

ХОВАРД БЕХАР

658

584



*ёки ҳақиқий раҳбар
қандай бўлиши керак?*

**ЖАҲОН АДАБИЁТИ
БЕСТСЕЛЛЕРЛАРИДАН БИРИ**

ХОВАРД БЕХАР

ГАП ҚАҲВАДА ЭМАС

ёхуд

*Ҳақиқий раҳбар
қандай бўлиши керак...*



**“GLOBAL BOOKS”
ТОШКЕНТ-2022**

УЎК: 640.442:658.8(091)(73)

КБК: 36.98

65.290-2

В 64

Бехар, Ховард

Гап қаҳвада эмас ёхуд ҳақиқий раҳбар қандай бўлиши керак/ Ховард Бехар, инглиз тилидан Муҳайё Рихсибекова таржимаси. Тошкент: “GLOBAL BOOKS” nashriyoti, 2022. 192 бет.

ISBN 978-9943-8176-3-0

Таржимон

Муҳайё Рихсибекова

Ушбу китобда муаллиф ҳақиқий раҳбар қандай бўлиши ва қўл остидагиларига қандай муносабат кўрсатиши кераклиги, компанияда қандай корпоратив маданиятни шакллантириш лозимлиги ҳақида баён қилган. Шунингдек, ўзининг «Starbucks» команияси мисолида шахсий тажрибаларини ўртоқлашган. Раҳбарликнинг ўзига хос машаққатию, иш бошқариш методлари ҳақида сўз юритган.

ISBN 978-9943-8176-3-0

© This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

© “GLOBAL BOOKS”, 2022

Дунёдаги барча ишлар кирликка ўхшайди.

Иш қандай бажарилган бўлмасин, у қўлларни ифлос қилади, чангга белейди. Бироқ моҳирлик билан охирига етказилган, шаклан ниҳояланган нарса тоза ва моҳиятан теран бўлади. Юнонларнинг мусаллас ёки мой учун ишланган амфоралари, ҳиндларнинг дон сақланадиган хумлари музейларга қўйилади, биз уларнинг нимага мўлжалланганини биламиз. Кўза ўз ичига сув қуйилишини, инсон эса ҳақиқий иш беришларини сўрайди.

Керакли бўлиш

МАРЖ ПИРСИ

МУҚАДДИМА ЎРНИДА ЭСЛАТМАЛАР

Мазкур китоб “Гап қаҳвада эмас” деб номланган бўлса-да, унда албатта, қаҳва, қаҳвахона ҳақида сўз боради. Чунки китоб одамлар ва қаҳва тўғрисида. Қаҳвани сотиб оладиган, қовурадиган, етказиб берадиган, тайёрлайдиган ва олдингизга келтириб берадиган одамларсиз «Starbucks» мавжуд бўлмас эди. «Starbucks»нинг асл моҳияти ҳам шунда — одамларсиз қаҳвахона бўлмайди.

Иккинчи эслатма ҳам шу мазмунда: китоб «Starbucks» корпоратив маданиятига бағишланган бўлса-да, сиз унда ёзилганларни компаниянинг бирорта расмий қўлланмаларидан топа олмайсиз. Аслида ҳам «Starbucks»да муваффақиятли ҳаракат рецептлари мавжуд эмас ва етакчи у ёки бу усулдан фойдаланиши ёхуд маълум нуқтаи назарларга таянишини таъкидлайдиган бирорта ҳужжат йўқ. Ҳар бир инсон ташкилот ва биз хизмат кўрсатадиган одамларга фойда келтиришнинг ўзигагина хос бўлган усулини топиши керак. «Starbucks» ҳақида китоблар ва турли нуқтаи назарлар билан ёзилган мақолалар кўп. Мен бу китобда «Starbucks» етакчиларидан бирига айлангунимга қадар ўтган ва бу компанияда бўлган пайтимдаги ўз шахсий йўлим, ўзлаштирган, қўллаган ва бошқаларга таклиф этган сабоқларим ҳақида сўзлаб бераман. Бу тамойиллар ҳамда тажрибаларим сизга ўз муваффақият йўлингизни топиш ва ғояларингизни дадил амалга оширишда ёрдам беради, деб умид қиламан.

СЎЗБОШИ

Ховард Бехарнинг етакчилиги тамойиллари ҳақидаги китобини тақдим этиш мен учун катта шараф. Унинг ўзи шу тамойиллар билан яшади ва «Starbucks»да бўлган вақтида уларга амал қилди. Ховарднинг менга ҳам катта ишонч билдирганидан жуда фахрланаман. Дунёдаги энг жиддий ва энг самимий инсон қандай бўлиши керак бўлса, Ховард худди ўшандай одам. Муғомбирлик ва мақтанчоқлик унга мутлақо бегона. Ховард асл ҳақиқат қандай бўлмасин, доим ростгўйлигича қолади. Ғайрат, иштиёқи орқали ишга тааллуқли бўлмаган қатламларни ёриб ўтади ва моҳиятига етиб боради. Яна у қизғин ва жўшқинлиги, ички туғёнларини яширолмаслиги билан ажралиб туради. Доим унинг (шу билан ўзиникини ҳам) позициясини кўриб турасан ва биз биттамыз ёки бутун ташкилотимизга тегишли синов, қийинчиликларда ҳаминша елкама-елка турамыз.

Раҳбар сифатида у ҳақиқий хазина — кўпгина компаниялар бошқарувчилари мақтана олиши мумкин бўлган малакага эга бўлган туғма қобилиятли етакчи, раҳбар. Ховард кичкина ҳудудий компания бўлган вақтимизда бизни 1989 йилда танлаб олгани мен учун ҳам, «Starbucks» учун ҳам, ўйлашимча, унинг ўзи учун ҳам катта омад бўлди. Келган кунининг дастлабки кунларидаёқ у “Бизнесимиз биз қаҳва узатадиган одамлардир. Одамларга тақдим этаётган қаҳвамыз эмас”, деб қатъий таъкидлаган эди.

Бу ҳаракатга келтирадиган амалий қўлланма — одамлар ва биринчи навбатда, улар ҳақида ўйлаш қанчалар муҳим эканлиги, компаниянинг яшаб кетишини таъминлайдиган, ривожланиши ва олдинга ҳаракатланишини рағбатлантирадиган корпоратив маданиятни яратишдаги ролимиз ҳақидаги китоб.

«Starbucks» да ишлаётганида Ховард бизга ривожланаётган бизнес инсоф ва диёнат устига қурилиши кераклигини доим уқтирар эди. Ўттиз йилдан ортиқроқ раҳбарлик лавозимида бўлиб, яхшилиқ қилган ҳолда кўп ютуқларга эришиш мумкинлигини исботлади ва бу ҳаракатлари билан атрофдагиларга ўрнак бўлди. Мен Ховарднинг ёрдами, йўл-йўриқлари билан кучлироқ раҳбар бўлиб бордим ва унинг менга, ҳамкасбларимизга, мижозларимизга ҳеч нарса билан қиёсланмайдиган таъсир манбаси нафақат тажриба, балки ўз ишимизга бўлган битмас-туганмас меҳр-муҳаббат эканлигини жуда яхши биламан.

«Starbucks»нинг юксалиш тарихига боқиб пайқаш мумкинки, бизнинг ҳаракатларимиз ўз вақтида ҳайратланарли даражада ўхшар эди. Энг аввало, биз афтидан, керакли пайтда керакли иш учун керакли одамни топишни билардик. Агар қачонлардир Ховард Бехар ва Орин Смит бизга келмаганларида, компания бошқача йўл билан ривожланган, тадбиркорлик ва кашфиётчиликнинг бугунги даражасига кўтарилишимиз амри-маҳол бўлар эди. Яна бизга учовимиздан таркиб топган кимёвий бирлик етишмаган бўларди: биз бир-биримизни сўзсиз тушунар, муваффақият мақсади, унга етиш йўлларини бир хил кўрар эдик.

Ўзаро тушунишларимизнинг динамикасини англаш учун, менимча, қўйидаги далилдан бошлаш керак. Мен орзу қилиш, орзу қилиш ва яна орзу қилишни яхши кўраман. Ховард ҳам орзу қилишдан қувонади, бироқ катта орзусини амалга оширишга ҳаракат қилишдан олдин у, албатта, ортга беш қадам қўйиб, натижа ўйлаганидан

бошқача бўлиши мумкинлигини ҳам кўради (бутун юраги билан қўллаб-қувватлаётган ва ҳаётда амалга оширишни жуда ҳам хоҳлаётган ғоя бўлса ҳам). Ижодий баҳсларга бой бўлган бу динамика компаниянинг оптимизм эҳтиёткорлик билан уйғунлашган бутун фаолиятида ёрқин из қолдирди. Биз ҳеч қачон бурилишлар ортидан қувмаганмиз. Турли масалалар юзасидан компаниянинг нуқтаи назари ўзгариши мумкин эди, лекин биз доим бир йўналишда ҳаракатланар эдик. Бизда ҳеч қачон мақсад ҳақида баҳслашмаганмиз, балки мақсадга эришиш йўллари ҳақида кўп фикрлашганмиз.

Орин турли йўллар орасидаги баланс, шу билан бирга, молиявий раҳбарлик ҳамда шунга тааллуқли биз учун зарурий бўлган ноу-хау билан таъминлар эди. Компаниянинг бош раҳбари расман мен ҳисоблансам-да, бизда ҳамма нарса бир-биримизга бўлган чуқур ҳурматга асосланганди. Учиқдан таркиб топган иттифоқимизни ҳамкасбларимиз Н2О (исмларимизнинг бош ҳарфлари — Howard, Howard, Orin) деб ном бердилар. Биз қаҳва учун сув зарур бўлганидек, компаниянинг энг керакли ингредиентига айландик. Ховард билан умумий бўлган ишонч тилида гаплашардик. Иккимиз ҳам ташкилот тузиш қандай қурбонликлар талаб қилишини яхши билардик (бу кўпчиликка у қадар тушунарли эмас). Етакчилик мақоми ўзига ишониш кераклигига мажбур қилади, шу боис хафа бўлганимизни, шубҳаларимизни ва ҳатто ўзимизнинг ёлғиз қолгандек ҳис қилаётганимизни кўрсатиш ўнғайсиз бўларди. Биз Ховард билан кўп нарсаларни бўлиша олардик. Сўхбатларимиз стратегияларга тааллуқли, аммо улар шахсий динамикамиз атрофига қурилган бўларди. Компаниянинг ҳамма ютуқлари шундай сўхбатлар жараёнида кўриниб қоларди. Ховард ўз мақсадига етарди. Компаниянинг 1989 йилда таназзулга учрашига бир баҳя қолганини тез-тез эслаб тураимиз. Биз нуфузли инвесторларга «Starbucks» концепциясини кўрсатиш учун Чикагода қаҳвахона очдик,

бирок қўшимча воситаларни жалб қилишга илк уринишдаёқ омадсизликларни бошдан кечирдик. Ховард шунда менга: “Мен Чикагога бораман ва нима керак бўлса, ҳаммасини қиламан”, деди. У чикаголик ҳамкасблар ўзлари қилаётган ишларига ишонишлари кераклигини, вазифалари ҳар бирларидан ва ҳатто бутун қахвахонадан ҳам юксакроқ эканлигини, интилишлари кўп нарсани ҳал қилиши мумкинлигини тушунишлари зарурлигини биларди.

Ховард Чикагога борганда ишда одамлар ҳақида қайғуриш, уларга куйинчак бўлиш нималигини амалда кўрсатди, ўзининг жамоани жипслаштириш ва мазкур китобда баён этилган принципларни амалда қўллаш қобилиятини намоиш этди. Унинг мақсадларимизга садоқатлилиги билан уйғунлашган кучи бутун компания кайфияти, дидиллиги, журъати, умуман, руҳиятининг кўтарилишига ёрдам берди. Бу ўз навбатида, ишлаб чиқаришга ижобий таъсир қилди. Кун тартибида қандай масала кўндаланг бўлмасин, Ховард доим одамлар ҳақида ўйларди — бу ундан ишимизга бўлган қатъий ишонч, ўз сўзига вафо қилиш, ҳақиқатни ҳурмат қилишни талаб қиларди. Ховард бизга ўзимиз хизмат кўрсатаётган одамларни қандай тинглашни, ўз кадриятларимизга мувофиқ қандай фаолият юритишимизни ўргатар эди. У ҳамкасбга, энг аввало, инсон сифатида қараш қанчалар муҳимлигини тушунарди. Одамлар у билан бирга кўпроқ бўлишни исташарди, чунки Ховард уларнинг кўз ўнгида муваффақият формуласини кўрсатиб берарди. Ушбу китобда келтирилган принципларнинг айримларига амал қилинган ҳолатда ҳам сиз донороқ, меҳнаткашроқ инсон ҳамда раҳбар сифатида буюкроқ бўлиб бораверасиз.

Мен бу китобни ўқишни қуйидаги шахсларга қатъий тавсия қиламан:

- тадбиркорлар ва турли соҳалардаги кичик бизнес вакилларига. Даствлабки босқич — ҳар қандай бизнес ҳаётида муҳим, айнан шунда корпорациянинг асосий кадрият-

лари ва маданияти шаклланади;

- карьера қилишнинг илк босқичида турган ва катта орзу нималигини англашга интилаётганларга. Ўз қадриятларингизни намоён этиш, мақсадларингизни аниқлаш ва танлаган йўлингизда ёрдам берадиган малакаларни ривожлантириш учун ушбу китобдан фойдаланинг;

- индивидуал ёки жамоада ишлаб туриб, инсоний қадриятларини англашни истаган, гуруҳлар ёки ташкилотлар маънавий руҳиятини юксалтиришни, уларнинг меҳнатлари самарасини яхшилашни истаганларга;

- мавжуд корпоратив маданият ёки қадриятлар тизимини ўзгартиришни истаган ташкилотлар раҳбарларига: бу китоб амалда қўллаш мумкин бўлган имкониятларнинг қанчалар кўп эканлигини унутмасликка ёрдам беради;

- ҳамма — тижорий ва нотижорий ташкилотларга одамларни бошқариш ва ҳаётий кучга эга структурани яратишда яхши бир адабиётга эҳтиёж сезаётганларга.

Ховард ўз китобида бошқариш, етакчи сифатида ишлаш мумкин бўлган жуда содда ўнта тамойилни таклиф этади. Бу ҳаётингиз, ишингиз ва ўзингиз фахрланадиган дунёнинг яратувчиси бўлишга чақириқдир. Дунёда Ховард Бехардан яхши устоз йўқ.

Ховард Шульц

КИРИШ

***Ўйлайдиганлар ва ғайрат-шижоатга эга
инсонларнинг дунёни ўзгартиришга
қодир эканликлари шубҳасиздир.***

МАРГАРЕТ МИД

Фақат инсон, ҳамма-ҳамма инсонлар ҳақида

«Биз ҳаммамиз инсонмиз» — мен учун бу иборада ҳамма нарса жам. Аслида, бирортамиз ҳам мижоз, тобе, раҳбар ва мулкдор эмасмиз. Биз мавжудликмиз, биз инсонлармиз. «Starbucks» бизнеси — бу мижозларга эмас, инсонларга хизмат кўрсатиш.

Бу қаҳвахонамиз қаҳвани ҳам етиштириш, ҳам қовуриш, ҳам тайёрлаш бўйича олд ўринда бўлиши кераклигини билдиради. Бизга чуқур мазмунли ва ўзимизни ҳам, биз ишлаётган маҳаллий аҳолини ҳам, умуман, кимга хизмат кўрсатаётган бўлсак, барча-барчани илҳомлантирадиган бизнес концепцияси зарур. Тўғри, ўзимизга ёққан иш билан молиявий аҳволимиз тўла тартибда бўлган шароитдагина машғул бўлишимиз мумкин. Бироқ одамларсиз биз ҳеч ким ва ҳеч нима эмасмиз. Оддий қаҳвахонадан кўра кўп нарсаларга эгамиз. Агар одамларни ўстирсак, улар бизнесни ўстиради. Моҳият ҳам шунда — юксак истиқбол. Сизнинг ҳамкасбларингиз инсон сифатида қанчалар яхши бўлса, улар ҳамкасб сифатида ҳам шунчалар

яхши. Мижозлар ҳақида ўйлаганда уларни инсон сифатида қабул қилсангиз, улар билан муносабат қурасиз ва улар қаҳвадан ҳузурланиш ҳамда қаҳвахонада бўлиш учун сизга қайта-қайта мурожаат қиладилар. Бирор ижобий ўзгариш киритиб атрофингиздаги олам ҳақида қайғурсангиз, у ҳам сизга худди шундай ғамхўрлик билан жавоб қайтаради.

Бутун умрим давомида ўқишга, ўрганишга, тарбиялашга, йўналтиришга интилдим. Кичкиналигимда мен орзуманд бола эдим. Оиламизга тегишли бўлган озиқ-овқат дўконимиз полини супуриш бўладими, акам ва қайноғам бошқарган салонда мебель савдоси алифбосини ўрганиш бўладими, мос келадиган йўлланмани излаш бўладими, ундан ҳам жиддий вазифаларга тайёр бўлганимда доим бошлаган ишимни охирига етказишни хоҳлардим.

Мен нималарнидир ўрганишим мумкин бўлган одамлар атрофимда ҳамиша бўлишини англадим. Зарурат туғилганда ва ўзимда истак-хоҳиш пайдо бўлганида, мен аввало, ўзим ҳамда бошқаларнинг ўқувчисига айланар, ўрганганларимни эса амалиётда қўллар эдим. Шундай қилиб, мақсад қўйиш ва ўзимни англаш, ишонч ҳамда ростгўйлик кучини билдим. Ўз хатоларимдан қайта-қайта сабоқ олганимни гапирмаса ҳам бўлади! Менга ва атрофдагиларга нима ишлаши-ю нима ишламаслиги маълум бўлди. Мен ҳозиргача ўрганаман.

Ўрганган раҳбарлик принципларимни ишда қўллаш имконияти ўзим яхши кўрган бизнесдаги омадсизликларимдан сўнг пайдо бўлди. Фирмага келган янги раҳбарият бутун кучи билан даромадни ўстиришга интилди ва бу билан одамларга зиён келтирди. Мен ўзим нафратланган бу маданиятни бартараф этиш учун етарлича кучга эга эмас эдим ва ютуқларга эришишим мумкин бўлган жойни излай бошладим.

Кейинги қадамим ҳақида ўйланиб, кўпинча Сиэтлдан унчалик узоқ бўлмаган Бельвьюдаги «Starbucks» қаҳвахона-

насига келиб қолардим. Мени ҳамиша хизмат кўрсатиш соҳаси ўзига тортар, шунинг учун келажакдаги корхонам ҳақида фикрлаганимда, параллел равишда хотирамда ўзим ўтирган қаҳвахона ҳақидаги қайдларимни сақлаб қолар эдим: улар ўзларининг баҳоларини жуда яхши билдилар; уларнинг асоси мустаҳкам: ўтирадиган ўринлар сонини кўпайтириш керак.

Шахсий бизнесимни яратиш учун ҳамма зарур қоғоз-ҳужжатларим деярли тайёр бўлганда (бундай режаларни мен бир неча бор тузганман, аммо амалга оширишни ортга суриб келардим), тақдир чархпалаги шундай айландики, мен «Starbucks»га ишга кирдим. Бу 1989 йилда содир бўлди, ўшанда 44 ёшда эдим. Компания ҳаёти одамлар атрофига қурилган, улар нафас олаётган принциплардан мен ҳам нафас ола бошладим. Шундай қилиб, биз ғаройиб жуфтликни ташкил қидик. Кунма-кун ўз фалсафамизни ҳаётга татбиқ эта бошладик, унинг ишлашини текширдик, атрофдагиларга тарқатдик.

Шахсий йўлим ёрқинроқ бўлиб, инсон манфаатларига хизмат қиладиган ташкилот тузиш ғояси кучайиб боргани сари мен ўз билимларимни атрофдагилар билан фаолроқ бўлиша бошладим. Одамларни кўндирар ва уларга туртки берар, баҳслашар, уларни ўз муаммоларига жалб қилар эдим. Мен офис ва мунозара хонасидан ташқарига чиқар, қўнғироқ қилиб, қаҳвахонага келар, мажлисларда чиқишлар қилардим — иштирокчиларга билганларимни гапириб бериб, уларни илҳомлантирардим.

Ҳалигача қаерда бўлмай, ҳар ҳафта «Starbucks» қаҳвахонасига боришга ҳаракат қиламан. Маълум бўлишича, йиллар давомида ташкилот етакчилиги ҳамда муваффақияти йўлидаги инсон омили ролига эришишга бўлган хоҳишим кучайиб борган экан. Бу хоҳиш янги кашфиётларни очиш учун мени «Starbucks» чегараларидан узоқларга олиб борган экан.

Ўз тажрибамдан келиб чиқиб биламанки, нима тўғри-

лигини билиш ва нима қилиш тўғрилигини билиш ўрта-сида катта тафовут бор. Мен тўхталган ва атрофдагилар-га ўргатган тамойиллар жуда оддий, негаки улар асосан инсон ҳақиқатларидан келиб чиққан. Бироқ бу тамойил-ларни ҳаётда қўллаш қийин ёки одамлар ўз табиатларига кўра ўзларини ва бошқаларни алдашга мойилдирлар.

Сиз ўз ҳақиқатингизни топишингиз керак. Шунда ичингизда мудраб ётган эҳтиросни уйғотасиз, ўсишингиз-га имкон берадиган, бошқарадиган, қўйилган мақсадлар-га эриштирадиган, шахсий ҳаётда ҳамда иш фаолиятида омадга эриштирадиган, авваллари хаёлингизга ҳам кел-маган куч захираларингиз ва қувват манбаларингизни очасиз.

Раҳбарликнинг ўн тамойили

«Starbucks»да яшил буклетча — “Яшил фартук китоби” бор, унда компания ходимлари учун умумий бўлган бош-қарув принциплари санаб ўтилган. Жуда ҳам юпқа ва од-дий китоб, бироқ ҳеч ким ҳеч қачон унинг оддийлигидан шикоят қилмаган. Китобчада кўрсатмалар, тақиқлар йўқ, фақатгина қаҳвахона ниманинг ҳисобига оёққа тургани ва нималар қилишимиз мумкинлиги ҳақида эслатмалар бор.

Айтарли катта масштабдаги ҳамфикрлар уюшмасига айланишимиз давомида “Яшил фартук китоби” бизга мис-сиямиз ва яратаётган компаниямизга тааллуқли бўлган аҳамиятли онларимизни қайд этиш учун хизмат қилди. Мен ўзлаштирган, ўргатган ва ҳозир ҳам мазкур китобда тақдим этадиган етакчиликнинг принциплари шундайки, уларни ҳамма қабул қила олади. Бу тамойиллар ростгўй-лигим ҳамда оламга шахсий нигоҳимнинг софлигини тек-ширадиган синов тошлари бўлган.

Менинг тамойилларим «Starbucks»да етакчилик “ош-хонаси”даги синовларга бардош берди. Улар том маъно-да бизнинг қандай ишлаётганимиз, қарор қабул қилаёт-ганимиз, муаммоларни ҳал этаётганимиз, бир-биримизга

ёрдам бераётганимиз, истиқболни ўрганаётганларимиз билан бирга “қайнади”. Бизнес, тижорат ва ҳаётнинг тўфонли денгизида уларга ишончли мўлжал сифатида қараш мумкин.

Бу принциплардан турли даражадаги юзлаб раҳбарларга коуч-консультация ўтаётганимда фойдаландим. Уларнинг ҳаммаси ҳам бир хил аҳамиятли эмасдек туюлади, айримларига амал қилиш ва уларни қўллаш қийин бўлади, баъзилари эса жуда жўн. Бироқ қатъий ишонтришим мумкинки, агар доим мансабдор шахс ёки етакчи сифатида тамойилларга таянсангиз, йўлингиздан адашмайсиз.

1. ЎЗЛИКНИ АНГЛАШ: доим битта шляпани кийиб юриш.

Бизнинг ютуғимиз ўзимизнинг кимлигимиз ва ким эмаслигимиз, нимага қайси йўл билан эришмоқчи бўлаётганимиз ҳақидаги тасаввурларимизнинг аниқ ва ҳаққонийлиги билан бевосита боғлиқ. Ташкилот ходимлари ишонанинг қадриятлари, мақсадлари ва вазифалари ҳақида теран тушунчага эга бўлсалар, улар буюк ишлар қилишга ўзларида куч ва шижоат топадилар.

2. МАҚСАДЛАРНИ ТУШУНИШ: карьера учун яхши бўлган ишни эмас, тўғри бўлган ишни бажар.

