս աշխատանքի, իսկ ես սիրում եմ աշխատել նրանց հետ: Մենք բոլորս գիտակցում ենք, որ հրաշք է տեղի ունեցել, և վստահ ենք, որ

առաջնորդվում ենք ինչ-որ մի մեծ ու վեհ բան ստեղծելու գաղափարով: Անցյալ շաբաթ իմ նկարը նույնիսկ հայտնվել է *«Բիզնես սըքսես»* ամսագրի կազմին: Խորագրում գրված էին այս պարզ խոսքերը. ««Գլոբալ-Վյու» ընկերության հրաշքը. ինչպես նա վերածվեց Մեծ ընկերության»:

Եվ, ուրեմն, ո՞րն է այս հրաշք և ժամանակի ընթացքում լուսաբանված առաջնորդության բանաձևը, որի շնորհիվ ես արժանացել եմ գործարար աշխարհի մեծարանքին: Ո՞վ էր այն իմաստուն այցելուն, որը հեղափոխեց մեր ընկերությունը և ցույց տվեց ինձ այս անկայուն, անբարեկիրթ, խառնաշփոթ ժամանակներում ինչպես դառնալ ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդ: Ես հոգուս խորքում վստահ եմ, որ այս հարցերի պատասխանները կփոխեն նաև ձեր՝ առաջնորդելու և ապրելու ոճը: Ժամանակն է, որպեսզի դուք դրանք բացահայտեք ձեզ համար:

ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ

Մի վանական՝ իմ վարդի պարտեզում

Արտասովոր տեսարան էր: Հիմա, երբ անդրադառնում եմ դրան, դեռևս չեմ կարողանում հավատալ, որ դա տեղի է ունեցել: Ես նոր էի ավարտել երկուշաբթի առավոտյան ղեկավարներիս հետ անցկացվող մեր հերթական հանդիպումը, որի ժամանակ ինձ տեղեկացրել էին, որ «ԳլոբալՎյու սոֆթվեը սըլուշնզ» ընկերությունում դրությունն ավելի էր վատթարացել. մեր լավագույն ծրագրավորողներից մի քանիսը մտադիր էին աշխատել ավելի փոքր ընկերություններում, որտեղ նրանց ջանքերն ավելի կգնահատվեին, իսկ ղեկավարների ու նրանց աշխատակիցների միջև փոխհարաբերություններն օրեցօր ավելի էին լարվում: «Նրանք այլևս չեն վստահում մեզ»,– բարկացած արտահայտվել էր ղեկավարներիցս մեկը: Մեկ այլ ղեկավար ավելացրել էր. «Ոչ միայն դա: Այլևս չկա թիմային աշխատանք: Նախկինում մենք ավելի մեծահոգի էինք, մեկը մյուսին օգնում էր, մարդիկ իսկապես հոգ էին տանում, որպեսզի աշխատանքը լավ կատարվեր: Հին օրերում, դեռ հիշում եմ, մեծ պատվեր ունենալու դեպքում մենք շատ միասնական էինք աշխատում՝ երբեմն նույնիսկ մինչև ուշ գիշեր, որպեսզի պայմանավորված ժամկետում հասցնեինք ավարտել աշխատանքը: Ես նույնիսկ հիշում եմ այն ժամանակները, երբ ծրագրավորողներն ու ղեկավարները, իրենց թևքերը քշտած, օգնում էին աշխատակիցներին դրոշմել արկղերն ու նախապատրաստել դրանք՝

բեռնատարները բարձելու համար: Հիմա յուրաքանչյուր մարդ իր համար է աշխատում: Սա բունկերում ապրողի մտածելակերպ է: Ես այլևս անկարող եմ այս ամենը հանդուրժել»:

Չնայած հանդիպման ընթացքում ես ինձ անհամեմատ հանգիստ էի պահել, բայց դահլիճից դեպի իմ աշխատասենյակ երկար միջանցքով քայլելիս հուզմունքից քրտինքը պատել էր ինձ: Նախորդ մի քանի ամիսների լարվածությունը սպանում էր ինձ, և ես գիտեի, որ պետք է ինչ-որ բան անեի, որպեսզի կասեցնեի իմ ընկերության անկումը: Ես պարզապես չգիտեի՝ ում հետ կարող էի այս մասին խոսել կամ ինչպես վարվել: Իհարկե, կարող էի խորհրդատուների մի խումբ վարձել, որոնք ստեղծված իրավիճակից (ինչից մենք այդպես տառապում էինք) դուրս գալու մի քանի արագ լուծումներ կառաջարկեին: Բայց զգում էի, որ ստիպված էի լինելու ավելի խոր փորել՝ հիմնովին արմատախիլ անելու այն, ինչը պատճառ էր դարձել, որպեսզի երբեմնի ջերմեռանդ ու կարեկից աշխատակիցներով հարուստ ընկերությունից վերածվեինք բյուրոկրատական կառույցի, որտեղ մարդիկ անհամբեր սպասում էին աշխատանքային ժամի ավարտին:

Մինչ աշխատասենյակ կհասնեի, քրտինքն արդեն կաթում էր ճակատիցս, իսկ վերնաշապիկս լրիվ թրջվել էր: Օգնականս, ինձ այդ վիճակում տեսնելով, նետվեց դեպի ինձ և բռնեց թևիցս: Երբ հայտնվեցի փափուկ կաշվե բազմոցին, որ գտնվում էր արքայական աշխատասենյակումս հատակից առաստաղ տեղակայված մեծ գրապահարաններից մեկի կողքին, օգնականս հարցրեց՝ արդյոք իմ բժշկին զանգահարելու կամ շտապ օգնություն դիմելու կարիքը կա՞ր: Նրան որևէ քաղաքավարի պատասխանի նույնիսկ չարժանացնելով՝ պառկեցի բազմոցին և աչքերս փակեցի: Ինչ-որ տեղ կարդացել

էի, որ հանգիստ տեսարան մտքում պատկերացնելը հիանալի միջոց էր սթրեսային իրավիճակում խաղաղվելու համար: Ես փորձեցի՝ լիահույս, որ ինձ մոտ կստացվեր:

Արդեն սկսել էի հանդարտվել, երբ վեր թռա ուժգին ձայնից: Կարծես ինչ-որ մեկը քար շպրտեց գրասենյակիս պատուհաններից մեկին: Ես ցատկով ոտքի կանգնեցի և վազեցի դեպի սրահի մեծ պատուհանը՝ գտնելու մեղավորին, բայց ոչ մեկին չտեսա: Միգուցե սթրեսից խենթացած երևակայությունս էր խաղեր խաղում ինձ հետ: Երբ ես քայլերս դանդաղ ուղղեցի դեպի բազմոցը, կրկին լսեցի այդ ձայնը, բայց այս անգամ ավելի բարձր: «Ո՞վ կարող է լինել»,– մտածեցի ես և ցանկացա օգնականիս կանչել, որպեսզի անհապաղ դիմի անվտանգության աշխատակիցների օգնությանը: «Հավանաբար, դժգոհ համակարգչային ծրագրավորողներից մեկն է, որ իր բախտն է փորձում տնօրենին զայրացնելով»,– մտածեցի ես՝ բարկությունից ավելի նյարդայնանալով: Եվս մեկ անգամ նետվեցի դեպի մեծ պատուհանը, բայց այս անգամ տեսա մի կերպարանք, որը կանգնած էր գրասենյակիս երկրորդ հարկում գտնվող վարդերի պարտեզի կենտրոնում: Երբ աչքերս լայն բացեցի ու շարունակեցի սևեռուն նայել, իմ տեսածից ցնցվեցի:

Առջևս կանգնած էր վեհաշուք տեսքով մի երիտասարդ՝ հագին մինչև ծնկներն իջնող ալ կարմիր պատմուճան. պատմուճան, որ տեսել էի տիբեթցի վանականների հագին ավելի քան մեկ տասնամյակ առաջ արևադարձային ինչ-որ երկիր շրջագայություն կատարելիս: Արևի ճառագայթները լուսավորում էին անծանոթի գեղեցիկ, բայց անշարժ դեմքը, իսկ պատմուճանի ծոփքերը թեթև թրթռում էին քամուց՝ նրան տալով խորհրդավոր, գրեթե եթերային տեսք: Գլխին ուներ կապույտ վեղար, իսկ ոտքերին կրում էր սանդալներ: Նա սկսեց լայն ժպտալ:

Գիտակցելով, որ սա աստիճանաբար անդունդ գլորվող ընկերության գործադիր տնօրենի գերծանրաբեռնվածության հետևանքով առաջացած պատրանք չէր՝ ես բռունցքով զայրացած հարվածեցի պատուհանին: Երիտասարդը տեղից չշարժվեց, շարունակեց նույն տեղում կանգնած մնալ՝ ժպիտը դեմքին, բայց քիչ անց, ձեռքը օդում աշխույժ թափահարելով, ողջունեց ինձ: Ես չէի կարող հանդուրժել նման անհարգալից վերաբերմունքը: Այս ծաղրածուն ներխուժել էր իմ տարածք, փչացրել իմ վարդերի պարտեզը և բացահայտ փորձում էր հիմարացնել ինձ: Ես անմիջապես օգնականիս՝ Արիելին, կարգադրեցի զանգահարել անվտանգության աշխատակիցներին: «Ասա նրանց, որ այս անծանոթին անմիջապես դուրս հրավիրեն իմ գրասենյակից: Նրան պետք է մի լավ դաս տալ, որպեսզի կյանքում չմոռանա»:

Ռոպեներ անց անվտանգության չորս աշխատակիցներ կանգնած էին դռանս մոտ: Նրանցից մեկը զգուշորեն բռնել էր երիտասարդ անծանոթի թևից, որը, կարծես, չէր առարկում: Զարմանալի էր, բայց երիտասարդը դեռ ժպտում էր: Աշխատասենյակիս մուտքի մոտ կանգնած այդ մարդուց ճառագում էր զորություն և խաղաղություն: Կարծես բնավ չմտահոգվելով, որ անվտանգության աշխատակիցները բռնել էին իր թևից՝ անծանոթը հանկարծ մտավ իմ աշխատասենյակ: Եվ թեև ոչինչ չասաց, ինձ պատեց մի տարօրինակ զգացողություն, որ իմ առջև մեծ գիտելիքների տեր անձնավորություն էր կանգնած: Ես այդ նույն զգացողությունն ունենում էի, երբ հայրս էր խոսում ինձ հետ: Ավելին չեմ կարող բացատրել, թե ինչ վերապրեցի այդ պահին: Ինչ ուզում եք ասեք, բայց յոթերորդ զգայարանս ինձ հուշում էր, որ երիտասարդն իր տարիքի համար շատ ավելի իմաստուն էր: Կարծում եմ, նրան աչքերն էին մատնում:

Իմ գործնական կյանքում ես եկել էի այն համոզման, որ մարդու աչքերը կարող են բացահայտել ճշմարտությունը: Նրանք կարող են մատնել մարդու ջերմությունը, անվստահությունը, անկեղծությունը կամ անարատությունը, եթե պարզապես ժամանակ հատկացնել ու ուսումնասիրել նրան: Երիտասարդի աչքերը խոսում էին նրա իմաստնության մասին: Դրանք նաև ընդգծում էին նրա ջերմեռանդությունը, կյանքի հանդեպ մեծ սերը և, միգուցե, թեթևակիորեն ըմբոստ ոգին: Այդ ամենը, կարծես, մի պահ ճառագեց, երբ նա կանգնել էր իմ առջև՝ արևի շողերով լուսավորված: Մոտիկից նշմարվում էր երիտասարդի ալ կարմիր պատմուճանի շքեղությունը՝ իր հիանալի հյուսվածքով ու ձևվածքով: Եվ չնայած ներսում գտնվելուն՝ նա նախընտրել էր չհանել իր կապույտ վեղարը՝ դրանով իսկ ավելի առեղծվածային տեսք հաղորդելով իր ուշագրավ կերպարին:

– Ո՞վ ես և ինչո՞ւ էիր քարեր նետում իմ պատուհանին,– հարցրի ես՝ զայրույթից ավելի կարմրելով և ձեռքիս քրտնած ափերը շփելով:

Երիտասարդը, ժպիտը շուրթերին, շարունակում էր լռել: Հանկարծ նա շարժեց ձեռքերը՝ դրանք մոտեցնելով իրար, ինչպես աղոթելիս, և ինձ հղեց Հնդկաստանի ժողովրդի ավանդական ողջույնը:

«Այս տղան ինձ կխենթացնի,– մտածեցի ես,– նախ՝ քայլում է իմ վարդերի միջով, այն վարդերի, որոնցով ես սիրում եմ հիանալ աշխատասենյակիս պատուհանից, երբ քիչ է մնում խելքս գցեմ լարվածությունից: Հետո՝ քարեր է շպրտում պատուհանիս՝ ինձ լեղապատառ անելով: Իսկ հիմա, երբ շրջապատված է չորս ածդահա, խստադեմ անվտանգության աշխատակիցներով, որ կարող են նրան մեկ ակնթարթում գետնին տապալել, խաղում է ինձ հետ»:

– Լսի՛ր, տղա՛, ես չգիտեմ, թե ով ես կամ որտեղից

ես եկել, անկեղծ ասած՝ ինձ շատ էլ չի հետաքրքրում,– բղավեցի ես:– Կարող ես շարունակել կրել այդ հիմա՛ր պատմուճանդ ու նայել ինձ այդ հիմա՛ր ժպիտը դեմքիդ, վարվի՛ր, ինչպես կուզես: Ես պատրաստվում եմ ոստիկանություն կանչել, բայց նախքան այդ միգուցե խախտե՞ս վանականներիդ բնորոշ այդ լռությունն ու ինձ ասես, թե ինչու ես հայտնվել այստեղ:

– Ես այստեղ եմ, որպեսզի օգնեմ քեզ կերտել քո առաջնորդելու ունակությունը, Փիթեր,– զարմանալի խրոխտությամբ պատասխանեց երիտասարդը:– Ես այստեղ եմ, որպեսզի օգնեմ քեզ ոտքի կանգնեցնել քո ընկերությունը, իսկ հետո բարձրացնել համաշխարհային մակարդակի:

Ինչպե՞ս էր իմացել իմ անունը: Գուցե այս տղան վտանգավո՞ր էր: «Ուրախ եմ, որ անվտանգության աշխատակիցները կողքիս են»,– մտածեցի ինքս ինձ: Եվ ի՞նչ էր նշանակում այս ողջ անհեթեթությունը՝ «օգնել ինձ կերտել իմ առաջնորդելու ունակությունը և ոտքի կանգնեցնել իմ ընկերությունը»: Եթե այս ծաղրածուն խորհրդատու էր, որ փորձում էր ուշադրությունս գրավել «յուղոտ» պայմանագիր կնքելու ակնկալիքով, ապա սխալ ուղու վրա էր: Ինչո՞ւ պարզապես չէր ուղարկել իր առաջարկը, ինչպես մյուս չափազանց բարձր վճարվող, իրենց աշխատանքում թերացող «փոփոխություն բերող գործակալները», որոնք զարմանալի տաղանդ ունեն ստեղծելու այնպիսի նախագծեր, որ կանխորոշում են նրանց վաղաժամ թոշակի անցնելու ճշգրիտ ամսաթիվը:

– Դու գաղափար չունես, թե ով եմ ես, այնպես չէ՞, Փիթեր,– ձայնի ընկերական հնչերանգով հարցրեց նա:

– Ոչ, չգիտեմ: Եվ եթե հիմա ինձ չասես, կներես, բայց, հետույքիդ ոտքով հարվածելով, միջանցքից դուրս կշպրտեմ,– սպառնացի ես բղավոցով:

– Տեսնում եմ՝ դեռ նույն խառնվածքին ես, Փիթեր: Մենք պետք է աշխատենք դրա վրա: Գրազ կգամ, որ դա չի օգնում քեզ վայելել թիմիդ հավատարմությունը: Դեռ ավելին՝ այն վնասում է քո գոլֆ խաղալուն, որը երբեք լավ չի ստացվում քեզ մոտ,– ասաց երիտասարդը՝ ծիծաղելով:

– Դու գոնե գիտես, թե ում հետ ես խոսում, այ գծուծ խառնակիչ,– ճչացի ես՝ անտեսելով այն փաստը, որ խորհրդավոր անծանոթն ինձնից վեց ոտնաչափ բարձրահասակ էր ու հիանալի մարզված կազմվածքի տեր:– Ինչպես ես համարձակվում պարսավել ինձ խառնվածքիս համար: Եվ որտեղից այդքան շատ բան գիտես իմ՝ գոլֆ խաղալու մասին: Եթե հետևել ես ինձ, ես հաստատ կհասնեմ նրան, որ պատասխան տաս ոստիկանությունում: Գիտես, չէ՞, որ դա շատ լուրջ հանցանք է:

Բարկության մոլեգնության մեջ ամբողջ մարմինս պատվել էր քրտինքով:

Հանկարծ երիտասարդն այնպիսի բան արեց, որ ես ապշահար եղա: Նա ձեռքը մտցրեց պատմուճանից ներս և հանեց գոլֆի ոսկեզօծ մի գնդակ, որից հետո այն օդ նետեց, որպեսզի ես բռնեմ:

– Մտածեցի՝ կուզենաս սա ետ ստանալ,– ասաց նա՝ կրկին ժպտալով:

Ես ապշահար նայում էի այն առարկային, որ հիմա գտնվում էր ափիս մեջ: Գնդակի վրա մակագրված էր. *«Ջուլիանին՝ հիսնամյակի կապակցությամբ. գոլֆի ոսկեզօծ գնդակ մի մարդու համար, որն ունի ամեն ինչ»:* Գնդակի ներքևում կար ստորագրություն. *«Հավերժ քո ընկեր՝ Փիթեր»*: Այդ ինչպես էր այս գնդակը հայտնվել այդ երիտասարդի մոտ: Ես այն տարիներ առաջ նվիրել էի գոլֆի իմ նախկին խաղընկերոջը՝ Ջուլիան Մենթլին, որը դարձել էր գործարար աշխարհի լեգենդ: Նա այն սակավաթիվ ընկերներիցս մեկն էր, ում հետ դեռևս

պահպանել էի ընկերական հարաբերություններս: Նա բացառիկ փայլուն մտքի տեր մարդ էր և հայտնի էր որպես երկրի լավագույն փաստաբաններից մեկը: Ի տարբերություն ինձ՝ նա ունևոր ընտանիքից էր, նրա պապը մեծապատիվ սենատոր էր, իսկ հայրը՝ Դաշնային դատարանի մեծարգո դատավոր: Հաջողության հասնելու մեծ տենչանքով համակված՝ Ջուլիանը վաղ տարիքում ավարտել էր Հարվարդի իրավաբանական դպրոցը, ապա բարձր պաշտոն զբաղեցրել հաջողակ փաստաբանական գրասենյակում:

Մի քանի տարում նա ազգային մակարդակով ճանաչման էր հասել, իսկ նրա բարձրակարգ հաճախորդների ցուցակում ներառված էին բազմամիլիարդանոց շրջանառությամբ կորպորացիաներ, խոշոր մարզական թիմեր և նույնիսկ պետական մարմիններ: Իր ծաղկման շրջանում նա դարձել էր ութսունհինգ տաղանդավոր փաստաբաններից բաղկացած խմբի ղեկավար և գրանցել էր մի շարք հաղթանակներ, ինչը մինչ օրս հիացմունքի տեղիք էր տալիս: Յոթ թվերի համադրությամբ եկամուտ ստանալու շնորհիվ՝ նա ուներ այն ամենը, ինչ մարդը կարող էր երազել ունենալ, այն է՝ առանձնատուն հանրաճանաչ մարդկանց թաղամասում, մասնավոր ինքնաթիռ, ամառանոց արևադարձային կղզում և իր թանկագին ձեռքբերումը՝ փայլուն կարմիր «Ֆերարի» ավտոմեքենան, որ կայանում էր իր տան նախաշեմի արահետի կենտրոնում: Բայց, ինձ նման, Ջուլիանը նույնպես ուներ իր թերությունները:

Ջուլիանն աշխատում էր խենթի պես: Նա պարբերաբար աշխատում էր մինչև ուշ գիշեր, իսկ հետո մի քանի ժամ քնում իր աշխատասենյակի թագավորական բազմոցին՝ նախքան իր առօրյան վերսկսելը: Չնայած սիրում էի նրա հետ գոլֆ խաղալ, բայց նա շատ դժվարությամբ էր ժամանակ գտնում դրա համար: Ես հիմնականում

նույն արդարացումն էի լսում նրա օգնականից. «Կներեք, պարոն Ֆրանկլին, պարոն Մենթլն այս շաբաթ չի կարողանա միանալ Ձեզ գոլֆ խաղալիս, քանի որ անհետաձգելի գործեր են հայտնվել: Նա հայցում է Ձեր ներողամտությունը»: Այս մարդն իրեն անխնա տանջում էր՝ շարունակ խրված գործերի մեջ, ինչի հետևանքով ժամանակի ընթացքում կորցրեց իր ընկերների մեծ մասին, ինչպես նաև համակրելի կնոջը:

Ես անկեղծորեն կարծում էի, որ Ջուլիանը մահ էր փնտրում կամ նման մի բան: Նա ոչ միայն չափազանց շատ էր աշխատում, այլև չափազանց ծանր կյանք էր վարում: Նա հայտնի էր նորաձևության սեքսուալ երիտասարդ մոդելների հետ ուշ երեկոյան քաղաքի լավագույն ռեստորաններ այցելությունների, ինչպես նաև իր խառնիխուռն ընկերների հետ խմբով խմելու, անխոհեմություններ անելու համար, որոնք հաճախ ավարտվում էին ծեծկռտուքով ու հաջորդ օրը օրաթերթերում այդ մասին նյութերով: Եվ չնայած Ջուլիան Մենթլը կտրականապես հրաժարվում էր դա ընդունել, բայց նա, դժբախտաբար, իր ձեռքերով սեփական գերեզմանն էր փորում: Ես դա գիտեի, նրա գրասենյակի փաստաբանները դա գիտեին, և, կարծում եմ, հոգու խորքում ինքը նույնպես դա գիտեր:

Ես մեծ տխրությամբ էի հետևում, թե ինչպես էր Ջուլիանը հաստատուն քայլերով գնում դեպի անկում: Հիսուներեք տարեկան հասակում նա հիշեցնում էր յոթանասնամյա ծերունու: Ծանր ապրելակերպով պայմանավորված մշտնջենական սթրեսն ու լարվածությունն իրենց կնիքն էին թողել նրա արտաքինի վրա՝ դեմքը պատելով մեծաթիվ կնճիռներով: Ուշ երեկոյան ընթրիքները ֆրանսիական թանկարժեք ռեստորաններում, կուբայական հաստ սիգարներ ծխելը և կոնյակը կոնյակի հետևից խմելը անհետևանք չէին մնացել՝ պարգևելով

Նրան ավելորդ քաշ, մշտական հոգնածության ու թուլության զգացողություն, ինչից, ինչպես խոստովանում էր, արդեն և հոգնել էր, և զզվել: Ժամանակի ընթացքում նա կորցրել էր իր երբեմնի սուր հումորի զգացումը, սկսել էր հազվադեպ ծիծաղել, մինչև, ի վերջո, դադարել էր նաև գոլֆ խաղալ, չնայած ես գիտեի, որ նա սիրում էր այդ մարզաձևը, ինչպես նաև մեր հանդիպումները: Իր «կաթսայում եռացող ողջ այս ճաշը» պատճառ էր դարձել, որպեսզի Ջուլիանը շուտով սկսեր ինձ այլևս չզանգահարել: Ես գիտեի, որ նա իմ ընկերության կարիքն ուներ նույնչափ, որչափ ես՝ իր, բայց ենթադրում էի, որ նրա համար արդեն միևնույն էր:

Բայց մի օր Մեծն Ջուլիան Մենթլի հետ պատահեց մեծ ողբերգություն: Երկուշաբթի առավոտյան դատարանի լեփ-լեցուն դահլիճում իր լավագույն կորպորատիվ հաճախորդներից մեկի՝ «Էքր Ատլանտիկ» ընկերության գործը վիճարկելիս Ջուլիանը հանկարծ տապալվեց գետնին: Իր օգնականի խելահեղ ճիչերի և լրատվամիջոցների տեսախցիկների չխկչխկոցների աղմուկի ներքո Ջուլիանին շտապ տեղափոխեցին հիվանդանոց, որտեղ ժամանելուն պես նրա մոտ ախտորոշվեց ընդարձակ սրտի կաթված: Նրան շտապ տեղափոխեցին սրտանոթային բաժանմունք: Սրտաբանն ասաց, որ Ջուլիանը, իր շատ հիվանդների պես, մահամերձ էր: Բայց ինչ-որ կերպ նա ողջ մնաց: Բժիշկներն ասում էին, որ Ջուլիանը մարտիկ էր և, կարծես, «ողջ մնալու հերոսական կամք ուներ»:

Այդ տխուր դրվագը խորապես վերափոխեց Ջուլիանին: Հաջորդ օրը նա հայտարարեց, որ ընդմիշտ հրաժարվում է փաստաբանական գործունեությունից: Ականջիս լուրեր էին հասել, թե Ջուլիանն ինչ-որ արշավախմբով մեկնել է Հնդկաստան: Նա իր գործընկերներից մեկին ասել էր, թե «որոշ պատասխանների կարիք

ունի» և հույս էր հայտնել, որ դրանք կգտնի այն սուրբ հողում, որը դարերի ընթացքում կուտակել էր այդքան մեծ իմաստություն: Փաստաբանական գործունեության դադարեցմանը զուգահեռ՝ Ջուլիանը վաճառել էր իր առանձնատունը, իր ինքնաթիռը և իր մասնավոր կղզին: Իսկ մեկնելուց առաջ իր վերջին ամենաանսպասելի քայլն եղել էր *իր այնքան սիրած «Ֆերարիի»* վաճառքը:

Մտքերս արագ վերադարձան վանականի հագուստով երիտասարդ անծանոթին, որն այժմ կանգնած էր իմ աշխատասենյակում՝ դեռ ժպիտը դեմքին և վեղարը՝ շագանակագույն մազերին:

– Որտեղի՞ց քեզ այս ոսկեզօծ գոլֆի գնդակը,– արդեն հանգիստ ձայնով հարցրի ես:– Ես դա մի քանի տարի առաջ նվիրել եմ իմ շատ սիրելի ընկերոջը՝ որպես նվեր մի շատ յուրօրինակ տարեդարձի կապակցությամբ:

– Գիտեմ,– պատասխանեց այցելուն,– և նա իսկապես գնահատել է քո արարքը:

– Իսկ կարո՞ղ եմ հարցնել, թե ինչպես ես դա իմացել,– համառեցի ես:

– Քանի որ ես քո այդ շատ սիրելի ընկերն եմ, Փիթեր: Ես Ջուլիան Մենթլն եմ:

ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ

Գործարար մարտիկի զարմանահրաշ կերպարանափոխությունը

Այն, ինչ լսեցի ինձ ապշեցրեց: Մի՞թե այս երիտասարդն իսկապես առողջության գագաթնակետին հայտնված Ջուլիան Մենթլն էր. մարդ, որը գահավիժել էր այնպիսի բարձունքից, որ երբևէ չեմ տեսել: Եվ եթե նա *էր*, ինչպե՞ս կարող էր նրա արտաքինն այդքան ցնցող փոփոխության ենթարկվել: Ես գիտեի, որ Ջուլիանը վաճառել էր իր առանձնատունը, իր ամառանոցը և նույնիսկ հրաժարվել էր իր թանկարժեք կարմիր «Ֆերարիից»: Ես գիտեի, որ նա հրաժարվել էր գործարար աշխարհի որոգայթներից և ինչ-որ մոլեռանդ առաքելությամբ ճանապարհ ընկել դեպի Հիմալայներ՝ պատասխաններ գտնելու իր խորիմաստ հարցերի համար, որոնց հետ նա կռիվ էր տալիս այդ ողջ ընթացքում: Բայց, անշուշտ, մի պարզ այցելությամբ դեպի այդ հնագույն ու առեղծվածային վայր հնարավոր չէր լինի այդչափ կերպարանափոխվել մի մարդուց, որն իր ծանր աշխատանքով ինքն իրեն մահվան դուռն էր հասցրել:

Մտահոգված դեպքերի տարօրինակ ընթացքից՝ միտքս սկսեց փնտրել նոր տարբերակներ: Միգուցե սա կատա՞ղ էր, որի հեղինակն էր իմ ոչ այնքան գրագետ ղեկավարներից մեկը, որ փորձում էր մի փոքր լիցքաթափվել գերլարված շաբաթից հետո: Կամ գուցե երիտասարդին մրցակիցնե՞րս էին ուղարկել, որ ցանկանում էին ներխուժել մեր ընկերություն՝ տեսնելու, թե

իրականում ինչքան վատ դրության մեջ էինք հայտնվել: Կամ միգուցե վանականի հագուստով այս այցելուն մոլագար մի հանցագործ էր, որ ցանկանում էր ինձ լուրջ վնաս հասցնել: Բայց մինչ ես կկարողանայի մտովի ավելի մանրամասն քննել այս տարբերակները, երիտասարդը խոսեց.

– Փիթեր, ես գիտեմ՝ քեզ համար դժվար է հավատալ, որ ես իրականում ես եմ: Միանշանակ նույն զգացումը կունենայի, եթե քո տեղը լինեի: Բայց քեզնից խնդրում եմ ընդամենը մի փոքր հավատ, մի փոքր հավատ կյանքի փոքր հրաշքների հանդեպ: Իմ այցը նպատակային է:

– Եվ ի՞նչ կարող է դա լինել,– հարցրի ես՝ դեռևս անորոշության մեջ, թե ով է կանգնած իմ առջև:

– Անկեղծ ասած՝ լսել էի, որ մեծ անախորժությունների մեջ ես, ուստի եկել եմ, որպեսզի օգնեմ քեզ: Եթե այն, ինչ իմ՝ Հիմալայներից վերադառնալուց հետո լսել եմ «ԳլոբալՎյու» ընկերության մասին, ճիշտ է, դու չես կարող չլսել այն, ինչ պատրաստվում եմ ասել քեզ: Ես այնպիսի տեղեկություն եմ բացահայտել, որը քեզ ու քո ընկերությանը կհասցնի հաջողության այն նույն բարձունքներին, որոնք դու ժամանակին վայելել ես: Ես այնպիսի գիտելիքներ եմ ստացել, որոնք քեզ կօգնեն շուկայում առաջատար տեղ զբաղեցնել: Ես քաղել եմ այնպիսի դասեր, որոնք քեզ ցույց կտան, թե ինչպես նպաստես, որպեսզի աշխատակիցներդ դառնան քո գործունեության ոլորտի ամենահավատարիմ, ամենանվիրված և ամենաոգեշնչված աշխատակիցները: Այս տեղեկատվությունն ինձ տվել է մի շատ ուսանած վարդապետ, որին ես հանդիպել եմ բարձր լեռներում: Այն հավերժական իմաստությունը, որին նա ինձ հաղորդակից է դարձրել, այստեղ՝ Արևմուտքում, այդչափ տարածված չէ: Բայց այդ իմաստությունն այնքան զորեղ ու այնքան խորիմաստ է, որ ես համոզված եմ, որ

այն կհեղաշրջի քո ամբողջ ընկերությունը և հրաշքներ կգործի ձեր հիմնական գործում:

– Շարունակի՛ր,– ասացի ես. հետաքրքրությունս հասել էր գագաթնակետին:

– Այն իմաստությունը, որ ես պատրաստվում եմ փոխանցել քեզ, ներառված է բացառիկ և ծայրաստիճան հզոր համակարգում՝ այսպես կոչված առաջնորդության մասին նախագծում: Իրականում դա շատ պարզ հնարք է: Հետևիր համակարգին, ապա պարզապես նստիր ու նայիր, թե ինչպես է ընկերությունն ապաքինվում: Իրականում այն նախատեսված է դրանից շատ ավելին անելու համար: Եթե վստահությամբ հետևես դրա բանաձևին, քո գործունեությունը կպսակվի շատ ավելի մեծ հաջողությամբ, քան երբևէ եղել է: Այն այնքան կբարելավվի, որ երբևէ պատկերացնել անգամ չէիր կարող: Ընկերության աշխատակիցների բարոյահոգեբանական վիճակն ու արտադրողականությունը մեծ թափ կստանան: Քո մարդիկ կդառնան ավելի նվիրված և ստեղծագործ, քան դու երբևէ տեսել ես նրանց: Նրանք կդառնան շատ ավելի պատասխանատու և փոփոխություններին հարմարվող: Քո թիմը կրկին կսկսի աշխատել համախմբված և մեծապես կմտահոգվի իր կատարած աշխատանքի դիմաց դրական արդյունքներ ստանալու համար: Եվ, եթե ավելի դիպուկ ասեմ, ընկերությանդ շահույթը կհասնի մինչև առաստաղ:

– Լավ, ուշադիր լսում եմ,– պատասխանեցի ես,– բայց նախ թույլ տուր մի հարց տալ քեզ: Ենթադրենք՝ դու Ջուլիանն ես, թեև դա միայն ենթադրություն է, ինչո՞ւ ես, ուրեմն, վանականի նման հագնված: Իմ իմացած Ջուլիան Մենթլը «Արմանի» բրենդից պակաս բան չէր հագնի:

– Արդարացի ես, բարեկամս,– պատասխանեց երիտասարդն իր չարաճճի քմծիծաղով, որն ինձ հիշեցրեց

երիտասարդ տարիների Ջուլիանին,– դեմ չեմ, եթե բացատրությունս սկսեմ ամենասկզբից:

– Ասացի չէ՞, համակ ուշադրություն եմ,– պատասխանեցի ես՝ հենվելով իմ փափուկ կաշվե աթոռին այն զգացումով, որ մի շատ լավ պատմություն եմ ունկնդրելու:

Երիտասարդն սկսեց մանրամասն ներկայացնել լեգենդար Ջուլիան Մենթլի վերելքներն ու վայրէջքները՝ սկսած Հարվարդի իրավաբանական դպրոցում փայլուն ուսանող լինելուց, մինչև իր երկրում ամենաբարդ դատական գործերը վարող, աներևակայելի հաջողությունների հասած փաստաբան դառնալը: Նա սրտաբուխ խոսեց իր հաղթանակների, ինչպես նաև իր լավ փաստված անկման մասին: Նա խոսեց իր երազանքների, վախերի, անհաջող ամուսնության և սրտի կաթվածի մասին: Նա նույնիսկ անդրադարձավ մեր գոլֆի խաղերին և ցավով նշեց, թե որքան էր կարոտում արևի տակ անցկացրած մեր զվարճալի օրերը:

– Շատ հիանալի օրեր էին,– ընդհատեցի ես՝ զգալով, որ իմաստունների հանդերձով այս երիտասարդ անծանոթն իսկապես կարող էր լինել իմ վաղուց կորսված ընկեր Ջուլիան Մենթլը: Ուրիշ էլ ո՞վ կարող էր իմանալ այս բոլոր մանրամասները:

Ես մի պահ լուռ էի, չգիտեի, թե ինչ պետք է ասեմ: Հետո վեր կացա ու մոտեցա նրան:

– Իսկապե՞ս դու ես, Ջուլիան,– զղջալով հարցրի ես:

– Այո՛, ես եմ: Իրոք հրաշալի է տեսնել քեզ այսքան տարիներ հետո: Այդ գոլֆի գնդակը, որ դու ինձ տվեցիր հիսուներորդ տարեդարձիս, իրոք շատ մեծ նշանակություն ուներ ինձ համար:

Ես ուրախ էի, որ իմ առջև նա էր կանգնած: Մենք այնպես գրկախառնվեցինք, ինչպես կարող էին միայն վաղեմի ընկերները գրկախառնվել, ու ընկանք մեր փառավոր օրերի հիշողությունների գիրկը: Բայց ուղեղիս մի

անկյունում դեռևս մի միտք ինձ ճնշում էր: Ես դեռ չէի կարողանում որևէ իրատեսական բացատրություն տալ Ջուլիանի զարմանալի երիտասարդ տեսքի համար:

Զգալով իմ անհանգստությունը՝ Ջուլիանը, որ մասնագիտական սուր հոտառություն ուներ, քմծիծաղը հազիվ զսպելով ասաց.

– Հավանաբար կցանկանայիր իմանալ արտաքին գեղեցկությանս գաղտնիքները, այնպես չէ՞:

– Բավ է ծաղրես, Ջուլիան: Սկզբում՝ այսքան տարիներ անց հայտնվում ես առանց զգուշացնելու՝ հագիդ այդ ծիծաղելի պատմուճանը, քարեր նետում գրասենյակիս պատուհանին, ինձ լեղապատառ անում առանց այն էլ լարված օրվանից հետո, իսկ հետո ապշեցնում ես՝ ասելով, թե ով ես դու, և որ կարող ես ինձ առաջարկել մի անգին իմաստություն, որը ինչ-որ կերպ կփրկի արյունաքամ լինող ընկերությունս: Ավելին՝ չես ցանկանում նույնիսկ բացատրել, թե ինչպես ես հաջողացրել այսքան երիտասարդ տեսք ստանալ: Կարծես թե հոգուս հետ ես խաղում, Ջուլիան,– կիսավրդովված նկատեցի ես:

– Սրտի կաթվածից հետո որոշեցի կտրուկ փոփոխություններ մտցնել իմ կյանքում: Համոզված եմ՝ լսել ես, որ վաճառել եմ առանձնատունս, ամառանոցս և մնացած խաղալիքներս:

– Լավ, գոնե «Ֆերարիդ» պահեիր: Դա չէ՞ որ այնքան զարմանահրաշ մեքենա էր: Ես դեռ հիշում եմ, թե ինչպես էիր սլանում շիկահեր գեղեցկուհուն կողքդ նստեցրած, որի երկար վարսերը ծածանվում էին քամուց:

– Վառ վարդագույն կիսաշրջագգեստով շիկահե՞րը,– ժպտաց Ջուլիանը:

– Ճիշտ ես:

Նա մի պահ ընկավ հիշողությունների գիրկը, բայց անմիջապես լրջացավ:

– Ես ստիպված էի խզել իմ նախկին բոլոր կապերը, եթե իսկապես ցանկանում էի նորը ստեղծել: Ես սիրում էի «Ֆերարիս», բայց գիտեի, որ պետք է հրաժարվեմ նրանից: Հակառակ դեպքում դա նմանվելու էր առագաստանավով արկածախնդրություն որոնելուն՝ անվտանգության պարանը դեռ ծովափին ամրացրած: Դրանից բան դուրս չէր գա: Ուստի ես վաճառեցի այն ամենը, ինչ խորհրդանշում էր իմ ծանր կյանքը, «առանց կանոնների» ապրելակերպը, և շարժվեցի դեպի Հնդկաստան՝ մի երկիր, որ, իմ ենթադրությամբ, պետք է հարուստ գիտելիքներով ու ճշմարտությամբ լի լիներ:

Ջուլիանն այնուհետև նկարագրեց, թե ինչպես էր շրջագայել այդ հսկայական երկրով մեկ՝ փնտրելով այնպիսի տեղեկատվություն, որը կարող էր օգտագործել իր գործնական և անձնական կյանքը բարելավելու համար: Երբեմն նա ճանապարհորդել էր գնացքով, երբեմն՝ հեծանվով կամ ոտքով: Նա այցելել էր հնագույն տաճարներ և ուսանել մեծապատիվ վարդապետների մոտ: Նա հանդիպել էր այլ անձանց, ովքեր պատասխաններ էին փնտրում իրենց առաջադրված շատ ավելի ծանրակշիռ հարցերին, և մտերմացել էր նրանց հետ՝ շարունակելով բարեկամական կապ պահպանել առ այսօր: Բայց Հնդկաստանում գտնվելու առաջին ամիսներին նրա որոնած իմաստությունը դեռ խուսափել էր նրանից: Ժամանակի ընթացքում նա ավելի էր խորացրել իր որոնումները և պատահմամբ լսել էր մի խումբ վանականների մասին, որոնք ապրում էին բարձր Հիմալայներում:

Համաձայն մի լեգենդի՝ այս իմաստունները, որոնք հայտնի էին միայն որպես Սիվանայի Մեծն իմաստուններ («Սիվանա» իրենց մշակույթի լեզվով նշանակում էր «լուսավորչության օազիս»), մշակել էին մի արտակարգ համակարգ, որը կարող էր օգտագործվել

անձնական և մասնագիտական կյանքում կատարելագործման զգալի մակարդակ ձեռք բերելու համար: Միակ խնդիրն այն էր, որ ոչ ոք չգիտեր, թե ինչպես գտնել այդ վանականներին:

– Շատ մարդիկ են փորձել գտնել նրանց,– ասաց Ջուլիանը:– Գործարար աշխարհի ներկայացուցիչները փնտրել են նրանց, որպեսզի լուսաբանեն առևտրի բնագավառում առաջնորդությանն առնչվող խորհուրդները: Մյուսները նրանց փնտրել են կյանքում առաջնորդության վերաբերյալ դասեր քաղելու համար: Բայց Հիմալայների բարձունքները շատ վտանգավոր են և կարող են մահացու լինել: Պատահական չէ, որ շատ անմեղ կյանքեր են կորսվել այդ առեղծվածային վանականներին այնտեղ փնտրելիս:

Սակայն Ջուլիանը, որ երբևէ չէր խուսափում մարտահրավերներից, զգուշանալով ուժգին քամիներից և համակված իր փնտրածը գտնելու վճռականությամբ, սկսել էր մագլցել լեռներն ի վեր: Ջոր ու գիշեր նա մագլցել էր այդ վեհաշուք լեռներն ի վեր՝ սկզբում սկսելով չափավոր նախալեռներից, իսկ հետո շարժվելով զառիթափով ու ոլորապտույտ արահետներով, որոնք, իր աղոթքներին ընդառաջ, պետք է որ իրեն ուղղորդեին դեպի Մեծն իմաստունները: Նա այդ ժամանակն օգտագործել էր՝ մենության մեջ խորհելով իր անցած կյանքի և այն ամենի մասին, որ կարող էր այլ կերպ լինել:

– Գործարար աշխարհում ես այնքան զբաղված էի զբաղված լինելով, որ երբևէ ժամանակ չէի գտնում կյանքի շուրջ խորհելու համար: Սակայն խորհրդածությունն ու խոկումը գործնական կյանքում ամենակարևոր հմտություններից են, որոնք պետք չէ անտեսել: Ես եկել եմ այն համոզման, որ տեղեկատվական այս աշխարհում հաջողության գրավականը գաղափարներն են, իսկ ամենաարդյունավետ մարդիկ ամենաարդյունավետ

մտածողներն են: Այդ լեռներում՝ մենության մեջ, ես կերպարանափոխվում էի: Կյանքումս առաջին անգամ, Փիթեր, սկսեցի ճանաչել ինքս ինձ և հասկացա, թե ով եմ ես իրականում:

Լեռներում դեգերելիս հոգնածությունից սպառված՝ նա սկսել էր մտահոգվել, որ կարժանանա մյուս բախտախնդիրների ճակատագրին: Բայց շուտով եկել էր բեկումնային պահը: Արևաշող մի առավոտ զառիթափով կտրուկ իջնելիս նրա հայացքը հանկարծակի կանգ էր առել մեկ այլ կերպարի վրա՝ հագին՝ տարօրինակ կարմիր պատմուճան, իսկ գլխին՝ մուգ կապույտ վեղար: Հիրավի, երկար ժամանակ էր պահանջվել, որպեսզի Ջուլիանը հասներ այս կետին, և նա զարմացել էր, որ իրենից բացի մեկ այլ մարդու էլ էր տեսնում իր առջև: Քանի որ նա շատ մղոն էր կտրել-անցել՝ հեռանալով քաղաքակրթությունից, և չգիտեր, թե որտեղ է Սիվանան, նա բղավել էր ճանապարհորդի ուղղությամբ՝ ցանկանալով դիմել նրա օգնությանը: Սակայն այդ մարդը չէր արձագանքել և շարունակել էր արագ քայլել ճանապարհի երկայնքով՝ անգամ չնայելով Ջուլիանի կողմը: Շուտով խորհրդավոր ճանապարհորդն սկսել էր հնարավորինս արագ վազել՝ կարմիր պատմուճանի ծոփքերն աշնանային քամուց այս ու այն կողմ ծածանելով:

«Խնդրում եմ, ընկեր՛ս, ինձ պետք է քո օգնությունը՝ Սիվանան գտնելու համար: Ես իմաստուններին եմ փնտրո՛ւմ»,– բղավել էր Ջուլիանը:– Ես յոթ օր է ճանապարհորդում եմ շատ քիչ սննդով ու ջրով: Վախենամ, թե մոլորվե՛լ եմ»:

Հանկարծ մարդը կտրուկ կանգ էր առել: Երբ Ջուլիանը մոտեցել էր ճանապարհորդին, չէր կարողացել նրա դեմքը նշմարել վեղարի տակից: Անծանոթը շարունակել էր զարմանալիորեն մնալ անշարժ կանգնած: Հանկարծ արևի լույսը ճառագել էր նրա դեմքին,

և Ջուլիանը հասկացել էր, որ ճանապարհորդը տղամարդ է: Բայց աշխարհիկ կյանքի իմաստությամբ լեցուն Ջուլիան Մենթլը երբևէ չէր տեսել այդպիսի արտաքինով մարդու: Թեև նրա կռահմամբ տղամարդը պետք է, որ հիսուն տարեկան լիներ, նրա՝ ձիթապտղի գույն ունեցող մաշկն անսովոր փափուկ ու հարթ էր եղել, մարմինը՝ առնական ու հզոր, նրանից ճառագել էր կենսախնդություն ու ջերմեռանդություն: Բայց անծանոթի աչքերն այնքան խորաթափանց ու սևեռուն էին նայելիս եղել Ջուլիանին, որ վերջինս ստիպված էր եղել հայացքը թեքել:

– Ինձնից երկար ժամանակ չպահանջվեց, որպեսզի հասկանամ, որ գտել եմ Սիվանայի լռակյաց իմաստուններից մեկին,– ասաց Ջուլիանն այնպիսի ձայնով, կարծես, դեռևս հուզված էր իր այդ հայտնագործությունից:– Այնպես որ, սիրտս լեռան վրա բացեցի նրա առջև: Ես նրան ասացի, թե ինչու եմ այնտեղ և ինչ սովորելու հույս եմ փայփայում: Ես նրան պատմեցի գործարար աշխարհում իմ նախկին կյանքի, սրտի կաթվածի և գործնական ու անձնական կյանքում իրական առաջնորդության գաղտնիքները գտնելու իմ փափագի մասին: Ես աղաչեցի նրան ինձ տանել իր մարդկանց մոտ և թույլ տալ, որ ինձ համար բացահայտեմ նրանց իմաստությունը:

Ջուլիանի պատմությունն ուշադիր ունկնդրելուց հետո տղամարդը ձեռքը դրել էր նրա ուսին և քնքշությամբ ասել. «Եթե դու իսկապես սրտանց ցանկանում ես ավելի լավ կյանքով ապրելու իմաստությունն ստանալ, ապա իմ պարտքն է օգնել քեզ: Ես իսկապես այդ իմաստուններից մեկն եմ, որոնց դու այդչափ երկար փնտրել ես: Դու առաջին մարդն ես, որը մեզ գտել է շատ երկար տարիներ անց: Շնորհավորում եմ քեզ: Ես իրապես հիանում եմ քո համառությամբ: Դու, հավանաբար, բավականին

ծանրակշիռ փաստաբան ես եղել քո երկրում: Եթե ցանկանում ես, կարող ես գալ ինձ հետ մեր տաճար՝ որպես իմ հյուր: Այն գտնվում է այս լեռնային շրջանի մի գողտրիկ անկյունում՝ այստեղից դեռ շատ ժամեր քայլելու հեռավորությամբ: Իմ եղբայրներն ու քույրերը գրկաբաց կդիմավորեն քեզ: Մենք միասին կանցնենք հնագույն սկզբունքներն ու ռազմավարությունները քեզ ուսուցանելու երկար ճանապարհը, որը մեր նախնիները փոխանցել են մեզ դարերի ընթացքում»:

Բայց իմաստունը Ջուլիանի առջև մեկ պայման էր դրել. «Նախքան մեր գողտրիկ աշխարհը քեզ ուղղորդելն ու մեր կուտակած գիտելիքները քեզ փոխանցելը, դու պետք է մի խոստում տաս ինձ: Չնայած մենք մեկուսացել ենք այս կախարդական լեռներում՝ մենք քաջատեղյակ ենք քո աշխարհում տիրող իրարանցմանը: Յուրաքանչյուր առաջնորդ պայքարում է, որպեսզի հաղթահարի այն մեծ իրարանցումն ու հսկայական խառնաշփոթը, որ իր հետ բերել է գործարար կյանքի այս նոր դարաշրջանը: Երբևիցե այսչափ կատաղի մրցակցություն չի եղել, երբևիցե այսչափ արագ փոփոխություններ տեղի չեն ունեցել և երբևիցե բարոյահոգեբանական վիճակն այսչափ անկում չի ապրել: Բոլոր այս ցնցումները նպաստել են, որպեսզի մարդիկ կորցնեն վստահությունն ու հավատարմությունը իրենց ընկերությունների հանդեպ: Նրանք որևէ առնչություն չունեն իրենց աշխատանքի հետ: Դժբախտաբար, չափազանց շատ տղամարդիկ ու կանայք չեն կարևորում այն, ինչ անում են, ինչի արդյունքում նրանք ինքնաբավ չեն և չեն գոհանում իրենց ապրած կյանքից: Քո սրտի կաթվածը դրա վկայությունն է: Բայց այս մարդկանց համար հույս կա, և այդ հույսը դու ես տալու նրանց»: «Այդ ինչպե՞ս, ես ինչպե՞ս կարող եմ հույս տալ մարդկանց, երբ ինքս եմ եկել այստեղ՝ ձեզանից սովորելու»,– հարցրել

էր Ջուլիանը: «Մի՛ անհանգստացիր»,– պատասխանել էր իմաստունը,– «Քանի դեռ դու մեզ հետ ես այստեղ՝ այս առեղծվածային լեռներում, դու կբացահայտես ճշմարիտ առաջնորդության մի ուշագրավ համակարգ: Մենք քեզ ցույց կտանք մի բանաձև, որը գործարար աշխարհի ցանկացած առաջնորդ կարող է անմիջապես կիրառել, որպեսզի բարձրացնի իր ընկերության գործունեության արդյունավետությունը՝ այն հասցնելով բարգավաճման և խթանման շատ ավելի բարձր մակարդակների: Մենք քո առջև նաև կբացենք անձնական կյանքում առաջնորդելու հավերժական ճշմարտությունը, որպեսզի կարողանաս վերականգնել քո սեփական կյանքը և սկսես իրական փոփոխություններ մտցնել քո կենսակերպում: Այս աշխարհում քչերին է բախտ վիճակվել համտեսելու առաջնորդության խորհուրդը, որը մենք պատրաստվում ենք փոխանցել քեզ: Եվ, այդուհանդերձ, չափազանց կարևոր է, որպեսզի այդ խորհուրդը հասանելի դառնա բոլորի համար: Ուստի, նախքան քեզ կներկայացնեմ մեր մշակույթը և կծանոթացնեմ իմ եղբայրների ու քույրերի հետ, ես պետք է քո առջև մեկ պահանջ դնեմ»:

Իմաստունն այնուհետև խնդրել էր, որպեսզի Ջուլիանը Սիվանայի Մեծն իմաստուններից քաղած դասերը փոխանցի Արևմուտքում ապրող բոլոր այն մարդկանց, ովքեր կցանկանան լսել դրանց մասին: Այդուհետ Ջուլիանը պարտավորվել էր հանդես գալ որպես իմաստունների հնագույն խորհուրդը մարդկանց փոխանցող միջնորդ՝ տարածելով այդ խորհուրդը աշխարհի այդ հատվածում և վերափոխելով բազմաթիվ մարդկանց կյանքեր: Ջուլիանն անմիջապես ընդունել էր իմաստունի առաջադրած պայմանները և խոստացել անկեղծորեն ու անձնվիրաբար Արևմուտքին փոխանցել նրանց ուղերձը:

– Մի՛ ասա ինձ, որ ես,– արագ միջամտեցի նրա կանխատեսմանը,– մեկն եմ այն մարդկանցից, ովքեր իմաստունների ուղերձը լսելու կարիք ունեն:

– Հավատա՛, Փիթեր, ուրախ կլինես, եթե լսես: Ո՛չ դու և ո՛չ քո ընկերությունն այլևս նույնը չեք լինի:

Մի կողմ դնելով իմ սովորական կասկածամտությունը՝ ես անասելի խանդավառությամբ հարցրի.

– Ե՞րբ կարող ենք սկսել:

Ես իսկապես մինչև հոգուս խորքը կուշտ էի մեզ մոտ առաջընթացի բացակայությունից և հույս ունեի, որ Ջուլիանն իսկապես կարող էր տրամադրել նորացման և վերափոխման նախագիծը, որի կարիքը չափազանց ունեինք: Չնայած նրա բազմաթիվ ձախողումներին՝ կար մի բան, որի շուրջ բոլորը, ովքեր ճանաչում էին Ջուլիան Մենթլին, կարող էին համաձայնել: Դա այն էր, որ նա միշտ ճշմարտությունն էր ասում:

– Ինչ կասես, եթե սկսենք վաղը կեսօրին: Ժամը 17:00-ին հարմա՞ր է,– հարցրեց Ջուլիանը՝ աջ ձեռքով դիպչելով իր պատմուճանին:

– Ես այդ ժամին պետք է հանդիպեմ մեր ռազմավարական գործընկերներից մեկի հետ, բայց կհետաձգեմ: Անշուշտ, ժամը 17:00-ը շատ լավ ժամ է, Ձերդ սրբազնություն,– պատասխանեցի քմծիծաղով:– Այստե՞ղ ենք հանդիպելու: Դու, կարծես, սիրահարվել ես իմ վարդի պարտեզին, իսկ անվտանգության աշխատակիցներն արդեն ճանաչում են քեզ:

– Իրականում իմ մտքով այլ բան անցավ: Եկ հանդիպենք մեր հին գոլֆի ակումբում: Կա մի բան, որ պետք է ցույց տամ, և այդ վայրը կատարյալ կլինի դրա համար:

Նա իր պատմուճանի միջից հանեց, կարծես, գլուխկոտրուկի ոչ մեծ փայտե կտոր և, ինչպես արել էր դրանից ավելի վաղ ոսկեզօծ գնդակի հետ, նետեց օդ, որպեսզի բռնեմ:

Այնուհետև Ջուլիանը թռուցիկ ժպտաց և շրջվելով դուրս եկավ՝ անցնելով անվտանգության աշխատակիցների կողքով, որոնք սուրճ էին խմում միջանցքում իմ դռան դիմաց:

– Մինչ վա՛ղը,– լսեցի Ջուլիանի՝ հեռվում հանգող ձայնը:

Երբ նայում էի գոլֆի իմ նախկին խաղընկերոջ՝ այս ու այն կողմ ծածանվող երկար կարմիր պատմուճանին, մինչ նա ավելի էր հեռանում իմ տեսադաշտից՝ շարժվելով դեպի ելքը տանող երկար միջանցքով, ես մի պահ տարակուսանքով գլուխս տարուբերեցի: Ինձ համակել էր այնպիսի հուզմունք, որ վաղուց չէի զգացել: Թերևս, դեռ հույս կար «Գլոբալվյուի» համար: Թերևս, իմ մարտիկներին դեռևս կարողանայի նորից ոգեշնչել և նոր ուժ հաղորդել: Թերևս, իրականում կարողանայի վերականգնել երբեմնի հիանալի ընկերության ապագայի տեսլականը: Թերևս, Ջուլիանի՝ Հիմալայներում հայտնաբերած առաջնորդության այս առանձնահատուկ համակարգը մեզ թույլ տար օգտվել նոր շուկայի ընձեռած հնարավորություններից և փորձել ավելի մեծ նվաճումների հասնել, քան երբևիցե ունեցել էինք: Եվ, թերևս, վերջապես պարզեի Ջուլիանի այդչափ կերպարանափոխվելու գաղտնիքը:

Հանկարծ ինձ բռնացրի այն բանի վրա, որ սարսափած նայում եմ գրասեղանիս դրված փաստաթղթերի բարձր կույտին, ուստի արագ շրջվեցի դեպի Ջուլիանի տված փայտե ոլորահատ գլուխկոտրուկը, որպեսզի ուսումնասիրեմ այն: Նկատեցի, որ այն նախշազարդ էր: Որչափ ուշադիր փորձեցի նայել, միևնույն է, չկարողացա հասկանալ, թե ինչ էր դա նշանակում: Բայց ես նաև նկատեցի, որ փայտի վրա մակագրություն կար. «Ինչ տարօրինակ է»,– մտածեցի ես: Մակագրված բառերը գրեթե անընթեռնելի էին. դրանք ժամանակի ընթացքում

մաշվել էին: Ես արագ ձեռքս մեկնեցի դեպի սեղանիս դարակը և այնտեղից հանեցի խոշորացույցը: Վերջապես ինձ հաջողվեց կարդալ այդ բառերը: Դրանք շատ պարզ բառեր էին.

Սովորույթ 1. Աշխատավարձն ու նպատակը փոխկապակցել իրար:

ԳԼՈՒԽ ՉՈՐՐՈՐԴ

Առաջնորդության տեսլականի խորհուրդը

> Հոգու գեղեցկափայլ ճշմարտություններից բոլոր, որ վերականգնվել ու լույս աշխարհ են բերվել այս դարում, ոչինչ առավել ուրախալի կամ պտղաբեր չէ արարչական խոստումից ու վստահությունից, քան այն, որ դու ես տերը քո մտքի, կերտողը խառնվածքի, ստեղծողն ու ձևավորողը քեզ շրջապատող հանգամանք-ների, միջավայրի և ճակատագրի:
>
> **Ջեյմս Ալեն**

Սիրտս սկսեց ուժգին բաբախել, երբ թեքվեցի դեպի ծառապատ ճանապարհը, որն ինձ տանում էր իմ գոլֆի ակումբ՝ ամենաճանաչված ու ամենահեղինակավոր ակումբը ողջ երկրում: Նրա անդամների թվում էին մի շարք դատավորներ, սենատորներ, ֆինանսիստներ և այլ հանրաճանաչ մարդիկ, իսկ անդամների առաջիկա տասը տարվա սպասման ցուցակը երաշխավորում էր նրա երկարակեցությունն ապագայում: Ես երջանիկ էի, որ նման հաստատության մի մասնիկն էի, բայց ավելի երջանիկ կլինեի, եթե նրա ծառայություններից կանոնակարգված օգտվելու ժամանակ ունենայի: «Գլոբալ-Վյու» ընկերության հետ կապված այն բոլոր անախորժությունները, որոնց առերեսվել էի, գոլֆ խաղալն ինձ համար դարձրել էին երազանք:

Երբ մոտեցա վեհաշուք սյուների վրա վեր խոյացող ակումբի վիթխարի փայտե շենքին՝ նկարազարդված

գոլֆի ողորկ խաղադաշտի և այն շրջապատող սաղարթախիտ այգիների չնաշխարհիկ պատկերով, ես նկատեցի Ջուլիանին, որ նստել էր ծածկապատշգամբում՝ սեղանի մոտ, հովանոցի ստվերի տակ՝ պաշտպանվելու կեսօրվա կիզիչ արևից: Նա ինչ-որ բան խմելով՝ կարծես գիրք էր կարդում: Խախտելով ակումբում ընդունված հագուստի չափանիշները՝ նա կրկին հագել էր վանականի իր ալ կարմիր պատմուճանը: Ես չկարողացա թաքցնել ժպիտս. Ջուլիանը միշտ շարժվում էր իր քմահաճույքով, և դա պատճառ չէր նրան չսիրելու համար:

– Ջո՛ւլիան,– կանչեցի ես, երբ դուրս եկա իմ մեքենայից և սանդուղքներով բարձրացա դեպի պատշգամբ:

Երբ նա տեսավ ինձ, ոտքի կանգնեց և ձեռքը մեկնեց բարևելու:

– Շնորհակալություն, որ եկար, Փիթեր: Խոստանում եմ՝ չես հիասթափվի:

Երբ մենք տեղավորվեցինք, ես մարտինի պատվիրեցի: Գրասենյակում ևս մեկ լարված օրվանից հետո զգացի, որ լիցքաթափվելու համար ինձ խմել էր պետք: Վերջին մի քանի ամիսների ընթացքում ես այնպիսի ճնշման էի ենթարկվել, որ նյարդերս հանգստացնող ցանկացած բան ողջունելի էր:

– Ի՞նչ ես կարդում,– հարցրի՝ նայելով Ջուլիանի ձեռքի՝ կաշվե կազմով գրքին:

– Գանդիի կյանքն է:

– Ես չգիտեի, որ հետաքրքրվում ես Գանդիով: Ի դեպ, չեմ հիշում, թե երբևէ տեսնե՞լ եմ քեզ գիրք կարդալիս:

– Ես այլևս ոչ մի ընդհանրություն չունեմ կյանքից խոշտանգված և գերճնշված Ջուլիան Մենթլի հետ, որին ժամանակին ճանաչում էիր: Ես այնքան շատ եմ փոխվել, որ չես կարող անգամ պատկերացնել: Հիմալայներում ստացած բազմաթիվ դասերիցս մեկն այն է,

որ գիտելիքի և քաջության համադրությամբ այս կյանքում ամեն ինչ դառնում է հնարավոր: Այնպես որ, ես ջանում եմ ամեն օր գիտելիք քաղել որևէ լավ գրքից: Այդպես ձուլվում եմ ինձ անհրաժեշտ մտածողության հետ և կենտրոնացած մնում նպատակակետիս վրա: Եվ դեպի իմ նպատակակետն ուղղորդող գիտելիքներից ոգեշնչված՝ ես շարունակում եմ քաջաբար առաջ շարժվել:

– Հետաքրքիր է: Բայց ինչո՞ւ ես ընտրել Գանդիին:

– Իմաստունների հետ անցկացրած ժամանակներից ի վեր ես սկսել եմ լուրջ ուսումնասիրել առաջնորդելու մասին տարբեր գրքեր: Երբ մարդկանց մեծ մասը լսում է «առաջնորդություն» բառը, այն ընկալում է միայն գործարար կյանքի համատեքստում: Մարդիկ անմիջապես պատկերացնում են ընկերությունների առաջնորդների, որոնք իրենց հետևորդներին ոգեշնչում են լինել ավելի արդյունավետ և հավատարիմ մնալ իրենց ապագայի մեծ տեսլականին: Բայց իմաստուններն ինձ սովորեցրին, որ առաջնորդությունն իսկապես շատ ավելի լայն հասկացություն է, քան մենք պատկերացնում ենք: *Առաջնորդությունն իրականում կյանքի փիլիսոփայություն է*: Եթե գործադիր տնօրեններն ու ղեկավարները կարող են լինել հիանալի առաջնորդներ, ապա հոգատար ուսուցիչները, անձնվեր գիտնականներն ու կարեկցող մայրերը նույնպես կարող են լինել հիանալի առաջնորդներ: Մարզիչներն առաջնորդում են մարզչական թիմերը, իսկ քաղաքական գործիչները՝ համայնքները: Եվ այդ ամենը սկիզբ է առնում մարդու ներաշխարհից, որտեղ նա դրսևորում է առաջնորդելու ինքնակարգապահություն և սկսում է ճանաչել իր սեփական անձը՝ հասկանալու համար, որ կյանքի իմաստը առաջնորդության մեջ է: Ինչպես Ռոբերտ Լուիս Ստիվենսոնն է ժամանակին ասել. «Լինել այնպիսին, ինչպիսին կաս,

և դառնալ այն, ինչին ընդունակ ես. ահա կյանքի միակ իմաստը»:

Իրապես իմաստուն մարդիկ նպատակադրվում են հիանալի առաջնորդ լինել ոչ միայն իրենց գործնական կյանքում, այլև ողջ կյանքի ընթացքում: Եվ այսպես, ինչ վերադարձել եմ Հիմալայներից, ուսումնասիրում եմ Գանդիի կյանքը. մի մարդու, որը, իմ կարծիքով, եղել է աշխարհի ամենամեծ առաջնորդներից մեկը, որ երբևիցե երկրագունդը պարգևել է մարդկությանը: Նա այնքան իմաստուն էր, որ կարողացել էր իր ժողովրդին առաջնորդել ապագայի նկատմամբ իր ունեցած տեսլականով, դեռ ավելին՝ նա դրսևորել էր բավականաչափ համարձակություն, որպեսզի կերտեր հիանալի բնավորություն և ապրեր իր կյանքը սեփական առաջնորդությամբ: Նա լուսավոր և արդյունավետ առաջնորդության վառ օրինակ է:

– Դժվար է չհամաձայնել քեզ հետ:

– Մի օր գնացքից իջնելիս Գանդիի մի կոշիկը դուրս էր թռել ոտքից և ընկել գծի վրա: Քանի որ գնացքը սկսել էր շարժվել, նա չէր կարողացել կոշիկը վերցնել: Բայց մի արարք էր գործել, որը զարմացրել էր նրա ուղեկիցներին:

– Եվ ինչ էր արել:

– Նա հանել էր իր մյուս կոշիկը և նետել այնտեղ, որտեղ ընկել էր առաջինը: Նրա ուղեկիցներն անմիջապես խնդրել էին բացատրել: Երբ նա առանց կոշիկի քայլելիս էր եղել հարթակի վրա, մեղմ ժպտացել էր և պատասխանել. «Հիմա երկաթգծի վրա ընկած կոշիկը գտնողը կունենա զույգ կոշիկ, որը կարող է օգտագործել»:

– Հրաշալի է:

– Գանդիին նաև բնորոշ էր անսահման խոնարհությունը՝ առաջնորդության մի հիանալի առանձնահատկություն:

– Իրո՞ք: Երբեք չէի մտածի, որ խոնարհությունն այդչափ կարևոր է:

– Օ՜, բայց այդպես է,– պատասխանեց Ջուլիանը և մեղմորեն կանչեց մատուցողին ու մեկ բաժակ խոտաբույսերով թեյ պատվիրեց: Մի քանի րոպե անց մատուցողը վերադարձավ թեյնիկով և հատուկ Ջուլիանի համար ընտրված նրբագեղ չինական բաժակով: Ջուլիանն սկսեց թեյը լցնել բաժակի մեջ: Բաժակն ամբողջությամբ լցվելուց հետո, սակայն, ինչն ինձ շատ տարօրինակ թվաց, Ջուլիանը կանգ չառավ, ինչի պատճառով թեյն սկսեց բաժակից դուրս թափվել: Շուտով թեյը, հոսելով սեղանի վրայով, թափվեց պատշգամբի տախտակամածին: Անգամ սա չկանգնեցրեց Ջուլիանին. նա շարունակում էր թեյը լցնել բաժակի մեջ:

– Ջուլիան, ի՞նչ ես փորձում ապացուցել,– թերահավատորեն հարցրի ես:

– Առաջնորդության կարևոր դաս,– պատասխանեց նա հանգիստ:– Առաջնորդների մեծ մասը նման է այս թեյի բաժակին:

– Այդ ինչպե՞ս:

– Դե՛, նրանք այս բաժակի պես լիքն են: Նրանց մտքերն այնքան լցված են իրենց կարծիքներով, գաղափարներով ու կողմնակալություններով, որ ոչ մի նոր բան չի կարող տեղավորվել այնտեղ: Իսկ մեր արագ փոփոխվող աշխարհում, որտեղ առաջնորդները պետք է անընդհատ նոր հասկացություններ սովորեն և զինվեն նոր հմտություններով, դա բնավորության համար մահացու թերություն է:

– Եվ ի՞նչ լուծում ես առաջարկում:

– Շատ պարզ: Նրանք պետք է *դատարկեն իրենց «բաժակները»*: Նրանք պետք է անընդհատ նոր գիտելիքներ ստանալու ընկալունակ լինեն: Նրանք պետք է պատրաստ լինեն սովորել ողջ կյանքում՝ անկախ

նրանից, թե ինչ որակավորում կամ ինչ գիտական աստիճան են ստացել, որը փաստող սկզբնատառերը դրոշմված են իրենց շքեղ այցեքարտերում՝ անունազգանվան դիմաց: Նրանք պետք է որդեգրեն այն, ինչն Արևելքի իմաստուններն անվանում են «սկսնակ մտածողություն»: Սա էական նշանակություն ունի հաջողության դատապարտված ցանկացած առաջնորդի համար: Նրանք պետք է դառնան խոնարհ: Ահա թե ինչու եմ ասում, որ խոնարհությունն առաջնորդության հիմնարար կարգապահությունն է: Եվ ահա թե ինչու եմ հիանում Գանդիով:

Ջուլիանը շարունակեց՝ անտեսելով իրեն հառած հայացքներն այն անդամների, ովքեր գոլֆ խաղալուց հետո հանգստանալու համար բարձրացել էին ծածկապատշգամբ:

– Այն իմաստունը, որի մասին երեկ պատմեցի քեզ և որին հանդիպել էի լեռը բարձրանալիս, Սիվանայի Մեծն իմաստունների առաջնորդն էր: Այն բանից հետո, երբ ես ընդունեցի նրա պայմանը և խոստացա, որ տարածելու եմ նրանց առաջնորդության համակարգն Արևմուտքում, նա ներկայացավ ինձ որպես յոգ Ռաման և մի շարք խճողված լեռնային արահետներով ինձ ուղղորդեց դեպի մի սաղարթախիտ կանաչ հովիտ: Հովտի մի կողմում վեհորեն վեր էին խոյացել բարձրաբերձ ձյունափայլ Հիմալայները, որ վեր էին խոյանում դեպի ջինջ լազուր երկինքը, իսկ մյուս կողմում բուրումնավետ սոճիների խիտ անտառն էր, որ կարծես խրոխտ հսկում էր, որպեսզի չխաթարվեր հովտի անդորրը: Յոգ Ռամանը ժպտաց ինձ և ասաց. «Բարի գալո՛ւստ Սիվանայի նիրվանա»:

Ջուլիանը մի պահ դադար տվեց, հետո շարունակեց.

– Հետո մենք իջանք մեկ այլ նեղ արահետով, որ տանում էր անտառի խորքը: Ես դեռ զգում էի սոճու և

ճանդանի սուր բուրմունքը, որ տարածվել էր այդ եթերային աշխարհի՝ անսովոր հանգստություն պարգևող օդում: Գետինը ծածկված էր երփներանգ խոլորձներով և այլ արևադարձային ծաղիկներով, որոնց նմանը նախկինում երբևէ չէի տեսել: Երբ մոտեցանք մարգագետնին, ականջիս ինչ-որ ձայներ հասան: Իսկ քիչ անց իմ առջև բացվեց մի այնպիսի տեսարան, որ, հավատացնում եմ քեզ, մեկ անգամ տեսնելուց հետո երբեք չես մոռանա:

– Ինչ տեսար, ասա՛,– ընդհատեցի նրան անհամբեր:

– Իմ առջև բացվեց բացառապես վարդերից կերտված մի զարմանահրաշ գյուղ: Գյուղի կենտրոնում մի փոքրիկ տաճար էր. այն տաճարներից, որոնք ես տեսել էի Թաիլանդ և Նեպալ կատարած իմ այցելությունների ժամանակ: Բայց այս տաճարը պատրաստված էր կարմիր, սպիտակ և վարդագույն ծաղիկներից, որոնք իրար էին միահյուսվում գույնզգույն թելերով ու ճյուղերով: Տաճարը շրջապատված էր մի շարք փոքրիկ հյուղակներով, որոնք, հավանաբար, պատկանում էին վանականներին:

Գյուղի բնակիչներն ավելի զարմանահրաշ էին: Տղամարդիկ հագել էին նույն ալ կարմիր պատմուճանից, որ յոգ Ռամանն էր կրում, իսկ իրենց կողքով քայլող անցորդներին մեղմ ժպտում էին: Նրանցից ճառագում էր մի անբացատրելի հանգստություն, իսկ աչքերը մատնում էին նրանց իմաստուն լինելը: Լարվելու փոխարեն, որ անսպասելի այցելու էր ոտք դրել իրենց սրբավայր, նրանք լուռ խոնարհվում էին, ապա շարունակում իրենց աշխատանքը: Կանայք նույնպես տպավորիչ տեսք ունեին մինչև գետին ձգվող իրենց վարդագույն մետաքսե սարիներով, սպիտակ լոտոսներով զարդարված փայլուն սև վարսերով, նազանքով լի քայլվածքով: Ես իմ կյանքում երբևէ նման մարդկանց չէի հանդիպել:

Չնայած բոլորը մեծահասակներ էին, բայց նրանցից կենսուրախություն էր ճառագում, նրանց աչքերը լի էին կայտառությամբ, կյանքի հանդեպ մեծ սիրով ու ջերմությամբ: Նրանցից ոչ ոք կնճիռներ չուներ: Նրանցից ոչ ոք ճերմակ մազեր չուներ: Նրանցից ոչ ոք ծերունական տեսք չուներ: Ես պապանձվել էի տեղում՝ միանգամայն կորցնելով խոսելու կարողությունս:

Ջուլիանն ասաց ինձ, որ յոգ Ռամանն այնուհետև ցույց էր տվել իր ապագա կացարանը. մի փոքրիկ հյուղակ, որը նրա համար առաջիկա ամիսներին ծառայելու էր որպես տուն:

– Եկ քայլենք մի փոքր,– վեր կենալով՝ ասաց Ջուլիանը:– Ես կշարունակեմ պատմությունս քայլելու ընթացքում: Եվ վերցրու այդ գոլֆի մականները,– խնդրեց նա՝ մատնացույց անելով հնամաշ մականները, որոնք ինչ-որ մեկը, ըստ երևույթին, մոռացել էր ծածկապատշգամբում:

– Միայն թե չասես, որ այս հանդերձանքով պատրաստվում ես գոլֆ խաղալ:

– Իհարկե ո՛չ, շատ ավելի կարևոր բան ունեմ քեզ ցույց տալու:

Երբ քայլում էինք դեպի գոլֆի խաղադաշտ, Ջուլիանը շարունակեց պատմել ինձ իր սքանչելի հեքիաթը: Տեսնելով առաջնորդության իմաստությունը սովորելու նրա բուռն ցանկությունը՝ յոգ Ռամանը նրան վերցրել էր իր հսկողության տակ: Նա իր ողջ ժամանակը նվիրել էր իր անհամբեր աշակերտին՝ ուրախությամբ փոխանցելով Ջուլիանին իր կուտակած ողջ գիտելիքները և ուսուցանելով նրան, թե ինչպես պետք է կիրառել դրանք: Երբեմն նրանք արթնացել էին արևածագին և ժամերով քննարկել յոգ Ռամանի առաջարկած հավերժական ճշմարտությունները՝ այդ հզոր տեղեկությունների տեղատարափի ազդեցությամբ նպաստելով

Ջուլիանի փաստաբանական խորաթափանց ու սուր մտքի կայտառացմանը, ինչը հետագայում հիմնովին փոխելու էր նրա կյանքը: Իսկ երբեմն նրանք լուռ քայլել էին սոճու անտառում՝ վայելելով միմյանց ներկայությունը և խորհելով իրենց քննարկած իմաստության շուրջ:

Ժամանակի ընթացքում իմաստունը Ջուլիանի համար ավելի շատ դարձել էր հայր, քան ուսուցիչ: Նա օգնել էր Ջուլիանին իր կյանքին նայել բոլորովին այլ տեսանկյունից և լիովին բացահայտել իր թաքնված ներուժը: Քաջատեղյակ լինելով, որ տարիներ առաջ իր առողջությունն անտեսելու արդյունքում Ջուլիանը հայտնվել էր մահամերձ վիճակում՝ յոգ Ռամանն ի սկզբանե կենտրոնացել էր նրան ինքնակառավարման և կյանքի բարեփոխման չափազանց հզոր ընթացակարգերը սովորեցնելու վրա, որը պետք է փոխեր նրա արտաքին տեսքն ու ներքին զգացողությունները:

Իմաստունը Ջուլիանին ասել էր, որ «ներքին առաջնորդությունը նախորդում է արտաքին առաջնորդությանը», և մինչ նա ժամանակի ընթացքում կկարողանար հասկանալ ուրիշներին առաջնորդելու իրեն վստահված արժեքավոր պատգամը, Ջուլիանը պետք է սկզբում հասկանար, թե ինչպես առաջնորդեր իր սեփական անձը: Այսպիսով, յոգ Ռամանը նրան սովորեցրել էր քիչ հայտնի հմտություններ սթրեսը կառավարելու, անհանգստանալու սովորությունը վերացնելու և կյանքը պարզեցնելու վերաբերյալ: Սովորեցրել էր նաև, թե ինչպես ավելացնել իր ջերմեռանդությունը, բացահայտել իր ստեղծագործական հնարավորությունները և դրսևորել իր կենսախնդությունը: Մի քանի շաբաթվա ընթացքում Ջուլիանը ենթարկվել էր ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներքին փոխակերպման: Նա ձեռք էր բերել ավելի երիտասարդ տեսք, լցվել եռանդով և ավելի դրական տրամադրվել իր ապագայի հանդեպ, քան շատ

տարիներ առաջ: Նա իրականում սկսել էր հավատալ, որ կարող էր անել ինչ որ կամենար և դառնալ ինչ որ կամենար, և իրական փոփոխություն մտցնել աշխարհում՝ տարածելով իր հայտնաբերած անգին իմաստությունը: Սիվանայի Մեծն իմաստունների հնամենի դասերն սկսել էին հրաշքներ գործել:

Իր աշակերտին օգնելով ստանալ ֆիզիկական և հոգեբանական գերազանց վիճակ՝ յոգ Ռամանն սկսել էր բացատրել առաջնորդության այն համակարգը, որը, ըստ Ջուլիանի խոստման, հեղափոխելու էր «Գլոբալ-Վյու» ընկերությունը և համաշխարհային մակարդակի նվաճումների ու արդյունավետության հասնելու հնարավորություն էր ընձեռելու:

– Սիվանայի Մեծն իմաստունների այս չափազանց խելացի առաջնորդը հավատում էր, որ բոլոր ձախողումները՝ լինեն դրանք գործնական, թե անձնական կյանքում, հետևանք են սխալ առաջնորդության: Ընկերությունները չեն հասնում բարձունքների, եթե իրենց ղեկավարներն անփորձ և անխոհեմ առաջնորդներ են: Մարդիկ իրենց լավագույնս չեն դրսևորում, եթե չունեն սեփական կյանքում ճիշտ առաջնորդվելու հմտություն: Նա ասում էր, որ չնայած ապրում էր աշխարհից մեկուսացած գողտրիկ մի անկյունում, բայց տեղյակ էր, որ աշխարհում կար, այսպես կոչված, «առաջնորդության ճգնաժամ»: Յոգ Ռամանն ինձ ասում էր, որ գտել է դրա լուծումը:

«Ես մի ամբողջ կյանք եմ նվիրել՝ անդրադառնալով լուսավոր առաջնորդության տարրերին,– Ջուլիանը հիշեց իր իմաստուն վարդապետի խոսքերը, որն իրեն ասել էր մի օր, երբ նրանք հանգստանալիս էին եղել լեռան մարգագետնում այդ սյուրռեալիստական վայրն ուսումնասիրելուց և այնտեղ քայլարշավ կազմակերպելուց հետո:– Ես երկար տարիներ լուռ խորհրդածել

եմ, որպեսզի պարզեմ, թե ինչն է այդ մեծամեծ առաջնորդների մեծության գաղտնիքը: Որպես վանական՝ ես ուխտ եմ արել գտնել ճշմարտությունը: Ուստի իմ կյանքը նվիրաբերել եմ առաջնորդության ճշմարտության որոնումներին: Ժամանակի ընթացքում ես հասկացել եմ, որ ամենաազդեցիկ և հարգված առաջնորդներն իրենց առաջնորդության մեջ ուղղորդվել են վաղնջական որոշ կանոններով: Եվ ես այս կանոնները ներմուծել եմ առաջնորդության ծայրաստիճան արդյունավետ համակարգի մեջ. մի տեսության, որը ցանկացած առաջնորդի կօգնի կյանքի կոչել իր մասնագիտական և անձնական ներուժը: Իսկ այժմ ես քեզ կփոխանցեմ այն, ինչ սովորել եմ այս ընթացքում»:

– Եվ ի՞նչ ասաց քեզ յոգ Ռամանը,– անհամբեր հարցրի ես, երբ վերջապես հասանք գոլֆի դատարկ խաղադաշտ:

– Նա ասաց, որ ամենալուսավոր, ճկուն և արդյունավետ առաջնորդներին բնորոշ է մեկ ընդհանուր առանձնահատկություն:

– Եվ ո՞րն է այդ առանձնահատկությունը:

– Կարծում եմ, ավելի լավ կլինի, եթե ցույց տամ,– ասաց Ջուլիանն ու ձեռքը մտցրեց իմ վերցրած կաշվե պայուսակի մեջ և հանեց գոլֆի մականներից մեկը:

– Մի՞թե ասելու ես, որ մինչ ուսանում էիր իմաստունների մոտ, վարժվել ես գոլֆ խաղալու մեջ:

– Իրականում այո՛: Ես ամեն օր գոլֆ էի խաղում: Դա շատ օգտակար էր և մեծապես նպաստեց իմ շուտափույթ ապաքինմանը:

– Իրո՞ք,– անվստահ ասացի ես,– հավանաբար, քո այդ հրաշագործ վանականներն իրենց լեռան թաքստոցի կենտրոնում կառուցել էին համաշխարհային կարգի գոլֆի խաղադաշտ, որպեսզի կարողանային գոլֆ խաղալո՞վ ցրել իրենց օրերի միօրինակությունը:

Հավանաբար, բամբուկից պատրաստել էին գոլֆի փոքրիկ սայլեր, որ գնդակի համար նախատեսված մեկ փոսից մյուս փոսը գլորեին, այնպես չէ՞:

– Շա՛տ ծիծաղելի է,– պատասխանեց Ջուլիանը՝ լուրջ վերաբերվելով իմ հեգնանքին:

Իսկ ի՞նչ էր ակնկալում: Նրա պատմությունը ոչ միայն անսովոր էր, այլև անհավատալի:

– Ո՛չ, Փիթեր, ես իրականում գոլֆ մտքումս էի խաղում:

– Ես նախկինում նման բան չեմ լսել:

– Մի քանի տարի առաջ ամսագրում հոդված էի կարդացել Վիետնամի պատերազմի վետերանի մասին, որը կարողացել էր գոյատևել մեկուսարանում՝ իր երևակայության մեջ շախմատ խաղալով: Սա ոչ միայն օգնել էր նրան ժամանակը սպանել, այլև կտրուկ բարելավել էր նրա խաղային կարողությունները: Երբ մեկուսարանից դուրս էր եկել, հնարավորություն էր ունեցել խաղատախտակի վրա խաղալ իսկական մրցակցի հետ: Նա իրոք դրսևորել էր շախմատ խաղալու փայլուն հմտություն:

– Հիացմունքս արտահայտելու խոսքեր չեմ գտնում:

– Ես նույն զգացողությունն ունեի, երբ կարդացի այս պատմությունը, Փիթեր: Եվ քանի որ երիտասարդ տարիներիս շատ էի սիրում գոլֆ խաղալ, որոշեցի կրկնօրինակել պատերազմի վետերանի այս ռազմավարությունը և մտքում գոլֆ խաղալ, երբ իմաստունների հետ ապրելիս առանձնանում էի՝ խորհելու ինձ այդ օրը փոխանցած իմաստության շուրջ: Փոքր մանկան պես վայելում էի իմ մտովի խաղերը և վստահ էի, որ դա մեծապես կօգնի վերականգնել առողջությունս:

– Իսկ դա նպաստե՞լ է գոլֆ խաղալու հմտություններդ բարելավելուն:

– Չգիտեմ: Այսքան տարիներ անց առաջին անգամ եմ գոլֆի խաղադաշտում: Իրականում վերջին անգամ

քեզ հետ եմ խաղացել: Բայց ես, հավանաբար, ավելի քան հազար խաղակես եմ խաղացել մտքումս, այնպես որ չեմ զգում, թե մոռացել եմ խաղալը: Լա՛վ, ուշադիր նայիր: Կարծում եմ, այն, ինչ տեսնելու ես, կզարմացնի քեզ:

Ջուլիանն այնուհետև ձեռքը տարավ իր պատմուճանի գրպանը և հանեց գոլֆի ոսկեզօծ գնդակը, որը վերադարձրել էի իրեն:

– Օ՜, ոչ, միայն ո՛չ դա: Դու գոնե գաղափար ունե՞ս, թե որքան եմ դրա վրա ծախսել, Ջո՛ւլիան,– ասացի ես՝ մի փոքր հուզված այն մտքից, որ ընկերս այս ցուցադրական խաղի ժամանակ օգտագործելու է իր ծննդյան յուրօրինակ նվերը:

– Ուշադի՛ր նայիր,– միակ երկու բառը, որ նա արտաբերեց՝ ի պատասխան իմ հուզումնալից հարցադրմանը՝ կենտրոնանալով խաղադաշտի մյուս ծայրում գտնվող իր վերջնակետի վրա: Արհեստավարժ խաղացողին բնորոշ հեշտությամբ նա հանկարծ պտտեցրեց մականը և կատարյալ վարպետությամբ հարվածեց գնդակին՝ այն օդ թռցնելով: Ես երբեք չէի տեսել Ջուլիանին գնդակին այդպես վարպետորեն հարվածելիս: Բայց, չնայած նրա արհեստավարժությանը, գնդակը կարծես մի փոքր հեռու պիտի ընկներ նշանառված կետից: Ես նայեցի նրան և բարձրաձայնեցի իմ լավագույն հուսադրող արտահայտությունը. «Վատ փորձ չէր»:

Հետո անհավատալի բան տեղի ունեցավ: Գնդակն սկսեց ավելի արագ պտտվել օդում, ասես քամու օժանդակությամբ մի նոր ուժ ստացավ, և սկսեց սլանալ դեպի նպատակակետ: Այգեպաններից մի քանիսը, որ ականատես էին եղել կատարվածին, արագ հանեցին գլխարկները, որպեսզի ավելի լավ տեսնեն, թե որտեղ էր ընկնելու գնդակը: Անգամ ծածկապատշգամբում

հանգստացողներից մի քանիսն արագ ոտքի կանգնեցին և, հենվելով ճաղավանդակին, սևեռուն նայում էին, թե ինչ էր լինելու:

Գնդակը երկնքից ցած ընկավ խոտերի մեջ՝ առաջին փոսից մի փոքր այն կողմ, և սկսեց դանդաղ գլորվել դեպի փոսը: Ոչ մի գոլֆ խաղացող բավականին երկար ժամանակ այսպես չէր նշանառել, ինչպես իմ ընկերը, որին զարդարում էին վանականի ավանդական պատմուճանն ու ոտքերի սանդալները, և որը պիտի հրաշալի ավարտին հասցներ այդ խաղակեսը: Գնդակը շարունակում էր գլորվել դեպի փոսը: Բայց կարծես մի պահ այն կանգ առավ:

– Օ՛, Ջուլիան,– ասացի ես՝ անկեղծորեն հիասթափված,– այնքա՛ն մոտ, բայց այնքա՛ն հեռու:

– Համբերությո՛ւն ունեցիր, Փիթեր: Առաջնորդության դասերից մեկում ես սովորել եմ, որ *մեծ հաղթանակից անմիջապես առաջ հաճախ մարդը բախվում է ինչ-որ դժվարության: Շատ կարևոր է պահպանել կենտրոնացումն ու շարունակել հավատալ:*

Եվ հենց այն ժամանակ, երբ բոլորին թվում էր, թե գնդակը կդադարի պտտվել, այն գլորվելով անցավ մնացած երկու մատնաչափ հեռավորությունը և սահուն ընկավ փոսը:

– Ուռա՛,– իր թոքերի ողջ ուժգնությամբ բղավեց այգեպաններից մեկը, որ ականատես էր դարձել այս արտասովոր իրադարձությանը: Ջուլիանը, բռունցք արած ձեռքերը վեր բարձրացնելով, սկսեց պարել՝ հրճվելով իր նվաճումից:

Ես ծիծաղեցի և գլուխս տարուբերեցի.

