

შესავალი

ნათმო უნდა დავიწყოთ სიტყვით ნათმო

წიგნი მოგვითხრობს იმ ბუნებრივ ქცევით მოდელზე, აზროვნების თავისებურებაზე, მოქმედებასა და კომუნიკაციაზე, რომელთა მეშვეობითაც ზოგიერთი ლიდერი გარშემო მყოფებს შთააგონებს. შესაძლოა, „ლიდერებად დაბადებულნი“ სხვათა ინსპირაციის თანდაყოლილი მიდრეკილებით მოეწვინნენ სამყაროს, თუმცა ეს უნარი მხოლოდ მათ არ გააჩნიათ. ამ ქცევის სწავლა ყველას შეგვიძლია. მცირედი წვრთნითა და მონდომებით ნებისმიერ ლიდერს თუ ორგანიზაციას ეძლევა საშუალება, შთააგონოს სხვები ორგანიზაციის შიგნით თუ გარეთ, დაეხმაროს მათ საკუთარი იდეებისა და ხედვების განვითარებაში. ლიდერობის სწავლა ყველას შეგვიძლია.

წიგნის მიზანი არ არის, უბრალოდ, იმის გამოსწორება, რაც არ მუშაობს. პირიქით, მე ის დავწერე, როგორც ერთგვარი გზამკვლევი, რათა გამოვკვეთოთ და გავაუმჯობესოთ ის, რაც კარგად მუშაობს. არ მინდა, რაიმე მხრივ დავაკნინო პრობლემების გადაჭრის გზები, რომლებსაც სხვები გვთავაზობენ. სწორ მონაცემებზე დაყრდნობით გამოტანილი დასკვნების უმეტესობა ხშირად სრულიად მართებულია. თუმცა, თუ ყველაფერს არასწორი კითხვების დასმით დავინყებთ და საკითხის არსს ვერ ჩავწვდებით, მაშინ სწორი ანალიზიც კი არასწორ გზაზე გავგიყვანს... საბოლოო ჯამში. რადგან სიმართლე ყოველთვის გამოვლინდება... დიახ, საბოლოო ჯამში.

ამბები, რომლებსაც მომდევნო გვერდებზე წაიკითხავთ, მოგითხრობთ ადამიანებსა და ორგანიზაციებზე, რომლებიც ქცევის ზემოაღნიშნული თვისებებით ხასიათდებიან. სწორედ ისინი იწყებენ სიტყვით რატომ.

1.

მიზანი ამბიციური იყო, საზოგადოების ინტერესი – მაღალი. ექსპერტები საქმეში ჩასართავად სრულ მზადყოფნაში იყვნენ. საჭირო თანხებიც გამოიყო.

1900-იანი წლების დასაწყისში წარმატებისთვის საჭირო ყველა კომპონენტით შეიარაღებულმა სემუელ პირპონტ ლენგლიმ მიზნად დაისახა, გამხდარიყო აეროპლანის პირველი პილოტი. სმიტსონის ინსტიტუტის მაღალი თანამდებობის პირი, მათემატიკის პროფესორი, რომელიც ჰარვარდშიც მუშაობდა, თავის სფეროში აღიარებული იყო. მისი მეგობრების რიცხვში იყვნენ მთავრობასა და ბიზნესში ყველაზე გავლენიანი ადამიანები, მათ შორის, ენდრიუ კარნეგი და ალექსანდერ გრეიამ ბელი. ლენგლს პროექტის დასაფინანსებლად სახელმწიფო სამხედრო დეპარტამენტმა 50 000 აშშ დოლარის გრანტი გამოუყო, რაც იმ დროისთვის უზარმაზარ თანხას წარმოადგენდა. მან გარშემო ბრწყინვალე გონების ხალხი, ნიჭითა და სათანადო ცოდნით აღჭურვილი ადამიანებისგან შემდგარი, ჭეშმარიტად საოცნებო გუნდი შემოიკრიბა. ლენგლის ხელი მიუწვდებოდა საუკეთესო მასალებზე და მის ყველა ნაბიჯს პრესა აშუქებდა. მთელი ქვეყანა ყურადღებით ადევნებდა თვალს ამ ამბავს, მოუთმენლად ელოდნენ ცნობებს, როგორ მიაღწევდა ლენგლი დასახულ მიზანს. მის ხელთ არსებული გუნდისა და დიდი რესურსების პირობებში წარმატება გარანტირებული გახლდათ.