Муваффақиятга йўл тўғри сабаблар билан ифодаланадиган ҳаракат қилишдан бошланади. Агар нимага эришаётганингизни билмасангиз, ютуққа эришиб бўлмайди, бошқалар ҳам ўша нарсага интилмайди. Ўзингиздан мақсадни, сиз бошқараётган одамлардан ғайрат, шижоатни изланг, агар топмасангиз, бошқа нарсани қўлланг.

3. МУСТАҚИЛЛИК: полни сўпураётган одамнинг сўпурги танлашга ҳаққи бор.

Инсонлар “персонал” эмас, балки мавжудликдир ва

улар ақл бовар қилмас ишларга қодир. Биз ёзилган ва ёзилмаган қоидалардан қутулишимиз керак ҳамда ўзимиз ва бошқаларнинг мустақил фикрлаш лаёқатини рағбатлантиришимиз зарур.

4. ҲУШЁРЛИК: куйинчаклик сохта бўлмаслиги керак.

Зийраклик, ҳушёрлик ожизлик эмас, аксинча, кучлик белгисидир. Уни ташкилот ичкарасида ҳам, миждозларга нисбатан муносабатда ҳам, жамиятда ҳам “ясаб” бўлмайди. Ишончсизлик ва ғамхўрликсиз, жонкуярлик ва куюнчакликсиз биз ҳеч қачон бирор нимани амалга ошириш мумкинлигини билолмаймиз. Қўрқувдан қутулмай туриб орзу қилиб бўлмайди, демакки, ўз потенциалимизни юзага чиқаролмаймиз.

5. ҲАҚИҚАТНИ ТИНГЛАЙ ОЛИШ: нарса-буюмларнинг овози бор.

Вақтингизни қизғанмай ўз фикрини овоз чиқариб айтмайдиганларга ҳам қулоқ солинг, бу ғаройиб натижаларга олиб келади. Сиз миждозларнинг нима хоҳлашларини, ходимларнинг ғайратлари нега йўқолганини биласиз ва сизни қийнаётган муаммоларнинг жавобини шундоққина бурнингиз тагидан топасиз.

6. ОЧИҚЛИК: фақат ҳақиқатгина ҳаққоний жаранглайди.

Ҳеч нарсени беркитманг, ёлғон гапирманг, жим турманг, жавоб беришдан қочманг ва чалғиманг. Айтилиши керак бўлган нарсени сўзларингиз учун масъулиятни зиммангизга олган ҳолда, тингловчига эътибор ва ҳурмат кўрсатиб гапиринг.

7. ФАОЛЛИК: ҳаракатланаётган инсондек фикрла, фикрлаётган инсондек ҳаракатлан.

Ғайрат, мақсадга собитқадамлик ва барқарорликнинг

ўзаро нисбатини топинг. “Ҳамма гап одамларда” — бу фикр эмас, ҳаракат. Ҳис этинг, ҳаракат қилинг, ўйланг. Бу компонентлар ўртасидаги фаол бўлиш учун имкон берадиган мутаносибликни сақланг.

8. ҚИЙИНЧИЛИКЛАРГА БАРДОШЛИЛИК: биз, энг аввало, инсонмиз.

Энг қийин дамларда ҳам доим амал қилиб келган принципларингизга таянинг. Агар қийинчиликлар жуда кўп ва катта бўлса, агар сиз чорасиз вазиятга тушиб қолган бўлсангиз, қўлингиздан келган ишни қилинг. Аммо ёдингизда тутингки, инсонлар доим биринчи ўринда туриши ва бу нарса сизга энг аниқ, энг зарур мўлжални бериши керак.

9. Нуфуз: қулоқни қоматга келтирадиган шовқин ичидаги у қадар баланд бўлмаган сокин овоз.

Раҳбарнинг овози баралла чиқиши мумкин. Лекин ҳеч қачон унутманг, раҳбарлар ҳам оддий инсон. Шовқин ҳақиқатнинг овозини бўғишига йўл қўйманг. Ўзингизнинг сокин, хотиржам овозингизга қулоқ солингки, у сизни доим йўналтирсин.

10. ДАДИЛ ОРЗУЛАР: “ҳа” — дунёдаги энг қудратли сўз.

Дадил орзулар — бу буюк мақсадлар, катта умидлар ва қувончлардир. Уларга “ҳа” денг, қилаётган ишингиздан қувонинг ва бошқалар ҳам шундай қувонч ҳиссини туйиши учун ёрдам беринг.

Қимматли эслатмалар

Офисимда бўлганлар деворга доно гаплар ёзилган қоғозларни осиб қўйишимни яхши билишади. Улар мени йўналтириб, асл мавжудлигим моҳияти ҳамда мақсадимни эслатиб туради.

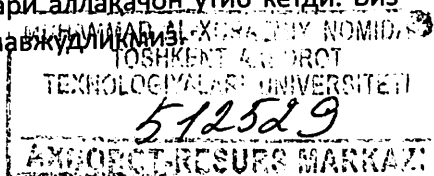
Ҳар сафар муҳим ва қимматли фикрни эшитганимда ёки ўқиганимда уни ўзим учун ёзиб қўйганман, кейинроқ эса унга қайтганман ва бошқаларни ўргатиб, йўналтириб, улардан иқтибос келтирганман. Бу доно гаплар баъзан тўғри, баъзан сирли. Турли одамлар билан олиб борган ижобий, аммо кўпгина мураккаб диалогларда трамплин вазифасини ўтаган ҳамда «Starbucks» маданиятини шакллантирганларнинг хотирасида қолган.

Бу иқтибослардан кўпларини рамкага солиб деворга илганман, сўнг бошқалар ҳам менга ўзлари ёки мен учун муҳим деб билган иқтибосларни олиб кела бошладилар, айна пайтда “рамка”ларимнинг каттагина жамланмаси пайдо бўлган.

Бу жамланма — ҳаётимнинг ҳақиқий харитаси. Иқтибослар мен олган сабоқни акс эттиради: улар асрлар оша келаётган ўғитлар, устозларимнинг сўзлари ва менинг шахсий тажрибамдан таркиб топган доноликлардир. Улар деворда кўз ўнгимда доим осилиб туради, бу ўзим учун муҳим бўлган нарсаларни унутмаслигимга ёрдам беради. Шу тариқа черков, масжид, ибодатхонага боришимизга таъсир ўтказди. Умуман, биз инсонлар асосий нарсалар, ўтилган дарсларни, қайси тамойиллар асосида яшаётган ва меҳнат қилаётганимизни мунтазам эслатиб туришларига муҳтожмиз.

Идорамда “Рамка” баҳонасида кўпинча мазмуни эсда қолган ва «Starbucks» ходимлари томонидан бутун ер юзига тарқалган оғир, қувончли, мураккаб, ҳис-туйғуларга бой баҳслар бошланарди.

Менинг нуқтаи назаримда, ҳозир бу дарслар бошқа вақтларга қарагандан ҳам кўра кўпроқ зарур ва уларни имкон қадар кенгроқ ёйиш керак. Турли роль ва мажбуриятларга эга оқсоқол ҳамда етакчилар, бошлиқ ва унга тобеларга бўлиниш даврлари аллақачон ўтиб кетди. Биз ҳаммамиз инсонмиз, биз мавжудликмиз.



Меҳнат муносабатлари иерархик характери ни йўқотаётган, жаҳон иқтисодиёти эса борган сари ўзаро алоқадорлик ҳамда ўзаро алмашинаётган бир вақтда ўзига хос раҳбарлик принциплари, менинг назаримда, алоҳида аҳамият касб этиб бормоқда. Бошқаларни бошқариш ша-рафли бўлса-да, раҳбарлик, авваламбор, масъулият ва жа-вобгарликдир.

Этакчи, биринчидан, ўзи доим ривожланиши шарт. Иккинчидан, бошқа лидерларнинг пайдо бўлишига ёр-дам бериши керак. Нафақат раҳбарликка номзодлардан, балки ҳар биримиздан раҳбар тайёрлашлари керак. Ахир ҳар бир инсоннинг бурчи бор — бу ўзини тўла камолотга етказишда буюрилган ишга, умуман, оламимизни яхши томонга ўзгартиришга шахсий потенциалини максимал даражада жалб қилишлик.

Ушбу китобда келтирилган “ҳамма гап одамларда” ибораси иккита кенг маънога эга. Иборанинг биринчи маъноси шуки, ҳамма гап менда эмас, балки бизда, биз-нинг биргаликда эришишга қодирлигимизда дейилмоқда. Ҳамма одамлар, жумладан, сиз, ўқувчи, сизнинг ишдаги имкониятларингиз, карьерангиз, шахсий ҳаётингиз ҳақи-да худди шу ерда сўз боради. Айнан сиз ва биз, ҳамма-миз биргаликда қодир бўламиз. Кимлигимизни ва қаерга бораётганимизни, одамларга хизмат кўрсатишдан қачон илҳомланишимизни билсак, йўлимиз хавф-хатардан холи бўлиб, қувончли дамларимиз кўпаяди.

1

**ЎЗЛИКНИ
АНГЛАШ**

Кимнингдир феъл-атворини аниқлашнинг энг яхши усули — бу ақл ёки руҳнинг у юзага чиқадиган хос ҳолатни топиш. Айни шу ҳолатда инсон ўзини фаол, жонли эканини тўлароқ ҳамда фаолроқ ҳис қилади.

УИЛЬЯМ ЖЕЙМС

Доим битта шляпани кийиб юриш

“Доим битта шляпани кийиб юриш” ибораси мазмуни етакчилик моҳиятининг қисқа шаклини назарда тутди. Бу бутун умр давом этадиган ўзликни ва ўз қадриятларини топиш жараёнининг бошланғич ҳамда сўнгги нуқтасидир. Кимки доим битта шляпани кийиб юрса:

- ўзини қачон жонли ҳис этишини теранроқ билади;
- ўзига нисбатан яхши муносабатда бўлади;
- бирор нимани яшириш ёки бировнинг олдида сохталик қилишга эҳтиёж сезмайди;
- ўзини бошқа кутилмаган вазиятларда ҳам тута биледи.

Доим битта шляпани кийиб юриш ўз қадрингизни тушунганингиз, сизинг қодирликларингизни арзон баҳолашларига рози бўлмаслигингиз, сизни ва меҳнатингизни қадрлашлари белгисидир. Агар бирор нима ёқмаса, жумладан, ишингиз ўзингизга мос бўлмаса, бунини ҳам англайсиз. Кимлигингизни ўзингиз билганингизда, ҳамма нарса, ҳатто энг қийинлари ҳам осондек туюлади.

Битта бошга турли бош кийимларни кийиш мумкин ва кўпчилигимизда бош кийимлар жуда ҳам кўп: бу ерда «Starbucks»нинг қалпоқчалари ҳам, бейсболкалар ҳам, ўзимиз иштирок этган кўргазмалар ва конференциялар логотиплари туширилганлари ҳам бор. Кўпинча одамлар

жуда кўп қалпоқ кийишдан, яъни доим ўзгаришга тўғри келишдан шикоят қиладилар.

Албатта, бир вақтда бир қанча ролларга кириб, бир қанча хислатларни намоён этиш қийин: бунда биз қизишамиз, муносабатга киришишга қийналамиз, ишимизни яхши бажаролмаймиз. Тадбиркорликни энди бошлаган одам бир вақтда котиблик, бош ҳисобчи, маркетинг бўйича директор ва президент вазифаларини бажариб, катта юклама остида қолади. У чарчайди, зўриқади. Бироқ қилаётган ишлари битта мақсадга хизмат қилса ва қадриятларнинг битта системасига йўналтирилса, функцияларнинг қоришмаси бундай етакчига бизнес қуришда зарур бўладиган малакаларга эга бўлади ва ўзи эҳтиёж сезаётган рағбатни олади.

Эдвард де Боно ўзининг машҳур “Олти хил фикрлаш шляпаси” китобида холис кузатиб ва ортиқча бўёқларсиз муқояса қилиб, баҳс-мунозара иштирокчиларининг турли позицияларини шляпалар деб атайди. Оқ шляпа нейтрал ва объектив фикрлашга мос, яшил — самарали ва ижодий, қора — шубҳали қарайдиган, танқидчи (“иблис адвокати”) га хос ва ҳоказо. Рамзий шляпалар де Бонода инструмент сифатида олд ўринга чиқиб, улар очиқ ва асосли диалогни ташкиллаштиришга ёрдам беради.

Аммо ҳар бир инсонда фақат битта — ўзининг шляпаси бор. Унда инсон ўзини қулай ҳис қилади ва аслида ким бўлса, ўшалигича қолади. Бундай шляпа ўзимизга бўлган ишонччи пайдо қилади ва уни сақлаб қолади: шляпанинг аҳамияти менинг ҳаётимда жуда катта бўлган ва шляпа атрофимдаги одамларга кучли таъсир ўтказган. Битта шляпага эга бўлиш ростгўйлик, ҳаққонийлик, ҳалоллик, кенг дунёқараш, ғайратлилик, ишга реал қизиқиш ҳамда дунёнинг баркамоллигини ҳис қилишни билдиради.

**Ўзига яхши муносабатда бўлган инсон яхши
натижаларга эришади.**

КЕННЕТ БЛАНШАР, СПЕНСЕР ЖОНСОН

Бир дақиқада менежер

Кеннет Бланшар ва Спенсер Жонсонларнинг “Бир дақиқада менежер” — раҳбарлик санъатига кириш китоби мен айтган гапларни аниқроқ ифодалайди: “Ким ўзига нисбатан яхши муносабатда бўлса, у яхши натижаларга эришади”. Мана қандай жаранглайди! Бизнинг омадимиз бевосита ўзимизга нисбатан ростгўй бўлишимиз, ким эканлигимизни қанчалар тушунишимиз, нималарга интилаётганимиз ва мақсадга қайси йўл билан бормоқчилигимизга боғлиқ.

Юқорида айтилганлар ташкилотларга ҳам тааллуқли, ахир улар инсонларнинг бирикишидан ташкил топган. Ўзликни, ўз мақсадингни англаш уларга энергия беради ва омадга эришиш йўлларини ёритади. Бундай ташкилотларда сирлар, яширин нарсалар, қаллобликлар бўлмайди, ходимларнинг ҳалол интилишлари режа ва орзуларни амалга оширади.

Сиз кимсиз ва бошингизда кимнинг шляпаси?

Компаниянинг олий менежменти таркибига биринчи марта ўтган асрнинг 70-йилларида Орегон штатидаги Портлендда йигирмата мебель дўконлари тармоғига ишга келганимда кирганман. Шаҳар ўша вақтларда шиддат билан ривожланар ва янги иш мени ўзига жалб қиларди. Мен йигирма ва ўттиз ёшлар оралиғида эдим, биринчи фарзандим туғилди ва омадга эришиш истаги бутун вужудимни қамраб олди. Тасаввуримда ҳақиқатан юксак даражага кўтарилардим, фақат ўз ишимнинг устаси бўлиб қолмай, балки келажакда бизнеснинг исталган соҳасида

Ўзимнинг компаниямни очар эдим.

Зўр иштиёқ билан ишга шўнғиб кетдим. Мени ҳамма нарса — мебель ҳам, витриналар ҳам, савдо залидаги со-
тувчилар ҳам қизиқтирарди. Ҳаммадан ҳам зўр бўлишни,
энг сифатли товарларни таклиф этишни, хизмат кўрсатиш-
нинг олий даражада бўлишини истардим. Мен ёнардим,
ўйлаганимни гапирардим, эҳтиросларим ҳамма нарсада
кўришиб қоларди. Қизиқиш, диққатни қаратиш ва ишни
олдинга юргазишга бўлган интилиш менда етарли кера-
гидан ҳам кўпроқ эди. Аммо афтидан, ҳис-туйғуга берилиш-
шим чегарадан ошиб кетганди. Бир куни фирма бошлиғи
лифт эшиги олдида мени кўриб қолиб, мени ҳайратга сол-
ган мана бу гапларни айтди: “Ховард, одамлар олдида
ўзингни тутолмай юришинг яхши эмас.”

Бу огоҳлантириш мени эсанкиратиб қўйди ва ичимда
бир нима ғимирлагандек бўлди. Ахир қандай ишлаётган-
нимиз ва қандай ишлашимиз кераклигини тушунтира-
ётганимда ортиқча ёниб кетганим, бу эса атрофдагилар-
га ёқмагани бирор марта хаёлимга келмаган экан! Мен
хижолат бўлдим, ўзимни тутишга, ҳисларимни босишни
ўрганишга ҳаракат қилдим. Мен “ўзимни қўлга олиш”га
уриндим, эҳтиросларимни чеклашга, уларни ички ола-
мимнинг қаърига яширишга ва ўзимдан “юмшоқ профес-
сионал”дан кўра қатъий образ яшашга киришдим.

“Профессионал”га айланишим қийин бўлди, лекин
назаримда иш бериши керак бўлган янги усулни ўйлаб
топдим: ҳар сафар хизмат кўрсатиш учун ўзимни маълум
бир усулда тутишим керак бўлганида янги шляпа кияёт-
ганимни тасаввур қилдим. Иш учун менга битта шляпа,
рафиқам билан муносабатимизда бошқа, қизим билан
ўйнаганимда яна бошқа, дўстларим билан учрашганимда
эса тўртинчи шляпадан фойдаландим. Ўз ҳисларимни на-
зоратда ушлаш истагида охири шароитдан келиб чиққан
қолда шахсиятимни ўзгартиришни ўргандим.

Бу техника анча иш берди, бироқ кўпчилик учун кўп нарса бўлиш бесамар кетмади — менинг асабларим заифлашиб қолди. Менда скрепкани қайрилтириш ва букиш одати пайдо бўлди, шу тариқа бир кунда бир нечта скрепкани синдирардим; кейин буни увол деб билиб, қоғозларни майда бўлақларга йиртадиган бўлдим.

Охири қадрдон бир дўстим: “Нима қиялсан? Ким бўлишга ҳаракат қиялсан, Ховардга нима бўлди?” деди. У атрофдагиларга тақлид қилишга уринаётганим, бошқалар хоҳлаган одам бўлиш учун ўзгараётганим ўзим қилмоқчи бўлган ишга куч сарфлашга халақит қилишини айтди. Мен фаол позициямдан, ўз идеал ва мақсадларимдан йироқлашдим, чунки бутун кучимни шляпаларни алмаштиришга сарфлаётган эдим. Мен “тўғри” ҳаракат қилиш учун ўзимни қисман “шикастлаган” ҳолда ишга бўлган ҳисларимни эҳтиросларим билан бостириб юборар эканман. Аслида, эҳтиросларни босишни эмас, ўзимнинг ишга бўлган алангам ўзим учун ишлаши, бошқаларни ҳам ёндириши учун туйғуларимни ўзимга хизмат қилишига қўйиб беришим керак эди.

Буни тушунганимдан сўнг ўзимнинг ягона — урфдаги эмас, шунчаки доим кийиб юришга мос бўлган шляпамни қидиришга тушдим. Бунда менинг асл моҳиятим қандай роль ўйнагани, ҳаётини йўлим, бизнесдаги изланишларимни шакллантирган ва тўлдирган муваффақият ҳамда хатоларим унинг атрофида қандай айлангани ҳайратланарлики эди. Ўзимга ва атрофдагиларга нисбатан ростгўй, ҳалол бўлганимда, ўзимни англаганимда, нима мени жалб этаётгани, ҳеч кимдан Ховардга нима бўлди, деб сўрамаслик учун ўзимга хос тарзда яшашимни тушундим. Мен етакчига айланиш ҳаракатидан воз кечдим ва инсон сифатида ўзим учун адекват бўлган ҳаётим билан яшашга уриндим.

Агар бошқалар кўришни хоҳлаётган одам бўлишга кўп вақт сарфласангиз, ўз ҳолингизча қолмасангиз, сизнинг қалпоқларингиз жуда ҳам кўп бўлади. Бу далилни англаш

осон эмас. Кўпинча биз шляпаларни алмаштириш омадга эришиш ва ҳаётда ўйнаётган, ўзимизни турлича тутишимиз учун турли ролларга киришнинг зарурий усули деб биламиз. Аммо бундай саргузаштга етиш қанча-қанча йўқотишлар эвазига содир бўлади? Агар эрталаб уйғонганда ўзингизга ўзингиз: “Ҳозир мен рафиқам (турмуш ўртоғим)нинг ёки ҳамкоримнинг шляпасини кийишим керак”, десангиз сиз ё керакли бўлмаган каравот олдига бориб қолгансиз, ёки шахсий ҳаётингизга кимдир маълум ўзгартиришлар киритиб бериши керак.

Танлаш имконияти ўзингизда эканлигини унутманг. Балки бирор нимага муносабатингизни ўзгартириш, бошқа компанияга ўтиш ёки машғулот турини ўзгартириш керакдир, шунда ҳам сизнинг ўз олдингиздаги бурчингиз доим кийиб юрадиган ва ҳаётингизнинг ҳамма жабҳаларида кийишингиз мумкин бўлган битта шляпани топишдан иборат.

Сиз учун нима муҳимлигини билинг

Чакана савдода иш инсон табиатини ўрганишга ёрдам беради. Мебель сотиб, одамлар ҳаётининг энг сирли соҳалари, уларнинг диди ва низолари, орзулари ва армонлари ҳақида, ҳатто қанча пуллари борлигини ҳам билиш мумкин.

Ўз ишим ўзимга ёқар ва мен устозимдан унинг жомасига қўшилиш ҳамда манзарали жойларда хусусий кемпинглар тармоғида фаол дам олувчилар клубини ташкил этиш, янги бизнесини яратишда иштирок этиш таклифини олмагунимча бунга бирор марта шубҳаланмаганман. Вазифа менинг бутун ҳаёлимни чулғаб олди; мени таклиф этишаётган лавозим юқори, масъулиятли ва мураккаб, бироқ у менга тўғри келиш-келмаслигини билмас эдим.

Авваллари мебель бизнесида ўз имкониятларимни намоён этишга ҳаракат қилдим. Йигирма йил давомида бу менинг ҳаётим ва қисматим деб билардим. Эҳтимол,

бундай содиқлик сизга ғалати туюлиши мумкинدير, бироқ ҳақиқатан шундай бўлган. Кейин бўлажак бошлиқ биографиямнинг бир қисмига айланган бир савол берди. У мендан: “Сиз нимани яхши кўрасиз: мебелними ёки одамларни?” деб сўради. Бунга жавоб бериш осон эмасди.

Албатта, мебель бор-йўғи жиҳоз, аммо у менинг ижодий салоҳиятимни ифода этишга хизмат қилди, у ўзимни бағишлаган санъат эди. Умуман, ўйлаб шуни тушундимки, ишимга нисбатан бўлган эҳтирос ва ҳислар мебель билан эмас, одамлар билан боғлиқ бўлган экан. Мени мебель эмас, балки уни йиғиш, сотиш ва умуман, одамларга уларнинг уй ва ҳаёт ҳақидаги орзуларини амалга оширишга ёрдам бериш жалб этган. Қаҳвахона сўзи ўз тақдирини «Starbucks» билан боғлаган одамлар учун қандай янграган бўлса, мебель сўзи ҳам мен учун мусикадек янграган, менга одамлар билан суҳбатлашиш, хизмат кўрсатиш ва улардан нималарнидир ўрганиш ёққан.

Таклифни қабул қилдим. Менинг шляпам ўша-ўшалигича қолди, лекин бошқа — одамларга хизмат қилиш номини олди. Шляпам шарофати билан қаерга кетаётганим ва нима учун кетаётганимга янгича нигоҳ билан қарай олдим.

Мақсадлар орзуларни рўёбга чиқариш воситаларини тақдим этади

Ўз шляпасини, ўз “мени”ни топиш ҳаракатланиш демақдир. Мана шуни мақсад сари собитқадамлик, иш ҳамда ҳаётга бўлган қизиқиш манбаи деб ўйлайман. Орзусиз, мақсадсиз йўналиш ҳам бўлмайди. “Алиса мўъжизалар мамлакатада” иборасини бошқача ифодаласак, агар қаерга бориш сиз учун фарқсиз бўлса, у ҳолда қайси йўлдан бориш ҳам фарқсиздир.