– Ջա՛ն, դու ինձ չես դադարում զարմացնել, Ջո՛ւլիան: Շնորհավորում եմ:

Երբ կրքերը հանդարտվել էին, ես հարցրի Ջուլիանին, թե ինչպես դա նրան հաջողվեց.

– Դու իսկապես գիտեի՞ր, որ գնդակը փոսն է ընկնելու:

– Այո՛, բայց, անկեղծ ասած, համոզված չէի: Ես սա բազմիցս փորձել էի մտքումս Հիմալայներ բարձրանալիս: Սա մի խաղ էր, որն ստիպում էր երևակայությունս վառ պահել: Ես մեծ հաճույք էի ստանում դրանից: Պետք է խոստովանեմ, որ նույնիսկ ինքս մի փոքր զարմացած եմ, որ իմ մտավոր պատրաստվածությունը նման փայլուն արդյունք տվեց: Բայց սա մատնանշում է այն կարևոր կետը, որը լուսաբանելու համար ես քեզ այստեղ եմ բերել,– ասաց Ջուլիանը՝ խորհրդավոր ակնարկ անելով:

– Դա ինչ-որ կերպ փոխկապակցված է երեկ քո տված գլուխկոտրուկի հետ:

– Այո՛, ճիշտ ես: Թույլ տուր այս հարցը քեզ տալ, Փիթեր: Ի՞նչ ես կարծում՝ ի՞նչն ինձ թույլ տվեց մեկ փորձից գնդակը փոսը գցել, երբ այսքան տարի անց առաջին անգամ էի գոլֆի խաղադաշտ դուրս եկել:

– Դե՛, կարծում եմ, դու ինքդ պատասխանեցիր այդ հարցին, Ջուլիան: Դա Հիմալայներում գտնվելու ընթացքում քո ձեռնարկած մտավոր փորձերի արդյունքն էր: Դու այնքան շատ ես մտքումդ փորձել, որ, հավանաբար, նախագծի նման ինչ-որ մի բան ես կերտել: Իսկ այսօր այստեղ, ի հեճուկս ամենի ինչի, այդ մտավոր նախագիծդ իրականություն դարձրիր:

– Շա՛տ լավ, Փիթեր: Դու միշտ եղել ես սրընթաց մտքի տեր անձնավորություն ու այժմ շատ հստակ պատկերացնում ես կատարվածը: Տպավորված եմ:

- Դու գիտես, որ ես սիրում եմ գոլֆ խաղալ և ամեն ինչ կանեմ իմ խաղը հնարավորինս անթերի դարձնելու համար: Այսպիսով, վերջին մի քանի ամիսների ընթացքում ես շատ գրքեր եմ կարդացել աշխարհի մեծագույն գոլֆ խաղացողների կյանքի և նրանց տված դասերի

մասին: Միակ բանը, որի հետ նրանք բոլորը համամիտ են, դա այն է, որ «գոլֆը մտավոր խաղ է»: Օրինակ՝ Ջեք Նիքլաուսը նշել է, որ նախքան խաղադաշտ մտնելը, ինքը բազմիցս մտքում պատկերացրել է այն քայլերը, որոնք պատրաստվում էր կատարել: Սա դարձել էր նրա գաղտնի առավելությունը: Այնպես որ, երբ դու ինձ ասացիր նույն բանը, ինձ համար դա այնքան էլ անակնկալ չէր:

– Ի դեպ, գործարար աշխարհի մեծագույն առաջնորդները նույնն են անում:

– Նրանք բոլորը մտքում պատկերացնում են իրենց գոլֆի հարվածները,– պատասխանեցի քմծիծաղով:

– Ո՛չ, Փիթեր: Նրանք ներկայում հստակ պատկերացնում են իրենց հետագա քայլերը: Նրանք բյուրեղյա ճշտությամբ են գծում այն նախագիծը կամ պատկերը, թե ինչպիսին կլինեն իրենց ընկերությունները առաջիկա տարիներին: Նրանք հստակ պատկերացնում են, թե իրենք և իրենց աշխատակիցներն ինչպիսի դժվարություններ պետք է հաղթահարեն՝ այդ հաջողությանը հասնելու համար: Եվ նրանց կատարած յուրաքանչյուր քայլը միտված է նրանց իրենց պատկերացրած ապագային ավելի մոտեցնելուն: Մի խոսքով, բարեկա՛մս, նրանք ունեն *տեսլական*, որը ոգեշնչում է նրանց ձգվել ու հասնել աստղերին: Դա է, որպես առաջնորդ, նրանց մեծության գերագույն գաղտնիքը:

– Այնքան հեշտ է թվում: Ուղղակի հստակ պատկերացնեմ իմ ընկերության ապագան և կդառնամ հիանալի առաջնո՞րդ,– հարցրի ես:

– Ես չասացի, որ դա այդքան հեշտ է: Կան բազմաթիվ քայլեր և սովորույթներ, որոնց հետևում են բարձրակարգ արդյունավետություն դրսևորող առաջնորդները, որոնք թույլ են տալիս նրանց այդչափ լավ առաջնորդել մարդկանց: Յոգ Ռամանն ինձ բոլորը սովորեցրել է, և

ես վստահեցնում եմ քեզ, որ շուտով կբացեմ քո առջև այդ գաղտնիքները: Բայց առայժմ պարզապես հիշիր, որ *մեծ կազմակերպությունները սերում են մեծ առաջնորդներից: Եվ յուրաքանչյուր մեծ առաջնորդ ունի համարձակ երազանքներ:* Արդյունավետ առաջնորդներն ապագայի տեսլական ունեցող մարդիկ են. նրանք հստակ պատկերացնում են իրենց ընկերության ապագան և դա փոխկապակցում իրենց կողմից առաջնորդվող մարդկանց ներկա գործունեության հետ: Նրանց բոլոր գործողությունները նպատակաուղղված են, այն է՝ իրենց ընկերության համար ապահովել իրենց պատկերացրած արդյունքը: Այս միտքն իր արտահայտությունն է գտել Վուդրո Վիլսոնի հետևյալ խոսքերում. «Դուք չեք եկել այստեղ ապրուստ փնտրելու: Դուք այստեղ եք՝ օգնելու աշխարհին ապրել լիառատ կյանքով, ավելի մեծ տեսլականով, հույսով լի սրտով ու հաղթանակող ոգով: Դուք այստեղ եք աշխարհն ավելի հարստացնելու համար, բայց չքավորություն է սպասվում նրան, ով հանկարծ մոռանա առաքելությունը այդ»:

– Շատ լավ է ասված:

– Եվ հիշի՛ր, երբ տրվես քո տեսլականին, հաջողությունն ինքը կսկսի հետապնդել քեզ: Ի վերջո, հաջողության իրականում չեն հասնում, հաջողությունն ինքն է վրա հասնում: Այն ծագում է որպես անկանխակալ, բայց անխուսափելի արդյունք այն կյանքի, որն ուղղվել է մարդկանց ծառայելուն և աշխարհին նոր արժեք հաղորդելուն:

– Բարձրաբերձ Հիմալայներում բնակվող վանական յոգ Ռամանն է քեզ սովորեցրել դա,– հարցրի ես:

– Յոգ Ռամանը երկար տարիներ ուսումնասիրել էր առաջնորդության հիմունքները, պատմության մեծագույն առաջնորդների կյանքը: Նա ինձ է փոխանցել այն մնայուն համակարգը, որը ղեկավար պաշտոնում

գտնվող յուրաքանչյուր անձ կարող է օգտագործել իր թիմին ներշնչելու և եռանդ հաղորդելու, ինչպես նաև կազմակերպությունը աներևակայելի բարձունքների հասցնելու համար: Ցոգ Ռամանը գուցե անտեղյակ է եղել Արևմուտքում ժամանակակից գործարար աշխարհի բոլոր բարդություններին, բայց դրա կարիքը չի զգացել: Ինձ փոխանցած իմաստությունը հիմնված է առաջնորդության վաղեմի ճշմարտությունների վրա, որոնք կերտվել են դարերի ընթացքում: Այս ճշմարտությունները կարող են նաև բնութագրվել որպես անփոփոխ օրենքներ, ինչպես օրինակ՝ բնության օրենքները, որ եղել են ժամանակի ընթացքում, կան ու հարատևում են: Եվ մինչ գործարար աշխարհն ալեկոծվելով խորտակվում է փոփոխությունների ծովում, առաջատար մարդկանց համար նախատեսված այս ճշմարտությունները ևս հարատևում են:

– Այսպիսով, յուրաքանչյուր մեծ առաջնորդ կանխավ պատկերացնում է իր ապագան: Նա՝ կին թե տղամարդ, գտնվում է ապագայի հետ հստակ փոխկապակցության մեջ՝ վառ պատկերացնելով վերջնական արդյունքը: Սա արտացոլում է տարիներ առաջ թերթում հրապարակված հանրահայտ մեջբերումը Հենրի Քիսինջերից. «Առաջնորդը պետք է իր ժողովրդին ելման կետից հասցնի այնտեղ, որտեղ նա երբևէ չի եղել»: Արդյոք կարողացա՞մ մեկ նախադասությամբ ամփոփել այն, ինչ դու ինձ փորձում ես ասել:

– Այո՛, Փիթեր: Դու, կարծես, լավ ես ընկալել ասածիս իմաստը, կատարյալ ես ընկալել: Բայց, միևնույն է, ես քեզ ևս մեկ օրինակ պետք է բերեմ: Հիշո՞ւմ ես այն հայտնի ակնաբույժին, որի հետ ժամանակ առ ժամանակ գոլֆ էինք խաղում:

– Իհարկե: Ինձ նա շատ էր դուր գալիս: Հիանալի հումորի զգացում ուներ:

– Շատ ճիշտ ես: Նա նաև կազմակերպում էր ամենամյա գալա-ընթրիքներ և պարում քաղաքի բոլոր ակնաբույժների համար: Իսկ հիշո՞ւմ ես, թե ինչպես էր անվանել դրանք:

– Ինչպե՞ս կարող էի մոռանալ,– պատասխանեցի քմծիծաղով:– «Ակնախնձոր»:

– Հիշում եմ, թե ինչպես մի օր, երբ միասին խաղադաշտում էինք, նա ինձ պատմեց իր շատ երիտասարդ հիվանդներից մեկի մասին, որը տառապում էր սխալ բժշկական ախտորոշումից՝ ամբլիոպիայից: Ըստ ամենայնի՝ ինչ-որ բժիշկ սխալմամբ ակնակապը դրել էր երեխայի առողջ աչքի վրա: Հետագայում՝ ակնակապը հեռացնելուց հետո, ի զարմանս և ի դժբախտություն հիվանդի ու հարազատների, պարզվել էր, որ փոքրիկ տղան լիովին կորցրել էր այդ առողջ աչքի տեսողությունը: Ակնակապը խանգարել էր նրա տեսողության զարգացմանը և կուրության պատճառ դարձել: Այսպես է բացատրվում «ամբլիոպիա» երևույթը:

– Ուշագրավ է:

– Ես երբեք չեմ մոռացել այդ պատմությունը, Փիթեր: Կարծում եմ, որ դա անմիջական կապ ունի այն առաջնորդության դասի հետ, որ ես առաջարկում եմ քեզ: Ներկայումս գործարար կյանքում բազմաթիվ առաջնորդներ դառնում են սովորության գերի: Նրանք ամեն օր անում են միևնույն բաները միևնույն կերպ և միևնույն մարդկանց հետ: Նրանք հազվադեպ են ունենում նոր մտքեր, առաջադրում թարմ գաղափարներ կամ դիմում ռիսկերի: Փոխարենը՝ առաջնորդելիս նրանք սահմանափակվում են հարմարավետության զգացումով և հրաժարվում ձերբազատվել դրանից: Նմանատիպ առաջնորդները, ի վերջո, տառապում են իրենց տարատեսակ ամբլիոպիայից:

– Այդ ինչպե՞ս:

– Երբ նրանք շարունակ միևնույն հին բաներն են անում, դա նմանվում է նրանց առողջ աչքի վրա ակնակապ դնելուն: Նրանք այլևս անկարող են տեսնել այն հսկայական հնարավորությունները, որոնք առաջանում են այս արագ փոփոխվող ժամանակներում: Ի վերջո, իրենց բնատուր տեսողությունը չօգտագործելու արդյունքում նրանք կորցնում են այն և կուրանում: Երբեք թույլ մի՛ տուր, որ սա քեզ հետ պատահի, բարեկամս: Հանի՛ր ակնակապդ և սկսի՛ր նոր հնարավորություններ փնտրել: *Ապագայում հաջողության հասնելու լավագույն միջոցը ստեղծելն է:* Ըստ Հելեն Քելլերի խոսքերի՝ «Ես նախընտրում եմ կույր լինել, քան ունենալ տեսողություն առանց տեսլականի»:

Կարճ դադարից հետո Ջուլիանը շարունակեց.

– Հիմա, երբ հասկանում ես, որ ամենալուսավորյալ և ամենաարդյունավետ առաջնորդները «ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդներն» են, իմ պարտականությունն է քեզ տալ այն գործիքներն ու հմտությունները, որոնք կօգնեն քեզ դառնալ նրանցից մեկը: Եվ այստեղ է, որ գործում է յոգ Ռամանի առաջնորդության համակարգը:

– Նախքան այդ, կարո՞ղ եմ քեզ մի հարց տալ:

– Անշո՛ւշտ,– պատասխանեց Ջուլիանը: Մենք արդեն մոտենում էինք ակումբի շենքին:

– Ես իսկապես ուզում եմ սերտել այն, ինչ դու պետք է ինձ սովորեցնես: Դու գիտես, որ «ԳլոբալՎյու» ընկերությունը մեծ անախորժությունների մեջ է: Իմ լավագույն ծրագրավորողներն արդեն նավից դուրս են նետվում, բարոյահոգեբանական վիճակը քայքայված է, ոչ ոք չի վստահում ղեկավարությանը, իսկ թիմային աշխատանքը դարձել է անցյալի հուշ: Նորարարության համարձակ առաջարկներ պահանջող արդյունաբերության մեջ մենք, կարծես, կորցրել ենք մեր ստեղծագործական

կրակը: Եվ այն ողջ փոփոխությունը, որի հետ առերեսվել ենք, խեղում է իմ աշխատակիցներին. տեխնոլոգիան փոխվում է, արդյունաբերությունը փոխվում է, մեր հաճախորդների ակնկալիքները ևս փոխվում են: Ի լրումն այս ամենի՝ ես պարզապես չեմ կարողանում կողմնորոշվել, թե դեպի ուր ուղղորդեմ իմ ընկերությունը:

Ես շարունակեցի Ջուլիանին ներկայացնել իմ հուսալքված վիճակը:

– Փորձում եմ ասել, թե միանգամայն գիտակցում եմ, որ պետք է բարելավեմ իմ առաջնորդելու ունակությունները: «Դիջիթեք» ընկերությունում ինձ շարունակ մի ղեկավար պաշտոնից մյուսն էին բարձրացնում: Եվ չնայած առաջնորդության հմտությունների զարգացման մի քանի դասընթացների եմ հաճախել՝ այսքան տարիների ընթացքում ոչ ոք ինձ իսկապես չի սովորեցրել, թե ինչպես առաջնորդել մարդկանց: Ոչ ոք ինձ երբեք ցույց չի տվել, թե ինչպես խրախուսեմ իմ թիմին կամ ավելի արդյունավետ հաղորդակցվեմ նրա հետ: Ոչ ոք չի բացատրել, թե ինչպես կարող եմ բարձրացնել ընկերության արտադրողականությունը՝ միաժամանակ խթանելով աշխատակիցների նվիրվածությունը: Ես նույնիսկ երբևէ չեմ սովորել իմ ժամանակը ճիշտ կառավարելու և գործերը կարգավորելու հիմնարար արվեստը:

Եվ հիմա, երբ ես ղեկավարում եմ իմ սեփական ընկերությունը, իրավիճակը շատ ավելի վատ է: Ես, կարծես, միշտ չափազանց շատ անելիքներ և չափազանց քիչ ժամանակ ունեմ: Բոլորն ակնկալում են, որ ես ունեմ իրենց բոլոր հարցերի պատասխանները: Ես անընդհատ լարված եմ և ողջ բարկությունս թափում եմ իմ աշխատակիցների վրա, ինչը միայն վատթարացնում է իրավիճակը: Իսկ ինչ վերաբերում է իմ մասնագիտական և անձնական կյանքի միջև հավասարակշռությանը, դա պարզապես երազանք է դարձել: Ես ինքս ինձ

ասում եմ. «Հաջորդ տարի կլինի այն տարին, երբ ես կվերականգնեմ իմ նախկին հոգեվիճակը կամ կսկսեմ ավելի շատ ժամանակ անցկացնել ընտանիքիս հետ»: Բայց գործերս, միևնույն է, չեն պակասում, իսկ ժամանակը շատ արագ է անցնում: Այնպես որ, ես իսկապես կարևորում եմ մեր համատեղ ջանքերը և, եթե դեմ չես, մեծ սիրով կօգտվեմ քո դասերից ու խորապես կուսումնասիրեմ քեզ հետ բարձրակարգ առաջնորդության առանձնահատկությունները: Ես մի քանի հարց ունեմ, որ անընդհատ ցանկանում եմ քեզ տալ, բայց չեմ համարձակվում, որպեսզի հիմար չթվամ:

– Անպատճառ հարցրու,– մեղմորեն ասաց Ջուլիանը:

– Շատ լավ: Նախևառաջ՝ ինչ է իրականում նշանակում «առաջնորդություն», ո՞րն է դրա իմաստը: Չնայած ես ավելի քան 2 500 աշխատող ունեցող հսկայական ընկերություն եմ ղեկավարում, բայց երբևէ չեմ կարողացել հստակ հասկանալ այդ բառի իմաստը:

– Ինչպես արդեն ասել եմ, առաջնորդությունն արժեքավոր նպատակի իրականացմանն ուղղված գործողությունների ամբողջությունն է: Առաջնորդությունն այն բանի գիտակցումն է, որ անհնարինը, որպես կանոն, նշանակում է անհայտ: Շատերը կարծում են, թե առաջնորդը գործադիր տնօրենի կամ նախագահի պաշտոն զբաղեցնող տղամարդը կամ կինն է: Իրականում առաջնորդությունն առնչվում է ոչ թե պաշտոնի, այլ գործողության հետ: Քո ղեկավարները կարող են լինել հիանալի առաջնորդներ: Քո ծրագրավորողները կարող են լինել հիանալի առաջնորդներ: Անգամ գործարանում աշխատող վարպետը կարող է հիանալի առաջնորդ լինել: Հասկացիր, Փիթեր, առաջնորդել նշանակում է խրախուսել, խանդավառել և ազդել: *Առաջնորդությունը ոչ թե գործերը ղեկավարելն է, այլ մարդկանց զարգացնելը:* Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդները

քաջ գիտակցում են, որ ցանկացած կազմակերպության իրական ակտիվներն ամեն առավոտ իրենց գրասենյակի վերելակով բարձրանում են և ուշ երեկոյան իջնում: Շատ պարզ է: Առաջնորդության շնորհիվ մարդիկ բացահայտում են իրենց ողջ տաղանդն ու ներուժը, մինչ առաջադրված տեսլականին հետամուտ լինելիս առաջնորդի օգնությամբ կգիտակցեն այդ տեսլականի արժեքավորությունն ու նշանակությունը: Դու կարող ես սա անել: Քո ղեկավարները կարող են սա անել: Նույնիսկ քո շարքային աշխատակիցները կարող են իրենց կատարած գործում առաջնորդություն ցուցաբերել: Ի դեպ, իրապես արգասաբեր առաջնորդները պետք է ապրեն միաժամանակ երկու տեղում:

– Դժվարանում եմ վերջին միտքդ հասկանալ,– շփոթված ասացի ես:

– Լավագույն առաջնորդները գիտակցում են, որ առաջնորդությունն արհեստ է, ոչ թե նվեր: Նրանք անընդմեջ աշխատում են կատարելագործել առաջնորդության արվեստը: Նրանք ամենից շատ աշխատում են զարգացնել ներկայի հիման վրա ապագայի վրա կենտրոնանալու կարողությունը: Մեծ առաջնորդները տիրապետում են ներկան կառավարելու և միաժամանակ ապագան կերտելու հմտությանը: Ահա թե ինչու եմ ասում, որ նրանք պետք է միաժամանակ ապրեն երկու տեղում: Նրանք պետք է ապրեն ներկայում և նպաստեն ընթացիկ գործողությունների բարելավմանը՝ բարձրացնելով ծառայության որակը, դյուրինացնելով շահագործման համակարգերը և կատարելագործելով հաճախորդների սպասարկման մակարդակը, և միևնույն ժամանակ պետք է ստեղծեն, ձևավորեն ու զարգացնեն ապագայի հստակ նախագիծը: Ցոգ Ռամանը սա շատ պատկերավոր ներկայացրեց ինձ՝ ասելով. «*Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդը նա է, ով*

սովորել է տեսադաշտից բաց չթողնել բարձունքը, քանի դեռ հարթում է այնտեղ տանող ուղին»: Մրցակիցները շուտով կգերազանցեն այն ընկերությանը, որը ջանասիրաբար չի հստակեցնում իր գործողությունները: Բայց այն ընկերությունը, որը չունի հստակ սահմանված գերագույն նպատակ, շուտով դուրս կշպրտվի գործարար աշխարհից:

– Դու մ̆այս պահի համար էիր երեկ ինձ տվել այն գլուխկոտրուկի կտորը:

– Այո՛: Հիշո՞ւմ ես, թե ինչ էր վրան գրված,– հարցրեց Ջուլիանը:

Բարեբախտաբար ես հետս վերցրել էի այդ կտորը և, գոլֆի դեղին վերնաշապկիս գրպանից արագ հանելով, մեկնեցի Ջուլիանին:

– Ես չեմ կարողացել կռահել, թե ինչ է նրա արտաքին տեսքը խորհրդանշում, բայց բառերը կարողացել եմ կարդալ:

– Հիանալի՜ է: Իսկ կասե՞ս, թե ինչ է այդտեղ գրված:

– *Սովորույթ 1. Աշխատավարձն ու նպատակը փոխկապակցել իրար*,– պարտաճանաչ պատասխանեցի ես:– Բայց լիովին համոզված չեմ, թե հասկանում եմ՝ ինչ է նշանակում, Ջուլիան:

– Շուտով կիմանաս:

ՍՈՎՈՐՈՒՅԹ 1

Աշխատավարձն ու նպատակը փոխկապակցել իրար

ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ

Երանելի ապագա կառուցելու սովորույթը

> Կյանքում դժվարություններ հաղթահարելուց, հաջողության մի փուլից մյուսին անցնելուց, նոր ցանկություններ ձևավորելուց և դրանք իրականացնելուց առավել մեծ հաճույք չկա: Նա, ով ճգնում է վեհ կամ ողջունելի նախաձեռնության համար, մխիթարվում է նախ՝ հույսով, հետո՝ ուրախությամբ:
>
> **Սեմյուել Ջոնսոն**

Մինչ ես և Ջուլիանը զրուցում էինք ծածկապատշգամբում, արևը դանդաղ մայր մտավ՝ ճանապարհ հարթելով խաղաղ երեկոյի համար: Չնայած շոգին՝ նա համառորեն հրաժարվում էր հանել իր պատմուճանը:

– Ես ինձ այսպես լավ եմ զգում,– սիրալիր պատասխանեց Ջուլիանը,– բայց չէի հրաժարվի մեկ բաժակ սառույցով ջրից:

– Հաճույքով,– պատասխանեցի ես՝ կանչելով մատուցողին և տեղեկացնելով նրան իմ անսովոր հագնված հյուրի պարզ խնդրանքի մասին: Ես արդեն հասկացել էի, որ Ջուլիանն իսկապես տարբերվում էր երբեմնի ծանր կյանքով ապրող, շարունակ լարված գործարար մարտիկից: Այլևս չկար ալկոհոլային կախվածությամբ, անխոհեմությամբ և հայհոյանքներ տալու սովորությամբ աչքի ընկնող տխրահռչակ ապրելակերպը: Նա արդեն լավ առողջության, լավ դատողության և լավ սկզբունքների տեր անձնավորություն էր:

– Գիտե՞ս, Փիթեր, շատ կան, այսպես կոչված, կառավարման գուրուներ: Նրանք շրջում են քաղաքից քաղաք, անցկացնում սեմինար սեմինարի հետևից և գրում գիրք գրքի հետևից: Մինչ նրանցից շատերը մշակում են անօգուտ կարգախոսներ և արտահայտություններ իրենց գոյությունն արդարացնելու համար, լավագույններն իրականում արդեն ունեն արժեքավոր գաղափարներ, որոնցից օգտվելու դեպքում կարելի է բարձրացնել կազմակերպության արդյունավետությունը: Ես այս խնդիրն անվանել եմ «կատարողականի բաց»: Սա է արգելակում, որպեսզի շատ գործարարներ հասնեն մեծության:

– Կատարողականի բա՞ց:

– Սա մի տեսություն է, որը բացատրում է, թե ինչու գիտելիքը, ընդհանուր առմամբ, արդյունքներ չի տալիս: Հասկանո՞ւմ ես, շատ հաճախ մենք գիտենք, թե ինչ է պետք անել, բայց չենք անում այն, ինչ գիտենք: Մենք շնչավոր էակներ ենք, մինչդեռ իրականում պետք է լինենք *արարիչ* էակներ: Շատ առաջնորդներ գիտեն, որ իրենք պետք է հստակ պատկերացնեն իրենց ապագայի տեսլականը և այն ազդեցություն գործող ձևով հաղորդեն այն մարդկանց, ում առաջնորդելու պատիվն ունեն: Նրանք գիտեն, որ պետք է քայլեր ձեռնարկեն իրենց առաջնորդության ներքո գտնվող անձանց հետ փոխհարաբերություններն ավելի բարելավելու համար: Խնդիրն այն է, որ նրանց չի հաջողվել զարգացնել գործելու սովորությունը: Եվ, հետևաբար, նրանք հետաձգում են այն, ինչ բնազդաբար գիտեն, որ պետք է անել: Նրանք իրենց օրերն անցկացնում են մասնագիտանալով մանրուքների բացահայտման մեջ և չնկատելով, թե ինչպես են աննկատ սահում շաբաթները, ամիսներն ու տարիները: Նմանատիպ առաջնորդները երբևէ լիովին չեն գիտակցում, որ առաջնորդության հաջողության

90 տոկոսը պայմանավորված է իրենց կուտակած գիտելիքներին հետամուտ լինելու, դրանք կյանքի կոչելու և դրանցով ուղղորդված գործելու հետևողականությամբ: Բոլորն ասում են, որ մենք այնքան երջանիկ ենք, որ ապրում ենք տեղեկատվության այս դարաշրջանում: Բայց մարդկանց մեծամասնությունը չի կարողանում գնահատել այն, որ տեղեկատվությունն ինքնին չի կարող ուժ լինել: Ուժն ու մրցակցային առավելությունն այն դեպքում են առաջանում, երբ հավաստի տեղեկատվության հիման վրա ընդունվում են վճռական որոշումներ և իրականացվում վճռորոշ գործողություններ:

– Այնքան մեծ ճշմարտություն կա խոսքերիդ մեջ, Ջուլիան: Մեր ընկերության մեջ շատերը գիտեն, որ մեկ շաբաթվա ընթացքում կարող ենք իրականացնել առնվազն տասնյակ գործողություն՝ իրավիճակը մի փոքր բարելավելու համար: Բայց մենք այնքան զբաղված ենք ամենօրյա հրատապ գործերով, որոնք, կարծես, միշտ ծանրաբեռնում են մեզ, որ մենք կարևորները հետաձգում ենք մինչև հաջորդ եռամսյակ, հետո՝ այդ եռամսյակին հաջորդող եռամսյակ, և այսպես շարունակ:

– Միանգամայն ճիշտ ես: Բայց քանի որ ես քեզ եմ փոխանցում յոգ Ռամանի առաջնորդության իմաստությունը, դու քո ձեռքում ունես սեփական առաջնորդական հմտություններդ բարելավելու բանալին: Փիթեր, դու պետք է փութաջան աշխատես այդ ուղղությամբ: Մատների արանքով մի՛ նայիր ասածներիս այն հույսով, թե ճանապարհին կհասցնես ուսումնասիրել, իսկ հետո խաղի մեջ դնել դրանք: Ճանաչի՛ր դրանց ուժը և խորապես որդեգրիր դրանք քո առօրյայում, որպեսզի ամեն օր կիրառես իմ պատմած սկզբունքները: Իսկույնևեթ քո առաջնորդության և քո կյանքի բաղկացուցիչ կարևոր մասը դարձրու դրանք: Միայն այդժամ կտեսնես

հսկայածավալ բարելավումներ քո՝ որպես մարդկանց առաջնորդի ցուցանիշների արդյունավետության և «ԳլոբալՎյու» ընկերության արտադրողականության ու կատարողականի ցուցանիշների մեջ: Շատ տարիներ առաջ Հերոդոտոսը նշել է. «Մարդկության ամենամեծ ողբերգությունն այն է, որ մարդն ունի մեծ գիտելիքներ, բայց չունի որևէ իշխանություն»:

– Իսկ կարո՞ղ ես որևէ խորհուրդ տալ այն մասին, թե ինչպես, ըստ քո խոսքերի, «առաջնորդության իմաստությունը դարձնեմ ի՛մ առաջնորդության և ի՛մ կյանքի կարևոր բաղկացուցիչ մասը»:

– Ամենակարևորը՝ դու պետք է սկսես քեզ համար *սովորույթ դարձնել* այն իմաստությունը, որը շուտով բացահայտելու ես քեզ համար,– պատասխանեց Ջուլիանը:

– Այսի՞նքն:

– Առաջնորդության այս դասերը սերտելու լավագույն միջոցը դրանք քո մեջ սովորույթ դարձնելու ուղղությամբ աշխատելն է: Դա իմ կողմից քեզ փոխանցվող առաջնորդության մասին հյուսված բոլոր ճշմարտություններից ամենից մնայուն ու կարևորագույն ճշմարտությունն է:

– Կարո՞ղ ես ինձ սովորույթի օրինակ բերել, որպեսզի պատկերացնեմ, թե ինչի մասին ես խոսում:

– Անշո՛ւշտ: Մի պարզ սովորույթ, որին իմաստունները չափազանց բծախնդրությամբ և ծայրաստիճան պատասխանատվությամբ էին վերաբերում, արևածագի հետ արթնանալն էր: Նրանք զգում էին, որ սա կյանքում հզոր առավելություն էր իրենց տալիս և խթանում էր ինքնակարգապահությունը: Ամեն օր իրենց վարժեցնելով այս պարզ փորձառությանը՝ նրանք այն դարձրել էին իրենց էության մի մասնիկը, այնպես որ, մեծ ջանքերի արդյունքում անգամ այլևս չէին կարողանում քնել այդ ժամին:

– Իմ ղեկավարներից մեկը հենց այդպիսին է, Ջուլիան: Դեռահաս տարիքից հայրը նրան ստիպել էր ամեն օր առավոտյան վեր կենալ ժամը 5-ին: Նա պատճառաբանել էր, որ դա արվում է որդու բարեկեցության՝ «նրա բնավորությունը կերտելու համար»: Հիմա, եթե աշխատակիցս նույնիսկ արձակուրդում է, նա վեր է կենում օրվա միևնույն ժամին: Դաժան է, չէ՞: Միգուցե այդ է պատճառը, որ նա մեր ընկերության ամենաարդյունավետ աշխատակիցներից մեկն է:

– Անձի արդյունավետությունը ձևավորվում է շատ եղանակներով: Վաղ վեր կենալը, անշուշտ, լավագույններից մեկն է: Բայց ասածս այն է, որ ինչպես Սիվանայի Մեծն իմաստունները, այնպես էլ քո լավագույն ղեկավարը վաղ վեր կենալու կարգապահությունն իրենց համար *դարձրել են սովորույթ*: Որոշ մարդիկ իրենց համար սովորույթ են դարձրել ամեն օր ընդմիջման ժամին մարզվելու, իսկ մյուսները՝ ամեն երեկո գիրք ընթերցելու կարգապահությունը: Ինչն իսկապես փորձում եմ ասել, և ինչն այնքան կարևոր է, որ ընկալես, այն է, որ ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդ դառնալու և քո առաջնորդական տաղանդները լիովին բացահայտելու միակ ճանապարհը իմ կողմից քեզ ներկայացվող ճշմարտությունները քո առօրյայի մի մասը դարձնելն է: Դու պետք է դրանք դարձնես հզոր սովորույթներ, ինչպես դա՛ արել են քեզ նախորդած ապագայի տեսլական ունեցող բոլոր առաջնորդները: Այս կերպ դու իմացականից անցում կանես գործածականին:

– Ասա՛ ինձ, Ջուլիան, կարո՞ղ եմ սովորույթ համարել ատամներ մաքրելը,– անկեղծորեն հարցրի ես:

– Միանշանակ: Իսկ մտքովդ երբևէ կանցնի՞ գրասենյակ մտնել առանց ատամներդ մաքրելու:

– Չէի համարձակվի նման ցավ պատճառել իմ աշխատակազմին, Ջուլիան,– առաջին անգամ այդքան

երկար ժամանակ անց սրտաբուխ ծիծաղելով ասացի ես:– Դաժան և անսովոր պատժամիջոցներն աշխարհի այս հատվածում խիստ արգելված են, մոռացե՞լ ես:

Ջուլիանը քրքջաց, բայց շատ արագ վերադարձավ այն կետին, որի վրա կանգ էր առել:

– Դու ամեն առավոտ մաքրում ես ատամներդ, և մտքովդ անգամ չի անցնում դա չանել: Այնպես որ, սա սովորույթի կատարյալ օրինակ է: Եթե կարողանաս յոգ Ռամանի համակարգից վերցված առաջնորդության ճշմարտությունները նույն կերպ կիրառել քո առօրյայում, քո հաջողությունը, որպես ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդի, երաշխավորված կլինի: Սա ես քեզ խոստանում եմ:

– Հրաշալի է, ես արդեն ոգևորվել եմ: Դու ինձ բացատրել ես, որ բոլոր լուսավորյալ և արդյունաշատ առաջնորդները վառ պատկերացնում են իրենց ապագայի տեսլականը: Նրանք հստակ գիտեն, թե ուր են ցանկանում գնալ, և իրենց ողջ եռանդն ուղղում են այնտեղ հասնելուն: Դու ինձ նաև սովորեցրել ես, որ առաջնորդության ճշմարտությունները, որոնցից կազմված է յոգ Ռամանի հաջողության մնայուն համակարգը, պետք է վերածվեն սովորույթների, որպեսզի ես դրանք գրեթե անգիտակցաբար ամեն օր կիրառեմ՝ չնայած խիստ զբաղվածությանս: Իսկ հնարավոր չէ՞ր լինի այս հնագույն համակարգի գաղտնիքներն ինձ հիմա ասել,– հարցրի՝ հետաքրքրությունս հազիվ զսպելով:

Ջուլիանը նայեց դեպի երկինք, որն արդեն մթնել էր և ծածկվել աստղերով: Նա հայացքը մի պահ կենտրոնացրեց ասես հավերժական թվացող աստղերից մեկի վրա, կկոցեց աչքերը՝ փորձելով այն ավելի պարզ տեսնել, հետո քթի տակ ինչ-որ բան փնթփնթաց և, մինչ ես կկռահեի նրա խոսքերի իմաստը, ասաց.

– Ահա, թե որտեղ ես, ընկերս: Ես կարոտել էի քեզ:

Բայց հասկանալով, որ հեռացել է իրականությունից՝ արագ ուշքի եկավ և իր ուշադրությունը բևեռեց վրաս՝ զղջման ձայնով ասելով.

– Ներող եղիր, Փիթեր: Երբ այդքան երկար ժամանակ անցկացնում ես մենության մեջ, բարեվարքության կանոնները տեղի են տալիս: Ներողություն եմ խնդրում մտքիս թռիչքի համար: Պարզապես նկատեցի մի բան, որն ամբողջ շաբաթ չէի կարողացել գտնել:

Կարճ դադարից հետո նա շարունակեց.

– Յոգ Ռամանն ինձ ասել է, որ ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդները մի քանի սովորույթ են կիրառել: Իր ասելով՝ դրանք ութն են: Կարգապահության այս ութ դրսևորումները պարփակում են առաջնորդության ողջ խորհուրդը, որը փոխանցվել է դարեդար ու կիրառվել աշխարհի մեծամեծ առաջնորդների կողմից: Սակայն դրանք դժվարություններն արագ հաղթահարելու մեզ ծանոթ և այսօրվա գործարար աշխարհում մեծապես տարածված ռազմավարությունները չեն, Փիթեր: Ընդհակառակը՝ դրանք արտացոլում են հավերժական ճշմարտությունն այն մասին, թե ինչպես կարելի է տղամարդկանց և կանանց դրդել գործել, ինչպես ձեռք բերել մարդկանց անսահման հավատարմությունն ու հարգանքը և ինչպես մարդկանց օգնել բացահայտել այն լավագույնը, որ նրանք ունեն իրենց մեջ: Յոգ Ռամանն իր ողջ պայծառատեսությամբ կարողացել է այս ութ սովորույթը բովանդակել առաջնորդության այն համակարգի մեջ, որ խոստացել եմ փոխանցել քեզ: Ես տեսնում եմ, որ դու համբերատար ու անկեղծ ձգտում ես քաղել ավելի լավ առաջնորդ դառնալու մասին այդ դասերը: Կարծում եմ, արդեն ժամանակն է քեզ սովորեցնել օգտվել այդ համակարգից:

– Մի՞թե երեկ իմ գրասենյակ կատարած քո անակնկալ այցից հետո թողած գլուխկոտրուկի կտորն ինչ-որ

կապ ունի յոգ Ռամանի առաջնորդության համակարգի առաջին սովորույթի հետ:

– Այո, Փիթեր: Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդների առաջին սովորույթը վերաբերում է «աշխատավարձ-նպատակ հարաբերակցությանը»: Սա «երանելի ապագա կառուցելու վրա կենտրոնանալու սովորույթն» է: Ինչպես արդեն ասել եմ, բոլոր լուսավորյալ առաջնորդներն ունեն իրենց կազմակերպության ապագայի վառ արտահայտված տեսլականը: Բայց միայն տեսլական ունենալը բավարար չէ: Տեսլականը պետք է խանդավառի քո ընկերության տղամարդկանց և կանանց մտքերն ու դիպչի նրանց սրտերին: Նրանք կդրսևորեն չափից մեծ պատասխանատվություն, երբ իրենց առաջնորդն իրենց համար գծագրի երանելի և նշանակալից ապագայի տեսլականը: *Աշխարհում ամենահզոր խթանող ուժը նպատակն է:*

– Յոգ Ռամանն ինձ ասել է, որ մարդկությունը համակված է ուրիշների կյանքում փոփոխություն մտցնելու բուռն տենչանքով: Մարդիկ զգում են խոր ներքին պահանջ՝ դառնալու ավելի մեծ ու վսեմ ինչ-որ բանի մի մասնիկը: Անկախ նրանից՝ մենք խոսում ենք գործադիր տնօրենի, թե բեռնափոխադրողի մասին, յուրաքանչյուր մարդ այն զգացողության կարիքն է զգում, որ ինքն ինչ-որ մի հարցում իր ներդրումն ունի: Մեծ առաջնորդները գնահատում են «մարդկանց այս ծարավը» և պարբերաբար իրենց հետևորդներին հայտնում, թե, ընդհանուր առմամբ, ինչպիսի դրական ազդեցություն է ունենում նրանց ամենօրյա աշխատանքն աշխարհի վրա: Նրանք նաև վառ են պահում իրենց կազմակերպության խանդավառության կրակը՝ շարունակաբար աշխատակիցներին ցույց տալով, որ կատարված աշխատանքն օր օրի նրանց ավելի է մոտեցնում այնքան փափագելի արդյունքին: Պարզ ասած՝ այս առաջնորդներն իրենց

հետևորդներին խթանում են առավոտյան անկողնուց վեր կենալ:

– Շատ հետաքրքիր է: Իսկ գաղափար ունե՞ս, թե ինչպես կարող եմ սա կիրառել իմ պարագայում:

– Ավելի վաղ դու ասացիր, որ բարոյականության պակասն է կասեցնում «ԳլոբալՎյու» ընկերության աճը:

– Ճիշտ ես:

– Ուրեմն հիշիր սա, Փիթեր: Չկա չխանդավառվող անձնավորություն, կա չխանդավառված աշխատակից: Կարող ես թիմիցդ ընտրել ցանկացած անդամի, որը, քո կարծիքով, խանդավառության ու նախաձեռնողականության պակաս ունի, և նրա անձնական կյանքը մանրազնին ուսումնասիրելուց հետո հետևություն անել:

– Համարձակվեմ գուշակե՞լ:

– Դու կտեսնես, որ այդ մարդն ունի նախասիրություններ, որոնք շատ է կարևորում: Դու կտեսնես, որ նա ունի հետաքրքրություններ, որոնք ոգեշնչում են նրան: Դու կբացահայտես, որ նա մինչև ուշ գիշեր աշխատում է իր նամականիշների հավաքածուի վրա կամ ժամեր է ծախսում, որպեսզի սովորի նոր լեզուներ կամ որևէ երաժշտական գործիք նվագել: Յուրաքանչյուր մարդ այս մոլորակի վրա կարող է ինչ-որ բանից խանդավառվել և քաջալերվել: Առաջնորդի առաջնային խնդիրն իր թիմին երանելի նպատակի՝ իր տեսլականի համար ոգեշնչելն ու խթանելն է: Փոխանակ աշխատակիցներիդ քո մշակած նպատակների ուղղությամբ շարունակ աշխատել հրամայես, միգուցե ոգեշնչես նրանց դա սիրո՞վ անել: Իսկ եթե պարզես, որ նրանք ոգեշնչված չեն, ապա դա այդպես է միայն այն պատճառով, որ դու դեռևս նրանց բավարար շարժառիթ չես ներկայացրել ապագայի քո պատկերը նկարելու համար: Մտապահիր այն, ինչ հոգեբաններն իմացել են դարեր շարունակ. մարդկային արարածները, բնականաբար, խուսափում

են ցավից՝ վազելով դեպի հաճույքը: Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդները հաճելին ու անհրաժեշտն իրար համադրելու ուղիներ են գտնում իրենց աշխատակիցների համար. *նրանք աշխատավարձն ու նպատակը փոխկապակցում են իրար:*

Կարճ դադարից հետո Ջուլիանը շարունակեց.

– Ո՞րն է քո ընկերության առաքելությունը:

– Դե, վերջացրու: Ես հոգնել եմ առաքելության մասին հայտարարություններից: Կարծում եմ, այդ ամբողջ գաղափարախոսությունը մահվան դուռը կհասցնի մեզ: Կներես, իհարկե, որ այսպես եմ խոսում:

– Լիովին համաձայն եմ քեզ հետ, բայց փաստը մնում է փաստ, որ գծագրելով քո ընկերության ապագան՝ դու կգրավես քո աշխատակիցների ուշադրությունը և նրանց ջերմեռանդությունը կօգտագործես ճիշտ ու կարևոր առաջադրանքների լուծման համար: Ուրեմն, ըմբռնումով վերաբերվիր խոսքերիս, խնդրում եմ:

– Լինել մեր հաճախորդների նախընտրած մատակարարը, ստեղծել բարձրորակ ապրանքներ և առաջիկա հինգ տարում վերածվել հինգ միլիարդ դոլար արժողությամբ ընկերության,– հպարտորեն հայտարարեցի ես:

– Դու իրո՞ք կարծում ես, որ նման առաքելության մասին հայտարարությունը կոգեշնչի մարդկանց, որպեսզի նրանք առավելագույն նվիրումով աշխատեն ընկերության համար: Դու իրո՞ք հավատում ես, որ նրանց այսպես կխթանես ամեն առավոտ անկողնուց վեր կենալ: Արդյո՞ք նրանց ծանրակշիռ շարժառիթ տվեցիր, որի ուղղությամբ նրանք կաշխատեն: Յուրաքանչյուր ընկերություն ցանկանում է դառնալ հաճախորդի նախընտրած մատակարարը: Իսկ մոտ հինգ միլիարդ դոլար, խոստանում եմ, գաղտնի կնվիրեմ քեզ: Դու հավանաբար միակն ես ամբողջ ընկերությունում, ով ոգևորված է

այդ առաքելությունից: Դա որևէ կերպ չի կարող *հուզել* ընկերության շարքային աշխատակցին, որը քրտնաջան աշխատում է վարկը մարելու և իր երեխաների դպրոցական ծախսերը հոգալու համար:

Ջուլիանի խոսքերն ինձ խայթեցին: Ես գիտեի, որ նա ուզում էր կոչ անել ինձ նոր գաղափարներ ձևավորել մտքումս: Բայց նա տրորում էր իմ ցավոտ տեղը: Ես ինքս էի մտահղացել այդ առաքելությունը: Եվ դա ինձ համար շատ մեծ նշանակություն ուներ:

– Արի քո ընկերության ապագան պատկերող տեսլականը վերաձևակերպելու ուղիներ փնտրենք, որպեսզի այն ծառայի հօգուտ քո մարդկանց ջերմեռանդության ավելացման: Ո՞րն է քո ընկերության գործունեության ոլորտը:

– Մենք տրամադրում ենք ծրագրային ապահովում:

– Իսկ ո՞րն է ձեր առաջնային շուկան:

– Առողջապահության ոլորտը: Մեր ծրագրային ապահովումը հիմնականում օգտագործվում է խոշոր հիվանդանոցներում և առողջապահական ծառայությունների մատուցման կենտրոններում՝ իրենց հիվանդներին ավելի լավ սպասարկելու համար:

– Օ՛, մենք արդեն մոտենում ենք գլխավորին,– ասաց Ջուլիանը:– Եվ ձեր ծրագրային ապահովմամբ հստակ ի՞նչ են կարողանում անել ձեր պատվիրատուները:

– Դե, մեր ամենից լավ վաճառվող ծրագիրը բժիշկներին ու բուժքույրերին օգնում է հսկել առավել մեծ խնամք պահանջող հիվանդներին: Չնայած այն մշակվել էր նախորդ տարի՝ մեր ոլորտը լուսաբանող ամսագրում վերջերս նշվել էր, որ միայն այդ ծրագրի շնորհիվ ավելի քան 100 000 մարդու կյանք էր փրկվել:

– Ահա, թե ինչ նկատի ունեմ ծանրակշիռ շարժառիթ ասելով,– ընդհատեց Ջուլիանը մեծ ոգևորությամբ:– Եվ ինչպիսի՞ եկամուտ էր ստանալու «ԳլոբալՎյուն»

միլիոնավոր մարդկանց կյանքեր փրկելու պարագայում:

– Դա իսկապես դժվար է ասել: Այնքան շատ գործոններ կան, որոնք ես պետք է հաշվի առնեմ և...

– Թվերը կարևոր են նրա համար, ինչ ես փորձում եմ քեզ ցույց տալ,– կրկին ընդհատեց Ջուլիանը:– Ուղղակի ինձ ասա՝ հնարավո՞ր է արդյոք, որ ձեր վաճառած ծրագրային ապահովման շնորհիվ ամեն տարի միլիոնավոր կյանքեր փրկելու արդյունքում ձեր եկամուտն աճի՝ հասնելով հինգ միլիարդ դոլարի:

– Այո, հնարավոր է,– խոստովանեցի ես:

– Լավ: Իսկ հիմա մի պահ պատկերացրու, որ քո ընկերության առաքելության մասին արված հայտարարությունը հնչում է այսպես՝ «ԳլոբալՎյու» ընկերությունն ստանձնել է տղամարդկանց, կանանց և երեխաների կյանքը փրկելու ազգանվեր գործը՝ մեր հարգարժան պատվիրատուներին տրամադրելով գերժամանակակից, բարձրարժեք ծրագրային ապահովում, որը նրանց հնարավորություն կտա փայլուն հոգալ իրենց հիվանդների կարիքները: Մեր հնգամյա ծրագրի նպատակն է փրկել ավելի քան հինգ միլիոն մարդու կյանք և զգալի ու կայուն ազդեցություն ունենալ առողջապահության ոլորտի վրա:

– Ո՜ւխ,– բացականչեցի ես՝ անմիջապես զգալով Ջուլիանի խրատի զորությունը:

– Գիտե՞ս, Փիթեր, *յուրաքանչյուր առաջնորդի պարտականությունն է նախորոշել իր մարդկանց իրականությունը*: Նա նրանց ցույց է տալիս աշխարհը տեսնելու ավելի լավ, ավելի պայծառ և ավելի լուսավոր ուղին: Նա ի գիտություն է ընդունում իր մարդկանց առջև ծառացած մարտահրավերները և դրանք դարձնում աճելու, կատարելագործվելու և հաջողության հասնելու հնարավորություններ: Նա ավելին է անում, քան սոսկ

ցույց տալը, թե *ինչպես* ճիշտ վարվել (դա ղեկավարի պարտականությունն է): Լուսավորյալ առաջնորդն ավելի շատ հստակեցնում է, թե ինչն է ճիշտ անել, իսկ դա իր մարդկանց տալիս է ծանրակշիռ շարժառիթ՝ շատ ավելի լավ անելու իրենց երբևէ արած գործը: Նա անընդմեջ հիշեցնում է նրանց փափագած նպատակի լավ, արդար և պատվաբեր լինելը: Նա շատ լավ գիտակցում է, որ նորարարության և բացառիկ արդյունավետության լավագույն խթանը բովանդակալից աշխատանքն է:

Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդն իր հետևորդներին իրականում հույս է տալիս՝ ցույց տալով այն գերբնական իրականությունը, որ նրանք կարող են ունենալ, եթե նպատակաուղղված շարունակեն շարժվել իրենց առաջնորդի տեսլականով: Այլ կերպ ասած՝ նա իր մարդկանց մեջ սերմանում է բուռն կրքի զգացում՝ իր նպատակի զորությամբ հափշտակելով նրանց սրտերն ու մտքերը: Նապոլեոն Հիլն այսպես է նկարագրել պահի գեղեցկությունը. «Փայփայե՛ք ձեր տեսլականն ու երազանքները, քանի որ դրանք ձեր հոգու զավակներն են՝ ձեր գերնվաճումների նախագծերը»: Մինչդեռ Օրիսոն Սուեթ Մարդենը գրել է. «Չկա ավելի լավ դեղ, քան հույսը, չկա այնչափ զորեղ խթան և այնչափ զորեղ դարման, քան վաղը ինչ-որ ավելի լավ բանի սպասելը»: Պետք է գտնել այն տեսլականը, որի մեջ կներդնես քո ողջ ներուժը, որը կդառնա քո շարժիչ ուժը, քո «raison d'etre»-ն (կյանքի իմաստը - *թարգմ.*), քո կյանքի գործը: Քո ոգեշնչվածությունը և ջերմեռանդությունը կտարածվեն ամբողջ կազմակերպության մեջ:

– Խոսքերիդ մեջ այնքան իմաստություն կա, Ջուլիան: Իրականում, եթե «ԳլոբալՎյուի» համար գծագրեմ այնպիսի ծանրակշիռ շարժառիթ կամ պատկերացնեմ այնպիսի արժանավայել տեսլական, որը կհագեցնի իմ

աշխատակիցների ծարավը և իրական փոփոխություն կմտցնի մարդկանց կյանքում, ապա նրանք *կխանդավառվեն* իրենց կատարած աշխատանքով:

– Միանգամայն ճիշտ ես: Ի դեպ, չմոռանաս մի կարևոր հանգամանք: Դադարիր այդքան կենտրոնանալ այն բանի վրա, թե *ինչ* ես ստանալու, երբ տեսլականդ իրականություն դառնա, և սկսիր ավելի շատ ուշադրություն դարձնել այն բանի վրա, թե *ինչու* ես դա անում: Քանի որ, երբ քո ողջ եռանդն ու ներուժը նվիրում ես քո առջև դրված երանելի նպատակի իրականացմանը և դադարում մտածել պարգևներ ստանալու մասին, շատ ավելի արագ ես հասնում քո նպատակակետին:

– Այդ ինչպե՞ս:

– Ես քեզ կպատմեմ յոգ Ռամանի առակներից, որը շատ գեղեցիկ ձևով կտա քո հարցի պատասխանը: Երիտասարդ մի ուսանող երկար ճանապարհ էր կտրելանցել շատ ճանաչված մի հոգևոր վարդապետի գտնելու համար: Երբ նա վերջապես հանդիպել էր այդ մարդուն, նրան ասել էր, որ իր կյանքի գերագույն նպատակը երկրագնդի ամենաիմաստուն մարդը դառնալն էր, ինչի համար ինքը պետք է ուսաներ լավագույն վարդապետի մոտ: Տեսնելով երիտասարդի ոգևորությունը՝ վարդապետը համաձայնվել էր իր գիտելիքները փոխանցել նրան և վերցնել իր մոտ որպես աշակերտ: «Ինչքա՞ն ժամանակ կպահանջվի, մինչև ես հասնեմ լուսավորության»,– անմիջապես հարցրել էր տղան: «Առնվազն հինգ տարի»,– պատասխանել էր վարդապետը: «Դա չափազանց երկար է: Ես չեմ կարող հինգ տարի սպասել: Իսկ չե՞մ կարող արդյոք կրկնակի ավելի ճգնել, քան Ձեր մյուս ուսանողները»,– մտահոգ ասել էր տղան: «Կարող ես, բայց դա կտևի տասը տարի»,– հաջորդել էր վարդապետի պատասխանը: «Տասը տարի՞... Լա՛վ, իսկ եթե ես ճգնեմ օր ու գիշեր՝ օգտագործելով ողջ

մտավոր կարողությունս, այդ դեպքում ինչքա՞ն ժամանակ կպահանջվի, որպեսզի հասնեմ իմ բաձալի իմաստությանը»: «Տասնհինգ տարի»,– պատասխանել էր վարդապետը: Տղան հիասթափված ու մի փոքր բորբոքված հարցրել էր. «Այդ ինչպե՞ս պատահեց, որ ամեն անգամ, երբ ասում եմ, թե ավելի շատ կաշխատեմ նպատակիս հասնելու համար, Դուք ինձ ասում եք, որ ավելի շատ ժամանակ կպահանջվի»: «Պատասխանը պարզ է,– ասել էր վարդապետը,– եթե մեկ աչքը կենտրոնացած է պարգևի վրա, մնում է միայն մեկ աչք, որպեսզի կենտրոնանա նպատակի վրա»:

– Չեմ մոռանա այս խրատդ, Ջուլիան:

– Չէ՞ որ այն լի է ճշմարտությամբ: Փոխանակ կենտրոնանար այն բանի վրա, թե ինչ կարող էր տալ՝ հասնելով իր վերջնական նպատակակետին, տղայի միտքը կենտրոնացած էր այն բանի վրա, թե ինչ էր ստանալու: Եվ, ուրեմն, նրանից շատ ավելի երկար ժամանակ կպահանջվեր այնտեղ հասնելու համար: Ինչ իսկապես փորձում եմ ասել քեզ, Փիթեր, այն է, որ *պետք է կենտրոնանալ ներդրման* վրա: Հետաքրքիրն այն է, որ *տալով՝ իրականում սկսում ես ստանալ*: Շարունակ խորհրդածելով արժեքավոր գործի շուրջ և շարունակ ինքդ քեզ միևնույն՝ «Ինչպե՞ս կարող եմ ծառայել» հարցը տալով՝ այնքան շատ պարգևներ ես ստանում, որ երբևէ չէիր կարող պատկերացնել: Ինչպես ասում են Արևելքում, «Վարդի բույրը միշտ մնում է նվիրողի ձեռքին»:

– Որքա՞ն ճշմարտություն կա ասվածի մեջ, երբ խորն ես մտածում,– խոստովանեցի ես:

– Ահա մի հիանալի օրինակ: «Սաութուեսթ էքլայնզ» ընկերությունը տարիներ շարունակ եղել է աշխարհի ամենահաջողակ խոշոր ավիաընկերություններից մեկը: Հերբ Քելեհերը՝ դրա հաստատակամ և նորարար առաջնորդը, հեշտությամբ կարող էր սահմանել

ընկերության նպատակը «հիանալի ավիաընկերություն լինելու», շահույթի բարձր մակարդակ ունենալու կամ գոհ հաճախորդներ ունենալու տեսանկյունից: Բայց նա այսպես չէր վարվել: Նա բավականաչափ իմաստուն էր հասկանալու համար, որ իր մարդկանց հուզական աշխարհը կենտրոնացնելով ծանրակշիռ շարժառիթի վրա՝ նա կնպաստեր, որպեսզի «Սաութուեսթը» դառնար հիանալի ավիաընկերություն, ունենար խոշոր եկամտաբերություն և գոհ հաճախորդների մեծ բանակ ստեղծեր: Ուստի նա իր ընկերության աշխատանքն ու իրականությունն այնպես էր ներկայացրել, որ իրականում այն փոխկապակցվել էր մարդկանց հետ:

– Ինչպե՞ս էր դա նրան հաջողվել:

– Նա բացատրել էր, որ «Սաութուեսթը» շատ առանձնահատուկ ավիաընկերություն էր, որը ղեկավարում էին շատ առանձնահատուկ մարդիկ: Նա իր թիմին ցույց էր տվել, թե ինչպես ընկերության գովազդած ցածր գների շնորհիվ շատ մարդիկ, որոնք նախկինում երբևէ չէին կարողացել օդով ճանապարհորդել, այժմ կարող էին ստանալ ինքնաթիռով կանոնավոր թռչելու հնարավորություն: Սա նշանակում էր, որ տատիկներն ու պապիկները կարող էին ավելի հաճախ այցելել իրենց թոռներին, իսկ փոքր բիզնեսի տեր մարդիկ կարող էին ուսումնասիրել նոր շուկաներ, որոնք նախկինում երբևէ չէին կարողացել այցելել: Նա իր մարդկանց ցույց էր տվել, թե իրականում ինչպես կարող էին իրենց աշխատանքով օգնել ուրիշներին իրականացնել իրենց երազանքները և ապրել ավելի լավ կյանքով: Նա շատ լավ գիտակցում էր, որ *ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդի առանցքային խնդիրներից մեկը մարդկանց մոտ սրտացավություն առաջացնելն էր*:

Մեկ անգամ այդպես վարվելով՝ նա հետագայում ստացել էր փափագածը: Ուստի քո ղեկավարների ու

քեզ համար գտիր մի միջոց, որով կարող եք ցույց տալ ձեր աշխատակիցներին, որ իրենց աշխատանքը ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն շոշափում է այլ մարդկանց կյանքը: Ցույց տվեք, որ նրանց կարիքը զգացվում է, և նրանք կարևոր են, և հագեցրեք նրանց՝ մարդկանց կյանքում փոփոխություն մտցնելու ծարավը: Ահա, թե ինչ է իրենից ներկայացնում ապագայի իրենց տեսլականն ունեցող առաջնորդների առաջին սովորույթը. *աշխատավարձն ու նպատակն իրար փոխկապակցելով՝ մարդկանց փոխկապակցում ես ավելի վեհ շարժառիթի, ինչի արդյունքում քո մարդիկ սկսում են լավ զգալ իրենց կատարած աշխատանքի համար: Իսկ երբ քո մարդիկ լավ զգան իրենց կատարած աշխատանքի համար, նրանք կսկսեն իրենց լավ զգալ նաև որպես մարդ: Հենց այդ ժամանակ է, որ սկսվում է իրական առաջխաղացումը:* Ինչպես Հենրի Ֆորդն է ասել, «Անտարբեր չեն միայն նրանք, ովքեր հետապնդում են ուրիշի նպատակները»: Մարդկանց քո տեսլականում տեր զգալու չնչին հնարավորություն տուր, այդժամ նրանք քո առաջնորդության համար քեզ կպարգևատրեն իրենց հավատարմությամբ:

– Պետք է մտածել այս մասին,– միջամտեցի ես:– Վերջերս լսել եմ ծանրակշիռ շարժառիթ ստեղծելու նմանատիպ օրինակի մասին: Երկրորդ համաշխարհային պատերազմի ընթացքում դաշնակից ուժերի համար պարաշյուտներ պատրաստող բանվորներն այնքան էլ ոգևորված չէին իրենց կատարած աշխատանքով: Նրանց համար դա նույնիսկ տաղտկալի էր դարձել: Նրանք այնքան էին նույն բաները արել, որ, ի վերջո, հոգնել էին իրենց աշխատանքից: Բայց մի օր կազմակերպության առաջնորդներից մեկը բոլորին կանչել էր և հիշեցրել իրենց աշխատանքի արժեքի մասին: Նա ասել էր նրանց, որ դա պարզապես կարող էր փրկել իրենց

հայրերի, որդիների, եղբայրների և հայրենակիցների կյանքը: Նա հիշեցրել էր, որ նրանց կատարած աշխատանքը կյանքեր է փրկում: Նրանց կապակցելով ավելի մեծ պատկերի հետ՝ նա խթանել էր բանվորների արտադրողականությունը:

Ջուլիանը ձեռքը մեկնեց, որպեսզի վերցնի կողքի սեղանի վրա ինչ-որ մեկի թողած թերթը, և հրեց իմ կողմը: Երբ հայացքս գցեցի առաջին էջի նկարին, որպեսզի ջահի աղոտ լույսի ներքո տեսնեմ, թե ինչ է պատկերված, նա ասաց.

– Ես այսօր սա ավելի վաղ կարդացել եմ և կուզենայի մի հարցի շուրջ խոսել քեզ հետ: Ի՞նչ ես տեսնում հենց այս էջում:

– Կարծես, երկրագնդի լուսանկար լինի՝ տիեզերագնացների լուսանկարածներից մեկը:

– Ճիշտ ես: Այսօր՝ կեսօրվա արևի տակ, ես խոշորացույցով նայեցի այդ թերթում հրապարակված լուսանկարին: Գուշակիր, թե ինչ եմ տեսել:

– Չեմ պատկերացնում՝ ինչ կարող է լինել:

– Ես նկատեցի, որ այն իրականում բաղկացած է հազարավոր փոքրիկ սև կետերից: Վաղն առավոտյան սուրճ խմելիս դու նույնպես կփորձես: Եվ հաստատ կտեսնես, որ թերթի յուրաքանչյուր պատկեր ոչ այլ ինչ է, եթե ոչ թանաքի կետերի հավաքածու:

– Լավ, բայց ի՞նչ ես փորձում սրանով ասել, Ջուլիան:

– Ասելիքս այն է, որ երբ ինչ-որ մեկին հարցնում ես, թե ինչ է պատկերված այս նկարում, նա անմիջապես պատասխանում է, որ երկրագունդ է: Ոչ ոք երբեք չի ասում, որ տեսնում է իրար կապակցված տասը հազար կետ: Թերթում նկարները դիտելիս մենք ինքներս մեզ սովորեցրել ենք կենտրոնանալ մեծ պատկերի վրա և նյութը դիտարկել ավելի մեծ հեռանկարում: Այնուամենայնիվ, շատ հաճախ գործարար աշխարհում

ղեկավարներն ու առաջնորդները տեսադաշտից բաց են թողնում իրենց բոլոր հեռանկարները և օրերն անց են կացնում մանրուքների վրա կենտրոնանալով:

– Կետերի վրա,– կրկին միջամտեցի՝ ցույց տալով, որ ընկալել եմ Ջուլիանի արած գերազանց համեմատության իմաստը:

– Դու հասկացար ասածս... Եվ երբ նրանք այսպես են վարվում, նրանք տեսադաշտից բաց են թողնում իրենց առջև բացվող հնարավորությունների աշխարհը, ինչպես յուրաքանչյուր ոք, ով կենտրոնանալով այս պատկերը կազմող կետերի վրա՝ բաց է թողնում մեր աշխարհի այս դիտարժան տեսքը: Տեսլական ունեցող առաջնորդ լինելու համար դու պետք է մշտապես կենտրոնանաս մեծ պատկերի վրա՝ այն երանելի շարժառիթի վրա, որը պահված է քո տեսլականի սրտում: Դու պետք է քո մարդկանց ուշադրությունը կենտրոնացնես այն համայնքների վրա, որոնց նրանք օգնում են, և այն կյանքերի վրա, որոնց նրանք հուզում են: Դա կխթանի անհրաժեշտ խանդավառությունը:

– Բայց պետք չէ՞, արդյոք, լինել առանձնահատուկ անձնավորություն, որպեսզի ցանկանաս քրտնաջան աշխատել ընկերությանդ համար, քանի որ լավ աշխատանք կատարողը, ինչպես դու ես ասում, «պետք է ունենա ծանրակշիռ շարժառիթ», որը նրան կխթանի առաջ շարժվել: Եթե անկեղծ լինեմ, իմ բոլոր մարդկանց հետաքրքրում է միայն իրենց աշխատավարձը: Նրանք ի զորու չեն մտածել ընկերության, առավել ևս նրա տեսլականի մասին:

– Դա քո մեղքն է, Փիթեր:

– Ինչ նկատի ունես:

– Բավ է քո մարդկանց մեղադրես քո առաջնորդության ձախողումների մեջ: Բավ է մեղքը բարդես փոփոխվող տնտեսության, կանոնակարգերի ավելացման

և մրցակցային ճնշումների վրա: Մարդիկ չեն հրապուրվել քո տեսլականով, քանի որ դու հրապուրիչ առաջնորդ չես: Նրանք հավատարիմ չեն, քանի որ նրանց բավարար հիմքեր չես տվել հավատարիմ լինելու համար: Նրանք չեն սիրում իրենց աշխատանքը, քանի որ դու չես կարողացել նրանց մեջ սեր և ջերմեռանդություն արթնացնել: Ստանձնի՛ր պատասխանատվություն, Փիթեր: Հասկացի՛ր վերջապես, որ *մեծ հետևորդներ ունենալուց առաջ պետք է դառնալ մեծ առաջնորդ:*

Ջուլիանի ասածի ճշմարտացիությունը ցնցեց ինձ: Կառավարման մասին իմ ունկնդրած սեմինարներից ոչ մեկը կամ ինձ հետ աշխատած խորհրդատուներից ոչ ոք երբևէ այսպիսի մտածումներ չէր հաղորդել: Եվ, այդուհանդերձ, ես գիտակցում էի, որ սա էր ճշմարտությունը: Հոգուս խորքում ինչ-որ բան՝ թերևս բնազդս, ինձ հուշեց, որ վանականի հանդերձանքով երիտասարդ և կայտառ տեսք ունեցող այս մարդն ինձ հաղորդակից էր դարձնում այնպիսի մի իմաստության, որը խորապես ազդելու էր ոչ միայն իմ առաջնորդության, այլև իմ անձնական կյանքի վրա: Ես գիտեի, որ ապագայի հստակ տեսլականի պակաս ունեի, և որ իմ շրջապատում բոլորը նկատել էին այս ձախողումս: Ես գիտեի, որ ապագայի նկատմամբ իմ անորոշության զգացողությունն արտատպվում էր իմ ողջ ընկերության մեջ իմ կտրուկ բնավորության ու ինքնավստահության պակասի միջոցով: Եվ ես գիտեի, որ իմ մարդիկ ինձ ո՛չ հարգում էին, ո՛չ վստահում: Ջուլիանը միանգամայն իրավացի էր: Նրանք ինձ չէին ընդունել որպես իրենց առաջնորդի:

– Առաջնորդվելու փափագն այն օրն է ծնվում, երբ քո մարդիկ զգում են, որ դու իսկապես հաշվի ես առնում իրենց շահերը,– շարունակեց Ջուլիանը:– Երբ նրանք զգան, որ դու հոգ ես տանում իրենց մասին, նրանք կզոհաբերեն իրենց անձերը քեզ համար: Երբ

սկսես քո մարդկանց առավել դասել, քան շահույթդ, դու ավելի զորեղ բան կստանաս, քան նրանց սրտերը գրավելը: Դու կվաստակես նրանց վստահությունը: Երբեք մի մոռացիր, որ վստահության արժանանալու իրական գաղտնիքը վստահության արժանի լինելն է:

Երեկոյան ժամը 10-ն էր: Ես և Ջուլիանը մնացել էինք մեն-մենակ գոլֆի ակումբի պատշգամբում: Մտածեցի ընկերոջս առաջարկել խոսակցությունը շարունակել մեր տանը, բայց հետո միտքս փոխեցի: Երեկոն հիասքանչ էր: Երկինքը զարմանալիորեն ջինջ էր և ծածկվել էր հազարավոր փայլփլուն աստղերով: Լիալուսինը լուսավորում էր այն տարածքը, որտեղ մենք նստած էինք, և խորհրդավոր զգացում տալիս արդեն իսկ անսովոր այդ օրվան: Ջուլիանը խորասուզվել էր մեր զրույցի մեջ. նրանից հորդում էր առաջնորդության իմաստությունն իր ողջ ճարտասանությամբ ու նրբագեղությամբ: Ես հիմար կլինեի, եթե համակ ուշադրությամբ չլսեի այս մարդուն, որն այնքան բան էր սովորել Հիմալայներում ապրած ժամանակ: Ես այս ամենի համար առնվազն պարտական էի իմ ընկերության աշխատակիցներին:

– Դեմ չե՞ս, եթե քեզ մեկ այլ կարևոր հարց տամ, Ջուլիան:

– Բոլորովին: Դրա համար եմ ես այստեղ,– պատասխանեց նա:

– Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդները ինչպե՞ս են իրենց հետևորդներին ցույց տալիս, որ իրենք իսկապես մտածում են նրանց շահերի մասին:

– Հիանալի հարց տվեցիր, Փիթեր: Առաջինը պետք է վարժվել «համապատասխանեցման սկզբունքին»:

– Երբեք չեմ լսել դրա մասին:

– Ըստ համապատասխանեցման սկզբունքի՝ երբ քո ծանրակշիռ շարժառիթը, որը մենք պարզապես

անվանել ենք «քո տեսլական», համահունչ է քո առաջնորդության ներքո գտնվող մարդկանց շահերին, դու արժանանում ես շատ մեծ վստահության, հավատարմության և նվիրվածության: Հավաստիացիր, որ ապագայի քո տեսլականի հետ համամիտ են քո առաջնորդության ներքո գտնվող բոլոր մարդիկ: *Չափազանց շատ տեսլականներ մարդկանց սրտերում գրված լինելու փոխարեն ամրագրված են գրասենյակի պատերին:* Քո մարդկանց՝ սկսած բարձրակարգ ղեկավարներից մինչև շարքային աշխատակիցները, հնարավորություն տուր իրենց զգալու իրական տերն այն նպատակի, որին հասնելուն են ուղղված քո ընկերության ողջ ջանքերը: Համաշխարհային մակարդակ ունեցող յուրաքանչյուր ընկերության հիմքում ընկած է *համընդհանուր* տեսլականը:

– Եվ ինչպե՞ս կարող եմ դա իրականացնել:

– Դու պետք է նրանց ցույց տաս, որ քո նպատակներն իրականացնելու գործում քեզ օգնելով՝ նրանք նաև կիրականացնեն *իրենց* նպատակները: Միավորելով այն, ինչ քեզ համար նշանակալից է, և այն, ինչ նշանակալից է նրանց համար կամ, առնվազն ցույց տալով, թե ինչպես է ընկերության առնչությամբ քո ունեցած տեսլականի իրականացումն օգնելու, որպեսզի նրանք իրենց լիարժեք զգան՝ նրանց մոտ կձևավորվի այն գիտակցությունը, որ քեզ համար կարևոր են իրենց ակնկալիքներն ու երազանքները: Արդյունքում՝ նրանք կսկսեն քեզ վստահել: Իսկ գերակշռող վստահությամբ երբեմնի անհնարին համարվող նվաճումները դառնում են հավանական:

Ջուլիանը դադար տվեց, հետո ավելացրեց.

