

პიტიანი დრუპიანი

შედეგიანი
მართვა

საჭირო საქმის კეთების სახელმძღვანელო

პიტერ დრაკერი
შედეგიანი მართვა
საჭირო საქმის კეთების სახელმძღვანელო

Peter F. Drucker
THE EFFECTIVE EXECUTIVE
The definitive guide to getting the right things done

ინგლისურიდან თარგმნეს ზაზა ჭილაძემ და გია ჭუმბურიძემ

© 1967, 1985, 1996, 2002, 2006, 2017 by Peter F. Drucker.

Foreword copyright © 2017 by Jim Collins.

After-word copyright © 2017 by Zachary First.

Published by arrangement with Harper Business,
an imprint of HarperCollins Publishers.

All rights reserved.

© გამომცემლობა „დიოგენე“, 2024

ყველა უფლება დაცულია.

ISBN 978-9941-11-869-2

[www.diogene.ge](http://www.dioгене.ge)

სარჩევი

ორიოდე სიტყვა ამ წიგნის 50-ე გამოცემასთან დაკავშირებით.....	7
წინათქმა	19
შესავალი	23
1. შედეგიანობა ისწავლება	47
2. იცოდე შენი დრო.....	84
3. რა წვლილი შემიძლია შევითანო საერთო საქმეში.....	130
4. ძლიერ მხარეთა გონივრულად გამოყენება	162
5. ზედმეტი ფაციფუცის გარეშე	209
6. გადაწყვეტილებათა მიღების ელემენტები.....	230
7. შედეგიანი გადაწყვეტილებები	278
დასკვნა: შედეგიანობა უნდა ვისწავლოთ	314

ორიოდე სიტყვა ამ წიგნის 50- გამოცემასთან დაკავშირებით

პიტერ დრაკერის ათი გაკვეთილი

თუ მართვის თაობაზე ერთი რომელიმე წიგნის წაკითხვა დაგჭირდათ, არჩევანი უთუოდ პიტერ დრაკერის ამ უპირობოდ კლასიკურ ნაშრომზე, „შედეგიან მართვაზე“, უნდა გააკეთოთ. თან მნიშვნელობა არა აქვს თქვენი ორგანიზაციის არც გაქანებას და არც იმას, პირადად უდგახართ მას სათავეში თუ არა. ნებისმიერი, ვინც საქმის სწორად კეთებაზე პასუხისმგებელი – ნებისმიერი, ვინც ცდილობს, მწირი არჩევანიდანაც კი საუკეთესო შედეგი მიიღოს – თავისთავად მართვის სადავეს იღებს ხელში.

ჩვენგან ყველაზე შედეგიანებისთვისაც კი სამოქმედო დროის ოდენობა იგივეა, რაც ყველა დანარჩენისთვის, მაგრამ ისინი ამ დროს უკეთესად, ხშირად ბევრად უკეთესადაც იყენებენ, ბუნებითად მათზე აშკარად ნიჭიერ ხალხთან შედარებითაც კი. როგორც დრაკერი წიგნის დასაწყისშივე ამბობს, გამორჩეულად იშვიათი, ცინცხალი გონებით დაჯილდოებული ადამიანები ხშირად სათანადო შედეგს ვერც იღებენ და თუ ეს მართებულაა გამორჩეულად გონიერებთან დაკავშირებით, მაშინ ჩვენ, დანარჩენებს, რალა იმედი გვრჩება? არადა, სინამდვილეში არსებობს რალაც, იმედზე კიდევ უკეთესი, კერძოდ, დრაკერის, ასე ვთქვათ, სახელმძღვანელო გაკვეთილები.

ეს წიგნი პირველად დაახლოებით ოცდაათი წლისამ წავიკითხე და მან მართლაც წარუშლელი შთაბეჭდილება მოახდინა ჩემზე. ხოლო როცა ტექსტს ხელახლა მივუბრუნდი, აღმოჩნდა, რომ იქ ამოკითხული ბრძანებებით ჩამბეჭდოდა სამარადისოდ. დრაკერის მიერ მოხმობილი მაგალითებიცა და მისი ენაც შეიძლება ცოცხალი მოძველდა, მაგრამ არსობრივად წიგნი დროს არ ემორჩილება – მუდამ თანამედროვე რჩება და დღესაც ისევე სასარგებლოა, როგორც დაწერისას, ანუ ორმოცდაათზე მეტი წლის წინ. ახლა კი მინდა, პიტერ დრაკერისა და მისი წიგნისგან შეთვისებული 10 გაკვეთილი გაგიზიაროთ, როგორც მართვის თაობაზე ყველა დროის უდიდესი მოაზროვნის მემკვიდრეობის ერთგვარი გასაღები.