XIX ва XX асрнинг буюк психологи ҳамда файласуфи Уильям Жеймсни ўзини камолга етказиш бўйича юксак

билим эгаларидан бири деб ҳисоблаш мумкин. У фикрлар ҳаётимизга қанчалар кучли таъсир қилишини тушунган, юз йиллар олдин берган маслаҳатлари ҳозир ҳам ўз аҳамиятини йўқотган эмас: "... ақл ёки руҳиятнинг у юзага чиқадиган хос ҳолатини топганда инсон ўзини фаол, жонли эканини тўлароқ ҳамда фаолроқ ҳис қилади. Бундай дамларда унинг ичидан бу ҳақиқий "меним" деган овоз келади". Бу ҳолатни, яъни "мен"ингизни топганда уни сақланг. Кўплар ўз орзулари ортидан боришга, мақсад қўйишга ёки қаршилиқ қилишга қўрқадилар, чунки шу йўл билан ҳаётларидан қўнимсизлик ва ўз-ўзидан содир бўлишлиқни чиқариб юбораман, деб ўйлайдилар. Бундан ташқари, агар мақсадга ета олмасалар, кўнгиллари азобда қолишидан хавотирланадилар. Аммо шуни ёдда тутиш керакки, мақсадлар ҳамма деталлари тўғри ва мос келадиган чизмага ўхшаган нарса эмас, шунчаки дунёга, борлиққа назар ташлашдир.

Шу ўринда балиқ тутадиган қармоқ сими (леска) билан қиёслаш мақбулдек кўринади. Йирик балиқ симни қаттиқ тортади, сиз ҳам йирик ғояни амалга ошириш учун бор кучингизни сарфлашингиз керак. Акс ҳолда балиқни сувдан торта олмайсиз. Агар сим ингичкалашса, сиз йирик ўлжа қочиб кетганини тушунайсиз. Кескин тортиб олсангиз, балиқни ҳам, қармоқни ҳам йўқотиш хавфи туғилади.

Биз фарзандларимизга улар келажакда етук, мустақил фикрлайдиган инсон бўлишлари учун қадриятлар тизими-ни болаликлариданоқ мулойимлик билан, босим ўтказмасдан сингдиришга ҳаракат қиламиз. Агар сабрсизлик қилсак, симни тез-тез тортаверсак, болани ҳам йўқотишимиз мумкин. Тезлик ва норозилик камдан-кам ҳолларда мақбул қарор бўла олади. Ўзимиз хоҳлаган натижалар ва муносабатларга доимий диалог, шаффофлик, ўзаро ишонч олиб келадиган симни секин, кескин ҳаракатларсиз тортиш керак.

**Кўтарилиш — эришиш — ҳаётий мақсад
катъий белгиланмаган ҳолатда ҳеч нарса
бермайди.**

МЭРИ РЕБЛИНГ

Маънавиятни тарбиялаш

Энг яхши компаниялар ҳам ўз шляпасини топишга ва унга содиқ қолишга интилади. «Starbucks»да ишлар эканман, бизнесимиз одамларга таклиф этадиган қаҳвамиз эмас, балки уни таклиф этаётган одамлардир, деб доим айтардим. Ошпаз, қаҳвахона мижозлари, ҳамкорлар, қаҳвахонамиз жойлашган шаҳар парламент аъзолари, умуман, қаҳвахона бизни ўзаро боғлаб турган ҳамма одамлар ҳақида қайғурамыз. Биз ҳаммамиз кўпгина муносабатларда ўзгарамиз, баъзан бош айланадиган даражада тез ўзгарамиз, бироқ шляпамиз барибир ўзимизда қолади.

«Starbucks» мазмунини аниқлаш ва шакллантиришда бизга “Абадиятга қурилганлар” китобининг ҳаммуаллифларидан бири Жим Коллинзнинг маслаҳатлари ёрдам берди; у компаниянинг тақдирига кучли таъсир кўрсата олган бир қанча семинарлар ўтган эди. Китобда IBMнинг иккинчи президенти кичик Томас Уотсоннинг доим битта шляпада юриш зарурлиги ифодаланган “Ташкилот учун ягона муқаддас гумбаз унинг бизнесни юритиш фалсафаси бўлиши керак” деган гапи иқтибос сифатида келтирилган.

«Starbucks» орзуси — каттароқ масштабдаги ташкилотнинг бир қисми бўлиш. Бу ҳақда хизмат кўрсатишнинг янги нуқталарини очиш, ичимлик яратиш, ҳамкорлик би-

тимларини тузиш, инвестиция жалб қилиш ҳаракатида бўлган чоғларда унутиш осон. Ана шунда шляпамиз йўқолиб қолганга ўхшайди. Шунинг учун биз интизомга бўйсуннишга эҳтиёж сезамиз ва доим ўз бош қадриятларимиз, мақсадларимизга содиқлигимизни эслатиб туришимиз керак. Юксалиш учун икки ёки уч йилда эмас, йигирма ёки ўн йил давомида қандай қалпоқ кийиб юрганимиз ҳақида очиқ гаплашганмиз. Шундан сўнгина биз қалпоққа мослигимизни текширганмиз. Аниқ ифода танлаган йўлимиздан оғишмаслик учун компас сифатида хизмат қилиши керак эди.

1966 йилда биз худди “Абадиятга қурилганлар” китобида кўриб чиқилган компания сингари “катта, жунли, ўжар мақсад”имизни (Big Hairу Audacious Goal, BHAG) аниқлаштириб бериш учун Жим Коллинзни таклиф қилдик. Бу жараёнда «Starbucks», шунингдек, бошқа компаниялар раҳбариятидан ҳам кўпгина одамлар иштирок этишди. Ўша вақтда аниқланган формула бугун ҳам бизни тўғри йўлдан олиб кетяпти ва у шундай жаранглайди: “Дунёда машҳур ва эътиборга лойиқ ташкилот бўлиш учун одамлар маънавиятини тарбиялаш билан ном қозониш керак.”

Шу таъкидга асосан “машҳур” ва “эътибор қозонган” ташкилотлар бармоқ билан санарли. Эксперт ва журналлар тегишли тадқиқотларни олиб бориб, натижаларни “Энг яхши иш берувчилар” туркумида мақола ва рўйхат тарзида эълон қилмоқдалар. «Starbucks» рейтинги бу рўйхатларда компаниянинг оммалашган давридан бошлаб (1992 йилдан) юқори ўринлардан тушмайди ва бу эътироф биз учун жуда кўп нарсани ҳал қилади. Бироқ ўзимизнинг “одамлар маънавиятини тарбиялаш”нинг қайси босқичига чиққанимизни қандай билсак бўлади? Бу мақсадга яқинлашганимизни рақамлар билан ифода

этолмаймиз. Қайсидир раҳбарлар бунни хира, қоронғи ёки умуман, сохта деб билишлари мумкин, аммо бу рост. Биз кўрсаткичларни устозларимиздан мерос қилиб олганмиз ва издошларимизга ҳам мерос қилиб қолдирамиз — ахир бу мақсадга етиш йўлида ҳаракатланишимиз учун зарур-ку!

Компания фаолияти ва алоҳида раҳбарларнинг бу мақсадга жавобгарлигини доим кузатиб боришимиз керак. Қандай қилиб? Биз ҳар сафар қабул қилаётган қарорларимиз мақсадларимиз билан мос келиш-келмаслиги, кимлигимиз ва ким бўлишни хоҳлаётганимизга мос равишда яшаётган-яшамаётганимизни ўзимиздан сўрашимиз зарур. Ҳар бир ташкилот худди шундай фаолият юритиши лозим.

Ҳамма «Starbucks»нинг ютуқлари ҳақида гапиради. Бироқ айримларни, жумладан, мени ҳам биз йўл қўйган хатолар қизиқтиради. Ўн саккиз йил давомида кетма-кет даромадларимиз ўсди. Бу жуда ажойиб ютуқ, муносиб ўхшашлик ва давомийлик эди. Мен тўғри, биз кўп яхши ишларни қилдик, муваффақиятларимиз ҳам кўп бўлди, дердим. Лекин «Starbucks»да ишлайдиганлардан бирортаси бир дақиқа бўлсин, нималар ҳисобига бу даражага етганимизни унутмайди. Бизни — ҳаммамиз биргаликда ва ҳар биримиз алоҳида — омадга эриштирган элликка яқин давлатларда минглаб қаҳвахоналардан иборат тармоқ эмас, балки бир-биримизда — одамларга бўлган ишончимиз бўлди.

Қачонлардир бирорта тадқиқотчининг йигирма йил ортга боқиб, одамларни тарбиялаш учун қандай қилиб ўз олдимизга “катта, пахмоқ, ўжар мақсад” қўйганимизни, компания тарихини кузатишига жуда ишонгим келади. У «Starbucks» билан боғлиқ ҳолда бу мақсадга қандай эришганимиз ва кундалик иш фаолиятимизда қанчалар интильганимизни муҳокама қилади.

Мақсадлар бутунлиги

Ёшлигимизда биз турли орзу, умидлар, қизиқишлар, мақсадлар билан тўлиб-тошганмиз, улар бир-бирига халақит қилмаган. Бироқ ўзимизга нисбатан ҳаққоний муносабатда бўлганимизда қайси соҳада кучли эканимизни ва бизни нима ўзига кўпроқ жалб қилаётганини англашга мажбур қилади. Биз кўнглимизга нималар яқинлиги: тоза ҳавода ишлаш, санъат, ақлий фаолият, моддий объектлар яратиш, одамлар билан муносабатда бўлиш, янги нарсаларни ўйлаб топиш, оила қуриш, фарзанд кўриш, у билан шуғулланиш, пулимиз бўлиши, шон-шуҳратга эришиш ёқадими, саргузашт хоҳлаймизми ёки хавфсиз яшашними — мана шуларни аниқлаймиз.

Ҳавасларимиз билан боғлиқ вазият аниқлангандан кейин ўзимизнинг кучли ва заиф томонларимизни кўра бошлаймиз. Айрим фаолият турига лаёқат ва муҳаббат кўпинча бир-бирига боғлиқ бўлади. Ҳаёт давомида биз янги малака, кўникмаларни эгаллаб борамиз ва борларини такомиллаштирамиз, йўналишни ўзгартирамиз, шахсий камчиликларимизни йўқотамиз. Лекин қатъият билан мақсад учун интилишда зарур бўладиган энергия ва ўзимиз хоҳлаган натижаларга эришиш бизга табиий қобилиятни ато этади.

Мақсадлар ўзида эмоционал куч ташиydi. Агар мақсад сизга “тегмаса”, демак, у сизники эмас. Унинг статусини кўтаринг, қанчалар аҳамиятли эканини аниқланг, унинг сиз хоҳлаётган нарса билан боғлиқлигини ўрганинг. Ёки ундан воз кечинг.

Компаниялар кўпинча унинг мақсадларини амалга ошириш билан қизиққан кишилардан узилган ҳолатда мавжуд бўлади ва ана шундай вазиятда улар мақсад ғоясидан осон четлашадилар. Кўпинча бизнес раҳбарлари ва эгаларини жараёнга жалб этишнинг имкони бўлмаydi — улар санокли одамлар билангина муносабатда бўлади

ва мақсадларга содиқликларича қолади. Ҳар қандай орзу, мақсадни амалга ошириш инсондан ҳаракатни талаб қилади. Орзу, мақсад эмоциялардан йироқ бўлар, ҳаракат нимага йўналгани йўланмас экан, улар нима учун керак, нима маъно бор?

“Яхши, мен тушундим, сиз нимадир сотишни ёки уч юзта нуқта очишни хоҳлайсиз. Нима учун? Даромад олишдан бошқа вазифаларингиз ҳам борми? Нималар қилишга уринасиз? Қандай ҳодисаларга эришасиз?” каби саволлар билан қанчадан-қанча компанияларда бўлдим. Йиллик режа ва бюджетни унутинг, кенгроқ фикрланг, узоқни кўзлаган истиқболни ўйланг. Орзуга ўхшаш, бироқ кучли ҳис-туйғулар билан уйғунлашган мақсадлар ҳақида ўйланг. Улар қудратли куч билан сиз томон тортилиб, яқинлаша бошлайди.

Қадриятларнинг аҳамияти: йўлни танлаш

Ўзликни англашнинг асоси ўз қадриятларинг, ўз шляпанг ҳақида яққол тасаввурга эга бўлишдир. Сиз учун нима муҳим? Қадриятларингиз, уларга таянишга имкон берадиган муҳит, вазиятларнинг нималардан иборатлигини тушуниш ишдан ҳузурланишдан кўра ҳам роҳатбахш лаҳзалардир. Бу бахт эшигини очадиган калит ҳамдир.

Биз энг муҳим нарсага интилаётганимизга амин бўлишимиз керак. Ўзингиз билан шартнома қилманг, албатта, сиз аслида қодир бўлганларингиздан камига ҳам рози бўлманг. Шахсий раҳбарлик тамойилларининг ҳеч бири мустаҳкам пойдеворсиз мавжуд бўла олмайди. Зийраклик, мустақил фикрлаш қобилияти, атрофдагиларни тинглаш ва иккиюзламачилик қилмаслик мавжудлигингиз ва ташкилот мақсадларига масъул бўлиш шarti билан сизнинг раҳбарлик қилишингизга ёрдам беради. Ўз қадриятларингизни бутун сақлаш учун баъзан қийин қарор қабул қилишга тўғри келади — уларни қабул қилинг. Бун-

дан юқори ечим бўлмаслиги мумкин.

Ўзингизга савол беринг ва жавобларингиз нимага олиб келишини текширинг. Масалан:

- Ишга жадал киришган пайтингизда сизни нима илҳомлантиради ва ҳаяжонга солади?

- Шу иш, роль, орзу учун нималарни қурбон қилишга тайёрсиз?

- Рақобат қилиш журъатингиз кучлими? Одамларга қандай муносабатдасиз? Бошқаларнинг ҳалоллигини қадрлайсизми? Ўзингиз ҳалолмисиз?

- Қандай мукофотлар сизни қувонтиради?

- Ўзингиз ўсиб улғайган ерларга яқин ҳудудларда яша-шингиз муҳимми? Мамнуният билан саёҳат қиласизми?

- Эркин, мустақил бўлиш сиз учун қанчалар муҳим?

- Сизда стресснинг бошланиши қандай кечади? Нима сизни “тоширади” — худди вақт тўхтаб қолгандек кечади-ган шиддатли меҳнатми?

- Сизга қаерда ишлаш маъқулроқ — ҳар бир қадамда таваккал қиладиган энди очилган фирмадами ёки барқарор шароитда, тушунарли, ишончли, ресурс ва капитал шароитдами?

- Қайси амалга ошмаган режа, уриниш ҳақида аф-сусланасиз?

- Ўзингизни яхши ҳис қиладиган, ўзлигингизга қайта-радиган ягона сабаб нима?

Ўз феъл-атворингизни қуйидаги параметрлар бўйича ўн балли шкалада қандай баҳолаган бўлардингиз:

- таваккал қилишга тайёрлик;

- жамоада ишлай олиш;

- мустақиллик;

- жавобгарлик, автономлик даражаси;

- одамларни назарда тутиш даражаси (аксинча, лойиҳаларни назарда тутиш).

Қадриятлар билан боғлиқ ҳолда кўпинча мувозанат мавзуси муҳокама қилинади. Бироқ доим битта шляпа кийиб юрадиган, қадриятларнинг ягона тизимига мувофиқ яшайдиганларда мувозанат муаммоси бўлмайди. Қайсидир дамларда балки сизнинг ҳам кўп ишлашингизга, чарчашингизга тўғри келгандир, низо ва таназзулга юз тутгандирсиз. Лекин ўзлигингизча қолсангиз, ҳаётингизда маъно ва завқ бўладики, унда танлов, кураш ва қувонч бўлиши муқаррар.

Сиз ҳамма нарсани мувозанатлаштиришга уринмайсиз, шунчаки яшайсиз. Ўзингизни билганингизда, сўзингиз ва ишингиз бир бўлганда, сиз ўрганасиз, ўсасиз, ўзгарасиз. Доимий қадриятлар сизга шахсий ҳаётингизда йўлбошловчи бўлиб хизмат қилади ва бошқаларни эргаштиришга ёрдам беради.

Пулдан қиммат қадриятлар

Баъзан биз ўз, шунингдек, шахсий, оилавий ёки корпоратив қадриятларимиздан четлашмаслик учун бадал тўлашимиз керак бўлади. Қизиқарли имкониятлар туғилган пайтда “Йўқ” дейишимиз қийин, лекин ундан фойдаланиш мумкин эмас, чунки бу ниҳоятда кучли даражадаги қадриятдан воз кечиш бўлади. Ўзимизга ва бир-биримизга содиқлигимизни синайдиган қийинчиликларни англаувчи розилик сўзи “ҳа”ни ҳам айтиш мушкул.

“Starbucks” да ҳар қандай муаммо — низо билан боғлиқ иқтисодий бўладими ёки ғоянинг омадсиз бўлганидан тушкунликми — бизнинг шляпамиз ва қадриятларимиз ўзимизда қолади ва энг муҳими, уларни маҳкам ушлаш керак. Бир-биримизга ёки мижозларга хиёнат қилиб, биз тўғри йўлдан адашган ва ўзлигимизни йўқотган бўлар эдик.

Биз ва мижозлар ўртасидаги ишончимиз асосининг бир қисми инсонлар энг муҳими эканлигига ишониш бўлган. Бу ишонч ҳамма ҳаракатларимизда намоён эди. Масалан, ўзини содиқ ҳамкор сифатида намоён қилган ҳар бир ходимни жамоанинг қимматли аъзоси сифатида рағбатлантиришга ҳаракат қилиб, ишчиларимизни мукофотлаш масаласида қатъий бўлганмиз. Нафақат катта менежер ва юқори раҳбарлар, балки ҳар биримизнинг муҳимлигимиз ҳамда кучимизга бўлган ишончни мустаҳкамлаганмиз. Бу шахсан мен учун катта аҳамиятга эга ва асосчимиз Ховард Шульцнинг қандай корхона қуришини хоҳлаётгани ҳақидаги тасаввурларига монанд эди.

Бизнесда одамларни кўзлаш принципи менинг нуқтаи назаримда тўла мувофиқ эди. Шубҳасиз, ишлаб топилган пул бўйича мақсадларимиз рақобатда устун келиш устига қўйилмаган: чакана савдо ёки жамоат овқатланиши бўйича ҳар қандай эксперт бу соҳаларда ишчи кучига харажат сарфини минимумга келтириш мақбул йўллигини айтади. Биз, аксинча, ойлик маошни оширдик, чунки шу тарздаги фаолиятимиз тўғри ва бизнесимизнинг узоқ давом этишига бўлган қизиқишларга жавоб беради, деб ҳисобладик.

Мен оғир бўлишини била туриб, пул ҳисобини қилишнинг янги қоидаларини аниқлаштиришга ҳаракат қилдим, бироқ биз кучимиз етганича буни максимум даражада қилдик. Бир неча кун давом этган таҳлил шуни кўрсатдики, маошни кўтариш компаниянинг умумий савдодан тушган маблағининг тахминан 1 фоизига тўғри келади — бу даромаднинг ўта жиддий пасайиши бўлиб, шу билан бирга, биз учун мақбул эди. Мен қувониб ва мамнуният билан ўзим ишлаб чиққан тўлов схемасига ўтишимизни интиқиб кутар эдим.

Схема ишлай бошлагач, қаттиқ янглишганимиз ва харажат савдо ҳажмининг 2 фоизидан ортиб кетаётгани

кўринди. Бу жиддий тафовут кутилмаган муаммоларни келтириб чиқарди.

Ҳисоб-китоблар тўғри бўлмаганини тан олишимга тўғри келди. Биз ҳатто аввалги маошга қайтишимиз мумкинлигини кўриб чиқмаган эканмиз: қадриятлар пулдан ҳам қадрли эди. Агар бу ҳақиқат бўлмаганда ҳеч биримиздан бирортамиз коридордан юриб, кимнингдир кўзига қараб: “Бу ерда биз ҳаммамиз биргамиз” деб айта олмас эдик. Биз одамлар — ҳамма одамлар — ҳақида ўйлашдан воз кечолмас эдик, негаки бу қадриятларимизнинг энг асосийларидан бири эди.

Молиявий формулани керакли тарзда ишлаб кетишга мажбур қилиш учун кўп марта уриндик, барибир, охири биз ҳамкорларимизга таклиф этган ҳалол ҳамда қўшимча рағбат “Starbucks”нинг ажойиб муваффақиятини таъминлади. Биз қимматга тушишимизни билардик, кимлигимиз, ким бўлишни хоҳлашимиз умумий мақсад — инсонлар жасоратини тарбиялашга интилишда, ҳамжиҳат бўлишда ёрдам берди.

Атрофдагиларнинг ягона шляпаси ва заковати

Ўзликни англаш шахсий масаладек ва ўзимизнинг ичимизда мавжуддек кўринар эди, бироқ бундай эмас. Сиз ўқиган ҳар қандай китоб, сиз учрашган ҳар бир инсон, сиз кечирган ҳар қандай кечинма ўзингиздаги бирор янги нарсани, сизнинг нимадан “ясалган”ингизни билишга имкон беради. Ҳеч ким ўзингизга очикчасига баҳо бериш учун турмуш ўртоғингиз, қўшнингиз ёки фарзандингиз каби ундай олмайди.

Одамлар бизга улар фақат савол беришлари учун эмас керак эмас, улар бизни қўллаб-қувватлайдилар, одамлар сабаб ўз потенциалимизни кўрамыз, кимлигимизни ва

ким бўлишимиз мумкинлигини тушунамиз. Сиз меҳнатларингизни қадрлайдиган ва сизни йўналтирадиган одамлар билан ишлаш ва сўхбат қуришга лойиқсиз.

Кимки ўз имкониятларини ҳали тўла ривожлантирмаган бўлса, балки зарур малакани эгаллаб, ўзини англаган ҳолда атрофдагилардан ўрганар. Бу айтилганлар ҳар биримизга, етакчиларга, устозларга, шунингдек, ташкилотларга ҳам тааллуқли. Биз ўқишимиз, улғайишимиз, ташаббускорликни ҳамда ўзгаришларни қўллаб-қувватлайдиган жамоа ва ташкилотларни яратишимиз керак. Ҳеч қандай куч инсонни ўз потенциалини ишга солишига тенг келмайди, ҳатто шу потенциалдан устун турган ютуқлар ҳам. Макс де Пре, Herman Miller мебель ишлаб чиқариш компаниясининг афсонавий раҳбари, компания асосчисининг ўғли юз ярдга югурмоқчи бўлиб, тўқсон беш ярдни босиб ўтган ва ҳушидан кетган чопағон ҳақида маҳокама қилишган эди. Бор-йўғи беш ярд қолган, аммо у барибир етолмаган, оқибатда унинг ҳамма кучи бекор кетган.

Herman Miller мебель йиғувчиларидан бири бу воқеани эшитиб, де Прега чопқирлар ўз олдидарида юз ярдлик масофани қандай кўришларини тушунтириб беришини айтиб, уни тўлдиришни таклиф қилган, чунки мусобақа пайтида маррага етиб боришга кўзи етган, ўз имкониятларини билган одамни ҳеч ким қувиб етолмайди.

Бу принцип ҳамма фаолиятимизга мос келади. Биз имкониятларимиздан ташқарида нималар борлигини кўра олишимиз керак, акс ҳолда муваффақият қозониш ҳақидаги умидларимиз пучга чиқади ва аввалги ғалабаларимиз қадрсизланади. Буюк ишлар айни дамдаги потенциал доирасидан ташқарига чиқиб, буюкларча фикрлашни талаб қилади. Орзу қилмаган одам ўзининг мавжудлигини ҳис қилмайди ва ҳаётини барбод қилади.

Экспертлардан, семинарларда, тренингларда, амалий машғулотларда, даволаш сеансларида, коуч-сессияларда

Ўрганиш мумкин, шунчаки ҳаётни кузатиш ва ўйлаш ҳам мумкин — бу ерда ҳамма усуллар иш беради. Айнан шу йўл билан биз реал ҳаётда танлаймиз ва ўз қадриятларимизни, имкониятларимизни ва мақсадларимизни сайқаллаймиз.

Биз имкониятни эмас, имконият бизни топади

Ҳар бир инсонга ўз имкониятини топиш ва уни яратиш ато этилган. Бунинг учун ўзига очиқ кўз ва ишонч билан қараш керак. Шу тариқа — ҳайратланинг, ажабланинг — ҳаммаси ўзликни англаш ва ўзининг ягона шляпасини излашга олиб келади. Бу йўл осон эмас ва елкангизда сизнинг келиб чиқишингиз қўшимча юк бўлиши мумкин. Аммо ўзингизга нисбатан ростгўй бўлсангиз ва йўл изласангиз, уни албатта топасиз.

Баъзилар ўзимиз учун имкониятлар яратишимизни айтишади. Менимча, имкониятлар пайдо бўладиган йўллар сирли, агар истасак, биз уларни кўраемиз. Кимлигингизни билганингизда имкониятлар йўли том маънода кўз олдингизда бурилади ва ўзи сизни олиб кетади ёки сиз ўзингиз учун ўзингизнинг имкониятларингизни яратасиз. Ҳар бир ҳаёт имкониятларга тўла, аммо кўпчилигимиз уларни топадиган ерларни пайқамаймиз. Кўзларингизни каттароқ очинг ва сиз хазина топасиз.