– Քո առաջնորդության ներքո գտնվող մարդկանց (կին թե տղամարդ) հարգանքն ու հավատարմությունը ձեռք բերելու երկրորդ ուղին *ազատագրող* դառնալն է:

Ես գաղափար չունեի, թե նա ինչ նկատի ուներ, բայց, չցանկանալով շատ հիմար հարցեր տալ, ուղղակի գլխով արեցի:

– Դու գաղափար չունես, թե ինչի մասին եմ խոսում, այնպես չէ՞, Փիթեր,– նկատեց Ջուլիանը:

– Ոչ այնքան,– խոստովանեցի ես՝ ինձ զգալով ստի մեջ բռնված աշակերտի պես:

– Այդ դեպքում ինչո՞ւ գլխով արեցիր: Ես չեմ ուզում կտրուկ լինել, քանի որ իմ ուզածը դա չէ: Ես այս երեկո այստեղ եմ որպես քո ընկեր, ինչպես նաև վարդապետ, որպեսզի քեզ տամ այն գիտելիքները, որոնք անհրաժեշտ են քո մեռնող ընկերությունը կյանքի կոչելու, քո առաջնորդական հմտությունները նորոգելու համար: Բայց անկեղծ եղիր ինձ հետ: Ազնվությունն առաջնորդության ամենակարևոր հմտություններից մեկն է: Հիշիր, որ ճշմարտությունը նախորդում է վստահությանը: Իսկ մարդիկ մեկ մղոն հեռավորությունից են զգում անկեղծությունը: Առանց դրա «ԳլոբալՎյուն» երբեք չի հասնի ամենաբարձր արդյունքների:

– Լավ, կներես: Ես պարզապես չէի ուզում հիմարի տպավորություն թողնել:

– *Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդներին ավելի շատ մտահոգում է այն, ինչը ճիշտ է, քան թե խելացի երևալը:* Երբեք մի՛ մոռացիր այս մասին: Առաջնորդությունը ժողովրդականություն չէ, այլ ամբողջականություն: Դա ոչ թե ուժի, այլ նպատակի մասին է: Եվ դա ոչ թե կոչման, այլ տաղանդի մասին է: Ինչն ինձ ուղղակիորեն վերադարձնում է այն կետին, որը ես փորձում էի մատնանշել:

– Ես համակ ուշադրություն եմ,– ասացի անկեղծորեն:

– Տեսլական ունեցող առաջնորդներն իրենց համարում են ավելի շատ ազատագրողներ, քան մարդկային տաղանդը սահմանափակողներ: Նրանց գերակա

առաջնահերթությունն իրենց մարդկանց ներուժը ամբողջությամբ զարգացնելն է: Նրանք գիտակցում են, որ յուրաքանչյուր առաջնորդի խնդիրն է աշխատավայրը դարձնել հանճարի ինքնակայացման վայր: Տեսլական ունեցող առաջնորդը հասկանում է, որ իր ընկերությունը նախևառաջ պետք է հնարավորություն ընձեռի և անձի ինքնազարգացման և ինքնակայացման վայր դառնա: Նա բավականաչափ իմաստուն է հասկանալու համար, որ որպեսզի իր հետևորդները մեծապես նվիրվեն իր տեսլականին և բացահայտեն իրենց իրական կարողությունները, նա պարտավոր է նրանց դժվարին աշխատանք առաջադրել: Նա պետք է նրանց հնարավորություն տա աճել իրենց աշխատանքի շնորհիվ: Գիտե՞ս, Փիթեր, յոգ Ռամանն ինձ ասել է, որ մարդիկ փափագում են աճել և կայանալ: Եվ տեսլական ունեցող առաջնորդները հագեցնում են այս ծարավը՝ ազատագրելով մարդկանց ներուժը:

Այս մոլորակում ապրող յուրաքանչյուր անհատ իր անձի սահմաններն ընդլայնելու և կատարելագործելու մեծ ցանկություն ունի: Երբ դու՝ որպես առաջնորդ, նվիրվես քո առաջնորդության ներքո գտնվող մարդկանց տաղանդներն ազատագրելու, այլ ոչ թե խեղդելու գործին, դու կգրանցես հսկայածավալ արդյունքներ՝ հավատարմության ձեռքբերման, արտադրողականության մակարդակի բարձրացման, ստեղծարարության խթանման և քո երանելի գործին նվիրվելու առումով: Եզրակացությունը պարզապես սա է. *մարդիկ, որոնք իրենց փառահեղ են զգում, փառահեղ արդյունքներ են տալիս:* Առաջնորդության մասին այս ճշմարտությունը ժամանակի ընթացքում անմահացել է հավիտենության մեջ: Երբեք չանտեսես սա:

Ցավալին այն է, որ մարդկանց մեծ մասը պատկերացում չունի, թե որքան տաղանդ ու ներուժ կա իր մեջ:

Ժամանակակից հոգեբանության հիմնադիր Ուիլյամ Ջեյմսն ասել է. «Մարդկանց մեծ մասը թե՛ ֆիզիկապես, թե՛ բարոյապես և թե՛ հոգեպես ապրում է իր հավանական գոյության խիստ սահմանափակ շրջանակում: Մենք բոլորս ունենք կյանքի պաշարներ, որոնց վրա պետք է ուշադրություն դարձնել, սակայն որի մասին մենք պատկերացում անգամ չունենք»: Եվ նա ճիշտ էր: Եթե սովորական մարդը կարողանար տեսնել, թե իրականում որքան մեծ է իր ներուժը, ապա կցնցվեր զարմանքից: Սակայն մարդկանց մեծ մասը երբևէ ժամանակ չի հատկացրել հայացք ձգելու իր ներաշխարհին՝ պարզելու, թե ով է ինքն իրականում:

– Իմաստունները սովորեցրե՞լ են քեզ այդ սկզբունքը:

– Այո, սովորեցրել են: Ի դեպ, յոգ Ռամանը սիրում էր ինձ այս մասին պատմություններ պատմել: Ըստ հնդկական առասպելաբանության՝ երկրի վրա բոլոր մարդիկ ժամանակին աստվածներ են եղել: Սակայն նրանք սկսեցին չարաշահել իրենց իշխանությունը, և գերագույն աստված Բրահման որոշեց զրկել նրանց այդ պարգևից ու թաքցնել այն այնպիսի վայրում, որտեղ նրանք երբեք չէին գտնի: Մի խորհրդական առաջարկեց այն թաքցնել խորունկ գետնի տակ, բայց Բրահմային դուր չեկավ այդ գաղափարը: «Մարդ արարածը օրերից մի օր խոր փոս կփորի ու կգտնի այն»,– ասաց նա: Մեկ այլ խորհրդական առաջարկեց այն թաքցնել օվկիանոսի ընդերքում: «Ո՛չ,– ասաց Բրահման,– մարդ արարածը օրերից մի օր խոր կսուզվի ջրի տակ ու կգտնի այն»: Մեկ այլ խորհրդական առաջարկեց աստվածության շնորհը տեղադրել ամենաբարձր լեռան գագաթին, բայց Բրահման պատասխանեց. «Ո՛չ, մարդ արարածը օրերից մի օր կմագլցի լեռան գագաթն ու կգտնի այն»: Մի պահ մտորելուց հետո գերագույն աստված վերջապես գտավ բոլոր շնորհներից մեծագույն շնորհի կատարյալ

հանգստավայրը. «Եկեք այն թաքցնենք նրա ներսում: Նրա մտքով երբևէ չի անցնի փնտրել այնտեղ»:

– Հիանալի պատմություն է,– անկեղծ ասացի ես:

– Ինչն իսկապես փորձում եմ քեզ ասել, Փիթեր, այն է, որ բոլոր մարդիկ իրենց մեջ շատ ավելի մեծ եռանդ և ունակություն ունեն, քան երբևէ կարող էին պատկերացնել: Որպես առաջնորդ՝ դու պարտավոր ես բացահայտել այս ճշմարտությունը՝ ի շահ քո մարդկանց:

– Ես իրոք լսում և ընդունում եմ, թե ինչ ես ասում, Ջուլիան: Բայց դու իսկապե՞ս հավատում ես, որ *յուրաքանչյուրն* իր ներսում հանճար է:

– Հանճար լինել չի նշանակում ունենալ բացառիկ բնատուր ունակություններ: Մենք բոլորս ունենք հատուկ շնորհներ ու կարողություններ: Խնդիրն այն է, որ առաջնորդների մեծ մասը երբեք իր մարդկանց հնարավորություն չի ընձեռել փորձարկել և ազատագրել այդ պարգևները: Փոխանակ նրանց ցույց տան, թե ինչպիսին է հաջողությունը, և հետո թույլ տան, որ նրանք օգտագործեն իրենց ստեղծագործական կարողությունն ու հնարամտությունը դրան հասնելու համար, առաջնորդների ճնշող մեծամասնությունը ղեկավարում և թելադրում է այն ուղին, որին պետք է հետևել յուրաքանչյուր քայլափոխի: Նրանք իրենց թիմի անդամներին վերաբերում են որպես երեխայի, կարծես նրանք բացարձակ անկարող են անկախ մտածելակերպ ունենալ: Ժամանակի ընթացքում առաջնորդության այս տեսակը խեղդում է մարդու երևակայությունը, ջերմեռանդությունը և ոգին: Այնուհետև առաջնորդներն աղաղակում են նորարարության, արդյունավետության և արտադրողականության պակասի մասին: «Առաջնորդները պետք է առաջնորդեն այնքանով, որքանով կարող են, և ապա անհետանան,– գրել է Հ. Ջ. Ուելսը:– Նրանց մոխիրները չպետք է ճնշեն իրենց վառած կրակը»:

Ուստի թույլ տուր քո մարդկանց բարգավաճել, երբ աշխատում են ընկերության ընդհանուր տեսլականի ուղղությամբ: Ցույց տուր նրանց տաղանդների մասին իրողությունը և օգնիր շլացուցիչ հայացքներ նետել նոր հնարավորություններ առաջարկող աշխարհին: Մարտահրավեր նետիր նրանց և թույլ տուր, որ աճեն: Թող փորձեն նոր բաներ և սովորեն նոր հմտություններ: Թող նրանք ժամանակ առ ժամանակ ձախողվեն, քանի որ ձախողումը ոչ այլ ինչ է, քան հաղթել սովորելը: Ընձեռիր շուկան անվճար ուսումնասիրելու հնարավորություն, եթե կարելի է այդպես ասել: *Ձախողումը դեպի հաջողություն ուղղորդող ճանապարհն է:* Հասկացիր վերջապես, որ տեսլական ունեցող առաջնորդը պետք է դրսևորի իր մարդկանց ոչ թե ետ պահելու, այլ առաջ մղելու իմաստնություն: Նա հասկանում է, որ երբ իր մարդիկ հասնում են հաջողության, այդ ինքն է հաջողության հասնում: Եվ նա հստակ հասկանում է, թե ինչ է նկատի ունեցել Բերնարդ Գիմբելը, երբ ասել է. «Սրտի համար երկու բան է վտանգավոր՝ վազել բլուրն ի վեր և գլորել մարդկանց բլուրն ի վար»:

Ջուլիանի դեմքն առույգացել էր, ասես նոր կյանք էր առել, իսկ ձեռքերի շարժումները փոխանցում էին այն մեծ կիրքը, որ նա զգում էր խոսելիս:

– Յոգ Ռամանը սա շատ ավելի պերճախոս ձևով է նկարագրել, քան ես երբևէ կարող եմ անել,– շարունակեց Ջուլիանը:– Մի ուշ գիշեր բարձրադիր լեռներում դյութիչ երկնքի տակ նստած՝ նա մի արտահայտություն արեց, որ երբեք չեմ մոռանա: Այն իր մեջ շատ բան էր պարփակում առաջնորդության էության մասին:

– Ի՞նչ արտահայտություն,– անհամբեր հարցրի:

– Նա ինձ ասաց, որ *«Տեսլական ունեցող առաջնորդի գերագույն խնդիրն է արժանապատվորեն գնահատել և հարգել իր կողմից առաջնորդվող մարդկանց*

կյանքը՝ նրանց հնարավորություն ընձեռելով կատարած աշխատանքի միջոցով արտահայտել իրենց գերագույն ներուժը»:

– Հզոր հայտարարություն,– մեղմ ասացի ես և նայեցի երկնքին՝ ասես բառերն ուղարկելով երկինք:

– Եվ դա ճիշտ է: «Երազելիս են ծնվում պարտականությունները»,– ասել է բանաստեղծ Ցիթսը: Տեսլական ունեցող առաջնորդը պարտավոր է օգնել իր մարդկանց զարգանալ և ծաղկել: Նա հասկանում է, որ *առաջնորդության ամենամեծ արտոնությունը մարդկանց կյանքը բարեփոխելու հնարավորությունն է:* Դու պետք է անընդմեջ բացահայտես նրանց ներուժի մասին ողջ ճշմարտությունը, որպեսզի նրանք ևս կարողանան տեսնել, թե իրականում ինչ են իրենցից ներկայացնում և ինչի կարող են իրականում հասնել: Մեծ հոգեբան Աբրահամ Մասլոուն ասել է, որ «աշխարհում դժբախտության, դժվարության և անհանգստության պատճառը մարդիկ են, որոնք ապրում են՝ օգտագործելով իրենց կարողությունների մի չնչին մասը», և ես գիտեմ, որ նա ճիշտ էր:

– Լավ, իմ մեջ ևս մեկ հարց ծագեց: Եթե տեսլական ունեցող առաջնորդի առաջնային պարտականությունն իր մարդկանց մեջ լավագույնը բացահայտելն է, և մաքուր շահույթը կարևոր չէ, այդ դեպքում ինչպե՞ս է չափվում հաջողության աստիճանը:

– Ես չեմ ասել, որ տեսլական ունեցող առաջնորդն անտեսում է մաքուր շահույթի չափը, Փիթեր: Իհարկե, նա հասկանում է, որ առանց շահույթի իր ընկերությունը չի կարող աճել: Արտադրողականության հետ կապված խնդիրները, հաճախորդների գոհունակությունն ու նրանց սպասարկման որակը՝ բոլորն էլ էական խնդիրներ են, որոնք գրավում են նրա ուշադրությունը: Բայց առաջին հերթին գլխավորն իր մարդկանց զարգացումն

ու բարգավաճումն է: Նա իրականում իր մարդկանց տեսնում է որպես մարդկային ներուժի կապոցներ, որոնք բացվելու են արժեքավոր նպատակի իրականացման համար: Եվ նա գիտի, որ երբ մարդիկ աշխատում և ապրում են իրենց ամենաբարձր կարողություններով, անշուշտ, եկամուտը հոսում է: Այսպիսով, պատասխանելով քո հարցին՝ ասեմ, որ տեսլական ունեցող առաջնորդն իր հաջողությունը չափում է այն մարդկանց թվաքանակով, որոնց կյանքը բարելավում և փոխում է: Նրա հաջողությունները իր ուժի չափով չեն չափվում, այլ՝ իր կողմից ուժեղացող մարդկանց թվաքանակով: Զգացի՞ր ասածիս խորհուրդը:

– Այո, Ջուլիան, զգացի: Իսկ հետո՞:

– Հետո, երբ դու և քո ղեկավարներն սկսեք ազատագրել ձեր մարդկանց գերագույն ներուժը, շարունակեք հստակեցնել և հաղորդել նրանց ապագայի ձեր մեծ տեսլականը: Արդյունավետությունն ու ջերմեռանդությունը երանավետ նպատակի ուղղությամբ ճգնող տղամարդկանց և կանանց աշխատանքի անխուսափելի արդյունքն են: Ոգեշնչեք նրանց ներդնել իրենց եռանդն ու ոգին, թույլ տվեք նրանց զգալ, որ դա իրենցն է և հասկանալ դա նվաճելու հետևանքները: Ոչինչ ավելի լավ չի կենտրոնացնում միտքը, քան ապագայի՝ սիրտը հուզող կատարյալ տեսլականը: Աբրահամ Լինքոլնը դա գիտեր, Գանդին դա գիտեր, Մանդելան գիտեր, նաև Մայր Թերեզան գիտեր:

– Ավելի անկեղծ կլինեմ քեզ հետ: Ես դեռևս հստակ չեմ պատկերացնում, թե ինչ նկատի ունես, երբ ասում ես «ծանրակշիռ շարժառիթ կամ երանելի նպատակ»: Ինձ շատ դուր եկավ քո ավելի վաղ բերած օրինակը հինգ միլիոն մարդու կյանք փրկելու մասին: Ես ոգևորվեցի այդ գաղափարով և համոզված եմ, որ իմ մարդիկ նույնպես կոգևորվեն: Կարծում եմ, դա հիանալի մեկնակետ

է: Դու որևէ խորհուրդ կտա՞ս այն մասին, թե ինչպես կարող է առաջնորդն իրականում ձևավորել ապագայի իր տեսլականը:

– Չեմ ուզում, որ կոպիտ հնչի, Փիթեր, բայց դա, իրոք, մեծ ջանքեր է պահանջում: Դու օրեր, շաբաթներ շարունակ պետք է անդրադառնաս, թե ինչն է քեզ համար առավել նշանակալից, և որտեղ կարող է «Գլոբալ-Վյուն» ամենամեծ ներդրումն ու ազդեցությունը ունենալ: Ժամանակ տրամադրիր լռության մեջ մնալու համար և սկսիր գործի դնել երևակայությանդ ուժը: Պատկերացրու, թե ինչպիսին ես ուզում լինի քո ընկերությունը հինգ, տասը և տասնհինգ տարի հետո: Նախքան փոփոխություններ մտցնելը, պետք է տեղեկացված լինել: Ուստի ծանոթացիր բոլոր հնարավորություններին, որոնք ապագան կարող է առաջարկել քեզ:

Ըստ մեկ այլ մարտավարության, որը կարող ես օգտագործել քո ապագա տեսլականը նախագծելու համար՝ պետք է վերլուծել, թե ինչն է քեզ անհանգստացնում գիշերվա ժամերին: Ինչն է անհանգստացնում քեզ և քո հաճախորդներին: Մի կողմ դիր սոսկ նրանց կարիքները բավարարելու հարցը: Յուրաքանչյուր լավ ընկերություն մտահոգված է դրանով: Ձգտիր չեզոքացնել նրանց կյանքում առկա *հիասթափությունները*: Դա գոհ հաճախորդներից ձևավորված հավատարիմ մարդկանց բանակ ունենալու իրական գաղտնիքն է: Սկսիր կանխատեսել, թե ինչն է իրենց անհանգստացնում և քո ապագա տեսլականը կառուցիր այդ ամենը հաշվի առնելով: Իսկ հիմա նշեմ այն գլխավոր քայլը, որ պետք է անես: Երբ հստակ պատկերացնես ապագադ, անընդմեջ վերանայիր այն՝ համադրելով ներկա գործողությունների հետ: Որքան էլ տեսլականդ ոգեշնչող լինի, փոքրիկ բաց կնկատես: Այս բացը, որն ընկած է ներկա կետի և ապագա կետի արանքում, որտեղ ձգտում

ես հայտնվել, կօգնի ձևափոխել քո ռազմավարությունը: Ապա, որպես առաջնորդ, ճնշում գործադրիր, որպեսզի ապագայի նախագիծդ ընկերությանդ համար շուտով դառնա իրականություն: Հիշիր, որ հաջողության գրավականը 90 տոկոսով իրականացումն է կամ հարկադիր կատարումը: *Տեսլական ունեցող առաջնորդությանը բնորոշ հատկանիշներից մեկը դրական մտադրությունները շոշափելի արդյունքների վերափոխելն է:*

– Այսինքն՝ ապագայի իրենց տեսլականն ունեցող առաջնորդները բնույթով գործունյա մարդիկ են: Նրանք անընդմեջ փնտրում են ներկան ապագայի հետ միաձուլելու և իրենց տեսլականը իրականացնելու ավելի լավ և արագ ուղիներ: Ճի՞շտ հասկացա:

– Իրավացի ես: Նրանք հասկանում են «Նվազող մտադրության» հինավուրց օրենքը և հավաստիանում են, որ այն չտարածվի իրենց վրա:

– Ես այդ օրենքի մասին երբեք չեմ լսել:

– Ըստ «Նվազող մտադրության» օրենքի՝ որքան երկար ես սպասում նոր գաղափարի կամ ռազմավարության կյանքի կոչվելուն, այնքան ավելի ես կորցնում խանդավառությունդ: Կարծում եմ, յուրաքանչյուր ոք, ով աշխատել է գործարար աշխարհում, ծանոթ է սեմինարից հիանալի գաղափարներով խանդավառված դուրս գալու զգացողությանը, երբ կարծում ես, որ բոլոր առումներով շատ արագ փոխելու ես կյանքդ: Բայց շուտով օրվա պահանջներդ խլում են ուշադրությունդ, և փոփոխության բոլոր բարի մտադրություններդ ու անձնական խոստումներդ դուրս են մղվում քո տեսադաշտից: Ավելին՝ որքան հետաձգում ես, այնքան հավանականությունը նվազում է, որ երբևէ կկատարես դրանք: Այսպիսով, պետք է ամեն օր աշխատել փոփոխություն ենթադրող ռազմավարության ուղղությամբ, նախքան այն կմարի՝ իր հետ ընդմիշտ վերացնելով ապագայի տեսլականը:

Ինչպես Յոհան ֆոն Գյոթեն է շատ տարիներ առաջ ասել. «Այն ամենը, ինչ կարող եք անել, և երազում եք անել, արեք: Համարձակության մեջ է թաքնված հանճարը, ուժն ու կախարդանքը»:

– Այնքան պարզ, բայց միևնույն ժամանակ այնքան բարդ է, Ջուլիան,– պատասխանեցի ես՝ փորձելով լիովին կլանել այս իմաստուն խոսքերը:

Ջուլիանի հետ այդ օրն անցկացրած մի քանի ժամում ես ավելի շատ տեղեկություն ստացա առաջնորդության մասին, քան դրան նախորդած իմ գործնական կյանքում ապրած տարիներին: Դրանց մեծ մասն առողջ դատողության արտահայտություն էին, բայց, ինչպես նկատել է Վոլտերը, «առողջ դատողությունը սովորական բան է»: Ենթադրում եմ, առաջնորդության առանձնահատկությունների և դրանք մեր ընկերությունում կիրառելու ձևի մասին խորությամբ մտածելու ժամանակ երբեք չէի գտել: Իմ օրերն այնքան էին հագեցած հրատապ գործերով, որ ես բոլորովին անտեսել էի արդյունավետ առաջնորդության հիմունքները:

Ճակատագրի հեգնանքով սա անտեսելու պատճառով ամեն ինչ գնալով ավելի էր վատթարանում: Դա ինձ հիշեցրեց փարոսի հսկիչի պատմությունը, որ հայրս սովորություն ուներ պատմել ինձ: Հսկիչի մոտ շատ քիչ յուղ էր մնացել, որպեսզի փարոսը վառ պահեր անցնող նավերին քարքարոտ խութերից հեռու պահելու համար: Մի գիշեր մոտակայքում ապրող մի մարդ, իր տան լույսը վառ պահելու համար, ծերունուն դիմեց այդ անգին յուղից պարտքով տալու խնդրանքով: Փարոսի հսկիչը նրա խնդրանքը չմերժեց: Հաջորդ գիշեր մի ճամփորդ, ջահով ճամփան լուսավորելու համար, ծերունուց մի քիչ յուղ ուզեց: Փարոսի հսկիչը նրա խնդրանքը ևս չմերժեց: Դարձյալ մի գիշեր ծերունին

արթնացավ մի կնոջ դռան թակոցից, որ խնդրում էր իրեն յուղ տալ տունը լուսավորելու և կրակ անելու, իր զավակներին կերակրելու համար: Փարոսի հսկիչն այս կնոջը ևս չմերժեց: Շուտով ծերունին մնաց առանց յուղի, իսկ փարոսի լույսը արդյունքում մարեց: Շատ նավեր խորտակվեցին այդժամ, և շատ մարդկային կյանքեր կորսվեցին մի պարզ պատճառով, որ փարոսի հսկիչը, ցավոք, մոռացել էր կենտրոնանալ իր առաջնահերթ խնդրի վրա: Նա անտեսել էր իր գլխավոր պարտականությունը, ինչի համար ստիպված եղավ շատ թանկ վճարել:

Ես գիտակցում էի, որ գնում էի նույն ճանապարհով, ինչ այդ փարոսի հսկիչը: Ես չէի կենտրոնանում լուսավորված, արդյունաշատ և ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդ դառնալու մնայուն սկզբունքների վրա, որոնց Ջուլիանը փորձում էր ինձ հաղորդակից դարձնել: Քանի դեռ ես չէի հստակեցրել իմ առաջնորդական պարտավորությունները և դադարել երկրորդական իրերը առաջնային համարել, ես միանշանակ առերեսվելու էի միևնույն աղետի հետ, և ինձնից պահանջվելու էր դրա դիմաց շատ բարձր գին վճարել:

Առաջին անգամ ամբողջ գիշերվա ընթացքում Ջուլիանը հոգնած էր թվում: Շատ ժամեր էին անցել այն պահից, երբ մենք հանդիպել էինք պատշգամբում, և Ջուլիանն ինձ ցնցել էր գոլֆի գնդակը փոսի մեջ գցելու իր հրաշք հարվածով: Թեև, ակնհայտորեն, նա բացահայտել էր անձնական փոխակերպման շատ գաղտնիքներ, ինչպես նաև առաջնորդության մասին ճշմարտություններ, որոնք փոխանցում էր ինձ, նա նախևառաջ մարդկային էակ էր և հոգնելու իրավունք ուներ:

– Ջուլիան, ես այնքան երախտապարտ եմ քեզ այս ամենի համար: Աստված գիտի, թե որքան եմ զգում քո խորհրդատվության ու առաջնորդության կարիքը:

Դու ամբողջ երեկոն նվիրեցիր ինձ՝ խրատելով ու մի քանի հզոր դասեր տալով, որ, վստահ եմ, կնպաստեն իմ ընկերության բարելավմանը, երբ ես համարձակություն ունենամ դրանք իրականացնել: Ես քեզ ամբողջ գիշեր կարող էի լսել: Դու միշտ հիանալի բանախոս ու հաճելի զրուցակից ես եղել: Բայց ես ուզում եմ արդար լինել քո հանդեպ: Արդեն գիշեր է, և մենք հոգնել ենք: Առաջարկում եմ վաղն առավոտյան հանդիպել իմ աշխատասենյակում և շարունակել մեր զրույցը: Ես առավոտյան որևէ հանդիպում չեմ ծրագրի և ազատ կլինեմ, որպեսզի միասին ժամանակ անցկացնենք: Իսկ հիմա թույլ տուր քեզ մեքենայով տուն տանել:

– Շնորհակալություն առաջարկի համար, Փիթեր: Պետք է խոստովանեմ, որ ես սկսում եմ մի քիչ քնի կարիք զգալ: Իհարկե, ես երիտասարդի եմ նման, բայց դու հստակ գիտես, թե քանի տարեկան եմ: Թեև հիմա ինձ ավելի աշխույժ ու կենսուրախ եմ զգում, քան քսան տարեկան հասակում, բայց միևնույն ժամանակ մի քանի ժամ աչքերս փակելու կարիք ունեմ, որպեսզի մարմինս հանգստանա, իսկ միտքս թարմանա: Եթե դեմ չես, ես ոտքով կվերադառնամ իմ կեցավայրը: Դա այստեղից շատ հեռու չէ:

– Բայց մենք երկրի կենտրոնական հատվածում ենք, որտեղ անտառից և գյուղատնտեսական հողերից բացի ոչինչ մոտակայքում չկա, Ջուլիան,– խիստ մտահոգված ասացի ես:

– Ինձ համար մի անհանգստացիր,– պատասխանեց Ջուլիանն իր հանգստավայրը գաղտնի պահելու հստակ մտադրությամբ,– ինձ ոչինչ չի պատահի:

– Այդ դեպքում կտեսնվենք վաղն առավոտյան, չէ՞:

– Վաղն առավոտյան, ինչպես նաև առաջիկա մի քանի օրը զբաղված եմ լինելու. հարցեր կան, որ պետք է կարգավորեմ:

– Հուսով եմ նոր «Ֆերարի» չե՞ս փնտրում,– կատակեցի ես՝ լիովին չպատկերացնելով, թե ինչ պատասխան եմ շուտով լսելու:

– Ոչ, Փիթեր: «Ֆերարիի» վարելու իմ ժամանակն անցել է: Ես դարձել եմ մի հասարակ մարդ, ում փոխանցել են մի շարք պարզ ճշմարտություններ, որի կարիքը մեր աշխարհը շատ ունի: Ես յոգ Ռամանին և մյուս իմաստուններին խոստացել եմ, որ կյանքիս մնացած օրերն անցկացնելու եմ մարդկանց հաղորդակից դարձնելով առաջնորդության այն խորհրդին, որ նրանք փոխանցել են ինձ: Եվ դա հենց այն է, ինչ մտադիր եմ անել: Ի՞նչ կասես, եթե մենք հանդիպենք հաջորդ ուրբաթ: Իսկ այդ ընթացքում դու կկարողանաս խորհել այն ամենի շուրջ, ինչ ես քեզ պատմել եմ, և կփորձես ուսանածդ իմաստության մի մասը գործնականում արդեն կիրառել:

– Անշուշտ, Ջուլիան: Եթե ցանկանում ես հանդիպել հաջորդ ուրբաթ, շատ լավ, թող ուրբաթ լինի: Նույն ժամի՞ն և նույն տեղո՞ւմ:

– Իրականում կցանկանայի քեզ հետ այլ վայրում հանդիպել հաջորդ անգամ: Եկ հանդիպենք քաղաքապետարանի հետնամասում գտնվող փոքրիկ զբոսայգում: Այնտեղ մի առանձնահատուկ բան կա, որը ես կցանկանայի քեզ ցույց տալ,– ասաց նա՝ բորբոքելով իմ հետաքրքրությունը:– Բայց, ամեն դեպքում, թույլ տուր ինձ ուղեկցել քեզ մինչև մեքենադ: Դեռևս մի քանի առաջնորդության սկզբունք կա, որոնց մասին կցանկանայի արագ խոսել քեզ հետ:

Մենք վեր կացանք և սկսեցինք քայլել դեպի այն աստիճանները, որտեղից իջնելով պետք է շարժվեինք դեպի մեքենայիս կայանատեղի: Հանկարծ Ջուլիանը կանգ առավ:

– Այն մեծ էկրանով հեռուստացույցն ակումբում դեռ պահպանվե՞լ է:

– Այո, ինչո՞ւ ես հարցնում:

– Պարզապես արի իմ ետևից, ես քեզ բան պետք է ցույց տամ,– պատասխանեց նա, շրջանցեց գիշերվա խավարում հազիվ նշմարվող ծածկապատշգամբը և մտավ նրբաճաշակ կահավորված ակումբի դռնով ներս:

– Այս պարոնը Ձեզ հե՞տ է, Փիթեր,– հարցրեց ընդունարանի աշխատակիցը՝ ակնհայտ ցույց տալով, որ ակումբում ընդունելի չէ Ջուլիանի հանդերձանքով ներս մտնելը: Ես գլխով արեցի ու շարունակեցի քայլել Ջուլիանի ետևից, որն արդեն դատարկ սրահում էր՝ մեծ էկրանով հեռուստացույցի դիմաց: Շուտով երկուսով հեռուստացույցի դիմաց նստած երեկոյան լուրերն էինք դիտում:

– Փորձում ես արագ տեղեկանալ օրվա իրադարձությունների՞ն,– հարցրի՝ ընկերոջս մտադրություններից անտեղյակ:

– Ոչ,– հետևեց նրա պատասխանը, երբ սեղմեց մեր դիմացի սեղանից վերցրած հեռակառավարման վահանակի վրա նշված «ռադիո» կոճակը: Հեռուստացույցի էկրանից դեռ լուրեր էին հեռարձակվում, բայց հաղորդավարի ձայնը փոխարինվեց տեղական ռադիոկայաններից մեկով հնչող դասական երաժշտության հանգստացնող հնչյուններով: Հակադրությունը ցնցող էր: Էկրանին փայլատակում էին տեսարաններ տարբեր քաղաքներում իրականացվող բռնություններից, իսկ խոսողների շուրթերն արտաբերում էին Վիվալդիի անվրդով մեղեդու հնչյունները:

– Ջուլիան, ի՞նչ ես անում:

– Կներես,– պատասխանեց նա՝ ժպտալով,– ինչ-որ բան այն չէ՞:

– Իհարկե: Տեսանյութը հնչյունների հետ ներդաշնակեցված չէ:

– Ճիշտ այնպես, ինչպես շատ գործարարների մոտ: Նրանք իրենց հաճախորդներին ասում են մի բան, բայց անում են բոլորովին այլ բան: Նրանք իրենց աշխատակիցներին քարոզում են ֆինանսական զսպվածություն, մինչդեռ իրենք գաղտնի ոսկի են դիզում: Նրանք գովաբանում և քաղաքավարություն են ցուցաբերում գլխավոր տնօրենների հանդեպ, երբ կանգնած են լինում նրանց առջև, մինչդեռ աշխատասենյակից դուրս գալուց անմիջապես հետո սկսում են վարկաբեկել նրանց: Նրանց մոտ նկատվում է հարգանքի պակաս: Նրանց մոտ նկատվում է հաստատակամության պակաս: Նրանց մոտ նկատվում է բարեվարքության պակաս: *Նրանց տեսանյութը ներդաշնակեցված չէ իրենց արտաբերած հնչյունների հետ*:

Ես երբեք չէի մտածել բարեվարքության մասին՝ որպես առաջնորդության խորհրդի: Ես միշտ կողմնակից էի առաջնորդության՝ «նպատակներն արդարացնում են միջոցները» կարգախոսին և հավատում էի, որ երբեմն պետք էր ինչ-որ բաներ շահարկել՝ ցանկալի արդյունքին հասնելու համար: Որքան շատ էի անդրադառնում դրան, այնքան ավելի էի հասկանում, որ վարվել էի այնպես, կարծես ճշմարտությունը կարևոր չէր եղել ինձ համար: Իմ գործողություններով ես կարծես ուրիշներին իրազեկում էի, որ փոքրիկ ստերն ու խաբեությունները բնական էին և ընդունելի գործնական կյանքում: Ես կեղծ պատրվակներ էի գտնում, թե ինչու չէի կարող հանդիպել դժվարությունների մեջ գտնվող ղեկավարիս հետ: Ես խախտում էի մեզ համար շատ կարևոր պատվիրատուին տված խոստումներս: Հիրավի, այս ամենն իր ազդեցությունն էր ունեցել իմ մարդկանց և նրանց կատարած աշխատանքի վրա:

– Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդներն ավելի շատ մտահոգված են ճիշտ վարվելու, քան իրենց

ճիշտը պնդելու համար,– ավելացրեց Ջուլիանը:– Նրանք իրենց առաջնորդությունը չեն դիտարկում որպես ժողովրդականության համար մղվող մրցույթ, որտեղ իրենք պետք է գոհացնեն իրենց բոլոր շահառուներին: Նրանք ունեն ապագայի հետ կապված շատ հստակ դիրքորոշում, որտեղ հաշվի են առնված բոլորի շահերը, և նրանք հաստատակամորեն շարժվում են դեպի այդ ապագան: Նրանց տեսլականը նրանց համար ծառայում է որպես փարոս՝ լուսավորելով այն ուղին, որով նրանք պետք է քայլեն իրենց շրջապատող խառնաշփոթի մեջ: Նրանց առաջնորդությունը հիմնված է խորապես արմատավորված սկզբունքների վրա. սկզբունքներ, որոնք հետագայում միայն խթանում են իրենց նպատակը և բոցավառում իրենց ներքին կրակը: Այն, ինչ նրանք անում են, համահունչ է իրենց ասածին. նրանց բնավորությունն ու գործողությունները համապատասխանում են իրար: Բարեվարքություն դրսևորող առաջնորդը երբեք թույլ չի տա, որ իր շուրթերը դավաճանեն սրտին: Նա միշտ առաջնորդվում է իր սկզբունքներով: Դարձիր սկզբունքային առաջնորդ, Փիթեր: Եղիր հաստատակամ, և քեզ կհարգեն, միգուցե նույնիսկ պատվեն:

– Ի՞նչ սկզբունքների մասին է խոսքը:

– Հավաքականորեն ես նրանց անվանում եմ «Գանդիի գործոն», քանի որ դրանք այն առաքինություններն են, որոնցով Մահաթմա Գանդին առաջնորդվել է թե՛ իր առօրյա կյանքում և թե՛ մարդկանց ղեկավարելիս: Դրանք են ազնվությունը, արդյունավետությունը, համբերությունը, հանդուրժողականությունը, հավատարմությունը, համարձակությունը և, թերևս, ամենամեծ առաքինությունը՝ խոնարհությունը: Երբ ուսումնասիրես դրանք և կիրառես մարդկանց առաջնորդելիս, դու կնպաստես քո ամբողջ ընկերության արդյունավետության բարձրացմանը: Երբ առաջնորդվես

բարոյականության սկզբունքներով և քո տեսլականով, «ԳլոբալՎյուն» վերջապես այնպիսի խարիսխ կկառուցի, որ ցանկացած ալեկոծության ժամանակ չի խորտակվի: Ճգնաժամին առերեսվելիս քո ընկերությունում խուճապ չի լինի, այլ հանգիստ մթնոլորտ կտիրի: Մարդիկ կսկսեն գործել ավելի անվախ, կլինեն ավելի քաղաքավարի և ավելի հարգալից: Տասնիններորդ դարի իսպանացի փիլիսոփա Կարլոս Ռեյլեսը շատ հիանալի է արտահայտել այս միտքը. «Մարդկանց համար սկզբունքները նույնն են, ինչ արմատները՝ ծառերի համար: Առանց արմատների՝ ծառերն ընկնում են՝ քամու հարվածներից ցնցվելով: Առանց սկզբունքների՝ մարդիկ ընկնում են՝ կյանքի հարվածներից ցնցվելով»:

– Ինչպե՞ս եմ «Գանդիի գործոնը» ներմուծելու մեր ընկերություն: Ես նկատի ունեմ, որ ամեն ինչ հիմա շատ վատ է, և ոչ ոք ինչ-որ նոր բան ընդունելու կամ կիրառելու պատրաստ չէ: Մեզանից շատերը զգում են, որ միայն անցած տարվա ընթացքում մենք բավականին փոփոխությունների ենք բախվել, որպեսզի երկար կյանք ունենանք:

– Օրինակ ծառայիր,– հնչեց շատ պարզ մի պատասխան:– Վերջերս կարդացի, թե ինչպես Գանդիի հետևորդներից մեկը Մեծն առաջնորդից խնդրել էր բացել շրջապատի մարդկանց փոխելու գաղտնիքը: Գանդին մի պահ մտածելուց հետո պատասխանել էր. «*Դո՛ւ* պետք է փոխվես»: Եվ այստեղ է «ԳլոբալՎյու» ընկերությունում բարեվարքություն ու ճիշտ մոտեցում կառուցելու գաղտնիքը: *Քո* կերպարանափոխությամբ դու կհասնես քո բաղձալի փոփոխություններին: *Մի ակնկալիր, թե ուրիշները ավելին կդառնան, քան դու ինքդ ես ցանկանում դառնալ:* Դու պետք է օրինակ ծառայես քո հետևորդների համար: Մարդիկ անում են այն, ինչ տեսնում են: Սենեկան այս կապակցությամբ ասել է. «Ես իմ

կյանքն ու մտքերն այնպես կկառավարեմ, որ աշխարհն ինձ նայելով՝ տեսնի բոլորովին այլ բան»:

– Ինչպիսի՜ մեջբերում: Սա, անկասկած, ընդունարանում հայտարարությունների տախտակին տեղադրելու արժանի մեջբերումներից մեկն է:

– Կամ գործադիր տնօրենների հանդիպումների սենյակում,– կտրուկ ասաց Ջուլիանը:– Տեսլական ունեցող առաջնորդները դառնում են իրենց իսկ լավագույն դեսպանները: Նրանք դառնում են վառ օրինակը նրա, ինչ ակնկալում են իրենց մարդկանցից: Մի՛ հորդորիր քո մարդկանց ավելի շատ աշխատել շատ ավելի քիչ ռեսուրսներով, այն դեպքում, երբ ինքդ կեսօրին, որպես հավելյալ հանգստի միջոց, գնում ես գոլֆ խաղալու: Մի՛ կրճատիր աշխատողներիդ պարգևավճարներն այն դեպքում, երբ վերանորոգում ես գրասենյակդ: Մի՛ ասա քո մարդկանց միաձուլվել ապագայի քո տեսլականին այն դեպքում, երբ դու լուռ ծրագրում ես քո փախուստը: Մարդիկ հիմար չեն: Նրանք տեսնում են իրողությունը: Թող քո առաջնորդությունն արտացոլվի քո ապրելակերպում: Դարձիր այն հիանալի առաջնորդներից մեկը, որոնք ունեն ուժեղ բնավորություն և հստակ տարբերում են «ճիշտը», «ճիշտ անելը» «ճիշտ *լինելուց»*: Հիշիր Սոկրատեսի այս խոսքերը. «Լինել իրականում այն, ինչ թվում ես. ահա մարդու մեծության առաջին գաղտնիքը»:

Միտքս սկսեց կենտրոնանալ բնավորությանս այն բոլոր թույլ կողմերի վրա, որոնք բազմիցս արտահայտվել էին աշխատանքի ընթացքում: Ես պարբերաբար ասում էի մի բան, բայց անում բոլորովին այլ բան: Ես, ընդհանուր առմամբ, ավելի շատ մտահոգ էի իմ սեփական, քան իմ աշխատակիցների շահերի համար: Ես խառնվածքով ջղագրգիռ էի, պոռթկուն, կարող էի կտրուկ լինել աշխատակազմիս հետ, կենտրոնացած էի միայն իմ «ես»-ի վրա, շատ ողորմելի ունկնդիր էի

և շատ հաճախ անկեղծության պակաս ունեի: Ավելին՝ ես կարծում էի, որ ոչ ոք նկատած չէր լինի այդ թերությունները, բայց հիմա գիտակցեցի, որ նկատել էին: Իմ ամբողջ աշխատանքային գործունեության ընթացքում առաջին անգամ ես տեսա, որ, որպես առաջնորդ, իմ թույլ կողմերը թուլացնում էին իմ ընկերությունը: Իմ առաջնորդության բացակայության արդյունքում ես չունեի հետևորդներ: Ժամանակն էր, որ ես դադարեի այլ մարդկանց և այլ իրադարձությունների մեղադրել «Գլոբալվյուի» առջև ծառացած դժվարությունների համար: Ժամանակն էր, որ ես ինձ կարգի հրավիրեի: Ժամանակն էր, որ ես «լինեի այդ փոփոխությունը»:

– Քո բնավորության անկատարությունն ավելի է ընդգծում քո կողմից առաջնորդվող մարդկանց թերությունները,– շարունակեց Ջուլիանը:– Երբ կոպիտ ես վարվում աշխատողիդ հետ, նրան անուղղակիորեն թույլ ես տալիս կոպիտ վարվել ուրիշի հետ: Երբ ինչոր մեկին ստում ես, նրան դրդում ես ստել ուրիշին: Երբ հանդիպումից ուշանում ես, լուռ բարձրաձայնում ես, որ ճշտապահությունը կարևոր չէ: Եվ այս բոլոր հաղորդագրությունները մեծ հետք են թողնում քո աշխատանքային մշակույթի վրա, որը հիմքն է այն ամենի, ինչ անում եք դու և քո հետևորդները:

– Ինչպե՞ս սկսեմ օրինակ ծառայել, Ջուլիան: Ես վարժվել եմ առաջնորդության իմ ներկայիս ոճին: Ես չգիտեմ, թե որտեղից սկսեմ իմ փոփոխությունը:

– Նախ՝ առաջարկում եմ անցկացնել «առաջնորդության աուդիտ»: Թափանցիր սրտիդ խորքերը և անդրադարձիր որպես առաջնորդ ուժեղ կողմերիդ և, առավել ևս, թույլ կողմերիդ: Ճանաչիր ինքդ քեզ: Ինչպես ավելի վաղ ասել եմ, *«իրազեկվածությունը նախորդում է փոփոխություններին»:* Այնուհետև, ինչպես փոփոխությունների բոլոր նախաձեռնություններում՝ լինեն

դրանք անձնական կամ կազմակերպչական բնույթի, սկսիր փոքրից: Վերջերս կարդացի տեղական մի ընկերության մասին, որը համանման դժվարությունների մեջ էր: Բարոյահոգեբանական վիճակն անկում էր ապրել, արդյունավետությունը՝ պակասել, ստեղծարար միտքը՝ չորացել, իսկ շահույթ այլևս չկար:

Այդ ընկերության առաջնորդը, որն ի դեպ կին էր, հանգել էր մի պարզ եզրակացության: Գիտակցելով այն փաստը, որ շարքային աշխատակիցները հազվադեպ էին տեսնում իրեն, ինչը նպաստում էր ընկերության ցուցանիշների վատացմանը՝ նա սկսել էր դրսևորել գործարան կանոնավոր այցելություններ կազմակերպելու մի պարզ կարգապահություն: Ընթացքում նա նկատել էր, որ թեև վերնահարկում գտնվող գրասենյակը չափազանց մաքուր էր, սակայն գործարանն ամբողջովին կեղտոտ էր: Աղբը թափված էր քայլուղիների երկայնքով, պատերը ծածկված էին զանազան գրառումներով, և ամենուրեք սարսափելի փոշի էր: Պարզ էր, որ ոչ ոքի չէր մտահոգում, թե ինչպիսի պայմաններում էին աշխատում:

Աստիճանաբար, կանոնավոր այցերի ընթացքում, այս կինը բանվորների հետ զրույցի բռնվելիս սկսել էր խոնարհվել ու աղբը գետնից վերցնել՝ հուսալով, որ այս խորհրդանշական ժեստը ինչ-որ կերպ կազդեր նրանց մտածողության վրա: Շուտով բանվորները հետևել էին նրա օրինակին: Նրա հետ քայլելիս նրանք նույնպես սկսել էին խոնարհվել, գետնից բարձրացնել աղբը և նետել մոտակա աղբարկղը: Իսկ երբ նկատել էին, թե որքան էր լավացել իրենց աշխատանքային տարածքը, նրանք իրենց առաջնորդին խնդրել էին հնարավորության դեպքում պատերը ներկել իրենց ուզած գույներով: Նա արագ համաձայնվել էր: Շուտով սկսվել էին համընդհանուր մաքրման աշխատանքները, որոնք, ի դեպ,

գլխավորում էին գործարանի աշխատակիցները, որ այժմ սկսել էին հպարտանալ իրենց աշխատավայրով: Սա, իր հերթին, հանգեցրել էր բարոյահոգեբանական վիճակի բարելավմանը և արտադրողականության մակարդակի բարձրացմանը, իսկ բոլոր աշխատակիցների մտքում ձևավորվել էր գործարանը իրենց սեփականությունը համարելու զգացումը: Նրանք սկսել էին անկեղծ հետաքրքրություն ցուցաբերել իրենց աշխատանքի և այն կազմակերպության նկատմամբ, որին ծառայում էին: Փոփոխության այս դրական ուժը տարածվել էր ամբողջ ընկերության մեջ, և ընկերությունն արագ ապաքինվել ու ոտքի էր կանգնել:

Եվ այս ամենն սկսվել էր առաջնորդի մեկ պարզ գործողությունից:

Փոքր գործողությունները կարող են մեծ արդյունքների հանգեցնել, Փիթեր: Երբեք մի՛ մոռացիր, որ քո մարդիկ հետևում են քեզ: Նրանք նայում են քեզ՝ ակնկալելով տեսնել, թե որ վարքն է ընդունելի և որը՝ ոչ: Ուրեմն, դարձիր այն կատարյալ կերպարը, որը ցանկանում ես, որ լինեն քո մարդիկ: Եվ որդեգրիր այս պատմության լուսավորյալ առաջնորդի ռազմավարությունը: Դուրս արի այդ թագավորական գրասենյակիդ պատերից, որոնց մեջ պարփակվել ես, և գնա ու խոսիր այն իրապես արժեքավոր մարդկանց հետ՝ տղամարդ թե կին, ովքեր քո առաջնորդության կարիքն ունեն: Լսիր նրանց: Պարզիր, թե ինչ մտահոգություններ ունեն: Անսա նրանց հույզերին ու հույսերին, հիասթափություններին ու երազանքներին: Հստակ պատկերացրու, թե իրականում ինչպիսին է միջավայրը քո ընկերության ներսում. առաջնորդների մեծ մասն այս մասին գաղափար անգամ չունի: Ինչպես մի անգամ ինձ յոգ Ռամանն ասաց. «Ձուկը հաճախ վերջինն է նկատում ջուրը, որում լողում է»:

Այդ իմաստուն խրատն ինձ տալուց հետո Ջուլիանը սեղմեց ձեռքս և ընկղմվեց խավարի մեջ, բայց մի քանի քայլ անելուց հետո կանգ առավ ու, շրջվելով դեպի ինձ, ասաց.

– Օ՛, մոռացա, քեզ բան պիտի տայի: Դա քեզ մտածելու տեղիք կտա, մինչև տեսնվենք կրկին:

Նա ձեռքը տարավ իր երկար պատմուճանի ներսը, որը, չնայած սաստիկ շոգին, հրաժարվել էր հագից հանել ողջ երեկոյի ընթացքում, և դուրս հանեց ինչ-որ առարկա, որը մթության պատճառով չկարողացա տեսնել, և դրեց ափիս մեջ՝ նրբորեն սեղմելով այն, իսկ հետո արագ անհետացավ գիշերվա խավարում:

Երբ ես նստեցի իմ մեքենան, հետևի հայելու կողքին գտնվող փոքր լույսի ներքո ուսումնասիրեցի Ջուլիանի նվերը: Դա ոլորահատ փայտե գլուխկոտրուկի մեկ այլ կտոր էր: Եվ ինչպես նախորդի վրա, սրա վրա ևս նախշազարդեր ու փորագրված բառեր կային: Փորագրված բառերը հետևյալն էին.

Սովորույթ 2. Ղեկավարվել խելքով, առաջնորդվել սրտով:

Գլուխ 5. Գիտելիքների ամփոփում

Ջուլիանի՝ ընկույզի կեղևի վրա ամրագրված իմաստությունը

Սովորույթ

Նպատակ

Կենտրոնանալ երանելի ապագա կառուցելու վրա:

Իմաստություն

- Նպատակն աշխարհի ամենահզոր խթանն է:
- Առաջնորդի առաջնակարգ խնդիրն է իր մարդկանց խանդավառել ուրիշների կյանքը բարեփոխելու ծանրակշիռ շարժառիթով:
- Մեծ հետևորդներ ունենալուց առաջ պետք է դառնալ մեծ առաջնորդ: Անհրաժեշտ է հետևորդներին ցույց տալ, որ իրենց մասին հոգ են տանում:
- Տեսլական ունեցող առաջնորդները կենտրոնանում են մարդկային տաղանդները բացահայտելու և նրանց ներուժը ազատագրելու վրա:
- Առաջնորդվել բարեվարքության սկզբունքներին համապատասխան, առաքինաբար և համարձակ:

Խրատ

- Իմաստությունը դարձնել սովորույթ, որպեսզի ցանկացած դրական մտադրություն շոշափելի արդյունք տա:
- Մարդկանց հաղորդակից դարձնել սեփական ծանրակշիռ շարժառիթին, որպեսզի հնարավոր լինի շարժել նրանց սրտերը:
- Որևէ գործողության տեսանյութ և հնչյունային կատարում դարձնել իրար համադրելի:

Մեջբերում

«Տեսլական ունեցող առաջնորդի գերագույն խնդիրն է արժանապատվորեն գնահատել և հարգել իր առաջնորդած մարդկանց կյանքը՝ թույլ տալով նրանց իրենց կատարած աշխատանքի միջոցով արտահայտել իրենց գերագույն ներուժը»:

Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»

ՍՈՎՈՐՈՒՅԹ 2

Ղեկավարվել խելքով
Առաջնորդվել սրտով

ԳԼՈՒԽ ՎԵՑԵՐՈՐԴ

Արդյունավետ փոխհարաբերություններ կառուցելու սովորույթը

Նա է ամենից շատ դժվարություններ կրում ու ամենից շատ վնաս հասցնում մարդկանց, ով չի հետաքրքրվում իր մերձավորների կյանքով: Մարդկանց բոլոր անհաջողությունների պատճառն այս մարդիկ են:

Ալֆրեդ Ադլեր

Երբ մեքենայով տուն էի գնում, միտքս խռովված էր. ես խորհում էի Ջուլիանի գաղափարախոսության շուրջ: Դա այնքան իմաստալից էր, որ կցանկանայի շատ տարիներ առաջ ինքս հայտնաբերած լինեի: Դա ինձ կփրկեր ստեղծված լարվածությունից ու հետագա բարդացումներից: Եթե ես կիրառեի այս առաջնորդության խորհուրդը, ո՞վ գիտի, թե որտեղ հիմա կարող էր լինել «ԳլոբալՎյու» ընկերությունը: Այնուհետև միտքս շեղվեց, և ես փորձեցի պատկերացնել, թե ինչպիսին կուզենայի լիներ իմ ընկերությունը տասը տարի հետո: Ես պատկերացրի, թե ինչպիսին այն կլիներ, եթե մենք ամբողջ մոլորակի վրա լինեինք մեր ոլորտում ամենամեծ և լավագույն ընկերությունը: Ես պատկերացրի, թե որչափ մարդկանց կարող էինք օգնել զարգանալ և որչափ կյանքեր կարող էինք փոխել, բարելավել: Դեմքիս ժպիտ հայտնվեց:

Ինձ լավ զգացի, որ կարող եմ նորից երազել: Ջոնաս Սոլքն ասել է. «Ես երազել եմ ու տեսել մղձավանջներ,

բայց շնորհիվ երազանքներիս հաղթահարել եմ իմ բոլոր մղձավանջները»: Իմ երբևէ ճանաչած բոլոր հաջողակ գործարարները երազողներ են եղել: Նրանք խոր մտորումների արդյունքում են հայտնաբերել իրենց ծանրակշիռ շարժառիթը և համարձակություն ունեցել թույլ տալու, որ դրանք սպառեն իրենց: Երբ մենք հաջողության հասնելու փափագով լցված երիտասարդ ձեռներեցներ էինք և փորձում էինք կառուցել «Գլոբալ-Վյու» ընկերությունը, ես ժամերով հանգիստ նստում էի, ոչինչ չէի անում, ուղղակի մտածում էի, թե ինչպիսին կարող էր լինել մեր ապագան: Բայց, բիզնեսի աճին զուգընթաց, գլխացավանքը շատացավ, և հանդարտ պահերը պակասեցին: Սակայն Ջուլիանն իր անցած վերափոխման ուղու շնորհիվ օգնելու էր, որ ես նույնպես փոխվեի: Ես գիտեի, որ օժտված եմ ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդի կարողություններով: Պարզապես պետք էր սովորել, թե ինչ անել: Ջուլիանի փոխանցած ուշագրավ համակարգը ինձ հենց դա էր ցույց տալիս: Ես մեծ հույսեր էի փայփայում ապագայի հանդեպ, իսկ անորոշության ամպերն աստիճանաբար անհետանում էին: Ես ինձ զգում էի ոգեշնչված, թարմացած և լիցքավորված:

Այդ գիշեր գրասեղանիս վրայի ծոցատետրից մի թերթ պատռեցի և, չնայած արդեն գիշերվա ժամը երկուսն անց էր, սկսեցի գրի առնել այն ամենը, ինչ սովորել էի: Ես արդեն ծանոթ էի ապագայի իրենց տեսլականն ունեցող առաջնորդների առաջին սովորույթին, այն է՝ «աշխատավարձն ու նպատակը փոխկապակցել իրար», ինչպես նաև՝ առաջնորդության մի շարք հավերժական ճշմարտությունների, որոնք ամփոփված էին այդ մեծ խորհուրդի մեջ: Ջուլիանն ինձ նաև հնարավորություն էր տվել հայացք գցել ութ սովորույթներից երկրորդին. մի սովորույթ, որը պահանջում էր «ղեկավարվել

խելքով, բայց առաջնորդվել սրտով»: Եվ ես գիտեի, որ դեռ շատ խորհուրդներ պիտի հնչեին:

Իմ սովորածը թղթին հանձնելուց հետո ես սկսեցի թվարկել այն եղանակները, որոնք կօգնեին ինձ կիրառել այդ գիտելիքները: Ի վերջո, Ջուլիանն ինձ նախազգուշացրել էր «կատարողականի բաց»-ի մասին. մի տեսություն, ըստ որի՝ առաջնորդության հետ կապված խնդիրները հաճախ առաջանում են այն ժամանակ, երբ առաջնորդները չեն կարողանում իրենց բարի մտադրությունները վերածել գործողությունների: Անգամ բիզնեսի ոլորտում իմ սեփական փորձից ես գիտեի, որ անարդյունավետության մեծ մասը պայմանավորված է նրանով, որ մարդկանց մեծամասնությունը չունի ինքնակարգապահություն՝ անելու այն, ինչ պետք է անել և երբ պետք է անել: Նրանք հետաձգում են գործնական և անձնական կյանքում առկա կարևոր գործերը՝ փոխարենը զբաղվելով հեշտ ու անմիջապես կատարվող գործերով: Եվ հետո մի օր՝ բավականին ուշ, այս մարդիկ հանկարծ արթնանում են և գիտակցում, թե ինչեր կարող էին արած լինել իրենց կյանքի ընթացքում, որ չեն արել: Նրանք ափսոսում են անտեսած բոլոր առիթների ու կորցրած բոլոր հնարավորությունների համար: Բայց, ցավոք, արդեն ուշ է լինում: Դա նման է հետևյալ առածին. «Միայն թե երիտասարդը իմանար... Միայն թե տարեցը կարողանար...»:

Ես մտազբաղ խորհում էի «ԳլոբալՎյուի» ապագայի իմ տեսլականի շուրջ: Ես իսկապես թափանցեցի հոգուս խորքը և ինքս ինձ հարցրի, թե որտեղ կարող էինք առավելագույն ազդեցություն ունենալ որպես ընկերություն: Ինձ մտահոգում էր այն, թե ինչպես պետք է նորաթուխ տեսլականս փոխանցեի իմ մարդկանց և նրանց ցույց տայի, որ օգնելով ինձ իրականացնել իմ երազանքը՝ նրանք կիրականացնեին իրենց երազանքը:

Ես մտածում էի այն մասին, թե ինչպես էր ապագայի իմ նոր տեսլականը փոփոխություն մտցնելու մարդկանց կյանքում, և ինչպես կարող էի ցույց տալ իմ մարդկանց, որ իրենց կատարած աշխատանքն իսկապես կարևոր էր:

Այնուհետև միտքս սկսեց կենտրոնանալ այն մեթոդների վրա, որոնց կիրառմամբ ես իսկապես կարող էի դառնալ, Ջուլիանի խոսքերով ասած, «ազատագրող», տեսնել ինձ որպես առաջնորդ, որն ազատագրում է, ոչ թե սահմանափակում մարդկանց գերագույն տաղանդները: Ես ստիպված էի լինելու այլևս չզբաղվել միկրոկառավարմամբ և պետք է մարդկանց հնարավորություն ընձեռեի ավելի շատ պատասխանատվություն կրել իրենց արդյունքների համար: Ես պետք է սկսեի հստակեցնել նպատակները, այլ ոչ թե մեթոդները, որպեսզի իմ մարդիկ ավելի շատ ստեղծարարություն և հնարամտություն ցուցաբերեին աշխատելիս: Ես պետք է թույլ տայի, որ նրանք զարգանային որպես աշխատող մարդիկ, և ավելի շատ մարտահրավերներ նետեի նրանց: Ես պետք է թույլ տայի, որ իմ մարդիկ կատարեին այն գործերը, որոնք ունակ էին կատարել առանց իմ մշտական հսկողության և վերահսկողության: Ավելին՝ ես պետք է իմ՝ որպես առաջնորդի բնավորությունը ձևափոխեի և դրսևորեի բարեվարքություն:

Այլևս ո՛չ մի բղավոց ու ո՛չ մի գոռգոռոց: Այլևս ո՛չ մի խոսք մարդկանց ետևից կամ ո՛չ մի գաղտնապահություն: Այլևս ո՛չ մի ձեռնածություն և ո՛չ մի «ուժերի չափում»: Իհարկե, հանգամանքների բերումով ես պետք է ուժեղ ու կտրուկ լինեի. դա քննարկման ենթակա չէր: Բայց ես նաև պետք է «հավատարիմ մնայի իմ առաջնորդական սկզբունքներին», ինչպես Ջուլիանն էր ասել: Ես պետք է սկզբում առաջնորդեի ինքս ինձ, իսկ հետո առաջնորդեի մյուսներին՝ հավատարիմ մնալով նրա

մատնանշած սկզբունքներին: «ԳլոբալՎյուի» տղամարդիկ և կանայք դրանից պակասին արժանի չէին:

Ջուլիանի հետ իմ հերթական հանդիպմանը նախորդող օրերը շատ արագ սահեցին: Ես այնքան էի ցանկանում հանդիպել նրան, որ գիշերները դժվարությամբ էի քնում: Իմ ջերմեռանդությունն այնքան էր բարձրացել, երբ Հիմալայներում նրա ուսանած իմաստությունը դարձել էր կյանքիս անբաժանելի մի մասը: Ես իսկապես չեմ կարող բացատրել, թե ինչու: Ենթադրում եմ, որ դա նման էր այն զգացմանը, որ ծնողներն ունենում են իրենց առաջնեկը ծնվելիս: Կա հուզմունք, կիրք և նպատակադրվածություն, որոնք բոլորը միախառնվում են մեկ զգացողության մեջ: Դու չես ցանկանում բաց թողնել անգամ մեկ ակնթարթ և երախտապարտ ես, որ քեզ հետ դա վերջապես պատահել է:

Վերջին մի քանի օրվա ընթացքում Ջուլիանի սովորեցրած ճշմարտությունները կիրառելու արդյունքում ընկերության ներսում սկսեցին զգալի բարելավումներ նկատվել: Ես դարձել էի ավելի անկեղծ, ազնիվ և հետաքրքրասեր: Ես սկսել էի հաշվի առնել ուրիշների գաղափարներն ու հետաքրքրությունները: Ես սկսել էի հիացմունքս արտահայտել մարդկանց կատարած աշխատանքի համար և հաղորդել նրանց «ԳլոբալՎյուի» ապագայի շատ ավելի մեծ տեսլականը: Եվ ես սկսել էի հոգ տանել այն մարդկանց մասին, ում հետ կողք կողքի աշխատում էի: Նույնիսկ օգնականս՝ Արիելը, գործնական ու կատակել չսիրող մի կին, որը հազվադեպ էր թուլացնում իր աչալրջությունը, կատակելով ասում էր, որ ինձ այլմոլորակայինները փոխել են «ավելի իմաստուն ու բարի ցեղից վերցված կլոնով»: «Անկախ այն բանից, թե ինչ է պատահել, պարոն Ֆրանկլին,– ասաց նա մի փոքր ավելի լուրջ հնչերանգով,– բոլորին իսկապես դուր են գալիս Ձեր կատարած փոփոխությունները,

և նրանք լիահույս են, որ կշարունակեք շարժվել միայն առաջ: Ոչ ոք չի կարողանում հավատալ, թե ինչպես երեկ առավոտյան այրեցիք ավտոկայանատեղիում կանգնեցրած ընկերության առաքելությունը գովազդող հին հայտարարությունը: Դա միանշանակ կամրագրվի «ԳլոբալՎյուի» պատմության մեջ»:

Վերջապես եկավ ուրբաթ օրը: Երբ դուրս եկա մեր գլխամասային գրասենյակից և ուղղվեցի դեպի քաղաքապետարանի ետևում գտնվող այգին, որտեղ պիտի հանդիպեինք Ջուլիանն ու ես, մատներիս արանքում խաղացնում էի Ջուլիանի ինձ տված գլուխկոտրուկի երկրորդ կտորը .

Սովորույթ 2. *Ղեկավարվել խելքով, առաջնորդվել սրտով:*

«Ինչ էր սա իրականում նշանակում»,– մտածեցի ես: Մինչ այժմ Ջուլիանն ինձ այնքան հիանալի՝ հզոր, բայց միաժամանակ գործնական տեղեկատվություն էր տրամադրել: Բայց այս «սրտով առաջնորդվելու» պահը ինձ մի փոքր մտահոգում էր: Ես հույս ունեի, որ Ջուլիանն իմ հանդեպ մեղմ չէր գտնվելու:

Ջուլիանը, ինչպես խոստացել էր, սպասում էր այգում: Չնայած դարձյալ կիզիչ ամառային օրվան՝ նա կրկին հագել էր այն վանականների ավանդական պատմուճանը, որոնց անհուն գիտելիքները հիմնովին փոխել էին նրա կյանքը: Բայց նրա տեսքն այս անգամ կտրուկ փոխել էր նորաձև մուգ ակնոցը, որը սովորաբար նախընտրում են կրել ռոք աստղերն ու կինոդերասանները: Հակադրությունը ցնցող էր:

– Ինձ գունային երանգները դուր են գալիս, Ջուլիան,– ասացի՝ թփթփացնելով նրա ուսին՝ ուրախ, որ կրկին տեսնում եմ ընկերոջս:

– Մտածեցի՝ քեզ դուր կգա: Ես երեկ եմ այն գնել փողոցի մի երիտասարդ առևտրականից: Նա ասաց, որ

ինձ պետք է թարմացնել տեսքս: Ես էլ գնեցի,– ծիծաղելով ասաց Ջուլիանը: Հետո երկինք նայելով՝ ավելացրեց:– Համենայն դեպս, դրանց կարիքն ունեի աչքերս այս կիզիչ արևից պաշտպանելու համար:

– Չէիր ցանկանա կորցնել տեսողությունդ, այնպես չէ՞,– պատասխանեցի ես օրինակելի աշակերտի պես:

– Լավ ասացիր, Փիթեր: Կարծես, մտորումների մեջ ես եղել այս օրերին:

– Իրավացի ես: Իրականում ես հետևեցի խորհրդիդ և սկսեցի անել ավելին, քան սոսկ խորհրդածելն էր քո տված առաջնորդության իմաստության շուրջ: Ես սկսեցի գործել:

– Հրաշալի է: Ես գիտեի, որ սխալ չեմ թույլ տվել քեզ մոտ գալով: Ես գիտեի, որ դու խելամտորեն կօգտագործես իմաստունների ինձ փոխանցած անգին տեղեկատվությունը: Ինչպես իմաստուններն իրենք էին սիրում ասել, «երբ աշակերտը պատրաստ է, ուսուցիչը հայտնվում է»:

– Եվ ճիշտ ժամանակին, Ջուլիան: Ընկերությունում ամեն ինչ դուրս էր եկել վերահսկողությունից: Ես հիմա դա գիտակցում եմ: Բայց մինչ այժմ ինձ տված խրատներդ ընդամենը մի քանի օր կիրառելու շնորհիվ ես շատ դրական բարելավումներ եմ նկատում,– ուրախ ասացի ես՝ տեղեկացնելով նրան մեր առաջընթացի մասին:– Գիտեմ, որ դեռ վաղ է, և իրական փոփոխությունները ժամանակ են պահանջում, բայց ես քո՝ առաջնորդության մասին խորհուրդն արդեն փոխանցել եմ իմ ղեկավար անձնակազմին և ընկերության յուրաքանչյուր վերահսկողի: Ես խնդրել եմ, որ նրանք իրենց հերթին փոխանցեն իմ սովորած դասերը յուրաքանչյուր աշխատակցի, որպեսզի մենք բոլորս միասին ավելի իմաստուն դառնանք: Ինչպես ինձ ասել էիր ավելի վաղ, առաջնորդությունն իրականում ոչ թե պաշտոնի կամ կոչման, այլ

գործողության մեջ է: Եվ ընկերությունում ցանկացած մարդ՝ սկսած գործառնությունների գծով իմ փոխնախագահից մինչև խանութի կառավարիչն ու փոստային բաժնում աշխատող պատանին, կարող է իրեն դրսևորել որպես առաջնորդ: Այժմ հասկանում եմ, որ «ԳլոբալՎյուում» յուրաքանչյուր աշխատող պետք է մասնակցի առաջնորդության դասընթացի, եթե մենք իսկապես ուզում ենք լինել համաշխարհային կարգի կազմակերպություն: Յուրաքանչյուր ոք պետք է իմանա, թե ինչ է նշանակում տեսլական ունեցող առաջնորդ լինել, այնուհետև այդ գիտելիքները կիրառի իր աշխատանքում: Մեզնից յուրաքանչյուրը պետք է ձգտի աշխատանքում առաջնորդություն ցուցաբերել:

– Չմոռանաս ինձ պատմել քո հաջողության պատմությունները: Գիտեմ, որ դրանց թիվը մեծ կլինի,– ասաց Ջուլիանը:

– Դե, իրականում ես արդեն մեկն ունեմ: Մեր՝ անցյալ շաբաթ գոլֆի ակումբում ունեցած հանդիպումից հետո ես գնացի տուն և գրի առա այն ցանկությունները, որոնք պետք է փոխեմ իմ առաջնորդական հմտությունները բարելավելու համար: Ես անցկացրի «առաջնորդության աուդիտ», ինչպես դու առաջարկել էիր: Սկզբում գրի առա մտքովս անցած բոլոր թույլ կողմերը, այնուհետև կազմեցի գործողությունների ռազմավարություն և ժամանակացույց, որի ընթացքում պետք է վերացնեմ դրանք: Երբ դա արեցի, խորասուզվեցի մտքերիս հորձանուտը և բացահայտեցի հարյուրավոր նորարարական եղանակներ, որոնք կօգնեն ինձ իրականացնել այն կետերը, որոնց մասին դու խոսեցիր մեր նախորդ հանդիպմանը: Առաջին գաղափարը, որ մտահղացա, իմ բոլոր աշխատակիցներին տարեկան հազար դոլարի բյուջե տրամադրելն է, որը նրանք կարող են ծախսել իրենց մասնագիտական արդյունավետության

և անձնային աճի վրա: Դու ինձ ասել էիր, որ ես պարտավոր եմ խթանել իմ մարդկանց աճը և օգնել, որպեսզի նրանք իրենց լավագույնս դրսևորեն: Ուստի ես որոշեցի լուրջ վերաբերվել այս պարտականությանը և իսկապես խրախուսել նրանց անձնային զարգացումը: Դու պետք է տեսնեիր, թե նրանք որքան ուրախացան, երբ լսեցին այս նախաձեռնության մասին: Ես գիտեմ, որ դա կլորիկ գումար կկազմի, բայց դրան իսկապես վերաբերվում եմ որպես ներդրման, այլ ոչ թե ծախսի: Ինչպես դու խորհուրդ էիր տվել, Ջուլիան, «այն աշխատակիցները, ովքեր իրենց հիանալի են զգում, հիանալի արդյունքներ են տալիս»:

– Իսկ ինչ են սկսել անել փողի հետ:

– Դե, ծրագիրը նոր է մեկնարկել, բայց մեր մի քանի թիմերի անդամներ արդեն ստացել են իրենց կտրոնները: Ես լսել եմ, որ նրանցից ոմանք պատրաստվում են գնել ծրագրման աշխատանքային գործիքներ, որոնց կարիքը միշտ զգացել են իրենց ժամանակը արդյունավետ կառավարելու համար: Մյուսներն իրենց բյուջեն ծախսում են խրախուսող գրքեր և կրթական ծրագրերի ձայնագրություններ գնելու վրա, որ կարող են լսել իրենց մեքենայում՝ աշխատանքի գալու ճանապարհին: Նույնիսկ մի մարդ իր բյուջեի մի մասն օգտագործել է շատ անսովոր ձևով: Նա բավականին կարճահասակ է և դժվարանում է կատարել իր աշխատանքը մեր արտադրամասում, քանի որ պետք է անընդհատ բարձր տեղեր բարձրանա: Ցավոք, չափազանց ամաչկոտ լինելու պատճառով իր ղեկավարին այս մասին չի ասել. մտածել է, որ բոլորը կծիծաղեն իր վրա: Երբ նրան ընձեռվեց իրեն հատկացված բյուջեն իր ցանկացած ձևով օգտագործելու հնարավորությունը, որը կբարձրացներ նրա աշխատանքի արդյունավետությունը, նա դուրս էր եկել գրասենյակից և գնել հասարակ պատվանդան՝ ոտքերի

տակ դնելու համար: Նրա ղեկավարն ինձ ասաց, որ այդ մարդու արտադրողականությունը կրկնապատկվել է, և նա երբեք այդքան երջանիկ չի եղել:

– Դու սկսում ես զգալ ճշմարտությունների ուժը, որոնք ես հայտնաբերել եմ Հիմալայներում: Պատճառը, որ նրանք դիմացել են ժամանակի փորձությանը, բավականին պարզ է. նրանք արդյունավետ են:

– Ջուլիան, ես քեզ մեկ այլ բան կասեմ, որն արդեն սկսել եմ անել, ինչ դու ինձ հաղորդակից ես դարձրել քո առաջնորդության իմաստությանը:

– Ի՞նչ է դա:

– Ես՝ որպես առաջնորդ, սկսել եմ ավելի շատ ռիսկերի դիմել: Ես սկսել եմ ինձ տեսնել որպես նոր գաղափարների նորարար և խթանիչ: Եթե ես անընդմեջ չեմ աշխատում նոր գաղափարներ ստեղծելու վրա և մտքի նոր ուղիներ չեմ ուսումնասիրում, ապա ինչպե՞ս կարող եմ ակնկալել, որ իմ մարդիկ կանեն դա: Ես վերականգնել եմ գիրք կարդալու սովորությունս: Սկսել եմ ժամանակ տրամադրել խորհրդածելու համար: Մարդկանց ավելի լավ ճանաչելու նպատակով նույնիսկ սկսել եմ ամեն օր շրջայց կատարել գրասենյակի տարածքում, ինչպես այն կին ղեկավարը, որի մասին ինձ պատմեցիր: «Ձուկը հաճախ վերջինն է նկատում ջուրը, որում լողում է». դու սա գիտես:

Ջուլիանը ժպտաց՝ ակնհայտորեն գոհ իմ առաջընթացից, և ասաց.

– Ռիսկի դիմելը հաջողության հասնելու շատ հզոր հմտություն է: Բայց մարդկանց մեծ մասը երբևէ չի զարգացրել առաջնորդության համար շատ կարևոր այս կարգապահությունը: Մեզանից շատերը երբեք չեն հրաժարվում անվտանգության բարձիկներից և չեն շարժվում դեպի անհայտը: Յոգ Ռամանն այսպես է սա բացատրում. «Որքան մոտենում ես ծառի ճյուղի ծայրին,

այնքան մեծանում է ընկնելու վտանգը: Բայց չէ՞ որ բոլոր պտուղները ճյուղի ծայրին են»: Տեսլական ունեցող առաջնորդները դիմում են ռիսկի. նրանք շարունակ նոր բաներ են փորձում: Եվ սա իրենց մոտ դառնում է սովորություն: Շատ տարիներ առաջ Սենեկան ասել է. «Մենք չենք համարձակվում ինչ-որ բան անել ոչ թե այն պատճառով, որ ամեն ինչ դժվար է, այլ ամեն ինչ այն պատճառով է դառնում դժվար, որ մենք չենք համարձակվում անել»:

– Ես քեզ մեկ այլ հնարավորության մասին կասեմ, որն օգտագործում եմ մեր ընկերությունում սարդոստայնը մաքրելու համար: Ես կարդացել եմ Սինգապուրում գերազանց ցուցանիշներ գրանցած մի ընկերության մասին, որը շատ անսովոր փորձառություն էր բանեցնում: Ամեն ուրբաթ՝ կեսօրին, նրանք երկու ժամով փակում էին գործարանը, որպեսզի խմբերով առանձնանային ու քննարկեին կառավարման ոլորտին վերաբերող ամենից շատ վաճառվող գիրքը: Դա նրանց ոչ միայն թույլ էր տալիս ամրապնդել թիմակիցների հետ հարաբերությունները և կտրվել իրենց առօրյայից, այլև հաղորդակից էր դարձնում անձնական և գործնական կյանքում գերազանցության հասնելու մասին առաջատար գաղափարներին:

– Այս արարքի ետևում լուրջ գաղափարախոսություն կա թաքնված,– պատասխանեց Ջուլիանը և տեղավորվեց ստվերի տակ՝ խոտերին:

– Ես նույն փորձառությունը կիրառել եմ «Գլոբալ-Վյուում»: Իմ ղեկավարներն իսկապես ոգևորված են դրանից: Նրանք միշտ բողոքել են, որ երբեք ժամանակ չեն գտնում լավագույն բիզնես գրքերը կարդալու և կառավարման ներկայիս միտումներին հետևելու համար: Հիմա նրանք կվճարվեն դա անելու համար,– հպարտությամբ նկատեցի ես:

– Հավատա ինձ,– ասաց Ջուլիանը,– երկարաժամկետ հեռանկարում այս գաղափարը մեծ գումարների խնայողություն է դառնալու քեզ համար: Անարդյունավետությունն արդյունք է շատ ընկերություններում խունացած մտածողության և անարդյունավետ համակարգերի կիրառման, որոնք շարունակում են գոյատևել զուտ ավանդույթ լինելու պատճառով, իսկ դա չափազանց ծախսատար է՝ նույնիսկ մահացու: Այն, ինչ դու այսօր անում ես, կարող է անսովոր լինել՝ հակաավանդական: Բայց դա նաև ողջամտություն է: Քո մարդկանց առաջին տեղում դասելը առաջնորդության ամենաիմաստուն քայլն է: Ես արդեն մոտենում եմ յոգ Ռամանի հինավուրց համակարգի հաջորդ բաղադրիչին՝ ապագայի իրենց տեսլականն ունեցող առաջնորդների երկրորդ սովորույթին, այն է՝ «*ղեկավարվել խելքով, առաջնորդվել սրտով*»:

– Ինձ շատ հետաքրքիր է, թե այս մեկն ինչի մասին է:

– Սա արդյունավետ փոխհարաբերություններ կառուցելու և արդյունավետ հաղորդակցվելու սովորույթն է: Ապագայի իր տեսլականն ունեցող յուրաքանչյուր առաջնորդ յուրացրել է իր հետևորդների հետ սերտ կապեր ստեղծելու փորձառությունը: Նա կատարելագործել է իր տեսլականն ի շահ իր մարդկանց հստակեցնելու արվեստը, որպեսզի ի զորու լինի նրանց ներգրավել այդ տեսլականի մեջ և խթանել նրանց գործել այդ տեսլականի կերտման ուղղությամբ: Որպես արդյունավետ հաղորդակցման մարմնավորողներ՝ նրանք իրենց հմտություններն ու տաղանդներն ի սպաս են դնում իրենց թիմակիցների սրտերը շարժելուն և նրանցից երկարաժամկետ հավատարմություն ստանալուն: Այլ կերպ ասած՝ *հարաբերությունների բարելավմամբ բարելավվում է նաև առաջնորդելու կարողությունը:*

– Արդյոք հարաբերություններն իսկապե՞ս այդքան կարևոր են: Ես նկատի ունեմ, որ գիտեմ բազմաթիվ առաջնորդների, որոնց բոլորովին չեն հետաքրքրում մարդկանց հետ փոխհարաբերությունները: Նրանք շատ պարզ տեսնում են իրենց առաքելությունները, այն է՝ ստեղծել շահույթ և արժեք բաժնետիրոջ համար: Մնացածը, ըստ նրանց, անիմաստ է:

– Այդ, այսպես կոչված, առաջնորդներն ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդներ չեն, և, հավատա ինձ, տարբերությունը մեծ է: Տեսլական ունեցող առաջնորդներն այն մարդիկ չեն, որոնք հնարավորինս կարճ ժամանակահատվածում ընկերությունից հնարավորինս շատ շահույթ են քամում, մինչ Բահամյան կղզիներում կանցնեն վաղաժամ թոշակի՝ իրենց ընկերությունը թողնելով սարսափելի խառնաշփոթի մեջ: Չնայած կարճաժամկետ շահույթը կարևոր է տեսլական ունեցող առաջնորդների համար՝ նրանք անընդհատ մտածում են երկարաժամկետ հեռանկարում շահույթ ստեղծելու մասին: Նրանք հասկանում են, որ մեծածավալ շահութաբերությունն ապագայում երաշխավորված է, երբ մարդկանց ժամանակ և հնարավորություն ես տալիս զարգացնելու իրենց ողջ ներուժը և ներմուծելու հզոր համակարգեր, որոնց վրա կարող է ձևավորվել մեծ ընկերություն: Քո նշած առաջնորդները նման են մարաթոնի ընդամենը մի կարճ մասը հաղթահարող վազորդների: Նրանք առաջին մղոնը շատ արագ են վազում, իսկ հետո սպառվելով՝ տեղ չեն հասնում: Վերջին հաշվով՝ նրանք ամենամեծ ձախողակներն են:

– Հասկանո՞ւմ ես, Փիթեր, յուրաքանչյուր ոք կարող է մտնել ընկերություն, շահույթ ստանալ՝ անխնա աշխատեցնելով իր մարդկանց: Բայց շուտով մարդիկ կհոգնեն, սարքավորումները շարքից դուրս կգան, քանի որ ոչ մեկը պատշաճ չի խնամվել: Հիշիր, որ ամեն ինչ իր

վարձքն ունի: Չես կարող խուսափել կյանքի բնականոն օրենքներից:

– Միտքդ լրիվ հասկացա, Ջուլիան: Եվ, ուրեմն, ինչ պետք է անեմ, որպեսզի 2-րդ սովորույթը կյանքի կոչեմ:

– Ես արդեն պատրաստվում եմ այն քեզ ցույց տալ,– պատասխանեց նա և հայացքը գցեց մոտակա ծառի տակ նստած մի տարեց զույգի, որ քրքջում էր իրենց բացօթյա խնջույքը վայելող դպրոցականների նման:– Տեսնո՞ւմ ես այն երկուսին: Արդեն մի քանի շաբաթ է, ինչ ուսումնասիրում եմ նրանց: Երբեմն հետևել եմ, թե ինչպես են կերակրում լճում լողացող բադերին: Երբեմն հետևել եմ, թե ինչպես են հեծանվով պտույտներ գործում զբոսայգում: Երբեմն նույնիսկ լսել եմ նրանց խոսակցությունները, երբ հանգստանալիս եմ եղել այստեղ՝ խոտածածկին,– ակնհայտ անհարմարության զգացումով խոստովանեց Ջուլիանը:– Ես քեզ մի բան հաստատ կասեմ: Այդ երկուսը հիանալի հարաբերություններ ունեն:

– Հետաքրքիր է՝ որքան ժամանակ են ամուսնացած: Նրանք այնպիսի տեսք ունեն, ասես նոր են սիրահարվել:

– Քառասուներեք տարի, ամեն դեպքում այդպես եմ լսել: Անցյալ շաբաթ նրանք հենց այստեղ՝ այս հիանալի այգում, նշեցին իրենց ամուսնության տարեդարձը: Նրանք կիսեցին մի հսկայական տորթ մի խումբ ընկերների մասնակցությամբ: Նրանք բավականին ուրախ ժամանց կազմակերպեցին,– ասաց նա՝ մատնացույց անելով հեռվում նշմարվող հինգ սեղաններ, որոնց վրա ալ կարմիր ծաղիկներ էին դրված:

– Քառասուներեք տարի: Դա բավականին զարմանալի է մեր օրերում:

– Դժվար չէ հասկանալ, թե ինչպես է նրանց հաջողվել միասին մնալ այդքան երկար ժամանակ,– ասաց Ջուլիանը՝ հանելով արևային ակնոցը և սրբելով դեմքի

քրտինքը:– Բնավ զարմանալի չէ: Նրանք հետևում են արդյունավետ փոխհարաբերություններ կառուցելու և պահպանելու՝ ժամանակ չճանաչող սկզբունքներին, որոնց, ըստ յոգ Ռամանի, տեսլական ունեցող առաջնորդները դիմել են իրենց հետևորդների հարգանքը վայելելու և կայուն վստահություն ձեռք բերելու համար: Ես մի բան եմ սովորել. համաշխարհային կարգի կազմակերպությունը նաև բարձր վստահության կազմակերպություն է: Վստահությունը բարձունքի ձգտող յուրաքանչյուր ընկերության՝ ժամանակ չճանաչող հատկանիշներից մեկն է: Եթե քո մարդիկ չեն վստահում քեզ, իրենց ղեկավարներին և իրենց գործընկերներին, բացառվում է, որ նրանք հաղթահարեն ևս մեկ մղոն՝ քեզ համար իրենց լավագույնս դրսևորելով: Առանց վստահության չկա պարտավորություն: Իսկ առանց պարտավորության չկա կազմակերպություն:

– Ասա, այդ ինչ արժեքավոր բան ես նկատել այս զույգի մոտ, ինչ են նրանք արել,– հետաքրքրությամբ հարցրի ես:

– Մասնավորապես՝ չորս բան. պահել խոստումները, դառնալ «ագրեսիվ» ունկնդիր, մշտապես սրտացավ լինել և վերջապես՝ թերևս ամենակարևորը, լինել ճշմարտախոս:

– Սա՞ է նրանց անհավանական գեղեցիկ հարաբերությունների գաղտնիքը:

– Յոգ Ռամանն ինձ սովորեցրել է, որ այս չորս հատկությունը *յուրաքանչյուր* փոխհարաբերության հիմքն են: Նա ինձ ասել է, որ յուրաքանչյուր ոք, ով ցանկանում է լինել ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդ, ով իր մարդկանց ոգեշնչում է արտասովոր բարձունքների հասնել, պետք է այս չորս առանձնահատկությունները դարձնի իր առաջնորդության անբաժանելի մասը: Դրանք մարդկային արդյունավետ

փոխհարաբերությունների անկյունաքարերն են: Դրանք կօգնեն քեզ ամեն օր կյանքի կոչել 2-րդ սովորույթը:

– Այնքան հեշտ է թվում: Կարծում ես, սրանք իսկապես կարող են ազդել իմ թիմի վրա:

– Խնդիրը հենց այստեղ է, Փիթեր: Դրանք այնքան պարզ և ակնհայտ են թվում, որ բոլորը հետաձգում են դրանց կիրառումը: Դրանք գերժամանակակից չեն, ուստի մարդիկ մի կողմ են նետում դրանք՝ փոխարենը վազելով նորաձև և ամպագոռգոռ մարտավարությունների հետևից: Թույլ տուր ինձ հարցնել քեզ, Փիթեր, դու քո կյանքում ամեն օր կիրառո՞ւմ ես այս չորսը:

– Ցավոք, ոչ:

– Եկ գոնե առաջինը կիրառենք: Դու պահո՞ւմ ես քո տված խոստումների մեծ մասը:

Ես գիտեի այս հարցի պատասխանը: Ես հաճախ էի խախտում իմ տված խոստումները: Ես իմ աշխատակիցներին ասում էի, որ միշտ հասանելի եմ նրանց հետ հանդիպելու համար, բայց, երբ ինչ-որ մեկը իրականում խնդիր էր ունենում, որը նա ցանկանում էր քննարկել ինձ հետ, ես նրա հետ չհանդիպելու բազմաթիվ արդարացումներ էի գտնում: Երբեմն շատ կարևոր վերահսկողություն իրականացնող աշխատակցիս կասեի, որ պետք է ընդլայնել իր գործունեության շրջանակը և ըստ արժանվույն գնահատել նրա աշխատանքը, բայց հետո կանտեսեի ու կմոռանայի խոստումս: Ես տապալված խոստումների վարպետ էի:

– Ցուրաքանչյուր խոստում, որը խախտում ես, որքան էլ չնչին ու անհետևանք թվացող լինի, բացասաբար է անդրադառնում քո բնավորության վրա: Ամեն անգամ անտեսելով հետադարձ հեռախոսազանգը, ամեն անգամ խոստանալով, բայց չմասնակցելով հանդիպմանը՝ դու փշրում ես մարդկանց քո հանդեպ ունեցած վստահությունը: Ամեն անգամ չկատարելով քո

պարտավորությունները՝ դու քայքայում ես քո ու այն մարդկանց միջև ձևավորված փոխհարաբերությունները, որոնց առաջնորդելու պատիվն ունես: Յոգ Ռամանը սովորություն ուներ ասել. *«Ամեն անգամ, երբ խուսափում եք ճիշտ վարվելուց, դուք սնուցում եք սխալ գործելու սովորությունը»*:

– Ուզում ես ասել, որ այդ տարեց սիրահար թռչունները պահո՞ւմ են իրենց խոստումները,– զարմանքով հարցրի ես:

– Համոզված եմ: Երբ ամուսինն իր կնոջն ասում է, որ ընդմիջմանը կհանդիպեն այդ հոթ-դոգի վաճառասեղանի մոտ, գրազ կգամ հետդ, որ նա գալիս է ճիշտ ժամանակին: Երբ կինն ամուսնուն ասում է, որ կցանկանար հեծանիվները օրվա նշված ժամին դուրս հանել, համոզված եմ, որ նրանց մեքենան հայտնվում է ավտոկայանատեղիում, և ամուսինը հանում է հեծանիվները: Հասկանո՞ւմ ես, Փիթեր, երբ մարդիկ կատարում են իրենց խոստումները, նրանք մեծ հավատարմություն են ձեռք բերում: Կինը գիտի, որ կարող է հույս դնել ամուսնու վրա, իսկ ամուսինը գիտի, որ կարող է հույս դնել կնոջ վրա: Եվ սա ծնում է հետևողականություն՝ մարդկային բարձրակարգ հարաբերություններին բնորոշ կարևոր մի առանձնահատկություն: Ամուսինն ու կինը գիտեն, թե ինչ է պետք ակնկալել միմյանցից: Նրանք կարող են ապավինել միմյանց: Եվ դա, իր հերթին, վստահություն է առաջացնում: Երբեք մի՛ խուսափիր պահել խոստումներդ: Հավատացած եմ, որ արդյունքները կուրախացնեն քեզ:

– Գիտե՞ս, Ջուլիան, դու առաջին մարդն ես, որ ինձ ցույց տվեց խոստումը պահելու և մարդկային փոխհարաբերությունների միջև առկա կապը: Ես գիտեմ, որ քո ասածը ճիշտ է: Որպեսզի իսկապես լինեմ այն առաջնորդը, որը պարտավորվում եմ դառնալ, ես պետք է

կատարեմ իմ՝ ուրիշներին տված խոստումները և պետք է լինեմ այնպիսի անձնավորություն, որի վրա նրանք իսկապես կարող են հույս դնել: Ես պետք է վաստակեմ իմ մարդկանց վստահությունը և ձեռք բերեմ նրանց հավատարմությունը: Այսօրվանից ես խոսքի տեր մարդ կլինեմ: Ես կանեմ այն, ինչ ասում եմ, որ կանեմ: Ես խոստանում եմ քեզ:

Ջուլիանը քթի տակ ժպտաց.

– Ես չեմ մոռանա քո այս խոստումը, բարեկամս:

Արևը դեռ այրում էր, երբ նա վեր կացավ և սկսեց քայլել: Ուշագրավ էր, թե որքան ճարպիկ էր իր տարիքի համար: Նրա երիտասարդ դեմքը փայլում էր: Նա ժպտադեմ քայլում էր զբոսայգում՝ շարունակելով մեկնել 2-դ սովորույթի խորհուրդը և սրտով առաջնորդվելու ու մարդկային փոխհարաբերությունները բարելավելու գերբնական ուժի զորությունը:

– Երկրորդ կարգապահությունը, որին պետք է տիրապետես, որպեսզի 2-րդ սովորույթը դարձնես քո առաջնորդության անբաժանելի մասը, «ագրեսիվ» ունկնդիր դառնալու կարողությունն է: *Տեսլական ունեցող առաջնորդները իրենց մարդկանց սրտերը գրավում են նրանց սրտացավորեն լսելու արդյունքում*: Շատ առաջնորդներ կարծում են, թե արդյունավետ առաջնորդության համար հարկավոր է խոսակցության մեջ ստանձնել առավել շատ խոսողի դերը: Ժամանակին նրանց ուղեղները լվացել են՝ հավատացնելով, որ առաջնորդները պետք է խոսեն, իսկ հետևորդները՝ լսեն: Տեսլական ունեցող առաջնորդները գիտեն, որ մարդիկ ծարավի են փոխըմբռնման: Յուրաքանչյուր ոք խոսելու և իր խոսքը դիմացինից ընկալվելու կարիք է զգում: Ուստի, տեսլական ունեցող առաջնորդները դառնում են գերազանց ունկնդիրներ: Ձավեշտն այն է, որ դրա շնորհիվ նրանք հայտնի են դառնում որպես հիանալի զրուցակիցներ:

– Սպասիր: Որքանով հասկացա, ավելի արդյունավետ ունկնդիր լինելու արդյունքում ես կկարողանամ մարդկանց հետ ավելի արդյունավետ հաղորդակցվել: Այդքան էլ լավ չպատկերացրի ասածդ:

– Դու ցանկանում ես, որպեսզի քո մարդիկ քեզ վստահեն, այնպես չէ՞:

– Ճիշտ այդպես:

– Դու ցանկանում ես, որպեսզի քո մարդիկ հավատարիմ լինեն քեզ և «ԳլոբալՎյուին», այդպես չէ՞:

– Միանգամայն իրավացի ես:

– Ուրեմն, հիշիր սա: Ուրիշներին ունկնդրելը հարգանքի նշան է: Դա ցույց է տալիս, որ դու գնահատում ես քո մարդկանց և հավատում ես նրանց ուժերին: Իմ ասածն այն է, որ դու պետք է սրտացավ լինես նրանց նկատմամբ: Դու պետք է ծանոթանաս նրանց ունեցած հեռանկարներին: Դու պետք է *ձուլվես* քեզ հետ հաղորդակցվող մարդկանց: Դու պետք է թափանցես նրանց աչքերից ներս և բացահայտես, թե ինչ են մտածում: Միայն այսպես դու կկարողանաս հասկանալ նրանց, իսկ նրանք կզգան, որ իրենց կարողանում են հասկանալ: Իսկ այն մարդը, որն զգում է, որ իրեն հասկանում են, լռում է և լսում, երբ խոսելու հերթը հասնում է քեզ: Հիշիր, Փիթեր, ամենամեծ նվերներից մեկը, որ երբևէ կարող ես անել մարդկանց, դա քո 100-տոկոսանոց ուշադրությունն է: *Լսելն իսկապես ամենաբարձր հաճոյախոսությունն է:*

– Ես այս պահին հայտնաբերեցի, որ բոլորովին ունկնդրել չգիտեմ,– տրտմությամբ ասացի ես:– Եվ որքան շատ եմ մտածում այս մասին, այնքան ավելի շատ եմ գիտակցում, որ լսել չկարողանալու իմ այդ վատ սովորությունն արդեն ինձնից հեռացրել է ինձ հետ աշխատող շատ մարդկանց: Ուշադրություն չդարձնելով նրանց ասածներին և զգացողություններին՝ ես այդպես նրանց

անուղղակիորեն ասում եմ, որ ինձ չի հետաքրքրում, թե ինչ են նրանք ասում, և ինձ համար իսկապես կարևոր չէ իրենց ասածը: Հիմա դա այնքան ակնհայտ է թվում: Գրազ կգամ, որ սա այն հիմնական պատճառներից մեկն է, ըստ որի՝ ընկերությունում բարոյահոգեբանության և վստահության մթնոլորտը առողջ չէ: Փաստորեն, ունկնդրելու գերազանց հմտություն ունենալն այսքան մեծ նշանակություն ունի:

– Իրավացի ես,– մեղմ ասաց Ջուլիանը:– Իսկ հիմա պարզենք, թե որքան թույլ է դա քեզ մոտ զարգացած: Հիմա արագ կստուգենք:

– Պե՞տք է որ:

– Ինչպես նախկինում ասել եմ, Փիթեր, նախքան որևէ փոփոխություն անելը, պետք է այդ մասին տեղեկացված լինել: Նախքան կկարողանաս բարելավել քո առաջնորդության հմտությունները, դու պետք է հստակ իմանաս, թե քո որ հմտություններն է պետք կատարելագործել: *Անհայտ տկարությունը երբեք չի կարող վերածվել ուժի:* Ուրեմն, թույլ տուր հարցնել քեզ.