1. უპირველეს ყოვლისა, მართეთ საკუთარი თავი

„სათანადოდაა დამტკიცებული, რომ ხშირად ადამიანს არ შეუძლია სხვების მართვა, – წერს დრაკერი, – მაგრამ მას მუდამ შესწევს საკუთარი თავის მართვის უნარი“. მართლაც, რანაირად უნდა ივარაუდო, რომ სხვები საუკეთესოდ გაართმევენ ამა თუ იმ საქმეს თავს, თუკი ჯერ საკუთარი თავისაგან არ მოელი იმავებს? დრაკერი ორგანიზებული მოქმედების ასეთ წესს გვთავაზობს: წინამძღოლისა და მისი გუნდის წევრთა მოქმედების ურთიერთშეფარდება უცვლელ სიდიდედ რჩება; შესაბამისად, თუ გსურთ, აამაღლოთ ირგვლივ მყოფთა მოქმედების საშუალო მაჩვენებელი, ჯერ საკუთარი მოქმედება უნდა გააუმჯობესოთ.

2. აკეთეთ თქვენი საქმე

დრაკერის კიდევ ერთი ანგარიშგასაწვევი მოსაზრება ისაა, რომ ადამიანები უმეტეს შემთხვევაში ბევრი საქმისთვის გამოუსადეგარი ვართ ხოლმე. ოღონდ უმთავრესი მიზანი ის კი არ არის, სხვადასხვა საქმეს მივედ-მოვედოთ, არამედ გავერკვეთ, მაინც რის კეთება

შეგვიძლია შედარებით კარგად. ამის გარკვევას კი თავისთავად მივყავართ დასკვნასთან: თითოეული ჩვენგანის უპირველესი პასუხისმგებლობაა, გაერკვეს, რა შეუძლია ყველაზე კარგად, რა ეხერხება, რისთვისაა მონოდებული, შემდეგ კი ცხოვრება და საქმიანობა სწორი მიმართულებით წარმართოს. „მთელი ყურადღების სისუსტიცენ მიმართვა არა მარტო სისულელე, არამედ უპასუხისმგებლობაცაა“ – გვაფრთხილებს დრაკერი. მაგრამ დრაკერისავე მონოდება „დავეყრდნოთ საკუთარ სიძლიერეს“ ნიშნავს თუ არა იმას, არასოდეს შევებრძოლოთ საკუთარ (ანდა სხვების) ნაკლოვანებებს? დიახ და არა. ეს ნიშნავს, რომ თუ მართონელ მორბენლად ხართ შექმნილი, ფეხბურთის გუნდში არაფერი გესაქმებათ. ამავე დროს, არამც და არამც არ უნდა აარიდოთ თვალი იმ სისუსტიცებს, რომლებიც უშუალოდ უშლის ხელს თქვენი ძლიერი მხარეების სრულად გამოვლენას. სპორტული ცხოვრების მიწურულს მაიკლ ჯორდანს აღარ შეეძლო უწინდებურად მაღლა ახტომა თუ ძველებური ძალით ბურთის კალათში ჩატენა, ამიტომ ის უნარი გაიუმჯობესა და გაიძლიერა, რომლითაც ადრე არ გამოირჩეოდა, კერძოდ, შეფარული მტყორცნელის, ანუ თავისი სუსტი მხარე კიდევ ერთ სიძლიერედ აქცია. ცხადია, ის უნდა აკეთო, რისთვისაც ხარ მონოდებული, მაგრამ არც ერთ დონეზე გაჩერება ივარგებს – სრულყოფა მუდამ საჭიროა. სისუსტიცეც უნდა დაძლიო, ოღონდ ახალი ძალის გამონახვის ხარჯზე.

3. შრომაში ბოლომდე დაიხარჯეთ და სხვებსაც მიეცით ამის საშუალება.