ҚЎШИМЧА: ўзликни англаш

• Нима қилишни ёқтирасиз? Нималарга қизиқасиз? Нималарни орзу қиласиз? Катта орзуларингиз борми? Уларни ёзинг. Бу орзуларни ҳаётда амалга ошишига нима халақит қиляпти? Тузган режаларингиз ичида қайси бирини бажарингиз келмаяпти?

• Ёшингиз йигирмада бўладими ёки саксонда, бу муҳим эмас, нима билан машҳурликка эришмоқчисиз? Ўзингиз ҳақингизда қандай хотиралар қолдирмоқчисиз?

- Атрофингиздаги қайси инсондан ўрганишим мумкин деб ўйлайсиз? Куч-қудратингизнинг ортишига сизни ким илҳомлантиради?
- Айни пайтда нима билан машғулсиз?
- Айни дамда олдингизга қўйган мақсадингизга эришишга нима яқинлаштирди? Шунини бажаряпсизми? Агар йўқ десангиз, нима учун? Нима бўлганда ҳам шунини қилармидингиз?

2

**МАҚСАДЛАРНИ
ТУШУНИШ**

**Инсон иш учун керак бўлганидек, иш ҳам
инсон учун мавжуддир.**

РОБЕРТ ГРИНЛИФ

Карьера учун зарур бўлганини эмас, тўғри деб ҳисобланган ишни қилиш керак

Сиз нима учун бу ердасиз? Менимча, бу жуда жиддий савол. Ишга жон-жаҳди билан киришган ва ташкилотнинг топшириқларини ўзиники каби қабул қиладиган инсон учун омад унинг интилишларининг табиий натижаси бўлади. Агар ўзимизнинг бош вазифамизни билсак ва қадрласак, кундалик мажбуриятларимизни бажаришда ҳам, ижодий ғояларимизни рўёбга чиқаришда ҳам, муаммоларни ҳал қилишда ҳам омад ҳамisha ёр бўлади. Омад ҳатто мақсадга эришиш мушкулдек туюлган вақтларда ҳам келаверади.

Иш ва орзу

Бизнеснинг тактик ва техник қурилиши масалаларига эътибор қаратганимизда, кўпинча бизнесни ушлаб турган одамларни назарда тутамиз. Бизнеснинг диққатимизни ҳар қандай бошланишнинг гарови бўлган илҳом, ирода ва шижоат эмас, маркетинг, брендинг, сифат назорати, техникавий инновациялар, тижорий таклифлар, ютуқлар эгаллаб олади. Ахир бу одамлар тадбир ва кампанияларни режалаштирадилар ва ўтказадилар, лойиҳаларни амалга оширадилар. Агар қайси ишни нима учун қилаётганимизни билсак — худди алоҳида шахс ва раҳбарлар каби — бизнинг ходимлар эса буни ўзларида ҳис қилиб тушунсалар, у ҳолда ҳаммамизни умумий мақсадни тушуниш бирлаштиради, демак, биз тўғри ҳаракатланаётган бўламиз. Одамлар ўзлари учун муҳим ва аҳамиятли бўлган катта-катта

ғоялар устида ишлашни истайдилар. Бунинг уддасидан чиққанларида эса олтин топгандек бўладилар.

Ана энди интилишнинг ўрнини тўлдириб бўлмаслигини тасаввур қилинг: даромад пасаяди, маънавий руҳ тушади, муддатлар бузилади. Бундай вазиятларда муаммонинг қанчалар жиддийлигини баҳоламаймиз ва жамомиз ёки ташкилотнинг бош вазифасини унутамиз. Табиийки, штатни қисқартириш, ойликни камайтириш, ўқув машғулотларини тўхтатишга ўтамиз — бошқача айтганда, бугун натижага эришиш учун аввалги муваффақиятларимизга йўл очган имкониятларни қурбон қиламиз. Аслида, тактик қарорлар ҳар кун қабул қилиниши керак, самаранинг юксалиши эса фойдали нарса. Бироқ орзу рўёбга чиқишида восита тактика эмас, балки одамлардир.

Агар нимадир ўхшамаётган бўлса, кўп ҳолатларда гап одамларда бўлади, фақат тактикада эмас. Ўйлаб кўринг, ходимлар нима билан ва нима учун шуғулланаётганларини, қандай мақсад қўйилганини тушунадиларми, у ҳақда эслайдиларми ва унга ишонадиларми? Балки уларнинг интилишлари сезилмай ёки етарлича баҳоланмай қолаётгандир? Баъзан бизни қуршаб олган муаммоларни ўзимиз пайдо қилган бўламиз, бундай вазиятларда оёқни иштоннинг қайси почасига тиқишни билмай чалкашиб қолгандек бўлганимиз ҳақида гапиришни ёқтираман. Аҳволни тўғрилаш учун оёқни керакли тешикка тиқиш етарли, яъни агар тўғри ҳаракат қилинса, кўп ҳам тиришиш керак бўлмай қолади. Шунингдек, бизни ўраб турган инсонларнинг эҳтиёжларига ҳам назар ташлаш лозим — кўпинча жавоблар шу томондан келади.

Зийраклик, ҳушёрлик йўқотилганда бу пул, лавозим, ҳукмронлик ортидан қувиш ва ҳатто тор доирада машҳур бўлишга интилишга олиб келади, ташкилотнинг манзараси эса бу ҳолатда бутунлай йўқолади. Биз вақт, пул ва кучни ўзимизга, имижимизга сарфлаймиз, бошқалар ҳақида ўйламай, ўз иштонимизга ўзимиз тиқиламиз — ишларимиз,

ютуқларимиз, мақсадларимизни чалкаштирамиз — нима учун ишлаётганимизни, нимага эришаётганимизни кўролмаймиз, яъни биз ҳамкорлик қилаётган мижозларимиз, акционерлар, маҳаллий ва халқаро ҳамжамиятларнинг кенг қамровли саволларига жавоб беролмай қоламиз.

Бирлашиш кучи

2001 йилда “Starbucks”нинг Шимолий Америкадаги президент вазифасини вақтинча бажарувчиси сифатида фаолиятга қайтиш имконияти туғилди. Авваллари мен ўзим ташкил этган “Starbucks” халқаро тармоқ президенти лавозимида олти йил ишлаган эдим; шу вақт ичида Шимолий Америка чегараларидан ташқаридаги қаҳвахоналар сони нолдан бошланиб тўрт юзтадан ошди ва улар Токиодан Дубайгача бўлган жаҳоннинг яна ўн икки давлатида ҳам очилди.

Қатор саёҳатлар йилидан сўнг мен қачонлардир аёлим Линнга берган ваъдамни бажардим ва бироз бўшашганимиздан сўнг ишдан четлашдим. Аммо қўнғироқ қилишганда мен иккиланмадим ва яна ишга шўнғиш учун таклифни мамнуният билан қабул қилдим: қолаверса, “Starbucks” менинг оилам эди, ахир яқинларингнинг таклифини рад қилиш мумкинми?

Қайтишим кўтилмаганда жиддий силкинишга айланди, боз устига, иш ва ўйинга қайтадан энергия сарфлаш эмас эди. Мен моҳиятини англашга қийналган муаммолар, камчиликлар борлигини сездим. Ҳаммаси худди яхшидек кўринади, фақат иш қувонч олиб келмасди. Тажрибам савол беришга ундади — савол берсанг, жавоб оласан. Мен ходимлар билан суҳбатлаша бошладим, уларга нима ёқишини, нима ёқмаслигини аниқладим. “Агар сеҳрли таёқчангиз бўлганда нималарни ўзгартирган бўлардингиз?” деб очиқчасига сўрадим.

Хулосаларим эса шундай бўлди: одамлар ўзларига эътибор сезмаганларида бу ҳолат уларни мўлжалдан

адаштиради. Биринчи навбатда одамлар эмас, балки ўзи ҳақида ўйлайдиган раҳбариятнинг қизиқишларига ҳаддан кўп эътибор қаратилади. Ҳамма “мен” дейди, “биз” эмас ва энг муҳим нарса — биз киммиз ва нима учун бу ердამиз деган савол қизиқтирмайди.

Бу каби эгоистик хусусият компания натижаларида ҳам, раҳбарларнинг ҳалоллигида ҳам, ходимларнинг туйғуларида ҳам яққол кўринади. Доим “мен”, “мен”, “мен” оқибатида молиявий стагнация бошланади.

Мен ўзим билгандек, керакли деб ҳисоблагандек иш тута бошладим — ҳар бир бўлинма бошлиқлари билан учрашиб, ҳар бирига: “Биз ҳамкорлар, битта жамоа бўлишимиз керак. Ички чегараларингизни унутинг, биз ҳаммамиз ҳамжиҳат, худди вазифалари умумий бўлган ягона ташкилот бўлишимиз зарур — мижозларга ва бир-биримизга хизмат қилишимиз керак. “Ўзим”га эмас, “биз”га тегишли бўлган иш билан шуғулланишни хоҳлаган сиз ёки ходимларингиздан кимдир менинг жамоамга киришини сўрайман (асосий иши билан параллел равишда)”, дедим. Мен бўлинмалар бошлиқларини команда аъзолари қайтишига ва нима ишлар қилаётганимизни қолганларга ҳам айтишларига ишонтирдим.

Жамоанинг дастлабки йиғилишида вазиятни ҳиссиёт билан ва озгина драматизмни кучайтириб тушунтирдимки, мақсадларимизга эришиш учун биз жипслашимиз, бирга ишлашимиз ва бирга яшашимиз ёки ўлишимиз керак. Бир бутунликка айланишимиз, “катта” “мен” ва “Starbucks” олиб келган катта орзуларимизга фикримизни жамлашимиз зарур.

“Starbucks”нинг иккита йўлга қўйилмаган асоси — қаҳвахона ва одамларга таянишим кераклигини билардим. Шунинг учун ҳар бир йиғилишимиз қаҳвахона ҳақидаги мунозаралардан бошланар эди, бу ўзимизнинг санъатимизга диққат қилишимизга имкон берарди. Компания хизмат кўрсатадиган одамларга эътибор қаратиш

учун эса биз мижозлардан келган хатларни — ҳар биримиз биттадан (команда ўн беш кишидан иборат эди) — ўқирдик. Хатлар орасида яхши, ёмон ва албатта, даҳшатлилари ҳам бор эди. Баъзан ғазаб билан ёзилган гапларни ўқиб қийналардик, баъзан ҳайратга тушардик. Ҳамма ҳолатларда ҳам бу бизни асосий бўлган вазифамиз — одамларга хизмат қилишга йўналтирар эди.

Сўзсиз, биз фақат сўхбатлар билан чекланолмас эдик: биргаликда ҳаракат қилиш, улар учун эса чалкаштирадиган, шу билан бирга, жипслашишга чақирадиган умумий катта мақсад талаб қилинар эди. Бу ерда ўйинга тактика киритилди. Мен “томдан тараша тушгандек” яқин уч йилда янги қаҳвахоналарда даромадни ўртача 100 000 долларга оширишни таклиф этдим. Бу пайтда савдо ҳажми янги қаҳвахоналар учун деярли 650 000 долларни ташкил қилар эди. Ўзимча агар шу кўрсаткичнинг ҳеч бўлмаса ярмига етсак, бу жуда ажойиб бўлади, деб ўйладим.

Ўзим таъкидлаган натижага эришиш тўғрисида ҳеч қандай тасаввурим йўқ эди. Команданинг бошқа аъзолари бу кўрсаткични қаердан олдингиз деб сўрашди, мен тўғрисиани айтдим — ўзим ўйлаб топган эдим, бироқ мен кучимизга ишонаман. Бу ерда фақат шу рақамга тегишли бўлиб қолмаган ҳолда, ҳамма ўз ролини ўйнаши кераклигини ҳам билар эдим.

“Ҳар бирингиз — кадрлар бўлими ходимлари, — тушунтирдим мен, — керакли ерларда керакли тажрибага эга ва шундай одамларнинг кўпайишига ёрдам бера оладиган керакли одамларимиз бўлишини белгилай оласиз. Таъминловчиларнинг вазифаси керакли маҳсулотларни ўз вақтида етказилишини таъминлашдан иборат. Юристининг роли — гуруҳлар маслаҳатчиси сифатида чиқиш.”

Операция ва маркетинг бўлимлари ходимлари зиммасига оғир вазифа юкланди. Мерчандайзинг, яъни биз сотадиган қаҳвадан ташқари ҳамма нарсага масъул гуруҳга қуйидагича мурожаат қилдим: “Айтинг-чи, 100 000

доллардан қанчасини яқин уч йилда йиға оласизлар?” Турли хитоб ва норозиликлар янгради, бундай ёндашув ички рақобатга олиб келиши ҳақидаги гап бир неча марта айтилди. Баъзи менежерлар хафа бўлишди, улар: “Ахир ўзингиз эмасми жипслашишга чақирган. Биз дўст, ҳамкорлар эмасмизми ахир?” дейишди.

Ҳар бири кўпроқ фойда келтиришга ҳаракат қиладиган ўртоқлик мусобақалари алоҳида бир одам ёки умумий ишга зарар етказиши хаёлимга келмаган эди. Ўз қадриятларингга мувофиқ яшаш ва натижаларга эришиш керак — бошқа танлов йўқ. “Starbucks”га ресурслар кўпроқ яхши натижаларга эришганлар ва мақсад томон ҳаракатланишимизга кучлироқ ёрдам берганлар томонидан тақдим этилди. Бошқача ҳаракат қилиш ҳам мумкин эмас эди, чунки компани алоҳида майда мақсадчалар эмас, катта мақсад — ўзимизнинг умумий “биз” лигимиз ортидан эргашар эди.

Режалаштириш бўйича йиғилишларда ҳамма нима қилмоқчилигини тушунтирар эди. Биз бир-биримизга мураккаб топшириқлар берар ва энг муҳими, ўзаро ваъдалашар эдик. Савол туғилди: бошқа ишчилар ҳам ўз атрофидагиларни компанияни қўллаб-қувватлашига қандай кўндирсак бўлади? Ўзаро режамизни “3 тада 100” деб номаладик ва шу шиор остида чиқишга қарор қилдик. Биз шиор ёзилган қоғозларни марказий бинонинг ҳамма ерига ёпиштириб чиқдик. Қоғозда фақат “3 тада 100” деб ёзилган ва ходимлар бунинг қандай маънони англашига қизиқа бошладилар. Бизда янги ғояларни тақдим этган суҳбатлар бошланди. Қоғозлар бошқа ерларга ҳам ёпиштирилди — биз ҳаммани сафарбар қилдик.

Ортга қараганимда, икки катта салмоқли қарорни эслаб таъкидлайман. Иккиси ҳам ҳис-туйғуларимизнинг тўғрилигини ва узоқ муддатли компания истиқболига жавоб бера олиш-олмаслигини текширишга хизмат қилди. Биринчи воқеа шундай бўлди. Чакана операциялар

бўлими бошлиғи Жим Эйлинг шундай деди: “Агар керак бўлганда янги одамларни қўша олсак ва уларни керакли бўлган вақтда керакли ерда бўлишларини таъминласак, бизнесни кенгайтириш мумкин, деб ўйлайман”.

Аслида, у қабул қилинган нуқтаи назарга қарши ўлароқ, иш ҳақи миқдорининг оширилишини қўллаб-қувватлади — чакана бизнесда бундай харажатларни қатъий назорат остида ушлаш керак деб ҳисобланади. Умумий жамоат овқатланиш корхоналари учун улар ўзига хос йирик назорат қилинувчи ресурс, шунинг учун кўп экспертлар: “корхонангиз тузилгунга ва унга ишчилар керак бўлгунга қадар тўхтанг”, деган бўлар эди. Бу ерда раҳбар штатни кенгайтириш ва шу йўл билан бизнеснинг ривожланишига ёрдам беришни таклиф қилди. Биз шундай қилмоқчи бўлдик.

Иккинчи қарор — шу кунгача мавжуд — анча баҳсли эди. Гап эспрессо тайёрлаш учун фойдаланиладиган яримавтоматларни тўла автоматлаштирилган қаҳва машиналарига алмаштириш ҳақида борарди. Ўша вақтда биз қаҳва тайёрлаш жараёни алоҳида босқичларда автоматлаштирилган аппаратлардан фойдаланар эдик, бироқ қаҳва автоматлари йўқ эди, негаки Ховард Шульц уларни ёмон кўрар эди. У автоматика қаҳванинг романтика берувчи ўзига хослигини йўққа чиқаради, деб ҳисобларди. Шундай бўлса-да, биз ўзимизнинг “3 тада 100” умумий мақсадимиз ва асосий қадриятлар — одамларга қаҳва узатаётиб хизмат қилиш — ҳақида ўйлаганимизда равшан бўлдики, автоматларни киритиш тўғри мезон бўлар экан. Бу қарорга қуйидаги далиллар олиб келди.

1. Бир қанча ишчилар кафтлар туннел синдроми билан азобланади. Биз одамларнинг соғлиғига зарар етказмаслигимиз керак.

2. Мижозлар ишчиларнинг жуда ҳам секин хизмат қилаётганлигидан шикоят қиляптилар. Автоматлаштириш даражасини юксалтириб, хизмат кўрсатишни яхшилаши-

миз мумкин. Хизмат кўрсатиш бир вақтнинг ўзида ҳам яхшиланади, ҳам тезлашади.

3. Таклиф этилаётган ичимлик сифати ҳар доим ҳам бир хил эмас, автоматлаштириш уни стандартлаштириш, яъни ҳар доим бир хил бўлишига ёрдам беради. Ичимликлар мазалироқ бўлади, уларни тайёрлаш ҳам тезлашади.

Ўз муаммоларимиз билан курашиб ва натижаларга эришиб, ҳар биримиз алоҳида тарзда ўз иштонимиз почасидан чалкаш оёқ тикадиган вақтлар ниҳоясига етди. Биз катта вазифалар билан шуғулланар ва мижозларимиз ҳамда ўзимизга ростдан керак бўлган ишни қилар эдик.

Натижалар қандай бўлди? Команданинг фаолияти нималар олиб келди? Натижа дадил режаларимиздан устун келди.

Мени бошқарувга қабул қилган Жим Дональд раҳбарлигида янги қаҳвахоналарнинг ўртача айланма даромади уч йилда аввал таъкидланган 100 000 эмас, балки 150 000 долларгача ўсди. Биз катта, ўсиш мақсадини қўйган эдик, Жим эса ўзининг жамоаси билан мақсадга етди — бўлма-сам-чи!

Менинг баҳом билан биз ишлаб турган қаҳвахоналар айланмаси 50 000 долларга ҳам кўтарила олмасди. Ўзингиз мулоҳаза қилиб кўринг — ижара тўлови ҳам, ишчиларга маош ҳам деярли бир. Бироқ мен янги нуқталарда 50 000 долларга чиқаришга кучимиз етишини билардим, худди оёқ остида ётгандек. “3 тада 100” бошқа нарса — бу реал асосга эга бўлмаган орзу эди. У талаб ҳам қилинмас эди. Бизда умид ва олий мақсад — одамларга хизмат қилиш ва умумий “биз” лигимизни шакллантириш бор эди.

Сиз лавозимингиздан ҳам юқорироқсиз

Боб Дилан кимгадир хизмат қилиш кераклиги ҳақида жуда тўғри куйлаган. Бундан ташқари, ўзинга, асл “мен”ингга ҳам хизмат қилишинг керак. Агар лавозимни танласанг, лавозимдан бошқа нарсани ололмайсан. Ўз

ишингни яхши кўрсанг ва юксак марраларга интилсанг, натижа ҳамда мукофоти анча салмоқли бўлади.

Буюк бўлиш учун кўп энергия талаб қилинади ва уни тўғри сарфлаш зарур. Мансаб, амал, даража ёки ўз жонини койитмаслик ташвишлантирган одам ишига жонини бахшида этолмайди. Бундай одам олдинга қадам босмайди, юрмайди, ҳақиқий олтинни топиш имкониятларини кўрмайди, у хизмат рўйхати бўйича ишлашга маҳкум бўлиб, бутун умр ялтироқ темир колчедан тошлари билан мақтаниб юради. Баъзан ўзини синаш учун, фойда ёки карьерадан кўра, шунчаки ишга киришиш, лойиҳага қўшилиш, таклифни қабул қилиш, бошқалар фикрига амал қилиш етарли бўлади.

Бир тарафдан, биз лавозим тўғри номланмагани учун мос ишни қўлдан чиқаришимиз мумкин. Иккинчи тарафдан, ўзимиз ярамайдиган лавозимни эгаллашга рози бўламиз. Атроф муҳитга мослашишга ҳавас доим мавжуд бўлади. Бугунги кун ҳаётимизнинг шиддатини ҳисобга олган ҳолда, мослашувчанлик ва тез ўрганишни мақтовга лойиқ деб ҳисоблаш мумкин, аммо булар мақсадимиз ва ягона шляпамизни осонгина йўқота бошлаганимизда қарғишга айланади. Биз зерикамиз, илҳомланмай қўямиз ва ишимизга қизиқиш йўқолади, ўзимизни ҳолдан тойгандек ҳис қиламиз. Бундан ўзимиз ҳам азобланамиз, ҳам ишимизга зарар етади, ҳам иш берувчилар қийналади, умуман, атрофдаги ҳамма нарсага зиён етади. Раҳбарлар ҳам, унинг қўл остидагилар ҳам шуни билишлари керакки, карьерачи умумий омадни “кавлайди, у “биз” эмас, “мен”ни мўлжаллаган йўналишни компания маданияти деб атайди.

Шахсий етакчилик ишга бўлган қизғинлик ва собитқадамликни назарда тутаяди. Ўзимиз ва бошқаларни етаклаш манбамиз — аниқ нимагадир эришишимизга бўлган ишончдир. Бутун борлиғимизни олис истиқболлар эмас, фикрларимиз ташқи манфаатларни қамраб олар экан,

мансабга кўтарилиш ёки бурчакда хонада биз воқеликнинг асл қувончидан бебаҳра қоламиз. Одамлар мансаб, амал қизиқтиришига ҳеч қачон ишонмаган. Уларни имкониятлар, натижалар, яхши томонга жиддий силжишлар қизиқтирган.

100 та маймун самараси: ибрат кучи

100 та маймун ҳақидаги воқеа бизни ўз оламимиз бурчагини яхши томонга ўзгартиришга илҳомлантириши мумкин. У бизга бирор нимани кераклича қила олишга қодир бўлган ёлғизликдаги кучни эслатади. Намуна тез тарқалиши, бутун жамоанинг хулқи ҳамда маданияти бошқача бўлиши мумкин. Воқеа мана бундай бўлган. 1950-йилларда Япониянинг Косима оролида маймунлар тўдаси яшайди. Тадқиқотчилар шу ерда тажриба қилишди. Улар қумга батат кўмишди, маймунлар эса уларни топиб еган. Битта “онглироқ” ёш маймун бататни сувга тиқиб қумдан тозалаган ва буни ака-укалари, опа-сингиллари, ўртоқларига кўрсатган, улар эса ўз навбатида, бошқа маймунларга ўргатган.

Кўп йиллар давомида бататларни фақат бир тўдадаги маймунлар ювган, кейин эса қизиқ ҳодиса рўй берди. Бир куни бататни ҳамма маймунлар юва бошлади. Бу ўзига хос самарали силжиш бўлган эди. Юзинчи маймун янги хатти-ҳаракатни ўзлаштирганидан сўнг — тушунтиришди тажриба ўтказувчилар — у оролдаги ҳамма маймунлар орасида тарқалди (ҳатто баъзилар бошқа оролларга ҳам тарқалди деб ҳисобладилар). Бир маймуннинг ўзи қолган маймунларга “бататни ювиш кераклиги”ни етказолмасди, аммо озчиликдан иборат тўда билгандан сўнг, бу ҳақда бошқалар ўша заҳоти қандайдир йўллар билан билиб олди.

Кен Киз бу воқеани менга 1980-йилларда совуқ уруш ва ядро қуролини тарқатмасликка ҳаракат контекстида сўзлаб берган эди. Тажриба такрорий ўтказилгандаги на-

тижалар маймунлар хулқининг ўзгариши чекланган характерда бўлса ҳам, маданий силжиш индивидуал хулқининг силжишидан бошланиши кузатилгани ҳамон долзарблигини йўқотгани йўқ. Ҳамма жараёнларда ҳам раҳбар иштирок этмайди, иштирокчилар қайси шароитларда ўз қобилиятларини тўла намоён эта олишларини доим ҳам аниқлай олмаймиз.