– Դու հաճա՞խ ես ընդհատում մարդկանց:

– Մեղավոր եմ:

– Դու ավարտո՞ւմ ես նախադասությունները այլ մարդկանց փոխարեն:

– Մեկ-մեկ,– ստեցի ես:

– Դու մի քանի անգամ մտքումդ կրկնո՞ւմ ես քո պատասխանը, մինչ դիմացինդ խոսում է:

– Միգուցե,– պաշտպանական մղումով ասացի ես:

– Դե, ուրեմն երկուսս էլ գիտենք, որ պետք է լուրջ աշխատանք կատարել այստեղ: Եթե իսկապես ցանկանում ես տիրապետել 2-րդ սովորույթին և գրավել մարդկանց սրտերը, ապա պետք է դադարես լսել արագ պատասխանելու մտադրությամբ: Փոխարենը *լսի՛ր հասկանալու մտադրությամբ:*

– Իրոք հրաշալի է ասված, Ջուլիան: Բայց թույլ տուր հարցնել, եթե արդյունավետ լսելու կարողությունն այդչափ կարևոր կարգապահություն է, ապա ինչո՞ւ մեզանից քչերն են այդպես վարվում:

– Կարևոր հարց տվեցիր: Նախ՝ այն պատճառով, որ մարդիկ տեսողական արարածներ են: Մեր զգայական ընկալման ութսուներեք տոկոսը կատարվում է մեր աչքերի միջոցով, ուստի մենք հաճախ ենք անտեսում լսածի մեծ մասը: Ահա մի օրինակ: Քեզ հրավիրել են երեկույթի և, դեռ ներս չմտած, քեզ անմիջապես ներկայացնում են ինչ-որ մեկին: Դուք սկսում եք զրուցել, բայց մի քանի րոպեից հասկանում ես, որ ինչ-որ բան մոռացել ես:

– Ըմպելի՞ք վերցնել,– քմծիծաղով ասացի ես:

– Ոչ, զրուցակցիդ անունը:

– Ինձ հետ անընդհատ է պատահում նման բան:

– Եվ ոչ միայն քեզ հետ: Գործարարների ավելի քան 90 տոկոսը մոռանում են այն անձի անունը, ում հետ իրեն ծանոթացնելուց ութ վայրկյան է անցել: Պատճառն այն է, որ հենց հանդիպում ենք նոր մարդու, մեր ուղեղն սկսում է մշակել բոլոր տեսողական և շոշափելի տեղեկությունները, ինչպիսիք են՝ հասակը, քաշը, սեռը, ձեռք սեղմելիս գործադրվող ուժը և դեմքի արտահայտությունը: Ընթացքում անունը վրիպում է մեր ուշադրությունից: Ուստի մենք պետք է սկսենք ավելի շատ ուշադրություն դարձնել, թե ինչ ենք լսում:

Երկրորդ պատճառը, ըստ որի առաջնորդների մեծ մասը գերազանց ունկնդիր չէ, այն է, որ մարդ արարածն ունակ է մեկ րոպեում ունկնդրել մոտ 500 բառ, մինչդեռ մենք խոսում ենք շատ ավելի դանդաղ՝ րոպեում 100-125 բառ: Արդյունքում՝ այդ բացի պատճառով մեր միտքն սկսում է այս ու այն կողմ թափառել:

– Հետաքրքիր է: Անկեղծ ասած, ես նկատել եմ, որ

միտքս պարբերաբար շեղվում է ուրիշներին լսելիս: Հանդիպման ժամանակ ներկաներին լսելու փոխարեն միտքս սավառնում է հրատապ գործերի կողմը: Նույնիսկ երբ սենյակում միայն ես և զրուցակիցս ենք լինում, ընկնում եմ երազանքների գիրկը: Այսքանից հետո դեռ գաղափար ունեմ, թե ինչպես կարող եմ սկսել կենտրոնանալ խոսող մարդուն լսելու և հասկանալու վրա:

– Գերազանց ունկնդիր լինելու կարողությունը սովորություն է, որը մի փոքր ժամանակ և փորձառություն է պահանջում: Բայց հավատա՝ արժե աշխատել այդ ուղղությամբ: Վերջերս լսել եմ, որ ունկնդրելու կարողությունը կարող է նույնիսկ բարելավել մարդու առողջությունը՝ իջեցնելով արյան ճնշումը, կարգավորելով սրտի բաբախյունը՝ այդպես մարդուն դարձնելով ավելի հանգիստ: Ահա թե ինչու ես նշեցի, որ պետք է կարողանալ, ինչպես յոգ Ռամանն է ասում, դառնալ «ագրեսիվ» ունկնդիր: Գիտեմ, շատ հակասական է հնչում, բայց իրականում դա այդպես չէ:

Թող սիրտդ ցնծա, որ կարող ես լինել հիանալի ունկնդիր, թող հոգիդ խանդավառվի, որ կարող ես հասկանալ քո մարդկանց: Իսկ թե ինչպես, փորձիր այս պարզ գաղափարները: Նախ զարգացրու քո մեջ աշխատակիցներիդ հիանալի, «չկաշկանդող» հարցեր տալու հմտությունը, իսկ հետո իսկապես ունկնդրիր նրանց պատասխանները: Մի շատ առաջադեմ ընկերություններից մեկի առաջնորդ պարզ, բայց արդյունավետ միտք էր հղացել այս գործընթացն ավելի արդյունավետ դարձնելու համար: Նա հավաքագրել էր աշխատակիցներ ընկերության տարբեր բաժիններից և նրանցից խնդրել մանրակրկիտ, գործնական առաջարկություններ անել, թե ինչպես կարելի էր բարելավել ընկերության գործունեությունը: Այս նախաձեռնությունը երկակի օգտակար էր եղել: Նախևառաջ՝

աշխատակիցներն զգացել էին, որ իրենց լսում են, ինչն ավելի էր ամրապնդել նրանց բարոյահոգեբանական վիճակն ու վստահությունը: Երկրորդ՝ ղեկավար կազմն անվճար խորհրդատվություն էր ստացել այն մասին, թե ինչպես կարելի էր շտկել և ընդլայնել իրենց գործունեությունը այն մարդկանցից, ովքեր ավելի լավ գիտեին դրա թույլ կողմերը՝ զերծ մնալով օտար թանկարժեք խորհրդատուների ծառայություններից: Այնուհետև՝ ղեկավար կազմն ընտրել էր լավագույն առաջարկները և գիտական տեսանկյունից ստուգել դրանց արդյունավետության ցուցանիշները, ինչպես օրինակ՝ վաճառքից ստացված եկամուտները, սպասարկման մակարդակից հաճախորդների դժգոհ լինելը և որակի չափորոշիչները, որպեսզի հավաստիանային, թե իրականում որոնք էին եղել արդյունավետ: Լսելով իր աշխատակիցների առաջարկները՝ այդ ընկերությունը դարձել էր շուկայի առաջատար:

– Լավ, ես այս հարցում քեզ հետ լիովին համամիտ եմ,– ասացի ես,– բայց ինձ ավելի մանրամասն պատմիր քո նշած «չկաշկանդող» հարցերի բնույթի մասին:

– «Ինչպե՞ս կարող եմ Ձեզ օգնել, որպեսզի ավելի լավ կատարեք Ձեր աշխատանքը» «կաշկանդող» այս հարցը բոլորովին այլ պատասխան է ենթադրում, քան հետևյալ «չկաշկանդող» հարցը. «Եթե ես Ձեզ նոր համակարգիչ տամ, դա Ձեզ կօգնի, այնպես չէ՞»: Այնուհետև մշակիր մի շարք, իմ խոսքերով ասած, «գլխապտույտ հարցեր»: Սրանք հզոր հարցեր են, որոնք կոչված են ստիպելու քո մարդկանց անկեղծանալ քո առաջ ու կապվել քեզ հետ:

– Իսկ օրինակ կբերե՞ս:

– «Ո՞րն է եղել Ձեր աշխատանքային ամենամեծ նվաճումը», «Ո՞ր աշխատանքն եք ավելի մեծ ուրախությամբ անում», «Ի՞նչ երեք բան կարող ենք անել, որպեսզի այս ընկերությունն ավելի մեծ հաջողության հասնի», «Ինչի՞ց

եք ոգևորվում կամ խրախուսվում» և «Ինչ կանեիք, եթե այս ընկերության առաջնորդը լինեիք» հարցերը բոլորը լավն են: Բայց կառաջարկեի որոշ ժամանակ հատկացնեիր ու քո սեփական հարցերը ձևակերպեիր: Իմ ասածն այն է, որ դու պետք է վարպետանաս լավ հարցեր տալու մեջ: Ի դեպ, եթե կարծում ես, որ ես ասում եմ քարի պես լուռ եղիր, սխալվում ես: Մի՛ մոռացիր, որ հարց տվողն իրականում վերահսկում է խոսակցությունը:

– Իսկապե՞ս:

– Իսկապես: Երկրորդ ռազմավարությունը, որն առաջարկում եմ կիրառել զարգացնելու համար ավելի «ագրեսիվ» ունկնդիր դառնալու հմտությունը, լսածը համառոտ ամփոփելու և վերծանելու ռազմավարությունն է: Դրանով դու կհամոզվես, որ հասկացել ես դիմացինիդ ուղերձը, և որ նրա խոսքն ընկալվել է:

– Եվ ինչպե՞ս ամփոփեմ ու վերծանեմ,– հետաքրքրվեցի ես:

– Օրինակ՝ կարող ես ասել. «Պարզապես համոզվելու համար, որ ես Ձեզ ճիշտ եմ հասկացել, Դուք ասում եք, որ...»: Հավատա ինձ, Փիթեր, այսպիսի հարցերը կախարդական ազդեցություն են ունենում մարդկային ճիշտ հարաբերություններ ձևավորելու և ճիշտ հաղորդակցվելու տեսանկյունից: Մեկ այլ հզոր ռազմավարություն է գրառումներ կատարելը: Պատկերացրու, թե ինչ կմտածեն քո մարդիկ, երբ տեսնեն, թե ինչպես ես թուղթ ու գրիչ հանում ու գրառումներ կատարում իրենց խոսելու ընթացքում: Այս պարզ ժեստը նրանց ցույց կտա, որ դու լուրջ ես վերաբերվում նրանց ծանրակշիռ խոսքերին: Եվ հետո՝ անկեղծ եղիր: Բայց հիշիր. իմ արած առաջարկությունները մարդկանց շահարկելու հնարքներ կամ մարտավարություններ չեն: Դրանք նախատեսված են քո հետևորդների հետ հարաբերություններ ստեղծելու գործում քեզ օգնելու համար: Բայց եթե քո մեջ

անկեղծություն չլինի, նրանք դա կզգան, և քո փնտրած վստահությունն ու հարգանքը երբեք չես վաստակի:

– Ենթադրում եմ, որ այդ զույգը միմյանց լսում է:

– Միանշանակ: Երբ կինը խոսում է, ամուսինը կլանված և ուշադիր լսում է: Երբ ամուսինն է խոսում, կինն ամփոփում և վերծանում է նրա ասածը՝ ցույց տալով, որ ընկալել է այն: Ես չեմ ուզում ասել, որ օրերս անցկացրել եմ այս երկու հիանալի մարդկանց անձնական խոսակցությունները լսելով, պարզապես հաջողացրել եմ բավականաչափ լսել, որպեսզի իմանամ, որ նրանք տիրապետում են գերազանց ունկնդիր լինելու արվեստին: Եվ դու նույնպես պետք է տիրապետես այդ արվեստին:

– Լա՛վ, համոզեցիր,– ժպտալով ասացի ես:– Ինչպես առաջնորդության մասին ինձ հաղորդած քո մյուս բոլոր խորհուրդները, սա նույնպես շատ իմաստալից է: Պարզապես համոզվելու համար, որ ես քեզ ճիշտ եմ հասկացել, ես պետք է գործնականում փորձեմ 2-րդ սովորույթը, այսինքն՝ առաջնորդվեմ սրտով՝ պահելով խոստումներս և դառնալով «ագրեսիվ» ունկնդիր, ճի՞շտ եմ:

Ջուլիանը պայծառացավ՝ տեսնելով, թե ինչպես եմ կյանքի կոչում հենց նոր իր դիտարկած «ամփոփում և վերծանում» ռազմավարությունը: Հետո թփթփացրեց մեջքիս և ասաց.

– Եկ գնանք հոթ-դոգի ետևից:

– Մի՞թե դեռ ուտում ես,– զարմացած հարցրի ես՝ մտաբերելով նրա ասածը, թե իր կերպարանափոխման մեծ մասի համար պարտական է այն առողջ սննդակարգին, որ Հիմալայներում ապրած տարիներին որդեգրել էր իմաստուններից:

– Դա քեզ համար է, բարեկամս: Դու պետք է որ սոված լինես,– մտահոգված ասաց նա:

Երբ մենք շարունակեցինք քայլել, Ջուլիանը բացահայտեց մարդկային հարաբերությունների մասին

հավերժ ճշմարտություններից ևս մեկը, որը, ինչպես խոստացավ, օգնելու էր ինձ արժանանալու ավելի մեծ հարգանքի, հավատարմության և նվիրվածության:

– *Տեսլական ունեցող առաջնորդները մշտապես սրտացավ են*: Նրանք անընդմեջ բարյացակամ են իրենց թիմի նկատմամբ և տարբերակներ են փնտրում իրենց անկեղծ մտահոգությունը ցույց տալու համար: Հասկանո՞ւմ ես, Փիթեր, մարդիկ ծարավի են, որպեսզի իրենց գնահատեն: Մեջբերեմ Հարվարդի ականավոր հոգեբան Ուիլյամ Ջեյմսի խոսքը. «Մարդուն բնորոշ է գնահատված լինելու փափագը»: Կարևոր չէ, թե ով ես դու՝ երիտասարդ ուսանող, թե գործարանի ամենածանր աշխատանք կատարող բանվոր, այս մոլորակում ապրող յուրաքանչյուր անձ հոգու խորքում փայփայում է լավ վերաբերմունքի արժանանալու բուռն ցանկություն: Լավագույն առաջնորդները սա գիտեն և, այսուհանդերձ, նրանք հետևողականորեն ցուցաբերում են կարեկցանք ու սրտացավություն:

– Ի՞նչ է նշանակում «հետևողականորեն ցուցաբերել կարեկցանք ու սրտացավություն»:

– Դա նշանակում է աշխատանքի ընթացքում ցուցաբերել մարդասիրություն: Դա նշանակում է աշխատանքային շաբաթվա յուրաքանչյուր օր մարդկանց արժանացնել քաղաքավարի վերաբերմունքի, ուշադրության և հարգանքի: Ի դեպ, քաղաքավարություն դրսևորելն անսահման կարևոր է բիզնեսում: Փիթեր Դրաքերը ժամանակին նշել է, որ բարքերը կազմակերպության քսայուղն են: Այնպես որ, բարյացակամ եղիր քո առաջնորդած մարդկանց հանդեպ: Հարգիր և փայփայիր նրանց: Կարծում եմ, որ Գյոթեն հիանալի կերպով է սա վերարտադրել՝ ասելով. «Ընդունեք մարդկանց այնպիսին, ինչպիսին նրանք կան, և օգնեք նրանց դառնալ այն, ինչ նրանք կարող են լինել»: Դա, բարեկամս,

առաջնորդության մեջ հաջողության հասնելու մեծագույն գաղտնիքներից մեկն է:

– Բայց, Ջուլիան, եթե դեմ չես, մի բան ասեմ այս կապակցությամբ: Եթե ես անընդմեջ բարի գտնվեմ իմ մարդկանց հանդեպ, միթե ես փափուկ մարդու տպավորություն չեմ թողնի: Միշտ լսել եմ, որ լավագույն առաջնորդները կոշտ մարդիկ են:

Ջուլիանը լուռ էր: Նա ինձ համար մի հոթ-դոգ գնեց ու հանգիստ հետևում էր, թե ինչպես այն կծելիս մանանեխը դուրս ծորաց ու սկսեց հոսել շուրթերիս վրայով: Ես զգում էի, որ նա, գիտակցելով հարցիս կարևորությունը, մտքերն ի մի էր բերում, որպեսզի խոսեր:

– *Տեսլական ունեցող առաջնորդները մարդասիրությունը զուգակցում են խիզախությանը*,– վերջապես լսվեց նրա ձայնը:– Շատ հաճախ առաջնորդներն անիրական են:

– Միտքդ չընկալեցի,– ասացի՝ շարունակելով ծամել հոթ-դոգս:

– Շատ առաջնորդներ քեզ նման են մտածում: Նրանց ասել են, որ արդյունավետ առաջնորդները կոպիտ ու բռնապետ առաջնորդներն են, որոնք կարծում են, թե իրենց աշխատանքը թույլ չի տալիս փափուկ ու բարի լինել: Ուստի, այս մարդկանց մեծամասնությունը թեև պարկեշտ մարդիկ են, բայց թաքցնում են իրենց իրական «ես»-ը և միշտ կոշտ են իրենց դրսևորում՝ վախ տարածելով իրենց կազմակերպությունների մեջ: Ցավոք, առաջնորդության բռնապետական ոճն անխուսափելիորեն հանգեցնում է միայն երկու արդյունքի՝ մարդիկ սկսում են վախենալ կամ սկսում են ըմբոստանալ: Ցանկացած դեպքում ընկերության մրցակիցները շուտով գերազանցում են նրան: Ֆլորենս Նայթինգեյլը միանգամայն դիպուկ է գտնվել՝ ասելով. «Շատ քիչ բան կարելի է անել վախի ազդեցության տակ»:

Ջուլիանը դադար տվեց, ապա ավելացրեց.

– Ես չեմ ասում, որ տեսլական ունեցող առաջնորդներն ուժեղ չեն: Երբ հանգամանքները պահանջում են, նրանք կարող են նաև կոպիտ լինել: Իրականում նրանք ամենաուժեղ առաջնորդներն են, քանի որ սեփական տեսլականի հանդեպ հավատարմություն պահպանելը և անընդհատ ճիշտն անելը քաջություն է պահանջում: Բայց նրանք երբեք չեն անտեսում իրենց մարդկանց շահերը: Անկախ նրանից, թե որքան են զբաղված, նրանք միշտ ժամանակ գտնում են ցույց տալու, որ իրենց համար միևնույնը չէ: Նրանք դեմ չեն ցույց տալ, որ իրենք նույնպես մարդ են: Եվ այդ խոցելիությունը հզոր ձևով կապ է ստեղծում նրանց ու հետևորդների միջև և կառուցում հաստատուն ու կայուն փոխհարաբերություններ:

Փիթեր, եթե դու իսկապես ձգտում ես «ԳլոբալՎյուն» համաշխարհային կարգի ընկերություն դարձնել, պետք է մոռանաս ղեկավարման մասին բիզնես-ամսագրերում ներկայացված բոլոր խելացի մտքերը և կենտրոնանաս առաջնորդության մասին ժամանակ չճանաչող ճշմարտությունների վրա: Դրանցից մեկն այն է, որ մարդիկ ցանկանում են ունենալ իրենց գնահատող և փայփայող առաջնորդ: Նրանք ցանկանում են այնպիսի առաջնորդ, որն ունենալով ապագայի իր տեսլականը՝ կկարողանա իրենց առաջադրել ծանրակշիռ և համոզիչ շարժառիթ, որին հավատարիմ մնալով՝ նրանք կկարողանան իրենց ամենօրյա աշխատանքը նշանակալից դարձնել: Բայց ամենից առաջ նրանք փնտրում են բարի առաջնորդի:

– Այդ դեպքում ինչպե՞ս դառնամ «հետևողականորեն կարեկցանք ու սրտացավություն ցուցաբերող» առաջնորդ:

– Պարզապես նայիր այդ երկու սիրահար թռչնակներին,– պատասխանեց Ջուլիանը՝ կրկին մատնացույց

անելով տարեց զույգին ճիշտ այն պահին, երբ ամուսինը ձեռքը մտցրեց զամբյուղի մեջ և այնտեղից հանեց մի մեծ ծղոտե գլխարկ՝ իր տիկնոջն արևի ճառագայթներից պաշտպանելու համար:– Այդ տղամարդն անընդհատ կատարում է այն, ինչ յոգ Ռամանն անվանում էր *«հոգատարության աննշան դրսևորումներ»:* Նա միշտ ուղիներ է փնտրում ցույց տալու իր կնոջը, որ մտահոգված է նրա բարեկեցության համար: Երբեմն նա հովանոցի օգնությամբ նրա վրա ստվեր է գցում, մեկ այլ առիթով սառը ըմպելիք է լցնում բաժակի մեջ, իսկ մի քանի շաբաթ առաջ, երբ սկսեց ուժեղ անձրև գալ, ես իրականում տեսա, թե ինչպես գրկեց ու անցկացրեց նրան մի մեծ ջրափոսի վրայով՝ ոտքերը չթրջելու համար:

– Ի՞նչ ես առաջարկում, Ջուլիան, սառը ըմպելիքնե՞ր պատվիրեմ իմ մարդկանց համար կամ գրկած անցկացնեմ նրանց ջրափոսերի վրայո՞վ, որոնք պարբերաբար լցվում են մեր ավտոկայանատեղի,– կեսկատակ ասացի ես:

– Իհարկե, ոչ: Դու ինձ լավ գիտես: Նույնիսկ այն ժամանակ, երբ ծանրաբեռնված կյանքով ապրող ու շարունակ վազքի մեջ գտնվող փաստաբան էի, ես միշտ շարունակում էի ոտքերիս վրա ամուր կանգնած մնալ այս աշխարհում: Ես նկատի ունեի, որ փնտրես քո ընկերությունում «հոգատարության աննշան դրսևորումներ» տարածելու ուղիներ: Ինչպես ավելի վաղ ասել եմ, օրինակ ծառայիր: Առաջնորդն իր սեփական օրինակով սովորեցնում է իր հետևորդներին, թե որ վարքագիծն է ընդունելի: Փնտրիր հոգատարություն ցույց տալու պարզ ուղիներ:

– Օրինակ:

– Օրինակ՝ ուղարկիր ձեռագիր շնորհակալագիր այն աշխատողիդ, ով իսկապես մեծ աշխատանք է կատարել: Ինձ ծանոթ մի գործադիր տնօրեն Սուրբ Ծննդյան

տոնի առիթով անձամբ ստորագրել էր իր աշխատակիցներին հասցեագրված 10 000 շնորհակալագրերից յուրաքանչյուրի տակ: Նա սկսել էր տվյալ տարվա հունվար ամսից, որպեսզի ավարտեր մինչև դեկտեմբեր՝ ամեն օր մի քանի շնորհակալագիր գրելով: Իհարկե դա նրա խիստ հագեցած ժամանակացույցից օրական ընդամենը մի քանի րոպե էր խլել: Բայց դու չես կարող ասել, որ դա դրական ազդեցություն չի գործել նրա մարդկանց վրա: Կամ գուցե դու անձամբ սկսես պատասխանել քո հեռախոսազանգերին, ինչպես դա անում էր Սեմ Ուոլթոնը: Ինչո՞ւ չքայլես միջանցքներով, չխոսես աշխատակիցներիդ հետ և ինչո՞ւ իսկապես անկեղծ չհետաքրքրվես, թե ինչպես են քո աշխատակցի ընտանիքի անդամները: «Քսերոքս» ընկերության ղեկավար Փոլ Ալլերը խնդրում էր, որ լուսանկարիչն իրեն լուսանկարի իր լավագույն արտադրողներից մեկի հետ, իսկ հետո դիմանկարը հանում էր վաճառքի՝ որպես հիշողություն լավ կատարված աշխատանքի դիմաց: Բարության այս փոքրիկ դրսևորումները շատ խոր հետք են թողնում մարդկանց ենթագիտակցության մեջ: Դրանք ժամանակի ընթացքում կուտակվում են և ցույց տալիս, որ դու նվիրյալ առաջնորդ ես: Դրանք ցույց են տալիս քո հոգատարությունը մարդկանց հանդեպ: Ավելին տուր նրանց, ում առաջնորդում ես: Ալբերտ Էյնշտեյնը շատ իմաստնաբար նկատել է. «Քանիցս գիտակցել եմ, որ արտաքին ու ներքին աշխարհիս մեծ մասը կառուցվել է ինձ համախոհ մարդկանց աշխատանքի շնորհիվ, և որքան փութաջան պետք է գործեմ, որպեսզի վերադարձնեմ այնքան, որքան ստացել եմ»:

– Համաձայն եմ, Ջուլիան: Իհարկե, զբաղված եմ, բայց գիտեմ, որ կարող էի անել գոնե նշածներիցդ մի քանիսը՝ իմ ընկերության տղամարդկանց և կանանց հետ ավելի սերտ հարաբերություններ կառուցելու

համար: Դու ասում ես, որ աննշան արարքները կարող են մեծ հետևանքներ ունենալ, այնպես չէ՞:

– Ճիշտ այդպես: 1963 թվականին օդերևութաբան Էդվարդ Լորենցը մի պարզ տեսություն առաջ քաշեց, ըստ որի՝ Սինգապուրում թիթեռի թևերի թափահարումը կարող էր փոթորիկի պատճառ դառնալ Հյուսիսային Կարոլինայում: Օդերևութաբանների մոտ մեծ իրարանցում առաջացնելով՝ Լորենցը ցույց տվեց, որ դա հնարավոր էր՝ գլխիվայր շրջելով վաղեմի տեսակետը, ըստ որի՝ տիեզերքը մեծ մեքենա է, որը միևնույն ազդեցությունն ունի բոլորի վրա: Լորենցի այս արտահայտությունը հայտնի է որպես «Թիթեռի ազդեցություն» և հիշեցնում է բնության այն սկզբունքը, որ փոքր արարքները կարող են մեծ հետևանքներ ունենալ: Հոգատարության աննշան դրսևորումները տարբեր են լինում, Փիթեր: Անձնական հեռախոսազանգով աշխատողիդ առաջնեկի ծննդյան կապակցությամբ շնորհավորելը կամ դժվարության առաջ կանգնած աշխատողիդ հետ արագ հանդիպելը բոլորովին այլ տեսանկյունից են քեզ ներկայացնում, և մարդիկ դա հիշում են: Բայց դու նաև հիշիր. մարդու ձեռքը արտապատկերման միջոցով սեղմել չես կարող:

– Դու խոսում էիր չորրորդ կարգապահության մասին, որի օգնությամբ կարող էի հմտանալ 2-րդ սովորույթի կիրառման մեջ և իսկապես առաջնորդվել սրտով: Ո՞րն էր դա:

– Խոստումներդ կատարելուց, «ագրեսիվ» ունկնդիր լինելուց և հետևողականորեն սրտացավ լինելուց բացի, մարդկային հարաբերությունների և հաղորդակցման կարողությունների վերջին հիմնաքարը ճշմարտախոս լինելն է: Լավագույն առաջնորդները՝ նրանք, ովքեր նվաճում են իրենց կողմից առաջնորդվող մարդկանց սրտերն ու միտքը, սրտաբաց և ազնիվ մարդիկ

են: Իրականում նրանք մոլեռանդության չափ ազնիվ են և, շնորհիվ այս հատկության, վաստակում են բոլորի վստահությունը: Նրանք նաև բոլորի հետ կիսում են իրենց ունեցած տեղեկատվությունը. մարդկանց իրազեկ դարձնելը նրանց գերագույն նախապատվություններից մեկն է: Նրանք գիտեն, որ իրենց առաջնորդության մեջ երկարաժամկետ հաջողություն ունենալը մեծապես կախված է ցանկացած տեղեկատվության փոխանակումից և ցանկացած պարագայում ճշմարտությունն ասելուց:

– Եվ ի՞նչ նկատի ունես, երբ ասում ես, որ լավագույն առաջնորդները սրտաբաց են:

– Քո ապագա տեսլականի հանդեպ մարդկանց աջակցությունն ու խորին նվիրվածությունը շահելու համար դու պետք է նրանց հաղորդես հնարավորինս շատ կարևոր տեղեկատվություն: Որքան շատ նրանք իմանան քո արածի մասին, այնքան ավելի շատ ներդրումներ կունենան: Ինչպես «ագրեսիվ» ունկնդրումը, այնպես էլ անկեղծ լինելն ու մարդկանց հետ գաղափարներ կիսելը հարգանքի նշան է: Մարդկանց վերաբերող հարցերի շուրջ արագ և ճշգրիտ տեղեկացնելու քո պարկեշտությունը նշան է այն բանի, որ նրանք քեզ համար կարևոր են: Դա նրանց ցույց է տալիս, որ դու գնահատում ես նրանց: Եվ երբ դու անընդհատ բաց պահես հաղորդակցության կապուղիները, քո աշխատակիցները կսկսեն քեզ գնահատել որպես առաջնորդ, ավելին՝ նրանք չեն ցանկանա քեզ հուսախաբ անել: Հենց այդ ժամանակ է, որ սկսվում է կախարդանքը:

– Ի՞նչ նկատի ունես:

– Յոգ Ռամանը հավատում էր, որ ամենաբարձր մակարդակը, որին կարող է հասնել տեսլական ունեցող առաջնորդը իր մարդկանց հետ բարձրակարգ հարաբերություններ ձևավորելու տեսանկյունից այն

ժամանակ կլինի, երբ նրանք խորապես հավատան նրա առաջնորդությանը և անեն գրեթե ամեն ինչ՝ նրան չհուսահատեցնելու համար: Եվ երբ դա տեղի է ունենում, այդ կազմակերպության համար ամեն ինչ հնարավոր է դառնում:

Գիտեի, որ շատ հեռու էի Ջուլիանի մատնանշած առաջնորդի կերպարին նմանվելուց: Ես պատկանում էի այն դպրոցին, որը հավատում էր, որ որքան քիչ գիտեն աշխատողները, թե ինչ է կատարվում ընկերության ներսում, այնքան լավ: Ցանկացած այլ բան, որ իրենց հետ կապ չուներ, նրանց գործը չէր: Բայց Ջուլիանի ասածը ճիշտ էր: Ամբողջական տեղեկություն ունեցող մարդիկ շուտով կհասկանային իմ որոշումների հիմնավորումը: Նրանք ավելի մեծ վստահություն կունենային իմ՝ որպես առաջնորդի հանդեպ, քանի որ կիմանային այն համատեքստը, որով ես գործում էի: Եվ նրանք, անշուշտ, սեփականատիրոջ տեսանկյունից կսկսեին նայել իրերին: Այն, ինչ Ջուլիանն ասում էր ինձ, ոչ թե պարզապես ճիշտն էր, այլ ամենաողջամիտն էր:

– Լինել սրտաբաց և ճշմարտախոս նաև նշանակում է մտահոգվել ամենօրյա այն փոքր խնդիրների և «փոխհրաձգությունների» համար, որոնք առաջանում են, նախքան պատերազմ բռնկվելը,– ավելացրեց Ջուլիանը:

– Ինձ կրկին խճճեցիր:

– Ահա մի օրինակ: Հայտնի մի ընկերություն տուժել էր, երբ բարոյահոգեբանական մեծ խնդիրների պատճառով գլխավոր գործադիր տնօրենը հեռացել էր: Լուրերն այն մասին, թե նախկին գործադիր տնօրենի բաժինը լուրջ խնդիրներ ուներ, սրընթաց տարածվել էին ամբողջ ընկերությունում՝ սարսափ տարածելով մյուս աշխատակիցների մեջ, որոնք ակնկալում էին շուտով նույնպես կորցնել իրենց աշխատանքը:

Բարեբախտաբար, ընկերության նախագահը հեռատես առաջնորդ էր: Հասկանալով սրտաբաց և ազնիվ լինելու կարևորությունը՝ նա անմիջապես ժողով էր հրավիրել՝ բացատրելու, թե ինչ էր պատահել: Գործադիր տնօրենն աշխատանքի էր ընդունվել կարճաժամկետ հիմունքներով՝ իր կողմից ղեկավարված բաժնի արտադրողականությունն ու արդյունավետությունը բարձրացնելու համար: Քանի որ գործադիր տնօրենն արդեն իրականացրել էր իր ստանձնած պարտավորությունները, և բաժինն սկսել էր կրկին արդյունավետ աշխատել, նախագահը որոշել էր, որ նրա պայմանագիրը երկարաձգելու անհրաժեշտություն այլևս չկար: Թեև մի փոքր հիասթափված, բայց գիտակցելով, որ իր պաշտոնավարման ժամանակահատվածն ի սկզբանե երկարաժամկետ նախատեսված չէր եղել՝ գործադիր տնօրենը հեռացել էր՝ պահպանելով բարիդրացիական հարաբերություններ ղեկավարության հետ: Իր մարդկանց հանդեպ անկեղծություն ցուցաբերելու և նրանց ժամանակին տեղեկացնելու շնորհիվ՝ ընկերության նախագահը, փաստորեն, բացասական տրամադրվածությունը փոխել էր դրականի:

– Այդ ինչպես:

– Տես, Փիթեր, նա օգնեց իր աշխատողներին գործադիր տնօրենի հեռանալու փաստը ավելի լավ տեսանկյունից դիտարկել: Նա նրանց օգնեց հասկանալ, որ իրականում տխրելու փոխարեն պետք էր ուրախանալ, քանի որ երբեմնի վատ արդյունավետություն ցուցաբերած մի ողջ բաժին այժմ գտնվում էր լավ վիճակում, սահուն աշխատում էր՝ առանց արտաքին մասնագետի ներգրավման: Շնորհիվ իր անկեղծության՝ ընկերության նախագահը նրանց ներկայացրեց ավելի դրական իրողություն և խնդիրը դեռ ձևավորման փուլում վերացրեց: Թույլ մի տուր, որ խնդիրները հասունանան:

Բացատրիր քո ընդունած որոշումների դրդապատճառները և թափանցիկ եղիր քո մարդկանց հետ: Սա է առաջնորդությունը, բարեկամս: Ինչպես նախկինում ասել եմ, դու պետք է օգնես քո մարդկանց նախորոշել իրականությունը, իսկ նրանց տեղեկացված պահելը մեծապես կօգնի քեզ դա անել: Խնդիրները չեն ավելանա, իսկ թյուրիմացությունները չեն արմատավորվի: Իսկ հիմա, եթե դեմ չես, ես պետք է գնամ: Կարևոր գործ ունեմ: Իրոք, հիանալի օր էր: Շնորհակալություն այսքան լավ աշակերտ լինելու համար:

– Ո՞ւր ես շտապում,– հարցրի մտահոգ:

– Պատրաստվում եմ աստղերին նայել,– լսվեց Ջուլիանի խորհրդավոր պատասխանը:

– Ինչ նկատի ունես:

– Ես դրա մասին կպատմեմ ավելի ուշ, երբ պատրաստ լինես դա ընդունել: Ես պետք է վազեմ:

Ինչի մասին էր խոսում Ջուլիանը, ինչ աստղեր: Հիշեցի, թե ինչպես գոլֆի ակումբում հայացքը հառեց աստղերից մեկի վրա և քթի տակ ինչ-որ բան մրթմրթաց: Այժմ նա շտապում էր նույն բանն անել: Անկեղծ ասած, սա մի փոքր արտասովոր էր, հատկապես Ջուլիանի համար: Ի վերջո, իր նախորդ մարմնավորման ժամանակ այս տղան եղել էր գործարար գերաստղ: Նա գերազանցությամբ էր ավարտել Հարվարդի իրավաբանական դպրոցը և լավագույն փաստաբաններից մեկն էր եղել ամբողջ երկրում: Այժմ նա վազում էր վանականի պատմուճանով և աստղերն էր ուսումնասիրում: Ես երբեք չէի կարող հասկանալ Ջուլիանին: Ենթադրում եմ, որ դա նրա հմայքի մի մասն էր:

– Բայց սպասիր, Ջուլիան,– պատասխանեցի ես անհանգստացած,– այս անգամ չեմ ստանալու գլուխկոտրուկի մեկ այլ կտոր: Եվ երբ կարող ենք նորից հանդիպել: Դու չես կարող խոսակցությունն օդում կախ թողնել

ու հեռանալ: Ես իսկապես ուզում եմ ամբողջությամբ տիրապետել յոգ Ռամանի առաջնորդության բանաձևին: Այն արդեն հրաշքներ է գործում «ԳլոբալՎյուի» աշխատակազմում:

– Ահա, վերցրու սա,– ասաց նա՝ ինձ հանձնելով «Սկայջամփըս» տեղական բասկետբոլի թիմի խաղի տոմս:

– Չեմ հասկանում, Ջուլիան: Սա ինչի՞ համար է:

– Մենք կհանդիպենք խաղի ժամանակ: Մի շատ յուրահատուկ բան եմ ցույց տալու քեզ: Բացի այդ, ես քեզ նորից եմ հոթ-դոգ հյուրասիրելու: Դու մի շնչով կերար այսօրվա բերածս: Բախտս բերեց՝ մատներս էլ հետը չկերար,– կատակ-հեգնանքով ասաց նա:

Այս խոսքերը շուրթերին՝ նա անհետացավ: Ես քայլերս ուղղեցի դեպի իմ մեքենան, որը թողել էի այգու մյուս ծայրում: Ջուլիանն ինձ այնքան շատ գաղափարներ էր առաջարկել ընկերությունս բարեփոխելու համար, որ ես հուզմունքից շփոթվել էի: Չէի կարող սպասել, թե երբ պետք է գործնականում կիրառեի 2-րդ սովորույթն իր բոլոր բաղադրիչներով: Ես վերականգնել էի հավատս ապագայի հանդեպ և խորապես երախտապարտ էի, որ այս իմաստուն մարդը մուտք էր գործել իմ կյանք՝ իր գիտելիքներն ինձ փոխանցելու: Երբ մոտեցա մեքենայիս, դիմապակու մաքրիչների տակ ինչ-որ բան նկատեցի:

«Օ՜, ո՛չ, միայն թե ոչ կայանման տուգանային կտրոն: Այս շաբաթ արդեն երեք անգամ տուգանվել եմ»,– մտածեցի ինքս ինձ:

Բայց շուտով հասկացա, որ դա կտրոն չէր: Դա ծրար էր՝ «Ջ. Մ.» նրբագեղ մակագրությամբ: Սա Ջուլիանի հին ժամանակների անձնական օգտագործման ծրարներից էր: Ես այն արագ հանեցի դիմապակու մաքրիչների տակից և բացեցի՝ անտեղյակ, թե ինչ անակնկալ էր ինձ սպասում: Ես չհիասթափվեցի:

Դա իմ ունեցած գլուխկոտրուկներից երրորդն էր: Մյուսների նման ոլորահատ փայտե այս կտորի վրա նույնպես որոշ բառեր էին փորագրված: Ես հիմա գիտեի, որ դրանք ինձ հուշելու էին հնագույն ժամանակների առաջնորդության համակարգի երրորդ սովորույթի մասին, որը Ջուլիանը հայտնաբերել էր Հիմալայներ կատարած արկածախնդրության ժամանակ: Ես կարդացի հետևյալ պարզ բառերը.

Սովորույթ 3. Անդադար գովաբանել, անընդմեջ պարգևատրել:

Գլուխ 6. Գիտելիքների ամփոփում

Ջուլիանի՝ ընկույզի կեղևի վրա ամրագրված իմաստությունը

Սովորույթ

Նպատակ

Կառուցել արդյունավետ փոխհարաբերություններ:

Խորհուրդ

- Տեսլական ունեցող յուրաքանչյուր առաջնորդ իր հետևորդների հետ գտնվում է սերտ հարաբերությունների մեջ:
- Մարդիկ ամենաշատը ծարավի են գնահատանքի ու փոխըմբռնման:
- «Թող ձեզնից մարդասիրություն ճառագի: Մարդկանց հանդեպ եղեք քաղաքավարի ու բարյացակամ»:

Խրատ

- Պահել խոստումները
- Դառնալ «ագրեսիվ» ունկնդիր™
- Հետևողականորեն ցուցաբերել կարեկցանք ու սրտացավություն
- Լինել ճշմարտախոս

Մեջբերում

«Ապագայի իր տեսլականն ունեցող յուրաքանչյուր առաջնորդ յուրացրել է իր հետևորդների հետ սերտ կապեր ստեղծելու փորձառությունը: Նա կատարելագործել է իր տեսլականն ի շահ իր մարդկանց հստակեցնելու արվեստը՝ նրանց ամբողջությամբ ներգրավելով գործի մեջ: Տեսլական ունեցող առաջնորդները, շնորհիվ մարդկանց հետ արդյունավետ հաղորդակցվելու իրենց հմտությունների ու տաղանդների, գրավում են իրենց թիմակիցների սրտերը և վաստակում նրանց երկարաժամկետ հավատարմությունը: Այլ կերպ ասած՝ *հարաբերությունների բարելավմամբ բարելավվում է նաև առաջնորդելու կարողությունը*»:

Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»

ՍՈՎՈՐՈՒՅԹ 3

Անդադար գովաբանել
Անընդմեջ պարգևատրել

ԳԼՈՒԽ ՅՈԹԵՐՈՐԴ

Համախմբված լինելու սովորույթը

Գնա մարդկանց մոտ,
Ապրիր նրանց մեջ,
Սովորիր նրանցից,
Սիրիր նրանց,
Սկսիր նրանց գիտելիքներով,
Կառուցիր նրանց ունեցածի վրա:
Բայց լավագույնը կլինես որպես առաջնորդ,
Երբ առաջադրանքն անելուց
Եվ աշխատանքն ավարտելուց հետո
Մարդիկ քեզ ասեն. «Մենք ենք արել սա»:

Հին արևելյան ասացվածք

Երբ ես դեռ մանուկ էի, հայրս ինձ միշտ ասում էր, որ մենք ունենք երկու ականջ և մեկ բերան, որպեսզի մեկ անգամ խոսենք, բայց երկու անգամ լսենք: Իմ ամբողջ աշխատանքային գործունեության ընթացքում ես առաջին անգամ սկսեցի գործնականում կիրառել այդ խրատը: Այգում Ջուլիանի հետ իմ հանդիպումից հետո սկսեցին հրաշքներ տեղի ունենալ: Ես գիտեի, որ նրա սովորեցրած դասերը ենթարկվել էին ժամանակի փորձությանը և վստահելի էին: Բայց ես չէի կարող պատկերացնել, թե ինչ ազդեցություն դրանք կունենային իմ մարդկանց վրա:

Չնայած դեռ չէի տիրապետում 2-րդ սովորույթին, բայց բոլոր ջանքերս գործադրում էի դրան հասնելու համար: Ես որդեգրել էի «բաց դռների» քաղաքականությունը և այն իսկապես արդյունավետ կիրառում էի

իմ ընկերությունում: Ես ջանում էի կատարել իմ տված ամենաչնչին խոստումներն ու պարտավորություններն անգամ: Ես չէի ընդհատում բոլորին և դարձել էի «ագրեսիվ» ունկնդիր՝ հետևելով Ջուլիանի խորհուրդներին: Ես այժմ փնտրում էի «հոգատարության դրսևորման աննշան գործեր» կատարելու հնարավորություններ՝ անկախ նրանից դա կլիներ իմ աշխատողներից արժեքավոր ղեկավարին ճաշի հրավիրելը, թե պարզապես մի քանի անկեղծ քաջալերող բառ իրեն լավագույնս դրսևորած թիմակցիս ասելը: Ես նույնիսկ ազնվությունն ու անկեղծությունը դարձրել էի իմ առաջնորդության հիմնական բաղկացուցիչ տարրը. սկսել էի էլեկտրոնային նամակների միջոցով կամ անձամբ նրանց տեղեկացնել կարևոր հարցերի մասին: Եվ ինչ փոփոխություն էր դա մտցրել մեր ընկերությունում:

Ես գիտեի, որ ինչպես առաջին, այնպես էլ երկրորդ սովորույթի ներուժն ամբողջությամբ բացահայտելու համար ինձնից երկար ժամանակ և մեծ ջանքեր էին պահանջվելու: Բայց Ջուլիանի հետ մեր վերջին հանդիպումից հետո մի քանի շաբաթվա ընթացքում նույնիսկ «ԳլոբալՎյուի» տղամարդիկ և կանայք սկսեցին հասկանալ, որ ինչ-որ մեծ բան էր տեղի ունենում, և որ նրանք դրա կարևոր մասն էին կազմում: Ծրագրավորողները շուտով հանդես եկան ընկերության արդյունավետությունն ու նորարարական միտքը խթանելու առաջարկություններով: Իսկ երբ իմ կառավարման թիմին փոխանցեցի մարդկային փոխհարաբերությունները բարելավելու մասին ունեցած մտահաղացումներս, նրանք մշակեցին «առաջին հերթին ճշմարտությունը» ռազմավարությունը և խոստացան «առավելագույնս ազնիվ» լինել իրենց թիմի անդամների հետ բոլոր առումներով՝ նրանց իրազեկելով ամեն ինչի մասին և հավաստիացնելով, որ նրանց ձայները լսվում են: Կարծես

«ԳլոբալՎյուն» բոլորովին նոր ընկերություն էր դառնում: Մարդիկ սկսել էին վաղ գալ աշխատանքի և ուշ վերադառնալ տուն: Իմ ականջին հասած խոսակցություններից և միմյանց նկատմամբ ունեցած վերաբերմունքից զգում էի, որ բոլորը նորից սկսում էին հոգ տանել մեկը մյուսի մասին: Ինձ համար՝ որպես նրանց առաջնորդի, դա հիանալի զգացում էր:

Վերջապես մոտեցավ այն գիշերը, երբ ես պետք է Ջուլիանին հանդիպեի մարզադաշտում: Համալիրի նախամուտքում աշխատակիցն ինձ օգնություն առաջարկեց, բայց նայելով իմ տոմսին՝ ժպտաց և ասաց.

– Բարի գալուստ «Քաղաքացիական գմբեթ», պարոն: Թույլ տվեք Ձեզ ուղեկցել Ձեր տեղը: Ձեզ լավագույն տեղն է հատկացված:

Նստելիս նկատեցի, որ մեր շարքում բոլոր տեղերը զբաղված էին՝ բացի իմ հարևան նստատեղից: «Պետք է, որ սա Ջուլիանի տեղը լինի»,– մտածեցի ես: Բայց որտե՞ղ էր նա: Խաղը սկսվելու էր հինգ րոպեից, իսկ Ջուլիանը տեսադաշտում չէր երևում: Սկսեցի անհանգստանալ: Ի վերջո, Ջուլիանին բնորոշ չէր ուշանալը: Նա ակնհայտորեն դարձել էր մի մարդ, որը հետևում էր իր քարոզածին, և ես գիտեի, որ չէր ցանկանա ինձ սպասեցնել, մանավանդ որ մեր վերջին երկու հանդիպումների ընթացքում առաջնորդության մասին նրա խրատների շնորհիվ ախորժակս բավականաչափ մեծացել էր, և ես անհամբեր սպասում էի նոր իմաստության:

Հանկարծ՝ խաղն սկսվելուց երկու րոպե առաջ, մարզադաշտի մյուս ծայրում ես տեսա կյանքումս ամենատարօրինակ տեսարանը: Մի մարդ, որի մեկ ձեռքում փոքրիկ աստղադիտակ էր, իսկ մյուսում՝ երկու հոթ-դոգ, շատ արագ վազում էր ամբոխի միջով՝ հոթ-դոգներից ծորացող մանանեխը կաթկթեցնելով իր հագած

կարմիր պատմուճանին: Երբ նա նկատեց այն տեղը, որտեղ նստած էի, այնպես բղավեց, որ բոլորն իրենց ուշադրությունը բևեռեցին վրաս:

– Հեյ, Փիթեր, չթողնես՝ նստեն այդտեղ: Մեզ՝ վանականներիս, ոչ միշտ է հաջողվում տեսնել, թե ինչպես են գնդակին հարվածում:

Ջուլիանը ժամանել էր:

Նստելիս նա զգուշորեն աստղադիտակը դրեց աթոռի տակ, իսկ հոթ-դոգները տվեց ինձ:

– Սրանք քեզ համար են: Գիտեմ, քեզ շատ դուր կգան: Վաճառողն ասաց, որ դրանք ամենահամեղն են: Կներես, որ ուշացա: Ես նայում էի աստղերին և կորցրել էի ժամանակի զգացողությունս: Բավականին տարվել եմ աստղերով, գիտես:

– Կասես՝ ինչ առանձնահատուկ բան կա դրանում:

– Իր ժամանակին, բարեկամս: Առայժմ առաջարկում եմ այս երկու հոթ-դոգների հախից գաս, քանի դեռ չեն սառել: Ինչ ես կարծում՝ մեր տղաները կհաղթեն այսօր,– հարցրեց նա՝ հմտորեն փոխելով թեման:

– Կցանկանայի խաղադրույք կատարել,– պատասխանեցի ես:– Նրանք իրենց պատմության մեջ ամենաերկար հաղթական շրջանն են գրանցել: Սա պետք է լինի հերթական հեշտ հաղթանակը նրանց համար:

Խաղն սկսելուն պես Ջուլիանը թեքվեց ու մեղմորեն հարցրեց.

– Քեզ հետաքրքիր չէ՞, թե ինչու եմ խնդրել, որ այս երեկո այստեղ հանդիպենք:

– Մի փոքր,– պատասխանեցի՝ թերագնահատելով ճշմարտությունը:

– Ես կարծում էի, որ դու շատ բան կսովորես առաջնորդության մասին՝ զուտ դիտելով, թե ինչ է կատարվում այստեղ: Տեսնում ես այնտեղ կանգնած գլխավոր մարզչին,– ասաց նա՝ մատնացույց անելով մուգ

կապույտ գծավոր կոստյումով մի բարձրահասակ ճաղատ տղամարդու՝ մեկն այն մարդկանցից, որպիսին եղել էր Ջուլիանը նախկինում:

– Այո:

– Նա մարմնավորում է առաջնորդության խորհուրդը, որ կցանկանայի՝ դու որդեգրես: Հասկանո՞ւմ ես, Փիթեր, չնայած որ նա թիմի առաջնորդն է, նա չի վերահսկում խաղացողների յուրաքանչյուր քայլը: Փոխարենը նա մարզում է, առաջնորդում և խրախուսում խաղացողներին, երբ նրանք ազատություն են տալիս իրենց ուժեղ կողմերին: *Մեծ առաջնորդները մեծ ուսուցիչներ են*: Դա հենց այն է, ինչ դու պետք է սկսես անել: Տես քեզ մարզչի դերում, որ ոգեշնչում է սեփական թիմին՝ կյանքի կոչելու իր ապագա տեսլականը, և համախմբում է նրանց մեկ երանավետ գործի շուրջ: Գրազ կգամ՝ չգիտեիր, որ «մարզել» բայի հիմքում ընկած է հետևյալ իմաստը՝ «մարդուն դուրս բերել այնտեղից, որտեղ նա գտնվում է, և տանել այնտեղ, որտեղ նա ցանկանում է գնալ»:

– Ոչ, չգիտեի:

– Եվ ոչ միայն դա: Լավ մարզիչն իր թիմին միշտ խանդավառում է, ոգեշնչում, մարտահրավեր նետում, զարգացնում և զինում: Նա նրանց օգնում է կյանքի կոչել այն լավագույնը, որ կա նրանց մեջ: Նա պահանջում է, որ նրանք առավելագույնս բացահայտեն իրենց ներուժը, իսկ հետո օգնում նրանց մարզվել ու լավագույնս դրսևորել իրենց: Մեր օրերում, երբ շատ հաճախ կազմակերպություններում բարոյահոգեբանական խիստ անկումային մթնոլորտ է տիրում, իսկ աշխատակիցները խանդավառ չեն, առաջնորդները պետք է դառնան հմուտ մարզիչներ՝ ապահովելու իրենց թիմի հաջողությունը:

– Այդ դեպքում ես ինչպե՞ս դառնամ մեծ մարզիչ և ոգեշնչեմ իմ թիմին:

– Մտածում էի՝ երբեք չես հարցնի,– պատասխանեց Ջուլիանը հենց այն պահին, երբ մեր խաղացողները վաստակեցին երեք միավոր: Ջուլիանը տեղից վեր ցատկեց և սկսեց իր ձայնի ողջ ուժգնությամբ բղավել.

– Կեցցե՛ք: Եվս մի քանի այսպիսի կլորիկ միավորներ, և մենք համարենք, որ հաղթել ենք:

Հիմալայներից վերադառնալուց հետո Ջուլիանին այսչափ աշխույժ չէի տեսել: Մեր նախորդ հանդիպումներին նա այնքան հանդարտ ու խաղաղ էր: Իսկ հիմա բասկետբոլի խաղից ոգեշնչված՝ նա տեղում թռվռալով ուրախանում ու ծափ էր տալիս առաջին անգամ կրկես այցելած երեխայի պես: Հիանալի էր նրան այդքան ուրախ տեսնելը: Նա իր կյանքում ավելի շատ ցավ ու ցնցում էր ապրել, քան իմ ճանաչած որևէ մեկը:

– Կներես, Փիթեր: Պարզապես այն ժամանակվանից, ինչ հայտնվել եմ Սիվանայի իմաստունների մոտ, ինձ համար ամեն օրը պարգև է: Նրանք են ինձ դա սովորեցրել: Ամեն օրը առանձնահատուկ է և փոքրիկ օրհնություններով հագեցած: Երբ ես ժամանակի ծարավ ունեցող, անհավասարակշիռ փաստաբան էի, այնքան էի տարված փող վաստակելու մոլուցքով, որ կորցրել էի կյանքի պարզ հաճույքներից օգտվելու հնարավորությունը: Ես կորցրի ընտանիքս: Ես կորցրի ընկերներիս: Ես, ի վերջո, կորցրի առողջությունս: Իհարկե, ահռելի գումար էի վաստակել և ունեի այն բոլոր խաղալիքները, որոնց մասին երազում է ցանկացած մարդ, բայց երջանիկ չէի: Ես ինքնաբավ չէի:

Իսկ հիմա, չնայած շատ ունեցվածք չունեմ, ես ամեն օր ամեն ինչում ուրախություն եմ գտնում: Ես փնտրում եմ արտասովորը սովորականի մեջ: Եվ այդ է պատճառը, որ այս երեկո այսչափ ուրախ եմ: Ո՞վ գիտի, արդյոք ես երբևէ կտեսնե՞մ այսպիսի մեկ այլ խաղ:

Ինձ համար զարմանալի էր լսել այսպիսի խոսքեր: Ջուլիանն այնքան դրական լիցքավորված ու կենսուրախ էր: Նոր Ջուլիան Մենթլին բնորոշ էր իր մահկանացու լինելու և այն հավանականության մասին խոսելը, որ ինքը կարող էր և չլինել: Եվ ես նրան ասացի այդ մասին:

– Օ՜, մի անհանգստացիր, Փիթեր: Ես ծրագրում եմ ապրել շատ ու շատ տարիներ: Ես դեռ այնքան շատ աշխատանք ունեմ անելու աշխարհի այս հատվածում: Ես խոստացել եմ յոգ Ռամանին և մյուս իմաստուններին, որ կյանքիս մնացած օրերը կանցկացնեմ՝ տարածելով նրանց առաջնորդության մասին ուղերձը՝ գործարար և առօրյա կյանքում օգտագործելու համար: Ես, իրոք, պատրաստվում եմ դա անել: Այնքան շատ մարդիկ կան, որոնց կարող եմ օգնել, և դեռ այնքան շատ բան կա, որ պետք է անեմ: Իմ կյանքի լավագույն տարիները դեռ առջևում են, բարեկամս: Կարող ես չկասկածել: Ասածս այն է, որ մենք բոլորս պետք է հիշենք. ժամանակը ավազի հատիկների պես սահում է մեր մատների արանքով, և այլևս երբեք այն ետ չես բերի: Պետք է համարձակություն ունենալ վայելել կյանքը քանի դեռ ճանապարհորդում ես դրա միջով:

– Շատ լավ է ասված, Ջուլիան: Նախքան քո առաջնորդության խորհուրդը կսկսեր վերափոխել մեր ընկերությունը, ես այնքան լարված էի, որ չէի կարողանում գիշերը մի քանի ժամից ավելի քնել: Սամանթան շատ մտահոգված էր, երեխաները դժգոհում էին, որ միշտ քմահաճ էի, ինչը էլ ավելի էր վատթարացնում իրավիճակը: Ես զգում էի, որ կյանքս ձեռքիցս գնում էր: Ես այդ ամենին արձագանքում էի չափազանց շատ աշխատելով: Բայց հիմա գիտեմ, թե ինչ է պետք անել, որպեսզի «ԳլոբալՎյուն» հասնի առավելագույն արդյունավետության և կատարելապես ապաքինվի: Հիմա ես կարող եմ

ավելի խելացի աշխատել և վայելել առաջնորդության ճանապարհը:

– Շա՛տ լավ, իսկ հիմա վերադառնանք քո այն հարցին, թե ինչպես կարելի է դառնալ հիանալի մարզիչ և ոգեշնչել մարդկանց: Մեծապես ոգեշնչված՝ քո տեսլականը կյանքի կոչելուն օգնելու համար ամեն ինչ անող հավատարիմ աշխատակիցներ ունենալու գաղտնիքը կարելի է բնութագրել չորս բառով: Ցանկանո՞ւմ ես ծանոթանալ դրանց:

– Ոչ, կարծես թե մեկ այլ հոթ-դոգ եմ ուզում գնել,– հեգնանքով ասացի ես:– Իհարկե, ցանկանում եմ իմանալ մարդկանց մեծապես ոգեշնչելու գաղտնիքը: Մի՞թե յուրաքանչյուր առաջնորդ և ղեկավար դա չի ցանկանում:

– Ահա այն՝ *«անդադար գովաբանել, անընդմեջ պարգևատրել»:*

– Դա 3-րդ սովորույթն է,– ասացի ես՝ ցույց տալով գլուխկոտրուկի երրորդ կտորը, որի վրա նախորդ երկուսի նման փորագրություն կար:

– Այո, բարեկամս: Ցոգ Ռամանի առաջնորդության հինավուրց համակարգում ներկայացված 3-րդ սովորույթը կենտրոնացած է թիմ ստեղծելու վրա: Տեսլական ունեցող բոլոր ղեկավարներն առօրյայում և աշխատանքում կիրառում են մարդկանց գովաբանելու և նրանց պարգևատրելու արվեստը: Նրանք այնչափ իմաստուն են, որպեսզի գիտակցեն, որ իրենց գնահատված զգացող աշխատակիցները գերազանց արդյունքներ են տալիս:

– Գրազ կգամ, որ այս նպատակով ես մարզադաշտն ընտրել որպես մեր հանդիպման վայր, Ջուլիան: Հիմա ամեն ինչ ընկավ իր տեղը:

– Դու արագ ես կողմնորոշվում, Փիթեր: Ինձ դա միշտ է դուր եկել քո մեջ: Նույնիսկ հին ժամանակներում, երբ

մենք միասին գոլֆ էինք խաղում, դու միշտ մեկ քայլ առաջ էիր: Այո, գլխավոր մարզիչը, անկասկած, այս պահին կիրառում է այն սկզբունքը, որի մասին քեզ քիչ առաջ ասացի: Նա ակնհայտորեն հայտնաբերել է այն գաղտնիքը, որ երբ դու մեծարում ես աշխատակիցներիդ, նրանք էլ քեզ են մեծարում: Նա հստակ կիրառում է առաջնորդության՝ գովաբանելու և պարգևատրելու զույգ կարգապահությունները: Այդ պատճառով նրա թիմն այդքան հաջողակ է:

– Իսկ որտեղի՞ց սկսել: Խոստովանում եմ, որ գաղափար չունեի, թե աշխատողներին գովաբանելն ու պարգևատրելն այդքան կարևոր է: Ես այնքան զբաղված եմ եղել այլ բաներով, որ երբեք իսկապես չեմ մտածել «իմ մարդկանց մեծարելու» մասին, ինչպես դու ես առաջարկում: Բայց ես աշխատողի իմ սեփական փորձառությունից գիտեմ, որ երբ ինչ-որ բան ճիշտ եմ արել, և իմ ղեկավարը դա նկատել է, հաջորդ անգամ էլ ավելի լավ հանդես գալու ցանկություն է արթնացել իմ մեջ: Ցավով պիտի փաստեմ, որ մեր ընկերությունում աշխատողները, իրոք, շատ բան չեն լսում ղեկավարությունից, քանի դեռ չեն սխալվել: Ընդհակառակը, նրանք միշտ բավականին ինքնուրույն են աշխատում:

– Ընկերությունների մեծ մասն այդպիսին է, Փիթեր: Առաջնորդությունը ենթադրում է, որ կազմակերպության համար աշխատող տղամարդիկ և կանայք հասուն մարդիկ են, ում պետք չէ գովերգել: Ղեկավարները հավատացած են, որ իրենցից պահանջվում է միայն նկատել մարդկանց վատ վարքագիծը և շտկել այն: Նրանք երբեք իրենց մարդկանց չեն ասում այն բազմաթիվ դրական արձագանքների մասին, որոնք նամակների տեսքով ստացվում են գոհ հաճախորդներից: Փոխարենը՝ մի չնչին բողոք ստանալու դեպքում իրենց աշխատողներին կանչում են աշխատասենյակ՝ հարցաքննելու և

մեղադրելու: Դրանով նրանք իրենց աշխատակիցներին անզգուշորեն հրահրում են փորձել խուսափել վատ վարքից, այլ ոչ թե կենտրոնացնել իրենց ողջ ջերմեռանդությունը լավ աշխատանք կատարելու վրա: Եվ համոզված եղիր, որ նման ընկերությունները երբեք չեն բարձրանում համաշխարհային մակարդակի: Քեզ չի զարմացնում այն, որ աշխարհում մարդկանց մեծ մասը սոված է պառկում քնելու:

– Անհնարին է, Ջուլիան: Մենք ապրում ենք հարուստ երկրում:

– Բայց դա ճիշտ է: Մարդկանց մեծ մասը ամեն օր սոված է քնում: Նրանք իրենց ջանքերը գնահատելու ու անկեղծ մեծարվելու սով են զգում:

– Ուրեմն, ինչ անեմ, որպեսզի իրավիճակը փոխեմ: Ես սկսում եմ նշմարել իմ մարդկանց ներուժը և վճռական եմ՝ ազատագրելու նրանց ուժեղ կողմերը և թույլ տալու, որ նրանք լինեն այն աշխատողներն ու մարդիկ, որոնք ընդունակ են լինել: Բայց ինչից սկսեմ:

– Քո աշխատակիցներին խթանելու մեկնարկը պարզ է՝ «*որսալ լավ աշխատակիցներին*»:

– Ինչ նկատի ունես, չեմ հասկանում:

– Դե, դու ինքդ ասացիր, որ «Գլոբալվյուում» դու և ղեկավարներդ անընդհատ փնտրում եք վատ արարք՝ շտկելու համար: Ձեր աշխատակիցների մեծ մասն այնքանով է երջանիկ, որ դեռ չի հեռացվել աշխատանքից: Դե, սա այնքան էլ լավ չէ: Ձեր աշխատակիցներն ավելիին են արժանի: Դուք պետք է փոխեք ձեր մտածելակերպը և սկսեք «որսալ» այն մարդկանց, ովքեր ամեն ինչ ճիշտ են անում: Ավելի նախահարձակ ու համառ եղեք այն աշխատակիցներին գտնելու հարցում, ովքեր, ըստ ձեզ, ճիշտ են աշխատում: Նմանվեք այն որսորդին, որն անխոնջ որոնում է իր թիրախին: Եվ երբ գտնեք, արժանացրեք նրան լիարժեք գնահատանքի և

պարգևատրումների: *Հիշիր, որ պարգևատրելիս միշտ շատ ավելին են ստանում:*

– Լավ վարքն անմիջապես է պետք գնահատել:

– Կարևոր հարց տվեցիր, Փիթեր: Պարտադիր չէ, բայց ես քեզ մի բան հաստատ կասեմ: Որքան շուտ ես պարգևատրում լավ վարքագծի համար, այնքան մեծ է դրա կրկնության հավանականությունը: Շարունակիր պարգևատրել այն վարքագծի համար, որը ցանկանում ես կրկին ու կրկին տեսնել: Երբ դու քո մարդկանց վարժեցնում ես նման վերաբերմունքի, նրանք արդարացնում են քո բոլոր սպասելիքները: Նրանք շուտով սկսում են հասկանալ, թե ինչ է նշանակում հաջողություն:

– Բայց միթե աշխատողներից շատերը չգիտեն, թե ինչ է պետք անել: Միթե նրանք չգիտեն, թե ինչ է հաջողությունը: Ես միշտ մտածել եմ, որ շատերը պարզապես չափազանց ծույլ են հաջողության հասնելու համար: Իմ փորձից ելնելով՝ ասեմ, որ նրանք պարզապես ուզում են հեշտ փող աշխատել և հնարավորինս վաղ տուն գնալ:

– Դու չարաչար սխալվում ես,– լսվեց Ջուլիանի կոպիտ պատասխանը:– Յոգ Ռամանն ինձ միշտ ասում էր, որ գրեթե բոլորը ցանկանում են ինչ-որ լավ բան անել: Մեզանից յուրաքանչյուրը ցանկանում է դրական ներդրում ունենալ և զգալ, որ իր կյանքն ինչ-որ իմաստ ունի: Մենք բոլորս երազանքներ, հույսեր ու ձգտումներ ունենք և աղոթում ենք, որ դրանք մի օր իրականություն դառնան: Բայց իրականությունն այն է, որ մարդկանց մեծամասնության հավակնությունները խեղդվում են իրենց ղեկավարող տղամարդկանց և կանանց կողմից: Նրանց ասում են՝ ինչ հագնել, երբ ճաշել կամ ինչպես կատարել իրենց աշխատանքը:

– Քո մարդկանց ուժեղ կողմերն ու տաղանդներն ազատագրելու համար դու պետք է նախ պարգևատրես նրանց այն աշխատանքի դիմաց, որը կուզենայիր

կրկնվեր: Թող յուրաքանչյուր աշխատող հստակ իմանա, թե ինչպիսին է հաջողությունը: Գուցե չհավատաս, բայց աշխատողների մեծ մասը հստակ չի պատկերացնում, թե ինչ է նշանակում լավագույն կատարում, և ինչն է հետագայում նրանց գցում սթրեսային վիճակի մեջ: Նրանց առաջնորդը ոչ միայն ընդօրինակելու օրինակ երբևէ ցույց չի տվել իրենց, այլև քննադատել է այն բանի համար, որ չեն անում այն, ինչ պետք է անեին՝ այդպես իրավիճակը շատ ավելի բարդացնելով ու վատթարացնելով:

Շատ առաջնորդներ իրենց աշխատակիցներից մեծ ակնկալիքներ չունեն կամ ընդհանրապես նրանց չեն հիշեցնում իրենց պարտականությունների մասին: Տեսլական ունեցող առաջնորդները, ընդհակառակը, ճշգրտորեն սահմանում են այն արդյունքները, որոնք հույս ունեն ստանալ իրենց մարդկանցից, և այնուհետև նրանց տալիս են ազատություն, որպեսզի իրականացնեն դրանք ու հասնեն այդ արդյունքներին: Ինչպես քեզ ավելի վաղ ասել եմ, ոչինչ ավելի լավ չի խթանում և կենտրոնացնում միտքը, քան հստակ նպատակը: Երբ մարդիկ գիտակցեն, թե ուր են գնում և ինչ են իրենցից ակնկալում, նրանք կկատարեն իրենց պարտականությունները:

– Բայց ինչ պետք է անել, եթե նրանք ձախողվեն: Նրանք պետք է պատժվեն:

– Դա ինձ մոտեցնում է մեկ այլ կարևոր կետի: Թերի կատարողական ունեցող ընկերություններում մարդիկ այնքան են վախենում ձախողվելուց, որ երբեք ռիսկի չեն դիմում: Երբեք ռիսկի չդիմելով՝ նրանք երբեք նոր բաներ չեն հայտնաբերում: Իսկ երբեք նոր բան չբացահայտելով՝ նրանք իրենց կյանքի մնացած մասն անցկացնում են հարմարավետության փոքր գոտում՝ ամեն օր նույն բաները նույն կերպ նույն մարդկանց հետ անելով: Ավելին, ինչն ավելի սարսափելի է, ղեկավարությունն

այնուհետև նրանց պատժում է ստեղծարարության ու նորարարության պակասի համար: Տես, ինձ սխալ չհասկանաս, Փիթեր, դու գիտես, որ ես պրագմատիկ եմ. ոչ ոք չի ասում, որ ղեկավարներն ու առաջնորդները չպետք է շտկեն վատ վարքը: Գլխավորը երկրորդականից տարբերել է պետք: Բավականաչափ կանխատես եղիր հասկանալու համար, որ ձախողումը էական նշանակություն ունի հաջողության հասնելու համար: Երբ քո մարդկանցից մեկը ինչ-որ բան է փորձում ու ձախողվում, նա պարզապես սովորում է ինչպես հաջողության հասնել: Ձախողումները ոչ այլ ինչ են, եթե ոչ քողարկման դասեր: Դրանք, ի վերջո, մեզ առաջնորդում են դեպի իմաստություն և բարեկեցություն: Տեսլական ունեցող առաջնորդներն իրենց մարդկանց տալիս են ձախողվելու ազատություն, ինչի շնորհիվ նրանք, ի վերջո, հաջողության են հասնում:

– Զարմանալի է, ես ձախողման մասին երբեք այդպես չեմ մտածել:

– Գուցե ավելի զարմանաս, երբ իմանաս, որ «Սաութուեսթ էըլայնզ» ընկերությունում՝ այն արտասովոր հաջողակ ընկերությունում, որի մասին ավելի վաղ քեզ ասել եմ, մի երիտասարդ ղեկավարի ձախողված նորարարական գաղափար հետագայում խրախուսվել էր: Այդ ղեկավարն առաջարկել էր բեռնափոխադրման նոր ծառայություն, որը 50 տոկոսով կավելացներ ընկերության եկամուտները: Նախագահն անձամբ էր հաստատել այդ ծրագիրը: Բայց, թեև գովազդի տեղադրման և նոր գործողություններ անելու նպատակով զգալի գումարներ էին ծախսվել, այդ ծրագիրը ձախողվել էր: Ընկերության ղեկավարները, հասկանալով, որ զանգվածային հաջողության հասնելու նպատակով համարձակությամբ ռիսկի դիմելը կարող է նաև հանգեցնել մեծ ձախողումների, չէին վիատվել, այլ, դաս քաղելով իրենց

սխալներից, շարունակել էին աշխատել: Ղեկավարին աշխատանքից չէին ազատել, նույնիսկ ջերմ հաղորդագրություն էին ուղարկել՝ նշելով, որ բարձր են գնահատում նրա նորարարական ու ձեռնարկատիրական ձգտումները:

– Անհավանական է, Ջուլիան:

– Շատ ավելի: Գուշակիր, թե ինչպիսի գովասանքի է արժանանում «Սաութուեսթ էքլայնզ» ընկերության աշխատակիցը, երբ հաճախորդից գոհաբանության նամակ է ստանում:

– Սիրով կլսեմ:

– Նամակն անմիջապես ուղարկվում է աշխատողին՝ ընկերության նախագահի հետևյալ մակագրությամբ. «Կարծում եմ, դու հիանալի անձնավորություն ես, և ես խոնարհվում եմ քո առաջ: Շարունակիր քո հիասքանչ գործունեությունը, ես սիրում եմ քեզ»:

– Հրաշալի է, բայց սիրո խոստովանության պահը այդքան էլ դուրս չեկավ:

– «Սաութուեսթ էքլայնզի» նախագահն առիթը բաց չի թողնում ասելու, թե որքան շատ է սիրում իր աշխատակիցներին: «Սեր» բառը չի օգտագործվում փափուկ, սենտիմենտալ ձևով, այն օգտագործվում է որպես գնահատանքի արտահայտություն: Այնուամենայնիվ, պետք չէ աշխատակիցներիդ ասես, որ նրանց սիրում ես նրանց խանդավառելու և ոգեշնչելու համար: Պարզապես շնորհակալություն հայտնիր, երբ նրանք ճիշտ են վարվում և ներիր, երբ նրանք սխալվում են: Կցանկանայի մեջբերել տիբեթական մի ասացվածք, որ յոգ Ռամանը սիրում էր ասել. «Եթե զայրույթի պահին համբերատարություն ցուցաբերեք, կխուսափեք հարյուրավոր վշտալի օրերից»:

– Ըստ իս՝ դրական վարքի և առավելագույն կատարողականի պարգևատրման լավագույն միջոցը դրամական խրախուսումն է: Ինչ կասես սրան:

Ջուլիանի պատասխանն ընդհատվեց շչակի ուժեղ ձայնից: Մեր թիմը հաղթում էր, և երկրպագուներն սկսեցին ջերմորեն ծափահարել: Քանի որ Ջուլիանը առջևի տեղերի տոմսեր էր գնել, մենք կարողացանք լսել, թե խաղադաշտից հեռանալիս գլխավոր մարզիչն ինչ էր ասում բասկետբոլիստներին. «Տղաներ, աներևակայելի աշխատանք արեցիք այսօր: Մենք խաղում ենք ճիշտ այնպես, ինչպես ծրագրել էինք: Շարունակում ենք նույն ոգով, և մեր վերջնական հաղթանակը երաշխավորված է: Գիտեմ, որ վերջին երկու շաբաթվա ընթացքում շատ եք տանջվել, նաև գիտեմ, որ սարսափելի հոգնել եք: Բայց եկեք ուրախացնենք մեր երկրպագուներին»:

Երբ տղաներն սկսեցին քայլել դեպի միջանցք, որպեսզի գնան հանդերձարան, մարզիչն ավելացրեց. «Էյ, տղաներ... Ես իսկապես հպարտանում եմ ձեզանով»:

– Պատասխանեցի՞ քո հարցին, Փիթեր,– հարցրեց Ջուլիանը:

– Ոչ այնքան:

– Լավ... Արդյոք այդ մարզիչը ոգևորե՞ց իր թիմին:

– Միանշանակ:

– Արդյոք նա վերցրե՞ց փողով լի իր քսակն ու յուրաքանչյուրին պարգևատրեց:

– Ոչ,– ժպտալով ասացի ես:

– Ուրեմն, ինչպե՞ս դա արեց:

– Նա գովաբանեց նրանց: Եվ դա արեց անկեղծորեն: Ես իսկապես զգացի, որ նա հոգ է տանում տղաների մասին և հպարտանում է նրանց գերազանց խաղով:

– Ճիշտ այդպես, բարեկամս: Գովասանքն անվճար է: Անկեղծ գովեստը կարող է սարեր շուռ տալ և հեղաշրջել քո ողջ ընկերությունը: Եվ դա քեզ վրա ոչ մի գրոշ չի նստի: Շատ առաջնորդներ կարծում են, որ բոնուսային կտրոնները և կանխիկ դրամական խրախուսումներն իրենց թիմերին ոգեշնչելու միակ ձևն են, և քանի որ

սուղ միջոցներ ունեն, ոչինչ չեն ձեռնարկում: Բայց, ի հեճուկս տարածված համոզմունքի, փողը մարդկության ամենաուժեղ խթանը չէ: Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ մարդիկ պարզ գովեստը նախընտրում են գրեթե ցանկացած այլ պարգևից:

1 500 աշխատողների մասին մի ուսումնասիրությունից պարզվել է, որ ակնթարթային գովասանքի արժանացել է միայն մարդկանց 42 տոկոսը: Մեկ այլ ուսումնասիրության մեջ մարդկանց 58 տոկոսը նշել է, որ հազվադեպ է շնորհակալագիր ստանում լավ կատարված աշխատանքի համար՝ չնայած իրենք բազմիցս ասել են, որ մեծարանքի այդ ձևը իրենց ամենաշատն է խանդավառում:

– Նրանց ուզածը հասարակ շնորհակալագիրն է:

– Միգուցե քո մարդիկ ավելին են ուզում: Դու՝ որպես նրանց առաջնորդ, պետք է ժամանակ գտնես դա պարզելու համար: Բայց մի կարևոր նախապայման կա. մի՛ պարգևատրիր մարդկանց այնպես, ինչպես կցանկանայիր, որ քեզ պարգևատրեին, եթե լինեիր նրանց տեղում: Փոխարենը պարզիր, թե ի՞նչը կարող է *նրանց* խանդավառել: Պարզիր, թե դու և ղեկավարներդ ի՞նչ կարող եք անել, որպեսզի ձեր աշխատակիցներն իրենց հերոս զգան: Սկսեք ինքներդ ձեզ ուղղել «ՋԱ՛Ն» հարցը: Դա չափազանց հզոր հարց է:

– Ո՞րն է «ՋԱ՛Ն» հարցը,– զարմացած նայեցի Ջուլիանին:

– «ՋԱ՛Ն» հարցը յուրաքանչյուր առաջնորդի լավագույն ընկերն է: Դու պարզապես պետք է ինքդ քեզ հարցնես. «Ի՞նչ կարող էի անել գերազանց կատարված աշխատանքի համար իմ մարդկանց պարգևատրելու և գովաբանելու նպատակով», ի՞նչը կստիպեր նրանց բացականչել «ջա՛ն» սրտաբուխ բառը՝ նման արձագանքի արժանանալու համար: Հիշիր այս հավիտենական

ճշմարտությունը, Փիթեր. «*Ինչպես դուք եք վերաբերվում ձեր աշխատակիցներին, այնպես էլ նրանք կվերաբերվեն ձեր հաճախորդներին*»: Եթե դու ի զորու ես ստիպել նրանց իրենց առանձնահատուկ զգալ, նրանց կանոնավոր կերպով «ջան» ասել, նրանք նույնը կանեն քո հաճախորդների համար: Ինչպես ավելի վաղ ասել եմ, «տալով նաև ստանալն է սկսվում»:

– Տարբեր մարդկանց տարբեր ձևով է պետք պարգևատրել,– ավելացրեց Ջուլիանը:– Նվերները պետք է ճիշտ ընտրվեն: Անընդմեջ շրջագայող, բայց ինքնաթիռով թռչելն ատող կամ իր ընտանիքից պարբերաբար հեռու գտնվող վաճառքի գծով պատասխանատուին Բերմուդյան կղզիներում հանգստանալու ինքնաթիռի տոմս նվիրելը գուցե այնքան էլ հիանալի գաղափար չէ: Լավ վարձատրվող, բայց օրեր շարունակ օրական տասնութ ժամ աշխատող անձը պարզապես կարող է գերադասել մի քանի օր արձակուրդ վերցնել, քան արժանանալ խոշոր դրամական պարգևատրման: Երբ ես փաստաբանությամբ էի զբաղվում, իմ թիմում մի երիտասարդ տղա կար, որը պարզապես ուզում էր, որ իրեն գործընկերների ներկայությամբ գովաբանեին իր կատարած գերազանց աշխատանքի համար: Ինչպես յոգ Ռամանն էր ասում. «Կոտրեք ձեր առաջնորդած մարդկանց գաղտնաբառերը և պարզեք, թե ինչն է նրանց ստիպում աշխատել»: Պետք է պարզել, թե մարդիկ ինչից կշոյվեն, երբ պարգևատրվեն ունեցած հաջողության համար: Մեկի համար դա կարող է լինել գավաթ, իսկ մյուսի համար՝ մեկօրյա հաճելի դահուկասահք: Պարգևատրումը պետք է համապատասխանի անձի սպասումներին:

Ես դեռ հիշում եմ, թե ինչպես մի օր յոգ Ռամանը մտավ իմ հյուղակը: Այդ ժամանակ ջանասիրաբար ուսումնասիրում էի նրա ինձ փոխանցած իմաստությունը

և փորձում այն որդեգրել իմ սեփական գործունեության մեջ: «Դու շատ լավ աշակերտ ես եղել, Ջուլիան,– ասաց նա մեղմորեն,– հավանաբար, լավագույնը, որ երբևիցե ունեցել ենք: Դու հարգանքով ես վերաբերվել մեր սովորույթներին և անկեղծ հետաքրքրություն ցուցաբերել առաջնորդության և կյանքի վերաբերյալ փիլիսոփայությունները սովորելու նկատմամբ: Մենք բոլորս սիրեցինք քեզ: Եվ հիմա մենք քեզ տեսնում ենք որպես մեր փոքրիկ մշակույթի անդամ: Եվ չնայած մենք այդչափ մեծ հնարավորություններ չունենք, բայց ես կցանկանայի քեզ փոքրիկ նվեր անել՝ որպես պարգևատրում քո առաջընթացի համար: Ես կցանկանայի քեզ արժեքավոր բան տալ, ուստի նվերն անձամբ ընտրելու փոխարեն մտածեցի քեզնից ճշտեմ, թե ինչը կարող է քեզ ամենաշատը ուրախություն պարգևել»:

Գիտես, Փիթեր, իմ կյանքում առաջին անգամն էր, որ ինչ-որ մեկը ժամանակ էր հատկացրել հարցնելու, թե ինչ կցանկանայի ստանալ որպես պարգևատրում իմ սեփական աշխատանքի դիմաց: Ես ընդամենը երջանիկ աշակերտ էի: Սկսեցի առավել տքնաջան սովորել, որպեսզի երբևէ չհիասթափեցնեմ այս ուսուցչին, ով այդպիսի հավատ ուներ իմ հանդեպ:

– Եվ ինչ ընտրեցիր:

– Ես գիտեի, որ հարցնելու ես: Իսկապես շատ պարզ մի բան խնդրեցի: Վանականների գյուղի կենտրոնում գտնվող տաճարի ներսում փայտից պատրաստված մի հուշատախտակ կար: Իմ մենության ժամերին ես ներս էի մտնում տաճար և լուռ խորասուզվում յոգ Ռամանի՝ դրա վրա փորագրված բառերի մեջ: Դրանք մեծ նշանակություն ունեին ինձ համար: Իմ ցանկությունն էր, որ յոգ Ռամանն ինձ նմանատիպ հուշատախտակ նվիրեր: Նա ուրախությամբ կատարեց իմ խնդրանքը՝ հաջորդ օրն իսկույնևեթ ինձ ուղարկելով իմ նախընտրած նվերը:

– Ինչ էր վրան գրված,– մեծ հետաքրքրությամբ հարցրի ես:

– Այնտեղ գրված էին հնդիկ մեծ փիլիսոփա Պատանջալիի խոսքերը: Քանի որ արդեն անգիր հիշում եմ, կարող եմ դրանք արտասանել քեզ համար.

Երբ ոգեշնչվում ես ինչ-որ մեծ նպատակից, ինչ-որ արտառոց նախագծից, քո բոլոր մտքերն ազատվում են կապանքներից: Միտքդ ազատվում է սահմանափակումներից, գիտակցությունդ ընդլայնվում է տարբեր ուղղություններով, և հայտնվում ես նոր, մեծ և հիանալի աշխարհում: Քնած ուժերը, ունակություններն ու տաղանդները կենդանանում են, և դու բացահայտում ես քո մեծությունը, որի մասին երբևէ չես մտածել:

Ակնհայտ էր, որ Ջուլիանը մոռացել էր բասկետբոլի խաղի մասին, որն արդեն վերսկսվել էր.