თუ ამქვეყნად ამა თუ იმ სახის სასარგებლო ხელსაწყოდ ხართ მოვლენილი, მაშინ რა გზით მოიტანდით ყველაზე მეტ სარგებელს? ზოგიერთი ადამიანი ღამით მუშაობს უკეთესად, სხვა – პირიქით, ადრიან დილით. ზოგი სიახლეს კითხვით უკეთ ითვისებს, ზოგს საამისოდ მოსმენა ურჩევნია. ზოგს საქმის მომთავრება ერთი ამო-

სუნთქვით ეადვილება, მავანი კი გასაკეთებელს ულუფებად ანა-
ნილებს მთელ სამუშაო დღეზე. ზოგიერთები დაგეგმვაში უკეთ
ავლენენ თავს, ზოგიერთები – დაგეგმილის ხორცშესხმაში. ვილა-
ცას მეტი დასვენება სჭირდება, ვილაცას ერთი სული აქვს, შვე-
ბულების ბოლო დღე როდის გავა. ერთნი გუნდურ საქმიანობას
ანიჭებენ უპირატესობას, სხვებს კი მარტო მუშაობით უფრო მეტი
სარგებელი მოაქვთ. დრაკერის აზრით, ჩვენი საქმიანობის თავი-
სებურება ისევეა იმთავითვე განპირობებული, როგორც, ვთქვათ,
ჩვენივე ცაცობა. მაგალითად, პირადად მე ადრევე მიხვდები, რომ
დილით ბევრად უფრო უკეთესად და ნაყოფიერად ვმუშაობ, ვიდრე
ნაშუადღეს და სწორედ დრაკერმა მომცა საიმისოდ აუცილებელი
თავდაჯერება, რომ შესაბამისად განმესაზღვრა ჩემი სამუშაო გან-
რიგი. მართლაც, სხვა ვინ მიხვდება უკეთესად, როდის ვასრულებ
საკუთარ ვალდებულებას ყველაზე წარმატებით, რაც შემდგომში
იმის შესაძლებლობასაც მომცემს, რომ ეს ადრინდელი გამოცდი-
ლება ყოველთვის ჩემსავე სასარგებლოდ გამოვიყენო?

4. აღნუსხვით დრო და ფასიც დაადეთ.

დრაკერი გვასწავლის: რის გაზომვაც ხერხდება, იმის მართვაც
შესაძლებელია. შესაბამისად, რა იმედი უნდა გვქონდეს საკუთარი
დროის მართვასთან დაკავშირებით, თუკი ზედმინევნით ზუსტად
არ აღნუსხავთ, რაში იხარჯება ჩვენი დრო? დრაკერის ნათქვამით
შთაგონებულს, ელექტრონულ ცხრილში შემქონდა შემოქმედებითი
საათების ყოველდღიური რაოდენობა იმ წინასწარი გათვლით, რომ
წელიწადში მათი რაოდენობა ათასზე ნაკლები არ ყოფილიყო. ასე-
თი მოწყობილობა მეხმარება „საქმიანი ფორმის“ შენარჩუნებაში,
კვლევის ჩატარებაში, მიზნის დასახვაში, ნააზრევის ფურცელზე
გადატანაში – იმის მიუხედავადაც კი, რომ სულ უფრო მეტი მოგ-
ზაურობა მიწევს, ვხელმძღვანელობ საკუთარ გუნდს და ზოგადად,

მეტი პასუხისმგებლობაც მეკისრება. ოღონდ ამასთან ერთად ჩვენ ასევე ვალდებულნი ვართ, ფასი დავადოთ საკუთარ დროს. როგორც დრაკერი ერთგან წერს, მრავალი რთული საქმის მკეთებელი ადამიანების „საიდუმლო“ ისაა, რომ ისინი ერთჯერადად მხოლოდ ერთი რამით არიან დაკავებულნი, შეგნებულად ერიდებიან სხვადასხვა საქმისთვის დროის დაყოფა-დაქუცმაცებას. აქედან გამომდინარე, ჩნდება სამი სახის მყარ მთლიანობად დროის შენივთების მკაცრი აუცილებლობა. უპირველეს ყოვლისა, ჯერ უნდა მოინახოს დრო სიმარტოვეში ფიქრისთვის, რისთვისაც უმჯობესია დღე-ღამის ყველაზე დაუტვირთავი მონაკვეთი. ასეთი მშვიდი განმარტობა შეიძლება საათ-ნახევარზე მეტხანს ვერც გაგრძელდეს, მაგრამ ეს დრო თვით ყველაზე გადატვირთულმა ხელმძღვანელმაც კი უთუოდ უნდა გამოინახოს; მეორე, უნდა შეიქმნას იმთავითვე არასტრუქტურირებული დროის მონაკვეთები თანამშრომლებისა და ყოველდღიური გარდაუვალი აუცილებლობებისათვის; და მესამე, მნიშვნელოვანი შეხვედრებისათვის გადადებული დრო, რომელთა გარეშე თავისთავად რთულდება დიალოგიც, სჯავ-ბაასიცა და გადანყვეტილებების მიღებაც. ასეთი შეხვედრების მომზადებასა და დაგეგმვას შეიძლება სიმარტოვეში ფიქრისათვის გამოინახული დროის ნაწილი მოხმარდეს.