Бошқараётиб, биз нималарнидир нотўғри бажариб, жиддий силжишлар қиламиз. Агар мақтов ва шараф кимга насиб қилиши ҳақида қайғуравермасак, кўп нарсаларга эришиш мумкин. Баъзан ғояларингизни амалда си-наб кўришга раҳбарлардан бирини кўндиришга муваффақ бўласиз, баъзан рад жавобини оласиз ва қайсарлигингизни намоён этасиз. “Starbucks”нинг деярли ҳамма омадли янгиликлари шахсий ташаббусдан бошланган, ўзи тўғри деб билгани учун нималардир қилган. Бизнинг бутилкали фрапучино айнан шундай кашф этилган. Шундай қилиб, биз қаҳвахонада мусиқа чалиб, ишлаб чиқариб ва ёзувлар сота бошлаганмиз, ҳатто ичимликлар таркибидаги ёғсиз-лантирилган сут пайдо бўлди — бу бошланишларнинг ҳар бирининг ўзига хос тарихи бор.

Ҳамкорларимиз нималарнидир ўйлаб топа олишар, ўз ғоялари билан бўлишар, қўллаб-қувватловчиларни топар ва натижада ўз жамоасининг — бу вазиятда “Starbucks”-нинг омадга эришишига ўз ҳиссаларини қўшишди. Янгиликлар унинг кашфиётчисига шахсий шўҳрат олиб келмаслиги мумкин, бироқ умумий омад, худди темир магнитга тортилгани каби, унинг ўзига ҳам қайтади. Ишонаманки, уни кўпроқ ҳурмат қилишади, қадимдан қолган мақолда айтилганидек, қанча кўп берсанг, шунча кўп оласан.

Дунёда мақтовлар бўлмаганда нима бўлар эди?

Бизга мақтов ва эътирофлар зарур, биз қилаётган иш ўзимиздан бошқаларни ҳам қайғуртиришини ҳис қилишимиз лозим. Маълум бўлишича, инсон табиатида бу ҳис

мавжуд. Атрофдагиларнинг маъқуллашлари бизнинг мия-мизда гормонлар ишлаб чиқарилишини рағбатлантиради, бу гормонлар сабаб биз ҳузурланиш, роҳатланиш ҳиссини туюмиз. Тадқиқот натижаларига кўра, баъзиларга мақтов бошқаларга қараганда кўпроқ керак, бизни вақти-вақти билан ўзимизга бўлган ишончсизлик чулғаб олади. Бошқаларнинг биз эришган ютуқ ва хизматларимизни билмасликлари қизиқ кўриниши мумкин. Бир куни — ўшанда ўттиз ва қирқ ёшлар атрофида эдим — кимдир ёнимда: “Агар дунёда мақтов, танқид бўлмаганда, сиз ким бўлган бўлар эдингиз?” деб сўради. Бу жуда муҳим савол эди, бунини мен қоғозга ёзиб, рамкага солиб, деворга осган биринчи чуқур маъноли гап бўлди. Бу саволнинг жавоби сиз танлашингиз керак бўлган ҳаётингиздаги асосий мақсад ва йўлни очиб беради.

Сиз ўз қадриятларингиз тизимига мос тарзда ҳаракатлана оладиган ерда мураккаб вазифаларни ҳам аъло даражада бажара олишга энг яхши шароитлар бўлади. Керакли жойда эканингизни яхши биласиз, шунинг учун ҳар қандай қийинчиликларда ҳам сизни ишонч ва хотиржамлик ҳисси қўллаб-қувватлайди.

Таваккал қанча кучли бўлса, ютуқ ҳам шунча юксак бўлади. Агар қизғин нутқ керак бўлса, уни ўйлаб топинг ва уни ўзингизга ирод қилинг. Сизнинг ёнингизга келишларини кутманг. Агар ёнингизда ўргатадиган одам бўлмаса, ўзингизни ўзингиз илҳомлантиринг. Ахир иш сизники, унинг масъулияти сизнинг бўйнингизда турибди.

Агар дунёда мақтов, танқид бўлмаганда сиз ким бўлган бўлар эдингиз? Агар ҳозир ҳам ўшандай одам бўлсангиз, демак, сиз ўз ўрнингизда экансиз.

Сиз мос келасизми?

“Starbucks”га ишчи ёллаётганда ҳамкорларнинг кенг фикрлай билиш, воқеликларга таъсир ўткази олиш, биз-

нинг ишонч ва мақсадларимизга хайрихоҳлик қилиш сифатлари бизни қизиқтиради. Бизга карьерачилар ҳам, орзумандлар ҳам керак эмас, орзунинг маълум қисмини рўёбга чиқаришни хоҳлайдиганлар керак. Бизнинг вазифамиз ўз мақсадларимизни олдинга сурши ғоясини тушунишни олд ўринга кўтаришдан иборат. Индивидуал омад ва ташкилотнинг муваффақиятлари ана шунда бир-биридан айро бўлмайди. Биз “Starbucks” бўйича шижоатга тўла ва биз билан бирга нималардир қилишга қодир одамларни излаймиз. (Агар қачонлардир “Starbucks”га интервью олгани келсангиз, компанияга ва унинг мақсадларига бепарқ эмаслигини кўрсатинг, агар сизга фирмамизнинг ичимлиги — кофеинли ёки соф, ёки аралаштирилган, ёки Tazo компаниясининг яхна ёки иссиқ чойини таклиф этишса, албатта, татиб кўринг.)

Ҳар бир компаниянинг ўз маданияти бўлиб, у ёки бу одамга мос келиши ёхуд мос келмаслиги мумкин. Биздаги раҳбарликка лаёқатнинг ўзи мана шу “мос келишлик” ҳисси ва мақсадларнинг умумийлиги орқали аниқланади. Мен “Абадиятга қурилганлар” китобида узоқни кўра оладиган компаниялар ҳақидаги таърифга қўшиламан: “Узоқни кўзлаган компанияда ишлаш унинг асосий идиологияси ва талаб стандартларига мос келганларгагина жуда мос келади. Бундай компанияга келганда сиз ё мос келасиз ва гуллаб-яшнайсиз — эҳтимол, бахтиёр одамлардан бирига айланарсиз — ёки сизни худди вирус каби ҳайдашади. Ёки ва яна ёки. Ўртаси йўқ. Бу ўзгармас ақида кабидир. Узоқни кўзлайдиган компанияларда ниманинг ҳисобига маҳкам турганлари ва нималарга эришаётганларини аниқ биладиганлар бор, у ерда компаниянинг қатъий талабларига риоя этишни хоҳламайдиганлар ва жавоб бера олмайдиганларга ўрин йўқ.

Жаҳон бозорига чиқаётганда биз раҳбарият ва “Starbucks”нинг бошқа ходимларига беш йилдан сўнг халқаро тармоғимиз даромад келтира бошлаши ва ком-

пания учун ортиқча юк бўлмаслигини ваъда берганмиз. Бу мажбуриятни зиммамизга олар эканмиз, ўз орзуларимизни бутун дунё билан бўлишишга отландик. Биз олдимизга шундай вазифа қўйдик: “Starbucks”ни одамларни бир-бири билан боғлайдиган воситага айлантирамиз. Ажойиб кунларнинг бирида мен минг кишилик жамоадан ажралиб, ёлғиз ўзимдан иборат командага кирдим. Ишни нолдан бошладим ва ўзимга мен билан бирга орзуни амалга оширадиган ҳамфикрларни йиғдим. Биринчи босқичда уч-тўрт ходимдан иборат — биттаси молиявий аҳволга, иккинчиси амалга оширилаётган операцияларга, бошқаси қўшма корхоналар яратиш жараёнларига, тўртинчиси маркетингга жавоб берадиган гуруҳ туза бошладим. Компания ҳар бир ишда бизни қўллаб-қувватлашга ва молиявий кўмак беришга ваъда бергани учун иш гуруҳимдаги иштирокчиларга юксак истиқболларни очади, деб ҳисобладим ва мен одамларни кўпроқ “Starbucks”нинг ичидан танлашга ҳаракат қилдим.

Бу осон эмас эди. Кўплар кичкина — агар шундай деб аташ мумкин бўлса — бўлимчага ўтишни хоҳламади. Одамлар таваккал қилишдан қочишди — уларга маълум инструкциялар билан белгиланган тинчгина иш керак эди. Бизнес қуришдан кўра ўзининг шахсий резюмебини қуришни хоҳлаганлар ҳам топилди.

Молиявий аҳволни назорат қилишни таклиф этган биринчи менежер, агар ойлик маоши юқори бўлса ва вице-президент лавозимига ўтса, рози бўлишини билдирди. Менга масаланинг бу тарзда қўйилиши ёқмади, бахтимни ҳаётда мақсади бўлган бошқа ходимдан излашга қарор қилдим, менда “Starbucks”ни севган одам сифатида яхши таассурот қолдирган инсон топилди. Бахтимга, у лойиҳа билан қизиқди ва кейинроқ компаниянинг омадга эришишига катта ҳисса қўшди, вақти келганда вице-президент ҳам бўлди. Ҳозир у компаниямизнинг молия раҳбариятида юқори мансаблардан бирини эгаллаган.

Маркетинг бўлимига маълум вақтда бошқа фирмадан ақли, ғайратли ходимни ишга олдим. Унинг қадриятлар системаси бизникига ўхшар, малака ва тажрибаси ҳамда ижодий салоҳияти унга халқаро брендни қуриш билан шуғулланишга тўла имкон берар эди. Бироқ биз кундалик инновациялар шароитида кўпмиллатли экспанцияни ривожлантиришни бошқариш учун жараёнларга ва раҳбар кўрсатмаларига кўпроқ эҳтиёж сезардик.

Қандай қадриятлар муҳимлиги ва нима учун компанияга келганини англаган ҳолда, ходима камқувватли командада ўз орзулари ҳамда режаларини амалга ошира олмаслиги, айна пайтдаги “Starbucks” нинг ривожланиш босқичи бунга имкон бермаслигини билиб туриб бизга ишга келди. Тизимимиз қурувчиси роли унинг учун эмаслиги, уни бутун дунёда бизнесни ривожлантириш каби кенг қамровли лойиҳаларда ишлаш илҳомлантириши ойдинлашди. Ва у ишлаб турган компаниясини тарк этишдек енгил бўлмаган қарорни қабул қилиб, ҳаётда ўз орзусини амалга ошира оладиган бошқа жойни излади. Бизнинг компания унинг учун худди менга бошпана бўлгандек бошпана бўла олмади, аммо ўзини танишга ва синаб кўришга ёрдам берди. Баъзан биз кўришиб турамиз, шунинг учун биламан, у ўз ишида муваффақиятларга эриша олди ва аввалгидек “Starbucks”ни яхши кўради. У билан фахрланаман, чунки ягона шляпасига керак бўлганини бериб, тўғри йўл тутди. Кўплар “Starbucks”да ўзини ривожлантириш имкониятига эга бўлган. Бу жараён оғирлик қилганлар биздан кетдилар ва кейин ҳам ҳаракатда бўлдилар, бизнинг компаниямиз бунда бошқача роль ўйнади. Биз ходимларга бу ерда нима учун бўлаётганларини англашига тўртки бердик ва улар бу ер уларнинг жойи эмаслигини тушундилар.

Баъзилар “Starbucks”да ишлаш ўзлари хоҳлагандек яшаш тарзига ёки танлаган шляпаларига мос келмаслигини билдилар. Компания фаолият юритиб келаётган йиллар давомида биз шу тариқа анча ажойиб одамлар-

ни йўқотдик, бироқ ўйлайманки, уларни биз кўпроқ ушлаб турганмиз. Бизни тарк этганларидан сўнг ходимлар бошқа ташкилотларга ўтдилар ва у ерларда кўпроқ фойда келтирдилар ҳамда ишларидан завқландилар, чунки ўз лаёқатлари ва интилишларига мос келадиган жойни қизғинлик билан изладилар. Биз одамларни улар учун нима муҳимлигини аниқлашга тўртки берамиз — нафақат касбий йўналишда, балки инсоний нуқтаи назардан ҳам. “Starbucks” ҳаммага ҳам мос келавермайди. Ҳаммага бир хилда мос келадиган компаниянинг ўзи йўқ дунёда. Агар ишда ўз орзуларингизни амалга ошира олмаётган ва фақат иш билан банд бўлаётган бўлсангиз, демак, сиз ўз жойингизда эмассиз.

Тупикка кирдингизми — тўхтанг

Агар ишимда бирор нима ўхшамаса, ўша заҳоти тўхташим кераклигини кечроқ тушунганман. Доимий бандлик мукофотланади, деб ўйлаганман, кейин тушундимки, меҳнатим шляпамни кийиб юрганымда рағбатлантирилар экан.

Ўзимнинг беш қўлимдай биладиган мебель савдосидан кетиш қарорини қабул қилаётганимда ва “Thousand Trails” — кўчмас мулк билан шуғулланадиган янги турдаги компанияга ишга ўтаётганимда мен тўғри йўл тутаётганимни бутун борлиғим билан ҳис қилганман. Мени, биринчи навбатда, одамлар қизиқтирар экан, одамларнинг чиройли манзараларда дам олишларига ёрдам берадиган компания раҳбарлигини эгаллашим тўғри қўйилган қадам ҳисобланармиди?! Мижозлар билан ишлаб шуни кўрдимки, бизнинг фаолиятимиз кўплар учун ҳайрон қоларли даражада кўп нарсани ҳал қилар экан. Бу “Thousand Trails” клубининг шунчаки аъзолари бўлиб қолмай, фаол дам олишга ва оилавий вақтичоғликни яхши кўришга бирлаштирган дўстлар эди. Улар ўзларини шериклар ҳисобладилар, биргаликда турли жойларда таътилни ўтказиш ре-

жаларини туздилар ва “Thousand Trails”га янги одамларни жалб қилишга, янги ҳудудларни эгаллашга ёрдам бердилар. Компания тўла маънода ўзи сотаётган нарсадан ҳам қадрлироқ эди — биз “Thousand Trails” аъзолигини эмас, балки бир-биримизга ишониш ҳиссини, гўзалликни ва яқинликни таклиф қилдик. Шу ерда ҳар қандай ишлаш муҳити бирлашма бўлиши мумкинлиги хаёлимга келди.

Ўша вақтларда “Thousand Trails” бозорда ўз ўрнини сақлаб қолиш учун курашар, унинг президенти эса юқорида таъкидланган воқеалардан бироз олдин истеъфога чиққан эди. Мен раис ва компания директорлари кенгашига мактуб ёздим, унда бўшаган лавозимни эгаллаш истагим борлигини билдирдим ва нега бу ишга ўзимни мос келаман деб ўйлаётганим сабабларини тушунтирдим. Жавоб ижобий бўлганда, бундан ҳайратга тушдим.

Мен ташкилотнинг эътиборини савдодан сервисга қаратиб, бизнесни янги даражага кўтармоқчи бўлдим, дарҳол ўз назаримни ҳаётга татбиқ этиш устида иш бошладим. Бу деярли бажариб бўлмас вазифа эди, чунки раҳбарият ва инвесторлар компанияни сотишни режалаштираётган эдилар. Бундан ҳам ёмони, жорий операциялар бошқарувидан савдо соҳасига тааллуқли бўлган янги мажбуриятларга ўтишим қийин кечди. Мендан шахсий кадриятларимдан кўра савдони фаоллаштиришни устун қўйиш талаб қилинарди, қанча кўп ҳаракат қилсам, шунча кам ютуққа эришардим.

Стресс ва умидсизликка тўла икки йил ҳам ўтди, мен ўзимни уддалай олмаётган, бироқ таслим ҳам бўлмаётган ишга ургандим. Натижалар, шунингдек, молиявий аҳволим ҳам яхши бўлишига умид қилардим. Шунда мени ишдан ҳайдашларига умид қилиб, “норозилик соқоли”ни ўстира бошладим — у ҳозир ҳам бор. Соқол ўта қуюқ бўлмаса-да, аммо сўзсизки, таъсир қилди. Бу ҳаётимдаги ҳал қилувчи дамлар бўлди.

Ташкилотдан кетиш сотқинликка кирмайди. Агар ишда сизнинг қадриятларингизга қаршиликлар бўлса, яхшиси, буни тан олиб, яна ўзингизнинг ягона шляпангиз ҳақида ўйлашингиз керак. Шахсий раҳбарлик ўзини, мақсадларини ва нима учун шундай мақсадлар танлангани сабабларини билишдан айро эмас. Сизда нима нотўғри эканлигини аниқланг ва керакли ҳаракатларни амалга оширинг.

“Thousand Trails”ни тарк этиб, атрофимдаги туман тарқала бошлаётганини сездим. Ютуқларим, хатоларим ва орзуларим ҳақидаги хаёллар чуқурлаша бошлади ва мен янгича тушунчаларга эга бўлдим. Бизнеснинг бизнинг оламимизга олиб келадиган яхшиликлари доим ҳам сотиладиган маҳсулот билан боғлиқ эмас. Одатда, ҳаммаси одамларга ва улар ишни қандай олиб боришларига боғлиқ.

Мен атрофни ифлослантиришга олиб келмайдиган ёки касалликларни даволашга ёрдам берадиган нарсаларни ўйлаб топишдан ташқари, яхши юрадиган компания қуриб ҳам ўз оламим бурчагини ўзгартиришим мумкинлигини англай бошладим. Менда маълум ғоялар — сервис, уюшма ҳақидаги фикрлар, биз ўзимиздан ҳам ортиқроқ бўлган қандайдир ҳислар — бундан ҳам кўпроғи уларни ишда қўллашга имконият пайдо бўлди.

“Битта шляпа” да раҳбарлик қилиш

«Starbucks»да мен биринчи кунданоқ нима учун шу ердалигимни билганман. Шовард Шульц бўлажак ишим ҳақида муҳокама қилиш учун мен билан учрашганда, у компаниянинг операциявий фаолиятини бошқарадиган ходим излаётган эди ва у менга ўша вақтларда биринчи қадамларини қўяётган тармоқни ўстиришга ёрдам берди. Номзодликка даъвогарларга талаблар қўйилган: ходим тегишли билим — етакчи бизнес-мактабларидан бирида MBA даражасига, шунингдек, жамоат овқатланиш тармоқларида иш стажига эга бўлиши зарур эди.

«Starbucks» компанияси катта эмас, аммо катта режалар тузар ва шубҳасизки, катта потенциалга эга эди; инвесторлар ундан жуда кўп нарсаларни кутарди. Бизнинг тармоқда ўша вақтларда АҚШнинг шимоли-ғарби ҳамда Канадада атиги 28 та қаҳвахонаси, шунингдек, Чикагода бир нечта нуқталари бор эди; улар ҳали даромад олиб келмаётганди. Ховард Шульц компаниянинг олдинга қараб силжишида зарур ва етакчилик қила оладиган катта менежерлар командасини тузишга ҳаракат қиларди. Менинг иш тажрибам катта, лекин расман илмим йўқ, МВА ҳам, оқ кўйлагим ҳам, ҳатто коллежни тугатганим тўғрисидаги ҳужжат ҳам йўқ эди. Мен кузатиб, эшитиб, тақлид қилиб ва ҳаракатда бўлиб ўрганганман.

Эҳтимол, бу ерда ёшим ёки биографиямиздаги ўхшашлик тасодифан мос келгандир, яъни компанияда бир вақтнинг ўзида мос келадиган одамлар йиғилган, бироқ биз бирга эдик. Мен ўзимнинг касбий ва шахсий мавжудлигим орасидаги орзу ва муваффақият бирлашиб кетадиган чегараларни қидираётгандим. Бу ерда, фикримча, менинг чин маънода омадим келди ёки ҳаётимда нимадир яхши иш қилган бўлсам керак.

Мен «Starbucks»га ишга кириб таваккал қилдим, компания эса мени қабул қилиб таваккал қилди. Биз «Starbucks» нуфузи, менинг резюмеим сабаб бир-биримизга яқинлашмадик, балки одамлардаги журъатни тарбиялаш ҳақидаги умумий орзуси ҳали шаклланмаганлигидан пешвоз чиқдик. Биз буни ҳис этдик ва ҳар биримиз ўз йўналишимиз бўйича орзумизга қараб юрдик.

Менинг ягона орзум — атрофдагиларни ўз потенциални очишга ундаш, ўз имкониятларини кўришга ёрдамлашишдан иборат эди. «Starbucks» командаси менга керакли сўзларни билдирди ва улар меники бўлиб қолди.

Мен талай хатолар ва ҳисобда янглишишлар, хафгарчилик ва тушунмовчиликлар қаторида тантанали зафарлар билан “инсоний”ларча ривожланган бирорта

компанияни билмайман. Уддалаганимиз шу бўлдики, биз ўзимизни энг кичик дадил орзуларда тасаввур қилмадик ва умумий мақсад бизни бирлаштиргани учун омадимиз келди.

Шу тариқа, даражасиз, оқ кўйлакисиз ва иш тажрибасисиз умумий овқатланиш тармоғида мен кўпчиликка ҳам қилинавермайдиган таклифни олдим.

Ҳайрон бўлаверинг, бўлаверинг. Менга менежер дипломи керак бўлмади. Кўпчилик учун бу яхши йўл, аммо даражаси бўладими ёки йўқ, ҳаммаси кимлигимизни ва нима учун бу ерда эканлигимизни билишга боғлиқ.

ҚЎШИМЧА: мақсадларни тушуниш

• Бу лавозимда сиз нималар билан шуғулланасиз? Бу ташкилотда-чи? Ҳаётда-чи?

• Сиз излаётган хазина шу ердами? Қайси ишга жон-жаҳдингизни бера оласиз, қайси жойни “ковлай” оласиз? Бу сизнинг ҳаётингиз.

• Кўп вақтингизни тактик ва майда масалаларга сарфламаяпсизми? Шунинг учун катта мақсадларга, стратегияларга, одамларга вақтингиз етмаяптимики?

• Ишда ўз “иштонингиз почасига чалкашиб оёқ тикадиган” жойингиз борми? Ўйлаб кўринг-чи, қандай қилиб юқорироқ даражага кўтарилиш мумкин?

• Ҳозирги ишингиз доирасида ёки яна бошқа ердан бўладиган янги таклифларни ўйлаб кўряпсизми? Улар нафақат хизмат пиллапояларидан кўтарилиш вазифалари, балки сизнинг интилишларингизга ҳам жавоб берадими? Сизнинг маслақларингизга мос келадими?

• Ўз ходимларингизга нима муҳимлигини, уларнинг қандай қизиқишлари борлигини — индивидуал ва коллектив — яхши биласизми? Буни аниқлаштиришга ҳаракат қилинг.

• Агар дунёда мақтов, танқид бўлмаганда сиз қаерда бўлишингиз мумкинлиги ҳақидаги саволни ўзингизга бериб кўринг.

3

МУСТАҚИЛЛИК

Кўпчилигимизда ўз руҳиятимиз учун иш жуда кам.

СТАДС ТЕРКЕЛ
Иш (Интервьюсидаги суҳбатдан)

Полни супураётган одамнинг супурги танлашга ҳаққи бор

Ҳар бир инсон бажарган ишидан ва умуман, ҳаётдан завқланишни хоҳлайди. Ташкилот қизиқувчан ва ижодий энергияга эҳтиёж сезади — бусиз ташкилотнинг муваффақиятлари маънога эга эмас. Умуман, ташкилот ўз табиатига кўра, ташаббусни бўғади, одамларга бўйруқ беради, уларга нима қилиш кераклигини айтиб туради. Бизга ўзимиз хизмат кўрсатаётган одамларнинг асл талабларини тушуниш муҳим, қоидалар асосида ҳаракатлангандан кўра!

Қоидалар эмас, балки рецептлар

Компаниямизда ҳамкорларимизга ўз ишларида турли даражадаги қарорларни қабул қилишларига имкон берадиган мустақиллик маданиятини яратишга ҳаракат қиламиз. Бизнинг бурчимиз ҳар бир инсонга ўзи қилаётган ишга ўзининг беқиёс назарини солиш, ноёб кўникмасини киритиш ваколатини беришдан иборат. Одамлар лавозимидаги қатъий йўриқларни кўр-кўрона бажаргандан кўра, мустақил ҳаракат қилсинлар, майли. Компаниянинг шиддат билан ўсаётган шароитида аксарият раҳбарлар қўл остидагиларни қистовга олиш учун махсус қоидаларни ишлаб чиқишга мойиллар. Шу тариқа қоидалар кўпайиб, сарф-харажатни камайтириш, ўсишнинг секинлашишига қарши чоралар талаб қилинганда, номаълум ёки тушунарсиз муаммоларни ҳал қилишда қоидалар охириги ҳал

қилувчи тадбир бўлиб туюлиши мумкин. Қоида ва системалар, тадбирлар бу вазиятда табиий тактика сифатида олдинги ўринга чиқади ва кўпинча ижобий роль ўйнайди.