თუმცა კი, იყო ეს ასე?

რამდენიმე ასეული მილის მოშორებით უილბურ და ორივლ რაიტები საკუთარი საფრენი აპარატის შექმნაზე მუშაობდნენ. ფრენის დიდი სურვილი, რომელიც ძმებს ამოძ-

რავებდათ, გადამდები აღმოჩნდა და მალე მათ გარშემო ენთუზიასტი და თავდადებული ადამიანების ჯგუფი შეიკრიბა მშობლიური დეიტონიდან, ოჰაიოს შტატიდან. ძმების გაბედულ წამონყებას დაფინანსება არ ჰქონია. მათთვის არც სახელმწიფოს გამოუყვია გრანტი და არც გავლენიანი ნაცნობობა ჰყოლიათ. რაიტების გუნდის არც ერთ წევრს არ გააჩნდა უმაღლესი აკადემიური ხარისხი ან, თუნდაც, კოლეჯის დონის განათლება, მათ შორის, არც თავად უილბურსა და ორვილს. მიუხედავად ყველაფრისა, გუნდმა შტაბბინა ერთ მოკრძალებულ ველოსახელოსნოში დაიდო და საკუთარი ხედვა რეალობად აქცია. 1903 წლის 17 დეკემბერს ეს მცირერიცხოვანი ჯგუფი კაცობრიობის ისტორიაში ადამიანის ცაში აჭრის პირველი მცდელობის თვითმხილველი გახდა.

როგორ შეძლეს ძმებმა რაიტებმა წარმატების მიღწევა მაშინ, როცა ეს უკეთ აღჭურვილმა, მეტი ფინანსების მქონე და გაცილებით განათლებულმა გუნდმა ვერ მოახერხა?

მიზეზი იღბალი არ ყოფილა. მოტივაცია არც რაიტებს და არც ლენგლის არ აკლდათ. ორივეს გააჩნდა ძლიერი სამუშაო ეთიკა. ორივეს ჰქონდა ძლიერი მეცნიერული აზროვნება. მათ სრულიად მსგავსი მიზანი დაისახეს, თუმცა მხოლოდ ძმებმა რაიტებმა შეძლეს გარშემო მყოფი ადამიანების შთაგონება, ნამდვილი ლიდერებივით გაუძღვნენ თავიანთ გუნდს იმისათვის, რათა შეექმნათ ტექნოლოგია, რომელიც სამყაროს შეცვლიდა. მხოლოდ ძმებმა რაიტებმა დაიწყეს სიტყვით რატომ.

2.

1965 წელს კალიფორნიის უნივერსიტეტის ბერკლის კამპუსის სტუდენტები იყვნენ პირველნი, რომლებმაც, ვიეტნამის ომში ამერიკის ჩართვაზე პროტესტის ნიშნად, საჯაროდ დაწვეს ჯარში გასანვევი უწყისები. ჩრდილოეთი კალიფორნია ანტისამთავრობო და ანტიისტებლიშმენტური განწყობილებების აკვანი გახდა; ბერკლისა და

ოკლენდში აფეთქებული ამბოხისა და შეტაკებების კადრები მსოფლიოს მოედო, რამაც მხარდამჭერ მოძრაობებს ჩაუყარა საფუძველი სრულიად აშშ-სა და ევროპაში. თუმცა, მხოლოდ 1976 წელს, დაახლოებით სამი წლის თავზე იმ დღიდან, როდესაც ვიეტნამის კონფლიქტში აშშ-ის სამხედრო ჩარევა დასრულდა, სრულიად განსხვავებული რევოლუციის ნაპერწკალი გაღვივდა.

მის შემოქმედებს სურდათ, მოეხდინათ გავლენა და თანაც იმდენად ძლიერი, რომ შეეცვალათ ადამიანის მსოფლხედვა. თუმცა, ამ ახალგაზრდა რევოლუციონერებს არ დაუწყიათ ავტორიტარული რეჟიმისათვის ქვების სროლა და მისთვის შეიარაღებული წინააღმდეგობის განევა. ამის ნაცვლად, რეჟიმის დამარცხება თავიანთი თამაშის წესებით გადანეციტეს. სტივ ვოზნიაკისა და სტივ ჯობსისთვის, Apple-ის კომპიუტერის თანადამფუძნებლებისთვის, ბრძოლის ველი ბიზნესზე გადიოდა და იარაღი პერსონალური კომპიუტერი იყო.