5. უკეთ დაგეგმეთ საქმიანი შეხვედრები.

ხშირად განმეორებული მოსაბოლიშებელი ფრაზა – ვწუხვარ, ამსიგრძე წერილს რომ გწერთ, მაგრამ მოკლესთვის დრო არ მქონდაო – თავისუფლად შეიძლება საქმიან შეხვედრებსაც მივუსადაგოთ: ვწუხვარ, ამ გაუთავებელ შეხვედრაზე რომ გამოგამწყვდიეთ, რადგან უფრო ხანმოკლეს დასაგეგმავად დრო არ მეყოო. შედეგზე მზრუნველი ხალხი საქმიანი შეხვედრების უმეტესობას გულდასმით გეგმავს და მერე ამ გეგმას ზედმინეწვით მისდევს; ხო-

ლო რამდენადაც რიგიანი შეხვედრის არაერთი სხვადასხვაგვარი გეგმა არსებობს, ისევე როგორც გემრიელი ნამცხვრის არაერთი რეცეპტი, დრაკერი ამ გეგმის ორ საერთო მახასიათებელს უსვამს ხაზს: გონებაში მკაფიოდ გამოკვეთილ საბოლოო მიზანს („საერთოდ რისთვის შევიკრიბეთ?“) და წინასწარი ჩანაფიქრის ზედმინევენით ზუსტად მიდევნებას. ისინი, ვისთვისაც საქმიანი შეხვედრა უფრო ხშირი გამოცდილებაა, შეხვედრის წინასწარ მომზადებასაც გაცილებით მეტ დროს უთმობენ, ვიდრე უშუალოდ თათბირ-შეხვედრებზე ჯდომას. სხვათა დროის ფლანგვა იმის გამო, რომ მავანმა უფრო ხანმოკლე და შინაარსიანი შეხვედრა ვერ დაგეგმა, იმ სხვათა ცხოვრების რალაც ნაწილის ძალადობრივად მიტაცების ტოლფასია. და რადგანაც თითოეულ ჩვენგანს უწევს შეხვედრის წარმართვა თუ არა, მასში მონაწილეობა მაინც, შეხვედრების ოდენობა მკაცრად უნდა შემოიფარგლოს მათი სარგებლიანობის ხარისხის მიხედვით; ხოლო თუ შეხვედრებმა დროის უმეტესი ნაწილი წაიღო, გამოდის, რომ ცხოვრებაც უაზროდ გვიტარებია.

6. რა საჭიროა ასობით გადანწყვეტილება, როდესაც ერთიც იკმარებდა?

ჩვენ არასოდეს გველევა ისეთი ვითარება, გარემოება, თავსატეხი თუ შემთხვევა, რაც, ერთი შეხედვით, დაუყოვნებლივ გადანწყვეტას მოითხოვს, უამრავ სხვადასხვა ხასიათის პასუხს და ეს პასუხები შეიძლება იყოს: ჰო, არა, მიდი, ჯერ მოიცადე, იყიდე, გაყიდე, შეუტეი, უკან დაიხიე, დათანხმდი, არ დათანხმდე, უპასუხე, არ შეიმჩნიო, დააბანდე, ამოიგე, იქირავე და უამრავი სხვა. ეს ყოველივე შესაძლოა სრული ქაოსის განცდას ბადებდეს, ოღონდ ეგეცაა – ჩვენ შორის ყველაზე შედეგიანი ხალხი სწორ გეზს ამ ქაოსშიც პოულობს. დრაკერის თვალსაზრისით, მართლაც განსაკუთრებული, ასე ვთქვათ, უნიკალური გადანწყვეტილებები ძალზე დიდი