Афсуски, кўп ҳолатларда бошқариш жуда чуқурлашиб кетади: одамларга нимага эришиш кераклигини тунтириш ўрнига, уларга айнан қандай ҳаракат қилиш кўрсатилади. Ана шунда қоидалар ваколат бермайди, балки ваколатни олиб қўяди. (Айнан шунинг учун рецептлар зарур, қоидалар эса зарарли.) Индивидуал маданият «Starbucks»нинг экспанция даврида мавжуд қаҳвахоналарни стагнацияга олиб келгани ажабланарли эмас, бу ҳаётга ва ўзига хос қоидалар маданиятини ҳам олиб кирди: у кескин ўзгаришлар ва мураккабликлар оқибатида келиб чиққан стрессни тарқатишнинг воситаси бўлди.

Одамлар тўғри йўл тутяпман, деб ўйлайдилар ва юқоридан қараганда ҳақиқатан шундай туюлади. Компанияда, афтидан, мантиқий системалар ва ташкиллаштириш даражаси мавжуд эди. Бир куни қаҳвахонамизга келганда, хизматчилар хонасига мўраладим ва деворга илинган плакатни кўрдим: унда “Хушмуомалалик. Тезлик. Тозалик” деб ёзилган эди. Мен плакатга қараб истехзо билан: “Ҳақиқатан илҳомлантирувчи шиор! “Мустақиллик” тўғрисидаги плакат қани?” деб қўйдим.

Аслида, менежерлар ҳеч кимга нима қилиш ва бунда нимани ҳис қилиш кераклигини айтмайдилар. Акс ҳолда, сиз ходимнинг ҳар бир қўядиган қадамини белгилаб, одамнинг қадрини, компаниянинг эса руҳини пасайтирасиз.

Мустақил бўлишнинг қоидалари мавжуд эмас

Ишларни, айниқса, катта халқаро компанияларда муваффақиятли олиб бориш учун ҳеч бўлмаганда маҳсулот маълум стандартларга жавоб бериши зарурлиги сабабидан йўриқлар жуда зарур. Бу ерда ичимлик рецепти яхши мисол бўла олади. Икки ҳисса кўп ванилин солинган сутли

қаҳва Токиода бўладими ёки Батон-Руждами, Луизиана штатидами, барибир, бир хил таъмга эга бўлиши керак. Бундан ташқари, хавфсизлик талаблари ҳам мавжуд: масалан, ўғри ва қаллоблардан ҳимояланиш мақсадида қаҳвахонанинг ёпилиш тадбири махсус протокол билан белгиланган. Бу турдаги инструкция ходимлар, мижозларнинг фикрлаш ва фаолият имкониятларини чекламасдан, шахсий фойдалари учун қўлланиладиган йўриқнома сифатида қаралади.

Мен бошқарадиган кўрсатмаларни аллақандай стандартлар ёки кутишлар жамланмаси сифатида қабул қилмасликни маъқул кўраман. Ходимларга улардан нималар кутаётганингизни тушунтиринг, улар сизни ҳайратда қолдиришади ва сиз тасаввур қилгандан ҳам олдинга қараб илдам боришади.

Қоидалар мени ақлдан оздиради. Ходимлар фаолияти бутунлай бошқариладиган бўлганда, улар сизни кўришга иштиёқманд бўлмайдилар, бунинг устига, ўзларига нисбатан ишончлари бўлмайди. Ҳақиқатан ҳар бир инсонга турли вазиятларда қўйган қадамнинг оқибатларини таърифлаб, қандай йўл тутиш кераклигини машқ қилдириб бўлмайди ва бунга куч сарфлаш ҳам самарасиз. Одамларни автоматга айлантириб қўядиган бошқарувни ўйлаб топш керак эмас, диққатни натижаларга ва нима учун уларга эришаётганимизга жамлаш кифоя. «Starbucks» мақсади — ўзимиз хизмат кўрсатаётган одамларга ҳузур бағишлаш ва бунинг мамнуният билан қилишдан иборат — бу инструкцияда ёзилмаган бўлиб, ҳамма ишчиларга маълум.

Бу каби ёндашув нафақат кундалик мажбуриятларга, балки ташкилотнинг туридан қатъи назар, ҳар қандай ҳамкорлик ишларга тааллуқли. Тажрибамга кўра, фақат командада айнан нима қилиш кераклиги тўғрисида бир қарорга келинади, иштирокчилар белгиланган вазифани бажаришнинг энг мақбул йўлини тезда аниқлайдилар. Айниқса, бу гап хизмат кўрсатиш, музокара олиб бориш,

режалаштириш, ҳамкорлар билан ўзаро мулоқот каби фаолият турлари ҳақида борганда жуда тўғри эканлиги билинади. Қатъий қоидалар мажмуасидан фарқли ўлароқ, нимагадир эришишга йўналтириб турадиган “инструментал бошқарув”, шубҳасиз, фойдали, чунки улар самарали ва мустақил ишлашга имкон беради. Тарихчи ва социолог Стад Теркелнинг америкаликларнинг кундалик ишларини қандай қабул қилишлари ҳақидаги “Меҳнат” номли китобида қуйидаги гаплар келтирилади: “Кўпчилигимиз учун қилаётган ишимиз журъатимизни ўстириш учун камлик қилади”. Раҳбарлар ходимлар журъати ривожланиши учун уларга ёрдам беришлари зарур — бу ташкилот, шунингдек, одамларнинг ўзлари учун фойдали. Бошқачасига — осон ва мазмунини кучайтириб айтганда — шоира Марж Пирси ёзганидек: “Кўза ўз ичига сув қўйилишини, инсон эса ҳақиқий иш беришларини сўрайди”.

Одамлар актив эмас

Бизнесда шундай термин қабул қилинган бўлса-да, барибир, одамлар актив эмас. Активларга эгалик қилиш мумкин, одамларга эса йўқ. Активлар бино, грузовойлар, кабеллар ва қувурлар, умуман, ҳамма нарса бўлиши мумкин. Автомат қанчадир сония ёки дақиқада навбатдаги маҳсулотни ясаб, ишлаб беради; сиз ёққични босасиз ва чироқ ёнади. Активлар бузилмаган ҳолатда доим бизга ўзимиз кутаётган аниқ нарсани беради. Одамлар эса йўқ. Уларга ҳеч қачон тўла эгалик қилиш мумкин эмас, улар ҳайратлантиришга қодир ва бу хусусият инсон табиатида бор. Кўпинча биз ўзимизни ўзимиз ҳайратга солишимиз шундан.

Мен ҳар куни битта ишни такрор-такрор қилмайман. Мен текис йўлдан бораман, бирор янги нарса ҳақида ўйлайман, аввалгиларини муҳокама қиламан — кўпинча бу яхшиликка олиб келади, бироқ доим ҳам эмас. Биз инсонлармиз, биз доим ўзгарамиз, ҳар дақиқа, ҳар соатда ҳа-

ракатланамиз ва траекториямиз айна дамдаги координа-
таларга боғлиқ бўлади. Буни ўзимизга ва атрофдагиларга
нисбатан қабул қилиш фойдали.

Мен корхона ҳақида ўйлаганимда уни ўзининг ижо-
дий энергиясини ташкилотга ижарага берган кўнгиллилар
гурӯҳи деб қабул қилишни ёқтираман. Ҳаммамиз — од-
дий ходимлар ҳам, менежерлар ҳам, юқори мансабдор-
лар ҳам — ўзимизни ва ҳамкасбларимизни ресурс эмас,
инсон сифатида қабул қилсак, бизни ўраб турган билим-
лар ҳамда иқтидорлар очилади. Ўзимиз ва бошқаларга
ижодий фикрлашга, умумий мақсад асосида мустақил
қарор қабул қилишга имкон берсак, ишлашдан ҳузурла-
нишимиз, шунингдек, унга жалб қилаётган кучимиз, били-
мимиз ошади.

Мустақиллик мақтови

«Starbucks» раҳбарлари ўз ўринларида дадилликни
намоён этишлари керак. Улар ва қаҳвахоналар менежер-
лари олдида турган вазифа оддий эмас — маҳаллий та-
лабларга максимал даражада тезкорлик билан жавоб бе-
риш (бу табиий) ва Сиэтлдаги қўллаб-қувватлаш маркази
топшириқларини бажаришдан иборат, бундан ташқари,
кўпгина ҳолатларда улар жуда тўғри қадамларни амалга
оширишадикки, бу зўр таассурот қолдириб, узоқ сақлана-
диган натижаларга олиб келади.

Торонто бозорига чиққанимизда кўчмас мулк бўйича
агентларимиз шаҳар марказидаги кварталда жойлашган
яхшигина ҳовлиси бор бир жойни ижарага олиш ҳақида
гаплашишнинг ўддасидан чиқишди. Жой эгаси аввалги
ижарачининг муддати тугагани ва у билан бошқа ижара
шартномасини тузмаслигига ишонтирди. Биринчи қисм
ҳақиқатга мос келар, иккинчи қисми эса йўқ. Жой эгаси
«Starbucks» билан битимни якунлаб, бу ҳақда ижарачига
маълум қилди, бироқ у бизнинг ҳайратга солиб, жойни бў-
шатишдан бош тортди ва ўз мижозларига у билан ноҳақ

муносабатда бўлаётганларини айтди. Яхши ниятлар билан битим тузишга ҳаракат қилган бўлсак-да, биз ноқулай аҳволга тушиб қолдик. Бу воқеа маҳаллий ОАВда ёритилди ва «Starbucks» ҳақида салбий фикрлар тарқалди.

Жой эгасининг гапларига қараганда, аввалги ижарачи шартнома тузишдан бош тортган, Сиэтлдаги компания раҳбарияти ҳамма иш унутулиб кетишига умид қилган эди. Аммо ўша вақтда Торонтодаги бўлимни бошқараётган Роули Моррис дадил қадамлар қўйиш кераклигини ич-ичидан ҳис қилди.

У самимий, ҳаяжонга тўла мактуб ёзиб, хатда пайдо бўлган вазиятни тушунтирди ва уни йирик шаҳар газетасида реклама ҳуқуқлари асосида чоп эттирди. Бу 25 000 долларга тушди (хат бир саҳифани тўла эгаллаган эди), бироқ Роули ва унинг жамоаси айнан шу усул ўзлари хизмат кўрсатишни хоҳлаётган одамларга кечинмаларини етказа олишларига ишондилар. Мактубда «Starbucks» тармоғи Сиэтлдаги Пайк-Плейс кичик бозорида кичкина корхона сифатида иш бошлагани, биз шаҳарликлар ҳаётига маҳсулотимиз билан киришимиз ва қаҳвахонанинг аввалги ижарачисига унинг баҳридан мамнуният билан ўтишимиз айтилган.

Бир неча ойдан сўнг вазият ҳал бўлгандан кейин, Торонтода фаолият юритаётган команда иккинчи мактубини жойлаштириш учун яна бир бор ўша газетадан реклама саҳифасини 25 000 долларга сотиб олди. Унда биз ваъда қилганимиз ва ишни қандай тус олгани, шунингдек, аввалги қаҳвахона жойида қолгани ҳолда битимга эришганимиз ҳақида ёзилган эди.

Натижада маҳаллий менежерлар жамоасининг тўғри қарорига мувофиқ, нуфузимиз зиғирча пасаймади. Уларнинг ҳаракати хулқ стандартини белгилаб берди: қоидаларни камроқ ўйлаб, хатарли бўлса ҳам тўғри ҳаракат қилиш ҳақида кўпроқ ўйла. Бу воқеа нафақат Торонтодаги

ходимларга, балки бутун «Starbucks» жамиятига қадриятларимиз қанчалар бебаҳолиги ва биз қадриятларимиз учун ҳамма нарсага тайёрлигимизни кўрсатди.

Супурги танлаш ваколатлари

Шахсий қарорларни қабул қилиш ҳуқуқидан нафақат юқори мансабдорлар ва менежерлар, балки ҳамма ишчилар ҳам фойдаланишлари зарур. Умуман, фаррошдан бошқа ким ҳам супургини яхши ишлата оларди?

Кўпгина компаниялар бошқаруви жараёнлари шундай қурилганки, ходимнинг кундалик ишига таъсир қиладиган қарорлар унинг иштирокисиз қабул қилинади. Бундай ёндашув бутунлай нотўғрилиги тушунарли. Аслида, у ёки бу қарор тааллуқли бўлган кимсалар қайсидир маънода қарор қабул қилинаётган жараёнга жалб этилишлари ёки уларнинг фикрлари инobatга олиниши зарур. Нима қилиш кераклиги масаласида икки томонлама розиликка келишилгандан сўнг амалий масалаларни ҳал қила оладиган ходимларга қарорни амалга оширишнинг аниқ йўлини танлаш таклиф этилади.

Компанияга нечта супурги кераклигини ва ким фойдали сота олишини биладиган мутахассислар бозордаги вазиятни баҳолай ва фарқлай оладилар, масалан, беш турдаги супурги мақсадга мувофиқ тарзда таклиф этилади. Бироқ айтинг-чи, нега охириги қарорни бу супургини ҳатто ушлаб кўрмаган савдо бўлими менежери қабул қилади? Танлаш ҳуқуқи, албатта, фойдаланувчида бўлади, бу вазиятда супурадиган одамда.

Бизнинг таъсир қилиш доирамизда ва ўзаро муносабатларимизда сиз мустақил ҳаракат қилишингиз ва шундай мустақилликни бошқаларга ҳам беришингиз мумкин. Вазиятни назоратдан чиқараман деб қўрқиш керак эмас, ходимларнинг содиқлиги, уларнинг ишидан қониқаётгани, шунингдек, ишлаб чиқаришнинг юксалишига бемалол ишонаверинг.

Мақсад тушунилганда мустақилликка эришилади

Бир куни қаҳвахоналаримиздан бирига кирдим ва қуйидаги манзаранинг шоҳиди бўлдим. Мижоз пештахтага келди ва ҳозиргина сотиб олган ичимлигини рад этмоқчилигини айтди, бошқасини олди. Бизнинг ишчи биринчи навбатда, кассани очди ва мижозга пулларини қайтарди, сўнг янги ичимлик тайёрлашга киришди. Мазкур ҳолатда ходимнинг бу ҳаракатлари мақбул эдими? Соф нуқтаи назардан, сўзсизки, йўқ.

Биз ишчиларни бундай вазиятда мижоздан узр сўрашга ва унга ичимликни қайтадан тайёрлаб беришга ўргатамиз. Мижоз бундан қониқади ва ҳаммага яхши бўлади. Бошқача айтганда, пулни қайтаришга ҳожат қолмайди. Бироқ бундай реакция — шаффоф ва тўла тушуниш — бошқаларидан анча мақбул, чунки ходим ўз ишида энг муҳим элемент — одамларга хизмат қилишга эътибор қаратади. Мантиқан жуда тўғри йўл тутади.

Бу жуда ҳам осон. Агар ҳар ким нима учун бу ердалигини билса, ҳамма биргаликда нима учун ташкилот мавжудлигини билса, улар керакли жойга бирга борадилар.

Бепарволик — ҳаёт душмани.

ЭЛИ ВИЗЕЛЬ

Ўзингда умидни ўстириш

Мустақил фикрлаш — ўз олдимиздаги ва ўзимиз ишлаётган ташкилот олдидаги бурчимиз. Раҳбар бу сифатларга эга бўлиши керак. Бу инсон хислатларининг ажралмас бир қисми, мустақил фикрлаш бошлиқ ёки инструкциялар яратувчисининг талаблари билан берилмайди ҳам, олиб қўйилмайди ҳам. Гап анархизм ва эгоизм ҳақида кетаётгани йўқ. Шунчаки, ўзингизни коллежни яқинда тугатган маҳсулот бўйича ёш менежер деб тасаввур қилинг. Сиз ку-

затасиз, ўрганасиз ва миянгизга ўз бўлимингизда қўллаб кўриш мумкин бўлган ғоя келади. Бироқ “қўллаш” да ури-нишларингиз тўсиқларга дуч келади: айтайлик, бошлиқ у ҳақда ўйлашга вақт ажратгиси келмайди, чунки унинг зарур ишлари жуда кўп.

Ҳатто янги келган одамга ҳам ўз фикрида қолишига имкон бериш керак деб ҳисоблайман. Самимий, бироқ қатъий бўлинг. Ўз ғоялари билан бўлишишнинг кўпгина усуллари мавжуд, бунинг учун катта амалдорнинг қабул-лига ёзилиш шарт эмас. Жавобгарлик даражаси сизни-кидан фарқ қиладиган ходимлар билан гаплашиш, улар нималар ҳақида ўйлаётгани ҳақида суҳбатлашиш, сизнинг фикрингиз ҳақида нима деб ўйлашларини сўраш ва қан-дай таклифлар билдиришларини сўраш мумкин. Турли бўлимдаги одамлар билан гаплашинг, ҳамкасблар билан бирга овқатланг.

Ғоялар кўпайишга қодир. Кўплар бирор иш қилиш учун бошлиққа бориш ёки расман топшириқ олиш керак, деб ўйлайди. Асло бундай эмас, йўқ. Фикрингизни хизматин-гиз кўрсатилиши керак бўлган одам, яъни бошлиққа эмас, натижаларга қаратинг, ана шунда натижаларни тезда кўрасиз.

«Starbucks»нинг Шимолий Америкадаги президенти бўлганимда тасарруфимда корхонанинг айна дамдаги операциялари бўлиб, улар ҳажми бўйича халқаро лойиҳада ишлаш учун ўзим тарк этган жойдагидан анча катта эди.

Тўрт юздан ортиқ қаҳвахоналар сони икки мингдан ортди. Нуқталар, ходимлар ва маҳсулотлар сони беш баробар ортиб, бу компанияни бошқаришни мураккаб-лаштирди. Мен янги шароитларга мослашим ва катта ташкилот қоидалари бўйича яшашим керак, деб ўйладим. Бир кунни офисимга Ховард Шульц кирганда, унга тўғри-дан-тўғри: “Мен уддалолмаяпман, нима қилишни билма-япман”, дедим ва қизишганимдан кўзойнагимни хонадан улоқтириб юбордим. (Назаримда мен уни тинчлантир-

моқчи бўлдим-у, аммо бу сафар мени тинчлантиришига тўғри келди.)

Кечқурун уйга келганимда рафиқам Линнга: “Била-санми, мен ҳеч нарсага эришолмайман, чунки ўзимга ўхшамаяпман, бошқа одамга айланиб қоляпман. Компания ўзгардим, демак, мен ҳам ўзгарим керак, деб ўйляпман”, дедим. Мен ўзимга, қадриятларимга, ўз шляпамга ишонмаётгандим. Линн иккимиз ўтириб суҳбатлаша бошладик. У аслида ким бўлсам, ўшалигимча қолишим мумкинлигини эслатди. Мен янги тажриба орттиришимни билишим, аммо ўз қадриятларимга содиқ қолишим керак эди. Мантиқан, ўзим билган ва тўғри деб ҳисоблаган ишни қилиш учун озод бўлишим зарур. Мен “фильтр” — турли бўлим ходимларидан таркиб топган истиқболни белгиловчи ва янги ташаббусларни маъқулловчи гуруҳга қарши курашдим. Тушунишимча, ташкилотларда шундай турдаги гуруҳлар — расмийми ёки норасмий, бундан қатъи назар — албатта, бўлиши керак, чунки улар керак ресурслар билан ўз вақтида таъминлар экан. Фақат филтър тўфайли биз қаҳвахона ишчиларини янги маҳсулотлар ва акциялар билан таъминламаймиз, кутилмаганда ижодий фаолликнинг қудрати тўсатдан бузилган вазиятда ресурсларни тўғри тақсимлашни ўргатмаймиз. Шундай бўлса-да, филтър бизнеснинг ривожланиш йўлида қимматли ғоялар ҳамда тўсиқлар йўлида ўзгариши мумкин. Филтърлар структурани таъминлайди, бироқ ўсишга халақит қилади ва янги зарурий ўзгаришларни бўғади. Улар моҳиятига кўра консерватив, чунки янги имкониятлар учун синов ва ғовларни юзага келтиради. Шундай филтър ота-оналарда ҳам бор, аммо болалар тарбиясида тажриба уларни ўзгаришга ва мослашишга ўргатади. Уч ёшли болага ўн етти ёшли ўсмирга керак бўлган нарсалар керак эмас. Бу фарқни билмаган ота-она яхши ота-она бўлолмайди. «Starbucks»да компаниянинг ривожланаётгани ва ўзгараётганини мустақил фикрлаш ҳисобига тушунишим керак эди (ўзим умид қилганимдек). Агар шундай бўлса, у ҳолда

ўз шляпамни кийиб ва ўз қадриятларимга содиқ қолиб, мен бўлаётган ўзгаришларга мослаша оламан, орқага тортувчи қоидалар ва филтрлар “марҳамати”га учмай, балки келажақда компанияни бутун самимиятим ва мустақиллигим билан олиб бораман.

Канада мустақилликка эришмоқда

Баъзан алоҳида шахс сифатида адашганингизни сезасиз, айрим вақтларда эса шунчаки ёзилган ва ёзилмаган қоидаларга амал қилиб инерция бўйича яшайсиз. Қисқа муддатли истиқболда оқим бўйлаб сузиш ва бошқалар каби иш тутиш балки тўғридир. Лекин гуруҳ, яхлит бизнес ёки бўлимлар, “оқимдан пастга” сузса, бу энди жиддий муаммо бўлади: туриб қолиш бутун ташкилотга салбий таъсир кўрсатади, вақт ўтган сари бунинг оқибати кучаяди. Канада айнан шундай бўлган эди.

Канададаги қаҳвахоналар Шимолий Америкадаги «Starbucks» чакана бозори тармоғида ташкил этилган ва асосан АҚШдаги ҳудудий яқин бўлинмаларга ҳисоб берарди. Сони катта бўлмагани учун улар минтақанинг шимоли-ғарбида жамланганди (яъни Сиэтлдан узоқ бўлмаган ерда компаниянинг штаб-квартираси жойлашган). Бу схема жуда яхши ишларди ва шубҳасизки, самарали эди.

Аммо тармоқнинг ривожланиши учун бошқарув иерархиясини мураккаблаштиришни, янги тизимлар яратишни талаб қиларди. Бу қайта янгиланишлар жараёнида Канададаги қаҳвахоналар ҳисобга олинмаган. Сиэтлдаги марказий офис бошқа-бошқа маданият ва икки давлатнинг иқтисодиёти ҳамда бизнеси бутунлай фарқлангани учун Канададаги бизнинг ходимларни назардан четда қолдирган. Канадалик ходимларни ўз америкача нуқтаи назаримиз билан кўрганимиз уларнинг ривожланишига тўсиқ бўлган экан.

Биз оддий ечим топдик — журъат, ғайратни ҳамда ижодий энергияни вайрон қилишга олиб келган қоидаларни буздик. Канада бўйича президент лавозими яра-

тилди, Колин Мур президент бўлди ва «Starbucks»нинг шу мамлакатдаги ҳамма ходимлари унинг раҳбарлигида бирлашдилар. Энди улар янги қаҳвахоналар очиш, кенгайтириш ва «Starbucks» катта орзусининг қайси қисмини амалга ошириш ҳақидаги мақсадларни ўзлари мустақил равишда қўядилар, ўзлари ҳал қиладилар. Бу эпизод одамларга эркинлик бериб, қанча-қанча нарсаларга эришиш мумкинлигини кўрсатди. 2002 йилдан 2006 йилгача бўлган даврда «Starbucks»нинг Канададаги даромади икки барабардан зиёдга ўсди, қаҳвахоналар сони ҳам (332 тадан 686 тага кўпайди). Ўзгаришлар ходимлар руҳияти ва уларнинг ишга содиқлигига жуда тез таъсир қилди, ўшанда пайдо бўлган шиддат ҳозир ҳам давом этмоқда.

Ўзингга ишон ва бошқаларга ҳам ишонч билдир

Одатда, одамлар тўғри ҳаракат қилишга уринадилар. Бизга мустақил ўйлашни ва ҳаракат қилишни ишонганларида, руҳан кўтариламиз, бошқалар ва ҳатто ўзимиз кутганимиздан-да ортиқроғига эришамиз.