– Այդ հուշատախտակն ինձ նվիրելիս յոգ Ռամանը վստահ էր, որ դա իմ բաղձալի պարգևն է...

– Քան այն պարգևը, որ *նա* կարող էր ցանկանալ անձամբ անել քեզ,– միջամտեցի ես:

– Իրավացի ես: Երբ տեսլական ունեցող առաջնորդն ինչ-որ մեկին լավ կատարած աշխատանքի համար նկատում է, նրան մեծարում է և արժանացնում այնպիսի պարգևատրման, որն այդ մարդը կցանկանար ստանալ: Արդյունքում՝ նրան տեսնելով՝ մարդիկ սկսում են ավելի լավ կատարել իրենց աշխատանքը, աստիճանաբար բարձրանում է ընկերության արտադրողականության մակարդակը, և քո ընկերությունը ձեռք է բերում համաշխարհային կարգավիճակ: Դա իրագործելի է:

– Լավ, ակներևաբար ստիպված եմ լինելու «Գլոբալ-Վյուում» «որսալ լավ աշխատակիցներին»: Գործ անող մարդկանց մեջ սխալներ փնտրելուց և դրանք ուղղելուց

բացի, պետք է աչալրջորեն փնտրեմ նրանց, ովքեր իրենց գործը ճիշտ են անում: Հետո, երբ այդ աշխատողներին հայտնաբերեմ, պետք է գովաբանեմ նրանց ջանքերը ու պարգևատրեմ նրանց իրենց հետաքրքրություններին համապատասխան: Ես դա կարող եմ անել նաև ուղղակի գովասանքի խոսքեր ասելով: Ինչպես ասել ես, մարդկանց մեծ մասը գերադասում է արժանանալ գովասանքի, թեև շատ հազվադեպ է լսում գովասանքի խոսքեր: Կարծում եմ, իմ առաջնորդության նոր մանտրան դառնալու է «գովքն անվճար է» արտահայտությունը: Գրազ կգամ, որ վանականներին դուր կգար այս մեկը: Դեմ չեմ, որ քեզ մեկ այլ հարց տամ:

– Ես հենց դրա համար եմ այստեղ, բարեկամս,– ջերմորեն պատասխանեց Ջուլիանը՝ ուղղելով իր երկար թավշյա պատմուճանի թևքերը:

– Իմ մարդիկ դեռ բավականին մեծ աշխատանք ունեն անելու, նախքան կհասնեն կատարելության: Եվ ես գիտեմ, որ նրանք պետք է անհապաղ գովաբանվեն և պարգևատրվեն: Սպասեմ, մինչև նրանք բարելավեն իրենց հմտությունները և լավ օրինակ ծառայեն:

– Փայլուն հարց տվեցիր: Դու իսկապես թափանցում ես իմ քեզ փոխանցած իմաստության խորքերը: Ես գնահատում եմ սա: Նրանցից կատարելություն ստանալու համար ստիպված ես լինելու երկար՝ գուցե հավիտյան սպասել:

– Այդ դեպքում որն է գաղտնիքը:

– Գաղտնիքը մարդու առաջընթացը գովաբանելն ու գրանցած ցուցանիշների համար նրան պարգևատրելն է: Երբ որսաս ոչ թե կատարյալ, այլ լավ աշխատանք անողներին, նրանք կոգևորվեն իրենց ինքնակատարելագործմանն ուղված ջանքերից: Արդյունքում՝ քո մարդիկ գնալով ավելի ու ավելի լավ կդրսևորեն իրենց:

– Մեր հայրենակիցների նման,– ասացի ես՝ մատնացույց անելով այն բասկետբոլիստներին, ովքեր մի շնչով վազեցին ողջ դաշտով և վաստակեցին ևս երկու միավոր:– Հիշում եմ, որ եկել էի նրանց խաղը դիտելու, երբ առաջին անգամ էին խաղալու: Որքան խղճալի տեսք ունեին: Եվ դա այնքան էլ վաղուց չէր:

– Եվ այդ նույն բասկետբոլիստներից շատերն այսօր գերաստղեր են դարձել: Մարզիչը բարձր է գնահատել նրանց առաջընթացը: Նա, միանշանակ, նրանց պարգևատրելու պատճառ գտել է: Իսկ հիմա նայի՛ր այս տղաներին: Նրանք անհավատալի լավ են խաղում,– ասաց Ջուլիանը՝ նորից տեղից վեր ցատկելով: Նա այս անգամ ձեռքերը բռունցք արած օդում թափահարում էր և քաջալերական խոսքերով դիմում խաղացողներին, որոնց բոլորի անունները մեկառմեկ գիտեր: Երբեք չէի մտածի, որ Ջուլիանը բասկետբոլի այդքան մեծ սիրահար էր եղել: Նրա ոգևորությունը վարակիչ էր:

– Ջուլիան, ես ավելի շատ հարցեր ունեմ:

– Դե՛, ձեզ տեսնեմ,– բղավեց նա և կրկին վերադարձավ իր տեղը մեր կողքին նստելու դժբախտությունն ունեցողների հայացքների ներքո:

– Ես իրականում համոզված չեմ, թե ինչ է պետք ասել ինչ-որ մեկին գովաբանելիս: Նկատի ունեմ այն, որ նախկինում երբեք նման բան չեմ արել: Ես, իհարկե, կարող եմ արագ մի քանի խոսք ասել, ինչպես օրինակ՝ «լավ աշխատանք ես արել» կամ «շարունակիր այդպես աշխատել», բայց դու ունե՞ս, արդյոք, այլ առաջարկներ՝ մարդկանց արդյունավետ գովաբանելու համար:

– Գովաբանելը հմտություն է, որը պահանջում է ուսումնասիրություն և փորձառություն: Ամեն մի առաջնորդ պետք է դրան լավ տիրապետի: Ահա գովասանքի մի քանի սկզբունքներ: Գովաբանելիս պետք է առանձնահատուկ մոտեցում ցուցաբերել՝ գովաբանել

անմիջապես, գովաբանել հանրության առջև, գովաբանել ի սրտե: Մարդու համար ամենաքաղցր հնչող ձայնն իր սեփական անունը լսելն է, ուստի գովաբանելիս պետք է անպայման նշել մարդու անունը: Եվ չպետք է ընկնել այն ծուղակը, որի մեջ ընկնում են մեծ թվով ղեկավարներ, երբ գովաբանում են մարդկանց:

– Ինչ ծուղակ:

– Նրանք չափից շատ են գովաբանում: Չնայած գովասանքը կարևոր է, բայց անխոհեմության դեպքում այն արժեզրկվում է, ինչպես շատ փող տպելը արժեզրկում է արժույթը:

– Իսկ գաղափար կտա՞ս իմ թիմին գովաբանելու համար:

– Իհարկե, ես քեզ ասեմ լավագույններից և ամենաարդյունավետներից մի քանիսը: Աշխատակցիդ աշխատասենյակի դռան վրա անվանական շնորհակալագիր փակցնելը, մեկ ամսվա նրա ավտոկայանատեղիի գումարը վճարելը, իր նախընտրած ամսագրի տարեկան բաժանորդագրության վճարը մուծելը պարզ, բայց արդարացված միջոցներ են՝ գերազանց կատարած աշխատանքի դիմաց մարդկանց պարգևատրելու համար: Աշխատակցին թույլ տալ, որ մասնակցի ղեկավարների հետ հանդիպմանը, նրան ծննդյան օրվա կապակցությամբ շնորհավորական բացիկ ուղարկելը կամ միասին ճաշելը նույնպես նպաստում են մարդու ոգեշնչվածության խթանմանը և ցույց տալիս քո հոգատարությունը նրա հանդեպ: Վերջերս մի ղեկավարի մասին կարդացի, որը որդեգրել էր քիչ ծախսատար, բայց չափազանց արդյունավետ մի ռազմավարություն, այն է՝ իր տրամադրության տակ ունենալ հանրաճանաչ հեղինակների՝ անձի զարգացմանը նվիրված գրքեր, ձայներիզներ և տեսանյութեր: Նա սա համարում էր իր «գանձարանը»: Երբ իր թիմակիցներից որևէ մեկն արժանանում էր

պարգևատրման, նա այդ աշխատակցի հետ գնում էր իր գանձարան, առաջարկում այնտեղից ընտրել ինչ-որ բան և նվիրում դա նրան: Ես սիրում եմ այս գաղափարը, քանի որ այսպես ոչ միայն պարգևատրվում է լավ աշխատանքը, այլև մարդկանց համար հնարավորություն է ստեղծվում աճել և զարգանալ դրական գրքերի, ձայներիզների և տեսանյութերի անմիջական ազդեցությամբ՝ նրանց դարձնելով էլ ավելի լավ կատարողներ:

Հիշիր, Փիթեր, տեսլական ունեցող առաջնորդներն ազատագրող են, ոչ թե սահմանափակող: Նրանք գիտեն, որ պարտավոր են օգնել մարդկանց՝ ազատագրելու իրենց մեջ եղած լավագույնը և զարգացնելու իրենց մասնագիտական և անձնական կյանքը ճիշտ կառավարելու հմտությունները: Նրանք անընդհատ իրենց աշխատակիցներին տրամադրում են նոր գաղափարներ և տեղեկատվություն, որոնք կօգնեն բացահայտել և զարգացնել իրենց բնատուր տաղանդները և դառնալ ավելի ինքնուրույն՝ որպես մտածող և որպես անհատ: Ինչպես նկատել է մեծն իմաստուն Կոնֆուցիուսը. *«Մարդուն տվեք ձուկ և նա սոված չի մնա մի ամբողջ օր: Սովորեցրեք նրան ձուկ որսալ և նա սոված չի մնա իր ամբողջ կյանքում»*: Ինչպես այն օրը երեկոյան ասացի քեզ ակումբում, առաջնորդությունը ոչ այլ ինչ է, եթե ոչ մարդկանց ներուժը բացահայտելու միջոց: Երբ իսկապես ընկալես սա, քո «ԳլոբալՎյուն» այլևս չի լինի ոմն իրավաբանի կողմից համակարգչի օգնությամբ ձևակերպված ու տպագրված փաստաթղթերից ու կնիքից կազմված ամբողջություն: Իրական արժեքը քո մարդկանց և նրանց ներուժի մեջ է, ինչը կօգնի քեզ իրականացնել քո ապագայի մասին գծագրած մեծ տեսլականը:

– Հզոր մտքեր ես արտահայտում, Ջուլիան: Հիմա երբ լսում եմ քեզ, հասկանում եմ, որ մրցակիցներս

շատ լավ մեթոդներ են կիրառել իրենց աշխատողներին խանդավառելու համար:

– Իսկապե՞ս:

– Վախենամ, թե պարզապես չեմ հասկացել գովելու և պարգևատրելու կախարդական ուժը, ինչի պատճառով մեծ ուշադրություն չեմ դարձրել դրան:

– Երբ աշակերտը պատրաստ է, ուսուցիչը հայտնվում է,– ասաց Ջուլիանը ժպտալով:

Խաղն արդեն մոտենում էր ավարտին:

– «ԳլոբալՎյուի» մրցակիցներից մեկն անընդհատ զվարճալի բաներ է անում՝ իր թիմին մարտահրավեր նետելու և խթանելու համար: Նրա վաճառքի թիմի հետ հանդիպումները միշտ սկսվում են «հերոսներին շնորհավորելով»՝ սեղանի շուրջ նստածների միջից բացահայտելով նրանց, ովքեր իրենց լավ են դրսևորել կամ գերազանց սպասարկել են հաճախորդներին: Մեկ այլ ընկերություն գրասենյակի պատերից մեկն անվանել է «Հաղթանակի պատ»՝ դրա վրա տեղադրելով ոգեշնչող մեջբերումներ, քաջալերանքի խոսքեր, մեկնաբանություններ, ռազմավարական նպատակներ, որպեսզի անցնելիս բոլորը տեսնեն: Ես նույնիսկ լսել եմ «Քսերոքսի» մի բարձրակարգ ղեկավարի մասին, որը յուրաքանչյուր հանդիպման ժամանակ իր հետ վերցնում էր դահուկորդի գլխարկ՝ դահուկորդների հինգաստղանի հանգստավայրի ասեղնագործված անվանմամբ: Այս «հաղթանակի խորհրդանիշը» ծառայում էր որպես հզոր հիշեցում այն մասին, թե թիմը որտեղ պետք է արձակուրդն անցկացներ, եթե իրականացներ իր վաճառքի նպատակները:

– Դրանք հիանալի գաղափարներ են: Կարծում եմ, դու պետք է լրջորեն մտածես դրանք որդեգրելու մասին: Եվ երբեք մի՛ մոռացիր մշակութային ավանդույթների կարևորության մասին:

– Այդ մեկը նորից հիշեցրու, խնդրում եմ:

– Հիմալայներում իմաստունները մշակել էին մշակութային ավանդույթների մի ամբողջ շարք՝ միասնական լինելու համար: Ամեն երեկո, որքան էլ զբաղված լինեին իրենց փիլիսոփայական ընթերցումներով կամ ուսմունքներով, նրանք հավաքվում էին երկար փայտե սեղանի շուրջ՝ միասին ճաշակելու իրենց հասարակ, բայց համեղ կերակուրը: Իրոք մի անհավանական գեղեցիկ տեսարան էր: Այս գեղեցիկ հանդերձանքով վանականները ծիծաղում և երգում էին, համտեսում համեղ կերակուրներ, վայելում միմյանց ներկայությունը և ամրապնդում իրենց համախմբվածությունը: Այս բասկետբոլիստները նույնն են անում ուրբաթ երեկոյան, երբ յուրաքանչյուր եռամսյակը մեկ կազմակերպում են պիցցա ուտելու երեկոյթներ կամ ընտանեկան խնջույքներ: Սրանք ավանդույթներ են, որոնք ծառայում են մարդկանց մերձեցմանը: Դրանք թիմակիցներին խրախուսում են հոգ տանել միմյանց մասին: Դրանք ավելի են ամրապնդում նրանց հարաբերությունները և օգնում միմյանց տեսնելու որպես մեկ ընդհանուր ճակատագրի մասնիկներ:

– Այսինքն՝ ավանդույթները պետք է դառնան մեր աշխատանքային մշակույթի մի մասը, ճի՞շտ եմ հասկանում:

– Միանշանակ: Թող մարդիկ ավելի խորը ճանաչեն միմյանց և թող ժամանակ առ ժամանակ իրենց ազատ զգան: Անցկացրեք ընտանեկան խնջույքներ կամ երկու շաբաթը մեկ անգամ ընդմիջմանը կերեք «սուբմարին» բուտերբրոդներ: Թոթափեք ձեր վրայից գրասենյակային սարդոստայնը և միասին զրուցեք և ուրախացեք: Իմ իմացած ընկերություններից մեկը նույնիսկ ուներ «խենթությունների օրեր»: Հավատա ինձ, մարդիկ ոչ միայն շատ լավ ժամանակ էին անցկացնում, այլև արտադրողականությունն էր աճել: Ինչպես մի

իմաստուն առաջնորդ մի անգամ ասել է. «Ուղեղները, ինչպես սրտերը, գնում են այնտեղ, որտեղ իրենց գնահատում են»:

– Պատմի՛ր ինձ «խենթությունների օրեր» ավանդույթի մասին: Ես երբեք չեմ լսել այդպիսի բան:

– Այդ ընկերությունում յուրաքանչյուր եռամսյակը մեկ կազմակերպվում է «խենթության օր»: Այդ օրը նախատեսված է մարդկանց լարվածությունը թուլացնելու և հանգստանալու համար: Դա նպաստում է մարդկանց բարոյահոգեբանական վիճակի բարելավմանը: Օրինակ՝ մի անգամ նրանք ընդունել էին «դու այսօր մեր շեֆը չես» կարգախոսը: Գործադիր տնօրենը պետք է սուրճ պատրաստեր, պատասխաներ հեռախոսազանգերին և աշխատեր պահեստում, մինչ նրա որոշ աշխատակիցներ պետք է աշխատեին նրա աշխատասենյակում և զվարճանային: Այս պարզ գաղափարը վերացրել էր ղեկավար և ոչ ղեկավար կազմի միջև առկա արհեստական շատ խոչընդոտներ և բարձրացրել թիմային ոգին: Մեկ ուրիշ անգամ նրանք ընդունել էին «գործարարների կրկեսի օր» կարգախոսը: Վարձել էին ծաղրածուների, աճպարարների և մնջախաղացների, որպեսզի ելույթ ունենային ընկերության բոլոր գրասենյակներում և ուրախություն պատճառեին բոլոր աշխատակիցներին: Նույնիսկ նախասրահի կողքով անցնողներին հրավիրում էին մասնակցելու այդ հանդիսությանը: Ամենահաջող խելահեղ օրերից մեկը «վերադարձ դեպի ապագա» կարգախոսով օրն էր:

– Հետաքրքրությունս գրգռեցիր:

– Բոլոր աշխատակիցները հավաքվել էին միասին նշելու իրենց ձեռքբերումները: Անձնական հաջողության պատմությունները փակցրել էին վարձակալված սրահի պատերին, որպեսզի բոլորը տեսնեին: Այնուհետև բոլորը կենտրոնացել էին իրենց ապագա նպատակների

վրա և մտքեր փոխանակել դրանց իրականացման լավագույն ուղիները գտնելու ուղղությամբ:

Բոլոր այս օրինակները նրա համար են, որպեսզի դու պատկերացնես, որ տեսլական ունեցող առաջնորդները շատ լավ գիտակցում են, որ այն աշխատակիցները, ովքեր իրենց զգում են որպես ոգեշնչված թիմի գնահատելի անդամ, ավելի մեծ ջանքեր կգործադրեն իրենց լավագույնս դրսևորելու համար: Եթե դու կիրառես 3-րդ սովորույթը՝ մարդկանց անընդհատ գովաբանելով և անընդմեջ պարգևատրելով, նրանք իրենց հոգիները կներդնեն քո ընկերության մեջ: Եվ նրանք կսկսեն իրենց տեսնել որպես ավելի մեծ մեկ ամբողջության մի մաս, ինչ-որ կարևոր բանի անբաժան մի մաս, և որպես «ԳլոբալՎյուի» կարևոր անդամ: Հենց այդ ժամանակ քո ընկերությունը կդառնա անկասելի: Միգուցե յոգ Ռամանն ավելի լավ է սա նկարագրել՝ ասելով, որ «սարդոստայններն իրար միացնելով անգամ առյուծին կարելի է կապել»:

Երբ ամբոխը լքում էր մարզադաշտը, օդը լցվեց տարօրինակ լռությամբ: Մենք շահել էինք խաղը, և մարդիկ ակնհայտորեն գոհ էին:

Բայց ավելի հուզիչ մի բան գրավեց բոլորի ուշադրությունը: Երկնքում աստղերից մեկն սկսել էր պայծառ շողալ՝ գրեթե կախարդական փայլով լուսավորելով խավարը: Չնայած ուշ երեկոյան ժամը 11-ն էր, բայց թվում էր՝ ցերեկային լույսն սպասում էր՝ ճառագելու խավարի մեջ և լուսավորելու ողջ երկինքը:

Ես երբեք նման երևույթ չէի տեսել: Շուտով ամբողջ բազմությունը լուռ կանգնած նայում էր երկնքին:

– Աչքերիս տեսածին չեմ հավատում, Ջուլիան,– ասացի ես, և հայացքս ուղղվեց պայծառ աստղի վրա, որը կարծես շատերի ուշադրության կենտրոնում էր:

– Ես հավատում եմ,– պատասխանեց նա խորիմաց ժպիտով:

– Սա որևէ առնչություն ունի՞ այն աստղի հետ, որի հետ այն գիշեր մտերմիկ զրուցում էիր, և այն աստղադիտակի հետ, որը հետդ բերել ես,– հետաքրքրությամբ հարցրի ես:

– Միանգամայն: Շուտով կգա ժամանակը, երբ ես կկարողանամ բացատրել, թե ինչ է կատարվում: Երբ ես Հիմալայներում էի, իմաստունները կանխատեսում էին, որ այս աստղագիտական իրադարձությունը տեղի կունենա: Նույնիսկ զարմանում եմ, թե որքան ճշգրիտ էր նրանց կանխատեսումը:

Մի քանի րոպեից կրկին խավար տիրեց, իսկ կայծկլտացող աստղն անհետացավ երկնքում: Այս տեսարանն իսկապես զարմանահրաշ էր: Չնայած ես ոչ մի բան չգիտեի աստղագիտության և նման բնական երևույթների մասին՝ տեսարանի շքեղությունը ցնցող էր:

– Անհավանական գեղեցիկ տեսարան էր, Ջուլիան:

– Բնության օրենքներն ամենահզոր օրենքներն են տիեզերքում,– պատասխանեց նա:– Նրանք քեզ դեպի ճշմարտությունն են առաջնորդում, Փիթեր: Որպես առաջնորդներ՝ մեր կյանքի որակն ավելի լավ ենք ընկալում, երբ սովորում ենք նրանից: Տեսլական ունեցող առաջնորդները քաջատեղյակ են այդ օրենքներին և իրենց ջանքերը համադրում են այդ օրենքներին:

– Ինչ նկատի ունես:

– Նրանք այնքան լավ են թափանցել առաջնորդության իմաստության մեջ, որ հասկացել են, որ այս կյանքում «ինչ ցանես, այն էլ կհնձես»: Նրանք քաջատեղյակ են, որ բիզնեսում աճը իրար հաջորդող եղանակների պես փոփոխական է: Նրանք քաջատեղյակ են, որ, ինչպես բնության մեջ, նեղությանը միշտ հաջորդում է

հնարավորությունը, իսկ գիշերային խավարին միշտ հաջորդում է օրվա պայծառությունը:

– Ես երբեք չեմ մտածել, որ բնության օրենքները տարածվում են բիզնեսի վրա:

– Դրանք, անշուշտ, տարածվում են, և այն առաջնորդը, որն ընկալել է այս հավիտենական ճշմարտությունը, հսկայական առավելություն կունենա իր մրցակիցների նկատմամբ: Այդ պատճառով մեր հաջորդ հանդիպումը կլինի ավելի բնական միջավայրում:

– Որտե՞ղ:

– Ես կցանկանայի, որ հաջորդ կիրակի հանդիպեինք անտառում՝ Բեև լճի մոտ:

– Նկատի ունես այն վայրը, ուր գնում են բոլոր որսորդները:

– Պարզապես կսպասես անտառի մուտքի մոտ: Այնտեղ դու մի շարք գծանշաններ կտեսնես, որոնք քեզ կուղղորդեն այն մասը, որտեղ ես կշարունակեմ քեզ հետ խոսել իմաստունների առաջնորդության խորհրդի մասին: Խոստանում եմ, որ չես հիասթափվի:

– Ժամը քանիսի՞ն:

– Լուսադեմին՝ օրվա շատ հատուկ պահին:

– Չէ, դու հաստատ կատակ ես անում:

– Ես միանգամայն լուրջ եմ ասում: Լուսաբացը օրվա լավագույն հատվածն է: Եվ ես կարծում եմ, ժամանակն է, որ դու զգաս դրա խաղաղությունը: Իսկ հիմա ես պետք է վազեմ:

– Դու միշտ խոսքի կեսից գնում ես, Ջուլիան: Ինչո՞ւ ես շտապում:

– Ես պետք է հասնեմ աստղի ետևից,– միակ պատասխանն էր, որ ստացա, մինչ նա կանհետանար ամբոխի մեջ:

Տուն վերադառնալիս խորհում էի այն գիտելիքների շուրջ, որոնցով օրհնություն էի ստացել այդ հիանալի

երեկոյի ընթացքում: Ես մտածում էի «անընդհատ գովաբանելու և անընդմեջ պարգևատրելու» կարևորության մասին: Մտովի անդրադարձա Ջուլիանի այն տեսակետին, թե «գովասանքն անվճար է» և, թե ինչպես շատ մարդիկ ամեն օր քնում են՝ ծարավի անկեղծ գնահատանքի և հարգանքի: Ես հիշեցի «ԳլոբալՎյուի» այն բոլոր տղամարդկանց և կանանց, ովքեր ամեն առավոտ պարտաճանաչ աշխատանքի էին գալիս և իրենց օրերն անցկացնում՝ իրենց ջերմեռանդության համար առանց գեթ մեկ անգամ գովաբանության արժանանալու: Կային ղեկավարներ, ծրագրավորողներ, առաքիչներ, որոնց ես երբևէ չէի արժանացրել նույնիսկ «բարի լույս, ինչպե՞ս ես» խոսքերով հարգալից վերաբերմունքին: Մեր ընկերության խնդիրների հիմնական պատճառը ոչ թե այս մարդիկ էին, այլ՝ ես: Ինչպես ավելի վաղ ասել էր Ջուլիանը, «մեծ հետևորդներ ունենալուց առաջ պետք է դառնալ մեծ առաջնորդ»: Իսկ ես շատ հեռու էի մեծ առաջնորդ լինելուց:

Ես մտածում էի իմ ղեկավարների և իմ կողմից առաջադրվելիք բազմաթիվ ստեղծագործական լուծումների մասին, որպեսզի ջերմեռանդություն հաղորդեինք մեր մարդկանց և նրանց ուշադրությունը կենտրոնացնեինք հաջողություն ունենալու ձգտման վրա: Արդեն ակնկալվելիք հնարավորությունների և դրական արդյունքների մասին մտածելն անգամ ինձ հուզում էր: Գլխավոր գրասենյակում մենք կարող էինք «գանձարաններ» ստեղծել, որոնք լի կլինեին խթանող գրքերով և տեսանյութերով՝ լավ կատարված աշխատանքի դիմաց պարգևատրելու համար: Մենք կարող էինք ժամանակ առ ժամանակ կազմակերպել «սուբմարին» բուտերբրոդներով ընդմիջումներ, հիմնել այլ ավանդույթներ, որպեսզի մեր մարդիկ թոթափեին իրենց լարվածությունը և ավելի սերտ կապեր ստեղծեին միմյանց հետ:

«Դու այսօր մեր շեֆը չես» կարգախոսը կարող էր հիանալի առիթ հանդիսանալ, որպեսզի ցույց տայի, որ ես այլևս իրենց իմացած հին առաջնորդը չէի: Իմ միտքն սկսել էր լցվել նոր գաղափարներով:

Իսկ ինչ կլինի, եթե իմ ոչ ղեկավար կազմը ղեկավարեր, մինչ իմ ղեկավար կազմի հետ ուղևորվեինք մեր ամենամյա երկօրյա հանգստավայր, որը որոշել էի կազմակերպել այս տարի: Ինչո՞ւ խորհրդակցությունների սենյակները չանվանել լավագույն աշխատակիցների անունով: Ինչո՞ւ չպարգևատրել աշխատողին իր նոր գաղափարի արդյունքում ստացված շահույթի տոկոսներով: Միգուցե յուրաքանչյուր բաժնի տասը լավագույն աշխատողներ կարող են եռամսյակը մեկ ընթրել իմ և մեր բարձրաստիճան մյուս ղեկավարների հետ: Եվ ես, անշուշտ, առաջիկա ամիսների ընթացքում հարյուրավոր շնորհակալագրեր կուղարկեմ: Մի փոքր գովասանքն ի զորու է մարդուն առաջ մղել. ես դա արդեն հասկացել էի:

Մտնելով մեր բազմաբնակարան երկնաքերի շքեղ նախասրահը՝ ես ձեռքս մտցրի վերարկուիս գրպանը, որպեսզի բանալիներս հանեմ, երբ մատներիս տակ շոշափեցի օտար առարկա: Երբ արդեն միջանցքում էի, դեմքիս ժպիտ հայտնվեց: Լույսի տակ պարզվեց, որ այդ առարկան ոլորահատ գլուխկոտրուկի հաջորդ կտորն էր: Հավանաբար, Ջուլիանը հաջողացրել էր այն գրպանս դնել, երբ ես կլանված խաղն էի դիտում: Այս անգամ փորագրված էին հետևյալ բառերը.

Սովորույթ 4. Ենթարկվել փոփոխություններին:

Գլուխ 7. Գիտելիքների ամփոփում

Ջուլիանի՝ ընկույզի կեղևի վրա ամրագրված իմաստությունը

Սովորույթ

Նպատակ

Լինել համախմբված:

Խորհուրդ

- Մեծ առաջնորդները հիանալի ուսուցիչներ և հիանալի մարզիչներ են:
- «Անընդհատ գովաբանեք աշխատողներին: Արտահայտեք ձեր անկեղծ երախտագիտությունը: Դուք միշտ ձեր պարգևատրածից ավելին կստանաք»:
- Գովասանքն անվճար է:

Խրատ

- Մարդկանց «որսալ» լավ աշխատանքի համար
- Ստեղծել «գանձարան» և «հաղթանակի պատ»
- Օգտվել հաղթանակ խորհրդանշող արտաքին պարագաներից և պահպանել թիմային ավանդույթները:

«Տեսլական ունեցող առաջնորդները գիտակցում են, որ այն աշխատակիցները, ովքեր իրենց դասում են խանդավառված թիմի ըստ արժանվույն գնահատված անդամների թվին, կանեն ավելին և իրենց կդրսևորեն լավագույնս: Եթե դուք 2-րդ սովորույթը կյանքի եք կոչում մարդկանց անընդհատ գովաբանելով և անընդմեջ պարգևատրելով, նրանք իրենց ոգին կներդնեն ձեր ընկերության մեջ: Նրանք կսկսեն իրենց տեսնել որպես ավելի մեծ ամբողջության անբաժան մի մաս: Հենց այդ ժամանակ ձեր ընկերությունը կդառնա անկասելի»:

Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»

ՍՈՎՈՐՈՒՅԹ 4

ենթարկվել փոփոխություններին

ԳԼՈՒԽ ՈՒԹԵՐՈՐԴ

Փոփոխություններին հարմարվելու և դրանք կառավարելու սովորույթը

> Դիտեք և տեսեք աստղերի ընթացքն այնպես, կարծես վազել եք նրանց հետ, և արթուն պահեք մտքում փոխակերպումը նրանց. պատկերացումն այդ ջնջում է երկրային կյանքի գարշահոտությունը:
>
> **Մարկոս Ավրելիոս**

Ինչպես էի համաձայնել հանդիպել Ջուլիանի հետ այս անաստված վաղ ժամին: Զարմանալի չէր, որ ոչ ոք չկար, երբ ես քայլերս ուղղեցի դեպի անտառ՝ ձեռքիս սուրճով լի թերմոսը, խմորեղենով լի տոպրակը, որը հույս ունեի համտեսել Ջուլիանի հետ: Մի ուշագրավ լռություն էր տիրում անտառում: Արշալույսի առաջին շողերը, թափանցելով խիտ ծառերի միջից, անսովոր հանգստություն էին պարգևում այս բնական օազիսին:

Քայլելիս քթիս մեջ զգում էի սոճու և մայրու բույրը, որն այնքան ջերմ հիշողություններ էր արթնացնում իմ մանկությունից, երբ հորս հետ երկար քայլարշավներ էինք կազմակերպում անտառում: Երբեմն մենք նույնիսկ բերում էինք մեր հին նավակը և երկար նավարկում արևացոլ լճում: Դրանք իմ կյանքի լավագույն ժամանակներից էին: Ես չգիտեմ, թե ինչպես էի այդքան հեռացել բնությունից: Հենց այդ ժամանակ և հենց այդ վայրում ես որոշեցի վերականգնել կապը բնության հետ: Ես գիտեի, որ վերադառնալով բնություն և դրան բնորոշ

խաղաղությանը՝ կկարողանայի դառնալ ավելի լավ առաջնորդ և ավելի խոր մտածող: Ինչպես նկատել է Ուիլյամ Ուորդսվորթը. «Փութկոտ այս աշխարհում ինքներս մեզ հետ հարատև բաժանման մեջ՝ հոգնած գործերից աշխարհի ու տաղտկացած հաճույքներից նրա, որքան գթառատ պիտ մենությունը մեզ թվա»: Ինչպիսի՜ հրաշալի խոսքեր:

Հենց այդ ժամանակ մեծ սոճու բնի վրա փայտե սեպով մեխած քարտեզ նկատեցի: Ջուլիանն ասել էր, որ գծանշումներ կլինեն, որոնց հետևելով՝ կգտնեմ իրեն: Սա, անշուշտ, դրանցից մեկն էր: Ես կարճ ուսումնասիրեցի սահմանված երթուղին, այնուհետև խորացա անտառի մեջ: Քարտեզի վրա գրված հրահանգները ցույց էին տալիս, որ ես պետք է կես մղոն ճանապարհ անցնեի դեպի հյուսիս: Տեղ հասնելուն պես տեսնելու էի մի փոքրիկ գետակ, որն անցնելուց հետո պետք է քայլեի ևս մեկ մղոն, իսկ հետո արդեն կլինեի իմ «վերջնական հանգստավայրում»: Ես գաղափար չունեի, թե դա ինչ էր նշանակում, բայց չէի ցանկանում վերլուծել ու ավելորդ մտահոգվել:

Քսան րոպե քայլելուց հետո շնչակտուր եղա ու զգացի, որ հոգնել եմ: Քրտինքը ճակատիս վրայով հոսելով՝ կաթիլ-կաթիլ ընկնում էր հողի մեջ, մինչդեռ սիրտս կատաղի բաբախում էր: Եթե կար մի որակյալ կողմ, որ ունեի, դա իմ մարտական ոգին էր: Ես երբեք չեմ հանձնվել՝ անկախ նրանից, թե ինչ խոչընդոտների եմ հանդիպել: Հայրս միշտ ինձ ասում էր, որ մարդն ունի բնավորության չորս գիծ, որոնք ճիշտ զարգացնելու դեպքում հաջողությունը երաշխավորված է: Առաջին գիծը կարգապահությունն է, երկրորդը՝ կենտրոնացումը, երրորդը՝ համբերությունը, իսկ չորրորդը՝ համառությունը: Ես միշտ լուրջ եմ վերաբերվել այդ խոսքերին: Եվ այս մտածումով եմ միշտ առաջ շարժվել:

Հանկարծ հեռվում ինչ-որ ձայն լսեցի: Սկզբում ոչ շատ բարձր, բայց հետո ուժգին: Կարծես թփերի միջով վազող կենդանու ձայն լիներ, որ վազելիս հարվածում էր փոքրիկ ճյուղերին, որոնք կոտրվում ու ընկնում էին գետնին: Գուցե ջրաքաղ էր, աղվեսֆ կամ նույնիսկ փոքրիկ եղնիկ: Բայց հետո, ի զարմանս ինձ, տեսա, որ դա մարդու կերպարանք էր, որն արագ անցնում էր ծառերի արանքով՝ ձեռքին բռնած երկար փայտե ցից: Ես չէի կարող զանազանել՝ տղամարդ է, թե կին. չէի պատրաստվում ձայն տալ նրա ետևից և հարցնել: Ավելին՝ շտապ սլացա հակառակ ուղղությամբ՝ անկեղծորեն վախենալով իմ անվտանգության համար:

Բավականաչափ խորացել էի անտառի մեջ, օգնություն կանչել չէի կարող, իսկ այդ սուր փայտե ցցի տեսքը դեռ աչքիս առաջ էր: Սիրտս սկսեց շատ ավելի կատաղի բաբախել, քրտինքը հոսում էր հեղեղի պես, երբ փորձում էի վազել այնքան արագ, որքան կարող էի: Իմ՝ սուրճով լի թերմոսը և թարմ խմորեղենով լի տոպրակը ետևիցս հազիվ էին հասնում, երբ ես գնալով ավելի էի խորանում անտառի մեջ: Վերջապես, կես ժամից մի փոքր ավելի վազելուց հետո հասկացա, որ այդ կերպարն անհետացել է իմ տեսադաշտից: Ես անմիջապես փլվեցի փոքրիկ անմեռուկներով ծածկված գետնին ու մնացի պառկած: Ամենուր խայտաբղետ ծաղիկներ էին, իսկ ծառերի միջից վերևում երևում էր կապույտ երկինքը: Ամառային անամպ ու ջինջ օր էր, իրականում՝ շատ կատարյալ: Ափսոս, որ ես այլևս շարժվելու ուժ չունեի:

Մտքերս Ջուլիանի կողմն էին: Իհարկե, ցցով մարդը նա չէր: Բայց ինչո՞ւ նա պիտի ցանկանար վախեցնել ինձ: Իսկ եթե դա իրոք Ջուլիանը լիներ, ապա գոնե հետո իրեն կբացահայտեր, չէր թողնի ինձ այս վիճակում: Ես զայրույթից չգիտեի ինչ անել: Ահա ես՝ արջերով, կատվառյուծներով ու գայլերով շրջապատված, անտառի

մեջտեղում, իսկ Ջուլիանը ոչ մի տեղ չէր երևում: Նա ասել էր, որ կլինեն նշաններ, որոնք ինձ կուղղորդեն իր մոտ, բայց ես չէի տեսել այդ նշանները: Դա բավական չէր, խելագար մի մարդ իր փայտե նիզակով որսի էր դուրս եկել, և ես գաղափար չունեի, թե ինչպես վերադառնալ իմ քառանիվ փոխադրամիջոցին: Իրականում ես մոլորվել էի:

«Լավ, ինձ պետք է հավաքեմ,– մտածեցի:– Ես երկու միլիարդ դոլար արժողությամբ ընկերության գործադիր տնօրեն եմ, ունեմ հիանալի կին և երկու հրաշալի երեխաներ, որոնց շատ եմ սիրում, և որոնք ունեն իմ կարիքը: Ես պատրաստվում եմ այստեղից դուրս գալու ելք գտնել»:

Երբ ոտքի կանգնեցի, լսեցի ինչ-որ ձայն, որն ինձ հույս ներշնչեց: Դա գետակի կարկաչի ձայնն էր, որը հոսում էր անտառի՝ բույսերով ոչ այնքան պատված հատվածով: Հասկացա, որ սա պետք է այն գետակը լիներ, որի մասին նշել էր Ջուլիանը ինձ համար թողած քարտեզի վրա: Եթե ես անցնեի գետակը, ինչպես հուշում էին նրա ցուցումները, և քայլեի ևս մեկ մղոն, ապա կգտնեի վերջնական հանգստավայրս: Բայց ո՞ր ուղղությամբ պետք է հաղթահարեի այդ մեկ մղոնը:

Գուշակելով շարժվեցի դեպի գետակը: Երբ սկսեցի առաջանալ, հանգստություն իջավ վրաս: Գուցե դա բնական միջավայրի ազդեցությո՞ւնն էր, որի նմանը ես չէի տեսել տարիներ շարունակ: Կամ գուցե դա այն պատճառով էր, որ առաջին անգամ էի երկար ժամանակ տրամադրել ինքս ինձ:

Գետակը պտտվում էր ժայռոտ հատվածի շուրջը, այնուհետև՝ մեծ մարգագետնի ափերի երկայնքով: Երբ բարձրանում էի գետակն ի վեր, մի շատ ապշեցուցիչ տեսարան բացվեց իմ առջև: Մարգագետնի կենտրոնում մի հյուղակ էր՝ ամբողջովին պատված վարդերով:

Այն շրջապատված էր բանջարանոցով ու հարյուրավոր արևադարձային ծաղիկներով: Հիանալի բույրով հագեցած օդում շատ թիթեռներ էին ճախրում: Ամբողջ տեսարանը շլացնող էր: Հասկացա, որ գտել էի Ջուլիանին:

– Բարև,– կանչեցի ես,– դու այստե՞ղ ես, Ջուլիա՛-ան:

Հյուղակի դուռն անմիջապես բացվեց, և շողշողալով դուրս եկավ իմ վաղեմի ընկերը:

– Ինչո՞ւ այսքան երկար: Ես բավականին ժամանակ է, ինչ քեզ եմ սպասում:

– Դու չես հավատա, եթե պատմեմ գլխիս եկածը: Ես եկել եմ այստեղ լուսադեմին, ճիշտ ինչպես դու ասացիր: Ես գտա քո քարտեզը, կարդացի ցուցումներդ, սկսեցի առաջանալ անտառով: Փայլուն ժամանակ էի անցկացնում, մինչև հանկարծ ինչ-որ խելագար սկսեց հետապնդել ինձ հսկայական փայտե ցցով: Խուճապի մատնվեցի և սկսեցի վազել, մինչև ուժասպառ ընկա գետնին: Բարեբախտաբար, նա կորավ իմ տեսադաշտից, և ես գտա այս գետակը: Այն ինձ ուղեկցեց դեպի քեզ: Կարծում եմ, հանդարտվելու համար ինձ խմել է պետք: Դու կունենաս չէ՞ այն թանկարժեք շոտլանդական խմիչքներից մի բան, որ մի ժամանակ սիրում էիր խմել:

– Իմ շոտլանդական օրերը վաղուց անցել են: Ինչ վերաբերում է քո ասած խելագարին, մի՛ անհանգստացիր: Հաստատ գիտեմ, որ նա քեզ չի հետապնդում,– զարմանալի վստահությամբ ասաց Ջուլիանը:

– Այդ որտեղի՞ց գիտես:

– Քանի որ դա ես էի: Ես վազում էի անտառի միջով, որպեսզի նախքան քո գալը այս նոր ցիցը հասցնեմ բերել: Հասկանո՞ւմ ես, սա իմ տունն է, և ես նախատեսում եմ որոշ վերանորոգումներ անել: Ինձ ցիցն էր պետք՝ «նոր թևը» ամրացնելու համար,– ծիծաղելով ասաց նա:

– Դո՞ւ էիր,– բացականչեցի այլայլված,– Ջուլիան, ես մտածեցի, որ վերջս եկել է: Աստծու սիրուն, իսկ ինչո՞ւ

ձայն չտվեցիր ինձ: Ախր, քիչ էր մնում սրտի կաթված ստանայի:

Ջուլիանը ձեռքը դրեց ուսիս՝ փորձելով սփոփել ինձ:

– Ես այն է ուզում էի ձայն տալ, բայց հետո մի միտք ծագեց: Քեզ այսօր այստեղ՝ իմ կեցավայր, հրաշք անտառային թաքստոցը հրավիրելու պատճառն այն է, որ քեզ փոխանցեմ 4-րդ սովորույթի զորությունը: Այս սովորույթը, ինչպես գիտես երեկոյան քեզ տված իմ փոքրիկ նվերից, քեզանից պահանջում է հանձնվել փոխվելու համար:

Ես մտածեցի, որ եթե փոքր արկածախնդրություն ունենաս և անհարմարություն զգաս, գուցե ավելի լավ գնահատես այն, ինչ նախատեսում եմ պատմել քեզ: Ես անկեղծորեն ներողություն եմ խնդրում, եթե վախեցրել եմ քեզ: Բայց գիտեի, որ լավ կլինես: Իրականում ես հետևում էի քո ամեն քայլափոխին, որ ապահովեմ անվտանգությունդ: Հիմա, խնդրում եմ, ներս մտիր և սկսենք: Մեզ առջևում ուսուցման կարևոր օր է սպասում:

Մի փոքր հանդարտվելուց հետո հարցրի.

– Բայց ինչ նկատի ունես «հանձնվել փոխվելու համար» ասելով: Եվ ինչպե՞ս է անհարմարության զգացողությունն ինձ օգուտ տալու:

– Համոզված եմ՝ գիտես, որ փոփոխությունը գործարար աշխարհի ամենագերիշխող ուժն է այսօր: Փոխվում է տեխնոլոգիան, փոխվում է հասարակությունը, փոխվում է քաղաքական հարթակը, փոխվում է անգամ մարդկանց աշխատանքի ձևը: Գիտեի՞ր, որ 1900-ականների սկզբին աշխարհի այս հատվածի բանվորների 85 տոկոսը զբաղվում էր գյուղատնտեսությամբ: Այժմ այդ ոլորտն ունի 3 տոկոս աշխատուժի պակաս: Իսկ անցած երեսուն տարիների ընթացքում ավելի շատ տեղեկատվություն է տրամադրվել, քան նախորդ ամբողջ 5 000 տարվա ընթացքում:

– Ես զարմացած չեմ: Փոփոխությունները մեզ «ԳլոբալՎյուում» խելագարության են հասցրել: Երբ մեր արտադրանքներից մեկը հայտնվում է շուկայում, այն իրականում համարվում է հնացած, քանի որ մենք արդեն նույնիսկ ավելի առաջադեմ մի բան ենք փորձարկում: Մարդիկ պահանջում են իրենց աշխատանքը կատարելու նոր մեթոդներ: Մենք ավելի շատ խնդիրների ենք բախվում, քան երբևէ, քանի որ մեր հաճախորդների սպասելիքները լիովին փոխվել են, և մեր մրցակցությունն այժմ իսկապես համաշխարհային բնույթ ունի: Թվում է՝ մինչ վերջացնենք մի նորարարության վրա աշխատելը, արդեն տասը ստեղծելու անհրաժեշտություն կլինի:

– Ահա, թե ինչու ես խնդրեցի քեզ գալ այստեղ՝ «վերջնական հանգստավայր», ինչպես կատակով սիրում եմ անվանել փոքրիկ տունս: Մենք այստեղ սովորելու ենք 4-րդ սովորույթը՝ փոփոխություններին հարմարվելու և դրանք կառավարելու սովորույթը: Տեսլական ունեցող յուրաքանչյուր առաջնորդ դուրս է գալիս փոփոխությունների դեմ պայքարելու սահմանագծից: Նա բավականաչափ իմաստուն է հասկանալու համար, որ եթե մեկն իսկապես ցանկանում է վարժվել փոփոխություններին, ապա պետք է *ենթարկվի* այդ փոփոխություններին:

– Եվ ինչո՞ւ օրը ցերեկով վախենալը պետք է ինձ օգներ դա անել,– հարցրի ես տարակուսած:

– Քանի որ փոփոխությունը կառավարելու միակ միջոցը անսպասելին կառավարելու մեջ վարպետանալն է: Նոր տնտեսության մեջ զարգանալու համար, որտեղ մտավոր կապիտալը շատ ավելի արժեքավոր է, քան նյութականը, առաջնորդը պետք է տիրապետի դիմացկուն լինելու արվեստին և չնախատեսված մարտահրավերներին արձագանքի վեհությամբ, ճարպկությամբ և

արագությամբ: Կներես, որ ասում եմ, բայց դու այսօր բոլոր կետերում ձախողվեցիր, բարեկամս:

– Միտքդ չեմ կարողանում ընկալել:

– Դե, իմ փոքրիկ նախաձեռնությունը նախատեսված էր քեզ ցնցելու և ստիպելու դուրս գալ անվտանգության այն գոտուց, որում, ինչպես նկատել եմ, ապրում ես քո ամբողջ կյանքում: Ես եկել եմ այն համոզման, որ դու ապրում ես օրվա խնդիրներով և երբեք նոր բան չես փորձում: Դու քեզ արգելափակել ես քո այդ վիթխարի գրասենյակում և օրեցօր նույն բաներն ես անում: Երբ որևէ նոր բան է ի հայտ գալիս, սովորելու նոր հմտություն կամ հաղթահարելու նոր մարտահրավեր, դու փորձում ես այդ պատասխանատվությունը գցել մեկ ուրիշի վրա: Լավագույն դեպքում դու շտապում ես քեզ հանդիպած ցանկացած նոր խնդրի համար կիրառել նույն լուծումները, որոնք անցյալում իրենց արդարացրել են: Եվ սա է այն պատճառներից մեկը, որ քո ընկերությունն անկում է ապրում, այլ ոչ թե օգտվում իրեն ընձեռված անհավանական հնարավորություններից. հնարավորություններ, որոնք քեզ է առաջարկում գործարար աշխարհի այս նոր դարաշրջանը:

Ամեն օր նույն բաներն անելը նոր արդյունքներ չի տալիս: Ստացված արդյունքները փոխելու համար պետք է փոխես այն գործողությունները, որոնք անում ես: Դու պետք է փոխակերպես քո առաջնորդության ուղին: Երբեք մի՛ մոռացիր Էյնշտեյնի ասածը. «Մեր առջև ծառացած էական խնդիրները հնարավոր չէ լուծել այն նույն մտածողությամբ, ինչով մենք ստեղծել ենք դրանք»: Դու պետք է խորհես նոր, ավելի վեհ, ավելի համարձակ մտքերի շուրջ՝ քո ընկերությունը ոմբակոծող մերօրյա խառնաշփոթ ժամանակների փոփոխությունները կառավարելու համար: Դու պետք է կարողանաս հանդուրժել երկդիմությունն ու անորոշությունը:

Դու պետք է գրկաբաց ընդունես ցանկացած փոփոխություն:

– Արդյոք սա՞ նկատի ունես՝ «ենթարկվել փոփոխություններին» ասելով:

– Այո, առաջնորդների մեծամասնությունն ունի միայն երկու պատասխան՝ անխուսափելի փոփոխությամբ պայմանավորված սթրեսին, այն է՝ պայքարել կամ փախուստի դիմել: Դու ընտրեցիր վերջինը, երբ անտառում բախվեցիր անսպասելիին: Բայց փոփոխությունը կառավարելու երրորդ տարբերակը կա, որն ավելի փորձառության կարիք ունի, և որը նախընտրում են տեսլական ունեցող առաջնորդները: Նրանք հանձնվում են և ենթարկվում փոփոխություններին և, դրանով իսկ օգտագործում դրանք հօգուտ իրենց:

– Բայց արդյո՞ք դա հակասություն չէ: Եթե դու հանձնվում ես և ենթարկվում փոփոխությանը, դու դրանով չե՞ս պարտվում:

– Մենք այդպես Արևմուտքում ենք մտածում: Արևելքում, սակայն, իմաստուններն ու «Զեն»-ի վարդապետները որդեգրել են զարմանալիորեն տարբեր մտածելակերպ, որն իր արդյունավետությունն ապացուցել է դարերի ընթացքում:

– Եվ ինչպե՞ս են նրանք մտածում:

– Նրանք հավատում են, որ նվաճելու համար նախ պետք է զիջել: Փոփոխությանը դիմադրելու փոխարեն՝ պետք է շարժվել դրան զուգընթաց: Ինչպես ասել է հին փիլիսոփա Լաո-Ցզին. «Փափկությունը հաղթում է կարծրությանը: Ինչն ավելի ճկուն է, միշտ գերազանցում է անշարժին: Երևույթները վերահսկելու սկզբունքը դրանց հետ համընթաց շարժվելն է, դրանք որդեգրելուն զուգընթաց՝ դրանց վարժվելը»: Ավանդույթից կառչած մնալը և գործերը հնացած ընթացակարգով անելը քո ընկերության սիրտը դանակ կխրի: Ըստ Ռալֆ Ուոլդո

Էմերսոնի՝ «հիմար հետևողականությունը խղճուկ մտքի տեր մարդկանց չար ոգին է»: Եվ նա միանգամայն իրավացի էր: Եղիր ավելի ճկուն, ավելի բաց և ավելի ընդունող: Սկսիր հարմարվել և համաձայնել փոփոխություններին: Գնա հոսանքին զուգահեռ: Եղիր ջրի պես,– առաջարկեց Ջուլիանը:– Դե՛, վերջացրու տրտմել, գնացինք զբոսնելու:

– Լինել ջրի նման: Սա նորություն էր,– ասացի ես, երբ շարժվեցինք դեպի գետակը:

– Ջրին բնորոշ է հոսելը,– նկատեց Ջուլիանը՝ իր երիտասարդ ձեռքն ընկղմելով փրփրացող վտակի մեջ:– Այն հոսում է հոսանքին զուգահեռ, այն չի դիմադրում, չի հապաղում նախքան հանձնվելը: Բայց ջուրը նաև երկրագնդի ամենահզոր ուժերից մեկն է: Ուսումնասիրիր ջուրը և կառավարիր ժամանակակից բիզնեսի փոփոխվող հոսանքներն այնպես, ինչպես ջուրն է կառավարում բնության հոսքերը: Փոփոխությունը որպես հակառակորդ դիտարկելու փոխարեն՝ ողջունիր նրան ընկերոջ պես: *Իսկ հետո հանձնվիր նրա նախախնամությանը*: Հենց սա է հարմարվողականությունը:

– Մի՞թե հարմարվողականությունն այդչափ կարևոր է:

– Տեղեկատվության վրա հիմնված մեր նոր աշխարհում հարմարվողականությունը առաջնորդության ամենակարևոր հմտություններից մեկն է: Այն առաջնորդը, որը կարող է հարմարվել փոփոխություններին և դրանք օգտագործել իր օգտին, կունենա հսկայական մրցակցային առավելություն: Բայց հարմարվողականությունն ավելին է, քան պարզապես փոփոխության հետ համընթաց քայլելը և չդիմադրելը: Հարմարվողականություն նշանակում է ապաքինվել այն անհանգստությունից և դժվարություններից, որոնք սկզբում պատճառում են փոփոխությունները, և այնուհետև դրսևորել ջերմեռանդ առաջ շարժվելու ճկունություն: Խոսքը ձախողումը

որպես շուկայի ուսումնասիրություն դիտարկելու մասին է: Դա քո ունակությունները ձախողումների շնորհիվ կատարելագործելու ընկալումն է. ավելին՝ այն ընկալումը, որ փոփոխության շնորհիվ դու և «ԳլոբալՎյուն» կարող եք ավելի ուժեղ դառնալ, քան երբևէ: Խոսքը համառության մասին է. կանգ չառնել, մինչև չհասնես այն վայրը, որտեղ որոշել ես գնալ: Հիշիր. դու չես կարող ծովագնաց դառնալ՝ առանց նավը մի քանի անգամ շուռ տալու, և չես կարող սովորել դաշնամուր նվագել՝ առանց մի քանի սխալ նոտա նվագելու: Հաջողությունը թվախաղ է, իսկ ձախողումները դրա մի մասն են: Բուդդայական ասացվածքի համաձայն՝ «Թիրախը մխրճվող յուրաքանչյուր նետ մինչ այդ արձակած հարյուր անհաջող փորձերի արդյունքն է»:

– Ես միշտ մտածել եմ, թե ինչու եմ այդքան դիմացկուն փոփոխությունների նկատմամբ: Գուցե դա իմ գեների մեջ է,– կատակեցի ես:

– Իրականում դա կատարյալ բացատրություն է,– լուրջ տոնով պատասխանեց Ջուլիանը:– Յուրաքանչյուր մարդ գենետիկորեն ծրագրավորված է, որպեսզի դիմակայի ցանկացած փոփոխությունների և հավասարակշռություն պահպանի: *Հոմեոստազը* (մի վիճակ, որի շնորհիվ մեր նախնիները կարողացել են գոյատևել անընդմեջ տեղի ունեցող փոփոխությունների պայմաններում) ժամանակի ընթացքում, բնականաբար, զարգացել է: Երբ շրջակա միջավայրում տեղի է ունենում որևէ փոփոխություն, մեր ներքին մեխանիզմները նետվում են գրոհի՝ նոր ազդեցությունը կարգավորելու և մարմինը վերադարձնելու մի վիճակի, որը կենսաբաններն անվանում են *կայուն վիճակ*: Ըստ էության՝ հավասարակշռության վիճակը, որը մենք անվանում ենք հոմեոստազ, զարգացել է մեզ համար կայունության և անվտանգության անհրաժեշտությունից: Խնդիրն այն

է, որ մեխանիզմն աշխատում է իրերը պահել այնպես, ինչպես կան, նույնիսկ երբ ավելի բարենպաստ հնարավորություններ են ստեղծվել: Այն չի տարբերակում կյանքն ավելի լավը դարձնող փոփոխությունները կյանքը վատթարացնող փոփոխություններից: Այն պարզապես դիմադրում է բոլոր փոփոխություններին:

– Հետաքրքրաշարժ է, Ջուլիան: Դու ուզում ես ասել, որ մեզնից յուրաքանչյուրը գենետիկորեն այնպես է ստեղծված, որպեսզի դիմակայի փոփոխություններին:

– Այո, և այդ պատճառով մարդիկ դժվարանում են դուրս գալ իրենց անվտանգության գոտուց, դժվարանում են որդեգրել նոր սովորություններ, սովորել նոր հմտություններ կամ դրսևորել նոր վարքագիծ: Լավ նորությունն այն է, որ հոմեոստազը կարելի է վերագործարկել, իսկ փոփոխությունները՝ ընդունել: Վատ նորությունն այն է, որ վերագործարկման գործընթացը միշտ իր հետ բերում է սթրես, ցավ և որոշակի վախ: Որպես ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդ՝ դու պետք է նվազեցնես տագնապը՝ քո մարդկանց անընդհատ հիշեցնելով, թե ինչու է անհրաժեշտ փոփոխությունը, և բացատրելով, թե դրանից ինչպիսի բազմաթիվ օգուտներ կարելի է քաղել: Ասա նրանց, որ փոփոխությունը նրանց ավելի կմոտեցնի այն երանելի գործին, որը բոլորդ ձգտում եք իրականացնել ձեր աշխատանքով: Ու ցույց տուր նրանց, թե ինչպես է փոփոխությունն ի վերջո բարելավելու նրանց կյանքը և թույլ տալու նրանց դառնալ ավելի արդյունավետ: Տեղեկացրու նրանց այն մասին, թե ինչպես է փոփոխությունն օգնելու ծառայել ուրիշներին և ավելի մեծ ներդրում ունենալ նրանց կյանքում: Ինչը ես իրականում փորձում եմ բացատրել, այն է, որ դու պետք է օգնես նրանց վարժվել փոփոխություններին՝ տալով համապատասխան գիտելիքներ, որպեսզի կարողանան փոխվել:

– Եվ ինչպե՞ս եմ դա անելու:

– Դա ինձ դրդում է խոսել բնության՝ ժամկետ չունեցող օրենքներից մեկի մասին. օրենք, որն առավել տարածված է այս փարթամ անտառում, և որին հետևելով պատիվ ունեմ ապրելու: Դա «Շրջակա միջավայրի մասին» օրենքն է: Սերմը վերածվում է բույսի միայն այն դեպքում, երբ հողը, խոնավությունը և ջերմաստիճանը բարենպաստ են: Այլ կերպ ասած՝ միջավայրը պետք է կատարյալ լինի: Նմանապես, փոփոխությունները արդյունավետ կառավարելու համար դու՝ որպես ապագա տեսլական ունեցող առաջնորդ, պետք է ապահովես կատարյալ մշակույթ, որում մարդիկ կարող են դրական արձագանքել փոփոխություններին և միաժամանակ աճել:

– Եվ ինչպիսի՞ մշակույթ է պետք ստեղծել,– մեծ հետաքրքրությամբ հարցրի ես:

– Դու պետք է ստեղծես ուսումնառության մշակույթ: Դու պետք է խթանես մտավոր զարգացումը: Դու պետք է ստեղծես մի աշխատավայր, որտեղ պարգևատրվում է շարունակական ուսումնառությունը և հմտությունների կատարելագործումը: Դու պետք է մարդկանց տեղեկացնես, որ փոփոխությամբ պայմանավորված վախն ու լարվածությունը հաղթահարելու լավագույն միջոցը այդ մասին տեղեկացված լինելն է: *Վախի լավագույն հակաթույնը գիտելիքն է:* Մի՛ ծուլացիր սովորել: Որքան ավելի պատրաստված և տեղեկացված լինեն քո մարդիկ, այնքան ավելի հեշտ կլինի նրանց համար ընդունել փոփոխությունը և դրա շնորհիվ բարգավաճել: Եթե դու իսկապես ցանկանում ես հաջողության հասնել ապագայի քո տեսլականն իրականություն դարձնելու մեջ, օգնիր քո մարդկանց դառնալ ցմահ սովորողներ: Այս նոր դարաշրջանում մրցունակ մնալու համար անհրաժեշտ է բոլորին տեղյակ պահել, որ նրանք պետք է անընդհատ

սովորեն: Ստեղծիր աշխատանքային համատեղ մշակույթ, որը նրանց կոգեշնչի որդեգրել նոր գաղափարներ և տեղեկացված լինել: Եվ փոխանցիր նրանց քո ունեցած ողջ տեղեկատվությունը: Հիշիր, Փիթեր, *այս օրերում հաղթում է նա, ով շատ է սովորում*:

Երբ Ջուլիանը բարձրացավ գետակի ափն ի վեր և ուղղվեց դեպի փարթամ մարգագետինը, նա շարունակեց ինձ մեկնել փոփոխությունների կառավարման վերաբերյալ ստացած առաջնորդության խորհուրդը:

– Հասկանո՞ւմ ես, փոփոխության մեջ ուրախություն կա: Առանց փոփոխության աճ չի կարող լինել: Առանց փոփոխության բարելավում չի կարող լինել: Առանց փոփոխության առաջընթաց չէր լինի: Նայիր այս մարգագետնին և քո անցած անտառին: Այն գտնվում է շարունակական փոփոխությունների մեջ: Տերևներն ընկնում են ծառերից, իսկ հետո նորից հայտնվում: Թռչունները ձվերից դուրս են գալիս որպես ձագեր, իսկ հետո մեծանում: Ձմռանը փոխարինում է գարունը: Նույնիսկ այս թիթեռները ոչ այլ ինչ են, քան թրթուրներ, որոնք սովորել են փոխվել: Հասկացիր, որ աշխարհին բնորոշ է փոփոխական լինելը: Փոփոխությունը կարևոր է մեր՝ որպես քաղաքակրթություն, էվոլյուցիայի համար: Դա անհրաժեշտ է հենց մեր գոյատևման համար: *Փոփոխությունը մարդկության լավագույն ընկերն է:* Սովորական առաջնորդները պայքարում են դրա դեմ, իսկ ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդները՝ հաճույք ստանում դրանից: Հին փիլիսոփա Մարկուս Ավրելիուսը հիանալի կերպով է նկարագրել իր այս զգացումները՝ ասելով. «Միշտ դիտարկեք այն, որ ամեն ինչ փոփոխության արդյունք է, և հարմարվեք այն մտքին, որ բնությանը ոչինչ այնքան սիրելի չէ, քան ամեն ինչ ձևափոխելը և նորը ստեղծելը»:

– Դու ձևափոխեցիր փոփոխության մասին ունեցածս

տեսակետը, Ջուլիան: Երբեք չէի մտածի, որ փոփոխությունները ղեկավարվում են բնության օրենքներով, և որ դրանք շատ կարևոր են ոչ միայն մեր ընկերության հաջողության, այլև հասարակության առաջընթացի համար: Փոփոխությունները կառավարելու վերաբերյալ այլ դասեր կտա՞ս:

– Մեկը հենց նոր ցատկեց,– պատասխանեց նա՝ ցույց տալով մուգ կանաչ գույնի, դարչնագույն բծերով մի գորտի:– Իմ այս փոքրիկ բարեկամը կատարյալ օրինակ է նրա, թե ինչ կարող է կատարվել քեզ հետ, եթե որոշես սպասել լայնամասշտաբ փոփոխությունների, նախքան մտքի և գործողության փոխակերպման նոր ուղիներ անցնելը, որոնք կօգնեն քեզ գոյատևել:

– Այդ ինչպե՞ս:

– Դե, եթե գորտին գցես եռացող ջրով ամանի մեջ, ի՞նչ ես կարծում, ինչ կլինի:

– Գրազ կգամ՝ կփորձի դուրս թռչել:

– Ճիշտ ես: Հիմա թույլ տուր քեզ մեկ այլ սցենար առաջարկել: Ենթադրենք՝ մենք գորտին իջեցնենք սենյակային ջերմաստիճանի տաքության ջրի մեջ և թողնենք նրան այնտեղ, բայց աստիճանաբար տաքացնենք ջուրը: Ի՞նչ ես կարծում, այս անգամ ինչ տեղի կունենա:

– Միայն չասես, որ գորտը պարզապես կշարունակի նստած մնալ և ոչինչ չանել:

– Համոզված եմ դրանում: Եվ այսպես վարվում են շատ կազմակերպություններ, որոնց պատուհասած փոփոխությունն այնքան աստիճանական է կատարվել, որ նրանք հեշտությամբ այն անտեսել են: Հասկանո՞ւմ ես, ինչպես շատ ընկերություններ, գորտի ներքին համակարգը ևս միայն ուղղված է արձագանքելու և հարմարվելու շրջակա միջավայրի հանկարծակի փոփոխություններին: Այսպիսով, երբ ջրի ջերմաստիճանի աստիճանական բարձրացման պես դանդաղ

փոփոխություններ են լինում, մարդը որևէ կերպ չի արձագանքում կատարվածին: Թվում է, թե իրականում դա իրեն հաճույք է պատճառում: Հետո, երբ նա ամենաքիչն է ակնկալում, ջրի ջերմաստիճանն այնքան է բարձրանում, որ կարող է խաշել նրան՝ դարձնելով ինքնագոհ մտածելակերպի հերթական զոհ:

– Խորիմաստ փոխաբերություն, Ջուլիան: Երբ ես այդքան շատ բան ուսումնասիրել կենսաբանությունից:

– Մի անգամ ես հանդիպեցի ավագ դպրոցի ուսուցիչներիցս մեկին, որը դասավանդում էր այս ամենը: Այն ժամանակ ես դա ձանձրալի էի համարում, բայց հիմա գիտակցում եմ, որ բնության օրենքները, ըստ էության, կյանքի օրենքներն են: Եվ որքան շուտ մենք հասկանանք և կիրառենք դրանք մեր առօրյա կյանքում, այնքան շուտ կկարողանանք հասարակության մեջ տարածված փոփոխությունները ի շահ մեզ օգտագործել: Հիշիր. կամ հարմարվում ես բնության օրենքներին, կամ հայտնվում ես ընդդիմադիր կողմում:

– Եվ խաշվում մեր բարեկամ գորտի պես,– ավելացրի ես:

– Դու հասկացար ինձ:

– Էլ ինչ կարող ենք անել փոփոխությունները կառավարելու համար: Ես սիրում եմ հաղորդակից դառնալ քո խրատներին, Ջուլիան: Նրանք այնքան իմաստալից են:

– Այսօր առավոտյան քեզ հայտնած առաջնորդության մասին օրենքները բոլորը համընդհանուր բնույթ են կրում: Բայց մարդկանց մեծ մասը պարզապես զբաղված է դրանք հայտնաբերելու համար:

– Որքան ճիշտ ես:

– Հաջորդ խորհուրդս քեզ հետևյալն է. խրախուսիր *քո աշխատակիցներին դառնալ հնարավորինս հմուտ*,– լսվեց նրա արագ պատասխանը:– Դա մի տեսակ վերաբերում է այն ամենին, ինչ ես ասացի ցմահ սովորող

լինելու մասին: Բայց դա նույնիսկ ավելին է, քան սա: Լինել հնարավորինս հմուտ աշխատակից նշանակում է, որ դու այլևս չես սպասում, թե երբ պիտի ղեկավարությունդ բռնի ձեռքիցդ և առաջնորդի քեզ փոփոխությունների միջով: Փոխարենը դու պատասխանատվություն ես ստանձնում ինքդ քեզ համար, ինչպես և առաջացած իրավիճակների համար: Եթե քո բաժանմունքում կան խնդիրներ, սկսում ես մտածել, թե ինչպես կարող ես դրանք վերացնել: Դադարում ես մատնացույց անել, փոխարենը սկսում ես ինքդ քեզ տեսնել որպես խնդիր լուծող:

– Որպես առաջնորդ ինչ կարող եմ անել, որպեսզի օգնեմ մարդկանց՝ աշխատանքում իրենց դրսևորեն ավելի հասուն և դառնան ավելի պատասխանատու:

– Գաղտնիքը հետևյալն է. դու պետք է օգնես, որպեսզի ձևավորվի ու կատարելագործվի արժեքավոր դառնալու կարողությունը: Մարդիկ շուկայում պարգևատրվում են ըստ իրենց ներկայացրած արժեքի: Համբուրգեր վաճառողը պետք է ավելի ստեղծագործ լինի, քան տարեկան ինը նիշից բաղկացած եկամուտ ստացող գործադիր տնօրենը, սակայն, ակնհայտ է, որ այդ վաճառողը շուկայում ավելի քիչ արժեք է ներկայացնում: Արդյունքում՝ նա շատ ավելի քիչ է վարձատրվում: Օգնելով քո մարդկանց կատարելագործել իրենց գիտելիքներն ու կարողությունները՝ դու թույլ կտաս նրանց ավելի մեծ արժեք ներկայացնել: Դու նրանց կօգնես գիտակցել, որ կազմակերպչական փոփոխությունները հանդիսատեսի համար չեն, իսկ գոյատևելու համար պետք է մտնեն խաղի մեջ և իրենց ներդրումն ունենան: Դրանով նրանք ոչ միայն կբարձրացնեն իրենց վստահության մակարդակը և նախաձեռնողականությունը, այլև կտրուկ կնվազեցնեն իրենց սթրեսի և լարվածության աստիճանը:

– Այդ ինչպե՞ս:

– Արագահաս փոփոխություններով պայմանավորված սթրեսներից մեկը տեղի է ունենում այն ժամանակ, երբ աշխատակիցները վախենում են, որ իրենք ի վիճակի չեն լինի դա հաղթահարել: Կազմակերպությունների մեծ մասը դեռ չի տեսնում հաստատուն առաջնորդության և հմտությունների զարգացման դասընթացների արժեքը: Կորպորացիաները իրենց փողի 50-70 տոկոսը պարբերաբար ծախսում են մարդկանց աշխատավարձերի վրա, բայց իրենց բյուջեի 1 տոկոսից պակաս գումարն են ներդնում նրանց կարողությունները բարելավելու համար: Անիմաստ է: Քո մարդկանց մեջ անընդհատ ներդրում կատարելով՝ ուղարկելով նրանց վերապատրաստման սեմինարների, առաջարկելով նրանց բիզնեսին վերաբերող գիրք-նորույթներ՝ դու կզարգացնես նրանց հմտությունները, կկատարելագործես նրանց տաղանդները և կօգնես տեսնել, որ իրենք իրականում կարող են առաջատար դեր ստանձնել կազմակերպության ներսում փոփոխություններ կատարելու գործում: Դու կօգնես իրենց թույլ կողմերը ուժեղ կողմերի վերածելուն: «Ձեր քսակը դատարկեք ձեր մտքի մեջ, և ձեր միտքը կլցնի ձեր քսակը դոլարով, ու այն հավիտյան լեցուն կլինի»,– ասել է Բեն Ֆրանկլինը, մինչդեռ Աբե Լինքոլնը նշել է, որ «կյանքում անվտանգությունը ծնվում է անսովոր լավ բան անելուց»: Ծախսիր անհրաժեշտ գումարներ՝ իրենց ոլորտի առաջնորդներ զարգացնելու համար: Հասկացիր, որ աշխատողների զարգացումը ներդրում է, ոչ թե ծախս: Իմացիր, որ *քո ընկերության զարգացումն ուղիղ համեմատական է քո մարդկանց զարգացմանը*: Օգնելով քո մարդկանց դառնալ իրենց գործի վարպետը՝ նրանք կդառնան անփոխարինելի, ինչի շնորհիվ դու ոչ միայն կխթանես արտադրողականությունը, այլև հավատարիմ աշխատանքային թիմ կստանաս:

– Այնքան ճիշտ ես խոսում, Ջուլիան: Մեզ մոտ մի երիտասարդ կա, որն սկսել է աշխատել որպես բեռնափոխադրման ծառայող: Նա իսկապես հաճելի տղա է՝ ընկերության այն սակավաթիվ մարդկանցից մեկը, ում հետ կապ էի պահպանում և ժամանակ առ ժամանակ կարճ զրույցներ ունենում: Մի անգամ նա ինձ ասաց, որ շատ է ցանկանում ուժերը փորձել համակարգչային ծրագրավորման մեջ, բայց հմտությունների պակաս ունի: Ուստի ես նրան ուղարկեցի վերապատրաստման, բայց նա դրա դիմաց ոչինչ չէր վճարելու: Շատ շուտով՝ ընդմիջման ժամերին, նա սկսեց զրույցի մեջ մտնել մյուս ծրագրավորողների հետ և օգնության ձեռք մեկնել նրանց: Պարզ էր, որ տղան շնորհալի է, ուստի իմ ղեկավարներից մեկը նրան հանձնարարեց գրել համակարգչային ծրագրային ապահովման նախագծեր:

– Իսկ որտեղ է նա հիմա:

– Նա այժմ մեր թիվ մեկ ծրագրավորողն է: Մեր մրցակիցներից մեկը փորձել էր շատ ավելի մեծ վարձատրությամբ հրապուրել նրան և տանել իր ընկերություն, բայց նա մերժել էր վերջինիս առաջարկը՝ ասելով, որ երջանիկ է հենց այնտեղ, որտեղ ինքն աշխատում է: Ես կցանկանայի, որ իմ ամբողջ թիմն իրեն այդպես զգար:

– Միգուցե նրանք այդպես կզգային, եթե դու ներդրումներ անեիր իրենց զարգացման համար, ինչպես արել ես այդ երիտասարդի պարագայում: Դու նրան պարգևատրել ես ինքնազարգացման հնարավորությամբ: Նա, իր հերթին, պարգևատրել է քեզ իր վստահությամբ: Ահա մեկ այլ պատճառ, թե ինչու են մարդիկ դիմադրում փոփոխություններին: Նրանք պարզապես չեն վստահում իրենց ղեկավարությանը: Նրանք չեն հավատում, որ իրենց ղեկավարներն ու առաջնորդներն իրոք մտածում են իրենց մասին և պաշտպանում

են իրենց շահերը: Մարդիկ մարտահրավեր են նետում նրանց, ովքեր եսակենտրոն են առաջնորդում: Աշխատակիցներիդ պատասխանատու դարձնելու քո քայլով դու կվերափոխես այդ ամենը: Եթե դու կառուցողական մոտեցում ցուցաբերես նրանց ինքնաճանաչման ու զարգացման ճանապարհին, նրանք կզգան քո հավատարմությունը: Մի շատ հաջողակ ընկերություն, որը ներկայացնելու պատիվն ունեի, աշխատանքին տրամադրում էր շաբաթվա միայն չորս օրը:

– Իսկ հինգերորդ օրն ինչ էր անում:

– Այդ օրը վերապահված էր աշխատակիցների վերապատրաստմանը:

– Անհավատալի է:

– Կարևորելով քո մարդկանց շարունակական կատարելագործման գործընթացը՝ երբեք մի՛ մոռացիր ծառերի անտառի մասին:

– Ինչ նկատի ունես:

– Շատ հաճախ առաջնորդները, ելնելով լավ նկատառումներից, հրավիրում են բանախոսների, իրենց թիմի անդամներին ուղարկում են սեմինարների, ներդրումներ են կատարում բիզնեսի մասին գիրք-նորույթներ կամ ձայներիզներ ձեռք բերելու համար, բայց նրանք մոռանում են ամենակարևորը:

– Ինչը:

– *Գիտելիքը, որը չի կիրառվում, անարժեք է*: Հաջողությունը չի որոշվում քո իմացածով: Շատ աշխատակիցներ գիտակցում են, թե ինչ է պետք անել, որպեսզի օգնեն կազմակերպության բարգավաճելուն: Սակայն մշտական հաջողությունը գալիս է միայն այն ժամանակ, երբ գործնականում կիրառում ես ձեռք բերած գիտելիքներդ: Իրապես համաշխարհային կարգի ընկերություն դառնալու համար դու և քո մարդիկ պետք է սովորողներից դառնաք ձեռք բերած գիտելիքները կիրառողներ,

իսկ ցանկալին իրականություն դարձնեք: Ցոգ Ռամանն իր փոքրիկ հյուղակում փակցրել էր մի գրություն, որը հիշեցնում էր նրան դրական մտադրությունները կյանքի կոչելու կարևորության մասին:

– Իսկ ինչ էր գրված:

– Այնտեղ գրված էր. «Գարունն անցավ, ամառը գնաց, և ձմեռ է հիմա: Իսկ երգն իմ երգելիք մնում է չերգված: Օրերն իմ վատնեցի գործիքս լարելու ու չլարելու վրա»: Ես հավատում եմ, որ այդ խոսքերը նրան շարունակ հուշում էին, որ ժամանակն անցնում է, և հիմա է լավ գաղափարներն իրական արդյունքների վերածելու ճիշտ պահը:

Ջուլիանն այնուհետև նայեց երկնքին՝ հայացքը սևեռելով ինչ-որ կետի և կարծես քթի տակ փնթփնթաց. «Ես շուտով քեզ կփնտրեմ, ընկերս»: Ես արդեն ընտելացել էի նրա՝ ժամանակ առ ժամանակ դրսևորած տարօրինակ պահվածքին և դա ավելի շատ կապում էի աշխարհիկ կյանքից հեռու Հիմալայներում իմաստունների հետ ապրած տարիների՝ նրա վրա ունեցած ազդեցության հետ:

– Եվս մեկ խորհուրդ պիտի բացեմ քո առաջ, մինչև սա կարողանանք առավոտ անվանել,– շարունակեց նա՝ իր ուշադրությունը կրկին կենտրոնացնելով ինձ վրա:– Ես գիտեմ, որ դու հուզված ես այն ամենից, ինչ հետդ կատարվել է, իսկ ես դեռ պետք է մի շարք գործեր իրականացնեմ: Բնության օրենքներից վերջինը, որը քեզ կօգնի հանգիստ ընդունել ցանկացած փոփոխություն, այն օրենքն է, որի մասին ես քեզ ասացի նախորդ մեր հանդիպմանը, այն է՝ *«ինչ ցանես, այն էլ կհնձես»*: Դա բերքի մասին հինավուրց օրենք է:

Ջուլիանն այնուհետև ինձ ուղեկցեց դեպի իր բանջարանոցը:

– Ամեն առավոտ ես հատկացնում եմ մի որոշ

ժամանակ իմ պարտեզը մշակելուն: Ես մեծ հարգանքով եմ վերաբերվում դրան, քանի որ դրա պտուղները կերակրում են ինձ: Ես սիրով եմ մշակում այս հողը, ջրում և զերծ պահում մոլախոտերից: Ես սովորել եմ, որ ինչքան շատ հոգ տանեմ իմ պարտեզի մասին, այնքան ավելի շատ նա հոգ կտանի իմ մասին: Իմ երիտասարդության համար պարտական եմ նաև այս բանջարեղենին:

– Ջուլիանն այնուհետև ձեռքը մեկնեց և հողի միջից դուրս քաշեց գազարի մի մեծ փունջ: Ինձ զարմացրեց գազարների մեծությունը:

– Կցանկանա՞ս հետդ վերցնել տան համար:

– Իհարկե, Սամանթային դուր կգան:

– Գիտե՞ս, Փիթեր, մեր մտքերը շատ նման են այս պարտեզի բույսերին: Եթե մենք հոգ տանենք նրանց մասին, եթե մենք մշակենք և եթե մենք միայն լավագույն պարարտանյութը տանք, նրանք մեզ համար առատ բերք կապահովեն, ինչը կուղղորդի մեզ դեպի հաջողություն: Մարդկանց մեծամասնության խնդիրն այն է, որ նրանք պարտեզի դուռը բաց են թողնում բոլորի ու ամեն ինչի առջև: Նրանք օրն սկսում են թերթում գրված բացասական պատմությունները կարդալով, հետո բացասական մտքեր են ունենում աշխատանքի գնալիս, իսկ աշխատավայրում հայտնվելուն պես կենտրոնանում են բոլոր բացասական բաների վրա՝ փոխանակ իմաստություն ցուցաբերելու և որևէ դրական բան գտնելու: Իսկ օրվա վերջում, զգալով, որ իրենց միտքը լի է միայն վատ մտածումներով, նրանք նույնիսկ զարմանում են, թե ինչու են իրենց այդքան հոգնած ու թշվառ զգում: Հիշիր. քո միտքը կարող է լինել կա՛մ քո լավագույն ընկերը, կա՛մ քո ամենավատ թշնամին: Թույլ մի տուր, որ մոլախոտերը տիրանան նրան: Կառավարիր քո ներքին բարոյահոգեբանական վիճակը: Ամբողջական

պատասխանատվություն ստանձնիր քո ապրելաոճը վերահսկելու նկատմամբ: Կրկնում եմ. *«Ինչ ցանես, այն էլ կհնձես»*:

– Հայրս ինձ ասում էր այդ մեկը,– ասացի ցածր ձայնով:

– Կարծես թե նա իմաստուն մարդ է եղել,– նկատեց Ջուլիանը:– Հասկանում ես՝ առաջնորդներն իրականում չեն առաջնորդում ընկերություններ: Նրանք նույնիսկ չեն առաջնորդում մարդկանց: Այն, ինչ նրանք իրականում առաջնորդում և ոգեշնչում են, *վերաբերմունքն է:* Նրանք մարդկանց ցույց են տալիս հորիզոնում իրենց սպասող ավելի վեհ իրողությունն ու զինում նրանց այնտեղ հասնելու համար անհրաժեշտ խանդավառությամբ ու հմտություններով: Այդուհանդերձ, կարևորիր քո ընկերությունում դրական մտածողության դերը: Հավատա. սրանք «փափուկ նյութեր» չեն, ինչպես քեզ կասեն շատ չլուսավորված ղեկավարներ ու առաջնորդներ: Ոգեշնչված, խանդավառված միտքը հաջողության բուն էությունն է:

– Ես քեզ մի բան էլ կասեմ,– ավելացրեց Ջուլիանը:– *Բիզնեսի այս նոր դարաշրջանում, որտեղ ապրելու իրավունք ունես, գաղափարները հաջողության իրական գրավականն են: Թե որքան հեռու կգնաս, կախված է միայն նրանից, թե որքան լավ ես մտածում:* Ինչպես ասել է Դիզրայելին. «Ձեր ուղեղը վսեմագին մտքերով սնեք, քանի որ ձեր մտածածից վեր բարձրանալ չեք կարող»:

– Դա իսկապես լավ կետ է, Ջուլիան: Նկատի ունես, որ երբ ամեն ինչ ասված է և ավարտված, մեր հաջողությունը սահմանափակվում է միայն մեր մտածողությամբ:

– Իրավացի ես: Մի պահ մտածիր այս մասին: Յուրաքանչյուր մեծ հայտնագործություն, ձեռքբերում կամ գյուտ ոգեշնչված տղամարդու կամ կնոջ գլխում ծագել է որպես հասարակ միտք: Էլեկտրական լամպ ստեղծելու Էդիսոնի գաղափարը, մարդկանց պոլիոմիելիտից

պաշտպանելու նպատակով պատվաստանյութ պատրաստելու Սոլկի ցանկությունը կամ իր ժողովրդին ազատագրելու Գանդիի մղումը սկզբում նրանց գլխում ծնվել են որպես մտքեր՝ ոչ ավելի, ոչ պակաս: Արդյոք սկսո՞ւմ ես տեսնել այն կես կիլոգրամից պակաս զանգվածի ուժը, որը գտնվում է քո ուսերի և քո մարդկանց ուսերի վրա:

– Այո:

– Այսպիսով՝ փոփոխությունների կառավարման լավագույն կարգապահություններից մեկը, որին դու կարող ես հետևել, քո և քո մարդկանց մտքերը կենտրոնացնելն է այն գաղափարի վրա, որ տեղի ունեցող բոլոր ցնցումները պետք է դիտարկել որպես սովորելու, աճելու և հաջողության հասնելու հսկայական հնարավորություն: Սովորեցրու նրանց անընդմեջ ամեն ինչի մեջ լավը տեսնել, անգամ ձախորդություններին նայել որպես հնարավորությունների, ինչը մյուսները չեն անում: Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդները իրենց մարդկանց ցույց են տալիս ավելի վեհ, ավելի ոգեշնչող իրականություն, մինչդեռ մնացած աշխարհը միայն խավար է տեսնում,– ասաց Ջուլիանը կենսուրախ ձայնով:– Ինչպես Հելեն Քելլերն է ասել. «Ոչ մի հոռետես երբևէ չի բացահայտել աստղերի գաղտնիքը, չի նավարկել դեպի անհայտ երկիր կամ չի բացել մարդկային ոգու նոր դրախտավայր»: Ի դեպ,– ավելացրեց Ջուլիանը,– ես նաև առաջարկում եմ քո մարդկանց ասես, որ դառնան «հակադարձ մտագարներ»: Դա իսկապես կխթանի նրանց արտադրողականությունն ու բարոյահոգեբանական վիճակը:

– Ինչ նկատի ունես «հակադարձ մտագարներ» ասելով:

– Հակադարձ մտագարն այն մարդն է, որը հավատում է, որ աշխարհը մտադրվել է իր համար *լավ* բան

անել: Ինչպես Հարվարդի մեծ հոգեբան Ուիլյամ Ջեյմսն է ասել. «Հավատքն է կերտում իրականությունը»:

– Ինձ դուր է գալիս այս մեկը:

– Իրոք, Փիթեր, մեր սպասելիքներն են ստեղծում մեր իրականությունը: Գործնական և անձնական հաջողությունը ինքնակատարելագործման մարգարեություն է: Մտքերն ուժ ունեն. երբեք չմոռանաս բնության այս հավիտենական օրենքը: Մտածելը շատ է նման այս արահետներով քայլելուն,– ասաց Ջուլիանը՝ ցույց տալով իր հյուղակից հեռու գտնվող, տարբեր ուղղություններով ձգվող արահետների մի ամբողջություն:– Ամեն օր դու ունես ընտրելու հնարավորություն: Որ արահետն էլ ընտրես, քեզ միանշանակ մի տեղ դուրս կբերի: Ընտրեցիր այս արահետը, այն կտանի քեզ քո նպատակավայր: Ընտրեցիր մյուս արահետը, այն կտանի քեզ միանգամայն այլ նպատակավայր: Իմաստունները մի շատ կարևոր բան էին հասկացել. նրանք գիտեին, որ որակյալ առաջնորդությունը ի վերջո պայմանավորված է որակյալ ընտրությամբ:

– Իսկապե՞ս:

– Իհարկե: Միշտ գերակշռում է պատճառի և հետևանքի հավերժական օրենքը: Օրվա վերջում քո հաջողության որակը մեծապես կախված է լինելու նրանից, թե ինչպիսի գործողությունների ու նախաձեռնությունների վրա ես նախընտրել կենտրոնանալ, ինչպիսի մարդկանցով ես քեզ շրջապատել, ինչ հնարավորություններից եք օգտվել «ԳլորբալՎյուն» և դու, ինչ գրքեր եք կարդացել:

– Ինչպես նաև՝ ինչ մտքեր եմ թույլ տվել թափանցել իմ պարտեզ,– ասացի ես՝ լիովին ընկալելով Ջուլիանի ասածը ընտրության ուժի մասին:

– Կեցցես, Փիթեր: Չէի կարող ավելի լավ աշակերտի մասին երազել,– բացականչեց Ջուլիանը:– Այնպես

որ, ինչպես ասացի, մտածելը նման է այս արահետնե-
րով քայլելուն: Եթե դու բավականաչափ ճշտապահ ու
կարգապահ ես, որպեսզի ընտրես ճիշտ ուղին, այն քեզ
կտանի այնտեղ, ուր հույս ունես հասնել: Բայց եթե դու
ընտրես սխալ ուղին, հավատացնում եմ քեզ, որ երբևէ
չես հասնի քո նպատակակետին: Սա է բացասական
մտածողությունը: Ինչ-որ մի բացասական և ճնշող միտք
թափանցում է ներս, և փոխանակ անցում կատարես
ավելի լուսավոր մտքի, դու ենթարկվում ես դրան: Եվ
ինչպես այս արահետներում է. որքան շատ ես քայլում
բացասական ու սխալ արահետներով, այնքան դրանք
քեզ համար սովորական են դառնում: Իսկ որքան շատ
ունենաս նման զգացողություն, այնքան կմտածես, որ
այս արահետը հենց քեզ համար է: Իսկ մենք երկուսս
էլ գիտենք, թե ուր կտանի քեզ այդ տեսակ մտածելա-
կերպը փոփոխությունների այս դարաշրջանում: Յոգ
Ռամանն ինձ մի առիթով ասել է, որ սանսկրիտում
«հուղարկավորության կրակ» բառը զարմանալիորեն
նման է «անհանգստանալ» բառին:

– Տարօրինակ է:

– Իրականում՝ չէ, այլ՝ երբ մտածում ես դրա մասին:
Երկուսն էլ իրար հետ կապ ունեն:

– Իսկապե՞ս:

– Իհարկե: *Հուղարկավորության կրակն այրում է
մահացածներին, իսկ անհանգստությունը՝ ողջերին:*
Այնպես որ, երբ դեռ զորություն չունեցող որևէ միտք
թափանցում է ներս, պետք է անմիջապես հրաժար-
վես նրան տեղիք տալուց և հզորացնելուց: Հրաժար-
վիր քայլել այդ արահետով և այլ արահետ ընտրիր: Դա
շատ մեծ փոփոխություն կմտցնի քո մտածելակերպի և
զգացողությունների մեջ:

– Մարկ Տվենն ասել է. «Ես կյանքում շատ խնդիր-
ներ եմ ունեցել, որոնցից մի քանիսն են իրականում

կատարվել»: Ես վերջապես հասկացա, թե ինչ նկատի ուներ սա ասելով,– նկատեցի ես:

– Ես պետք է հիշեմ ասածդ, Փիթեր: Ինչպես ճիշտ նկատել ես, ես սիրում եմ մեջբերել մեծ մտածողների իմաստությունից, իսկ սա լավն է:

Երբ Ջուլիանն ինձ առաջնորդեց անտառով դեպի այնտեղ, որտեղ կանգնեցրել էի իմ մեքենան, ես մտածում էի, թե ինչ փոփոխությունների միջով էր անցնում «ԳլոբալՎյուն», և ինչպես կարող էի նրա ինձ փոխանցած առաջնորդության խորհուրդը կիրառել հօգուտ մեզ: Միասին անցկացրած այս կարճ ժամանակահատվածում ես սկսել էի տեսնել, որ փոփոխությունն իրոք բնության կողմից միջոց էր՝ երաշխավորելու ամեն ինչի զարգացումն ու բարելավումը: Այժմ ես հասկացա, որ որևէ փոփոխության դեմ պայքարելու փոխարեն, ես պետք է ենթարկվեի այդ փոփոխությանը, շարժվեի դրան համընթաց, եթե հաջողության հասնելու հույս ունեի: Ես ստիպված էի որդեգրել նոր, ավելի լուսավոր աշխարհայացք և կենտրոնանալ գործնական կյանքի այս նոր դարաշրջանի կողմից ներկայացված հսկայական հնարավորությունների վրա: Տրտնջալու և դժգոհելու փոխարեն ես պետք է դառնայի առաջադրվող փոփոխությունների մի մասը: Ինչպես ժամանակին նկատել է Թոմաս Ֆուլերը. «Մեղքը բարդելով ժամանակաշրջանի վրա՝ մենք մեզ ենք արդարացնում»: Ես և իմ ղեկավարները պետք է դադարեինք լինել հակազդող ու դառնայինք ավելի հարմարվող: Մենք պետք է դառնայինք ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդներ:

Արտառոց առավոտ էր, և ես Ջուլիանին ասացի իմ զգացողությունների մասին:

– Քո լավագույն օրերը դեռ նոր են գալու, բարեկամս: Դու չես հավատա, թե մեր հաջորդ հանդիպումը

որտեղ է տեղի ունենալու: Քեզ բավականին հետաքրքիր անակնկալ է սպասում,– ծիծաղեց նա:

– Ինչպես տեսնում եմ իմ առողջապահական ապահովագրությունը պետք է ամբողջությամբ վճարեմ: Տեսլական ունեցող առաջնորդների սովորույթներին ծանոթանալն ինձ բավականին մեծ արկածախնդրությունների առաջ է կանգնեցնելու: Իսկ որտե՞ղ ենք հանդիպելու:

– Ցեյլֆորդի ռազմական բազայում,– հանգիստ պատասխանեց նա:

– Հուսով եմ՝ կատակ ես անում:

– Բոլորովին: Ես դրանից կատարյալ վայր չէի կարող գտնել, որպեսզի ներկայացնեի քեզ առաջնորդության հավերժական համակարգի այն հինգերորդ սովորույթը, որն ինձ են փոխանցել յոգ Ռամանն ու իմաստունները Հիմալայների թավուտ անտառներում: Մեր հանդիպումը կկայանա հաջորդ ուրբաթ, երեկոյան ժամը 8-ին:

– Շատ լավ: Իսկ ես կարճ նկարագրություն կստանա՞մ,– շտապեցի պատասխանել՝ չկարողանալով զսպել հետաքրքրասիրությունս:

– Իհարկե, մեկ րոպե,– ասաց Ջուլիանը և, ձեռքը տանելով պատմուճանից ներս, դուրս բերեց փայտե գլուխկոտրուկի մեկ այլ կտոր, որն այս անգամ անհամբեր սպասում էի ստանալ: Ես հայտնաբերել էի, որ նախորդները հիանալի կերպով համընկնում էին կտրած տեղերով, և շուտով ես ստանալու էի ինչ-որ մի պատկեր: Համոզված էի, որ այս նոր կտորը ավելի կհստակեցներ այդ պատկերը:

– Այս մեկի վրա ոչ մի տառ չեմ տեսնում, Ջուլիան: Ի՞նչ է պատահել:

– Գլխիվայր ես նայում, բարեկամս,– ասաց նա քթի տակ ժպտալով:

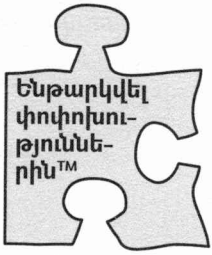
Իրոք, երբ այն պտտեցի, տեսա իմ ակնկալած նախշերն ու գրությունը: Դրանք օգնելու էին իմանալ, թե ինչպես կարող էի փոխել իմ առաջնորդական հմտությունները և մեր ընկերությունը մի նոր հարթություն տեղափոխել: Գլուխկոտրուկի այդ կտորի վրա գրված էր.