იშვიათობაა, ნებისმიერ რიგიან გადანწყვეტილებას კი დამატებითი დანახარჯები სჭირდება: კამათი და დავა, დრო მოფიქრებისა და ყურადღების მოკრებისათვის, მეტი ძალისხმევა ერთადერთი სწორი გადანწყვეტილების მისაღებად. შესაბამისად, მსგავსი დანახარჯების არსებობის შემთხვევაში, ბევრად ჯობია, რამდენიმე ისეთი მნიშვნელოვანი გადანწყვეტილება გამოარჩიო და გამოკვეთო, რომლებიც თავისთავად მიესადაგება ბევრ სპეციფიკურ ვითარებას და ამის მიხედვით იპოვო სწორი გეზი; უფრო მოკლედ თუ ვიტყვით, *ქაოსიდან კონცეფციამდე უნდა მივიდეთ*. მოდი, ამას იმ თვალთ შევხედოთ, თუ როგორ იღებს გადანწყვეტილებებს უორენ ბაფეტი მორიგ კაპიტალდაბანდებასთან დაკავშირებით: მან მოახერხა და გამოიმუშავა ჩვევა, როგორ უგულებელყოს შესაძლებლობათა დიდი უმრავლესობა ფონის ხმაურივით. სამაგიეროდ, მიიღო რამდენიმე უმნიშვნელოვანესი გადანწყვეტილება, მაგალითად, სამოქმედო პრინციპად აირჩია, საშუალო გაქანების კომპანიების იაფად შექმნის ნაცვლად დიდად სარფიანი მანქანა-დანადგარები ეყიდა თუნდაც რიგიანი საფასურის გადახდით და ეს ამოსავალი პრინციპი მერე და მერე ბევრჯერ გამოიყენა. დრაკერის აზრით, ის ადამიანები, ვინც იმავე ბაფეტის გამონათქვამს იაზრებს – ზედმეტი ფაციფუცისგან თავის შეკავება ერთობ გონიერი საქციელიაო – ბევრად უფრო შედეგიანები არიან, ვიდრე ისინი, ვინც ასობით გადანწყვეტილებას იღებს, ოღონდ ყოველგვარი მწყობრი კონცეფციის გარეშე.

7. სახელი დაარქვით თქვენს ერთ უმთავრეს მიღწევას.

როდესაც ჩემი მეგობარი ერთ-ერთი წამყვანი უნივერსიტეტის სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარედ აირჩიეს, მკითხა, როგორ უნდა მივხვდე, რამე მნიშვნელოვანი საქმე გავაკეთე თუ არა ამ თანამდებობაზე ყოფნითო. მეც დავფიქრდი, რას იტყოდა ამ შემთხვევაში დრაკერი და მერელა ვუპასუხე: პირველ რიგში, შენთვის

განსაზღვრე, სამომავლოდ რა მოუტანდა ყველაზე უკეთეს შედეგს თქვენს უნივერსიტეტს და მერე საამისო საქმიანობას ჩაუდექი სა-თავეში-მეთქი. თუ რაღაც ერთ განსაკუთრებულ შედეგს მიაღწევ, რაც შენი ხელმძღვანელობის გარეშე ვერაფრით მოხდებოდა (გინ-დაც შენი წარმმართველი როლი ხმამაღლა არც არავინ აღიაროს), ჩათვალე, რომ ნამდვილად დიდი საქმე გაგიკეთებია. სხვათა შო-რის, დრაკერი, როგორც მრჩეველი, თვითონაც სწორედ ასეთი მო-საზრებით ხელმძღვანელობდა. ერთხელ როცა ვკითხე, მაინც რა შემატეთ თქვენს დამკვეთებს-მეთქი, თავმდაბლად მომიგო, რო-გორც წესი, მე უფრო მეტს ვსწავლობდი მათგან, ვიდრე ისინი ჩემგანო. მერე ცოტა ხანს ჩაფიქრდა და დაამატა: ცხადია, ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში არსებობდა ერთი მთავარი გადანწყვეტილე-ბა, რასაც ისინი უჩემოდ ვერანაირად ვერ მიიღებდნენო. ამიტომ სასურველია, თითოეულმა თქვენგანმაც გაიაზროს, რა არის ის ერ-თადერთი და მთავარი მიღწევა თუ წვლილი, რომელიც უთქვენოდ გამორიცხული იქნებოდა.

8. არ დაინყოთ, რისკენაც გული არ მიგინევთ..

დისციპლინის ნაკლებობის უთუო მაჩვენებელია ის შემთხვევა, როცა, ერთი მხრივ, არსებობს საკეთებელ საქმეთა მუდამ მზარდი სია და არ არსებობს მისი საპირისპირო, რაც არასაჭირო ქმედებებს გააერთიანებდა. აუცილებელზე ყურადღების გამახვილება ზედმეტი ფაციფუცის თავიდან აცილების საუკეთესო გზაა. ზოგჯერ პრობ-ლემების ნიაღვართან გასამკლავებლად უბრალოდ ჯობია, ეს პრობ-ლემები სულაც დავივინყოთ და საქმე ხელახლა წამოვიწყოთ. საქმე ისაა, მთავარი შესაძლებლობა არ გავუშვათ ხელიდან იმის გამო, რომ ზედმეტად ველოლიავებით მცირე თავსატეხებს და ვერ ვივინ-ყებთ წარსულ შეცდომებს. წარსული აუცილებლად მომავალმა უნდა შეცვალოს, წინსვლამ და მუდმივმა კითხვამ: კიდევ რა მოგველის?