პერსონალური კომპიუტერის რევოლუცია პირველ ნაბიჯებს დგამდა, როდესაც ვოზნიაკმა Apple I შექმნა. ტექნოლოგია, რომელიც უკვე ყურადღებას იქცევდა, ძირითადად ბიზნესის კეთების საშუალებად აღიქმებოდა. კომპიუტერები საშუალო სტატისტიკური მომხმარებლისათვის ძალიან რთული და ფინანსურად ხელმიუწვდომელი იყო. თუმცა ვოზნიაკს, რომელსაც ფული ნაკლებად აინტერესებდა, უფრო კეთილშობილური ჩანაფიქრი ჰქონდა. მას პერსონალური კომპიუტერი წარმოედგინა როგორც გზა, რითიც ცალკეულ ადამიანს მთელი კორპორაცია უნდა გადაეწონა. მას მიაჩნდა, რომ თუკი იპოვიდა გზას, რითიც უზრუნველყოფდა რიგითი ადამიანებისთვის კომპიუტერის ხელმისაწვდომობას, მაშინ თითქმის ყველას მიეცემოდა საშუალება, შეესრულებინა არაერთი ის ფუნქცია, რასაც აკეთებდა გაცილებით მაღალი ფინანსური შესაძლებლობის მქონე კომპანია. პერსონალურ კომპიუტერს შეეძლო საფუძვლიანად შეეცვალა თამაშის წესები და სამ-

ყაროს ნყობა. ვოზნიაკმა შექმნა Apple I და შემდეგში დახვეწა Apple II-ის ტექნოლოგია იმგვარად, რომ ის ხელმისაწვდომი და მარტივად გამოსაყენებელი ყოფილიყო.

რაც უნდა რევოლუციური და შესანიშნავი იყოს იდეა ან პროდუქტი, თუ არავინ შეიძენს, მისი ფასი ნულის ტოლია. იმ დროისთვის ვოზნიაკის საუკეთესო მეგობარმა, ოცდაერთი წლის სტივ ჯობსმა ზუსტად იცოდა, რა უნდა მოემოქმედა. მართალია, მას ჰქონდა სათადარიგო ელექტრონული ნაწილების გაყიდვის გამოცდილება, მაგრამ ჯობსმა დაამტკიცა, რომ ის გაცილებით მეტი იყო, ვიდრე, უბრალოდ, კარგი გაყიდვების სპეციალისტი. მას სურდა, მსოფლიოსთვის რაიმე სასარგებლო გაეკეთებინა და ამის მისაღწევად საკუთარი კომპანიის შექმნა გადაწყვიტა. Apple აღმოჩნდა ის იარაღი, რომელიც საკუთარი რევოლუციის გასაღვივებლად გამოიყენა.

საქმიანობის პირველ წელს, მხოლოდ ერთი პროდუქტით, Apple-მა მილიონი აშშ დოლარის შემოსავალი მიიღო. მეორე წელს გაყიდვებმა 10 მილიონი აშშ დოლარი შეადგინა. ოპერირების მეოთხე წელს მათ 100 მილიონი აშშ დოლარის ღირებულების კომპიუტერები გაყიდეს. და სულ რაღაც ექვს წელიწადში Apple-ის კომპიუტერები მილიარდდოლარიანი კომპანია გახდა, რომელიც 3000-ზე მეტ თანამშრომელს ასაქმებდა.