Սովորույթ 5. Կենտրոնանալ արժեքավորի վրա:

Գլուխ 8. Գիտելիքների ամփոփում

Ջուլիանի՝ ընկույզի կեղևի վրա ամրագրված իմաստությունը

Սովորույթ



Նպատակ

Հարմարվել փոփոխություններին և կառավարել դրանք:

Խորհուրդ

- Զարգացնել անսպասելին կառավարելու կարգապահություն՝ փոփոխություններին վարժվելու համար:
- Փոփոխության ժամանակ ուսումնառության մշակույթն աճում է. չեմպիոնն անընդմեջ զբաղվում է իր մտավոր զարգացմամբ և հմտությունների կատարելագործմամբ: Վախի լավագույն հակաթույնը, որն առաջ է բերում փոփոխությունը, գիտելիքն է: Այս անհանգիստ ժամանակներում հաղթում է նա, ով ամենից շատ է սովորում:
- Փոփոխության մեջ կա ուրախություն: Առանց փոփոխության չկա առաջընթաց: Փոփոխությունը կարևոր է մեր՝ որպես քաղաքակրթություն, էվոլյուցիայի համար: Դա անհրաժեշտ է հենց մեր գոյատևման: Փոփոխությունը մարդկության լավագույն ընկերն է:

Խրատ

- Դառնալ պատասխանատու:
- Սովորողից վերածվել կատարողի:
- Դրական վերաբերվել փոփոխություններով պայմանավորված հնարավորություններին:

Մեջբերում

«Ամեն օր նույն բաներն անելը չի կարող նոր արդյունքներ տալ: Ձեր ստացած արդյունքները փոխելու համար փոխեք ձեր գործերը: Դուք պետք է փոխակերպեք ձեր առաջնորդության ուղին»:

Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»

ԳԼՈՒԽ ԻՆՆԵՐՈՐԴ

Անձնական արդյունավետությունը խթանելու սովորույթը

Ձեր խնդիրը խառնաշփոթի, հապճեպության ու աղմուկի մեջ տևական անդորրն ու իմաստալիցը ըմբռնելն է ու դրանք նորովի գտնելը, պահելն ու փայփայելը:

Պաուլ Հինդեմիթ

Շատ տարիներ էին անցել վերջին անգամ ռազմաբազա այցելությունիցս ի վեր. այն գտնվում էր Վարչական շրջանի թիվ 27 շենքի մոտակայքում: Երբ դեռ փոքր էի, հայրս հաճախ էր տանում ինձ այնտեղ: Ժամեր շարունակ մենք նստում էինք բլրի վրա և դիտում, թե ինչպես են զինվորները կատարյալ ճշգրտությամբ կատարում իրենց զորավարժությունները: Մինչ այժմ չեմ կարողանում հասկանալ, թե ինչն էր այդքան գրավիչ այդ տեսարանում: Միգուցե շքեղությունը: Գուցե զորավարժությունների կատարման ճշգրտությունը: Գուցե մեր շրջագայությունը հայրիկիս իր փոքրիկ տղայի հետ ժամանակ անցկացնելու հազվագյուտ հնարավորությունն էր տալիս: Մի բան միանշանակ հստակ է. ես կարոտել եմ նրան:

Երբ իմ «Բի-Էմ-Դաբլյու»-ն կայանում էի ազատ տարածքում, նկատեցի, որ առավոտյան ժամը 8-ն էր: Ես ժամանել էի ճիշտ ժամանակին, բայց իմ վաղեմի ընկերը ոչ մի տեղ չէր երևում: Մարդիկ, որոնց կարողացա տեսնել, երիտասարդ նորակոչիկներն էին, որ քայլում

էին դաշտի հակառակ կողմում՝ իրենց երիտասարդ սերժանտի բարձրաձայն հնչող հրամանների ներքո:

Որոշ ժամանակ զինվորները մնացին խոտածածկ տարածքի կենտրոնում, բայց հետո սկսեցին քայլել իմ ուղղությամբ: Ինձ համար զարմանալի էր, որ նրանք սկսեցին շարժվել դեպի ավտոկայանատեղի այն դեպքում, երբ իրենց տրամադրության տակ ունեին մի ողջ համալիր՝ իրենց զորավարժություններն անցկացնելու համար: Շուտով ակնհայտ դարձավ, որ նրանք շարժվում էին իմ ուղղությամբ: Որքան մոտենում էին, այնքան նրանց քայլերն արագանում էին: Ես չշարժվեցի, տեղում կանգնած մնացի: Երբ նրանք բավականաչափ մոտ էին, նկատեցի, որ շատերը ժպտում էին: Ոմանք նույնիսկ ծիծաղում էին, թեև քրտինքը հոսում էր նրանց դեմքերով, ինչն արդյունք էր ծանր զորավարժությունների և կիզիչ արևի ճառագայթների:

Ես դեռ չէի կարող տեսնել այն սերժանտին, որը ղեկավարում էր այս ներկայացումը, բայց որոշեցի, որ մոտենալուն պես ասելիքս կասեմ նրանց: Ի վերջո, սրանք այն մարդիկ էին, ովքեր ստանձնել էին այս մեծ երկիրը պաշտպանելու պարտականությունը, և նրանց վարժանքները պետք է լուրջ լինեին: Անշուշտ, նրանք ավելի կարևոր բաներ ունեին անելու, քան անմեղ քաղաքացիական անձի նկատմամբ ոտնձգություն կատարելը: Հանկարծ նորակոչիկները բոլորը կանգ առան: Նրանք շարունակում էին ժպտալ՝ առանց դեմքիս նայելու՝ նախընտրելով հայացքն ուղղել հեռավորության վրա գտնվող անորոշ մի կետի: Ես որոշեցի նախաձեռնությունը վերցնել ձեռքս ու սկսեցի քայլել շարքերի միջով՝ որոնելով նրանց առաջնորդին:

Վերջապես հասա շարքի վերջը: Չնայած նրա դեմքը գլխարկի պատճառով անտեսանելի էր՝ մարմինը հուշում էր, որ կատարյալ մարզավիճակում էր:

– Ինչ է այստեղ կատարվում,– հարցրի ես՝ շատ կոպիտ տոնով, որը ժամանակին իմ աշխատակիցներին ստիպում էր ցնցվել:– Ես պարզապես ավտոմեքենաս կայանել եմ այստեղ և, ըստ պայմանավորվածության, սպասում եմ ընկերոջս: Ինչո՞ւ եք Ձեր զինվորներին հրամայել դեպի ինձ շարժվել: Ես չեմ փակել Ձեր ճանապարհը:

– Մենք եկել ենք Ձեզ հարցաքննելու,– լսվեց սերժանտի հստակ պատասխանը:– Մենք Ձեզ հարց ենք տալու, եթե ճիշտ պատասխանեք, կարող եք անել Ձեր սրտի ուզածը: Բայց եթե սխալ պատասխան տվեցիք, մենք ստիպված կլինենք ձեզ կալանավորել:

Սա անշուշտ պետք է, որ կատակ լիներ: Իմ արածն ընդամենը ավտոկայանատեղի մտնելն էր: Ես երկրի խոշորագույն ընկերություններից մեկի գլխավոր տնօրենն էի: Ես վճարում էի հարկեր և հետևում օրենքներին: Չնայած ես կարող էի մեծ առաջնորդ չլինել, բայց իմ մեղքերն ազատազրկում չէին ենթադրում:

– Լսեք, ես չգիտեմ, թե ինչի մասին է խոսքը, բայց կարծում եմ, որ սխալ մարդու եք ցանկանում պատժել: Ես գործարար եմ, մեծ ծրագրային ապահովման ընկերության ղեկավար: Այստեղ պետք է հանդիպեի իմ վաղեմի ընկերոջը: Նա պետք է այստեղ լիներ ժամը 8-ին: Նրան բնորոշ չէ ուշանալը, միգուցե Դուք և Ձեր զինվորները տեսե՞լ եք նրան մոտակայքում: Դժվար թե նրան չնկատեիք: Նա հագին վանականի ալ կարմիր պատմուճան ունի:

Սկզբում բոլորն սկսեցին ցածր ծիծաղել, իսկ հետո՝ շատ ավելի բարձրաձայն: Լավ մարզավիճակում գտնվող սերժանտը պահպանեց իր հանգստությունը և շարունակեց.

– Ես դեռևս չեմ տվել իմ հարցը: Ինչպես ասել եմ, եթե ճիշտ պատասխանեք, կարող եք անել այն, ինչ ուզում եք:

– Լավ, լսում եմ Ձեզ, տվեք Ձեր հարցը,– պատասխանեցի ես՝ լիովին հիասթափված:

– Գլուխկոտրուկի հինգերորդ կտորը բերե՞լ եք,– հարցրեց նա:

– Ներողությո՛ւն,– կակազելով ասացի ես:

– Դու լսեցիր ինձ, Փիթեր, բերե՞լ ես հինգերորդ կտորը: Ինչպե՞ս կարող ենք շարունակել յուրացնել յոգ Ռամանի՝ տեսլական ունեցող առաջնորդների հաջողության բանաձևը, եթե չունես հանելուկի մյուս կտորը:

Անմիջապես մոտեցա սերժանտին և գլխից վեր բարձրացրի երկար եզրով գլխարկը: Ես ցնցվեցի՝ տեսնելով, թե ով է նա: Ջուլիանն էր: Նա ձեռքով խփեց ուսիս և բարձրաձայն ծիծաղեց: Նորակոչիկները, որոնք ակնհայտորեն մասնակցում էին նրա այս լավ բեմադրված ներկայացմանը, նույնպես սկսեցին բարձրաձայն ծիծաղել:

– Բարի գալուստ Յեյլֆորդի ռազմական բազա, Փիթեր:

– Աներևակայելի՜ ես, Ջուլիան: Ինչպե՞ս է քեզ հաջողվել ստիպել բոլորին գալ քեզ հետ: Եվ ո՞ւր է քո պատմուճանը: Ես կարծում էի, որ դու այն երբեք հագիցդ չես հանի:

– Միայն նման հատուկ առիթների համար,– քթի տակ ժպտաց նա:– Բազայի հրամանատարն իմ վաղեմի ընկերներից է: Մենք միասին սովորել ենք Հարվարդում: Ես իրեն լավություն էի արել մի առիթով, ուստի որոշեցի զանգահարել նրան:

Նորակոչիկները վերադարձան իրենց շարքերը և շարժվեցին դեպի զորանոցներ, իսկ ես և Ջուլիանը սկսեցինք քայլել դաշտի միջով ճիշտ այն ժամանակ, երբ արևն սկսել էր ծագել՝ պարգևելով ևս մեկ գեղեցիկ ամառային արշալույս: Ես արդեն հանդարտվել էի և սկսել էի հասկանալ Ջուլիանի կատակի իմաստը:

– Ես բերել եմ գլուխկոտրուկի հինգերորդ կտորը,– ասացի ես:

– Հիանալի է: Այսօրվա մեր դասը նույնպես կարևոր է, եթե իսկապես հույս ունես հարստացնել առաջնորդական հմտություններդ:

– Իսկ ի՞նչ է նշանակում «կենտրոնանալ արժեքավորի վրա»:

– Մի պահ պատկերացրու, որ ես ունեմ քո ամեն մի ցանկություն իրականացնելու անսահման զորություն: Ի՞նչ կխնդրեիր ինձնից:

– Հեշտից էլ հեշտ: Մյուս ղեկավարների ու առաջնորդների նման ես կցանկանայի ավելի շատ ժամանակ ունենալ: Ուղղակի օրական ինձ լրացուցիչ մեկ ժամ տուր, և ես կլինեմ երջանիկ մարդ: Բոլոր հանդիպումների (որոնց պետք է մասնակցեմ), բոլոր զեկույցների (որոնք պետք է կարդամ) և բոլոր խնդիրների (որոնք պետք է լուծեմ) առկայությամբ ես երբեք, կարծես, ժամանակ չեմ գտնում անելու այն կարևոր բաները, որոնք «ԳլոբալՎյուին» իսկապես թույլ կտային առաջ անցնել բոլորից: Ես նկատի ունեմ, որ չեմ կարող հիշել, թե երբ եմ վերջին անգամ մի քանի ժամ ունեցել պարզապես նստելու և մեր ապագան ծրագրելու համար: Թվում է, որ հարյուրավոր խնդիրներն ինձնից անպակաս են, որոնց գոյությանը քաջատեղյակ եմ, բայց որոնց լուծումը շարունակ հետաձգում եմ: Այնպես որ, ես միանշանակ կցանկանայի՝ ավելացնեիր իմ ժամանակը:

– Քո պատվերն ընդունված է,– ժպտալով պատասխանեց Ջուլիանը:

– Եվ վե՞րջ, հենց այսքա՞նը:

– Դե, ես արդեն քեզ ասել եմ, թե ինչպես կարելի է դա ձեռք բերել. «Կենտրոնացիր արժեքավորի վրա»: Ավելի շատ ժամանակ ունենալու գաղտնիքն անհրաժեշտ

Թվագրել է 1915.ուստ նյութ

իրերի վրա կենտրոնանալն է՝ համարձակություն ունենալով անտեսելու ավելորդ բաները:

– Դա իրո՞ք այսքան պարզ է:

– Այո: Սա այն սովորությունն է, որը քեզանից առաջ՝ անհիշելի ժամանակներից ի վեր, հաղթահարել է ապագայի տեսլական ունեցող յուրաքանչյուր առաջնորդ: Մի օր մեծ գյուտարար Թոմաս Էդիսոնին հարցրին, թե որն է իր արտասովոր հաջողության գաղտնիքը: Նա, մի պահ խորհելուց հետո, պատասխանեց. «Ձեր ֆիզիկական և մտավոր ունակությունները մի խնդրի լուծման ուղղությամբ անընդհատ ու անխոնջ կիրառելու կարողությունը»: Ամբողջ օրն ինչ-որ բան ես անում, այնպես չէ՞: Բոլորն են անում: Եթե դու վեր կենաս առավոտյան ժամը 7-ին և քնես երեկոյան ժամը 11-ին, դու քո տրամադրության տակ կունենաս տասնվեց ժամ: Մարդկանց մեծամասնությունն այդ ամբողջ ընթացքում միանշանակ ինչ-որ բան է անում: *Միակ խնդիրն այն է, որ նրանք իրենց ժամանակը նվիրում են մեծաթիվ բաների, մինչդեռ ես իմը նվիրում եմ միայն մեկին: Եթե նրանք իրենց այդ ժամանակը կիրառեին միայն մեկ բանի վրա, ապա հաջողության կհասնեին:*

Տեսլական ունեցող առաջնորդները հստակ պատկերացնում են իրենց նպատակակետը և այն, թե ինչն է պետք իրականացնել դրան հասնելու համար,– շարունակեց Ջուլիանը:– Նրանք քաջատեղյակ են իրենց՝ բարձր եկամտաբերություն ապահովող գործունեությանը. այնպիսի գործունեություն, որն արդյունք է այն առաջընթացի, որ իրենք պետք է ունենան, որպեսզի հասնեն այնտեղ, ուր ցանկանում են գնալ: Ցանկացած այլ բան նրանց կողմից դիտարկվում է իրենց թանկարժեք ժամանակի կորուստ, ինչը նրանք անտեսում են: Հասկանո՞ւմ ես, Փիթեր, *անձնական արդյունավետության իրական գաղտնիքը նպատակի*

վրա կենտրոնացումն է: Ինչպես նկատել է Էմերսոնը, «Կենտրոնացումը ուժի գաղտնիքն է պատերազմում, առևտրում, ավելի կարճ ասած՝ մարդկային գործերի կառավարման մեջ»: Առաջնորդության մեջ կան գործողություններ, որոնք արժանի են ձեր ջերմեռանդության և ուշադրության դրսևորմանը, բայց կան գործողություններ, որոնք պետք է անտեսել: Երբ հասկանաս, թե որ գործողությունների վրա է պետք կենտրոնանալ, դրսևորիր ինքնակարգապահություն և կատարիր այդ գործողությունները: Այսպես դու կխթանես քո՝ որպես առաջնորդի արդյունավետությունը:

– Հիշեցի բիզնես-դպրոցում Փիթեր Դրաքերի կարդացածս հորդորը: «Զբաղվածությունից անցում կատարել արդյունքներ ստանալուն»,– ասացի ես:

– Այո, նա նաև գրել է. «Ոչինչ այնքան անօգուտ չէ, քան արդյունավետ անել այն, ինչն ընդհանրապես պետք չէր անել»: Արևելյան փիլիսոփա Կոնֆուցիուսը նույնիսկ այս միտքն ավելի պարզ է ձևակերպել: Նա ասել է. «Երկու նապաստակի հետևից ընկնողը ոչ մեկին չի բռնի»: Իսկ յոգ Ռամանն այլ կերպ է շարադրել իր մտքերը: Նա ինձ ասում էր, որ *«այն մարդը, որը փորձում է ամեն ինչ անել, ոչնչի չի հասնում»: Հետևաբար գործն ավարտելու իրական գաղտնիքն այն է, որ իմանաս, թե ինչ է պետք անել և ինչ պետք է չանել:* Եվ 5-րդ սովորույթն այս մասին է. այն ուղղված է անձնական արդյունավետության խթանմանը: Որպեսզի ժամանակ գտնես անելու այն, ինչ պետք է անես, որպեսզի հասնես այնտեղ, ուր ցանկանում ես գնալ, դու՝ որպես առաջնորդ, պետք է լինես կարգապահ և կենտրոնանաս արժեքավոր բաների վրա: Դու պետք է քեզ մոտ զարգացնես թունելային տեսլականի զգացողություն քո առաջնորդական գերակայությունների համար: Դա անելուց հետո այլևս երբեք նույնը չես լինի:

– Կարո՞ղ ես ինձ արժեքավոր գործողության օրինակ բերել:

– Այդ դու ես որոշում: Պարզապես ասեմ, որ ցանկացած ձգտում, որը ինչ-որ կերպ քեզ ավելի կմոտեցնի քո ապագայի տեսլականին, կարող է համարվել լավ օգտագործված ժամանակ: Պետք է հաշվի առնել ցանկացած խնդրի լուծում, որի համար ներդրված ժամանակն արդյունավետ է լինում և քեզ ավելի է մոտեցնում այն վերջնակետին, որին դու ձգտում ես: Դա նման է այն հին օրենքին, որը համոզված եմ, սովորել ես բիզնես-դպրոցում, համաձայն որի՝ քո գործունեության 20 տոկոսը ձևավորում է քո արտադրանքի 80 տոկոսը: Ուստի կենտրոնացի՛ր իմաստալից և արժեքավոր ձգտումների վրա: Եվ այս գաղափարի կախարդանքն այն է, որ երբ դու արժեքավոր ցանկացած քայլի ասում ես «այո՛», դու անուղղակիորեն «ո՛չ» ես ասում ավելորդ ու անիմաստ քայլերին: Դու մեխանիկորեն հստակեցնում ու պարզեցնում ես թե՛ քո առաջնորդության ուղին և թե՛ քո կյանքը:

– Պարզեցնում եմ իմ առաջնորդության ուղին: Ինձ շատ դուր եկավ այն, թե ինչպես են հնչում այս խոսքերը:

– Սա նման է այն խոսքերին, որ մի ժամանակ «Զեն»-ի վանականներից մեկն է ասել. «Ինձ ծանոթ մարդկանց մեծ մասը փորձում է ամեն օր ավելի խելացի դառնալ, մինչդեռ ես փորձում եմ ամեն օր դառնալ ավելի պարզ և հասարակ»: Որքան պարզ ու հասարակ ես քո առաջնորդության մեջ, այնքան ավելի արդյունավետ կլինես քո գործողություններում:

– Բարի: Իսկ այժմ թույլ տուր ինձ փորձել գտնել մի քանիսն այդ բերքառատ ու արդյունաշատ գործողություններից, որոնք կփոխկապակցեն ինձ իմ առաքելության հետ և առաջ կմղեն այն ծանրակշիռ գործը, որը ես կցանկանայի իրականացնել և որի շուրջ խորհել եմ այս շաբաթների ընթացքում, ինչ հանդիպել եմ քեզ: Ինչ

կլինի, եթե ես ժամանակ տրամադրեմ ու իմ մարդկանց ներկայացնեմ այն տեսլականը, որի իրականացմամբ բազմաթիվ մարդկանց կյանքեր կփոխվեն:

– Բերքառատ ու արդյունաշատ, շատ լավ ասացիր,– նկատեց Ջուլիանն ու ձեռքերը ծափահարեց խաղային ներկայացման հաղորդավարի նման:

– Իսկ ինչ, եթե հանդիպեմ իմ ղեկավարների հետ ու մենք միասին քննարկենք, թե ինչպես կարող ենք մեր աշխատակիցներին խանդավառել՝ անընդհատ գովաբանելով ու անընդմեջ պարգևատրելով:

– Կեցցես, Փիթեր: Եվս մեկ լավ գաղափար:

Զգալով, որ ընկալել եմ Ջուլիանի մինչ այժմ ինձ փոխանցած առաջնորդության խորհուրդը՝ ես շտապեցի ներկայացնել մի շարք գործառույթների ցանկ, որոնք կնպաստեին իմ առաջնորդության արդյունավետության խթանմանը, այն է՝ կանոնավոր հանդիպումներ ռազմավարական մտածողության շուրջ, հետևողականություն նախապատրաստական աշխատանքների կազմակերպման և ծրագրման մեջ, մասնագիտական և անձնական զարգացում և հարաբերությունների ձևավորում:

– Ձավեշտալին այն է,– ավելացրեց Ջուլիանը,– որ որքան շատ ժամանակ ծախսես այս արդյունավետ գործունեության վրա, այնքան քիչ ժամանակ կունենաս ծախսելու քո ներկայացրած բոլոր այն խելահեղ, չնչին արտակարգ իրավիճակների վրա, որոնք կարծես թե խլում են քո թանկագին ժամանակը:

– Այդ ինչպե՞ս:

– Պարզապես մտածիր այս մասին: Եթե օրերդ անցկացնես քո ուղերձը մարդկանց հասցնելու և ավելի սերտ հարաբերություններ կառուցելու վրա, այլ ոչ թե զբաղվես միկրոկառավարմամբ, ինչպես անում են մեծաթիվ առաջնորդներ, շատ ավելի քիչ

թյուրիմացությունների և շատ ավելի քիչ հակասությունների կիանդիպես: Ավելի շատ ժամանակ ծախսելով քո մարդկանց գովաբանելու և պարգևատրելու վրա այն աշխատանքի դիմաց, որը ցանկանում ես, որ լինի շարունակական՝ քո ընկերության պատերի ներսում մեծ թռիչք կապրեն որակը, արտադրողականությունը և արդյունավետությունը: Դու միաժամանակ կխնայես քո ժամանակը: Եվ եթե ավելի շատ ժամանակ տրամադրես ռազմավարական մտածելակերպին և քո սեփական գիտելիքների շտեմարանը համալրելուն ու կատարելագործելուն, ապա ավելի լավ մտածող կդառնաս՝ ընթացքում կայացնելով ավելի իմաստուն որոշումներ: Ընդունել ավելի խելացի որոշումներ նշանակում է հայտնվել ավելի քիչ ճգնաժամային իրավիճակներում, ինչն էլ նշանակում է, որ դու կրկին խնայում ես ժամանակդ: Սա իրականում փայլուն հասկացություն է, որին հանգել են մեծն իմաստունները: Ես դեռ չեմ կարողանում հավատալ դրանց զորությանը:

– Ինչ ես կարծում, ինչո՞ւ մեզանից շատերը սա չեն կիրառում:

– Դե, նախ՝ մարդկանց մեծ մասն այնքան զբաղված է, որ երբևէ կանգ չի առել և չի մտածել, թե ինչպես կարող է բարելավել սեփական արդյունավետությունը: Բայց ինչպես Թորոն է ասել. «Բավարար չէ զբաղված լինել. մրջյունները նույնպես զբաղված են: Հարցն այն է, թե ինչո՞վ եք այդքան զբաղված»: Մարդկանց մեծ մասն ավելի շուտ մրջյունների է հետապնդում, քան փղեր որսում: Հուսով եմ, ընկալեցիր ասածիս փոխաբերական իմաստը: Նրանք իրենց օրերն անցկացնում են մանրուքների վրա կենտրոնանալով, որոնք չեն նպաստում իրենց նպատակների առաջխաղացմանը՝ փոխանակ գնալու մեծ խաղի ետևից, որն իրոք կհասցներ իրենց մասնագիտական և անձնական նպատակներին:

Նրանք պարզապես չեն կենտրոնանում կարևոր և իմաստալից բաների վրա: Երկրորդ պատճառն այն է, որ նրանք չգիտեն որտեղից սկսել: Նրանք այնքան երկար են անիմաստ վատնել իրենց ժամանակը, որ գաղափար չունեն, թե ինչպես կարելի է փոխել իրավիճակը:

– Ես համակ ուշադրություն եմ:

– Հնարքը համակարգ ունենալն է: Արդյունավետ համակարգերն ապահովում են անխուսափելի դրական արդյունքներ: Այն, որ ես իսկապես փորձում եմ քեզ ասել, հետևյալն է. եթե ուզում ես կենտրոնանալ արժեքավոր երևույթների վրա, նախ *պետք է հասկանաս ու սովորես, թե որն է արժեքավորը:* Քեզ հարկավոր է մի համակարգ, որը թույլ կտա քեզ համար բարձրակարգ համարվող գործունեությունը ներմուծել առօրյայիդ մեջ ու դա անել ամեն օր: Միայն այս եղանակով դու կկարողանաս խնայել ժամանակդ ու ավելի արդյունավետ դառնալ: Եվ միայն այսպես կկարողանաս զերծ մնալ անարդյունավետ գործողություններից, որոնք, ի վերջո, կկործանեն քո առաջնորդությունը:

– Յոգ Ռամանը քեզ տվե՞լ է արժեքավորը որդեգրելու համակարգը:

– Կարող ես վստահ լինել: Դա կոչվում է «Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդների՝ ժամանակի տնօրինման մոդել»: Իրականում սա «ժամանակի տնօրինման» ինձ երբևէ հանդիպած ամենաարդյունավետ մեթոդն է:

– Հավանաբար ցանկանում էիր ասել «ժամանակի կառավարման»:

– Բնավ, ես նկատի ունեմ «ժամանակի տնօրինումը»: Այսօր յուրաքանչյուր բանական մարդ բիզնեսում ժամանակը կառավարելու ինչ-որ եղանակ ունի: Բայց միայն տեսլական ունեցող առաջնորդներն են հայտնաբերել, թե ինչպես *տնօրինել* իրենց ժամանակը: *Նրանք*

բավականաչափ իմաստուն են՝ հասկանալու, որ եթե դու չես տնօրինում ժամանակդ, նա կտնօրինի քեզ:

– Հետաքրքիր միտք է,– նկատեցի ես:– Եվ այսպես, կասե՞ս, թե ինչպես է գործում ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդների՝ ժամանակի տնօրինման այս մոդելը: Բարդ է հնչում:

– Իրականում դա աներևակայելիորեն պարզ է, երբ հասկանաս դրա իմաստը: «Պարզությունը նրբագեղության բարձրագույն ձևն է»,– սովորություն ունեին ասել իմ հիմալայան ընկերները: Առաջինը պետք է ժամանակ հատկացնես այն բանի համար, ինչը յոգ Ռամանն անվանում էր «շաբաթը ծրագրելու փորձառություն»: Սա կարող է խլել ընդամենը երեսուն րոպե կամ կիրակի՝ նախքան քնելը, կամ երկուշաբթի՝ վաղ առավոտյան: Իմ առաջարկությունն այն է, որ դու դա անես կիրակի երեկոյան: Հանգստյան օրն իր ավարտին հասցնելուց հետո միանշանակ ավելի հեշտ է՝ մի փոքր լուռ ժամանակ տրամադրես ինքդ քեզ համար:

– Միանշանակ կիրակի՝ նախքան քնելը, ավելի հեշտ է, քան երկուշաբթի՝ վաղ առավոտյան:

– Ճիշտ ես: Երբ դու քո մեջ որոշում կայացնես, թե երբ ես ծրագրելու քո առաջիկա շաբաթը, պետք է հետևես հինգ կարևոր քայլերի, որպեսզի հասկանաս, թե ինչն է քեզ համար արժեքավոր, և կարողանաս առաջիկա շաբաթվա ընթացքում կատարածդ յուրաքանչյուր գործողությամբ ավելի մոտենալ քո վերջնական նպատակին: Քայլ առաջին՝ վերանայիր քո ապագա տեսլականը: Լուռ հաշվի առ քո տեսլականի մասին արված հայտարարությունը, որը մշակել ես ոչ միայն քո ընկերության, այլև քո կյանքի համար: Պատկերացրու, թե ինչպիսի վերջնական մասնագիտական և անձնական հաջողության կարող ես հասնել: Սա քեզ կհիշեցնի, թե ուր ես գնում և կվերահաստատի քո նպատակը:

Հստակ պատկերացրու, թե ինչպիսին կլինի «Գլոբալ-Վյուն», երբ հասնես քո նպատակակետին, և ինչպիսին կլինի քո ընտանեկան կյանքը, երբ դառնաս քո պատկերացրած ամուսինը կնոջդ համար, և սիրող հայր՝ երեխաներիդ համար: Վերանայելով ու թարմացնելով մտքումդ քո ապագայի վառ պատկերը՝ դու կշարունակես ոգեշնչված կենտրոնանալ այն բաների վրա, որոնք իսկապես կարևոր են քեզ համար:

– Մինչ այս պահը ընկալելի էր, իսկ հետո՞:

– Երկրորդ քայլով պահանջվում է, որ դու վերանայես այն «ամենամյա հաղթանակներդ», որոնք որոշել ես, որ արժանի են այս տարի ևս կրկնվելու:

– Կոնկրետ ի՞նչ նկատի ունես «ամենամյա հաղթանակ» ասելով:

– Դրանք այն նպատակներն են, որոնք դու դրել ես քո առաջ, երբ հասկացել ես, թե քո ժամանակի ճիշտ օգտագործումն ինչպիսի առավելագույն ազդեցություն կունենա ընթացիկ տարվա քո ապագա տեսլականի առաջխաղացման վրա: Դրանք քո ամենամյա նպատակներն են: Նորից անդրադառնալով դրանց՝ դու կվերհիշես քո լավագույն փորձառությունները, այն ձգտումները, որոնք միանշանակ քեզ և քո ընկերությանը կհասցնեն քո նախանշված նպատակակետին: Եվ դու կսկսես շատ ավելի հստակ պատկերացնել այն անարդյունավետ գործողությունները, որոնց երբեք չեն մոտենում իմաստուն առաջնորդները: Եթե կա մի բան, որ կարելի է ասել բիզնեսի նոր դարաշրջանի մասին, որում մենք գտնվում ենք, դա այն է, որ առաջնորդները կանգնած են ավելի շատ ընտրությունների առաջ, քան երբևէ:

Մարդը կարող է դիտարկել հարյուրավոր հնարավորություններ, կատարել հարյուրավոր փոփոխություններ կամ կարդալ հարյուրավոր առևտրային ամսագրեր: Գրասենյակում կարելի է զբաղվել հարյուրավոր

գործերով, հեռուստատեսությամբ կարելի է դիտել հարյուրավոր ալիքներ, ազատ ժամանակ կարելի է կարդալ հարյուրավոր գրքեր: Մեզ ճնշում է ընտրության բազմազանությունը: Օրերս ես մտա մթերային խանութ և նկատեցի, որ տասնհինգ տարբեր տեսակի հացեր կան: Մեզ հանդիպող այլընտրանքների անհավատալի տարափի մեջ գոյատևելու միակ միջոցը նախապես մշակված խաղային ծրագիր ունենալն է: Դրա առկայության դեպքում դու կստեղծես մի շրջանակ, որը թույլ կտա քեզ ընտրել միայն այն, ինչը քեզ կմոտեցնի քո նպատակին: Դու կսկսես ավելի շատ լինել քո կյանքի տերը, քան այլոց ծառան: Ինչպես ժամանակին գրել է արձակագիր Սոլ Բելոուն. «Ծրագիրը քեզ ազատում է ընտրության տանջանքներից»:

– Շատ հզոր է ասված:

– Իսկ Վիկտոր Հյուգոն նույնն ասել է հստակ սահմանված նպատակներ և հաստատուն ծրագիր ունենալու կարևորության մասին. «Նա, ով ամեն առավոտ ծրագրում է իր օրը և հետևում այդ ծրագրին, իր ձեռքում ունի մի թել, որը նրան կառաջնորդի ամենալարված օրվա լաբիրինթոսում: Իր ժամանակի կանոնավոր դասավորությունը նման է լույսի շողի, որն ինքն իրեն լուսավորում է զբաղվածության խավարում: Բայց երբ չկա ծրագիր, երբ ժամանակն ուրախությամբ է հանձնվում պատահականությունների քմահաճույքին, ամեն ինչ հայտնվում է մեկ համընդհանուր խառնաշփոթի մեջ, ինչը հնարավոր չէ ոչ բաշխել, ոչ վերանայել»:

– Ըստ իս՝ խելացի առաջնորդներն արդեն նախապես գիտեն ինչպես լավագույնս օգտագործել իրենց ժամանակը: Եվ դրա շնորհիվ նրանք ավելի լավ են կարողանում կառավարել իրենց առջև ծառացած ընտրությունների շղթան: Հեշտ է ինչ-որ բան մերժել՝ ասելով «ոչ», երբ ավելի լավ բան կա անելու: Ինչպես արդեն

ավելի վաղ ասել եմ, գործերն անելու և ավարտին հասցնելու գաղտնիքն այն է, որ գիտես, թե ինչը պետք է չանես: Սա «ծրագրված անտեսման» հնագույն օրենքն է. այս օրենքը յուրացվել է յուրաքանչյուր ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդի կողմից ի սկզբանե:

– Իրոք հետաքրքրաշարժ է, Ջուլիան: Այն, ինչ դու ասում ես ինձ, կարևոր գործերը կատարելու համար նախատեսված գրեթե գիտական գործընթաց է մի դարաշրջանում, երբ անելիքները չափազանց շատ են:

– Դա իրոք այդպես է, և հենց դրա համար եմ ասում, որ այս մոդելն օգնում է քեզ կենտրոնանալ արժեքավորի վրա:

– Իսկ երրորդ քայլը,– հետաքրքրվեցի ես:

– Երբ դու միաձուլվում ես քո ապագա տեսլականին՝ մտքումդ պատկերացնելով կամ այն կրկին աչքի անցկացնելով թղթի վրա և արագ հայացք գցելով այն հստակ հաղթանակների վրա, որոնք նախատեսում ես ունենալ տվյալ տարին՝ պետք է ինքդ քեզ մի շատ հզոր հարց տաս. ինչ չնչին հաղթանակներ կամ փոքր նպատակներ պետք է իրականացնեմ *առաջիկա յոթ օրերի ընթացքում*, որպեսզի զգամ, որ այս շաբաթ ես առաջխաղացում եմ ունեցել թե՛ իմ մասնագիտական, թե՛ անձնական տեսլականի իրականացման ուղղությամբ: Քո պատասխանը կլինի այն, ինչ յոգ Ռամանն անվանում է «շաբաթական ձեռքբերումների շղթա»: Սրանք այն նպատակներն են, որոնց վրա պետք է կենտրոնանաս ամբողջ շաբաթվա ընթացքում: Դրանք քեզ կօգնեն ցուցաբերել ինքնակարգապահություն՝ լավը զոհաբերելով հանուն լավագույնի: Տվյալ շաբաթվա համար սահմանած առաջադրանքները քո ջերմեռանդությունն ու ուշադրությունը կբևեռեն արժեքավոր գործողությունների վրա:

– Ինչ նկատի ունես, երբ ասում ես, որ հաղթանակները կօգնեն ինձ լավը զոհաբերել հանուն լավագույնի:

– Դե, *շատ հաճախ առաջնորդները թույլ են տալիս, որ իրենց բարի նպատակները գերակշռեն լավագույն նպատակներին*: Փոխանակ անընդհատ հարցնեն՝ արդյոք իրենց ժամանակը հնարավորինս *լավագույն* ձևո՞վ են օգտագործում, նրանք կենտրոնանում են այնպիսի գործողությունների վրա, որոնք պարզապես իրենց ժամանակի *լավ* օգտագործումն են: Հավատա, տարբերությունը շատ մեծ է: *Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդները կենտրոնանում են լավագույնի վրա, իսկ մնացածը՝ պատվիրակում ուրիշներին:* Երբեք մի՛ մոռացիր դա:

– Քո ասած շաբաթական ձեռքբերումների շղթայի միջոցով կենտրոնանալով իմ ժամանակը լավագույնս օգտագործելու վրա՝ շաբաթվա ամեն մի օր և շաբաթն ինքնին կծառայեն ինչ-որ նպատակի իրագործմանը, այնպես չէ՞:

– Այո, մարդկանց մեծ մասը թույլ է տալիս, որ իրենց օրերն անցնեն աննպատակ՝ առանց գիտակցելու, թե ինչպես են օրերը վերածվում շաբաթների, շաբաթները՝ ամիսների, իսկ ամիսները՝ տարիների: Նրանք առաջնայինը չեն կարևորում երկրորդականից, նրանք գլխավորը չեն կարևորում անիմաստից: Շատ շուտով նրանց ամբողջ կյանքն անցնում է մեկ ակնթարթի պես միայն այն պարզ պատճառով, որ նրանք չեն ստանձնել պատասխանատվություն իրենց կյանքի և ապրած օրերի համար: Ինչպես իմաստուններն էին ասում ինձ. *«Եթե դու չես ներգործում կյանքի վրա, կյանքը կներգործի քեզ վրա»*:

– Այնքան ճիշտ է ասված,– պատասխանեցի ես՝ ներթափանցելով այդ ճշմարտության մեջ:

– Եվ ոչ միայն սա: Նրանք նաև հավատում էին, որ յուրաքանչյուր օր ոչ այլ ինչ է, քան մեր կյանքի մանրանկարչությունը: Կյանքում սկզբում դու ծնվում ես, իսկ

վերջում՝ մահանում: Նմանապես և ամեն օր. առավոտյան դու արթնանում ես, իսկ գիշերը՝ քնում: Բայց այն, ինչ դու անում ես այդ ընթացքում, իրականում որոշում է՝ արդյոք կյանքդ լավ, թե վատ ապրեցիր: Երբեք մի՛ մոռացիր կյանքիդ ամեն մի և յուրաքանչյուր օրվա կարևորությունը, Փիթեր: *Ինչպես անցկացնես օրերդ, այնպես կանցկացնես կյանքդ*: Անիմաստ մի՛ վատնիր դրանցից թեկուզ մեկը: Անցյալը պատմություն է, իսկ ապագան՝ պարզապես պատրանք: Քո ունեցածը միայն այս օրն է՝ ներկան:

– Փաստորեն, ամեն շաբաթ շաբաթական ձեռքբերումներ սահմանելն ինձ ավելի կմոտեցնի իմ տարեկան հաղթանակներին, որոնք իրենց հերթին ինձ կառաջնորդեն դեպի իմ ապագա տեսլականը, այնպես չէ՞:

– Ճիշտ այդպես:

– Դա նշանակում է, որ եթե ես հետևեմ այս պարզ գործընթացին, ապա իմ շաբաթներից յուրաքանչյուրն արժեքավոր կդառնա:

– Ճիշտ ես: Եվ քո կյանքը կսկսի լցվել լիարժեքությամբ և ջերմեռանդությամբ, քանզի գիտես, որ հետևողականորեն շարժվում ես դեպի քո ըղձալի վայրը,– նկատեց Ջուլիանը:

– Շաբաթվա ձեռքբերումները սահմանելուց հետո ո՞րն է հաջորդ քայլը:

– Տեսլական ունեցող առաջնորդների՝ ժամանակի տնօրինման մոդելի չորրորդ քայլով պահանջվում է, որպեսզի քո շաբաթական ձեռքբերումները բաշխես առաջիկա յոթ օրերի վրա: Երբ առաջիկա շաբաթվա առաջադրանքներդ գրում ես ժամանակացույցիդ մեջ ճիշտ այնպես, ինչպես նշում ես լավագույն հաճախորդիդ հետ հանդիպման մասին, դու անպայման հետևելու ես դրանց: Երբ հատուկ ժամանակ ես հատկացնում արժեքավոր նպատակներդ սահմանելու համար, այլևս

անիմաստ և ոչ արժեքավոր բաների համար ժամանակ չի մնում: Դու այդպես առաջնահերթություններին պատշաճ ուշադրության ես արժանացնում: Հիշիր առաջնորդության մասին հետևյալ ճշմարտությունը. *«Եթե ձեր առաջնահերթությունները ներառված չլինեն ձեր օրակարգում, այլ մարդկանց առաջնահերթությունները կդառնան ձեր օրակարգի անբաժան մասը»*: Եվ կիրառելով ժամանակի ծրագրման իմ առաջարկած այս պարզ կարգապահությունը՝ քո ամեն մի օրը քեզ ավելի կմոտեցնի ապագայիդ տեսլականին: Դա ձեռքբերումներով լի կյանքի վերջին գործիքն է:

– Ենթադրում եմ, որ իրական մարտահրավերը ծրագրին հավատարիմ մնալն է լինելու, երբ օրերը հագենան մի շարք հրատապ գործերով:

– Ճիշտ ես: *Ժամանակի տնօրինման ոսկե բանալին իրականում ծրագրածը նշված ժամին անելու մեջ է*: Իմ քեզ փոխանցած առաջնորդության յուրաքանչյուր խորհրդի կյանքի կոչման մեկնարկը ինքնակարգապահությունն է:

– Իսկապե՞ս:

– Միանգամայն: Ինքնակարգապահությունը տեսլական առաջնորդության ԴՆԹ-ն է: Ինքնակարգապահությունը լավագույններից լավագույնների համընդհանուր առանձնահատկությունն է: Ինքնակարգապահությունն առաջնորդին հնարավորություն է ընձեռում գիտելիքը վերածել գործողության: Ինչպես արդեն ասել եմ, կարևորն այն չէ, թե ինչ գիտես: Հաջողությունն ի հայտ է գալիս, երբ *շարժվում ես* քո ձեռք բերած գիտելիքների հիման վրա, իսկ ինքնակարգապահությունն ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդներին դրդում է գործել:

Հայրս սովորություն ուներ խոսել կարգապահության և ինքնակառավարման կարևորության մասին, երբ դեռ

անչափահաս էի: Ես դեռ հիշում եմ նրա այս խոսքերը. *«Որքան խիստ լինես ինքդ քո հանդեպ, այնքան քեզ հեշտ կլինի կյանքում»:* Եվ եթե կիրառեմ Ջուլիանի արտահայտչամիջոցը, ապա կարող եմ ասել, որ հայրիկիս «տեսանյութը համընթաց էր ձայնագրության հետ»: Նա ամեն օր արթնանում էր առավոտյան ժամը 5-ին և գնում վազելու: Նա չէր ծխում, չէր խմում, ապրում էր հասարակ, բայց պատվաբեր կյանքով: Նա երբեք վատ չէր արտահայտվում ուրիշների մասին և միշտ կատարում էր իր խոստումները: Նա իսկապես հավատում էր, որ իրենց կյանքի ընթացքում մարդկանց մեծամասնության դժգոհությունը կարող էր պայմանավորված լինել նրանց կարգապահության պակասով՝ լիներ դա շատ չուտելու ինքնատիրապետման պակաս, ճիշտ հարաբերություններ ստեղծելու կարողության պակաս, թե որոշ ռիսկերի դիմելու և երազանքներին հետևելու համարձակության պակաս: «Միգուցե դա էր պատճառը, որ նա սիրում էր ինձ բերել այս ռազմաբազա»,– մտածեցի ես: Այս զինվորները կարգապահության մոդելներ են: Նրանց վարժեցրել են գործերն ավարտին հասցնել, երբեք ետ չկանգնել այն բանից, ինչը համարում են ճիշտ: Նրանք կազմում են ծրագիր, այնուհետև ցուցաբերում բավականաչափ ներքին զորություն՝ ծրագրվածն ամբողջությամբ կատարելու համար: Ես իմ մտքերը կիսեցի Ջուլիանի հետ:

– Հենց դրա համար եմ քեզ այստեղ բերել,– պատասխանեց նա՝ հիացած իմ խորաթափանցությամբ:– «Արժեքավորի վրա կենտրոնանալու սովորույթը» հսկայական ինքնակարգապահություն և ներքին համոզմունք է պահանջում: *Մեր ամենամեծ ճակատամարտերը տեղի են ունենում մեր ներսում:* Այս զինվորները և նրանց նվիրվածությունը սեփական գործին, սեփական անձի նկատմամբ խիստ վարվելու նրանց պարտավորությունը

միշտ քեզ պետք է դա հիշեցնեն: Հասկանո՞ւմ ես, Փիթեր, ժամանակի մեծ կորուստ կլինի, եթե անցնես քեզ բացատրած իմ ծրագրման ողջ գործընթացը, ծրագրես ժամանակացույցդ, որպեսզի իրականացնես քեզ առավելագույնս եկամտաբերություն ապահովող գործողությունները, բայց ինչ-որ բան շեղի քեզ, երբ հասունանա գործելու պահը: *Ռազմավարական ծրագրման մեջ իմաստ չկա, եթե դու երբևէ չես կատարելու այդ ծրագիրը*: Գիտեմ, միշտ չէ, որ հեշտ է անել այն, ինչ ծրագրել ենք անել, երբ կան շատ շեղող միջոցներ, որոնց շատ ավելի հեշտ է հետևել: Բայց դու պետք է անես այն, ինչ գիտես, որ ճիշտ է: «Հաջողակ մարդը սովորություն ունի անելու այն, ինչ անհաջողակները չեն սիրում անել»,– նկատել է մտավորական, ակնարկագիր Է. Մ. Գրեյը,– «Նրանք նաև չեն սիրում դա անել անհրաժեշտությունից դրդված: Բայց նրանց հակակրանքը պայմանավորված է նրանց նպատակասլացությամբ»: Տասնիններորդ դարի անգլիացի գրող Թոմաս Հենրի Հեքսլին նույնպես եկել է նույն համոզման. «Թերևս կրթության ամենաարժեքավոր արգասիքը սեփական անձին պարտադրելն է անել այն, ինչ պետք է անել և երբ պետք է անել՝ անկախ մարդու ցանկությունից»:

– Միանգամայն փայլուն դիտարկումներ են, Ջուլիան:

– Ահա, թե ինչ են իրենցից ներկայացնում ինքնակարգապահությունն ու անձնական խիզախությունը. անել այն, ինչ մենք պետք է անենք, նույնիսկ եթե չենք սիրում դրանք անել: *Հետաձգել այն, ինչ հեշտ է անել, և նախընտրել անել այն, ինչ պատվաբեր և ճիշտ է անել:* Ես չեմ ասում, որ չպետք է ճկուն լինել: Եթե ինչ-որ անսպասելի բան առաջանա, անպայման մասնակցիր, եթե այդպես տվյալ պահին լավագույնս կօգտագործես քո ժամանակը: Ինչպես ասել եմ փոփոխությունների կառավարման մասին խոսելիս, ճկունությունը տեսլական

առաջնորդության կարևորագույն կարգապահություն-ներից մեկն է: Բայց պարզապես համոզվիր, որ քո ժամանակի մեծ մասը կենտրոնացնում ես արժեքավոր և ճիշտ բաների վրա:

– Եթե վերադառնանք տեսլական ունեցող առաջնորդների՝ ժամանակի տնօրինման մոդելին, ապա, եթե ես ճիշտ եմ հասկացել, պետք է պարզապես գրի առնել շաբաթվա համար նախատեսված ձեռքբերումները, որոնք ես պետք է ներմուծեմ իմ ամենօրյա աշխատանքային օրատետրում և հետո համարձակություն ու ինքնակարգապահություն ունենամ դրանք հետևողականորեն իրականացնելու:

– Եվ այո, և ոչ:

– Վերջացրու, Ջուլիան: Ես միանգամայն լուրջ եմ խոսում: Ես իսկապես պետք է սովորեմ այս գործընթացը: Ես զգում եմ, որ իմաստունները շատ հզոր բան են բացահայտել:

– Այո՛, որովհետև քո աշխատանքային օրատետրում պետք է նշես քո՝ շաբաթվա համար նախատեսված ձեռքբերումները: Ո՛չ, քանի որ սա իրականում մի փոքր ավելի բարդ է: Շաբաթական ձեռքբերումներդ օրակարգիդ մեջ ներառելու տեխնիկան անվանում եմ «ժամանակի ռազմավարական արգելափակում»:

– Հետաքրքիր է ինչում,– պատասխանեցի ես:

– Սա բոլորովին նոր միջոց է՝ համոզվելու, որ քո առաջադրած շաբաթվա խնդիրներն իրականում իրագործվել են քո նախատեսած ժամկետներում: Դա ինքնակարգապահությունը զարգացնելու հիանալի միջոց է, որը քեզ պետք է ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդ դառնալու համար: Ժամանակի ռազմավարական արգելափակմամբ խորապես կփոխվի քո անձնական արդյունավետության մակարդակը և կհեղափոխվի քո արտադրողականությունը: Առաջնորդների մեծ մասը

տառապում է սարսափելի հիվանդությունից: Գիտե՞ս, թե ինչպես է այն կոչվում:

– Գաղափար չունեմ, Ջուլիան:

– Հիվանդությունը, որի մասին խոսում եմ, հայտնի է «կենտրոնացման թուլացում» անվանումով: Սա մարդկությանը հայտնի ամենավտանգավոր հիվանդություններից մեկն է: Թուլացնելով իրենց կենտրոնացումը և փորձելով ամեն ինչ անել բոլորի համար՝ այս առաջնորդները ոչինչ չեն անում: Թուլացնելով իրենց կենտրոնացումը և փորձելով շատ բաներ անել շատ տարբեր ուղղություններով՝ նրանք դառնում են իրենց դրական մտադրությունների զոհը: Կենտրոնանալով արժեքավորի և միմիայն արժեքավորի վրա՝ դու ազատ կլինես քո առաջնորդության մեջ: Դու կկարողանաս անել այն, ինչ ցանկանում ես անել և ինչի մասին երազել ես: Եվ ժամանակի ռազմավարական արգելափակումը քեզ կօգնի այս հարցում:

– Լավ, իսկ ինչպե՞ս վարվեմ այս դեպքում:

– Առաջինը պետք է շաբաթվա օրերդ բաշխես ըստ նպատակաուղղվածության տարբեր ոլորտների: Դա ասես հստակ թեմայի շուրջ կաղապար ստեղծելու նման մի բան լինի, որն ամեն օր համալրում ես գործողություններով: Եթե այսպես վարվես, այլևս քո օրերը չես վատնի՝ խճճվելով հարյուրավոր տարբեր բաներ անելու պարտավորության մեջ: Փոխարենը դու ամեն օր կկենտրոնանաս որոշակի ոլորտի վրա, այնուհետև քո ժամանակը կնվիրես դրան: Օրինակ՝ երկուշաբթի օրը կարող է լինել քո աշխատավայրում միայն այն հարցերի և նախաձեռնությունների վրա կենտրոնանալու օր, որոնք կներգրավեն քո աշխատակիցներին: Դու կարող ես երկուշաբթի օրը նշանակել որպես «մարդկային փոխհարաբերությունների կառուցման օր»: Ապա համոզվիր, որ այդ թեմային առնչվող ցանկացած շաբաթական

նպատակ նախատեսես իրականացնել այդ օրը: Այդ օրը չմտածես վաճառքի խնդիրների կամ նոր ապրանքատեսականու մշակման մասին: Մնա կենտրոնացած դրա վրա: Հաջորդը՝ երեքշաբթի օրը, դու կարող ես նշանակել քո «բիզնեսի զարգացման օր»: Կրկին՝ այդ օրը պետք է խստորեն վերապահված լինի միայն նոր բիզնես ստեղծելու հետ կապված գործողությունների համար: Չորեքշաբթի օրը կարող է նախատեսվել որպես «շուկայավարման կամ ֆինանսների հետ կապված հարցերի լուծման օր»: Հինգշաբթի օրը կարող է լինել քո «ազատ օրը», այսինքն՝ դու այդ օրն ազատ ես՝ հաղթահարելու ցանկացած ճգնաժամ, որը կարող է առաջ գալ, կամ զբաղվել ընդհանուր վարչական խնդիրների լուծմամբ, կամ պարզապես հասանելի լինել ցանկացած մարդու համար, ով քո կարիքը կզգա:

– Իսկ ինչ կասես ուրբաթ օրվա մասին: Ինչ պետք է նշանակեմ այդ օրվա համար:

– Կարող ես դա պահել որևէ արժեքավոր ոլորտի համար, որի վրա կցանկանայիր կենտրոնանալ: Ինչպես արդեն ասել եմ, դու պետք է լինես քո օրակարգը գծելու և կազմակերպելու հեղինակը: *Թող ժամանակը լինի քո ծառան, այլ ոչ թե քո տերը:* Այնուամենայնիվ, կառաջարկեի ուրբաթ օրը պահես որպես քո «վերականգնման օր». օր, երբ դու կառանձնանաս ու կկենտրոնանաս քո առաջնորդական հմտությունները վերակենդանացնելու և զարգացնելու վրա, ինչպես նաև ինքդ քեզ՝ որպես գործադիր տնօրենի կերպարանափոխելու վրա: Սրա հետ կապված ցանկացած շաբաթական նկատառում պետք է գրանցվի այս օրվա օրակարգում: Դու այն կարող ես օգտագործել ռազմավարական մտածողության և ընկերության հետ կապված ձեր ապագա տեսլականը պարզելու վրա: Դու կարող ես այն նվիրել նախապատրաստման և հետագա ծրագրման

գերակայություններին: Դու կարող ես այն օգտագործել առաջնորդության մասին սեմինարի մասնակցելու, անձնական խորհրդատուի հետ աշխատելու համար: Դու կարող ես այն նվիրել բոլոր այն հրապարակումներին, որոնց բաժանորդագրվում ես, բայց հազվադեպ ես հնարավորություն ունենում կարդալ, այն է՝ վերանայել կամ խորանալ կառավարման մասին գիրք-նորույթի բովանդակության մեջ, որը քեզ կտա որոշ նոր գաղափարներ, որպեսզի «ԳլոբալՎյուն» արագ բարձրացնես մի նոր մակարդակի: Կամ դու կարող ես օգտագործել այն՝ քո կառավարման թիմի հետ մտքեր փոխանակելու համար: Հավատարիմ մնալով իմ առաջարկած ժամանակի տնօրինման մեթոդին՝ դու վերջապես կկարողանաս քո բոլոր բարի և դրական մտադրությունները վերածել շոշափելի արդյունքների: Արդեն սկսում ես տեսնել, թե ինչ է նշանակում «ժամանակի ռազմավարական արգելափակում»:

– Ճիշտ այդպես: Հայեցակարգը կիրառելով՝ ես իմ ժամանակը կենտրոնացնում եմ այն բաների վրա, որոնք արժեքավոր են և իմաստալից: Եվ ինչպես դու և մեծն մտածողներն եք ասել, կենտրոնանալն ու արժեքավորի վրա ուշադրությունը բևեռելը կյանքում բովանդակալից արարքներ կատարելու գաղտնիքն է: Ես այլևս ստիպված չեմ լինի ամեն օր կիսվել միլիոնավոր տարբեր ուղղություններով և կիսատ-պռատ անել հարյուրավոր տարբեր գործեր: Ես այլևս ստիպված չեմ լինի անավարտ թողնել սկսածս և շտապել հաջորդ փոքրիկ կրակը մարելու: Փոխարենը ես ուշադրություն կդարձնեմ տվյալ շաբաթվա իմ օրերին՝ հետևելով իմ իսկ սահմանած ժամանակացույցին ու օրակարգին և ժամանակս կծախսեմ «արժեքավոր» գործողությունների վրա, որոնք մեզ ավելի կմոտեցնեն մեր տեսլականին: Ես նաև կկարողանամ ժամանակ հատկացնել այն բոլոր կարևոր

«մեծ պատկերներ» գործողությունների վրա, ինչպիսիք են՝ իմ երևակայության ձևավորումը և ռազմավարական մտածողությունը: Ես իսկապես տպավորված եմ և չեմ կարող սպասել, թե երբ եմ այս ամենը փորձարկելու:

– Ուրեմն, ամփոփեմ,– միջամտեց Ջուլիանը:– Գոյություն ունի տեսլական ունեցող առաջնորդների՝ ժամանակի տնօրինման մոդելի հինգ քայլ: Քայլ առաջին՝ դու պետք է որդեգրես շաբաթը ծրագրելու փորձառություն և որոշ ժամանակ տրամադրես, ասենք՝ կիրակի գիշերը՝ քո տեսլականին հաղորդակից լինելու համար: Քո տեսլականը կծառայի որպես անձնական փարոս՝ քեզ ուղղորդելով և պահելով պատշաճ ընթացքի մեջ: Քայլ երկրորդ՝ դու պետք է վերանայես քո «ամենամյա հաղթանակները»՝ այն նպատակները, որոնք որոշել ես իրականացնել տվյալ տարում, որպեսզի կարողանաս առաջ շարժվել: Քայլ երրորդ՝ դու պետք է կազմես առաջիկա շաբաթվա համար նախատեսված առաջադրանքներ կամ փոքրիկ նպատակներ, որոնք պետք է իրականացնես առաջիկա շաբաթում: Քայլ չորրորդ՝ դու պետք է օրերդ այնպես ծրագրես, որ կիրառես «ժամանակի ռազմավարական արգելափակման» տեխնիկան: Շաբաթվա յուրաքանչյուր օր պետք է ունենա իր համար նախատեսված ուշադրության արժանի տարածք: Յուրաքանչյուր գործողություն պետք է հստակ բաշխված լինի հստակ օրվա վրա և պետք է այն հասցվի ավարտին: Դա իսկապես քեզ համար բավականին պարզ կդառնա, երբ անես երեք կամ չորս շաբաթ:

– Իսկ հինգերորդ քայլը:

– Հինգերորդ քայլն այն մասին է, ինչ յոգ Ռամանն անվանում է «կանոնավոր անդրադարձ»: *Անդրադառնալն իմաստության մայրն է,* Փիթեր: Երբեք չմոռանաս այս մասին: Իսկ իմաստությունն օգնում է իմաստուն ընտրություններ կատարել, ինչն իր հերթին բերում

է ավելի հարուստ կյանքի՝ ինչպես մասնագիտական, այնպես էլ անձնական: Ամեն կիրակի, երբ ծրագրես գալիք շաբաթդ, մի պահ վերանայիր, թե նախորդ շաբաթն ինչպիսին է եղել: Արդյոք արե՞լ ես այն, ինչ ծրագրել էիր և այն ժամկետներում, որում նախատեսել էիր դա անել: Եթե ոչ, պարզիր, թե ինչու ոչ: Ի՞նչը կանեիր այլ կերպ, եթե ունենայիր այդ շաբաթը կրկին անցկացնելու հնարավորություն: Դու իսկապե՞ս կենտրոնացել ես արժեքավորի վրա: Տեղեկացվածությունը նախորդում է փոփոխություններին, և եթե դու տեղյակ չես, թե ինչ գործառույթների վրա ես ծախսել ժամանակդ, ուրեմն դու երբեք չես հայտնաբերի, թե ինչպես քո ջերմեռանդությունը ծախսես ավելի արժեքավոր գործերի վրա: Անդրադառնալով նրան, թե ինչպես ես ծախսում քո ժամանակը՝ դու ոչ միայն ավելի արդյունավետ կլինես հաջորդ շաբաթ, այլև նորովի կճանաչես ինքդ քեզ:

– Մարդկանց մեծ մասը մի՞թե չի ճանաչում ինքն իրեն:

– Ոչ այնքան: Մարդկանց մեծ մասը իրական պատկերացում չունի իրենց ուժեղ կամ թույլ կողմերի մասին: Եվ, որպես արդյունք, նրանք շարունակում են իրենց ողջ կյանքի ընթացքում բազմիցս թույլ տալ նույն սխալները: Ժամանակ տրամադրելով խորհելուն, թե ինչպես ես առաջնորդում և ինչպես ես ապրում՝ դու կկարողանաս ամեն շաբաթ կատարել այդ բոլոր կարևոր ուղղումները, որպեսզի անընդհատ աճես թե՛ որպես առաջնորդ և թե՛ որպես մարդ: Հիշիր, բարեկամս, սխալվելու մեջ ոչ մի վատ բան չկա: Սխալները թույլ են տալիս մեզ հասունանալ և ավելի իմաստուն դառնալ: Բայց ինչ-որ բան *այն չէ*, երբ անընդմեջ նույն սխալներն ես թույլ տալիս: Դա ցույց է տալիս իմաստության լիակատար բացակայություն: Փոխարենը *սկսիր օգտագործել անցյալիդ սխալները հօգուտ ապագա հաջողություններիդ: Թույլ տուր, որ անցյալդ ծառայի քեզ*: Դա ապագայի տեսլական

ունեցող առաջնորդների ամենամեծ ունակություններից մեկն է: Սա նաև արդյունաշատ կյանքի հիմունքներից մեկն է: Կանոնավոր անդրադարձ կատարելու միջոցով դու ի զորու կլինես կյանքի կոչել այս սովորությունը: Ինչպես Սենեկան է ասել. «Քանի դեռ ապրում եք, շարունակեք սովորել, թե ինչպես ապրել»:

Երկինքը պատվել էր խավարով, միայն լսվում էր գորտերի և ծղրիդների ձայնը: Ջուլիանի ընկերակցությամբ ես իսկապես վայելում էի երեկոն: Երկու վաղեմի ընկերներ՝ հանգիստ նստած աստղազարդ երկնքի տակ, վայելում էին միմյանց ներկայությունը և մտածում առաջնորդության և կյանքի ավելի մեծ խնդիրների մասին: Ես զարմանում էի, թե ինչու նախկինում չէի մտածել այս ամենի մասին: Արդյոք ես իրապե՞ս այնքան զբաղված էի, որ ժամանակ չունեի մտածելու այն ամենի մասին, ինչն իսկապես կարևոր էր ինձ համար:

Ինչ Ջուլիանն առաջին անգամ հայտնվել էր վարդերի պարտեզում, «ԳլոբալՎյու» ընկերությունում կտրուկ փոփոխություններ էին տեղի ունեցել: Նրա՝ առաջնորդության խորհուրդը ծառայել էր որպես կոչ իմ ահազանգին, որն ինձ այնքան անհրաժեշտ էր՝ ցույց տալու այն ուղին, որով ես պետք է գնայի, եթե ցանկանում էի ընկերությունս հասցնել միջազգային բարձր մակարդակի: Ես կյանքի էի կոչել նրա տված խրատներն ու իմաստությունը, փորձարկել էի առաջնորդության մասին նրա հաղորդած սովորույթները, ինչի արդյունքում տեղի ունեցած փոփոխություններն ուղղակի անհավատալի արդյունքներ էին գրանցել:

Մարդիկ արտակարգ ոգեշնչված էին: Նրանք ոգեշնչված էին ընկերության ապագա տեսլականով, որը ես նրանց ներկայացրել էի, և հավատում էին, որ իրենք ինչ-որ նշանակալի բանի բաղկացուցիչ մասն են

հանդիսանում: Ես լսել էի, թե ինչպես են որոշ աշխատակիցներ ասում, որ վերջին տարիների ընթացքում ղեկավարությունն առաջին անգամ էր լսում իրենց և հասկանում իրենց հետաքրքրությունները: Մեր գովաբանման-պարգևատրման նոր ծրագիրը, ինչպես նաև մեր առաջին «խենթությունների օրը» մի անբացատրելի իրարանցում էին առաջ բերել աշխատակիցների մեջ: Մենք սկսել էինք միավորվել որպես իրար հետ սերտ կապված ստորաբաժանում՝ կառավարելու փոփոխությունները հօգուտ մեզ:

Հոգևոր երկար մտորումներից հետո ես ինքս այս ընթացքում մի շարք անձնական բարելավումների էի հասել: Ջուլիանի շնորհիվ իմ կյանք ներթափանցած իմաստությունն ինձ օգնել էր ի վերջո հասկանալ, որ որպես առաջնորդ իմ դերը «մարդկանց ներուժն ազատագրելու» և այդ ազատագրման արդյունքում «ԳլոբալՎյու» ընկերության համընդհանուր երազանքների իրականացման ճանապարհին մարդկանց զարգանալու և լավագույնս իրենց դրսևորելու հնարավորություն տալու մեջ էր: Կյանքումս առաջին անգամ ես սկսել էի գնահատել խոստումներս պահելու, «ագրեսիվ ունկնդրելու», «հետևողականորեն սրտաբաց ու կարեկցող լինելու» և «մոլեռանդորեն ազնիվ» լինելու կարևորությունը, եթե օգտագործելու լինեմ Ջուլիանի նախընտրած բառապաշարը: Եվ ես սկսել էի մեծ ջանքեր գործադրել, որպեսզի հասնեի ինքնատիրապետման և սանձեի իմ պոռթկուն բնավորությունը: Հավատացեք ինձ. իմ բոլոր ջանքերն ապարդյուն չէին, ես կարողացել էի փոխել իմ աշխարհը: Հատկապես կինս՝ Սամանթան էր մեծ փոփոխություն նկատում իմ մեջ: Ջուլիանը միանգամայն իրավացի էր, երբ ասում էր, որ ես պետք է դադարեցնեի մեղադրել ուրիշներին մեր ընկերության անհաջողությունների մեջ և պատասխանատվություն

ստանձնեի դրա ձախողումների համար: Նա իրավացի էր, երբ ասում էր. «Մեծ հետևորդներ ունենալուց առաջ պետք է դառնալ մեծ առաջնորդ»:

Ընկերությունում բարոյահոգեբանական վիճակը կտրուկ լավացել էր, մարդիկ դարձել էին ավելի հավատարիմ ու նվիրված, նրանց գործողությունները շատ ավելի արդյունավետ էին, քան տարիներ առաջ: Նրանք իրոք սկսել էին ընկերության մասին այնպես արտահայտվել, կարծես իրենք դրա մի մասն էին, կարծես իրենց ներդրումն ունեին դրա հաջողության մեջ և կարծես դա իրենց անձնական բիզնեսն էր: Ինձ դա դուր էր գալիս: Մեր առաջարկների նոր ծրագիրը, որը յուրաքանչյուրին թույլ էր տալիս ղեկավարությանը էլեկտրոնային նամակագրությամբ ուղարկել նոր գաղափարներ՝ կապված «ԳլոբալՎյուում» մեր աշխատանքը բարելավելու հետ, հանգեցրել էր մի շարք զարմանալի նորարարությունների ներդրմանը, որոնք մեզ օգնեցին կրճատել ընթացիկ ծախսերը, բարձրացնել արդյունավետությունը, ավելի լավ ծառայել մեր հաճախորդներին և ավելի մոտենալ մեր ընկերության ապագայի տեսլականին: Համոզված եղեք, որ այդ առաջարկություններն արած աշխատակիցները մեծ ճանաչում են ստացել և արժանապատիվ պարգևատրվել: Առաջնորդության այս խորհուրդը, որը Հիմալայներում գտնվող այդ Մեծն իմաստունները փոխանցել էին Ջուլիանին, իսկապես մեզ համար մեծ հրաշքներ են գործել:

– Ինչո՞ւ ես անընդհատ նայում այդ աստղին, Ջուլիան,– հարցրի ես, երբ նա կրկին նայում էր երկնքի ամենապայծառ աստղին:– Դու անցյալ անգամ ասացիր, որ պատրաստվում ես պատմել ինձ նրա մասին:

– Մեծ սիրով, բայց դեռ ժամանակը չէ: Ստիպված չես լինելու երկար սպասել, քանի որ արդեն մոտենում է յոգ Ռամանի տեսլական առաջնորդության համակարգի

ավարտը: Այս պահին ընդամենը մի բան կասեմ. այդ աստղն ինձ համար ընկեր է եղել: Դու գիտես, որ ես շատ բաների միջով եմ անցել իմ կյանքում, հատկապես վերջին մի քանի տարիների ընթացքում՝ ներառյալ սրտիս կաթվածն ու դրա հետևանքները: Գործարար աշխարհից հեռանալը մեծ քայլ էր ինձ համար, և ես շատ բան եմ թողել իմ ետևում:

– Այն գեղեցիկ «Ֆերարիի» նման,– միջամտեցի ես:

– Այն գեղեցիկ «Ֆերարիի» նման,– խոստովանեց Ջուլիանը:– Այդ աստղն ինձ շատ է օգնել իմ ճանապարհին:

Ես դեռ գաղափար չունեի, թե ինչի մասին էր խոսում Ջուլիանը, բայց զգալով նրա՝ աստղի հետ ունեցած հարաբերությունների մասին խոսելու անպատրաստակամությունը՝ որոշեցի չպարտադրել:

Այդ գիշեր, երբ մտա անկողին ու սեղմվեցի Սամանթային, մտքերս դեռ Ջուլիանի կողմն էին: Բիզնեսգերաստղ, որն այնքան մոտ էր կանգնած եղել մահվան շեմին: Նա հրաժարվել էր իր ունեցվածքից ու իր կյանքից և շարժվել անհայտ ուղղությամբ՝ փնտրելու այն իմաստությունը, որի պակասը, ըստ նրա, միշտ ունեցել էր: Այս մարդը ոտքով ճամփորդել էր Հնդկաստանով, բարձրացել Հիմալայներ, մինչև ի վերջո գտել էր իր փնտրածը: Երիտասարդության և երջանկության գաղտնիքները նրա առջև բանալուց բացի, Սիվանայի իմաստունները նրան էին փոխանցել ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդների հինավուրց սովորույթները: Այն վերափոխումը, որին նա ենթարկվել էր որպես մարդ, կարելի էր անվանել զարմանահրաշ: Այժմ ես հասկանում էի, որ այն փոխակերպումը, որին ես էի սկսել ենթարկվել որպես առաջնորդ, պակաս ապշեցուցիչ չէր:

Ես ձգվեցի դեպի մահճակալի կողքին գտնվող սեղանը և նայեցի գիշերային լույսին, իսկ հետո հայացքս

հառեցի այն փոքրիկ առարկային, որը զգուշորեն դրել էի ընթերցանությանս ակնոցի կողքին: Դա պատրաստված էր փայտից: Ջուլիանն ինձ այն նվիրել էր ռազմաբազայում հրաժեշտ տալու պահին: Դա ոլորահատ գլուխկոտրուկի հաջորդ կտորն էր, որի բաց գույնով նախշազարդի իմաստը կրկին չէի կարողացել բացահայտել: Վրան կրկին գրություն կար.