მაგრამ როგორ მოვახერხოთ ეს, როცა ძველი თავსატეხები ჯიუტად ითხოვს ჩვენს ყურადღებას, როცა ადრე მომხდარის დაგროვილი მემკვიდრეობა არაფრით გვანებებს თავს? დრაკერი პასუხს კითხვის სახით გვთავაზობს: დღეს რომ გქონდეთ მისაღები გადანყვეტილება იმის დასაწყებად, რითაც უკვე ისედაც დაკავებული ხართ, იმავეს გააკეთებდით თუ არსებულის შეცვლას ამჯობინებდით? (სულ ერთია, ამა თუ იმ საქმეში ჩართვა იქნება ეს, თანამშრომლის დაქირავება, სამოქმედო გეგმის შემუშავება თუ განხორციელება და ა. შ.) და თუკი აზრი უკვე განსხვავებული გექნებოდათ, მაშინ რაღა საჭიროა ძველსა და არსებულზე ჩაბლაუჭება?

9. ლობე-ყორეს ნუ მოედებით.

დრაკერის შემდეგი მნიშვნელოვანი მოსაზრების თანახმად, ნებისმიერი ორგანიზაცია, ერთი მთავარი თვალსაზრისით, ბიოლოგიურ ორგანიზმს ჩამოჰგავს: მისი შინაგანი მასა უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე მისივე ზედაპირი. ასე რომ, დაწესებულების ზრდის შესაბამისად პროპორციულად მზარდი ენერჯია უფრო მეტად სწორედ შიდა მასის მართვისაკენ მიიმართება და არა გარე სამყაროსკენ. ახლა ზემოთქმული დავეუკავშიროთ დრაკერისეულ სხვა ჭეშმარიტებას: საკვანძო ადგილზე მოხვედრილი ერთი სწორად შერჩეული თანამშრომლის მიღწევები იმთავითვე ამცრობს იმ ერთობლივი მიღწევების მნიშვნელობას, რომლებსაც ამ თანამდებობის რამდენიმე პიროვნებას შორის განაწილება მოიტანდა. ამიტომ მთავარი ამოცანაა საუკეთესო ხალხის გამონახვა, ასეთებისთვის მართლა დიდი საქმეების მინდობა, მათი პასუხისმგებლობების გაფართოება და მათთვისვე მუშაობის საშუალების მიცემა. უთუოდ უნდა მოვერიოთ დაწესებულებაში ადგილების ხელახლა განაწილებას ცალკეულ პიროვნებათა შორის (თუკი, ცხადია, გამორჩეულ გენიოსს არ წავანყდით სადმე), რადგან ეს აუცილებლად

გამოინვეს არასაჭირო ადგილების გაჩენას. „რაც ნაკლებია თანამშრომელთა რაოდენობა, რაც მცირეა შიდა აქტივობა, მით მეტად უახლოვდება ეს დანესებულება ერთგვარ სრულყოფილებას“ – ასე მიაჩნია დრაკერს.

10. ეცადეთ, რაც შეიძლება მეტი სარგებელი მოიტანოთ.

36 წლის რომ გავხდი, ერთხელ ჟურნალ „ინდასტრი უიკის“ რედაქტორმა, ტომ ბრაუნმა როგორღაც მომიხერხა და დრაკერს ჩემი თავი მასთან კალოფორნიაში დააპატიჟებინა. ერთ დღეს, სტენფორდში ლექციის დასრულების შემდეგ, დამირეკეს და ყურმილში მჟღერი ავსტრიული კილო მომესმა, პიტერ დრაკერი გესაუბრებოდა. მერე, როცა უშუალოდ სტუმრობის დღის შესათანხმებლად საპასუხოდ შევეხმიანე, ისიც ვკითხე, ხომ არ გირჩევნიათ, თანაშემწეს დაველაპარაკო-მეთქი, რაზეც მომიგო, საკუთარ თავს თავად ვუნეგ მდივნობასო. საერთოდ, ძალიან უბრალოდ ცხოვრობდა, ზედმეტი ხალხი არ ეხვია გარს, მკვლევარ-თანაშემწეების გარეშე ახერხებდა იოლად გასვლას და მგონი, საკუთარი სამუშაო კაბინეტიც არსად ჰქონია. მომცრო მაგიდაზე დადგმულ ერთ ძველ, შეფერთხილ საბეჭდ მანქანაზე ბეჭდავდა საკმაოდ უბრალო ბინის სტუმრებისთვის განკუთვნილ საძინებელ ოთახში. მე სასტუმრო ოთახში მიმასპინძლა რამდენიმე გავლენიან აღმასრულებელ დირექტორთან ერთად, თუმცა თვითონ მაგიდასთან კი არა, სარწვეველა სავარძელში მჯდომი დამხვდა. და მაინც, ამგვარი გარეგნული უბრალოების მიუხედავად, დრაკერი ჩემთვის დღემდე XX საუკუნის უდიდეს მოაზროვნედ რჩება მართვის სფეროში.