მხოლოდ ჯობსი და ვოზნიაკი არ მდგარან პერსონალური კომპიუტერის რევოლუციის სათავეებთან. მხოლოდ მათ არ გამოუჩენიათ ბიზნესის კეთების ნიჭი; სიმართლე ითქვას, ბიზნესის ბევრიც არაფერი გაეგებოდათ. Apple-ის განსაკუთრებულობა სულაც არ მდგომარეობდა მათ უნარში, შეექმნათ სწრაფად მზარდი კომპანია. მიზეზი არ ყოფილა ის, რომ პერსონალურ კომპიუტერს განსხვავებულად ხედავდნენ. Apple გამორჩეული იყო სწორედ იმით, რომ მათ შეეძლოთ, ეს მოდელი მრავალგზის გაემეორებინათ. კონკურენტებისგან განსხვავებით, Apple-მა წარმატებით დაძლია ტრადიციული აზროვნება კომპიუტერების,

მცირე ელექტრონიკის, მუსიკის, მობილური ტელეფონებისა და გაცილებით ფართო, გართობის ინდუსტრიაში. მიზეზი მარტივია – Apple ჩვენში აღფრთოვანებას იწვევს. Apple იწყებს სიტყვით რატომ.

3.

იგი სრულყოფილი არ ყოფილა, თავისი სირთულეები ჰქონდა. არ იყო ერთადერთი, ვინც იტანჯებოდა სამოქალაქო მოძრაობამდელ ამერიკაში; იმ დროისთვის ქარიზმატული სპიკერებიც მრავლად მოიძებნებოდნენ. თუმცა, მარტინ ლუთერ კინგ უმცროსს ჰქონდა განსაკუთრებული ნიჭი. მან იცოდა, როგორ შთაეგონებინა ადამიანები.

დოქტორი კინგი ხვდებოდა, რომ სამოქალაქო მოძრაობის წარმატებასა და რეალურ, გრძელვადიან ცვლილებებს მხოლოდ თვითონ და მისი მჭიდრო მოკავშირეები ვერ გასწვდებოდნენ. საჭირო იყო იმაზე მეტი, ვიდრე ამაღლევებელი სიტყვები და ენაწყლიანი საჯარო გამოსვლები და ათობით ათასი უბრალო მოქალაქე, გაერთიანებული ერთი მიზნით – შეეცვალა ქვეყანა. 1963 წლის 28 აგვისტოს, შუადღის 11 საათზე, ისინი ვაშინგტონს მიაწვდიან გზავნილს, რომ ამერიკამ ახალი გზა უნდა აირჩიოს.

სამოქალაქო მოძრაობის ორგანიზატორებს არ გაუგზავნიათ ათასობით მოსაწვევი, არც ვებგვერდი არსებობდა, სადაც შეკრების თარიღს დააზუსტებდნენ. მიუხედავად ამისა, ხალხი მოვიდა და მათი რიცხვი მატულობდა და მატულობდა. ჯამში, მეოთხედმა მილიონმა ადამიანმა დედაქალაქში სწორედ დროულად მოიყარა თავი, რათა მოესმინათ შემდგომში ისტორიის მიერ უკვდავყოფილი სიტყვები, წარმოთქმული კაცის მიერ, რომელიც გაუძღვა მოძრაობას და ამერიკა სამუდამოდ შეცვალა – „მე მაქვს ოცნება“.

ქვეყნის ყველა მხრიდან განსხვავებული კანის ფერისა და რასის ამდენი ადამიანის მობილიზებას, მათ შეკრებას ზუსტ დღესა და ზუსტ დროს, განსაკუთრებული რამ სჭირ-

დებოდა. მართალია, სხვებმაც მშვენივრად უწყოდნენ, რა ცვლილებები უნდა გატარებულიყო ამერიკაში თანასწორი სამოქალაქო უფლებებისთვის, თუმცა, სწორედ მარტინ ლუთერ კინგმა შეძლო შთაეგონებინა მთელი ქვეყანა, შეეცვალა გარემო არა მხოლოდ უმცირესობების, არამედ თითოეული ადამიანის საკეთილდღეოდ. მარტინ ლუთერ კინგმა დაიწყო სიტყვით რატომ.