«Nordstrom» универмаги тармоғи худди шу фалсафага асосан қурилди. Менинг дўстим Брюс Нордмстром («Nordstrom» компаниясининг ҳамраиси бўлган, ҳозир нафақада) бунни жуда яхши ифодалайди. Унинг сўзларига кўра, иш берувчининг асосий иши “мустақиллик билан таъминлаш”дан иборат: ишлаш эркинлиги, жойида қарор қабул қилиш ва ҳаракатланиш тарзи меъёрадагидек бўлган бошқариш. Брюс мустақил тадбиркор одамларга ишонади. Айти пайтда иқтисодий шароитлар қандай бўлмасин, харидор «Nordstrom»да худди яқин таниши эгалик қилаётган маҳаллий дўконда бўлганидек ўзини хотиржам сезади. Фахр туйғуси, эгалик ҳисси ўзига ва ташкилотга хизмат қилишга эркинлик беради.

Бизнинг ҳаммамизда эркин руҳият бор — уни ишга сарфлашга ҳаракат қилинг. Мен ҳаммага биринчи ўринда аниқ нимани қилиш кераклиги эмас, нима учун қилаётгани ҳақида ўйлашни тавсия қиламан. Тўғри йўл тутганда

сиз қоидаларга эмас, фақатгина ўзингизнинг ягона шляпангизга бўйсунасиз. Агар қуйидагиларни сезсангиз, демек, тўғри ҳаракатланаётган бўласиз:

- сиз хоҳлаётган ва сизни илҳомлантираётган иш мижозларингиз, раҳбарингиз ва бутун ташкилот эҳтиёж сезаётган натижа билан тўла мос келади;

- сиз мустақил фикрлай оласиз, чунки кейинги босқичдаги мақсад сизга маълум;

- маълумотлар ва бажарилаётган иш доирасида зарур бўлган қарорларни қабул қилиш ваколатига эгасиз;

- сиз ўз ҳаётингизни ўзингиз бошқара оласиз;

- сиз қимматли малакаларингизга кўра қандай қилиб навбатдаги вазифани, лойиҳани, юзага келган муаммо қарорининг аъло даражада бажарилиши мумкинлигига қизиқасиз — атрофдагилардан сўрайсиз.

Ўз лаёқатларингиз, иқтидорингиздан тўла фойдаланишга туртки берганларида сиз ўзингизни жуда яхши ҳис қиласиз. Бундай меҳнат сизга қувонч олиб келади ва бу хурсандчилик, завқ қолганларга ҳам ўтади. Бундан ҳамма ютади.

Ўзимиз ва мақсадларимиз ҳақида қанча кўп билсак, қоидаларга шунча кам эҳтиёж сезамиз. Тўла назоратга интилиш (дарвоқе, у ёки бу маънода ҳаммамизда — ишбилармон одамларда бор) хавfli бўлиши мумкин. Бунда биз ўз мақсадларимизга эмас, яна кимларгадир таянамиз, ўзимиздан сўраш ўрнига жавобни бошқалардан излаймиз. Агар сиз ходимга топшириқлар рўйхатини берсангиз-у, у эса ўз ишига ғайратсиз муносабатда бўлса, бундан ажабланманг. Унга нима қилиш талаб этилаётганини тушунтиринг ва мустақил равишда тўғри қадам қўйишига ишонч билдириг.

Қаҳва устида суҳбат

«Starbucks»га янги юқори мансабдорлар келганда, мен уларга вақт ажратиб, ёрдам сўраб менга мурожаат қилишлари мумкинлигини тушунтираман. Ярми чин, ярми

ҳақиқат бўлган сўзларим “Мен биринчи бўлиб уларга етиб олмоқчиман” бўлади. Бирга қаҳва ичамиз ва компаниямизга келишларига сабаб бўлган асосий, теран омиллар ҳақида, уларнинг компаниядаги реал роллари устида суҳбатлашамиз.

Суҳбатимиз қоидалар ва молиявий режалар ҳақида эмас, балки умид ва орзулар, «Starbucks» қадриятларига мувофиқ озод яшаш ва умумий ишга ҳисса қўшиш тўғрисида бўлади. Нима учун ишга қабул қилинганлари ва ундан нима кутилаётгани, ўзларига содиқ қолишлари ва «Starbucks» мақсадлари йўлида хизмат қилишлари, ўзларида компаниянинг бир қисмини топишилари хусусида гаплашамиз. Бу суҳбатлар менга ўз асосий фикрларимдан бирини — ким полни супурса, супурги танлашга ҳаққи бор — янги ҳамкасбларим билан бўлишишга ёрдам беради. Улардан ақл-идрок билан, бироқ мустақил, бошқача айтганда, «Starbucks»га нима учун келганларини билиш ва шунга мувофиқ ишлашни сўрайман.

ҚЎШИМЧА: мустақиллик

• Сизнинг ишингизни нима белгилайди — рецептларми ёки қоидалар? Ҳаётингизни-чи? Қайси қоидалар сизга керак, қайсиларини йўқотиш мумкин?

• Аниқ ва аниқ бўлмаган қоидалар сизга халақит қиладими? Улар ривожланишингиз ва шахс сифатида камолга етишингизга тўсқинлик қиладими? Ташкилот ҳодими сифатида-чи?

• Ўз фикрингизни эркин айта оласизми? Ҳатто қоидаларга зид келганда ҳам? Атрофдагиларнинг фикрини доим тинглашга тайёرمىсиз?

• Раҳбар сифатида одамларни ташкилотда мавжуд ёзилган ҳамда ёзилмаганларни муҳокама қилиш ва кўриб чиқишга қандай ундай оласиз?

• Атрофдагиларни қандай қилиб ўз қобилиятларидан тўла фойдаланишга ундай оласиз? Ишчиларга — рекурслар ёки одамларга қандай муносабатда бўласиз?

4

ҲУШЁРЛИК

Сизнинг қанчалар кўп билишингиз одамларга қизиқ эмас. Уларга ўзлари билан қанчалар қизиқаётганингиз муҳим.

ОММАЛАШГАН АФОРИЗМ

Куюнчаклик сохта бўлмаслиги керак

МВА дастурига “Ҳаммани бараварига қандай яхши кўриш мумкин?” ёки “Ҳушёр раҳбарнинг иш ўрни” номли курслар кирадимиз ёки йўқ, билмайман, аммо бўлиши керак. Бизнесда ҳам, ҳаётда ҳам одамлар ҳақида ўйламай, уларга чин юракдан ғамхўрлик қилмай туриб раҳбар бўлиш мумкин эмас. Мана, нима муҳим. Тамом-вассалом.

Бизнесдаги фаолиятим давомида орттирган турли даражадаги тажрибаларим — мебель дўкони намойиш залида фаррошлиқдан тортиб, айланма даромади бир қанча миллиард долларни ташкил қиладиган халқаро компания президентигача — шундан далолат берадики, раҳбарга миядан кўра юрак жуда ҳам керак. Муҳаббат ва ишонч ҳамма нарсага йўл очади, ишонч эса сергакликсиз, зийракликсиз мавжуд эмас.

Ҳушёрлик ҳақида гапирганда, биринчи навбатда ўзинг тўғрингда эмас, балки бошқалар хусусида ўйлаш керак. “Бошқалар” сиз ишда ҳар кун мулоқотда бўладиган нафақат бошқарувчилар, ҳамкасблар, ходимлар, умуман, ташкилотга кирадиган ҳар ким, боз устига, у ким учун мавжуд ва кимлар билан ўзаро боғлиқ бўлса, ана шу одамлар, шунингдек, миждоз ва етказиб берувчилардир. Одамлар ҳақида ғамхўрлик қилганда сиз нима муҳимлигига диққатингизни қаратасиз.

Фақат сўз эмас, иш

Турмуш ўртоғингизга айтадиган “сени яхши кўраман” одатий сўзи агар уни қучоқлаб, қўлини ушлаб, кўзларига меҳр билан қараб қўймасангиз, қуруқ сўзлигича қолади. Шунингдек, бу ходимларга нисбатан маълум хатти-ҳаракатлар билан уйғунлашмаган муносабатга ҳам тааллуқли. Бу ерда ҳақиқий, таъсирли куюнчаклик керак.

Сиз қачон сезгир, фаҳмли бўласиз:

- ўзингиздан бошланади — ўз ютуқларингизни қадрлайсиз, ҳар куни ҳиссиётларни кечирасиз, хурсанд бўласиз, хафа бўласиз; агар қалбингиз тубида иш ёмонлигини сезсангиз, ишлар ўйлаганингиздан кўра ёмон кетаётганини пайқасангиз, у ҳолда атрофдагилардан бу ҳақда фикр билдиришларини сўрайсиз;

- атрофдагиларни қадрлайсиз, уларга миннатдорлик билдирасиз ва ким бўлмасин, бошқаларнинг хизматларини тан оласиз; агар кимдир сиз кутгандан кўра ёмон ишлаётган бўлса, унга бу ҳақда ҳисоб ойининг охири келишини кутмасдан ўз вақтида ва очиқ-ойдин айтасиз, бунинг устига, диалогингиз ижобий кечади;

- ўзингиз ҳам, бошқалар ҳам ўз ишларининг ҳақиқий баҳоланишига ва маслаҳат олишларига масъулсиз; сиз куюнчаклик раҳбарликнинг бир аспекти эканини ва у тажрибаларга кўра иерархик пиллапоядан нафақат юқоридан пастга, балки қарама-қарши томонга ҳам ҳаракатланишини биласиз: бу ерда экспертнинг ҳам, янги ходимнинг ҳам ҳиссаси қадрланади; қариндошнинг ёки дўстнинг маслаҳат ва қўллаб-қувватлашлари ташкилотда ўн йил ишлаган вице-президентнинг ғоялари ҳамда йўналтиришларидан кам роль ўйнамайди.

Эътиборсизлик, бепарволик ҳам қудратли таъсир кучига эга. Лекин у мислсиз ютуқлар билан мос келмайди. Сизнинг куюнчаклигингизга, эҳтимол, ўшандай куюнчаклик билан доим ҳам жавоб бўлмас — “сен — менга,

мен — сенга” принципи бу ерда қўл келмайди. Аммо сиз ўзингиз атрофдагиларга бефарқ бўлмасангиз, ҳушёрлик ҳукм сурган ташкилотдан ҳеч нарса сўрамайсиз. Фарқни ҳамма сезади. Ҳамкасблар, контрагентлар ва мижозлар сиз касбингизга содиқ эмаслигингизни бутун қалблари билан сезадилар. Глобал корпорациядаги бефарқлик натижасида атрофга сиз эшитмоқчи бўлган ижобий гапларнинг акси бўлган мишмишлар ва ғийбатлар тез тарқалади. Ва бу эришмоқчи бўлган обрў-эътиборингизга путур еткази.

Бир куни «Starbucks» раҳбарларининг йиғилишида менга қуйидагича савол беришди: “Компаниямизда юз мингдан ортиқ одам ишлайди. Биз раҳбарлар уларнинг ҳар бирига қандай қилиб эътибор қаратишимиз мумкин?” Шунда мен: “Қандай қилиб эътибор қаратмаслик мумкин?” деб жавоб бердим.

“Ҳушёрлик” қачондан буён ноодатий сўз бўлиб қолди?

Қандайдир тушунарсиз сабабга кўра кўпгина корпорацияларда ишчилар ҳақида ғамхўрлик қилиш масаласига ёмон қарашади. Менимча, бу бизнесдаги энг ёввойиларча муносабатлардан бири: ишга таклиф қилаётган рисола ва хатларда чиройли қилиб компаниянинг ўз ходимлари ҳақида қанчалар ғамхўрлик қилиши ёзилган, аслида эса бу маълумотларнинг тескариси бўлади.

Биз, афтидан, покер ўйинида келишув олиб борадиган тарафлар, одамлар билан фахрланамиз, худди улар тошдан тарашлангандек. Иштирок қилиш қудратли ресурс, аммо уни тўғри намоён эта олган раҳбарлар кўпинча бизда етарлича рағбатлантирилмай ва кўтарилмай қоладилар. Буюк менежер оддий менежердан яширинча ғамхўрлик қилиши билан фарқланади, бироқ бунда куюнчаклик ясама эмас, чин юракдан ва самарали бўлади. Агар атрофдагилар ҳақиқатан бизга бефарқ бўлмаса-ю, буни ошкора қилсак, бошқалар кўзига кўрсатишдан уялмасак, демак,

бизда инсонийлик йўқ экан, ишларимизнинг ёмон аҳволда бўлиши шу ерда ўз тасдиғини топади. Шунинг учун ёдда тутиш керакки, одамлар доим биринчи ўринда бўлишлари керак. Яхши натижалар учун бизга яхшигина пул тўлашлари мумкин, бироқ улар аҳамиятсиз ва тирикчиликка ярамайди. Биз ҳеч қачон нималарга эришишимиз, одамларга ғамхўрлик қилиш нималарга олиб келиши мумкинлигини била олмаймиз.

Ясамаликнинг имкони йўқ

Ҳушёр бўлиш осон эмас, бу хушмуомала бўлиш дегани ҳам эмас. «Starbucks»га бир вақтлар қобилиятли ёш менежер келган эди, унинг вазифаси стратегияларни ишлаб чиқишдан иборат. Ёш менежер ақл-заковати ўткир йигит ва у олиб борган ишларнинг натижалари ҳайратланарди эди. Нима қилиш кераклигини ўйлаб, ҳамма нарсада мақсадга етишга интиларди. Бироқ бир муаммо бор эди: у ўз жамоаси билан ҳеч келиша олмас ва ходимлар у билан ишлаш қийин бўлаётганидан шикоят қилишарди.

Баъзан раҳбар атрофдагилардан оладиган эътиборига қараганда ўзи уларга кўпроқ эътибор қаратиши керак. Натижаларга эришилдим, маънавий руҳ ўсдим, ҳеч ким хафа бўлмадим, бу ҳақда раҳбар ва жамоа аъзоси сифатида эвазига мукофот кутмай беғараз ўйлашимиз керак.

Менежер ҳақидаги муаммони билиб, унинг ходимлари билан учрашдим ва уларнинг назарида менежер бизнес ҳамда ходимларга қандай муносабатда бўлиши кераклиги ҳақидаги фикрларини сўрадим. Унинг қобилияти, истеъдоди катта аҳамиятга эга, бу ҳақда гап бўлиши мумкин эмас. Жамоа аъзоларидан улар менежер ноҳақ ёки ишчиларни менсимаганида (албатта, уларнинг фикрича) буни менежернинг ўзига айтишларини сўрадим. Бошқача айтганда, жамоадаги вазиятни ўзлари хоҳлагандек яхшилашни ўз қўлларига олишларини таклиф қилдим. Улар бунинг уйдасидан чиқишди. Натижада менежер кат-

та молиявий ютуқларга олиб келган бир қанча йирик лойиҳаларни бошқарди. У инсонийлик нуқтаи назаридан мукамал эдимми? Албатта, йўқ. Бироқ ходимлар ўзларининг хоҳиш-истакларини, “мен ўзим” ни иккинчи ўринга қўйиб, умумий “Биз”га жамланиб, менежерга мослашдилар.

Шу ўринда такрорлаб ўтишимиз керак: одамлар активлар эмас. Зийраклик, ҳушёрлик ҳамма ёки аҳил жамоа яхши кўрадиган раҳбарлик лаёқатидан фахрланиш эмас. Яхши кўришни сохталаштириб бўлмайти, бу сўзлар ва хатти-ҳаракатларни ҳамма кўради ва билади. Қадимдан қолган бир гап бор: **«Сизнинг қанчалар кўп билишингиз одамларга қизиқ эмас. Уларга ўзлари билан қанчалар қизиқаётганингиз муҳим».**

Олдинга қарашга ундаган мактублар

«Starbucks»нинг илк йилларида биз диққатимизни қаҳвахоналар соҳасида ҳақиқий экспертлар бўлишга қаратганмиз. Ростдан ҳам, айримлар бизни менсимаган, кеккайган ва ҳатто олифталар деб билишди, аммо биз қаҳвамиз жуда ажойиблигини билар эдик, ажойиб маҳсулот эса ажойиб компанияни қуришга асос бўлади. Кўзимизни «Starbucks» хизмат кўрсатиш сифатидан қониқмай ёзилган уч мактуб очди. Мен уларни навбатдаги сафаримдан келганда столим устида кўриб қолдим.

Хатда гап қаҳва эмас, одамлар ҳақида борар эди. Унинг муаллифини сервисимизни ташкил қилган одамийлик қониқтирмаган экан. Албатта, хизмат кўрсатишда ҳар қандай ташкилотда катта-кичиклигидан қатъи назар, камчиликлар бўлади. Аммо мактубда маълум қаҳвахона ёки маълум ишчилар устидан эмас, балки йўл қўйилган чуқур ва жиддий пала-партишлиқдан шикоят қилинган эди. Ҳар учала хат жўшқинлик билан ёзилган бўлиб, ундаги гаплар бизнинг қадриятларимиз, ягона шляпамизга тааллуқли эди. Улардан бирида яққол шундай ёзилганди: “Мен сизнинг қаҳвангизни яхши кўраман ва ҳар куни қаҳвахо-

нангизга кираман. Лекин менга одамгарчилик юзасидан муомала қилишларини хоҳлайман. Афтидан, мижозлар сизларни қизиқтирмайди, шекилли”. Шундай қилиб, компаниямиз нафақат қаҳва билан шугулланишмизни, биз одамларга хизмат кўрсатадиган корхона эканлигимизни, балки “яхши хизмат — қўл ва оёқлар, олий даражадаги хизмат — бу юрак” эканлигини тушуна бошладик. Мен ҳамма қаҳвахоналар менежерларига мурожаат хатини ёзиб, унда мактубда ўқиб кўнглимда пайдо бўлган хафликларим ҳақида ёздим, сўнг улардан мижоз ҳақида қайғурадиган ташкилот бўлиш учун нима қилиш керак деб ўйлашлари ҳақидаги фикрларини билдиришларини сўрадим.

Бизга хат ёзган ҳар учала мижозни ва мижозлар кирган қаҳвахоналар менежерларини таклиф қилишга ҳамда гаплашиб олишга қарор қилдик. Бизда аниқ таклифнома йўқ эди — агар бу одамларни бирга йиға олсак, ўзимизни инсоний алоқаларни йўлга қўйишга куч топишимизга ишонардик. Баъзан ўзим ўйлаганимдек, пала-партишлик ва хатоларга қарамай, буларнинг бари «Starbucks» моҳиятида мавжуд эди. Агар бизда муаммо туғилса, шахсан мулоқот, учрашувда ечимни берадиган алоқа ўрнатишга умид қиламиз. Сухбатимиз қизғин ва самарали бўлди. Биз қаҳва билан жуда банд бўлганимиз ва қаҳва ҳақидаги билимларимизга ишониб қолганимизни тушундик. Ҳақиқий бизнесимиз эса одамларга хизмат қилиш кераклигидан иборатлиги назаримиздан четда қолибди. Қаҳвани сўзсизки, яхши кўрардик, аммо одамларга бўлган муҳаббатимизга ўзимизда ҳам, мижозларда ҳам ишонч бўлмаган экан. Маҳсулотга келсак, биз етиб бўлмас чўққиларга эришибмиз, одамлар билан муносабатда эса йўқ. «Starbucks» тарихида таназзул онлари бошланди. Биз ҳушёрлик, сезгирлик муҳимлигини ва у амалда ўз тасдиғини топиши кераклигини англадик. Бу бизга фаолиятимизнинг бош мазмунини ёдимизга солди.

**Сенинг ҳаёт йўлингда кўпгина турли
фёъл-атворли одамлар учрайди, бироқ ҳақиқий
дўстлар юрагингда кўз илғамас из қолдиради.**

ЭЛЕОНОРА РУЗВЕЛЬТ

**Кунба-кун ғамхўрлик: муносабатларнинг ярим еми-
рилиш даври**

Ҳушёрлик атрофимиздаги одамлар ҳамон биз билан эканликларига ишонишга ёрдам беради. Куюнчаклик ишончни пайдо қилади. Агар шубҳалансангиз, бир ҳафта давомида яхши кўрган инсонингиз ҳар сафар “сени яхши кўраман” деганида ноаниқ жавоб бериб кўринг-чи. Кафолат бераманки, ҳафта охирига келиб нохуш манзара, вазият пайдо бўлади: йигирма беш йилдан буюн бахтли оила бўлиб яшаётган, тўрт фарзандни тарбиялаб, вояга етказган бўлсангиз ҳам ёқимсиз ҳолат юзага келади. Муносабатлар битта сабаб билан бузилади: атрофдагилар улар билан ишингиз борлигига ишонишмайди. Ана энди агар эски ва ҳозирги дўстлик алоқалари мустаҳкамланмаса, бизнесда ишонч қанчалар тез йўқолишини ўйлаб кўринг!

Бирор кун, бирор ҳафта ёки ойда у ёки бу шаклда сизга фарқсиз бўлмаган одамлар билан ҳақиқий сўхбатларни олиб бориш керак. Муаммо туғилишини кутиш керак эмас. Агар кутсангиз, бу ҳолатни одамлар ўзлари билан ишингиз бўлмаяпти деб қабул қиладилар. Ҳақиқий эътибор ва очиқ мулоқот соғлом муносабатни мустаҳкамлайдиган устун. Самимий бўлмаган мулоқот ишда ҳам, уйда ҳам узоққа бормайди.

Тўғри йўл тутинг

Рабби Гиллель айтганидек: “Мен бўлмасам, унда ким? Ҳозир бўлмаса, унда қачон?” Кимлигингиз муҳим эмас,

агар сизга ҳамма нарса фарқсиз бўлмаса, у ҳолда сигарет қолдиқларини, фойдаланилган ёғочни, ёғоч пайраҳаларини териб олинг. Мабодо йўлда ётган «Starbucks» финжонини кўрсангиз, автомобилни тўхтатинг ва уни олинг, шу билан бирга, бошқа чиқиндиларни ҳам (майли, тан олишга мажбурман — McDonald's стаканчаларини баъзан ўзим ҳам йўлларда қолдириб кетардим). Компания номи ёзилган бир тутам қоғозлар ҳаммамизда — «Starbucks» ходимларида акс этади. Уни териб олиб сиз бошқаларга ўрнак бўласиз. Ҳатто атрофда ҳеч ким бўлмаса ҳам. Ҳатто бу ноқулай бўлса ҳам.

Одамлар билан ҳам худди шундай.

Тасаввур қилингики, хатолик бўлди, компанияда кутилмаганда йўқотишлар юз берди ва ғазабланган бошқарув раиси, президент ёки бўлинмалар бошлиқлари идорага: “Бунақа номаъқулчилик қилишга қандай йўл қўйдинглар? Бунақа аҳмоқни бу ерда қандай қилиб ушлаб турибсизлар?” деб бақирганча кириб келади. Шунда етакчи кўкси билан айбдорни пана қилиши керак. Балки сизга “Яхши, унга ишдан бўшашни таклиф қиламан”, дейиш ва муаммога чек қўйиш осонроқдир. Аммо ходимни ҳимоя қилиб, сиз жуда ҳам улкан ижобий самарага эришасиз, боз устига, бу бутун ташкилотга таъсир қилади. Одамлар ишда раҳбарга бефарқ эмасликларини исботлаш мақсадида у учун оловга, сувга боришади, мўъжизалар қилишади.

Эшикни ёпманг

Ким учундир эшикни ёпишга тўғри келса, олдингиздаги ҳамма эшиклар ҳам ёпилади. Мен офис эшиги ҳақида гапирмаяпман, балки ақалли битта одамни бўлса ҳам ўзингиздан итарсангиз, қочирмасангиз, ҳушёрлигингиз бир пулга айланиши ҳақида айтяпман. Ёпилган эшик ҳақидаги хабар бутун компания бўйлаб тарқалади. Муносабатларни сақлаш, ҳаммага ғамхўрлик қилиш, ҳамма билан баравар ишлаш керак.

Қийин вақтларда ҳаётнинг ўзи бизни яқинлаштириб қўйган одамларнинг кўпроқ яқинлиги қизиқ эмасми? Тақдир қийинчиликларини енгиш истаги — кучли инсоний ниятлардан бири ва буни ким биландир бирга қилсангиз, орангизда мустаҳкам боғлиқлик пайдо бўлади. Мураккаб ва бирга ишлашни талаб қиладиган куч бирга ишлаганда жуда мустаҳкам дўстликни юзага келтиради. Мен қачонки бошқаларнинг мен билан, ўзлари билан, бизнинг умумий фаолиятимиз билан ишлари бўлса, шунда ҳар қандай муаммонинг уддасидан чиқишимга ишонаман. Агар бифарқлик бўлса, эшиклар ёпилса, қўрқув пайдо бўлади ва биз ўзимиз билан ўзимиз шуғулланамиз, бошқалар билан эмас. Атрофдагиларга эътибор билан қарашга ўрганинг. Бошқаларга ғамхўрлик қилинг — мулоқот қилиш ёқимли бўлганлар билан ҳам, суҳбатлашиш қийин бўлганлар билан ҳам. Сиз хатоларингизни англайсиз. Ҳамкасбларингиз, ҳамкорларингиз, мижозларингиз улкан натижалар олиш, улкан ташкилот қуриш ҳаракатида сизга қўшиладилар. Кўп ва ҳақиқий куюнчаклик бу ўзгармас қонундир.