Սովորույթ 6. Դառնալ սեփական կյանքի առաջնորդը:

Գլուխ 9. Գիտելիքների ամփոփում

Ջուլիանի՝ ընկույզի կեղևի վրա ամրագրված իմաստությունը

Սովորույթ

Նպատակ

Խթանել անձնական արդյունավետությունը:

Խորհուրդ

- Անձնական արդյունավետության խթանման գաղտնիքը նպատակի վրա կենտրոնանալու մեջ է:
- Ինչ-որ բան անելու արվեստն այն է, որ քաջատեղյակ լինեք՝ ինչից պետք է հրաժարվել ու ինչ պետք է չանել:
- Եթե դուք չեք տնօրինում ձեր ժամանակը, ձեր ժամանակն է սկսում տնօրինել ձեզ:
- Եթե ձեր առաջնահերթությունները ներառված չեն ձեր օրակարգում, ապա այլ մարդկանց առաջնահերթությունները կդառնան ձեր օրակարգի անբաժանելի մասը:

Խրատ

- Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդների՝ ժամանակի տնօրինման մոդել™
- Ժամանակի ռազմավարական արգելափակում™

Մեջբերում

«Երբեք մի՛ մոռացեք ձեր յուրաքանչյուր և ամեն մի օրվա կարևորությունը ձեր կյանքում: Ինչպես անցկացնեք ձեր օրերը, այնպես կանցկացնեք ձեր կյանքը: Անիմաստ մի՛ վատնեք դրանցից թեկուզև մեկը: Անցյալը պատմություն է, իսկ ապագան՝ պատրանք: Ձեր ունեցածը միայն այս օրն է՝ ներկան»:

Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»

ՍՈՎՈՐՈՒՅԹ 6

Դառնալ առաջնորդը սեփական կյանքի

ԳԼՈՒԽ ՏԱՍՆԵՐՈՐԴ

Ինքնառաջնորդվելու սովորույթը

Ուրիշներին գերազանցելու մեջ ոչ մի ազնվազարմություն չկա: Իրական ազնվազարմությունը ձեր նախկին «ես»-ին գերազանցելու մեջ է:

Հնագույն հնդկական ասացվածք

Պերսիվալ լեռը երկրի այս հատվածի ամենաբարձր գագաթն է: Լեռնագնացներն ու արկածախնդիրները հեռավոր երկրներից գալիս են, որպեսզի մագլցեն նրա հյուսիսային բարձունքը, որը ակնհայտորեն մեր տեղանքի նենգ բարձունքներից մեկն է: Մի քանի տարի առաջ գործընկերներիցս մեկի որդին լեռը մագլցելուց զոհվել էր: Նրան և իր թիմի յոթ անդամներին լեռնագագաթից մոտ երկու հարյուր ոտնաչափ հեռավորությամբ գտել էին սառցահարված: Ես չէի կարողանում հասկանալ, թե այստեղ Ջուլիանի հետ հանդիպելու որոշումն ինչ առնչություն ուներ իմ սեփական կյանքի հետ:

Մեքենան ոլորուն մայրուղիով վարելիս, որը տանում էր դեպի լեռան ստորոտում գտնվող մի տարածք՝ զբոսաշրջիկների ու արշավորդների սիրած վայրերից մեկը, ես գիտակցում էի, որ ստիպված եմ լինելու ապավինել Ջուլիանի վարդապետությանը: Ցուրաքանչյուր մեր հանդիպում ոչ միայն հարուստ էր առաջնորդության մասին իմաստությամբ և կազմակերպչական բարեփոխումների վերաբերյալ հզոր դասերով, այլև փոքրիկ արկածախնդրություն էր, որն ինձ դուրս էր մղել, Ջուլիանի

խոսքերով ասած, իմ «անվտանգության գոտուց» և նետել մտածումների ու գործողությունների մի նոր արահետ: Ես զգում էի, որ նա շատ երկար չէր մնալու նույն տեղում, քանի որ գիտեի, որ խորապես հավատարիմ էր լինելու իմաստունների՝ իրեն փոխանցած փիլիսոփայությունը ողջ աշխարհում տարածելու իր տված խոստմանը: Բայց գիտեի նաև, որ երբ հեռանար, սարսափելի կարոտելու էի նրան:

Երբ արդեն մոտենում էի ճամբարային տարածքին, որ այս հիանալի օրով լի էր աշխարհի տարբեր ծայրերից այդտեղ ժամանած մարդկանցով, ես նկատեցի Ջուլիանին: Ի տարբերություն նախորդ անգամի՝ այսօր նա հագել էր վանականի իր ավանդական ալ կարմիր պատմուճանն ու հնամաշ սանդալները: Ինչպես միշտ, նրա դեմքից կենսուրախություն և առողջություն էր ճառագում: Եվ ինչպես նախորդ առիթներին, նա լայն ժպտում էր: Ինձ համար դեռ մի փոքր դժվար էր հավատալ, որ այս երիտասարդ տեսք ունեցող տղամարդն իրականում Ջուլիան Մենթլն էր՝ ժամանակին խմելու հետ սեր ունեցող, չափազանց բուռն կյանքով ապրող մի մարդ, որը սրտի կաթվածից տապալվել էր գետնին՝ լեփ-լեցուն դատարանի դահլիճի ճիշտ կենտրոնում:

– Ողջույն, Փիթեր,– ասաց Ջուլիանն իր սովորական ոգևորությամբ:– Տես, թե ինչ հրաշալի եղանակ է այստեղ՝ լեռան վրա,– ավելացրեց նա՝ իր թոքերի մեջ խոր ներս քաշելով մաքուր օդը:– Մի տեսակ ինձ զգում եմ այնպես, կարծես վերադարձել եմ Հիմալայներ յոգ Ռամանի և իմ մնացած իմաստուն ուսուցիչների մոտ:

– Կարոտո՞ւմ ես նրանց ընկերակցությունը:

– Այն էլ ինչքան: Նրանք ամենաբարի, ամենաանձնուրաց տղամարդիկ և կանայք էին, որ երբևէ ճանաչել եմ: Նրանք ինձ վերաբերվում էին այնպես, կարծես ես իրենց փոքր ընտանիքի մի անդամն էի, իսկ ես զգում

էի, որ նրանք իմ ընտանիքն էին: Գեղեցկության, խաղաղության և գիտելիքների այդ բնական օազիսում անցկացրած այդ օրերն իմ կյանքի լավագույն օրերն են եղել: Իմ այս զգացման մասին նրանց ասելիս ես նաև խոստում եմ տվել, ինչը պատրաստվում եմ պահել: Ես ստանձնել եմ մի կարևոր պարտավորություն և կյանքիս մնացած օրերը կնվիրաբերեմ գործնական և անձնական կյանքում առաջնորդության վերաբերյալ նրանց գաղափարների տարածմանը՝ համոզվելով, որ նրանց հավերժական ուղերձը կլսեն բոլոր նրանք, ովքեր պետք է լսեն այդ մասին:

– Դեմ չեմ, եթե ևս մեկ հարց տամ:

– Բնավ,– պատասխանեց Ջուլիանը, երբ քայլում էինք դեպի օթյակ՝ ճոպանուղով վեր բարձրանալու համար տոմս գնելու:

– Ինչո՞ւ ենք բարձրանում այնտեղ,– հարցրի ես՝ պարանոցով վեր ձգելով, որպեսզի նայեմ լեռնագագաթին:

– Քանի որ կա առաջնորդության մեկ այլ դաս, որի մասին ցանկանում եմ խոսել քեզ հետ: Եվ դա ինձ համար կատարյալ տեղ է ծրագրածս անելու համար:

Երբ բարձրանում էինք լեռն ի վեր, ոչ մի բառ չփոխանակեցինք: Տեսադաշտի գեղեցկությունը պարզապես հափշտակիչ էր. մի զգացողություն, որը պետք էր ըմբոշխնել լիարժեք լռության մեջ: Համակված բնության պարգևների՝ ինձ վրա թողած ուրախության զգացումով՝ ես մտածում էի, թե ինչու ավելի հաճախ չէի լքում իմ այդ կաղնեպատ գրասենյակը՝ վայելելու կյանքի պարզ հաճույքները: Համենայն դեպս, ես կարող էի հանգստյան օրերին այստեղ բերել Սամանթային և երեխաներին: Ես իսկապես կարիք ունեի ավելի շատ ժամանակ անցկացնել նրանց հետ: Եվ ես գիտեի, որ այսպիսի շրջագայությունն ավելի մեծ հեռանկար կբացեր իմ առջև, նոր շունչ կհաղորդեր իմ առօրյային

ու ջերմեռանդությամբ կլցներ իմ աշխատանքային շաբաթները:

Մոտ կես ժամ բարձրանալուց հետո ճոպանուղին կտրուկ կանգ առավ, և բարձրախոսից լսվող մի ձայն խնդրեց մեզ դուրս գալ խցիկից: Տեղանքին ակնհայտորեն ծանոթ Ջուլիանն ինձ առաջնորդեց ձնեծածկ արահետով, որը երկու կողմից պատնեշված էր հաստ պարաններով: Ես լուռ հետևեցի ընկերոջս՝ լիովին վստահելով այս մարդուն, որը, վստահ էի, շարժվում էր իմ լավագույն շահերից դրդված: Վերջապես հասանք մեր նպատակակետը: Ես իմ կյանքում նման բան երբևէ չէի տեսել:

Լեռնաշղթան, որի վրա կանգնած էինք, նայում էր ամբողջ տարածաշրջանին, ինչպես նաև մյուս փոքր լեռներին, որոնք ջանում էին մխրճվել լազուր կապույտ երկնքում տեղ-տեղ նկատելի ալիքաձև ամպերի մեջ: Ես իսկապես կցանկանայի, որ Սամանթան և երեխաներն այստեղ ինձ հետ լինեին: Տեսարանը կզարմացներ նրանց: Այս դրախտավայրում ինձ պարուրել էր խաղաղության մի անբացատրելի զգացողություն, և ես չէի կարող իմ երիտասարդ ուղեկցին չասել զգացումներիս մասին:

– Գիտեմ՝ ինչ նկատի ունես, բարեկամս, քեզ շատ լավ եմ հասկանում:

Եվս մի քանի րոպե տեսարանով զմայլվելուց հետո Ջուլիանն սկսեց իր դասը:

– Փիթեր, 6-րդ սովորույթը չափազանց կարևոր է: Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդներն այն ամեն օր են կիրառում: Եթե նրանք թեկուզ մի քանի օր չեն կարողանում հավատարիմ մնալ այդ սովորույթին, նրանց տեսողությունը թուլանում է, իսկ արդյունավետության մեծ մասը՝ անհետանում:

– Ճշգրիտ ինչ է նշանակում «դառնալ առաջնորդը սեփական կյանքի»,– հարցրի ես՝ հատուկ այս առիթով

հագած լեռնագնացների բաճկոնիս գրպանից հանելով գլուխկոտրուկի վեցերորդ կտորը և սևեռուն նայելով Ջուլիանին:

– 6-րդ սովորույթը ինքնառաջնորդության մասին է: Ցավոք, ինքնառաջնորդությունն կարգապահության այն տեսակն է, որն առավել անտեսվում է աշխարհի այս հատվածի առաջնորդների կողմից: Եվ, այնուամենայնիվ, դա այն հիմքն է, որից սերում են գործնական և անձնական կյանքում առկա բոլոր հաջողությունները:

– Ինքնառաջնորդությունը նույնն է, ինչ ինքնակատարելագործումը:

– Շատ ավելին է: Սըր Էդմունդ Հիլարին, որը, ինչպես գիտես, Էվերեստի գագաթ հասած առաջին մարդն էր, շատ տեղին է նշել. «Մենք նվաճում ենք ոչ թե լեռը, այլ ինքներս մեզ»: Դա իսկապես ինքնառաջնորդության էությունն է՝ ինքդ քեզ նվաճելու և տիրանալու արվեստը:

– Հետաքրքիր է:

– Առաջնորդների մեծ մասը կարծում է, որ արդյունավետությունն ու գերազանցությունը պայմանավորված են արտաքին գործոններով, ինչպիսիք են արդյունավետ աշխատուժը կամ նորագույն տեխնոլոգիաների կիրառումը: Իրականում ճշմարտությունը, որից տեղյակ են եղել տեսլական ունեցող առաջնորդները դարերի ընթացքում, այն է, որ հաջողությունը մարդու ներսում իրականացվող աշխատանքի արդյունք է: Գերազանցությունն սկսվում է ներսից: Արտաքին առաջնորդությունն սկսվում է ներքին առաջնորդությունից:

Եվս մեկ անգամ խոր ներս քաշելով լեռնային սուր օդը՝ Ջուլիանը շարունակեց.

– Փիթեր, մի պահ մտածիր, ինչպե՞ս կարող ես լինել մի ընկերության առաջնորդ, եթե երբևէ չես սովորել, թե ինչպես կարող ես ինքդ քեզ առաջնորդել: Ինչպե՞ս կարող ես թիմ մարզել, եթե երբեք չես տիրապետել ինքդ

քեզ մարզելու արվեստին: Եվ ինչպե՞ս կարող ես ակնկալել կառավարել ուրիշներին, եթե երբեք չես կատարելագործել ինքդ քեզ կառավարելու հմտությունդ:

– Հայրս միշտ ասում էր, որ չես կարող լավ բան անել, եթե քեզ լավ չես զգում:

– Դիպուկ է ասված: Գյոթեն նույնպես կանգ է առել այս կետի վրա՝ ասելով. «Նախքան ինչ-որ բան անելը, դու պետք է քեզանից ինչ-որ բան *ներկայացնես*»: Դու չես կարող լինել քո ակնկալած ոգեշնչող առաջնորդը, եթե ամեն առավոտ արթնանաս թշվառության և ճնշվածության զգացումով: Դու չես կարող քո մարդկանց առաջնորդել դեպի հաղթանակ, եթե ինքդ ջերմեռանդ ու հաղթական չես տրամադրված: Դու չես կարող գրավել նրանց սրտերը և խանդավառել նրանց միտքը, եթե ամբողջ օրը բղավում ու գոռում ես նրանց վրա: Հիշի՛ր. նախքան մեկ ուրիշին դուր գալը, դու պետք է առաջինը ինքդ քեզ դուր գաս: *Արտաքին հաջողությունն սկսվում է ներքին հաջողությունից:*

– Դա նման է այն հին պատմությանը, որն ինձ պատմել էր իմ սիրելի դասախոսը, երբ դեռ սովորում էի իրավաբանական դպրոցում,– ավելացրեց Ջուլիանը:– Մի գիշեր՝ երկար աշխատանքային օրվանից հետո, հայրը թերթ կարդալով փորձում էր հանգստանալ: Նրա որդին, որ ցանկանում էր խաղալ, շարունակ նեղում էր նրան: Ի վերջո, երբ հոր համբերությունը հատեց, նա թերթից մեկ էջ պատռեց, որտեղ պատկերված էր երկրագունդ, կտոր-կտոր արեց ու ասաց. «Ահա, որդիս, նստիր այնտեղ և փորձիր սա հավաքել»: Նա հույս ուներ, որ դա կզբաղեցնի փոքրիկ տղային այնքան ժամանակ, մինչև ինքը կավարտի թերթ ընթերցելը: Ի զարմանս նրա՝ որդին վերադարձավ ընդամենը մեկ րոպե անց և ցույց տվեց իր հավաքած պատկերը: Ցնցված որդու արագությունից՝ հայրը հարցրեց, թե ինչպես է նա

կարողացել այդպիսի արդյունքի հասնել: Երեխան մեղմ ժպտաց և պատասխանեց. «Հայրիկ, երկրագնդի հակառակ կողմում մի մարդու նկար կար: Երբ ես հավաքեցի այդ մարդու պատկերը, երկրագնդի նկարը դարձավ ամբողջական»:

– Այս խրատից հետևում է, որ արտաքին հաջողությունն իսկապես պայմանավորված է ներքին հաջողությամբ: Ամեն ինչ սկսվում է իմ սեփական պատկերը հավաքելուց: Եվ երբ ես ամբողջացնեմ իմ պատկերը, իմ սեփական աշխարհում ամեն ինչ կկարգավորվի, այնպես չէ՞:

– Այո, Փիթեր, հենց այդպես է:

– Առաջարկում ես ինքնակատարելագործումը դարձնել իմ հիմնական նպատակներից մե՞կը:

– Երդվիր, որ կանես:

– Ո՞րն է տարբերությունը:

– Նպատակը նպատակադրվածն անելն է. դրական մտադրություն, որ ծրագրում ես ապագայում ինչ-որ պահի իրականացնել: Իսկ իմաստունների բացատրելով՝ երդումը դրանից շատ ավելի խոր հասկացություն է: Երդվելով ինքդ քեզ՝ ցույց ես տալիս, որ պարտավորվել ես պահել խոստումդ: Ձախողումը պարզապես այլընտրանք չէ: Երդվելով՝ դու պարզապես հրաժարվում ես պարտվելուց:

– Արդյոք ինքնառաջնորդությունն այդքան կարևո՞ր է:

– Միանշանակ: Բոլոր մեծ մտածողներն իմացել են այս ճշմարտության մասին: Սենեկան ասել է. «Սեփական «ես»-ը տիրապետելը ամենամեծ վարպետությունն է», մինչդեռ Կոնֆուցիուսը նշել է, որ «լավ մարդիկ իրենց անվերջ զորացնում են»: «Մարդն ինքն է ստեղծում և վերացնում իրեն»,– հայտնաբերել է Ջեյմս Ալենը, մինչդեռ վեցերորդ դարի չինացի ռազմական առաջնորդ Սուն Ցզուն ասել է. «Պարտությունից պաշտպանվելը մեր ձեռքերում

է»: Նույնիսկ ժամանակակից առաջնորդության փիլիսոփա Փիթեր Դրաքերը նկատել է, որ «արդյունաշատ գործադիր տնօրենի ինքնազարգացումը կարևոր նշանակություն ունի կազմակերպության զարգացման համար՝ լինի դա մասնավոր ընկերություն, պետական գործակալություն, հետազոտական լաբորատորիա, հիվանդանոց, թե զինծառայություն: Դա կազմակերպության արդյունավետ գործունեության գրավականն է»:

– Հասկանո՞ւմ ես, բարեկամս, մարդկության պատմության բոլոր հնագույն օրենքներից ամենամնայուններից մեկն այն է, որ *մենք աշխարհը տեսնում ենք ոչ թե այնպիսին, ինչպիսին այն կա, այլ այնպիսին, ինչպիսին մենք ենք*: Հստակեցնելով և հասկանալով, թե ով ենք մենք՝ աշխարհը տեսնում ենք ամենաբարձր, ամենալուսավոր անկյունից: Ինքներս մեզ դաստիարակելով ու մեր հմտությունները կատարելագործելով՝ մենք աշխարհը և նրա անսպառ հնարավորություններն ու ներուժը տեսնում ենք ոչ թե ներքևից, այլ լեռան գագաթից: Ձգտիր հասնել գերազանցության, Փիթեր: Բարձրացրու քո իսկ սահմանած անձնական չափանիշները: Ձգտիր ամեն ինչ արտասովոր լավ անել: Հիշիր. երբ համաձայնվում ես միջակությանը չնչին բաներում, ապա սկսում ես հաշտվել միջակությանը մեծ բաներում: *Անձնական գերակատարության գիտակցված ձգտմանը զիջող ցանկացած դրսևորում հանդիսանում է անձնական թերակատարության չգիտակցված ձգտում:*

Երբ կլանում էի առաջնորդությունը բնութագրող այս խորիմաստ գաղափարախոսությունը, հայացքս նետեցի դեպի հորիզոնը: Ես երբևէ ժամանակ չէի գտել մտածելու ինքնակատարելագործման մասին: Հաճախ էի ինքնաթիռներում հանդիպել այլ գործադիր տնօրենների, որոնք կարդում էին անձնական զարգացման այնպիսի

գրքեր, ինչպիսիք են «Ինչպես է մարդը մտածում», «Հաջողության համալսարան», «Մտածիր և հարստացիր», «Հոգեբանական կիբեռնետիկա», «Մեգակյանք» գրքերը, և լուռ մտածում էի. «Ահա, քայլում եմ Աստծո ողորմությամբ»՝ ենթադրելով, որ դրանք աղքատ հոգիներ էին, որոնք տառապում էին մասնագիտական կամ անձնական ճգնաժամից: Իսկ այժմ հասկացա, որ նրանք, ովքեր կարող էին արդյունավետ ղեկավարել ուրիշներին, իմաստուն մարդիկ էին, մինչդեռ նրանք, ովքեր ինքնակատարելագործվել էին, լուսավորված էին: Ամենակարևորը, որ ցանկացած ղեկավար կարող էր անել իր կազմակերպությունը բարեփոխելու համար, նախ ինքն իրեն կատարելագործելն էր: Հայրս ճիշտ էր: Դու չես կարող անել որևէ լավ բան, քանի դեռ ինքդ քեզ լավ չես զգում: Անհնար է մեծ գործեր անել, եթե չունես մեծ մտքեր: Ես պետք է «երդում տայի», ինչպես Ջուլիանն էր առաջարկում, և լրջորեն վերաբերվեի իմ «ես»-ի զարգացմանը, որպեսզի կարողանայի հասնել այն ամենին, ինչին ցանկանում էի հասնել: Ես պետք է կենտրոնանայի արժեքավորի վրա և ժամանակ հատկացնեի ներքին կյանքս արդյունավետության բոլորովին նոր մակարդակի բարձրացնելու համար:

– Հիմա հասկանո՞ւմ ես, թե ինչու եմ քեզ ստիպել բարձրանալ այս լեռան գագաթը: Ուրիշների կյանքում առաջնորդ լինելու համար դու պետք է սկզբում դառնաս քո կյանքի առաջնորդը,– ասաց Ջուլիանը:– Դու պետք է մագլցես քո սեփական լեռներն ու լեռնագագաթները՝ ճանապարհին նվաճելով ինքդ քեզ: Դու պետք է այլևս արդարացումներ չփնտրես, թե ինչու են գործերը սխալ ընթանում, այլ պետք է փոփոխության համար որոշակի պատասխանատվություն ստանձնես: Ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդներն «այլուրեքություն» չունեն:

– Ինչ նկատի ունես «այլուրեքություն չունենալ» ասելով,– հարցրի զարմացած:

– Որպես փաստաբան՝ ես իմ աշխատանքային գործունեության ընթացքում հնարավորություն եմ ունեցել խաչաձև հարցաքննել հազարավոր վկաների: Անկախ նրանց մեղավորության աստիճանից՝ նրանք բոլորը միանման էին վարվում: Նրանք բոլորը փորձում էին որևէ արդարացում գտնել, որպեսզի իրենց մեղքը գցեին ուրիշի վրա: Նրանց չէր հաջողվել որևէ անգամ խոստովանել մի պարզ ճշմարտություն՝ ասելով. «Այո, դա իմ մեղքով է եղել: Ես սխալ էի և ես իսկապես ցավում եմ պատահածի համար»:

– Նրանք բոլորն «ունեին այլուրեքություն»:

– Այո, ճիշտ ես: Բայց ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդները տերն են ինչպես իրենց, այնպես էլ իրենց ճակատագրերի: Նրանք գիտեն, որ եթե ընկերությունում առկա է բարոյահոգեբանական խնդիր, ապա խնդիրն իրենց առաջնորդության մեջ է: Նրանք հասկանում են, որ եթե մարդկանց հետ իրենց հարաբերություններում առկա է ջերմության պակաս, ապա իրենք ունեն ջերմության պակաս: Նրանք գիտեն, որ եթե իրենց անձնական նվաճումներն այդքան արտասովոր չեն, ապա իրենց մտքերն ու կատարած գործողությունները պետք է առնվազն արտակարգ լինեն: Ահա, թե ինչում եմ տեսլական ունեցող առաջնորդներին անվանում «այլուրեքությունից զուրկ»: Նրանք բավականաչափ ուժեղ են, որպեսզի գիտակցեն, որ իրենք են, ի վերջո, վերահսկում իրենց ապագան և, որ իրենց արտաքին կյանքը ձևավորվում է իրենց ներքին կյանքի շնորհիվ:

- Եվ ճիշտ այնպես, ինչպես ցանկացած մեծ լեռ մագլցելիս,– խանդավառությամբ ավելացրեց Ջուլիանը,– որքան բարձրանաս քո ներսում, այնքան շատ բան կտեսնես: Որքան շատ իմանաս, թե ով ես և ինչ ես

իրականում քեզանից ներկայացնում որպես մարդ, գործիչ և առաջնորդ, այնքան ավելի մեծ արժեք կկարողանաս ներկայացնել քեզ շրջապատող աշխարհի համար: Դժբախտ է այն մարդը, որը չունի ինքնազգացողություն և գաղափար, թե ինչի կարող էր հասնել կյանքում, եթե միայն համարձակություն ունենար բացահայտել իր ողջ ներուժը՝ շնորհիվ ինքնակատարելագործման հասնելու կարգապահության: Չափից շատ մարդիկ են ապրում իրենց հնարավորությունները չօգտագործելով: Ինչպես Ուորդսվորթն է գրել. «Վաղ թե ուշ այս աշխարհին անարժան ենք լինելու: // Սոսկ ստանում ենք ու ծախսում. մեր ուժերն ենք մենք վատնում: // Շատ քիչ բան ենք նկատում գոյության մեջ մարդկային: // Մենք սրտերն ենք մեր կորցրել. որչա՜փ խղճուկ ձեռքբերում»: Ես պարզապես փորձում եմ ասել, որ *«քո աշխարհի առաջնորդությունն սկսվում է քո կյանքի առաջնորդությունից»*:

Ջուլիանն այնուհետև մոտեցավ փայտե երկար նստարանին, որը ձգվում էր լեռնաշղթայի երկայնքով, և նստեց: Փակելով աչքերը և կրկին խոր ներս քաշելով այս զարմանահրաշ լեռան սառն ու մաքուր օդը՝ նա մի կարճ դադարից հետո շարունակեց իր բուռն զրույցն ինքնառաջնորդության կարևորության վերաբերյալ:

– Գիտե՞ս, Փիթեր, ես իսկապես սիրում եմ այս վայրը: Ինչ վերադարձել եմ Հիմալայներից, հավանաբար հիսուն անգամ եղել եմ այստեղ: Այն իսկապես գլուխս մաքուր է պահում: Իմաստունների հետ կյանքն այնքան անխռով ու խաղաղ էր: Չնայած նրանք չափազանց արդյունավետ մարդիկ էին, բայց նրանց ձեռքբերումները գթառատ էին: Հիմա, երբ վերադարձել եմ, պետք է խոստովանեմ, որ շարունակ ջանալու եմ զերծ մնալ այն մոլեգին հորձանուտի մեջ ընկնելու վտանգից, որում ապրում է մեր հասարակությունը:

– Ես ունեմ նույն զգացողությունը,– պատասխանեցի տրտմագին:– Ես նկատի ունեմ, որ իմ աշխատասենյակում աշխատում եմ խելահեղ լարվածությամբ: Շատ անգամ ես նման եմ վայրի մարդու: Գիտե՞ս, որ օգնականս՝ Արիելը, արդեն կազմել է առաջիկա տասներեք ամիսների իմ հանդիպումների ժամանակացույցը: Բացարձակապես անհավատալի է մարդկանց քանակը, որոնց ես պետք է տեսնեմ, և աշխատանքի ծավալը, որը ես պետք է կատարեմ: Չնայած քո՝ ինձ փոխանցած տեսլական ունեցող առաջնորդների՝ ժամանակի տնօրինման մոդելն սկսում է օգնել, որպեսզի կենտրոնանամ արժեքավորի վրա, բայց ես դեռևս լարված եմ ու սթրեսի մեջ:

– Սա մեզ մոտեցնում է «ինքնառաջնորդության 5 հնագույն կարգապահություններից» առաջինին: Այս կարգապահությունները ինքնակատարելագործման մասին յոգ Ռամանի կողմից ինձ փոխանցած անհատնում իմաստության ձևակերպումներն են, ես կասեի՝ մարդկային գերազանցության և ներքին առաջնորդության լավագույն փորձերը: Յոգ Ռամանը Հիմալայներում ինձ հետ ծանոթացավ, երբ ես բավականին վատ հոգեվիճակում էի և դեռևս գտնվում էի սրտի կաթվածից վերականգնվելու փուլում: Նա ինձ առաջարկեց մի շարք փիլիսոփայական և տեխնիկական հնարքներ, որոնք ի զորու կլինեին վերականգնել ներքին աշխարհս: Պարզապես ասեմ, որ այն փոփոխությունները, որոնք հաջորդեցին այս ռազմավարությունները կիրառելուն, չափազանց խորիմաստ էին: Ես վերագտա հանգստության զգացումը, որը կորցրել էի որպես բիզնես-գերաստղ: Ես կարողացա հաղթահարել մշտապես անհանգստության զգացողություն ունենալու իմ սովորությունը, որն ինձ տանջել էր այդքան ժամանակ: Ես լցվեցի ջերմեռանդությամբ: Ես սկսեցի կանգնել այն

ուղու վրա, որում եղել էի որպես Հարվարդի իրավաբանական դպրոցի կատարելության ձգտող մի պատանի: Եվ ես կերպարանափոխվեցի թե՛ ներքնապես և թե՛ արտաքնապես:

– Կատակը մի կողմ,– ժպտալով ասացի ես,– երբ քեզ տեսա այն օրը՝ կանգնած վարդի պարտեզի կենտրոնում, մտածեցի, որ ինչ-որ երեխա ես: Քո վերափոխումն ապշեցուցիչ է: Շատ կցանկանայի լսել, թե ինչպես ես դա հաջողացրել անել: Ո՞րն է ինքնառաջնորդության առաջին կարգապահությունը:

– Դա ինքնավերականգնման կարգապահությունն է: Ապագայի տեսլական ունեցող բոլոր առաջնորդները պարբերաբար նորոգվում են: Նրանք ժամանակ են տրամադրում իրենց մարմինը վերականգնելու և հոգին վերակենդանացնելու համար: Այս խելահեղ տեղեկատվական ժամանակներում, որոնցում մենք ապրում ենք, առաջնորդներն ու ղեկավարները ստիպված են քիչ հնարավորություններով անել ավելին՝ աշխատել ավելի խելացի, ավելի արագ և ավելի տքնաջան: Այս մոլեգին արագությունը, որին պետք է հետևեք պարզապես մրցակցությանը դիմանալու համար, վնաս է հասցնում և՛ ձեր մտածելակերպի, և՛ ձեր զգացողությունների, և՛ ձեր կատարողականի վրա: Բայց պետք է հիշել, որ իրականում սթրեսը չէ, որը թուլացնում է ձեր արդյունավետությունը և ստիպում սպառվել օրվա վերջում:

– Ինչպե՞ս թե:

– Վնասն իրականում պատճառում է այն, որ առաջնորդների և ղեկավարների մեծ մասը չի կարողանում որոշակիորեն ազատվել անխուսափելիորեն իրեն առնչվող սթրեսներից: Ինչպես քեզ ավելի վաղ ասել եմ, անհանգստության որոշ մասը միշտ փոխկապակցված է հանկարծահաս փոփոխությունների հետ, իսկ փոփոխություններն այսօր բիզնեսում գերակշռող ուժ

են կազմում: Այս նոր տնտեսությունում առաջադիմելու համար դու պետք է ավելի շատ աշխատես և ավելի վեհ նպատակներ հետապնդես: Բայց առաքինությունները կարող են վերածվել չարիքի, երբ գործնականում չարաշահվեն, իսկ ծանր աշխատանքը պետք է իր հանգրվանը գտնի հանգստի մեջ: Դա անելու լավագույն միջոցը ինքնավերականգնմամբ կանոնավոր թեթևանալն է: Ինչպես ասել է չինացի փիլիսոփա Լաո Ցզին. «Բոլոր գործողությունները սկիզբ են առնում հանգիստ վիճակից: Դա է իրական ճշմարտությունը»: Դա քեզ կօգնի հաղթահարել սթրեսը, թույլ կտա մնալ հաստատակամ և ստեղծագործ շատ ավելի երկար ժամանակով: Ես առաջարկում եմ շաբաթվա մեջ մեկ օրը որպես ստեղծարար հանգստյան օր ունենալը դարձնել գերխնդիր քեզ համար:

– Ստեղծարար հանգստյան օ՞ր: Դու ինձ չես դադարում զարմացնել, Ջուլիան:

– Հին ժամանակներում մարդիկ պարտավոր էին յուրաքանչյուր աշխատանքային շաբաթվա վերջում մեկ օր հանգստանալ: Այս օրը, որը հայտնի էր որպես «շաբաթ», օգտագործվել է հանգստանալու, ընտանիքի հետ կապ հաստատելու, անձնական նախասիրություններից հաճույք ստանալու կամ հոգևոր գործունեություն ծավալելու համար: Արդյունքում՝ աշխատողներն առաջիկա շաբաթն սկսում էին ջերմեռանդությամբ ու խանդավառությամբ լի և այն համոզմամբ, որ պատրաստ էին դիմագրավելու իրենց աշխատատեղերում ի հայտ եկող ցանկացած անխուսափելի մարտահրավերի: Ցավոք, այս ավանդույթը չի պահպանվել, քանի որ մարդկանց մեծամասնությունը և աշխատասեր գործադիր տնօրենները կարծում են, որ անդադար աշխատանքային ռեժիմը վեր բարձրանալու միակ միջոցն է: Երբ նրանք սկսում են տառապել խոցերից, ուժեղ գլխացավերից և

սրտի վաղահաս կաթվածներից, միայն այդ ժամանակ են նրանք արթնանում և սկսում փոխել իրենց աշխատելաոճն ու ապրելաոճը: Դժբախտաբար, երբեմն ուշ է լինում: Հավատա, բարեկամս, ես խոսում եմ իմ անձնական փորձից: Ուստի,– շարունակեց Ջուլիանը,– ես առաջարկում եմ, որ դու յուրաքանչյուր շաբաթ որոշակի ժամանակ նախատեսես ուժերդ վերականգնելու համար: «Մարտկոցներդ» լիցքավորելու համար ծախսվող ժամանակը երբեք ժամանակի կորուստ չէ, այլ առավելագույն արդյունավետության հասնելու անհրաժեշտություն: Վերականգնվել նշանակում է վերածնվել: Հանգստի վրա ծախսված ժամանակը քեզ դարձնում է ավելի ուժեղ, ավելի խելացի և ավելի լավ առաջնորդ: Աբե Լինքոլնն ավելի գեղեցիկ է նկարագրել ասածիս էությունը՝ գրելով. «Եթե ես ծառ կտրելու համար ունենայի ութ ժամ, ապա վեց ժամը կծախսեի կացինը սրելու վրա»:

– Ցանկանում ես ասել, որ իմ՝ առանց երբևէ արձակուրդ վերցնելու կամ նույնիսկ սովորական հանգստյան օր ունենալու աշխատելաոճը նույնն է, ինչ որ իմ «Բի-Էմ-Դաբլյու» ավտոմեքենան՝ առանց լիցքավորելու համար ժամանակ հատկացնելու ամեն օր վարելը:

– Դու իրավացի ես: *Ինքնավերականգնման կարգապահությանը ժամանակ չհատկացնելը նույնն է, ինչ ասես, թե այնքան զբաղված ես մեքենան վարելով, որ կանգ առնելու և մեքենան լիցքավորելու ժամանակ չունես*: Այդքան էլ խելամիտ չէ, այնպես չէ՞:

– Համամիտ եմ քեզ հետ: Բայց ինչպե՞ս կարող եմ ինձ ժամանակ տրամադրել:

– Ես քեզ արդեն ասել եմ գաղտնիքը:

– Իսկապե՞ս:

– Օգտվիր տեսլական ունեցող առաջնորդների՝ ժամանակի տնօրինման մոդելից և ժամանակի

ռազմավարական արգելափակման տեխնիկայից, ինչի մասին արդեն ասել եմ քեզ, երբ մենք ռազմաբազայում էինք: Երբ սկսես կիրակի գիշեր ծրագրել առաջիկա շաբաթ օրդ, որը գիտեմ՝ արդեն սկսել ես անել, տեղ հատկացրու հանգստի, թարմացման և վերականգնման համար, ինչն անպայման պետք է կազմակերպես առավելագույն ձևով: Հավաստիացիր, որ քո շաբաթական ձեռքբերումներից առնվազն մեկը վերաբերում է ժամանակդ լռության ու հանգստի մեջ անցկացնելուն: Եվ աշխատիր առնվազն մեկ ժամ հատկացնել ստեղծարար հանգստյանդ: Դա երկարաժամկետ հեռանկարում քեզ հսկայական շահաբաժիններ կպարգևի, մանավանդ, երբ խոսքը վերաբերում է որպես արդյունավետ առաջնորդի մտածելակերպիդ և խնդիրներիդ լուծմանը:

– Լ՞ուրջ:

– Իհարկե, Դեկարտն իր ամենակարևոր մտավոր հայտնագործությունները կատարել է անկողնում հանգստանալիս, Նյուտոնի մտքում ձգողականության օրենքները ձևավորվել են խնձորի ծառի տակ խորհելիս, Արքիմեդի մտքում հիդրոստատիկայի օրենքները ծագել են շոգեբաղնիքում լողանալիս, իսկ Մոցարտն իր ամենահայտնի ստեղծագործություններից մեկը հորինել է բիլիարդ խաղալու ընթացքում: Նույնիսկ կարի մեքենան է ստեղծվել վերականգնման համար հատկացված ժամանակահատվածում:

– Իրո՞ք:

– Հավատա. Մասաչուսեթս նահանգի բնակիչ գործիքներ արտադրող Էլիաս Հոունը խոր քնած էր, երբ մի տարօրինակ երազ է տեսնում: Երազում մի մարդ հետապնդում էր նրան՝ ձեռքին երկար նիզակ, որի ծայրին մի փոքրիկ անցք կար: Սա ոգեշնչեց նրան գյուտ անել, որը հետագայում աշխարհին հայտնի դարձավ

որպես կարի մեքենա: Արդյոք սկսո՞ւմ ես հասկանալ, թե աշխարհն ինչքան բան կորցրած կլիներ, եթե ապագայի տեսլական ունեցող այս մարդիկ չհասկանային ինքնավերականգնման ուժի զորությունը:

– Այո, Ջուլիան, այո,– պատասխանեցի ես՝ ողջ մտքերս կենտրոնացրած նրա այս խրատների վրա:– Միգուցե ինձ մի քանի գաղափա՞ր տաս, թե ինչպես կարող եմ կազմակերպել իմ ստեղծարար հանգստյան օրը:

– Ամենալավ առաջարկն այն է, որ զբոսնես բնության գրկում և բացահայտես մենության ուժը: Բնիկ ամերիկացիների ավանդույթի համաձայն՝ մարդը նման է երեք սենյակներ ունեցող տան՝ մտքի, մարմնի և հոգու: Լիարժեք կյանքով ապրելու համար այս սենյակները պետք է ամեն օր լցվեն արևի լույսով և թարմ օդով: Այս արագընթաց և ժամանակի ծարավի աշխարհում մենք բոլորովին մոռացել ենք մենության, լռության և խորհրդածության մեջ մեր ժամանակն անցկացնելու կարևորության մասին: Եվ, այսուհանդերձ, նման խորհրդածություններն ամենահուսալի ձևով քեզ ուղղորդում են դեպի իմաստություն թե՛ քո առաջնորդության ընթացքում և թե՛ քո անձնական կյանքում: Խորհրդածություններն ու ներհայեցողությունը թույլ են տալիս վերլուծել, թե ինչու ես անում այն, ինչ անում ես, և ինչ անել, որպեսզի բարելավումները շարունակական լինեն: Լուռ խորհրդածության փորձառության շնորհիվ կհարստանա քո դատողությունը, և քեզ հնարավորություն կընձեռվի սկսել ոչ միայն հասկանալ, թե *ինչ* է կատարվում քո շուրջը, այլ նաև, թե *ինչու* է դա կատարվում: Դա քեզ հնարավորություն կընձեռի ավելի լավ պատկերացնել յուրաքանչյուր ընտրության հետևանքները և, հետևաբար, բարելավել որոշումներ կայացնելու քո ունակությունները: Ըստ էության՝ կանոնավոր մտորումների համար ժամանակ տրամադրելը թույլ կտա քեզ և՛ սովորել,

և ապրել: Մարդկության բոլոր մեծ նվաճումները՝ լինեն տեխնոլոգիական, թե գեղարվեստական, ծնվել են ոչ թե մոլեգին գործունեության, այլ հանգստի մեջ խորհրդածության ու ներհայեցողության արդյունքում: Բացի այդ, բնությանը միաձուլվելը կհանգստացնի քո բորբոքված նյարդերը և կպարգևի հավասարակշռության ավելի մեծ զգացողություն քո կյանքում:

– Ուրիշ գաղափարնե՞ր ունես:

– Ինչո՞ւ մեկ ժամ չանցկացնես քո սիրելի գրախանութում՝ պարզապես թերթելով հիանալի գրքեր և որոշ ժամանակ վայելելով մենությունդ: Ինչո՞ւ չգնաս մերսման կամ դիտես, թե ինչպես է արևը ծագում կիրակի առավոտյան: Ինչո՞ւ կիրակի օրը քո հիանալի երեխաներին չտանես երկարատև քայլարշավի կամ օրվա երկրորդ կեսը չանցկացնես ծովի ափին՝ դիտելով, թե ինչպես են ալիքները բախվում ժայռոտ ափին: Մի՛ ընկիր կյանքի մեծ բաների ետևից՝ անտեսելով կյանքի պարզ հաճույքները: Մի՛ զբաղեցրու քեզ՝ ձգտելով ապրուստդ վաստակել այնպես, որ մոռանաս իրական կյանքով ապրելը:

Ինձ ապշեցրեց Ջուլիանի այս արտահայտությունը: Նա միանգամայն իրավացի էր: Իմ քառասային, անվերահսկելի ապրելակերպն ինձ կանգնեցնելու էր աղետի առջև: Իհարկե, աննկուն աշխատասիրությունը հաջողության կարևորագույն բաղադրիչն էր: Նույնիսկ Ջուլիանը համաձայն կլիներ այդ ճշմարտության հետ: Բայց այն ծանրաբեռնվածությունը, որի տակ ես էի գտնվում «Գլոբալ Վյուի» շուկայում ունեցած մասնաբաժնի և բարոյահոգեբանական վիճակի խարխլման պատճառով, սկսել էր ազդել առողջությանս վրա: Ես գիտակցում էի, որ հարկադրաբար էի աշխատում և ավելի շատ մտահոգված էի գրասենյակում անցկացրածս ժամանակով, քան իմ բերած արդյունքների

որակով: Ես միշտ հոգնածություն էի զգում, սովորականից նույնիսկ ավելի դյուրագրգիռ էի և հազվադեպ էի կարողանում լավ քնել: Կյանքս ապրելով այնպես, կարծես օլիմպիական մրցավազքում լինեի՝ երբեք ժամանակ չգտնելով ընդմիջման ժամին հետաքրքիր գիրք ընթերցելու կամ հանգստյան օրերին մայրամուտը դիտելու համար՝ ես բաց էի թողնում ինձ առաջարկված կյանքը լավագույնս ապրելու հնարավորությունը: Ես երդվեցի, որ կփոխվեմ: Իմ աշխատակիցներն արժանի էին ավելի հանգիստ առաջնորդի: Կինս արժանի էր ավելի լավ ամուսնու: Իմ երեխաներն արժանի էին ավելի լավ հայրիկի: Իսկ ես արժանի էի շատ ավելի մեծ խաղաղության:

– Ո՞րն է ինքնառաջնորդության երկրորդ կարգապահությունը,– հարցրի՝ ընդհատելով սեփական մտքերս:

– Դա հարուստ գիտելիքներ ստանալու կարգապահությունն է: Յոգ Ռամանը կարծում էր, որ կիրառական գիտելիքները, թերևս, ուժի ամենամեծ աղբյուրն են, և յուրաքանչյուր առաջնորդ պարտավոր է օրական առնվազն երեսուն րոպե տրամադրել ընթերցանությանը: Գրքերը քեզ կապում են առաջնորդության հիմնարար սկզբունքներին, որոնք շատ հաճախ մոռացվում են ամենօրյա գործունեության ընթացքում: Շաբաթվա մեջ ամեն օր երեսուն րոպե կենտրոնացված ընթերցանությունը խորապես կփոխի քո կյանքը: Քեզ առերեսված ցանկացած խնդրի ցանկացած պատասխան թաքնված է տպագրության տակ: Անկախ նրանից՝ դու ցանկանում ես լինել ավելի լավ առաջնորդ, մտածող հայր կամ գոլֆ խաղացող, անշուշտ, գոյություն ունի ինչ-որ մի գիրք, որը քեզ կուղղորդի դեպի քո նպատակը: Բոլոր սխալները, որոնք դու երբևէ թույլ ես տվել քո կյանքում, արդեն թույլ են տվել նրանք, ովքեր քեզանից առաջ են քայլել այս երկրագնդի վրա: Դու իրո՞ք կարծում

ես, որ քո առջև ծառացած մարտահրավերները բացառապես քոնն են և միայն քոնը:

– Ոչ, իհարկե:

– Այդ դեպքում սովորիր այն մարդկանց փորձառությունից և իմաստնությունից, ովքեր ապրել են քեզանից առաջ: Պարզապես մտածիր այդ մասին. գրքերը թույլ են տալիս ներթափանցել այս երկրագնդի վրա երբևէ ապրած մեծագույն տղամարդկանց և կանանց մտքերը: Մի քանի ժամ նվիրելով Գանդիի կամ Չերչիլի ինքնակենսագրությունը կարդալուն՝ դու կսովորես առաջնորդության այնպիսի դասեր, որոնց հայտնաբերումը նրանցից խլել է տասնամյակներ: Դու կհասկանաս, թե ինչ սկզբունքներ են նրանք կիրառել, ինչպիսի լուծումներ են գտել՝ առաջնորդության ամենից շատ տարածված խնդիրները հանգուցալուծելու համար: Ընթերցելով գործնական կյանքում արդյունավետության և անձնական կյանքում ինքնատիրապետման հասնելու մասին գրքեր՝ դու կգտնես ժամանակն առավել արդյունավետ օգտագործելու ուղիներ, ըստ այդմ՝ կկարողանաս շատ կարճ ժամանակահատվածում ի զորու լինել շատ ավելին անելու: Բացի այդ, կարդալով փիլիսոփայության նշանավոր գործերը և հետևողականորեն միտքդ կենտրոնացնելով մեծն մտածողների խորհրդածությունների վրա՝ դու կհասկանաս բնության և մարդկության դարավոր օրենքները: Ինչպես մի անգամ ինձ յոգ Ռամանն ասաց. «*Մի՛ ցանկացիր ավելի քիչ խնդիրներ, այլ սկսիր փնտրել ավելի մեծ խորհուրդներ*»:

– Ա՛յ քեզ հայտարարություն:

– Ես քեզ առաջարկում եմ օրական երեսուն րոպե նվիրել ընթերցանությանը: Սա նշանակում է կիրառել «զուգորդության սկզբունքը»:

– Եվ ի՞նչ է ասում այդ սկզբունքը:

– Ըստ այս սկզբունքի՝ այն, թե ինչ առաջնորդ և անձ

կլինես հինգ տարի հետո, բխում է երկու հիմնական գործոնից՝ քո կարդացած գրքերից և քեզ հետ հաղորդակցված մարդկանցից: Սկսիր օրվա մի մասն անցկացնել երբևէ մեծագույն մարդկանց գրած գրքերը կարդալով: Չէ՞ր ցանկանա որպես քո անձնական խորհրդատու-մարզիչ ունենալ Նապոլեոն Հիլին կամ Դեյլ Քարնեգիին, որ սպասում են, թե երբ պետք է քեզ մի բարի խոսք ասեն: Չէ՞ր ցանկանա, որպեսզի Բենջամին Ֆրանկլինը, Թոմաս Էդիսոնը կամ Ալեքսանդր Գրեմ Բելն ուսուցանեին քեզ ստեղծագործական մտածողության և նորարարության հիմունքների գաղտնիքները: Չէ՞ր ցանկանա, որպեսզի Աբրահամ Լինքոլնը նստած լիներ մահճակալիդ կողքի սեղանիկի մոտ և միշտ հասանելի լիներ առաջնորդության ռազմավարության վերաբերյալ խրատներ տալու համար կամ որպեսզի Մայր Թերեզան պարզապես սպասեր քո խցում՝ քեզ սովորեցնելու համբերության և կարեկցանքի կարևորությունը: Սա է տպագրության ուժը: Այս լուսավոր մարդկանց ողջ իմաստնությունը նրանց գրքերի էջերի մեջ է: Նրանց հետ պարբերաբար շփվելը թույլ է տալիս ձեռք բերել նրանց մտքի թռիչքը:

– Միջին մակարդակի թենիս խաղացողը փորձագետի հետ միշտ ավելի լավ է խաղում:

– Գերազանց համաբանություն էր: Հիշիր. միայն գրքերից քաղածը չէ, որ տարբերություն է մտցնում, այլ այն, թե քեզնից ինչ է դուրս բերվել գրքերի շնորհիվ: Ես նաև առաջարկում եմ քեզ օգտվել գիտելիքների ձեռքբերման և բանականության դրսևորման առավել ժամանակակից ձևերից, որոնք, անշուշտ, սպասում են քեզ՝ իրենց գործի դնելու համար:

– Օրինակ:

– Օրինակ՝ ձայնագրությունների միջոցով ներկայացվող ծրագրերը: Դու գիտե՞ր, որ եթե ամեն օր երթևեկես

երեսուն րոպե, մեկ տարի անց դա կկազմի վեց շաբաթ՝ օրական ութ ժամով:

– Ես գաղափար չունեի, որ այդքան ժամանակ անցկացրել եմ մեքենայում: Փաստորեն ամեն տարի ես ճանապարհի վրա մեկուկես ամիս ժամանակ եմ ծախսում: Անհավատալի է:

– Նման թիվ ունենալու պարագայում դու իսկապես պետք է աշխատանքի գնալիս և տուն վերադառնալիս մեքենայի մեջ լսես ուսուցողական և ոգեշնչող ձայնագրություններ: Քո աշխատակիցներն ամեն առավոտ, իսկ ընտանիքդ ամեն երեկո մեծ տարբերություն կնկատեն քո մեջ: Ինչո՞ւ չվերահսկես այն տեղեկատվությունը, որով սնուցում ես քո միտքը երթևեկելիս, և չհամոզվես, որ դա այն միջոցներից մեկն է, որն արժեք է հաղորդում քո կյանքին: Նպատակ դիր շաբաթական լսել առնվազն մեկ նոր գրքի կամ ծրագրի ձայնագրություն: Հարուստ գիտելիքներ ստանալու կարգապահության կիրառմամբ կարող ես նաև մասնակցել անձնական զարգացմանն ուղղված սեմինարների: Եվ խրախուսիր քո մարդկանց նույնն անել. թող ինքնառաջնորդության ուժը տարածվի նաև քո ամբողջ ընկերության վրա:

– Իսկ համացանցը:

– Լսել եմ, դա ևս մի հիանալի մեթոդ է՝ օգտագործելու յուրաքանչյուր հնարավոր տեղեկատվություն, որը, ինչպես հույս ես փայփայում, կարող է նպաստել քո գործնական և անձնական կյանքի բարեփոխմանը: Ինչպես ավելի վաղ ասել եմ, հանձն առ դառնալ ցմահ ուսանող: *Սովորելը չի ավարտվում քո վերջին քննությունը հանձնելու պահին: Այն պետք է շարունակվի այնքան ժամանակ, քանի դեռ վերջին շունչդ չես փչել:*

– Այսպիսով, ո՞րն է հաջորդ կարգապահությունը, որին կարող եմ հետևել ինքնառաջնորդությունս զարգացնելու համար: Ես իսկապես ոգեշնչվում եմ այն

ամենից, ինչ դու ասում ես ինձ, և չեմ համբերում, թե երբ եմ այն գործնականում կիրառելու: Ես նախկինում շատ ավելի էի կարդում, քան հիմա: Իմ համոզմամբ մեծագույն գրքերի ընթերցանությունն ինձ կօգնի ունենալ հեռանկարի մեծ զգացողություն, էլ չեմ ասում խելամտություն: Պետք է խոստովանեմ, որ կցանկանայի այս աշխարհից հեռանալ բացառապես իմաստության և գրականության մեծագույն գործերը կարդալուց հետո:

– Լավ միտք է,– ասաց Ջուլիանը:– Ինքնառաջնորդության երրորդ կարգապահությունը ֆիզիկական առողջությունը բարելավելու կարգապահությունն է, ինչպես դա անվանում էր Յոգ Ռամանը: Դրանով պարզապես պահանջվում է համոզվել, որ հարգում ես այն հավիտենական ճշմարտությունը, որն ասում է. «*Ինչպես հոգ ես տանում քո մարմնի մասին, այնպես էլ հոգ ես տանում քո մտքի մասին*»: Տեսլական ունեցող առաջնորդները բարձր կատարողական արդյունքներ ունեցող առաջնորդներ են: Իսկ բարձր կատարողական արդյունքներ ունեցող առաջնորդներին անհրաժեշտ է ջերմեռանդություն, խանդավառություն և շարժիչ ուժ, ինչը ծնվում է ֆիզիկական լավ պատրաստվածությունից: Դու պետք է իմաստություն ունենաս պարբերաբար մարզվել և սնվել՝ հաղթելու համար: Շաբաթն ունի 168 ժամ: Լողալու, մարզվելու կամ վազելու ժամանակ, անշուշտ, կգտնվի:

– Գիտես, թե որքան ժամանակ է, որ մտածում եմ վերսկսել մարզումներս: Ուսումնարանում ես բավականին շատ ռեկորդներ էի սահմանում:

– Գաղափար չունեի:

– Հին ու բարի ժամանակներում սիրում էի մարզվել: Ես գիտեմ, որ եթե ընդմիջմանն ընդամենը քսան կամ երեսուն րոպե տրամադրեմ լողալուն, մեծ տարբերություն կնկատեմ զգացողություններիս, գործելաոճիս և

մտածելակերպիս մեջ: Վերջերս եմ ավարտել Նելսոն Մանդելայի ինքնակենսագրության ընթերցանությունը:

– Աշխարհում նրա նմանը՝ որպես ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդ, չի եղել:

– Համաձայն եմ: Գիտե՞ս, թե նա ինչպես էր մարզվում:

– Ես գիտեմ, որ նա արշալույսին վեր էր կենում և քայլում:

– Դա նրա վերջին տարիներին էր: Բայց մինչ այդ նա գտնվում էր ֆիզիկապես գերազանց վիճակում. նա զբաղվում էր բռնցքամարտով: Չափազանց շատ էր սիրում սպորտը և ասում էր, որ այդ գործունեությունն իրեն լիովին վերածնում է: «Այդպես ես առանց պայքարի պարտվում էի,– գրել է նա,– իսկ երեկոյան մարզվելուց հետո հաջորդ առավոտ արթնանում էի ուժեղ և թարմացած՝ պատրաստ նորից մենամարտելու»:

– Ինչպես արդեն ասել եմ, ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդները գիտեն, որ երբ հոգ ես տանում քո մարմնի մասին, դու նաև հոգ ես տանում քո մտքի մասին: Համաձայն իմ՝ համալսարանում անցկացված ուսումնասիրության, որում ներգրավված էին Հարվարդի 17 000 շրջանավարտներ՝ մեկժամյա մարզումները կյանքը երկարացնում են ևս երեք ժամով: Սա ներդրման գերազանց փոխհատուցում է: Ուրեմն, ինչի՞ ես սպասում: Հիմա գերազանց ֆիզիկական վիճակի հասնելու ժամանակն է: Դա որակապես այնքան կբարելավի քո մասնագիտական և անձնական կյանքը: Դա կօգնի հրաշալի զգալ քեզ և ջերմեռանդորեն կատարել այն ամենը, ինչ քեզ համար իմաստալից են: Դա նույնիսկ հստակություն կմտցնի քո մտքերում: Եվ ինչպես իմաստուններն էին ասում. *«Այն մարդը, որը մարզվելու համար ժամանակ չի գտնում, ի վերջո ստիպված է լինելու ժամանակ գտնել իր հիվանդությունների համար»*:

– Կարող ե՞ս առաջարկել լավագույն վարժությունների տարբերակներ:

– Դա իսկապես կախված է քեզնից: Փորձիր գտնել որևէ մարզաձև կամ զբաղմունք, որը զվարճալի է քեզ համար: Ես, օրինակ, սիրում եմ քայլելու պարզ կարգապահությունը: Դա հարմար է, առողջարար և հաճելի: Աշխարհի ամենաարդյունավետ և ստեղծագործ մարդկանցից շատերը եղել են վերականգնման հետևորդ-զբոսնողներ: Երբ Չարլզ Դիքենսի ստեղծագործական մտքի թռիչքը սահմանափակվում էր, նա ուշ գիշերով շրջում էր Լոնդոնի փողոցներով՝ հուսալով, որ կվերագտնի իր ստեղծագործական կրակը: Նա օրեր շարունակ զբոսնում էր և ուսումնասիրում տեսարժան վայրերը: Մի անգամ իր դիտարկումների ժամանակ նկատում է, որ շատ մանուկներ փողոցում աշխատում են չնչին վարձատրության դիմաց կամ նույնիսկ առանց վարձատրության: Սա խորապես մտահոգում է նրան, ինչի արդյունքում, ցանկանալով լույս սփռել այդ խնդրի վրա, ծնվում է նրա ամենահայտնի *«Սուրբ Ծննդյան երգ»* ստեղծագործությունը:

– Հետաքրքիր է:

– Վելկորոյի տեքստիլ ճարմանդի գյուտի գաղափարը շվեյցարացի ճարտարագետ Ժորժ դե Մեստրալի մեջ ծագել է լեռներում արշավի ժամանակ: Նա նկատել էր, որ իր շան մազածածկույթին կռատուկի փշեր են կպել, որոնք ավելի ուշ մանրադիտակի տակ ուսումնասիրելուց հետո պարզել էր, որ դրանք բաղկացած են շան մորթուց կառչած հարյուրավոր մանր ճարմանդներից: Նա հասկացել էր, որ դրանք շատ ավելի արդյունավետ կլինեն, քան կայծակ-ճարմանդները և, ի վերջո, արտադրել էր Վելկորոյի առաջին տեքստիլ ճարմանդը: Ասածիս նպատակն այն է, որ քայլելը հիանալի միջոց է միտքդ, ինչպես նաև մարմինդ վերականգնելու

և վերակենդանացնելու համար: Բոլոր մեծ մտածողներն իմացել են այս մասին: Օրինակ՝ Կոնֆուցիուսը, Արիստոտելը և Սոկրատեսն աղաչում էին իրենց աշակերտներին կանոնավոր զբոսնել՝ կատարյալ առողջություն պահպանելու համար: Ինչպես ժպիտով ասում էր յոգ Ռամանը. «Ես ունեմ երկու բժիշկ, որոնք միշտ ինձ հետ են. դրանք իմ աջ և ձախ ոտքերն են»:

– Դու նաև առաջարկեցիր ինձ սնվել հաղթելու համար: Ինչ նկատի ունեիր սա ասելով:

– Իմաստունները հասկացել էին, որ մարդու ընդունած սննդի որակն ազդում է նրա մտքերի որակի վրա: Եվ այս տեղեկատվական դարում մենք բոլորս գիտենք, որ հարուստ գաղափարները հաջողության հիմքն են: Մենք մտել ենք գիտելիքների մի տնտեսություն, որտեղ մտավոր կապիտալը շուկայում ամենաբարձր արժեքն է ներկայացնում: Եվ եթե համաձայն ես այն մտքին, որ քո օգտագործած սնունդն ազդում է քո մտածողության վրա, լավ սնվելն ուղղակի առողջ փորձառություն չէ: Դա կարևոր է բիզնեսի համար:

– Ո՞վ կմտածեր, որ անառողջ սնունդը, որը ես կլանում էի ամեն անգամ իմ ընդմիջման ժամին, աննկատ գծում էր իմ վերջնագիծը:

– Իհարկե: Ընդմիջմանը կերել ես սթեյք ու կարտոֆիլի տապակա, և քեզ ուժասպառ զգացել, չէ՞:

– Ճիշտ ես:

– Փաստորեն, քո ընտրած սնունդը նվազեցրել է թե՛ ստեղծարարությունդ և թե՛ արտադրողականությունդ: Իսկ հիմա պատկերացրու, թե ինչպիսի ազդեցություն կարող է ունենալ այդպիսի ընդմիջումը քո վերջնագծի վրա, երբ դրանից օգտվում ես ոչ միայն դու, այլև քո ընկերության ողջ աշխատակազմը: Այդ պատճառով ես ասում եմ՝ սնվել հաղթելու համար: Որդեգրիր գերազանց կատարողական ապահովող սննդակարգ: Կեր

ավելի շատ բանջարեղեն և միրգ: Ավելի շատ ջուր խմիր: Նվազեցրու քո ընդունած սննդի քանակը, քանի որ մեզանից շատերն ուտում են շատ ավելին, քան պետք է: Լուրջ վերաբերվիր քո առողջությանը: Դա նույնիսկ կօգնի քեզ քնիդ հետ կապված խնդրի հարցում, որից բողոքում էիր: Մենք արդեն մոտեցանք ինքնառաջնորդության չորրորդ՝ վաղ արթնանալու կարգապահությանը:

– Արդեն զգում եմ, որ այս մեկն իմ դուրը չի գալու:

– Վաղ վեր կենալը սովորական փորձառություն է, որը կիրառվել է պատմության մեծագույն մարդկանց կյանքում: Բիզնեսի, արվեստի, գիտության և ռազմական ոլորտի տեսլական ունեցող առաջնորդները հասկացել են, որ եթե չես վերահսկում քո օրը, օրն է սկսում վերահսկել քեզ: Դու պետք է մահճակալի հետ ճակատամարտում հաղթելու և առավոտյան մյուսներից ավելի վաղ վեր կենալու համարձակություն ունենաս: Վայելիր այն բացառիկ անդորրը, որը բնորոշ է օրվա առաջին ժամերին, և ըմբոշխնիր առավոտի շքեղությունը, նախքան առօրյա գործերը կխլեն ուշադրությունդ և ջախջախիչ հարված կհասցնեն կենտրոնանալու կարողությանդ: Իմաստունները հավատում էին, որ *ինչպես օրդ սկսում ես, այնպես էլ այն անցկացնում ես*: Նրանք հավատում էին, որ արթնանալուց հետո առաջին երեսուն րոպեն երանգավորում են քո առջև բացվող ամբողջ օրը, ուստի այդ րոպեները պետք է առանձնանան իրենց յուրօրինակությամբ:

– Վաղ վեր կենալով՝ դու դառնում ես քո ժամանակի տերը, այլ ոչ թե ժամանակն է տնօրինում քեզ: Թոմաս Էդիսոնը, որի աշխատանքային սովորությունները հնարավորություն են ընձեռել նրան իր կյանքի ընթացքում գրանցել ավելի քան 1 093 գյուտ, նկատել է հետևյալը. «Քունը նման է թմրանյութի: Միանգամից շատ ընդունելու դեպքում թմրում ես, կորցնում ժամանակի

զգացողությունը, կենսունակությունն ու առկա հնարավորությունները»: Բեն Ֆրանկլինը հավատում էր, որ քնելու համար բավական ժամանակ կլինի, երբ մենք մեր գերեզմաններում լինենք:

– Մի փոքր ծայրահեղ է հնչում, Ջուլիան: Ես նկատի ունեմ, միթե մենք քնելու կարիք չունենք:

– Ունենք, իհարկե: Խնդիրն այն է, որ մարդկանց մեծ մասը շատ ավելի է քնում, քան պետք է: Նրանց մոտ ձևավորվել է չափից շատ քնելու սովորություն, դեռ ավելին՝ նրանք սովորություն ունեն պնդելու, որ իրենց մարմինները չեն դիմանում առանց քնելու: Ասեմ երկար քնելու և շատ ուշ արթնանալու իրական պատճառը:

– Իհարկե, ասա:

– Մարդկանց մեծ մասը վաղ չի արթնանում, քանի որ վաղ արթնանալու պարագայում նրանք չեն իմանա, թե ինչ անեն իրենց ժամանակի հետ: Նրանք չունեն նվիրական նպատակ, որով կխանդավառվեին և կլցվեին ջերմեռանդությամբ: Ահա, թե ինչու են նրանք քնում: Ես ավելի վաղ քեզ ասել եմ, որ նպատակը մարդկությանը հայտնի ամենամեծ շարժառիթներից մեկն է, և որ դու՝ որպես տեսլական ունեցող առաջնորդ, պետք է քո մարդկանց աշխատանքը կապես որևէ ծանրակշիռ նպատակի հետ, որը կհագեցնի այլոց կյանքում փոփոխություն մտցնելու նրանց մարդկային ծարավը: Էներգիայի պակաս ունեցող մարդիկ հաճախ չեն ունենում տեսլական, որն առաջ կմղեր և կոգեշնչեր նրանց: Գանդին գիշերը քնում էր ընդամենը չորս ժամ: Իր ժողովրդին ստրկության կապանքներից ազատելու նրա անձնական առաքելությունը բավական էր նրան առաջ մղելու համար: Մանդելան ևս վաղ արթնացող էր, ինչպես նաև մեծահարուստ արդյունաբերողներից շատերը, որոնք զարգացրել են այս մեծ ազգը: Միշտ հիշիր, որ քո էներգիան ու նպատակը փոխկապակցված են իրար:

– Հետաքրքրաշարժ է: Այսպիսով, երբ ես իսկապես նվիրվեմ իմ երանավետ գործին, ապա ավելի շատ էներգիա կունենամ և անընդհատ այդքան հոգնած չեմ զգա, այնպես չէ՞:

– Ճիշտ ես: Եվ դու իրականում ինքդ կցանկանաս վաղ վեր կենալ, քանի որ ոգևորված կլինես այն բանից, թե ուր ես գնում և ինչ լավ աշխատանք ես կատարում: Սա արդեն մեզ մոտեցնում է ինքնառաջնորդության հինգերորդ և վերջնական կարգապահությանը՝ մահամերձի մտածելակերպ ունենալու կարգապահությանը:

– Զազրելի է հնչում:

– Ծիծաղելի է, որ դու այդպես ես մտածում, քանի որ այս փորձառությունը մեծ առնչություն ունի կյանքի հետ: Հին լեգենդի համաձայն՝ Հնդկաստանում ժամանակին մի մահարաջա կար, որն իր օրն սկսում էր յուրօրինակ անձնական ծիսակատարությամբ: Ամեն օր առավոտյան արթնանալուց անմիջապես հետո նա նշում էր իր իսկ հուղարկավորությունը ծաղիկներով և երաժշտությամբ, և ամբողջ այդ ընթացքում կրկնում էր հետևյալ խոսքերը. «Ես լիարժեք կյանքով եմ ապրել: Ես լիարժեք կյանքով եմ ապրել»:

– Տարօրինակ է:

– Ես նույնը մտածեցի, երբ առաջին անգամ լսեցի այդ մասին: Բայց հետո հասկացա, որ մահարաջան դա նպատակաուղղված էր անում: Նա գտել էր իր սեփական ուղին՝ անելու այն, ինչ մեզնից յուրաքանչյուրը պետք է անի ամեն առավոտ արթնանալուց հետո:

– Չեմ հասկանում քեզ,– ասացի կարկամած՝ դեռ գաղափար չունենալով, թե մահարաջայի այդ տարօրինակ ծիսակարգն ինչ նպատակ ուներ:

– Այդ ծիսակարգի նպատակը մեր մահկանացու կյանքին հաղորդակցվելն էր: Մեզանից շատերն ամեն օր ապրում են այնպես, կարծես թե տնօրինում են

աշխարհի ողջ ժամանակը: Մենք *հաջորդ* շաբաթ կուսումնասիրենք այդ նոր հնարավորությունը: Մենք *հաջորդ* ամիս կսովորենք այդ նոր հմտությունը: Մենք *հաջորդ* տարի կսկսենք բարելավել մեր առողջությունը կամ ավելի շատ ժամանակ կանցկացնենք մեր երեխաների հետ: Բայց հենց հիմա մենք ինքներս մեզ ասում ենք, որ մենք այնքան շատ անելիք ունենք, որոնք պահանջում են մեր անմիջական ուշադրությունը, և որ դեռ չենք կարող ժամանակ գտնել այդ ամենն անելու համար:

– Ես դեռ համոզված չեմ, որ հստակ հասկանում եմ, թե ինչ նպատակով էր մահարաջան դա անում,– խոստովանեցի ես:

– Իր հուղարկավորությունը նշելով՝ նա հիշեցնում էր իրեն, որ կյանքը կարճ է: Նա այս քայլը կապում էր այն փաստի հետ, որ ամեն օր կարող էր լինել իր կյանքի վերջին օրը: Եվ սրանով նա իր մեջ մտցնում էր շտապելու, ջերմեռանդության և ինչ-որ բան բուռն ցանկությամբ անելու զգացողություն, որի պակասն ունի ղեկավարների և առաջնորդների ճնշող մեծամասնությունը: Վերհիշելով իր մահկանացու լինելը՝ նա համոզվում էր, որ ապրում էր լիարժեք կյանքով և, հետևաբար, կարևոր գործերը չէր հետաձգում: Նրա յուրաքանչյուր օրն այսպես դառնում էր արվեստի գործ՝ իր փոքրիկ հարգանքի տուրքը՝ ի պատասխան իրեն ապրելու հնարավորություն տալու պարգևին: Համոզված եմ, որ կհամաձայնես, Փիթեր, որ մեզնից շատերն ապրում են այնպես, կարծես աշխարհի ամբողջ ժամանակն իրենց են տվել: Մենք անհանգստանում ենք չնչին բաներից և կենտրոնանում մանրուքների վրա: Մենք շարունակ մտածում ենք անցյալի ձախորդությունների մասին և անհանգստանում ապագայի համար: Մենք կյանքին վերաբերվում ենք որպես մի մեծ ներկայացման գլխավոր փորձի: Իսկ հետո՝ մահվան մահճում, ափսոսանքով լի

սրտով անդրադառնում ենք մեր չձեռնարկած բոլոր նախաձեռնություններին, մեր չկառուցած բոլոր հարաբերություններին, մեր չապրած բոլոր արկածներին և մեր չտեսած բոլոր արևածագերին: Ինձ համար զավեշտալին այն է, որ մարդիկ ասում են, թե ամեն ինչ կանեին մի փոքր ավելի ժամանակ ունենալու համար, բայց շարունակում են անիմաստ վատնել իրենց ունեցած թանկարժեք ժամանակը:

– Որքան մեծ ճշմարտություն կա խոսքերիդ մեջ, Ջուլիան: Ես հստակ գիտեմ, թե ինչ նկատի ունես: Նայում եմ երեխաներիս, չեմ հավատում, թե որքան արագ է անցնում ժամանակը: Քրիստոֆերը շուտով կդառնա տասնմեկ տարեկան, իսկ Էլիոթը՝ տասնչորս: Թվում է՝ դեռ երեկ էր, որ երգում էի նրանց համար, որպեսզի քնեին իրենց օրորոցներում: Ես իսկապես կարոտել եմ իմ հիանալի երեխաների հետ անցկացրած շատ թանկարժեք ակնթարթները: Կան շատ այլ բաներ, որոնք ցանկացել եմ անել, բայց այդպես էլ չեմ արել: Ժամանակն այնքան արագ է անցնում: Ես իսկապես կյանքից ետ եմ ընկել:

– Փիթեր, կարծես ավելի վաղ ասել եմ՝ կա՛մ դու ես ներգործում կյանքի վրա, կա՛մ կյանքն է ներգործում քեզ վրա: Բայց երկու դեպքում էլ կյանքը ոչ ոքի չի սպասում: Դադարեցրու այդքան ժամանակ հատկացնել ուրիշների հաջողության մասին մտածելու վրա և սկսիր կենտրոնանալ ապագայի քո սեփական տեսլականի վրա: Քաջություն ունեցիր ընդունելու, որ ուրիշի հաղթանակների մասին մտածելու վրա վատնած յուրաքանչյուր րոպեն քեզ հեռացնում է քո սեփական հաղթանակից: Հույսերդ ու երազանքներդ մեկ այլ օրվա մի՛ թող: Մի՛ հետաձգիր դառնալ այն առաջնորդը, որ հոգու խորքում գիտես՝ կարող ես դառնալ: Հենց հիմա է այդ բոլոր իրադարձություններն իրականացնելու ժամանակը: Հենց

հիմա է քո առաջնորդության մեջ որոշ ռիսկերի դիմելու ժամանակը: Հենց հիմա է ժամանակը փորձարկելու այն նոր ռազմավարությունները, որոնց մասին մտածել ես: Հիմա ժամանակն է ցույց տալու քո մարդկանց, թե որքան ես գնահատում նրանց: Հիմա ժամանակն է իսկապես սիրելու քո ընտանիքը և պատասխանատվություն ստանձնելու քո կյանքի համար: Արա այն ամենը, ինչ միշտ ցանկացել ես անել՝ լինի սաքսոֆոն նվագել սովորելը, թե գոլֆ խաղում հմտանալը: Բարձրացիր կյանքի լեռը և տես, թե ինչ տեսք ունի կյանքը լեռնագագաթից: Դու կտեսնես բաներ, որոնք ուրիշները չեն կարող տեսնել: Եղիր այն մահարաջայի նման: Ապրիր ամեն օրդ այնպես, կարծես դա քո վերջին օրն է: Հակառակ դեպքում դու կմեռնես՝ այն լավագույնը ներսումդ պահած:

Ջուլիանն այնուհետև ձեռքը տարավ իր պատմուճանի տակ և հանեց ինձ համար անսպասելի մի նվեր: Դա մի հնամաշ մագաղաթ էր, որ ուսումնարանում ժապավենով կապված պատվոգիր էր հիշեցնում:

– Ահա, բարեկամս: Երկար ժամանակ է, ինչ ուզում եմ սա քեզ տալ: Մեր բարեկամությունն ինձ համար միշտ շատ բան է նշանակել, նույնիսկ եթե ես միշտ չէի ունեցել դա ցույց տալու քաղաքավարությունը: Ես իսկապես ուզում եմ, որ դու վարես այնպիսի ուրախ և բովանդակալից կյանք, որը յուրաքանչյուրիս իրավունքն է ի ծնե: Այս փոքրիկ հուշանվերը կօգնի քեզ քո առաջնորդության ճանապարհին և կհիշեցնի մի մեծ ճշմարտություն: Այն պարունակում է կյանքի նպատակի լավագույն սահմանումներից մեկը, որ ես երբևէ կարդացել եմ: Հուսով եմ, դա նույնքան օգտակար կլինի քո անձնական աճի համար, որքան իմ:

Ես անմիջապես արձակեցի ժապավենը և ուսումնասիրեցի այն բառերը, որոնք սիրով փորագրված էին ոլորաթղթի վրա: Նրանք նրբագեղ էին իրենց պարզությամբ

և հավերժական՝ իրենց առաջնորդության խորհրդով: Դրանք մեծ փիլիսոփա Էմերսոնի խոսքերն էին և շատ բան էին ասում այն մասին, թե ինչ է իրական հաջողությունը: Այնտեղ գրված էր.

«Հաճախ ծիծաղել ու շատ սիրել, շահել խելացի անձանց հարգանքն ու երեխաների խանդաղատանքը, արժանանալ ազնիվ քննադատների գնահատանքին, գնահատել գեղեցկությունը, նվիրվել անձնուրաց, նախքան աշխարհից հեռանալը, այն մի փոքր ավելի լավը դարձնել՝ լինի դա առողջ երեխա պարգևելու, փոքրիկ պարտեզ ունենալու, թե սոցիալական վիճակը վերականգնելու տեսքով, նվագել ու ծիծաղել խանդավառությամբ և երգել ցնծությամբ, գիտակցել, որ գեթ մեկ կյանք քո շնորհիվ հեշտ է շնչել՝ նշանակում է հաջողության հասնել»:

Երբ մենք ճոպանուղի նստեցինք, որպեսզի լեռան ստորոտ վերադառնանք, մտքումս անդրադարձա այն խրատներին, որոնք Ջուլիանն ինձ տվել էր ինքնառաջնորդության վերաբերյալ: Ես գիտեի, որ ինքնավերականգնման, հարուստ գիտելիքներ ստանալու, ֆիզիկական առողջությունը բարելավելու, վաղ արթնանալու և մահամերձի մտածելակերպ ունենալու կարգապահությունները մեծ փոփոխություն էին մտցնելու իմ ապրելակերպի մեջ: Ես բացարձակ կասկած չունեի այս առումով: Կյանք *վարելու* փոխարեն ես ձեռք էի բերել կյանք *ունենալու* գիտակցություն:

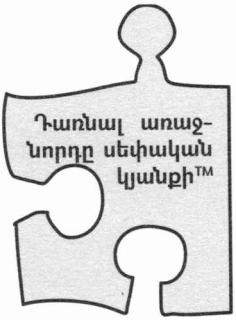
Այդ մոգական օրը, երբ լուսավորյալ ընկերոջս հետ դանդաղ շարժվում էինք լեռն ի վար՝ ըմբոշխնելով բնության շքեղությունը, ես վերջապես հասկացա, որ հաջողությունն իսկապես «ներքին աշխատանք» էր, և որ *ապագայի տեսլական ունեցող առաջնորդը նախևառաջ*

պետք է սկսի իր ներքին առաջնորդությունից: Ես, ի վերջո, հասկացա, որ սա իմ արթնության հիանալի ժամանակն էր, և ես պարտավոր էի այսուհետ կյանքս ապրել ավելի մեծ նվիրումով: Ես նաև հասկացա, որ երբևէ չեմ կարողանա օգնել այլոց՝ բացահայտելու իրենց շնորհները, եթե առաջին հերթին չբացահայտեմ իմ թաքնված ներուժը:

Գլուխ 10. Գիտելիքների ամփոփում

Ջուլիանի՝ ընկույզի կեղևի վրա ամրագրված իմաստությունը

Սովորույթ



Նպատակ

Ինքնառաջնորդվել:

Խորհուրդ

- Արտաքին առաջնորդությունն սկսվում է ներքին առաջնորդությունից:
- Մենք աշխարհը տեսնում ենք ոչ թե այնպիսին, ինչպիսին այն կա, այլ այնպիսին, ինչպիսին մենք ենք:
- Անձնական գերակատարության գիտակցված ձգտմանը զիջող ցանկացած դրսևորում հանդիսանում է անձնական թերակատարության չգիտակցված ձգտում:
- «Երբեք մի՛ գոհացեք միջակությամբ, երբ կարող եք հասնել կատարելության»:

Խրատ

- Ինքնավերականգնման կարգապահություն™
- Առատ գիտելիքներ ստանալու կարգապահություն™
- Ֆիզիկական առողջությունը բարելավելու կարգապահություն™
- Վաղ արթնանալու կարգապահություն™
- Մահամերձի մտածելակերպ ունենալու կարգապահություն™

Մեջբերում

«Մի՛ եղեք այնքան զբաղված, որ բաց չթողնեք ապրելու հնարավորությունը»:

Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»

ՍՈՎՈՐՈՒՅԹ 7

Տեսնել այն, ինչ բոլորն են տեսնում
Մտածել այն, ինչ ոչ ոք չի մտածում

ԳԼՈՒԽ ՏԱՍՆՄԵԿԵՐՈՐԴ

Ստեղծարար և նորարար լինելու սովորույթը

> Ամեն օր կարդացեք մի բան, որը ոչ ոք չի կարդում:
> Ամեն օր մտածեք մի բան, որը ոչ ոք չի մտածում:
> Առմիշտ միախոհությունը մտքի համար լավ չէ:
>
> **Քրիստոֆեր Մորլի**

– Մեր հանդիպումը շատ կարճ է տևելու,– նկատեց Ջուլիանը լեռան ստորոտում բաժանվելուց առաջ:

– Ինչո՞ւ,– ակներև հիասթափությամբ հարցրի ես:

– Քանի որ ես տեղափոխվելու պատրաստությունների մեջ եմ: Իմ աշխատանքը քեզ հետ գրեթե ավարտված է: Դու ընչաքաղցությամբ կլանել ես առաջնորդության խորհուրդը, որին քեզ հաղորդակից դարձրի, և քեզ դրսևորել ես որպես իմ լավագույն աշակերտ: Ես չեմ կասկածում, որ «ԳլոբալՎյուն» սրընթաց միջազգային ճանաչում ձեռք կբերի և կբարգավաճի քո առաջնորդության տեսլականի ներքո: Առավել կարևոր է այն, որ դու այժմ հայտնաբերել ես, թե ինչպես է պետք ինքնաառաջնորդվել, ինչպես «ԳլոբալՎյուն» դարձնել մի վայր, որտեղ կարող են բացահայտվել քո մարդկանց բնատուր պարգևները և իրականացվել նրանց մեծագույն հույսերը: Շարունակիր լավ ծառայել քո մարդկանց՝ ազատագրելով նրանց շնորհները և հիշեցնելով նրանց այն ծանրակշիռ ու երանավետ նպատակի մասին, որի

ուղղությամբ նրանք աշխատում են: Փոխարենը նրանք ևս քեզ լավ ծառայություն կմատուցեն:

– Իսկ ո՞ւր ես գնալու:

– Գոյություն ունի մեկ այլ անձնավորություն, որը հուսահատության մեջ է և իմ բացահայտած իմաստության հրատապ կարիքն ունի: Եվ, ուրեմն, իմ պարտքն է լինել նրա կողքին:

– Դու պատրաստվում ես լքե՞լ անտառում քո պատրաստած այն հյուղակը: Կարծես այնտեղ ունեիր այն ամենը, ինչ քեզ պետք էր:

– Եկ ասենք, որ ես որոշ ժամանակով եմ հեռանում: Բայց, ո՞վ գիտի, մի քանի ամիս հետո գուցե տեսնես ինձ կանգնած քո վարդերի պարտեզում,– ասաց Ջուլիանը՝ աչքով անելով:

Ջուլիանի հետ հանդիպմանն ընդառաջ մեքենան վարելիս ինձ տանջում էր այն միտքը, որ այլևս նրան չեմ տեսնելու: Ես շատ տխուր էի: Նա միշտ իմ ընկերն էր եղել, բայց ես հիմա նրան տեսնում էի շատ յուրահատուկ լույսի ներքո: Ոչ ոք ինձ վրա այդպիսի ազդեցություն չէր ունեցել, նույնիսկ հայրս: Դժվարությունների մեջ հայտնված այնքան շատ այլ առաջնորդներ կային, որոնց Ջուլիանը կարող էր այցելել, բայց նա առաջինը եկել էր ինձ մոտ: Եթե կար մի առանձնահատկություն, որը նա միշտ շռայլորեն կիրառում էր, դա նրա հավատարմությունն էր: Ես նրա ընկերն էի, ուստի նա որոշել էր օգնել ինձ:

Նրա խորհրդատվական դասընթացները նման չէին երբևէ իմ կյանքում ունեցած փորձառությանը: Դրանց միջոցով Ջուլիանն ինձ ուղղորդել էր ուսումնասիրել մտքի նոր ուղիներ և գնահատել, թե ինչու եմ արել այն, ինչ արել եմ: Նա ինձ ստիպել էր խոր փորփրել և մտածել, թե ով եմ ես ոչ միայն որպես առաջնորդ, այլև

որպես մարդ: Նա ինձ հետ կիսել էր իր ունեցած առաջնորդության իմաստության մարգարիտները, որոնց մասին երբևէ չէի լսել այլ աղբյուրներից. իմաստություն, որն ինձ օգնելու էր լինել խանդավառ, ոգեշնչված և լիարժեք: Ես իրոք աղոթում էի, որ մեր ուղիները շուտով կրկին խաչվեին, երբ նա մեկներ իր նոր նպատակավայր: Ինձ, ինչպես և բոլորիս, այսպիսի ընկեր և վարդապետ էր պետք: Եվ ես նրան ինչ-որ կերպ շնորհակալ լինելու մեծ ցանկություն ունեի:

Երբ դուրս եկա մայրուղուց և սկսեցի ընթանալ սաղարթախիտ տարածքով, որտեղ իրենց վագոններն ու շարժական ավտոբուսներն էին կայանել միջին խավի շատ ընտանիքներ, նկատեցի նպատակավայրս: «Սենթենիալ» տարրական դպրոցը հայտնի է որպես երկրի լավագույն կրթական հաստատություններից մեկը. հաստատություն, որը տալիս է արտասովոր թվով շնորհալի շրջանավարտներ: Տարբեր երկրների ուսուցիչներ այստեղ են գալիս՝ ուսումնասիրելու դասավանդման այն նորարարական մեթոդները, որոնք կիրառում են դպրոցի անձնվիրաբար աշխատող ուսուցիչները, որոնք բախտ են ունեցել անձնակազմի անդամ ընտրվել: Եվ չնայած աշակերտները տասը տարեկանից ցածր տարիքի են՝ նրանց անընդմեջ խրախուսում են ընդլայնել իրենց կարողությունները և երազել մեծ ապագայի մասին: Սա այն դպրոցն է, որի աշակերտների թվում իր երեխային տեսնելու հույս է փայփայում յուրաքանչյուր ծնող:

Ջուլիանն արդեն ժամանել էր և խաղահրապարակի կենտրոնում կանգնած զրուցում էր դպրոցի հանրահայտ տնօրեն տիկին Մեյփլզի հետ, որը հաճախ էր հայտնվում ազգային լրատվամիջոցներում՝ կրթության ներկա վիճակի վերաբերյալ իր տեսակետները հաղորդելու, ներառյալ իր կարծիքը, որ դպրոցները պետք է ավելի մեծ շեշտ դնեն երեխայի բնավորության զարգացման վրա:

Չնայած Ջուլիանը հագել էր իր՝ վանականի պատմուճանն ու սանդալները՝ տնօրենը կարծես դեմ չէր դրան: Նրանց ջերմ զրույցից կարելի էր ենթադրել, որ նրանք ծանոթներ են:

– Ողջույն, Փիթեր,– ոգևորությամբ բղավեց Ջուլիանը, երբ ես ոտքս խաղահրապարակ էի դնում, որը նոր էր սկսել լցվել իրենց հետառավոտյան ընդմիջումը վայելող փոքրիկ աղմկոտ երեխաներով:– Կցանկանայի քեզ ծանոթացնել իմ շատ սիրելի ընկերոջ՝ Միլդրեդ Մեյփլզի հետ:

– Հաճելի է ծանոթանալ Ձեզ հետ, Միլդրեդ,– ասացի ես՝ պարզելով ձեռքս՝ բարևելու համար:– Ես Ձեզ բազմիցս տեսել եմ հեռուստատեսությամբ:

– Ինձ նմանապես հաճելի է Ձեզ հետ ծանոթանալ, Փիթեր: Ես Ձեր մասին շատ եմ լսել: Ձեր և Ձեր ընկերության մասին տեղեկացել եմ նաև թերթերից: Դուք մեծ հաջողությունների եք հասել:

– Ստիպված եմ ցավով խոստովանել, որ դա վաղուց էր: Մենք կանգնեցինք մի շարք դժվարությունների առջև, ինչն անհետևանք չմնաց: Բայց այս հարցում Ջուլիանն իրոք մեծ օգնություն է ցույց տվել ինձ՝ փրկելով իրավիճակը: Տպավորությունն այնպիսին է, որ ես առաջիկայում նոր բրենդային ընկերության ղեկավար եմ դառնալու: Կարծում եմ, շուտով կրկին կլսեք մեր մասին:

– Անհամբեր կսպասեմ,– քաղաքավարի պատասխանեց տիկին Մեյփլզը:

– Դեմ չեք, եթե հարցնեմ, թե որտեղից եք ճանաչում միմյանց:

Նրանք երկուսով սկսեցին քրքջալ:

– Միլդրեդի ամուսինը «Ֆերարիի» ներկայացուցիչն է մեր երկրում: Ես նրանից էի գնել մեքենաս,– պատասխանեց Ջուլիանը:– Մենք մտերմացանք, իսկ ժամանակի ընթացքում ես պատիվ ունեցա ծանոթանալ նաև

Միլդրեդի հետ: Երբ դու մոտեցար, մենք իմ մեքենայից էինք խոսում:

– Ամեն ինչ կտայի, որպեսզի տեսնեի, թե ինչպես ես սլանում դրանով գլխավոր փողոցով՝ վանականիդ ալ կարմիր պատմուճանով, Ջուլիան,– ասաց Միլդրեդը:– Իրոք շատ կցանկանայի տեսնել: Ամեն դեպքում՝ շատ ուրախ եմ քեզ կրկին հանդիպելուս համար: Ես դեռ չեմ կարողանում հաշտվել քո տեսքի հետ, բայց եթե կա մի բան, որում համոզվել եմ գրեթե երեսուն տարվա իմ դպրոցականների հետ աշխատանքի ընթացքում, այն է, որ մենք բոլորս պետք է հրաշքներ գործենք մեր կյանքում: Իսկ այժմ, պարոնայք, ձեզ մենակ եմ թողնում: Հուսով եմ, մի օր կայցելես «Ֆերարիի» սրահ, Ջուլիան: Համոզված եմ, որ Ձեքն ուրախ կլինի քեզ տեսնել,– ասաց նա և քայլերն ուղեց դեպի իր գրասենյակ տանող մաքուր սպիտակ աստիճանները:

– Չի բացառվում,– ժպտալով պատասխանեց Ջուլիանը:– Ո՞ւր ենք հասել, Փիթեր: Լավ, հիշեցի՝ յոգ Ռամանի հավերժական առաջնորդության համակարգի 7-րդ սովորույթին. յոթերորդ փորձառությունը, որը տեսլական ունեցող առաջնորդները որդեգրել են իրենց առօրյայում՝ հավաստիանալու, որ իրենք գործում են ըստ արժանվույն:

– Անցյալ անգամ, երբ Պերսիվալ լեռան մոտ ինձ մենակ թողեցիր, մոռացար տալ գլուխկոտրուկի հաջորդ կտորը: Դու ինձ իրոք պահել ես անորոշության մեջ: Ողջ շաբաթ մտածել եմ, թե ինչի մասին է լինելու 7-րդ սովորույթը:

– Իրականում չեմ մոռացել, Փիթեր: Ես հույս ունեի, որ դու կանես այն, ինչ արել ես, քանի որ յոթերորդ սովորույթը վերաբերում է գաղափարների ուժին: Ինչպես ավելի վաղ ասել եմ, մեր ներկայիս տեղեկատվական դարաշրջանում ոչ թե նյութերը, այլ գաղափարներն են

դարձել հաջողության գրավական: Մեր քաղաքակրթության պատմության մեջ առաջին անգամ ցանկացած ընկերության իրական արժեքը ամեն առավոտ մտնում է շենք և ամեն գիշեր դուրս գալիս շենքից: Ցանկացած կազմակերպության մեծագույն ակտիվը նրա աշխատակիցների գլուխների մեջ է:

– Պատկերավոր ներկայացրիր,– ժպտալով ասացի ես:– Չեմ կարծում, թե այս մեկը հեշտ կմոռանամ:

– Լավ է, որ այդպես է, քանի որ, որպես տեսլական ունեցող առաջնորդ, քո ամենակարևոր խնդիրներից մեկը քո յուրաքանչյուր աշխատակցի մտքում ստեղծագործելու բնատուր ունակությունը բացահայտելն է: Դու պետք է օգնես քո աշխատակիցներին ավելի խելացի մտածել և ոգեշնչես նրանց՝ ուսումնասիրելու և գտնելու մտքի նոր ուղիներ: Միայն այդ դեպքում դու կզգաս նորամուծությունների տարափ, որը քեզ պետք կգա նախքան «ԳլոբալՎյուն» վերածվի համաշխարհային կարգի կորպորացիայի:

– Բայց իրո՞ք ճիշտ է, որ մենք բոլորս ստեղծագործ անհատներ ենք: Ես նկատի ունեմ՝ արդյոք իմ աշխատակիցներից յուրաքանչյուրն ունա՞կ է ստեղծագործական մտածողության: Ի՞նչ կասես մեր ֆինանսների բաժնի հաշվապահների կամ մեր իրավաբանական բաժնի փաստաբանների մասին: Իհարկե, նրանք ստեղծագործական տեսակ չեն կարող լինել:

– Գրազ եմ գալիս, որ կարող են: Պարզապես նրանց, հավանաբար, երբեք չեն խրախուսել ստեղծագործել, ուստի նրանց ստեղծարար միտքը քնած է: Ես ինքս ժամանակին կարծում էի, որ ստեղծագործողները միայն բանաստեղծները, գրողները, արվեստագետներն ու դերասաններն են: Ցոգ Ռամանն ու մնացած իմաստունները ինձ հակառակն ապացուցեցին: Նրանք երբևէ տեսածս ամենաստեղծագործ մարդիկ են: Այն, ինչ

նրանք կարող են անել, զարմանալի է: Չնայած նրանք ապրում են աշխարհից մեկուսացած, հեռու են ժամանակակից կյանքի ազդեցությունից, բայց ունեն հիանալի գործիքներ և մեխանիզմներ, որոնք օգնում են նրանց իրենց գործունեության մեջ: Թեև նրանք ապրում են շատ հասարակ կյանքով, կարողացել են պատրաստել բարձր արդյունավետության սարքավորումներ՝ իրենց իմաստնությունը գրանցելու, բարձր հիգիենա պահպանելու և աստղերի տեղաշարժն ուսումնասիրելու համար:

– Ահա, մենք կրկին մոտեցանք աստղերին: Երբ ես պատրաստվում ինձ ասել, թե ինչու ես այդչափ հետաքրքրված աստղերով, մասնավորապես այն պայծառ աստղով, որը ժամանակ առ ժամանակ հայտնվում է մեր տեսադաշտում: Իմ հետաքրքրասիրությունն սկսում է ինձ այրել, Ջուլիան,– ասացի ես՝ աղերսական հայացքով նայելով նրան:

– Հաջորդ անգամ անկասկած կասեմ: Առայժմ պարզապես ընդունիր, որ յուրաքանչյուր մարդ օժտված է արարելու ունակությամբ: Սկսիր քո աշխատավայրը դիտարկել որպես գաղափարների մի հսկա գործարան, որպես վայր, որտեղ ստեղծարարությունն ու նորարարությունը գնահատվում և պարգևատրվում են: Տեղեկացրու քո մարդկանց, որ այժմ նրանք կարող են որոշ ռիսկերի դիմել: Սովորեցրու նրանց, որ ձախողումը ոչ այլ ինչ է, քան սովորել, թե ինչպես հաղթել, և որ չնայած նրանց կողմից ստանձնած որոշ ռիսկեր կարող են ետընթացի հանգեցնել, բայց շատերը կհանգեցնեն նորարարության: Տարածիր այս տրամադրությունը քո ամբողջ ընկերությունում: Խրախուսիր ստեղծարարությունը և հասկացրու, որ այժմ ողջունում ես քո մարդկանց լավագույն գաղափարները, պատրաստ ես նրանց լսել, հասկանալ և օգնել իրականացնել այդ գաղափարները:

– Հետաքրքիր է: Ուրեմն, ռիսկի դիմելն անհրաժեշտ է նորարարության համար:

– Միանշանակ: Դու չես կարող հասնել երրորդ ճամբար՝ մեկ ոտքդ դեռ երկրորդում թողած: Գաղափարներով հարուստ այս դարաշրջանում մրցունակ մնալու համար դու և քո ղեկավարները պետք է այնպես անեք, որ ձեր մարդիկ ձգվեն: Դուք նրանց պետք է վստահություն հաղորդեք, որը նրանց անհրաժեշտ է անվտանգության գոտուց դուրս գալու և անհայտը բացահայտելու համար: Պետք է նրանց ոգեշնչել նմանվել թիթեռների, ոչ թե կռատուկների:

– Ինչ նկատի ունես:

– Թիթեռներն իրենց օրերն անցկացնում են նոր տեսարաններ ուսումնասիրելով և դեպի նոր բարձունքներ թևածելով, մինչդեռ կռատուկները կառչում են մի տեղից և այնտեղ մնում ամբողջ կյանքում: Քո մարդկանց ռիսկի դիմելը խրախուսելով և անխուսափելի անհաջողությունների բախվելու դեպքում չպատժելով՝ դու նրանց կտաս իրենց երևակայածը կյանքի կոչելու ազատություն: Հիշիր, թե ինչ արեց «Սաութուեսթ էըլայնզ» ընկերությունն այն ղեկավարի հետ, որը հանդես էր եկել նորարարական ծրագրով, բայց անսպասելիորեն ձախողվել էր:

– Նրան խրախուսեցին, ճի՞շտ է:

– Ճիշտ այդպես: Մի ասա ինձ, որ դա չի ներշնչում ստեղծագործական բարձր մակարդակի հասնելու և կազմակերպության ներսում ռիսկի դիմելու:

– Այո, իրավացի ես: Ստացվում է, որ ստեղծագործելու էությունը ռիսկի դիմելու մեջ է:

– Դա պարզապես մի մասն է այն բանի, ինչը թույլ է տալիս մարդկանց ազատագրել իրենց մեջ գոյություն ունեցող բնատուր ստեղծագործական հնարավորությունները: Ստեղծագործության էությունը իրականում

մտքի ինքնատիպության մեջ է: Ահա,– ասաց Ջուլիանը՝ ձեռքը տանելով պատմուճանից ներս և հանելով գլուխ-կոտրուկի յոթերորդ կտորը,– յոգ Ռամանը շատ ավելի նրբագեղ է շարադրել այս սկզբունքը, քան ես երբևէ կկարողանայի:

Գլուխկոտրուկի վրայի գրությունը դժվարընթեռնելի էր: Երբ ավելի մանրակրկիտ ուսումնասիրեցի այդ փայտե կտորը, կարողացա նշմարել հետևյալ գրությունը.