* * *

არსებობენ პოზიციით ლიდერები და არსებობენ რეალური ლიდერები, რომლებიც სხვებს გზას უჩვენებენ და უძღვებიან. Apple, საბაზრო წილის მხოლოდ 6%-ით აშშ-ში და დაახლოებით 3%-ით მსოფლიოში, არ არის ლიდერი კომპანია კომპიუტერების წარმოებაში. თუმცა, კომპანია კომპიუტერული ინდუსტრიის სათავეშია და ახლა უკვე სხვა ინდუსტრიების ლიდერადაც იქცა. მარტინ ლუთერ კინგის გამოცდილება უნიკალური არ ყოფილა, მაგრამ მან შეძლო საკუთარი ერი ცვლილებებისთვის შთაეგონებინა.. ძმები რაიტები არ ყოფილან უძლიერესი პრეტენდენტები, აფერინათ პირველი პილოტიანი თვითმფრინავი, თუმცა სწორედ ისინი შეგვიძღვნენ ავიაციის ახალ ერაში და ამ ქმედებით სრულიად შეცვალეს სამყარო, რომელშიც ვცხოვრობთ.

მათი მიზანი სხვებისგან განსხვავებული არ ყოფილა და მათი სისტემისა თუ პროცესების გამეორება ადვილად შეიძლებოდა. თუმცა, ძმები რაიტები, Apple და მარტინ ლუთერ კინგი სხვებისგან გამოირჩევიან. ისინი გასცდნენ ნორმის ფარგლებს და მათი მიღწევების გამეორება იოლი არაა. ისინი შედიან ლიდერების იმ გამორჩეულ ჯგუფში, რომლებმაც შეძლეს, გაეკეთებინათ რალაც ძალიან, ძალიან განსაკუთრებული. ისინი ჩვენ შთაგონებით გვავესებენ.

თითქმის ყველა ადამიანს ან ორგანიზაციას სჭირდება რაიმე მიზნით სხვების მოტივირება. ზოგს სურს, მოახდინოს გავლენა სხვათა გადაწყვეტილებაზე, შეიძინოს რაიმე;

სხვები მხარდაჭერასა და საარჩევნო ხმებს ეძებენ; ზოგსაც კი უნდა, წახალისოს სხვები, რათა იმუშაონ უფრო მუყაითად, ჭკვიანურად ან წესების დაცვით. თავის მხრივ, სხვათა მოტივირება სირთულეს არ წარმოადგენს. ის, როგორც წესი, რაიმე გარე ფაქტორთანაა დაკავშირებული. მაცდუნებელი შემოთავაზებები ან სასჯელის შიში ხშირად იწვევს საჭირო ქცევას. მაგალითად, General Motors-მა იმდენად წარმატებულად შეძლო ხალხის მოტივირება, შეეძინათ მათი პროდუქტი, რომ სამოცდაჩვიდმეტი წლის მანძილზე გაყიდა იმაზე მეტი მანქანა, ვიდრე მსოფლიოს სხვა ავტომწარმოებლებმა. თუმცა General Motors-ი ინდუსტრიის ფაქტობრივი ლიდერი იყო და არა რეალური წინამძღოლი.

დიად ლიდერებს, პირიქით, შეუძლიათ ხალხის ინსპირაცია და ქმედებისკენ მოწოდება. ისინი, ვისაც შესწევს სხვათა შთაგონების უნარი, ადამიანებს აძლევენ დანიშნულებისა და კუთვნილების შეგრძნებას, რასაც თითქმის არაფერი საერთო აქვს გარე სტიმულთან ან სარგებელთან, რომელსაც მიიღებენ. ისინი, ვისაც ჭეშმარიტად შეუძლია სხვების გაძლიერება, იჩენენ მიმდევრებს, რომლებიც მოქმედებენ არა ავტომატურად, არამედ ინსპირაციით. შთაგონებული ადამიანებისთვის მოქმედების მოტივაცია ღრმად პიროვნულია. მათზე ნაკლებ გავლენას ახდენს გარე მოტივატორები. ასეთი ადამიანები მზად არიან, გაიღონ ყველაფერი, გაუძღონ სირთულეებს და ხშირად პირად გასაჭირსაც. ისინი, ვისაც ჭეშმარიტად შეუძლია სხვათა ინსპირაცია, იკრებენ მიმდევრებს – მხარდამჭერებს, ამომრჩევლებს, მომხმარებლებს, თანამშრომლებს – და მოქმედებენ ყველას სასარგებლოდ, არა იმიტომ, რომ ვალდებული არიან, არამედ იმიტომ, რომ მათ ეს სურთ.