ეს პირველი შეხვედრა დრაკერთან ჩემი ცხოვრების ათი უმნიშვნელოვანესი დღიდან ერთ-ერთად მიმაჩნია. პიტერმა საკუთარი ცხოვრება ერთ უდიდეს საკითხს მიუძღვნა: როგორ შეგვიძლია

გაეხადოთ საზოგადოება ერთდროულად უფრო ნაყოფიერიცა და უფრო ადამიანურიც. თავად მისი სიტბო და გულითადობა – არ დამავინწყდება, კარის გაღებისას როგორ მოიქცია ჩემი ხელი თავის ხელებშუა და რა ხმით მითხრა: ბატონო კოლინზ, თქვენი გაცნობა ძალიან მახარებს, რაც შეიძლება შინაურულად იგრძენით თავიო – ცხადია, მისსავე ადამიანურობაზე მეტყველებდა, ოღონდ მას წარმოუდგენელი ნაყოფიერებაც ახასიათებდა. ერთხელ რომ ვკითხე, თქვენი 26 წიგნიდან ყველაზე მეტად რომლით ამაყობთ-მეთქი, მაშინ 86 წლის დრაკერმა დაუფიქრებლად მომიგო, მომდევნოთიო და კიდევ ათის დაწერაც მოახერხა. იმ პირველი შეხვედრის დღის ბოლოს პიტერმა კიდევ ერთხელ გამაკვირვა. ვაპირებდი, სტენფორდში სამსახური დამეტოვებინა, ახალი გზა გამეკვლია ცხოვრებაში და თან მოსალოდნელი ცვლილება მაშინებდა კიდევც. პიტერმა კი მითხრა: გატყობთ, ბევრს ღელავთ იმის გამო, როგორ მოახერხებთ თავის გატანას, მაგრამ სავარაუდოდ, უთუოდ მოახერხებთო. მერე დასძინა: ჩემი აზრით, ზედმეტ ძალისხმევას ახმართ იმაზე დარდს, როგორ გახდეთ წარმატებული, არადა თავისთავად საკითხის ასე დასმაც არასწორია... ერთხანს ჩაფიქრდა, ძენის აღმსარებელი მოძღვარივით მსუბუქად დაჰკრა მაგიდას ბამბუკის ჯოხი და მირჩია: მთავარია, რაც შეიძლება მეტი სარგებელი მოიტანოთო. მართლაც, ჭეშმარიტ მასწავლებელს შეუძლია 30 წამში ძირფესვიანად შეცვალოს ადამიანის ცხოვრება.

ნებისმიერ ჩვენგანს მხოლოდ ერთი, ხანმოკლე ცხოვრება გვეძლევა, სადაც ყველასთვის ერთნაირად 168 საათია კვირაში: რა დასკვნის საფუძველს იძლევა ეს მოცემულობა? როგორ შეიძლება მოხერხდეს სხვა ადამიანების ცხოვრების შეცვლა და რა სიკეთე მოჰყვება ამას? უსამსახურო, უბრალო ბინაში მცხოვრები, სარწველა სავარძელში მოკალათებული პიტერ დრაკერი თვალნათლივ გვიჩვენებს, რამდენის მიღწევა შეუძლია თუნდაც ერთ, უაღრესად

შედეგიან პიროვნებას და იმაშიც გვარწმუნებს, რამდენად არასწორია, ტოლობის ნიშანი დავსვათ ორგანიზაციის სიდიდესა და მის სარგებლიანობას შორის. და ბოლოს, სწორედ ეს კაცი პირადად აღწევდა იმ უმაღლეს დონეს, რასაც ზოგადად მასწავლებელმა შეიძლება მიაღწიოს – იგი თავადვე ათვალსაჩინოებდა საკუთარ იდეებს და მთელი თავისი ხანგრძლივი ცხოვრების მანძილზე პიროვნულად განასახიერებდა იმ სწავლებას, რომელსაც თვითონვე ქადაგებდა.