Սովորույթ 7. Տեսնել այն, ինչ բոլորն են տեսնում, մտածել այն, ինչ ոչ ոք չի մտածում:

– Ուղղակի նայիր այս չքնաղ փոքրիկներին: Նրանք բոլորը ստեղծարարության վառ օրինակներ են, նրանցից յուրաքանչյուրը: Ոչ ոք կարկուտի պես չի թափվել նրանց գլխին և ասել, որ լուսինը պանրից չի պատրաստված կամ Ձմեռ պապ գոյություն չունի: Ոչ ոք չի խեղդել նրանց երազանքները՝ ասելով, որ նրանք բժիշկ, իրավաբան, տիեզերագնաց կամ կինոդերասան լինել չեն կարող: Նրանց համար աշխարհն անսահման այլընտրանքների և անբավ հնարավորությունների վայր է: Նրանց սրտերը մաքուր են, իսկ մտքերը՝ ջինջ: Ուշադիր ուսումնասիրիր նրանց: Տես, թե ինչպես են նրանք ճկում իրենց երևակայությունը: Տես, թե ինչպես են նրանք իրենց ուշադրության կենտրոնում պահում այն ամենը, ինչ անում են: Երեխաները մեզ՝ մեծահասակներիս, պարգևատրում են իրենց ներկայությամբ դասեր տալու համար, որոնց կարիքը մենք շատ ունենք:

– Ես, անշուշտ, համաձայն եմ դրա հետ, Ջուլիան: Հիշում եմ, երբ երեխաներս փոքր էին, այնքան շատ բան եմ սովորել նրանցից:

– Օրինակ՝ ինչ:

– Ես սովորել եմ հետաքրքրասեր, ինքնաբուխ լինելու և խաղեր խաղալու կարևորությունը: Ցավոք, երբևէ չեմ կիրառել դա գործնականում:

– Այո, ճիշտ ես: Յոգ Ռամանը մի օր երեկոյան ինձ պատմեց մի պատմություն, որը ես կցանկանայի քեզ նույնպես պատմել: Մի անգամ մի յոգ իր աշակերտների հետ նստած բարձր Հիմալայների ստորոտում իմաստությունից է խոսում: Հանկարծ նա մի գիծ է քաշում հողի մեջ և խնդրում, որպեսզի աշակերտներից յուրաքանչյուրը գիծն ավելի կարճացնի՝ առանց դրա որևէ մաս ջնջելու: Աշակերտները տարակուսանքի մեջ են ընկնում՝ չիմանալով ինչպես կարճացնել այդ գիծը՝ առանց դրան դիպչելու, բացառությամբ մի աշակերտի: Նա յոգի մոտ ուսանել էր երկար տարիներ և մեծ փորձառություն էր ձեռք բերել: Մոտենալով վարդապետի գծած գծին՝ նա դրա կողքին արագ գծում է ավելի երկար մի գիծ, բայց ոչ մի կերպ չի մնասում կամ ջնջում վարդապետի գծած գիծը: Վարդապետը ժպտում է և ասում. «Շատ լավ: Հիմա առաջին գիծն ավելի կարճ է»:

Այս տեսակ ինքնատիպ մտածելակերպը հենց 7-րդ սովորույթն է: «Տեսնել այն, ինչ բոլորն են տեսնում, մտածել այն, ինչ ոչ ոք չի մտածում» ստեղծագործական և նորարարական սովորույթը քեզ կոչ է անում սկսել ձերբազատվել իրերին նայելու ավանդական ձևերի կապանքներից, որպեսզի կարողանաս տիրապետել փոփոխվող գործարար աշխարհից բխող անորոշությանը: Դա ոչ այլ ինչ է, քան հին խնդիրներին նոր լուծումներ տալու հմտություն զարգացնելը և արածդ ավելի խելացի անելու նոր եղանակներ գտնելը: Խոսքն այն մասին է, որ իրերը տեսնես ոչ թե այնպես, ինչպես դրանք կան, այլ այնպես, ինչպես դրանք կարող են լինել: Ամեն ինչ փոխկապակցված է առաջնորդության խիզախության հետ. թույլ տալ, որ մանկանը բնորոշ զարմանքի զգացումը լցնի քո մարդկանց սրտերն ու մտքերը:

«ԳլոբալՎյու» ընկերությունում նորարարական մտածելակերպ խթանելու համար դու *պետք է գիտակցես,*

որ քո գերակայություններից մեկն այնպիսի աշխատավայր ստեղծելն է, որտեղ մարդիկ պարգևատրվում են հետաքրքրասիրություն ցուցաբերելու համար, իսկ նրանց նոր գաղափարները դիտարկվում են որպես հաջողության սերմեր: Հիշիր. նույնիսկ մեկ լավ գաղափարը կարող է լիովին վերափոխել քո ընկերությունը: Արդյունավետությունը խթանելու կամ աշխատանքի որակը բարձրացնելու մեկ նոր փայլուն եղանակը կարող է տարբերություն մտցնել ձեր հիմնական գործունեության մեջ: Թերևս, ինչն ավելի կարևոր է, իրապես պատշաճ կերպով օգտագործված ինքնատիպ միտքը կարող է փոխել այն մեծաթիվ մարդկանց կյանքը, որոնց ծառայելու առաքելությունն ունի ձեր ընկերությունը: Սա է նորարարության իրական ուժը. աշխարհը դարձնել ավելի լավ տեղ: Ինչպես Մայա Անջելուն է գեղեցիկ նկարագրել. «Բախտավոր է նա, ում երևակայությամբ կարելի է լիովին վերափոխել մեկ միլիոն իրողություն»:

– Ուրեմն, ինչի՞ց սկսեմ:

– Նախևառաջ դու պետք է յուրաքանչյուր մարդու մեջ տեսնես արվեստագետի:

– Իրո՞ք: Նույնիսկ վաճառքի գծով տղաների՞ ու բեռնափոխադրողների՞:

– Այո, ինչպես նախկինում ասել եմ, տեղեկացվածությունը նախորդում է փոփոխություններին, և եթե դու տեղյակ չլինես, որ քո ընկերության յուրաքանչյուր կին և տղամարդ աշխատակից կարող է օգտագործել իր երևակայությունը նոր գաղափարներ ստանալու համար, «ԳլոբալՎյուն» երբեք չի վերածվի նորարարակենտրոն ընկերության: Հաղորդակից եղիր առաջնորդության իմաստությանը՝ հասկանալու, որ բոլոր մարդիկ արվեստագետներ են՝ ունակ դրսևորելու արտակարգ ստեղծարարություն, երբ խրախուսվում են իրենց ինքնատիպ մտածելակերպով առանձնանալու համար:

Մենք բոլորս ունենք ստեղծագործական քվանտային մակարդակների հասնելու կարողություն: Պարզապես նայիր այս երեխաներին,– ասաց Ջուլիանը՝ ցույց տալով խաղահրապարակում խաղացող երեխաներին:– Այն փոքրիկ տղան, որը նվագում է իր մտացածին կիթառը, կարծում է, որ ինքը երեկոյան երաժշտական տեսահոլովակի իր տեսած ռոք աստղն է: Ծառի մոտ կանգնած երիտասարդ աղջիկը հավատում է, որ գերհերոս է, որը ստանձնել է աշխարհին աղետից փրկելու մեծ առաքելությունը: Դու չես կարող առարկել, որ նրանցից յուրաքանչյուրն արվեստագետ է, ստեղծագործող՝ հարուստ ցանկացած պահի հիասքանչ գաղափարների հրավառություն իրականացնելու ունակությամբ:

– Բայց չէ՞ որ նրանք ընդամենը մի խումբ երեխաներ են,– հակառակվեցի ես:– Իմ առաջնորդած մարդիկ մեծահասակներ են, որոնց ճնշող մեծամասնությունը, կարծես, ունակ չէ մտածելու կամ ինչ-որ արտառոց բան անելու: Առաջարկիր նրանց ինչ-որ նոր բան փորձել, և նրանք անմիջապես կպատվեն քրտինքով և կլցվեն վախով: Նրանք կառչում են գործելու իրենց ավանդական ձևերից, կարծես թե իրենց կյանքը կախված է դրանից, նույնիսկ եթե նոր մոտեցումը հազար անգամ ավելի լավն է:

– Ո՞ւմ մեղքն է դա,– Ջուլիանը հարցրեց լուրջ հնչերանգով:– *Հիշիր. մարդիկ արձագանքում են քո առաջնորդելու ոճին համապատասխան*: Եթե նրանք այդպես են արձագանքում քո կոչին, ապա դա նշանակում է, որ դու և քո ղեկավարներն ակնհայտորեն չեք ստեղծել այնպիսի անվտանգ միջավայր, որտեղ նրանք անկաշկանդ կարողանային նոր հասկացություններ ուսումնասիրել: Գուցե նրանք վախենում են ձախորդության դեպքում պատժվելո՞ւց: Գուցե նրանց անշարժությունը պայմանավորված է ծաղրված լինելու վախո՞վ, եթե հանդես գան

պակաս ընդունելի ոճով: Եթե քո մարդիկ խանդավառությամբ և ջերմեռանդորեն չեն ընդունում ցանկացած նոր գաղափար, հասկացություն և համակարգ, ապա միայն այն պատճառով, որ դուք ժամանակ չեք տրամադրել ստեղծելու «առանց ռիսկերի» աշխատավայր: *Ստեղծագործական միտքը միշտ կաշկանդվում է, երբ մարդիկ զգում են, որ կորցնելու բան ունեն:*

– Այդ դեպքում ես ինչպե՞ս կարող եմ ստեղծել «առանց ռիսկերի» միջավայր:

– Կան բազմաթիվ եղանակներ: Թող որ քո մարդիկ ձախողվեն: Բարձրացրու վստահության աստիճանը: Ողջունիր ինքնաբուխ լինելու համար, պարգևատրիր ինքնատիպ մտածողության համար: Եվ թող որ մարդիկ ազատ զգան իրենց: Թող որ նրանց երևակայությունը փայլի իր ողջ շքեղությամբ:

– Վերջերս մի հոդված էի կարդացել «Ռիբոկ» ընկերության գլխավոր տնօրեն Փոլ Ֆայրմանի ստորագրությամբ, որտեղ ասվում էր, որ ընկերության հաջողության գաղտնիքն աշխատակիցներին ստեղծագործելու ազատություն տալու մեջ է եղել: «Սովորական մարդիկ դուրս էին եկել իրենց սահմանափակումների շրջանակից միայն այն պատճառով, որ նրանց թույլ էին տվել այդպես անել»,– ասել էր նա:

– Շատ ճիշտ է նկատել: Պարզապես հիշիր, որ տեսլական ունեցող առաջնորդները երբեք չեն կառավարում ստեղծարար միտքը. նրանք պարզապես բացահայտում են այն և թույլ տալիս, որպեսզի հեղեղի ամբողջ կազմակերպությունը: Նրանք սանձազերծում են այն՝ հուսալով, որ իրենց կազմակերպությունը կդառնա նորարարության դինամիկ խաղահրապարակ. ճիշտ այնպիսին, որտեղ հիմա մենք կանգնած ենք:

Ջուլիանը հազիվ էր ավարտել իր միտքը, երբ մի մեծ գդալ պուդինգ օդում սուլելով ընկավ իր ալ կարմիր

պատմուճանի թևքին: Մեղավորը՝ դիվային քրքիջով մի փոքրիկ տղա, ուրախությունից ծղրտաց, երբ հասկացավ, որ հասել է իր ուզածին: Նա շրջվեց և հնարավորինս արագ մի կողմ փախավ՝ ընթացքում բղավելով. «Ես խփեցի վանականին: Ես խփեցի վանականին: Ես խփեցի վանականին»:

Մի պահ շփոթված կանգնելուց հետո Ջուլիանը ձեռքը մոտեցրեց իր պատմուճանին և մաքրեց այն:

– Հուսով եմ՝ շոկոլադ է,– ասաց նա ծիծաղելով:– Իմ ամենասիրելի համն է եղել... Սա, ի դեպ, ինձ հուշեց մի կարևոր կետի մասին, որի շնորհիվ կարելի է քո աշխատավայրում խթանել ստեղծարար միտքը, Փիթեր,– շարունակեց Ջուլիանը՝ պուդինգի մնացորդները մաքրելով ճերմակ թաշկինակով, որը ես հանել էի իմ բաճկոնի գրպանից:– Որպեսզի քո ընկերությունը դառնա «գաղափարների խաղահրապարակ», որը ձեռք կբերի համաշխարհային կարգավիճակ, քո աշխատակիցների աշխատանքային միջավայրը պետք է զվարճալի լինի: Գիտես՝ ստեղծարարության կարևորագույն խոչընդոտներից մեկն այն համոզմունքն է, որ խաղալ վիճակված է միայն երեխաներին: Նման մտածողությունը ոչ միայն սահմանափակում է ստեղծարարությունը, այլև մեծացնում է լարվածությունն աշխատավայրում: Ոչ մի վատ բան չկա նրանում, եթե մարդիկ ժամանակ առ ժամանակ թուլանան և ի սրտե ծիծաղեն: Ոչ մի վատ բան չկա նրանում, եթե մարդիկ մի փոքր զվարճանան իրենց աշխատավայրում: *Աշխատելը պետք է նաև զվարճալի լինի:* Մարդկանց իրենց աշխատանքի միջոցով զվարճանալու հնարավորություն տալը փայլուն առաջնորդության օրինակ է, քանի որ դրանով արտահայտվում է քո նվիրվածությունը մարդկանց նկատմամբ և այն, որ դու կարևորում ես նրանց: Դա ցույց է տալիս քո հոգատարությունը նրանց նկատմամբ: Հյուգո Ռաներն

ասել է. «Խաղալ նշանակում է ենթարկվել մոգության», մինչդեռ Պլատոնը նկատել է. «Կյանքը պետք է ապրել որպես խաղ»: Հիշիր. քո կողմից առաջնորդվող տղամարդ և կին աշխատակիցներն իրենց կյանքի մեծ մասն անցկացնում են գրասենյակում: Նվազագույնը, ինչ կարող ես անել, դա իրենց աշխատավայրը հիանալի վայր դարձնելն է: Զվարճանքն ու ծիծաղը դեպի մարդկանց սրտերը տանող ու նրանց երևակայության սահմանները բացող դռներն են: Մարդիկ սիրում են աշխատել այն մարդկանց հետ, ովքեր սիրում են իրենց աշխատանքը:

– Հիանալի միտք է, Ջուլիան: Ուրիշ ինչ խորհուրդներ կտաս, որպեսզի կարողանամ սանձազերծել իմ մարդկանց ստեղծարարությունն ու ջերմեռանդությունը:

– Ահա մի քանի միտք, որ կօգնեն վերակենդանացնել և աշխուժացնել աշխատանքային մթնոլորտը քո ընկերությունում: Խրախուսիր քո մարդկանց, որպեսզի իրենց համար շաբաթական «գաղափարների օր» որոշեն: Մշակիր լավագույն գաղափարները պարգևատրելու համակարգ, որպեսզի մարդիկ ձգտեն արտահայտել իրենց ինքնատիպությունը: Կազմակերպիր ամենամսյա կարճ ուղևորություններ քո ընկերության տարբեր ստորաբաժանումների մարդկանց համար՝ նրանց հետաքրքրություն հաղորդելու և թիմային միասնություն ստեղծելու նպատակով: Համատեղ այցելեք կատակերգությունների ակումբ, կինոթատրոն կամ գրասենյակում կազմակերպեք երեկույթներ: Նաև խորհուրդ եմ տալիս ստեղծել մրցութային հանձնաժողով: Հենց այդ ժամանակ են սկսվում լավ ժամանակները:

– Մրցութային հանձնաժողո՞վ:

– Այո, հանձնաժողով, որը երազում է անցկացնել տարատեսակ զվարճալի և խաղային մրցույթներ, որոնք աշխատակիցներին կստիպեն ծիծաղել ու ժպտալ և կնպաստեն նրանց կողմից աշխատանքն առավել մեծ

սիրով անելուն: Դա հիանալի միջոց է գոհունակության բարձրացման և կրճատումների նվազեցման համար: Դա նույնիսկ կօգնի քեզ ավելի շատ հաճախորդներ գրավել:

– Իսկապե՞ս:

– Իհարկե: *Երբեք մի՛ մոռացիր. երբ դու նպաստես, որպեսզի աշխատակիցներդ ծիծաղեն աշխատելիս, նրանք իրենց հերթին կնպաստեն, որպեսզի հաճախորդներդ նույնպես ծիծաղեն գնումներ կատարելիս:* Դու արդեն զգո՞ւմ ես, թե ինչպես է դրական աշխատանքային միջավայրը խթանում ստեղծարար ու նորարար միտքը:

– Այո:

– Պարզապես մտածիր այն մասին, թե որքան հաճելի կլիներ քո աշխատակիցների համար կազմակերպել «ամենատգեղ փողկապի օր» կամ «ամենածիծաղաշարժ կատակների շաբաթ»: Իսկ «անվճար նրբաբլիթների առավոտվա» կապակցությամբ բոլորին կարող եք հյուրասիրել քո և քո ղեկավար թիմի պատրաստած նրբաբլիթները և ջերմացնել նրանց սրտերն ու հոգիները: Պատկերացրու, որքան հաճելի կլիներ, եթե թույլ տայիր, որպեսզի ուրբաթ կեսօրին կես ժամ մարդիկ հանգստանային՝ կազմակերպելով թռչող թղթե ինքնաթիռների մրցույթ, եթե, իհարկե, նրանք ապահովեին նոր գաղափարներ առաջադրելու սահմանված քանակը: Գրազ կգամ, որ նրանք ոչ միայն կապահովեին, այլև կգերազանցեին այն: Իսկ որպեսզի հավաստիանաս, որ քո վերաբերմունքը բարելավվել է և ցանկանում ես, որպեսզի մարդիկ ավելի շատ զվարճանան, կարող ես նույնիսկ «4-4-5-4-9-8» անել:

– Ի՞նչ նկատի ունես՝ «4-4-5-4-9-8» ասելով:

– Դա քո ընկերության քաղաքային հեռախոսի վրա տարեդարձի կապակցությամբ շնորհավորական երգ

հնչեցնելու թիվն է: Պատկերացրու, թե ինչպես է այն հնչում ձեր աշխատակիցներից մեկի համար՝ իր ծննդյան օրվա կապակցությամբ: Անհավատալի կլիներ, չէ՞:

– *Անհավատալին* այն խոսքը չէ:

– Հիշիր. եթե քո մարդիկ վերագտնեն մանկության տարիների իրենց խաղալու խանդաղատանքը, մինչ նրանք աշխատանքի մեջ են, նրանք շատ ավելի երջանիկ կլինեն: Իսկ ավելի երջանիկ աշխատողներն ավելի ստեղծարար են, արդյունաշատ և հավատարիմ: Ավելին՝ ստեղծարար, արդյունաշատ և հավատարիմ մարդկանցից յուրաքանչյուրն իսկապես մեծ կազմակերպության հիմնաքարն է: Ճի՞շտ եմ:

– Ճիշտ ես:

– Պարզապես հիշիր. *այն ընկերությունը, որը միասին խաղում է, մնում է միասնական:* Ի դեպ, ժամանակ առ ժամանակ,– ավելացրեց Ջուլիանը՝ ձեռքով հրաժեշտ տալով երեխաներին և ինձ հետ շարժվելով դեպի մեքենան,– սովորիր արտակարգ հարցեր տալ:

– Ի՞նչ նկատի ունես:

– Ստեղծագործական հարցադրումը քո մտածողությունը թարմ և ինքնատիպ պահելու լավագույն մեթոդներից մեկն է: Խելացի հարցերը քեզ կօգնեն դուրս գալ քո անվտանգության գոտուց և շարժվել դեպի անհայտը, որտեղ հեռանկարը փոխվում է, և ամեն ինչ դառնում է հնարավոր:

– Կարո՞ղ ես հարցադրման մի քանի օրինակ բերել:

– Իհարկե: Օրինակ՝ «Ի՞նչ կանեի, եթե իմանայի, որ չեմ ձախողվելու» կամ «Ի՞նչ երեք բան կարող էի անել ամեն շաբաթ, որոնք, եթե իսկապես լավ անեի, կբարձրացնեին իմ առաջնորդության արդյունավետությունը»: Այնուհետև հարցրու ինքդ քեզ, թե ինչո՞ւ չես անում դրանք: Երբ խնդրի առջև ես կանգնում, ինչո՞ւ չես հարցնում ինքդ քեզ. «Ինչպե՞ս դա կլուծեին Քենեդին, Չերչիլը

կամ Կոնֆուցիուսը»: Եվ, թերևս, ինքդ քեզ տալու ամենալավ հարցը, երբ խոսքը ինքդ քեզ մարտահրավեր նետելու՝ ստեղծագործական ավելի մեծ բարձունքների հասնելու մասին է, սա է. *«Ինչ կմտածեր այն երեխան, որը մի ժամանակ ես էի, այն մեծահասակի մասին, որը ես դարձել եմ հիմա»:*

– Բավականին լուրջ հարց է, Ջուլիան,– մեղմ ասացի ես, երբ հասանք մեքենային:– Ամաչում եմ պատասխանել:

– Մնուցիր քո երևակայությունը և ճկիր քո միտքը: Թող քո բնատուր ստեղծարարությունը կրկին ժայթքի: Համարձակվիր ավելի մեծ երազանքներ ունենալ և ավելի վեհ ապագա պատկերացնել: Չնայած դու կարող ես տեսնել այն, ինչ տեսնում է բիզնեսի յուրաքանչյուր այլ առաջնորդ, բայց սկսիր մտածել այն մասին, ինչի մասին ոչ ոք չի մտածում: Երբեք մի՛ մոռացիր, որ յուրաքանչյուր իրապես տեսլական ունեցող առաջնորդի հոգու խորքում բնակվում է խանդավառությամբ ու հրաշքներով լի մի փոքրիկ երեխա: Քո եռանդը, լավատեսության և հույսի զգացումը համակող է: Դու պարտական ես քո առաջնորդությունը փնտրող տղամարդկանց և կանանց:

– Կարծես, իրոք հավատում ես, որ «հույս» ունեցող առաջնորդը կարող է աշխարհը փոխել, այնպես չէ՞:

– Միանշանակ: Հույսը վառելիք է, որն առաջ է մղում տեսլական ունեցող առաջնորդներին և տեսլականով ղեկավարվող ընկերություններին: Դա ինձ հիշեցնում է այն, ինչ ասաց մի ծեր մարդ իր մահվան մահճում. «Ես միջակ մարդ եմ՝ միջինից ցածր հնարավորություններով: Կասկած անգամ չունեմ, որ ցանկացած տղամարդ կամ կին կարող է հասնել նրան, ինչ ես ունեմ, եթե նա նույն ջանքերը գործադրի և նույն հույսն ու հավատը զարգացնի իր մեջ»:

– Արդյոք դա այն հարուստ բիզնես-ղեկավարնե-րից էր, որի փաստաբանն էիր քո նախկին փառաց օրերին:

– Ոչ, Փիթեր,– պատասխանեց Ջուլիանը՝ մի պահ կանգ առնելով:– Դրանք Գանդիի խոսքերն են:

– Հատկանշական է,– կամաց պատասխանեցի ես,– հույսի մասին խոսելիս հիշեցի, որ վերջերս թերթում կարդացի մի պատմություն հետևյալ խորագրով. «Ան-դամալույծ լրագրողը մի շնչով գիրք է գրել»:

– Իսկապե՞ս:

– Այո, դա Փարիզի *«Էլ»* ամսագրի նախկին գլխա-վոր խմբագիր Ժան-Դոմինիկ Բաուբիի պատմությունն էր: Մի օր առավոտյան որդուն քաղաք տանելիս նա սրտի կաթված էր ստացել և ընկած մնացել մեքենայի ետևի նստատեղին, մինչ նրա վախեցած որդին վազել էր օգնություն կանչելու: Երեք շաբաթ անց Ժանը դուրս էր եկել կոմայից, բայց այլևս անկարող էր եղել խոսել, լսել կամ շարժել մարմինը՝ բացառությամբ մի մասից:

– Ո՞ր մասից,– հարցրեց Ջուլիանը՝ կառչելով իմ յու-րաքանչյուր բառից:

– Ձախ կոպից: Եվ քանի որ Ժան-Դոմինիկն իր հույսը չէր կորցրել և լի էր մարդկանց կյանքում որևէ դրական փոփոխություն մտցնելու լավատեսությամբ, որոշել էր, չնայած իր անշարժությանը, ինչ-որ կերպ գտնել գիրք գրելու տարբերակ, որպեսզի կարողանար մարդկանց փոխանցել այն իմաստությունը, որն ստա-ցել էր իր հետ կատարված ողբերգության արդյունքում: Օգտագործելով իր ստեղծագործական երևակայության ուժը իր երազանքն իրականացնելու ուղիներ գտնելու համար՝ նա, ի վերջո, գտել էր լուծումը: Ժանը որոշել էր ստեղծել հատուկ այբուբեն, որտեղ յուրաքանչյուր տառ կհամապատասխաներ կոպի որոշակի շարժումներին:

– Կատա՞կ ես անում:

– Բնավ, սա իրական պատմություն է,– պատասխանեցի ես:– Ամեն օր իր խմբագրի հետ երեք ժամ անցկացնելով հիվանդանոցի մութ սենյակում՝ այս մարդը դանդաղ թարթելով գրել էր իր գիրքը: Թերթում գրված էր, որ Ժան-Դոմինիկը թարթել էր ավելի քան 200 000 անգամ, նախքան կարողացել էր ավարտին հասցնել իր 137-էջանոց գիրքը: Եվ նրա ստեղծագործությունը բոլոր առումներով, իրոք, գլուխգործոց էր դարձել: Գրքում նա գրել էր այն ամենի մասին, ինչ միշտ ցանկացել էր անել իր կյանքում, բայց երբեք չէր արել: Նա ցանկացել էր հեծանվորդների հետ շրջագայել Ֆրանսիայում, բարձրանալ Ալպյան լեռնագագաթ, մասնակցել մարզական արագընթաց մեքենաների «Ֆորմուլա-1» մրցավազքին և ամառային մի գեղեցիկ օր վայելել Լիոնի փողոցում պատրաստված նրբերշիկներից: Նա նաև մեծ ցավ էր արտահայտել, որ այլևս չէր կարող գրկել իր փոքրիկներին, խաղալ նրանց հետ և լինել այնպիսին, ինչպիսին ցանկանում էր լինել: Գիրքն ավարտելուց հետո,– շարունակեցի ես,– նա հիմնադրել էր մի ընկերություն՝ օգնելու տուժած այլ անդամալույծների և նրանց ընտանիքներին: Նա նվիրվել էր իր՝ դժվարությունները հաղթանակ դարձնելու առաքելությանը՝ սեփական օրինակով ներշնչելով ուրիշներին: Ցավոք, Ժան-Դոմինիկը վաղաժամ է կյանքից հեռացել: Իրականում իմ կարդացած հոդվածը նրա մահախոսականն էր: Բայց ես գիտեմ, որ դու ինձ հետ կհամաձայնես, Ջուլիան, որ նրա կյանքը մարդկային ոգու զորության փայլուն օրինակ է՝ հասնելու այն ամենին, ինչի մասին դու ինձ հետ խոսել ես և սովորեցրել: Իր անձնական հերոսությունն իրականում այն է, ինչ դու ասում ես 7-րդ սովորույթում. «Տեսնել այն, ինչ բոլորն են տեսնում, մտածել այն, ինչ ոչ ոք չի մտածում»: Կարծում եմ, ճիշտ եմ:

– Այո, Փիթեր, սա իրոք առնչվում է 7-րդ սովորույթին. տեսնել մեծ հնարավորություն այնտեղ, որտեղ մյուսները տեսնում են միայն ողբերգական դժվարություններ, նշմարել հույսն այնտեղ, որտեղ ուրիշները միայն հուսահատություն են զգում, տեսնել լույսն այնտեղ, որտեղ ուրիշները միայն խավար են տեսնում: Դա իրապես հուզիչ օրինակ էր: Ես շնորհակալ եմ քեզնից՝ այն ինձ պատմելու հԱՖամար: Այն, թե մարդիկ ինչեր կարող են իրականացնել, երբ խանդավառվում են ծանրակշիռ ու երանավետ շարժառիթով, երբեք չի դադարում զարմացնել ինձ: Ինչն ինձ իրապես զարմացնում է, այն է, որ մարդկանց մեծ մասը սպասում է մինչև բախվի որևէ ճգնաժամի՝ լինի մասնագիտական, թե անձնական կյանքում, նախքան կթափանցի իր հոգու խորքերը և կբացահայտի իրեն շնորհված պարգևները: Սա իսկապես բավականին տխուր երևույթ է:

Երբ ես նստեցի մեքենայիս ղեկին և բացեցի պատուհանը, Ջուլիանը, հենվելով ծնկներին, խոնարհվեց դեպի ինձ.

– Դե, բարեկամս, մեզ մնում է միայն մեկ հանդիպում, մինչև ես շարժվեմ իմ հաջորդ նպատակավայրը: Ինձ համար իսկական երջանկություն է քեզ հետ ժամանակ անցկացնելը: Ուրախ եմ տեսնել, որ իմ առաջնորդության խորհուրդն այսքան դրական ազդեցություն է ունենում «ԳլոբալՎյուի» վրա:

– Ես երբեք չեմ կարողանա լիարժեք արտահայտել իմ երախտագիտությունը քեզ, Ջուլիան,– պատասխանեցի գոհունակությամբ լի սրտով:

– Պարզապես շարունակիր գործնականում կիրառել քեզ տված իմ դասերն ու փոխանցիր քեզ շրջապատող մարդկանց Մեծն իմաստունների փիլիսոփայությունը: Թող նրանց կողմից հայտնաբերված առաջնորդության

ճշմարտությունները տարածվեն քո ընկերությունում և գործարար աշխարհում: Պատմիր հնարավորինս շատ առաջնորդների և ղեկավարների այս հավիտենական գիտելիքների մասին: Դա արդեն կլինի քո շնորհակալության արտահայտումը:

– Ինչ-որ բան չեմ մոռանում,– հարցրի ես, երբ Ջուլիանն արդեն հեռանում էր:

– Գիտեմ, գիտեմ: Դու ուզում ես իմանալ, թե որտեղ ենք հանդիպելու հաջորդ անգամ, այնպես չէ՞:

– Այո, չէի ցանկանա բաց թողնել աշխարհի համար նախատեսված վերջին սովորույթը:

– Մեր եզրափակիչ հանդիպումը տեղի կունենա աստղադիտարանում: Կհանդիպենք այնտեղ կեսգիշերին: Ես քեզ ցույց կտամ մի բան, որն ընդմիշտ կփոխի առաջնորդության մասին քո ունեցած կարծիքը:

– Իսկապե՞ս:

– Իսկապես: Ի դեպ, նախքան գնալը, ավելի լավ է վերցնես այս փոքրիկ փայտե կտորը, որ ողջ օրը հետս ման եմ տվել: Ես գիտեմ, թե որքան շատ ես սիրում ոլորահատ գլուխկոտրուկներ,– ասաց նա՝ աչքով անելով:

Ջուլիանը ձեռքը տարավ իր պատմուճանի տակ, հանեց ոլորահատ գլուխկոտրուկի վերջին կտորը և նրբորեն սեղմեց այն ձախ ձեռքիս մեջ:

– Մինչ նոր հանդիպում, ամիգո:

Ես նայեցի ընկերոջս՝ ինձ մատուցած պարզ նվերին: Այս կտորներն ինձ համար մեծ նշանակություն ունեին և ծառայում էին որպես հզոր հիշեցում տեսլական ունեցող առաջնորդների սովորույթների մասին, որոնք ես սովորել էի մինչ օրս: Ութերորդի նախշազարդը մյուսների պես պարզ չէր, և ես դժվարանում էի այն հասկանալ: Այս կտորն իր մեջ պարունակում էր նույնքան խորհրդավոր հաղորդագրություն, որքան նախորդ յոթը: Վրան գրված էր հետևյալը.

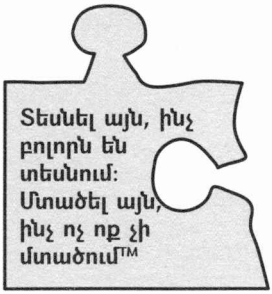
Սովորույթ 8. Առաջնորդությունն ու ժառանգությունը փոխկապակցել իրար:

Ես արագ հայացքս բարձրացրի, որպեսզի հարցնեմ նրան, թե ինչ էր դա նշանակում, բայց Ջուլիանն արդեն անհետացել էր: Միակ մարդը, որ մնացել էր խաղահրապարակում, այժմ լուռ կանգնած էր դիմացս: Դա մի փոքրիկ նրբին տղա էր, որ պարզապես նայում էր ինձ ու ժպտում:

Գլուխ 11. Գիտելիքների ամփոփում

Ջուլիանի՝ ընկույզի կեղևի վրա ամրագրված իմաստությունը

Սովորույթ



Նպատակ

Լինել ստեղծարար և նորարար:

Խորհուրդ

- Յուրաքանչյուր մարդ ստեղծագործ է: Տեսլական ունեցող առաջնորդի խնդիրն է ստեղծել աշխատավայր, որը կօգնի ազատագրել այս բնատուր շնորհը:
- Ձերբազատվել հին մտածելակերպի կապանքներից և բացահայտել ողջամիտ ուղիներ՝ անելու այն, ինչ արվում է:
- Թույլ տալ մարդկանց ռիսկի դիմել և ազատորեն ձախողվել:

Խրատ

- Ողջունել մարդկանց ինքնաբուխ լինելու համար, և պարգևատրել նրանց ինքնատիպ մտածողության համար:
- Աշխատավայրը դարձնել զվարճալի վայր: Ստեղծել գաղափարների խաղահրապարակ:
- Սահմանել «գաղափարների օր»:
- Կատարել ստեղծագործական հարցադրում:

Մեջբերում

«Մնուցեք ձեր երևակայությունը և ճկեք ձեր միտքը: Թող դուրս ժայթքի ձեր բնատուր ստեղծարարությունը: Համարձակվեք ավելի մեծ երազանքներ ունենալ և ավելի վեհ ապագա պատկերացնել: Չնայած դուք կարող եք տեսնել այն, ինչ տեսնում է բիզնեսի յուրաքանչյուր այլ առաջնորդ, բայց սկսեք մտածել այն մասին, ինչի մասին ոչ ոք չի մտածում: Երբեք մի՛ մոռացեք, որ յուրաքանչյուր իսկապես տեսլական ունեցող առաջնորդի հոգու խորքում բնակվում է խանդավառությամբ ու հրաշքներով լի մի փոքրիկ երեխա»:

Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»

1915.info

ՍՈՎՈՐՈՒՅԹ 8

Առաջնորդությունն ու ժառանգությունը փոխկապակցել իրար

ԳԼՈՒԽ ՏԱՍՆԵՐԿՈՒԵՐՈՐԴ

Մարդկանց կյանքում սեփական ներդրումն ունենալու և նշանակալի դառնալու սովորույթը

> Ես չեմ կարող հավատալ, որ կյանքի նպատակը «երջանիկ» լինելն է: Կարծում եմ, կյանքի նպատակը օգտակար լինելն է, պատասխանատու լինելը, սրտացավ լինելը: Բայց, նախևառաջ, պետք է արժեք ներկայացնել. հաշվի առնել, պնդել ինչ-որ բան, քո ապրած կյանքով տարբերություն մտցնել:
>
> **Լեո Ք. Ռոստեն**

Արդեն կեսգիշեր էր, երբ մեքենայով ոլորապտույտ ճանապարհով ընթանում էի դեպի աստղադիտարան: Քանի որ աստղադիտարանը գտնվում էր քաղաքից դուրս, սովորաբար դատարկ էր լինում, բացառությամբ երկու աստղագետների, որոնք հետազոտական աշխատանքներ էին իրականացնում այդտեղ: Ես արագ կայանեցի մեքենաս ու բարձրացա աստիճաններով, որպեսզի շարժվեմ դեպի գլխավոր սրահ, որտեղ ինձ սպասելու էր Ջուլիանը: Հիասքանչ անամպ գիշեր էր: Նույնիսկ անզեն աչքով էր տեսանելի, որ երկինքը միակ լուսավորողները լուսինն ու աստղերն էին: Վստահ էի, որ Ջուլիանը վայելում էր այս պահը:

– Ողջույն, Փիթեր,– արագ մրթմրթաց Ջուլիանը և կրկին կենտրոնացավ այն տեսադաշտի վրա, որը

դիտում էր աստղադիտակի միջոցով:– Ուրախ եմ, որ կարողացար գալ:

– Ես ոչ մի դեպքում սա բաց չէի թողնի, բարեկամս: Այս գիշեր առանձնահատուկ ինչ-որ բան ենք փնտրում:

– Օ՛, այո: Այս գիշերը շատ յուրահատուկ գիշեր է լինելու: Դա կարող եմ քեզ խոստանալ,– պատասխանեց նա՝ հայացքը աստղադիտակից չկտրելով:

– Դու ուրախ կլինես լսել, որ քո տված գլուխկոտրուկի վերջին կտորի օգնությամբ ես վերջապես ստացա ամբողջական պատկերը:

– Եվ ի՞նչ ես հայտնաբերել:

– Դե, ամեն անգամ, երբ ինձ մի նոր կտոր էիր տալիս, որի մեջ փորագրված էր ութ սովորույթներից մեկը, ես կարողանում էի ինչ-որ նախշազարդ նշմարել: Երբ կտորները միացնում էի, ինչ-որ խորհրդանիշ էի տեսնում, բայց առանց վերջին կտորի չէի կարողանում ստանալ ամբողջական պատկերը և հասկանալ, թե դա ինչ է:

– Իսկ հիմա գիտե՞ս:

– Դա աստղ է:

– Ոչ թե աստղ, բարեկամս, այլ *աստղը*:

– Վստահ չեմ, որ հասկանում եմ միտքդ, Ջուլիան:

– Լուսնի լույսով երկնքում յուրաքանչյուր աստղ պայծառ է, բայց հատկապես մեկ աստղն է առանձնանում իր փայլով:

– Ո՞րն է դա:

– Դա Հյուսիսային աստղն է՝ բոլորից ամենալուսավորը:

Հանկարծ Ջուլիանը ճչաց.

– Ահա, ժամանակն է, շտապիր, գնացինք,– մինչ ես ուշքի կգայի, նա բռնեց ձեռքիցս և ինձ քաշելով՝ տարավ իր ետևից: Մենք շենքից դուրս վազեցինք, աստիճաններով արագ իջանք ցած՝ դեպի ոլորուն արահետը,

որը մեզ տանում էր մի ընդարձակ դաշտ: Հետո կանգ առանք և մնացինք կանգնած լռության մեջ:

– Տեղի է ունենում ճիշտ այնպես, ինչպես խոստացել էին իմաստունները,– ուրախությամբ նկատեց Ջուլիանը:

– Ինչ է կատարվում,– հարցրի ես՝ արտառոց ոչինչ չնկատելով:

– Սա,– ասաց նա՝ մատնացույց անելով մի աստղ, որն սկսում էր թրթռալ խավար երկնքի թիկնոցի տակից: Ավելի ու ավելի պայծառանալով՝ նրա լույսն սկսեց ողողել ողջ երկինքը: Շուտով աստղն այնքան պայծառացավ, որ ստիպված էի ձեռքս բարձրացնել՝ փորձելով պաշտպանել աչքերս: Դա մի փոքր նման էր բասկետբոլի խաղի գիշերը տեղի ունեցածին, բայց հարյուր անգամ ավելի ուժգին: Շատ չանցած ամբողջ երկինքը լցվեց լույսով. կարծես կեսօր լիներ, չնայած ժամացույցիս սլաքը ցույց էր տալիս, որ կեսգիշերն անց քառորդ է: Դա անհավանական տեսարան էր:

Նայելով Ջուլիանին՝ ես տեսա, որ նա շողում էր ուրախությունից և հուզմունքից: Նրա պատանեկան դեմքին պայծառ ժպիտ էր հայտնվել, իսկ ձեռքերը մոտեցրել էր իրար այնպես, ինչպես անում են Հնդկաստանում, երբ ողջունում են մեծամեծ մարդկանց:

– Փայփայիր այն, ինչ տեսնում ես, Փիթեր: Աշխարհը նման բան չի տեսնելու հազար տարի: Իմաստուններն իրենց անսահման իմաստությամբ գիտեին, որ այս աստղագիտական իրադարձությունը տեղի է ունենալու հենց այս գիշերը՝ հենց այս ժամին: Համոզված եմ, որ նրանք այս պահին մեզ նման դիտում են երկինքը աշխարհի իրենց բաժին հասած բարձունքից: Հուսով եմ, նրանք ինձ պես հուզված են այս տեսարանից: Ես անչափ կարոտել եմ նրանց:

– Ինչի՞ մասին է այս ամենը,– հարցրի՝ արագ հայացք

նետելով դեպի երկինք, որպեսզի բաց չթողնեմ ոչ մի վայրկյան:

– Այսպես, բարեկամս, բնությունն ավետում է նոր դարաշրջանի՝ առաջնորդության և կյանքի նոր դարաշրջանի արշալույսը: Աշխարհում այնքան շատ փոթորկահույզ ու խառնաշփոթ ժամանակներ են եղել, որ շատ լավ մարդիկ վաղուց հուսախաբ են եղել: Նրանք կորցրել են այս կյանքում փոփոխություն մտցնելու՝ սեփական ուժերի հանդեպ իրենց հավատը: Նրանք անձնատուր են եղել անորոշության և բացասական մտածողության առջև, նրանք այլևս անկարող են սա հաղթահարել և հաջորդ քայլն անել՝ նվաճելու նորանոր բարձունքներ, ունենալու իրենց ավանդն ու հաջողությունը կյանքում: Մեր հասարակության մեջ շատ մարդիկ նույնիսկ հրաժարվում են ապրելու պարգևից: Բնության այս երևույթը, որին ականատես ենք լինում հիմա, ծառայելու է որպես փարոս՝ հիշեցնելու առաջնորդներին տեսլական ունենալու իրենց պարտավորության մասին: Դա ծառայելու է որպես բարի ուժ՝ կոչելու նրանց արթնության, որպեսզի նրանք լուսավորեն իրենց կազմակերպությունները ճիշտ այնպես, ինչպես Հյուսիսային աստղն է լուսավորում երկինքն այս շատ յուրահատուկ գիշերվա ժամին: Լույս եղիր, Փիթեր: Եղիր այն անձը, ում մարդիկ փնտրում են առաջնորդություն և ուղղորդում ստանալու համար: Թող այն կատարյալ կերպարը, որը ձգտում ես կերտել քո ներսում, բոցավառի ներաշխարհդ՝ լուսավորելու այլոց ուղին: Սա է գերագույն նպատակդ առաջնորդության քո առաքելության ճանապարհին և կյանքում:

Մինչ Ջուլիանը կավարտեր իմաստությամբ լեցուն իր խորունկ միտքը, գիշերն աստիճանաբար վերադարձավ իր բնականոն վիճակին: Երբ նստեցինք խոտերի վրա, Ջուլիանի պատմուճանի կտորը կնճռոտվեց՝ կորցնելով իր վեհ տեսքը: Նա շարունակեց.

– Առաջնորդության բոլոր օրենքներից ամենամնայունը սա է. *«Կյանքի նպատակը նպատակային կյանքն է»:*

– Հզոր հայտարարություն է:

– Առաջնորդության մեջ ամենամեծ հեգնանքն այն է, որ որքան շատ ես տալիս, այնքան շատ ես ստանում: Եվ երբ ամեն ինչ ասված է և ավարտված, ամենամեծ և ամենամնայուն նվերը, որ երբևէ կարող ես անել, քո կյանքից հեռանալուց հետո սերունդներին թողած նվերն է: Հաջորդ սերունդներին թողած ժառանգությունը քո կազմակերպությանն ավելացրած արժեքն է և քո կողմից բարեփոխված կյանքերի քանակը: Ինչպես նկատել է մեծն մարդասեր Ալբերտ Շվայցերը. «Մարդկանց ծառայելուց առավել բարձր կրոն գոյություն չունի: Համընդհանուր շահի համար աշխատելն ամենամեծ դավանանքն է»: Կամ ինչպես ասված է մեկ այլ արտահայտության մեջ, որ ոմն հայր արել է իր որդուն մահվան մահճում. «Ամաչիր մեռնել, քանի դեռ մարդկության համար հաղթանակ չտանես»:

– Այսպիսով, դու ասում ես, որ տեսլական ունեցող առաջնորդները, կիրառելով 8-րդ սովորույթը, իրենց գործողությունները փոխկապակցում են այն մարդկանց հետ, ում ծառայություն են մատուցելու:

– Լավ ձևակերպեցիր, Փիթեր: Մշտապես կենտրոնացած լինելով կյանքից հեռանալուց հետո ծառայողական և ներդրումային լիառատ ժառանգություն թողնելու վրա՝ *տեսլական ունեցող առաջնորդներն իրենց առաջնորդությունը փոխկապակցում են իրենց ժառանգությանը:* Նրանք այսպես իրագործում են իրենց կոչումը: Նրանք այսպես կատարում են արժեքավոր գործերի կատարմանն ուղղված իրենց ներքին պարգևներն ազատագրելու կարևոր պարտականությունը: Բոլոր մեծ առաջնորդները, որոնք ապրել են մեզնից առաջ, ձգտել են հասնել

այս գագաթնակետին՝ լինեն բիզնեսի, գիտությունների, թե արվեստի առաջատարներ: Պատահական չեն Ջորջ Բեռնարդ Շոուի այս խոսքերը, որ նա խոնարհաբար արտասանել է մահից անմիջապես առաջ՝ ի պատասխան այն հարցին, թե ինչ կաներ, եթե կարողանար նորից ապրել իր կյանքը, չնայած իր կյանքի ընթացքում նա արդեն ավելին էր նվաճել, քան մեզանից շատերը կարող էին երազել. «Ես կցանկանայի դառնալ այն մարդը, որը կարող էի լինել, բայց այդպես էլ չդարձա»:

– Իմաստուն խոսքեր,– պատասխանեցի ես:

– Այո, միանշանակ: Դրանք ինձ ստիպում են վերհիշել Լև Տոլստոյի գրած «Իվան Իլյիչի մահը» պատմվածքը: Կարդացե՞լ ես:

– Ոչ, Ջուլիան: Անկեղծ ասած, ես երբեք չեմ կարդացել Տոլստոյի որևէ ստեղծագործություն: Կարծում եմ, դեռևս չեմ հասել այդ կետին:

– Գրականության էջերում այնպիսի մեծ իմաստություն է թաքնված, բայց մարդկանց մեծ մասը, կարծես, չափազանց զբաղված է դա հայտնաբերելու համար: Այդ իսկ պատճառով նրանք շարունակ սխալներ են թույլ տալիս թե՛ առաջնորդելիս և թե՛ ապրելիս: Նրանք թույլ են տալիս այնպիսի սխալներ, որոնք այնքան հեշտությամբ կարելի էր կանխել, եթե նրանք ընդամենը շաբաթը մի քանի ժամ տրամադրեին ընթերցանությանը: Այս պատմվածքում Տոլստոյը նկարագրում է Իվան Իլյիչի՝ դատարկ, խիստ նյութապաշտ «սոցիալական լեռնագնացի» կյանքի պատմությունը. մի մարդու, որը ավելի շատ մտահոգված էր հաջողակ երևալու, քան ճիշտ վարվելու հանգամանքով: Երիտասարդ տարիքում այս մարդն ամուսնացել էր ոչ թե այն պատճառով, որ սիրում և փայփայում էր կնոջը, այլ այն պատճառով, որ բարձր հասարակությունը հավանություն էր տալիս այդ խաղին: Հետո նա ունենում է երեխաներ, բայց ոչ

թե նրա համար, որ ուզում էր երեխաներ ունենալ, այլ նրա համար, որ իրենից դա էին ակնկալում: Ընտանիքի հետ ուրախ ժամանակ անցկացնելու և ընտանեկան լավ հարաբերություններ կառուցելու փոխարեն նա գրեթե ամբողջ ժամանակը նվիրել էր աշխատանքին՝ հմայված իր՝ բարձրակարգ իրավաբանի կերպարով:

Փորձելով պահպանել իր արտաքին տեսքը՝ նա աստիճանաբար սկսում է ապրել իր ուժերից վեր կյանքով, ինչի արդյունքում բախվում է հսկայական ֆինանսական դժվարությունների: Սա հանգեցնում է խոր դժբախտության և հուսահատության: Ինչևէ, շուտով նրան առաջարկում են դատավորի ավելի հեղինակավոր և շատ ավելի բարձր վարձատրվող պաշտոն, ինչը կօգներ նրան դուրս գալ այդ՝ իր համար վատթարագույն իրավիճակից: Այս նոր հաջողության շնորհիվ նա կարողանում է գնել իր երազանքների տունը և սկսում իր ժամանակի մեծ մասը տրամադրել տունը թանկարժեք հնաոճ իրերով և նորաձեւ կահույքով կահավորելու վրա. տունը պետք է կատարյալ լիներ, այնպես որ շրջապատում բոլորը տպավորվեին իր ունեցվածքից:

Մի օր, երբ նա բարձրանում է աստիճանասանդուղքին՝ պաստառագործին ցույց տալու, թե ինչպես է պետք կախել վարագույրները, ընկնում է և վնասում կողոսկրը: Ընկնելուց հետո սկսում է իրեն լավ չզգալ և աստիճանաբար դառնում ջղագրգիռ՝ շարունակ բղավելով կնոջ վրա՝ ամենաչնչին իսկ «զանցանքի» համար: Բժշկի այցելությունից պարզվում է, որ նա լուրջ հիվանդ է, ուստի տարբեր բուժումներ են նշանակում, որպեսզի ապաքինվի: Բայց Իվան Իլյիչի վիճակը գնալով միայն վատանում է: Մի քանի ամսվա ընթացքում երբեմնի կենսուրախ և առողջ տղամարդը սկսում է հանգել: Նրա աչքերն այլևս ոչինչ չէին արտահայտում, իսկ մարմինը սարսափելի թույլ էր: Հոգեվարքի մեջ Իվան Իլյիչն սկսում

է անդրադառնալ իր կյանքին: Սկզբում նա խորհում է իր մանկության, հետո չափահասության՝ տքնաջան աշխատանքով հագեցած տարիների մասին և, ի վերջո, անդրադառնում իր ներկա վիճակին: Հանկարծ մի հարց է փայլատակում նրա գլխում. մի հարց, որը թափանցում է նրա էության ամենախորունկ անկյունները:

– Ինչ հարց:

– Նա ինքն իրեն այս հարցն է տալիս, *«Իսկ եթե ես իմ ամբողջ կյանքն իսկապես սխալ եմ ապրել»:* Տեսնում ես, Փիթեր, իր կյանքում առաջին անգամ նա հասկացավ, որ իր՝ սոցիալական բարձր դիրքի հասնելու բոլոր քայլերը, իր ողջ եռանդը, որ ծախսել էր լավ տեսք ունենալու համար, և ճիշտ մարդկանց հետ ճիշտ իրադարձություններին ներկա լինելու համար, իրոք, կարևոր չէին: Այս մեռնող մարդը հասկացավ, որ կյանքը նվեր է, և իր կյանքը կարող էր լինել շատ ավելին, քան ինքն էր այն դարձրել: Նա կարող էր իր մեծ ավանդն ունենալ մարդկանց կյանքում և նշանակալի ծառայություն մատուցել նրանց: Նա կարող էր ռիսկի դիմել, համարձակ լինել ու երազել: Նա կարող էր լինել այն մարդը, ինչպիսին պետք է լիներ: Փոխարենը նա իր օրերը վատնել էր անլուրջ, ոչ արդյունավետ հարցերի վրա կենտրոնանալով, որոնք ոչ մի կերպ չէին օգնել շրջապատող աշխարհը բարեփոխելուն: Այդ գիտակցմամբ նրա ֆիզիկական ցավը գնալով ավելի է սրվում, իսկ հոգեկան տանջանքները դառնում են անտանելի: Նա սկսում է գոռալ և այդպես մնում է երեք օր: Հետո՝ մահից ընդամենը երկու ժամ առաջ,– շարունակեց Ջուլիանը,– նա ինքն իրեն ասում է. «Այո՛, ոչ մի բան ճիշտ չի եղել»: Հետո նա լռում է և մտածում. «Բայց *ո՞րն* է ճիշտը»: Այդ պահին ներս է մտնում նրա մանկահասակ որդին՝ դպրոցական մի տղա, որը խորապես վշտացած էր իր հոր հիվանդության համար, և կանգնում նրա մահճակալի կողքին:

Երբ երեխան սկսում է լաց լինել, հայրը թուլացած ձեռքը դնում է տղայի գլխին: Այդ պահին Իվան Իլյիչի համար բացահայտվում է հավերժ մի ճշմարտություն, որը մարդկանց մեծ մասը երբեք չի հայտնաբերում: Նա հասկանում է, որ չնայած իր կյանքն այնպես չէր ապրել, ինչպես պետք է ապրեր, *բայց դեռ ուշ չէր շտկել իր ձախողումը*: Նա հասկանում է, որ իր պարտականությունն էր ծառայել շրջապատի բոլոր մարդկանց և հնարավորինս հարստացնել նրանց կյանքը: Նա հասկանում է, որ կյանքի նպատակը քո ներկայության միջոցով փոփոխություն մտցնելն է: Եթե թեկուզ մեկ կյանք մի փոքր ավելի լավը դառնար, ապա արժեր ապրել: Այսպիսով, կատարելով իր վերջին արարքը՝ նա խնդրում է, որ իր որդին դուրս գա սենյակից, որպեսզի այլևս ստիպված չլինի դիմանալ իր հոր տառապանքներին: Դրանից հետո նա փակում է աչքերը և մահանում:

Ինձ այս պատմությունը շատ հուզեց: Ջուլիանի ինձ փոխանցած ուղերձի զորությունն իմ կողմից անարձագանք չմնաց: Ես անդրադարձա իմ անցած կյանքին և այն ամենին, ինչ չէի իրականացրել: Ես մտածեցի այն մեծաթիվ տղամարդկանց և կանանց մասին, որոնք հույսներն ինձ վրա էին դրել և հիմնվում էին իրենց հանդեպ ունեցած իմ պարտականության վրա: Ես մտածեցի մեր ընկերության հսկայական ներուժի մասին և ափսոսում էի մեր անտեսած բոլոր հնարավորությունների համար: Իմ մտքերն այնուհետև թևածեցին դեպի ընտանիքս: Ինչ-որ խեղդող բան զգացի կոկորդումս, երբ հիշեցի այն բոլոր պահերը, որ չէի անցկացրել երիտասարդ որդիներիս հետ: Փոքր լիգայի բեյսբոլի խաղերը, Սուրբ Ծննդյան համերգները, արևաշող ցերեկներով այգում ծիծաղելը՝ բոլորը բաց էի թողել, քանի որ ես համարձակություն չէի ունեցել կյանքս լավ անցկացնել:

Ես մտածեցի իմ կրտսեր որդու մասին, որի միակ խնդրանքն ինձ հետ խաղալն ու միասին մի փոքր ավելի ծիծաղելն էր: Ես մտածեցի նրա ավագ եղբոր մասին, որի հետ երկար ամիսների ընթացքում նույնիսկ մեկ հանգիստ երեկո չէի անցկացրել: Ես մտածեցի Սամանթայի և այն բոլոր ռոմանտիկ ճանապարհորդությունների մասին, որոնք խոստացել էի շարունակական դարձնել, բայց խոստումս չէի պահել: Ես իսկապես չէի ապրել այն կյանքով, որը պետք է ապրեի:

Բայց, ինչպես եզրահանգել էր Իվան Իլյիչը, երբեք ուշ չէր անելու այն, ինչ ճիշտ էր, և ապրել լիարժեք կյանքով: Այդ պահին ես երդվեցի փոխել հենց այն մարդուն, որը ես էի: Ես երդվեցի դառնալ այն առաջնորդը, որը, իմ սրտի թելադրանքով, կարող էի դառնալ: Ես ինքս ինձ խոստացա, որ կդառնամ այն ամուսինն ու հայրը, ինչպիսին ես կարող էի դառնալ: Եվ ես խոստացա ապրել այնպիսի ուժգնությամբ, որով արժանի էի ապրել: Այդ պահին ես նայեցի Ջուլիանին: Նրա աչքերը նույնպես լցվել էին արցունքներով:

– Կարծում եմ, դու հիմա հասկանում ես, թե ինչ էի փորձում ասել այսքան ժամանակ, բարեկամս: Լինել այն մարդը, ինչպիսին քեզ վիճակված է լինել, և թողնել ինչ-որ յուրահատուկ բան բոլոր քո հետնորդներին, ահա թե ինչի մասին է կյանքը: Դա է ժառանգություն թողնելու իմաստը: Ինչպես ասում էր յոգ Ռամանը, «Մեծությունն սկսվում է այնտեղ, որտեղ ինչ-որ բան քեզնով չի ավարտվում»:

– Գիտեմ, Ջուլիան,– ասացի ես, երբ սրբում էի աչքերս,– հայրս ասում էր, որ *«կյանքի առաջին հիսուն տարիները նվիրված են սեփական օրինաչափության, իսկ վերջին հիսուն տարիները՝ սեփական ժառանգության կերտմանը»*: Ես մինչ այժմ երբևէ չէի կարողացել լիովին հասկանալ, թե ինչ նկատի ուներ նա:

– Իմաստունները մի ասացվածք ունեին, որն ամբողջությամբ արտահայտում է այն, ինչ հայրդ փորձել է ներկայացնել իր ողջ իմաստությամբ:

– Ինչ է ասվում այնտեղ:

– Նրանք սովորություն ունեին ինձ ասել, որ «երբ դու ծնվում ես, աշխարհն ուրախանում է, իսկ դու լաց ես լինում: Քո առաքելությունն է կյանքդ այնպես ապրես, որ երբ մահանաս, աշխարհը լաց լինի, իսկ դու ուրախանաս»: Միայն այդ դեպքում քո ապրած կյանքով փոփոխություն կմտցնես ուրիշների կյանքում:

– Ջուլիան, եթե քեզ լիովին ճիշտ ընկալեցի, որպես իմ ժառանգություն կարող եմ դիտարկել այն նպատակները, որոնք ես կիրականացնեմ իմ կյանքի ընթացքում որպես առաջնորդ, չէ՞:

– Քո ժառանգությունն ավելին պետք է լինի: Քո ժառանգությունը, ի վերջո, այն ամենախորունկ ու լավագույն բանն է, որ պետք է ձեռք բերես կյանքում: Դա պետք է լինի այն անձը, որն այժմ դու կաս, և որը նպատակադրվել ես դառնալ ապագայում: Ժառանգություն թողնել, սակայն, չի նշանակում տպավորել քո ընկերներին կամ հասնել մեծ բարձունքների: Դա ոչ թե լավ տեսք ունենալն է, այլ լավություն անելն է: Դա ավելի շատ քո պարտքը կատարելն է և քո մարդկայնությունը ցուցադրելն է: Ժառանգության վրա հիմնված առաջնորդությունն առհասարակ առաջնորդության ամենահզոր տեսակն է: Դրա կիրառմամբ դու կարող ես անել այն, ինչ կարող են անել այսօր աշխարհում շատ քիչ առաջնորդներ:

– Ինչ:

– *Ստեղծել հաջողակ ներկա, մինչ կերտում ես փայլուն ապագա*: Փիթեր, յուրաքանչյուր առաջնորդ, անկախ իր գործունեության ոլորտից, այլ բանի չպետք է ձգտի:

Ջուլիանն ինձ հետ քայլեց դեպի աստղադիտարանի մուտքը: Աստիճանների տակ դրված էր մի փոքրիկ փայտե տուփ, որ ծածկված էր մաքուր ճերմակ կտորով: Ջուլիանը ձգվեց դեպի տուփը և վերցրեց այն՝ զգուշորեն համոզվելով, որ թանկարժեք պարունակությունն իր տեղում է:

– Ահա, սա քեզ համար է: Վերջապես եկել է իմ հեռանալու ժամանակը, և դու պետք է այսուհետ ինքնուրույն բացահայտես տեսլական ունեցող առաջնորդների 8 սովորույթների ողջ շքեղությունը: Ես չէի կարող քեզնից ավելի լավ աշակերտ և ավելի ընկալունակ ընկեր ունենալու մասին երազել կամ խնդրել: Այն օրվանից, երբ ես մեր գոլֆի ակումբում քեզ առաջին անգամ հաղորդակից դարձրի իմաստունների առաջնորդության խորհրդին, մինչև այս երեկո աստղադիտարանում դու ընդունեցիր այն, ինչ ես ուզում էի փոխանցել քեզ, բաց մտքով և անկեղծ սրտով:

Եվ այսպես, ի նշան իմ շնորհակալության, քանի որ թույլ ես տվել ինձ կատարել յոգ Ռամանին տված իմ խոստումը և տարածել իմ սովորած դասերը աշխարհի այս հատվածում՝ ես խոնարհաբար առաջարկում եմ քեզ ընդունել այս նվերը: Այն մեծ նշանակություն ունի ինձ համար և իմ մշտական ուղեկիցն էր Հիմալայները լքելուց ի վեր: Ես չէի կարող նրա համար ավելի լավ հանգրվան գտնել, քան քեզ մոտ թողնելը: Ես ընդամենը խնդրում եմ, որպեսզի դու անկեղծորեն շարունակես կիրառել այն գիտելիքները, որոնք ես քեզ եմ փոխանցել և տարածես տեսլական ունեցող առաջնորդների 8 սովորույթները քո ընկերության մեջ՝ հնարավորություն տալով բոլորին բացահայտել այն, ինչ դու ես բացահայտել: Այս կերպ ոչ միայն կփոխակերպես քո առաջնորդությունը, այլև քեզ շրջապատող բոլոր մարդկանց կյանքը կլցնես օրինությամբ:

Եվ այս վերջին խոսքերը շուրթերին՝ Ջուլիանն առաջ եկավ ու գրկեց ինձ, ինչպես կարող էր միայն գրկել սիրելի ընկերը, այնուհետև մխրճվեց խավարի մեջ՝ իր հետևից թույլ քամուց ծածանելով պատմուճանի ասեղնագործ փեշերը: Երբ տուփը բացեցի, տեսա, որ նվերը գեղեցիկ փաթեթավորված էր: Անմիջապես հեռացրի այն՝ ցանկանալով գտնել Ջուլիանի՝ ներսում տեղադրած հատուկ նվերը:

Երբ ավելի ուշադիր նայեցի, տեսա, որ տուփի մեջ փայլուն առարկա է դրված: Դեմքիս ժպիտ իջավ, երբ կռահեցի, թե ինչ էր դա: Դա այն փոքրիկ աստղադիտակն էր, որը Ջուլիանը բերել էր բասկետբոլի խաղի ժամանակ: Ես չէի կարող հավատալ, որ նա կբաժանվեր իր համար այդքան թանկարժեք իրից: Ես գիտեի, թե այդ աստղադիտակն ինչ նշանակություն ուներ նրա համար:

Վերցնելով այն ձեռքս՝ նկատեցի, որ աստղադիտակի վրա նրբագեղ տառերով փորագրված էր հետևյալ մակագրությունը. *«Իմ այժմյան իմաստուն ընկերոջը՝ Փիթերին. մի մարդու, որը, վստահ եմ, շատ կյանքեր է փոխելու: Թող քո առաջնորդության կայծը վախը վերածի ուժի, իսկ խավարը՝ լույսի: Սիրով՝ քո երկրպագու Ջուլիան»:*

Գլուխ 12. Գիտելիքների ամփոփում

Ջուլիանի՝ ընկույզի կեղևի վրա ամրագրված իմաստությունը

Սովորույթ

Նպատակ

Մարդկանց կյանքում ունենալ սեփական ներդրումն ու դառնալ նշանակալի:

Խորհուրդ

- Կյանքի նպատակը նպատակային կյանքն է:
- Կենտրոնանալ ժառանգություն թողնելու և մարդկանց կյանքը բարեփոխելու վրա:
- Մեծությունն սկսվում է այնտեղ, որտեղ ինչ-որ բան քեզնով չի ավարտվում:

Խրատ

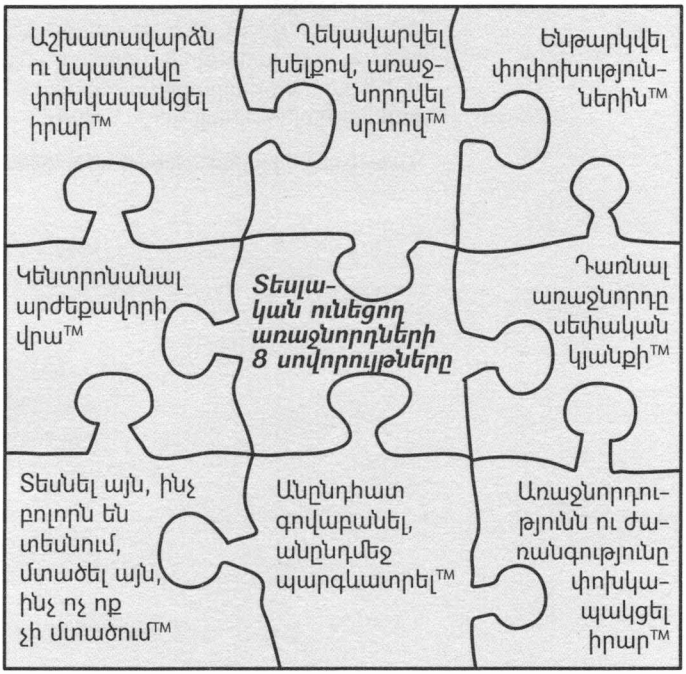
- Ստեղծել հաջողակ ներկա, մինչ կերտում ես փայլուն ապագա:
- Կարևորել և ձգտել ժառանգության վրա հիմնված առաջնորդության™

Մեջբերում

«Քո ժառանգությունը, ի վերջո, այն ամենախորունկ ու լավագույն բանն է, որը պետք է ձեռք բերես կյանքում: Դա պետք է լինի այն անձը, որն այժմ դու կաս, և որը նպատակադրվել ես դառնալ ապագայում: Ժառանգություն թողնել, սակայն, չի նշանակում տպավորել քո ընկերներին կամ հասնել մեծ բարձունքների: Դա ոչ թե լավ տեսք ունենալն է, այլ լավություն անելն է: Դա ավելի շատ քո պարտքը կատարելն է և քո մարդկայնությունը ցուցադրելը»:

Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»

ԱՊԱԳԱՅԻ ՏԵՍԼԱԿԱՆ ՈՒՆԵՑՈՂ ԱՌԱՋՆՈՐԴՆԵՐԻ 8 ՍՈՎՈՐՈՒՅԹՆԵՐԸ ™



1 Աշխատավարձն ու նպատակը փոխկապակցել իրար™
(Երանավետ ապագա կառուցելու սովորույթը)

2 Ղեկավարվել խելքով, առաջնորդվել սրտով™
(Արդյունավետ՝ փոխհարաբերություններ կառուցելու սովորույթը)

3 Անընդհատ գովաբանել, անընդմեջ պարգևատրել™
(Համախմբված լինելու սովորույթը)

4 Ենթարկվել փոփոխություններին™
(Փոփոխություններին հարմարվելու և դրանք կառավարելու սովորույթը)

5 Կենտրոնանալ արժեքավորի վրա™
(Անձնական արդյունավետությունը խթանելու սովորույթը)

6 Դառնալ առաջնորդը սեփական կյանքի™
(Ինքնառաջնորդվելու սովորույթը)

7 Տեսնել այն, ինչ բոլորն են տեսնում, մտածել այն, ինչ ոչ ոք չի մտածում™
(Ստեղծարար և նորարար լինելու սովորույթը)

8 Առաջնորդությունն ու ժառանգությունը փոխկապակցել իրար™
(Մարդկանց կյանքում սեփական ներդրումն ունենալու և նշանակալի լինելու սովորույթը)

Դուք արդեն ընթերցել եք *«Բացահայտիր ճակատագիրդ վանականի հետ, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»»* գիրքը: Եվ ինչ եք պատրաստվում անել:

Ապրիր քո ճակատագրով™

Ձեր կյանքի ամենամեծ զարթոնքի
7-օրյա համակարգը

«Ապրիր քո ճակատագրով™» ծրագիրը 6 ձայնասկավառակից բաղկացած կյանքի բարեփոխմանն ուղղված ուսուցողական ծրագիր է, որը ձեզ կօգնի *«Բացահայտիր ճակատագիրդ վանականի հետ, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»»* գրքից ստացած գիտելիքները ներմուծել ձեր առօրյա կյանք: Վերափոխման ավելի քան 7 օրերի ընթացքում Ռոբին Շարման կներկայանա որպես ձեր անձնական խորհրդատու-մարզիչ՝ ցույց տալով այն ճիշտ քայլերը, որոնք անհրաժեշտ է կատարել ձեր կյանքը բարեփոխելու և ձեր սրտի ցանկություններն իրականացնելու համար: Կյանքի իմաստությունը բացահայտող այս խորիմաստ համակարգում, որը շատ մատչելի է օգտագործման համար, դուք կգտնեք հետևյալը.

- ինչպես ունենալ այն կյանքը, որը միշտ ցանկացել եք,
- ինչպես հասնել գերագույն շնորհների բացահայտմանը և փայլել ողջ զորությամբ,

- ինչպես դառնալ ավելի երջանիկ և հասնել անձնական ազատության,
- ինչպես ձերբազատվել սեփական վախերից, հաղթահարել սեփական սահմանափակումները և ավելի ինքնավստահ դառնալ,
- ինչպես սիրել սեփական աշխատանքը և ճիշտ առաջնորդվել տվյալ ոլորտում,
- ինչպես ձևավորել փոխադարձ սիրով լի հարաբերություններ և ամրապնդել դրանք,
- ինչպես հասնել բարեկեցության, հաջողության և ինչպես ապրել լիառատ ու նշանակալի կյանքով,
- ինչպես ամրապնդել առողջությունը և դառնալ առավել եռանդուն:

Ռոբին Շարմայի մասին

Ռոբին Շարման առաջնորդության, առավելագույն արդյունավետության ձեռք բերման և ինքնաբացահայտման ոլորտում միջազգային հեղինակություն վայելող փորձագետներից է: Նա հանդիսանում է համաշխարհային ճանաչում ունեցող մի շարք գրքերի հեղինակ, այդ թվում՝ ամենից լավ վաճառվող *«Վանականը, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»» թիվ մեկ միջազգային ճանաչում ունեցող գիրքը*, դրա շարունակությունը՝ *«Առաջնորդության խորհուրդ վանականից, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»»*, *«Ընտանեկան խորհուրդ վանականից, որը վաճառեց իր «Ֆերարին»»*, *«Ո՞վ լաց կլինի, երբ դու մահանաս» գրքերը* և amazon.com կայքում ամենից լավ վաճառվող *«Սուրբը, սերֆինգիստը և գործադիր տնօրենը»* թիվ մեկ գիրքը: Որպես լրատվամիջոցներում հանրաճանաչ դեմք՝ Ռոբին Շարման բազմիցս հանդես է եկել իր հրապարակումներով ավելի քան 1 000 հեռուստահաղորդումներում և ռադիոհաղորդումներում: Նա մեծ պահանջարկ ունեցող բանախոս է և ելույթ է ունենում այնպիսի հանրահայտ անձանց հետ, ինչպիսիք են Ջեք Ուելչը, Բիլ Քլինթոնը, Քրիստոֆեր Ռիվը, Դոկտոր Ֆիլը, Դիփաք Չոփրանը և Ուեյն Դայըրը:

Իրավագիտության երկու կոչում ունեցող (որից մեկը՝ մագիստրոսի) նախկին փաստաբանը հանդիսանում է «Շարմա լիդըշիփ ինթընեշընալ» (Էս-Էլ-Այ) ընկերության՝ տեսլական ունեցող գործադիր տնօրենը. առաջատար ուսումնական ընկերություն, որը մասնագիտացած է առանձին անհատների և կազմակերպությունների առաջնորդական հմտությունների և

ներուժի զարգացման մեջ: «Էս-Էլ-Այ»-ը իրականացնում է «Էլիտար կատարողներ™» արդյունաշատ 2-օրյա մարզչական ծրագիրը, որն օգնում է կատարելության հասնել ամեն ինչում, և «Ամսվա ակումբ» ծրագիրը՝ իր *«Ամենամյա մարզիչ®»* գրքի և դրան կից ձայնասկավառակի օգնությամբ: Ռոբինը նաև հանդիսանում է գործադիր տնօրենների, ձեռներեցների և համաշխարհային մակարդակով մեծ հաջողության հասած մարդկանց գործադիրը / կյանքի մարզիչը:

Ռոբին Շարմայի անձնական առաքելությունն է օգնել մարդկանց հասնել ինքնաճանաչման և ապրել նշանակալի ու արժեքավոր կյանքով: Ռոբին Շարման ունի նաև «Մանկական հիմնադրամ», որի միջոցով օգնում է անապահով երեխաներին իրականացնել իրենց երազանքները:

Ռոբին Շարմայի կամ «Էս-Էլ-Այ»-ի ուսումնական ծրագրերի մասին ավելի մանրամասն տեղեկանալու համար այցելեք հետևյալ հղումով՝ **www.robinsharma.com** կամ զանգահարեք հետևյալ հեռախոսահամարին՝ 1-888 (774.2762):

Բովանդակություն

ԵՐԱԽՏԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԽՈՍՔԵՐ 10

ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ. Հաջողության տանող մոլեգին ուղին 13

ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ. Մի վանական՝ իմ վարդի պարտեզում..... 30

ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ. Գործարար մարտիկի զարմանահրաշ կերպարանափոխությունը 41

ԳԼՈՒԽ ՉՈՐՐՈՐԴ. Առաջնորդության տեսլականի խորհուրդը 55

ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ. Երանելի ապագա կառուցելու սովորույթը 81

ԳԼՈՒԽ ՎԵՑԵՐՈՐԴ. Արդյունավետ փոխհարաբերություններ կառուցելու սովորույթը 129

ԳԼՈՒԽ ՅՈԹԵՐՈՐԴ. Համախմբված լինելու սովորույթը 171

ԳԼՈՒԽ ՈՒԹԵՐՈՐԴ. Փոփոխություններին հարմարվելու և դրանք կառավարելու սովորույթը 207

ԳԼՈՒԽ ԻՆՆԵՐՈՐԴ. Անձնական արդյունավետությունը խթանելու սովորույթը 241

ԳԼՈՒԽ ՏԱՍՆԵՐՈՐԴ. Ինքնառաջնորդվելու սովորույթը 277

ԳԼՈՒԽ ՏԱՍՆՄԵԿԵՐՈՐԴ. Ստեղծարար և նորարար լինելու սովորույթը 315

ԳԼՈՒԽ ՏԱՍՆԵՐԿՈՒԵՐՈՐԴ. Մարդկանց կյանքում սեփական ներդրումն ունենալու և նշանակալի դառնալու սովորույթը 343

ԱՊԱԳԱՅԻ ՏԵՍԼԱԿԱՆ ՈՒՆԵՑՈՂ ԱՌԱՋՆՈՐԴՆԵՐԻ 8 ՍՈՎՈՐՈՒՅԹՆԵՐԸ 358

ԱՊՐԻՐ ՔՈ ՃԱԿԱՏԱԳՐՈՎ™ 360

ՌՈԲԻՆ ՇԱՐՄԱՅԻ ՄԱՍԻՆ 363

Ռոբին Շարմա

ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅԱՆ ՈՒԹ ԽՈՐՀՈՒՐԴ ՎԱՆԱԿԱՆԻՑ, ՈՐԸ ՎԱՃԱՌԵՑ ԻՐ «ՖԵՐԱՐԻՆ»

Robin Sharma

LEADERSHIP WISDOM FROM THE MONK WHO SOLD HIS FERRARI

Անգլերենից թարգմանեց
Աննա Աբրահամյանը

Խմբագիր՝	**Հովհաննես Խաչ. Այվազյան**
Վերստ. սրբագրիչ՝	**Տիրուհի Նազարեթյան**
Էջադրող՝	**Նարինե Հովհաննիսյան**
Տեխն. խմբագիր՝	**Հեղինե Մեդոյան**

թվագրել է 1915.ուստա Նյութ

Բոլոր հեղինակային իրավունքները պաշտպանված են:
Այս հրատարակության ոչ մի բաժին չի թույլատրվում կրկնօրինակել, պահել տեղեկատվության որոնման համակարգում կամ փոխանցել որևէ ձևով՝ էլեկտրոնային, մեխանիկական, լուսապատճենված, ձայնագրված կամ այլ տարբերակով՝ առանց հեղինակային իրավունքի սեփականատիրոջ կողմից տրված գրավոր թույլտվության:

bookinist

«Բուկինիստ» հրատարակչություն
ՀՀ, 0002, Երևան, Մաշտոցի 20,
հեռ.՝ +37455537413
Էլ. փոստ՝ info@bookinist.am
Էլ. կայք՝ www.books.am
Ֆեյսբուքյան կայքէջ՝
www.facebook.com/bookinistofficial