მართალია, რიცხოვრივად შედარებით მცირე რაოდენობით, მაგრამ მაინც შეხვდებით განსხვავებული ფორმისა და ზომის ორგანიზაციებსა და ლიდერებს, რომელთაც ბუნებრივად შეუძლიათ ჩვენი ინსპირაცია. ასეთებს ნახავთ როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორში. ისინი გვხვდები-

ან ყველა ინდუსტრიაში – სამომხმარებლო და სხვა სახის ბიზნესში. სადაც უნდა არსებობდნენ, ყველა მათგანს აქვს უზარმაზარი გავლენა თავის მოქმედების სფეროში. მათ ჰყავთ ყველაზე ერთგული მომხმარებლები და თანამშრომლები. ასეთი ორგანიზაციები კონკურენტებზე უფრო მოგებიანი და ინოვაციორები არიან და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, შესწევთ უნარი, ეს ყოველივე ხანგრძლივად შეინარჩუნონ. ბევრი მათგანი ინდუსტრიას გარდაქმნის, ზოგს კი მსოფლიოს შეცვლაც შეუძლია.

ძმები რაიტები, Apple და დოქტორი კინგი მხოლოდ სამი მაგალითია. Harley-Davidson, Disney და Southwest Airlines – კიდევ სამი. ჯონ ფ. კენედის და რონალდ რეიგანს ასევე შეეძლოთ სხვათა შთაგონება. არ აქვს მნიშვნელობა, საიდან მოდიან, მათ, ყველას, ერთი რამ აერთიანებთ. ყველა ლიდერი და კომპანია, რომლებსაც შეუძლიათ სხვათა შთაგონება, ზომისა თუ წარმოების მიუხედავად, აზროვნებენ, მოქმედებენ და ურთიერთობენ ზუსტად ერთნაირად.

და ესაა სწორედ ის, რაც მათ აბსოლუტურად განასხვავებს სხვა დანარჩენებისგან.

რა იქნებოდა, ყველას შეგვეძლოს ვისწავლოთ აზროვნება, მოქმედება და ურთიერთობა მათსავით, ვინც ალგვაფრთოვანებენ? ვოცნებობ სამყაროზე, სადაც სხვათა შთაგონების უნარი ექნებოდა უმრავლესობას და არა მხოლოდ თითო-ოროლა რჩეულს. კვლევები აჩვენებს, რომ ამერიკელების 80%-ზე მეტს არ აქვს თავისი ოცნების სამსახური. უფრო მეტმა ადამიანმა რომ იცოდეს, როგორ შექმნას ორგანიზაციები, რომლებსაც შთამაგონებელი ძალა ექნებოდათ, ვიცხოვრებდით სამყაროში, სადაც სტატისტიკა საპირისპიროს იტყოდა – სამყაროში, სადაც ადამიანების 80%-ზე მეტს ეყვარებოდა თავისი სამსახური. ისინი, რომლებსაც სამსახურში წასვლა უყვართ, მეტად პროდუქტიული და კრეატიული არიან. ისინი შინ უფრო ბედნიერები ბრუნდებიან და ოჯახიც უფრო ბედნიერი ჰყავთ, კოლეგებსა და კლიენტებს უკეთ ექცევიან. შთაგონებული თა-

ნამშრომლები უფრო ძლიერ კომპანიებსა და ძლიერ ეკონომიკას ქმნიან. სწორედ ამიტომ დავწერე ეს წიგნი. მინდა, ვიყო ინსპირაციის წყარო სხვებისთვის, აკეთონ ის, რაც მათ შთააგონებს და ერთად შევქმნათ კომპანიები, ეკონომიკა და სამყარო, რომელშიც ნდობა და ერთგულება ნორმა იქნება და არა გამონაკლისი. წიგნის მიზანი არ არის გითხრათ, რა და როგორ გააკეთოთ, ან გიჩვენოთ მოქმედების მიმართულება. მისი მიზანია მოგცეთ მოქმედების საბაბი.

მათ, ვინც მზად ხართ ახალი იდეების მისაღებად, ვისაც გასურთ შექმნათ ხანგრძლივი წარმატება და ვისაც გნამთ, რომ წარმატების მისაღწევად სხვების დახმარება გჭირდებათ, გთავაზობთ გამოწვევას – დღეიდან დაიწყეთ სიტყვით რატომ.