ჯიმ კოლინზი

ბოულდერი, კოლოტრადო

2016 წ. 17 მაისი

წინათქმა

მართვის თემაზე დანერგილი წიგნები როგორც წესი, სხვა ხალხის მართვას ეხება ხოლმე, წინამდებარე ნაშრომის საგანი კი საკუთარი თავის მართვაა შედეგიანობის ასამაღლებლად. ჯერჯერობით სათანადოდ დამტკიცებული არაა, რომ ვინმეს ნამდვილად შესწევს სხვათა მართვის უნარი, თუმცა ადამიანს მუდამ შეუძლია მართოს საკუთარი თავი. ხელმძღვანელი, რომელსაც შედეგიანობის ასამაღლებლად საკუთარი თავის მართვა უჭირს, ცხადია, არც იმას უნდა ელოდოს, რომ თანამშრომლებისა თუ ხელქვეითების შედეგიანობის ამაღლებას მოახერხებს. მართვა მეტწილად მაგალითის მიცემით ხორციელდება, ის ხელმძღვანელები კი, რომლებმაც არ იციან, შედეგიანად როგორ წარმართონ საკუთარი საქმიანობა და როგორ მოაწესრიგონ სამუშაო გარემო, რა თქმა უნდა, კარგი მაგალითის მიმცემებად ვერ გამოდგებიან.

ნამდვილად შედეგიანად მოქმედებისთვის სულაც არაა საკმარისი არც პიროვნული გამჭრიახობა, არც სიბეჯითე და არც ცოდნა. შედეგიანობა კიდევ რაღაც სხვაა, რაღაც ცალკე მდგომი, ოღონდ შედეგიანობისთვის არც საგანგებო ნიჭიერება, საგანგებო გაქანება თუ საგანგებო წვრთნაა აუცილებელი. შედეგიან ხელ-

მძღვანელს უბრალოდ, გარკვეული და არც მაინცდამაინც რთული წესების დაცვა ესაჭიროება. ასეთი წესების რაოდენობა არც ისე დიდია და ამ წიგნში სწორედ მათზე ვილაპარაკებთ. ისიც უნდა ითქვას, რომ ეს თვისებები სულაც არაა „თანდაყოლილი“. 45 წელი ვიმუშავე მრჩევლად არაერთ ხელმძღვანელთან სულ სხვადასხვა დანესებულებაში – როგორც მსხვილ, ისე მცირე საწარმოებში, სახელმწიფო უწყებებში, პროფკავშირებში, საავადმყოფოებში, უნივერსიტეტებში, ასევე ამერიკის, ევროპის, ლათინური ამერიკისა თუ იაპონიის საჯარო სამსახურებში და მინდა, გითხრათ, არსად შევხვედრივარ თუნდაც ერთ ისეთ ხელმძღვანელს, ვისზეც იტყოდი, ამ საქმისთვისაა დაბადებული და ვინც იმთავითვე გამოირჩეოდა განსაკუთრებული შედეგიანობით. ყოველ მათგანს უთუოდ სჭირდება შედეგიანობის სწავლა. მერე და მერე ყველას უხდება შექნილი ჩვევების იმდენად გათავისება, რომ ეს ყველაფერი მართლა სისხლში გაუფჯდეთ. ოღონდ მთავარია, ჯიუტად იმუშაო საკუთარ თავზე ამ მიმართულებით და დასახულ მიზანსაც უთუოდ მიაღწევ. მოკლედ, შედეგიანობის სწავლა არათუ შეიძლება, არამედ სავალდებულოც კია.

სწორედ შედეგიანობაა ის, რაშიც ხელმძღვანელებს ხელფასს უხდიან იმის მიუხედავად, არიან თუ არა ისინი როგორც სხვათა, ისე საკუთარი საქმიანობისთვის პასუხისმგებელი მმართველები თუ დამოუკიდებელ პროფესიონალებად რჩებიან, რომელთა პასუხისმგებლობაც მარტოოდენ მათ მიერვე შეტანილი წვლილით განისაზღვრება. შედეგიანობის გარეშე საერთოდ არ არსებობს არანაირი „საქმიანობა“, იმის მიუხედავად, რამდენი ჭკუა და ცოდნაც უნდა დაიხარჯოს, რამდენი სამუშაო საათი. და მაინც, ალბათ არც ისე გასაკვირია, დღემდე რა მცირე ყურადღებას ვუთმობდით შედეგიანი ხელმძღვანელობის თემას. ნებისმიერი ორგანიზაცია – კომერციული დანესებულება იქნება ეს, სამთავრობო დანესებუ-