Олий даражадаги ҳушёрлик: Н20

Ховард Шульц аввалбошдан ноодатий ташкилот тузаётганини ва унинг ажралмас хусусияти ҳаммага бирдек ишониш бўлишини жуда яхши биларди. Бу ишонч компания ривожланиши учун бошқариши ва умуммиллий, кейинроқ эса глобал корпорацияга айланиши учун у тўплаган жамоа раҳбарлари ўзидан бошланар эди.

Менга қаҳвахоналар, ходимлар ва тегишли системалар билан ишлаш топширилган эди. Бош молиявий директор лавозимига қабул қилинган Орин Смит бизнинг молиявий ишларимизга тааллуқли масалаларга масъул эди. Ховард доимгидек фаҳмлилиги, узоқни кўра олиши билан биз учун бозорда ўсишимиз стратегиясини ва горизонда кўриниб турган ҳамма чўққиларни эгаллаш маршрутини аниқлар эди.

Айнан шу қизғин йиллар компания танилишига яқин пайтларда, кенгайишимизнинг бошланғич босқичида корпоратив кайфият ва «Starbucks» маданияти тузилди. Ҳар биримиз ўз вазифамизга, кучли ва заиф томонларимизга ва албатта, ўз “мен”имизга эга эдик. Аммо ҳаммамиз биргаликда ажойиб бирлашмани ташкил этардик.

Дастлабки босқичда душанба кунлари кечқурун бирга овқатланишга, кузатувларимизни таққослашга, бир-биримиз билан хурсандчилик қилиш ва қайғуларимизни бўлишишга одатландик. Мен кулган ва кўз ёшли кунларимизни, хотиржам суҳбат ва хириллаб қолгунча суҳбатлашганларимизни эслайман. Бирорта учрашув бир-бирига ўхшамасди, аммо уларнинг ҳаммаси биргаликда бизга ишонч ҳиссини ва умумий қадриятларни берарди. Нимани муҳокама қилганимиз муҳим эмас, бироқ биз бир-биримизга бефарқ эмас эдик.

Ўзаро ишонч ва ғамхўрлик бошқа компанияларга ҳам ўтди. Вақти билан бизнинг учликни H2O деб атай бошлашди (исмларимизнинг бош ҳарфи — биринчиси меники — Howard, Howard, Orin). Бу ерда сувнинг кимёвий формуласи билан мослик тасодифий эканлигига ишонмайман, ахир бизда ўзаро учлик ва бошқа ходимларнинг икки томонидан ҳам ҳаммани ҳаракатлантирадиган, ҳеч кимнинг тўхтаб қолишига қўймайдиган энергия оқар эди-да. Шу боис биз ва бутун компания алоҳида-алоҳида бўлиб ишлагандан кўра, биргаликда кучли эдик.

Биз дадилликка, эҳтиёткорликка ёки барқарорликка эҳтиёж сезар, молиявий вазиятни иккиёқлама кўриб чиқиш, янги қадамни ташлашда қатъийлик, илҳом ва эътибор талаб этилар эди. Қаҳвахонада ишлаётганларни, биз муҳокама қилаётганларни қўллаб-қувватлаш учун — учаламиздан биримиз юзага келган масалани ҳал қилиш учун доим керакли бўлган кайфиятда бўлар эдик. Баскетбол жамоасининг самарали ўйинида бўлгани каби, биз

бир-биримизга коптокни, уни тутиб олишига ишонмай туриб, отолмас эдик. Шундай олий даражадаги ишонч кўзланар эди, бунинг устига, ходим гаплашиши мумкин бўлган кимдир доим бор. Чакана операциялар бўлими бошлиғи Дейдра Уэйжер бир куни менга ташкилотда юзага келган ҳар қандай мураккаб низоларда ва таназзулда “H2O алкимёси” иш беришини ва у вазиятни ҳал қилишига ишонишини айтди. Дейдра биз бир-биримиздан ўзиб кетмаслигимизни, ўзимиз учун мерос, шахсий ташкилот структурасини яратмаслигимизни яхши биларди. Биримиз билан бўлган суҳбат ғаройиб учлик билан бўлган суҳбатни англатар эди.

Раҳбар сифатида олдимизга қўйган мақсадларимиз ҳеч қачон шахсий мақсадларимиз бўлган эмас, доим бутун компанияга тегишли бўлган. Бу масалада аниқлик, ойдинлик катта роль ўйнайди. Биз «Starbucks»га карьера қилиш учун келмаганмиз. Ходимлар ва мижозлар ўзимиздан ҳам кўпроқ аҳамиятли эдики, бу биз раҳбарларни бирлаштириб турар эди. Биз шу тарзда — бир-биримизга ғамхўрлик қилиб ва бу куюнчакликни «Starbucks» жамоасига кирганлар орасида кенг ёйиб яшадик. Улар бизнинг ҳурматимиздан фойдаланишди ва ўзларини хавфсизликда ҳис қилишди, негаки компаниянинг энг юқори поғонасида очиклик ва ҳушёрлик ҳукм сурар эди.

Катта бўлиш ва кичкиналигича қолиш

Агар одамларга улар биз учун қанчалар аҳамиятли эканликлари маълум бўлса, бу ҳолда улар доим ортга қайтадилар. Биз қаҳвахонани қатъийлик билан ўрганган ва орттирган билимларимизни бошқалар билан бўлишган тарзда «Starbucks»ни қурдик. Аммо инсонпарварилик фазилатларини йўқотмаслик истаги бўлмаганда, биз ҳеч нарса қура олмас эдик.

Ходимлар хизмат қилишнинг юксак санъатини эгаллаганлари учун ўз ички кайфиятларини кўтарадилар, менежерлар мижозларни ушлаб турадилар, миллат гуллаб-яшнайди. Ҳаётнинг рад қилиб бўлмайдиган ҳақиқатларидан бири шуки, биз ўзимиз учун ҳеч нарса ни сақлаб қола олмаймиз, агар шу нарсаларни бошқалар учун ҳам етказмасак.

РИЧАРД СНИД

1990-йилларнинг ўрталарида, ходимларимиз сони бир неча юздан бир неча мингга ортгач, олдимизда янги вазифа пайдо бўлди. Қандай қилиб ҳаммамиз янги ша-роитларда ўз миссиямиз — одамларга, ҳамма одамларга хизмат қилиш, ҳушёрликни сақлаш ва ҳаммани шахсан тўла билмай туриб ҳар биримизга беғараз ғамхўрлик қилишга содиқ қолишимиз мумкинлигини англаш талаб этилди.

Тахминан шу вақтда биз машҳур иқтисодчи Э. Шумахернинг ғоялари ҳақида эсладик. У ўзининг 1973 йилда нашр этилган “Мукаммал озлик: одамлар муҳим бўлган иқтисодиёт ҳақида” китобида шундай ёзган эди: «Фундаментал вазифа шундан иборатки, катта ташкилотларда кичик нарсаларга эришилади”. Ховард Шульц бу гапни ўзи учун “катта бўлиб кичкиналикча қолиш” деган шиорга айлантирди.

Менинг Шимолий Америка бўйича кундалик операциялар бўлимим катта эмасди, мен ҳар бир ишчи билан алоҳида шуғулланар, кунлик ютуқлар учун ҳам миннатдорлик билдириш йўлини излар, ходимларнинг кичкина ишларини рағбатлантирар эдим. Агар кимдир ҳамкасбига миннатдорлик билдириш истагида бўлса, биз холироқ жойга ўтар ёки унинг идорасига кирар эдик, унга X, Y ёки Z учун ташаккур билдирар ва бутун қаватдагиларга кўри-

надиган даражада бош устида учиб юрадиган каттагина гелий тўлдирилган пуфак берардик. Шунда кимнингдир тўғри хатти-ҳаракати шу тариқа рағбатлантирилганини ҳамма биларди, бу ҳар бир инсонга бефарқ эмаслигимизни кўрсатиш учун коллективга мос келадиган, жуда қувонарли, хурсанд қиладиган усул эди. Биз ўз ғояларимизни қаҳвахонага ҳам киритишга ҳаракат қилдик, аммо ҳаво тўлдирилган пуфак катта бўлгани боис, кейинчалик яхши ишлар учун нишонлар билан тақдирлашни йўлга қўйдик. Бошқа бир одат ҳам бундан кам қадрга эга бўлмади. Буни олдинги устозларимнинг биридан ўрганган эдим — бу одат бутун дунёда «Starbucks» маданиятининг бир қисми бўлиб қолди. Ташкилотда ишлаётган деярли ҳаммага уларнинг туғилган кунларида, компанияга асос солинган кунларда откриткалар жўнатардим. Аввалига бир ойда тахминан олтмишта откритка юборганман. Нафақага чиқиш олдидан ойига икки юз элликтага чиқди. Тасаввур қилинг. Ҳар сафар самолётда бўламанми ёки телевизор қаршисида, мен откритка ёзардим — қутилар тўла откриткалар. Вазифанинг охирига етказилиши инсондан ортиқ куч талаб қилса-да, “катта бўлганда ҳам кичкиналигича қолиш” биз учун аввалгидек асосий йўлларимиздан бири бўлиб қолди.

«Starbucks»нинг кундалик ишларидан четлашганимдан сўнг откриткалар ёзиб бориш ҳаётий одатга айланди. Откриткаларни деярли ҳамма раҳбарлар юборишар эди. Ҳозиргача мен билан учрашган ходимлар баъзан бу откриткалар улар учун қанчалар аҳамиятга эга бўлганини эслаб гапиришади. Бу ғоянинг мазмуни биз ҳушёрликни ифодалашнинг онгли усулларини доим топишимиз кераклигини ифодалар эди. Откритка юбориш у қадар катта меҳнат талаб қилмаса-да, бу одамлар орасида алоқани йўлга қўйиш ва мустақамлашга жуда катта ёрдам беради.

«Starbucks» учун кўпинча мураккаб бўлган буюртмаларни бажариш учун қаҳвахоналардаги бизнинг ҳамкор-

лар ҳақиқатан эътиборли бўлишлари, уларга нима дейилаётганини диққат билан тинглашлари керак. Бу корпоратив эмас, балки инсоний кўникмадир. У қаҳвахонага тааллуқли эмас, балки одамлар орасидаги ўзаро муносабатга тегишли. Бир одамга бир мартада бир финжон қаҳва. Мен хитой мақолида айтилганидек: “Бир йилни кўзласангиз, буғдой экинг. Ўн йилни кўзласангиз, дарахт экинг. Юз йилни кўзласангиз, одамларни тарбияланг”, деб айтилганидек яшашга ва раҳбарлик қилишга ҳаракат қилганман.

ҚЎШИМЧА: ҳушёрлик

- Ишхонангизда, жамоангизда, оилангизда одамлар қанчалик бир-бирига эътиборли? Ўзаро куюнчаклик қилиш маданиятини ривожлантириш учун сиз нималар қилган бўлардингиз?

- Яқинларингизга нисбатан ҳушёрлигингизни қандай ифодалайсиз?

- Ҳушёрликни қаттиқликнинг йўқлиги билан таққослайсизми? Агар ҳа, десангиз, вақтинчалик бўлса-да, ақалли бир кун ёки бир ҳафтага бу фикрдан воз кеча оласизми?

- Ўзингиз фахрланишингиз мумкин бўлган нима қилдингиз — бугун, шу ҳафта, шу йил?

- Ҳамкасбингиз ёки ходимингиз мақсадларга эришишда жамоа жипслашиши учун нималар қилди? Унинг хизматлари учун миннатдорлик билдирдингизми, унинг ютуқларини баҳоладингизми?

- Ташкилотингизда “кичкина яхши ишлар” учун майдон борми? Бу билан шуғулланиб кўринг. Ташкилотингизнинг ўзаро ишонч маданиятини қуришда сиз қандай роль ўйнаяпсиз?

5

**ҲАҚИҚАТНИ
ТИНГЛАЙ ОЛИШ**

Сезгир бўшлиқ.**БУДДА ТАЪЛИМОТИ****Нарса-буюмларнинг овози бор**

Музейга борганда машҳур санъат асари олдида туриб қолган вақтингиз бўлганми? У бутун вужудингиз ва руҳиятингизни чулғаб олади, беихтиёр қаерларгадир бошлайди. Мифология тадқиқотчиси Жозеф Кэмпбелл бу ҳодисани “эстетик ҳибс” деб атаган. “Ушлаб” қолиш санъати сиз билан алоқага киришади (бевосита розилигингиз билан, албатта). Диалогда ҳам худди шундай бўлиши мумкин. Агар эмоциялар мазмуни очилиши ва ўзгариши кутилса, айтилмай қолаётган фикр ойдинлашади, юракнинг юрак билан тўғридан-тўғри алоқаси пайдо бўлади.

Яна шундай бўладики, биз кимнингдир офисига, дўконига, уйига келамиз — ўша заҳоти шароит таъсирига тушамиз, бутун борлиғимиз билан ундан таралаётган хотиржамлик ёки аксинча, хавотир ёки ҳаяжонни сезамиз. Кўп йиллар давомида бу вазиятни ўзим учун “гапирадиган деворлар” деб ифодалаганман.

«Starbucks»нинг гапирадиган деворлари

«Starbucks» мен учун мос келадиган ишхона бўлишини сезгирлик билан пайқаганман. Ҳозиргача ёлланишим ҳақида сўхбатлашиш учун Ховард Шульц билан учрашган куним ёдимда. Шанба кунининг тонги эди. Офислар бизнинг биринчи фабрикамиз бўлган, атрофида қаҳва ҳиди анқиган ерда кичкина эски бинода жойлашган эди. Ховард мени жимгина бошлаб бораётган зинапоядан аллақандай қувват таралаётгандек бўлар эди, керакли қаватга етганимиздан сўнг у ерда бир қанча бўш хоналар, деворда «Starbucks» эмблемасини кўрдим, сукунатда де-

ворларнинг мен билан қандай саломлашаётганини эшитдим. Учрашувдан кейин шу ерда бўлишни хоҳлаётганим аниқ бўлди. Ховард бу ҳақида ҳеч нима демади, кўп нарсаларни гаплашган бўлсак-да, аммо мен бу ернинг ўз қалби борлигини ҳис қилдим.

Қабул қилишга созланиш

Бирор нарсага қизиқишимиз ортганда кўз қорачиғимиз фаоллашади. Масалан, кимдир янги кўк «Volvo» сотиб олиш ҳақида ўйласа, қаёққа қарамасин, ҳаммаёқда кўк «Volvo»ни кўради, авваллари унга эътибор қилмаган бўлса ҳам энди энг кўп оммалашган машина деб ҳисоблайди. Агар бирор мастер-класс пайтида суҳбат ўтказилган хонада сариқ рангни топиш вазифаси берилса, биринчи қарашдаёқ кўк, оқ, кулранг ёки қора туюлган нарса-буюмларда бирдан сариқ оролчалар кўриниб қолгани балки ёдингиздадир.

Янги ишга келганингизда баъзи нарсалар кўзингизга ташланади, баъзилари эса йўқ, шунда чуқурроқ қарашни ўрганиш керак. Умуман, янги келган ходимнинг кўп савол беришига тўғри келади — ахир ҳеч нарса ўз-ўзидан содир бўлмайди. Биз коридорларда адашиб қоламиз, иерархияни тушунмаймиз ва кимнинг муҳим персона, кимнинг эса йўқ, қайси лойиҳани бошлаш, қайсинисини тугатиш кераклигини билмаймиз. Биз кўриш ва эшитишга мурожаат қиламиз. Бунинг моҳияти шундаки, қабул қилиш ўтмаслашиб қолишига йўл қўймаслик керак.

Менинг отам бунинг уддасидан чиққан: у айтилмаган фикрни ўта сезгирлик билан пайқаб олар эди. У депрессия даврида «Al Behar Grocery» озиқ-овқат дўконида ишлаган пайтида менга айнан унинг иш ҳақидаги гапириб берган ҳикоялари мижозлар ўзлари хоҳлаган нарсани сўрамасликлари ва эслатмасликларини пайқашга ўргатди. У ўзининг ҳамма харидорларини улар сотиб олмоқчи бўлган, танлаётган маҳсулотлардан пул масаласига оид ҳолат-

ларини билар экан. Кимдир кўмакка муҳтожлигини ич-ичидан ҳис қилганида кичкина хайрия қилар — масалан, харидорнинг сумкасига бир шода банан солиб қўяр эди.

Бу эскидан қолган одат бугун ҳам қадрли. Доим эйтиборли бўлиш, ҳамма ерда ва ҳаммага куюнчак бўлишнинг имкони бор, қолаверса, бу жуда фойдали. Тўсатдан ҳамма суҳбатларни эшитасиз — оилада, идорада, дўконларда ва қаҳвахоналарда, қаерда бўлманг, нарса-буюмларнинг моҳиятини қабул қилишни ва ўз фикрингизни шакллантиришни бошлайсиз.

Ўзим бошқарган мебель дўконлари тармоғидаги бирор дўконга кирганимда ходимларга ўз ишлари ёқаётган-ёқмаётганини, ишлар яхши кетаётган-кетмаётганини, муаммолар бор-йўқлигини дарров кўрганман. «Starbucks»да ҳам шу нарса содир бўлади. Ҳар сафар қаҳвахоналаримизга борганимда деворларнинг овозини тинглардим, ҳозир ҳам эшитаман. Яхши менежернинг иккинчи кўз жуфти энсасида бўлади. У мижозга бирор нима бўлса, у билан суҳбатлашади ва гап нимадалигини аниқлайди, унга ёрдам бера олиш-олмаслигини сўрайди.

Овоз чиқариб айтилмаганларни эшитиш, балки жуда қийин ишдир. Йўриқномаларда мижознинг талабларига мослашиш ҳақида тушунтиришлар йўқ, аммо сиз эйтиборли бўлсангиз, мижоз, ҳамкасбларнинг ишлари қанчалар яхши кетаётганини ҳис қиласиз, қайси кунлари катта даромад келтириши, нималари йўқлигини, залда қачон жимлик бўлишини, кўп сонли келувчиларга хизмат кўрсатаётиб қачон оёғингиз чалишиб кетишини биласиз. Нима қилиш кераклиги сизга тушунарли бўлади.

Компаниямиз у қадар катта бўлмаган пайтда қаҳвахона ходимлари йиғилиши якшанба куни оқшомда ўтказилар эди. Турли мавзулар: қаҳвахона, иш тартиби, ишни яхшилаш имкониятлари, бироқ энг аввало, биз хизмат қиладиган одамлар ва бизнинг ижтимоий соҳадаги ишчилар билан бир хиллигимиз муҳокама қилинарди. Биз арзимас ўн сония ичида мижознинг қандай кайфиятда кел-

ганини аниқлаш, ўз муаммоларидан чалғиб, ғамхўрлик қилиш, ўзимизнинг эмас, мижознинг истакларини бажо келтириш зарурлиги ҳақида гапирардик. Мақсадимиз одамларга хизмат қилиш ва уларнинг кундалик ҳаётига нимадир олиб киришга чин дилдан ишонганимизда биз йўриқномаларда кўрсатилган маълум сценарийлар асосида ҳаракатлана олмасдик. Биздан мижоз эҳтиёжларига диққат-эътибор қилиш талаб этилар эди.

Тинглашни ўрганамиз

Худди девор каби бейсбол майдонлари ҳам гапирарди, агар уларга қулоқ тутилса, бемалол “эшитиш” мумкин. Мен «New York Mets» клуби тренери Жерри Мэньюэл учун шу клубнинг менежери Вилли Рэндолфу иккинчи жуфт кўз бўлиб хизмат қилади, деб ҳисоблайман. У буюк етакчилар — Мартин Лютер Кинг ҳамда Махатма Ганди ҳаёти ва фаолиятини ўрганиб, ўз устозлари, бейсбол менежерлари Фелип Алу ва Жим Лейланд раҳбарлигида ўйинда сайқаллаштириб тўғри қадамларни кўрсатиб турадиган ўзининг “олтинчи сезги” сини кашф этди.

Машғулот бўлаётганда, Мэньюэл кузатиш учун майдонда холи жой — одатда, иккинчи база ортида — топарди, ўша ерга жойлашиб олиб, ўйинчиларнинг нима ҳақида гаплашаётганларини тинглар ва унга матч пайтида тўғри қарор чиқаришларга ёрдам берадиган ўйинчиларнинг ҳамма хатти-ҳаракатларини кузатарди.

Мэньюэл объектив далилларни ҳам ўрганарди, аммо ўз стратегиясини қайта ишлаётганда фақат уларни бошқармайди. Унга нималар бўлаётгани тушунарли бўлар ва у эшитарди. Мэньюэл аниқ пайтда майдонда содир бўлаётганларни қабул қилган ва буни шундай тушунтирган: “Мен ўйиндаги маълум тенденцияни катта куч билан сезаман. Иш пайтида ниманидир ўзгартириш мумкин бўлади».

Ўз вақтида худди шундай фикрларни ривожлантирган ўқитувчим бўларди. Ва шу ғоялар билан нарса-буюм-

ларнинг овози борлигини тушунишга илк қадамларни қўйганман. Унинг деярли ҳамма магазинлар мудирлари кунба-кун эрталабдан битта ҳаракатни бажаришлари — магазин эшигини очишлари, чироқни ёқишлари, хонага йўналишлари, бугунги иш учун керакли нарсаларни тахлашларини гапиргани ёдимда...

Унинг маслаҳати шундай эди: магазинни ҳақиқатан ҳис қилишни хоҳлайсанми? Ундан ҳар куни янги таассуротларни ол. Агар унинг эшиги иккита бўлса, биттасидан кир, иккинчисидан чиқ. Вақти-вақти билан ўз хонангда тўрт оёқлаб эмакла. Дўконни ёпгандан сўнг ёки очишдан олдин магазинда ҳеч ким йўқлигида савдо зали ўртасига келиб полга ўтир ва қулоқ сол. Агар нарсаларга очиқ кўз билан қарасанг ва яхшилаб тингласанг, кўп нарсаларни ўрганасан. Бу нафақат магазинларга, балки корпорациялар офисларига ҳам тааллуқли. Маршрутингизни ўзгартиринг. Бу ерда ким борлигини кўринг, қабул қилинг — шунда хона гапира бошлайди.

Сезгир бўшлиқ

Офисим деворига мазмун-моҳиятини тушунганимга қадар мени кўп шубҳалантирган ва ўйга солган “сезгир бўшлиқ” деган иқтибос илинган. Бу фикр қадимги шарқ этиқодидан келиб чиққан. У мураккаб, кўп фаоллик ва очиқликни талаб қиладиган муносабатга бўлган бизнинг ёндашувимиздан катта фарқ қилади.

***Ўзинг билан ўзинг келишиш учун бо-
шингни, бошқалар билан келишиш учун
юрагингни ишлат.***

ЭЛЕОНОРА РУЗВЕЛЬТ

Сезгир бўшлиқ нотўғри, ғараз фикрларсиз ҳис қилишни билдиради. У эътиборли бўлишни таклиф этади, аммо “бўшлиқ” — аллақандай хаёл ва маслаҳатлардан холи бўлган макон. Ғарб будда таълимотчиси Жозеф Голдстайн тушунтирганидек, раҳмдиллик ва бўшлиқ турлича моҳиятлар эмас. Кўнгилчанлик бу хусусият эмас, шунчаки беғаразлик позициясидаги шароитга бўлган реакция — жавоб. Биз қанчалар бўш бўлар, лекин ўзлигимиз билан тўлар эканмиз, ҳушёрлигимиз шунча юқори бўлади».

Эр-хотинлар, ота-оналарнинг фарзандлари орасидаги ўзаро мулоқотда сезгир бўшлиқ тушунчасини кўришга ҳаракат қилинг. Дўстларимдан бири инсонлар ўртасидаги коммуникация соҳасидаги етук психолог ва мутахассис Дебора Танненнинг яқинлар ўртасидаги муносабатлар масаласи муҳокама қилинган бир китоб ҳақида гапириб берган эди. Китоб “Сиз буни ташиб юрибсизми? Оналар ва қизларнинг суҳбатда ўзаро тушунишлари” деб номланади. Дебора Танненнинг ёзишича, оналар қизларига нисбатан ўз муҳаббатлари ва хавотирларини уларнинг хатоларини тузатиш, ёрдам бериш орқали ифодалашади. Деярли ҳамма оналар қизларига уларнинг ташқи кўринишлари, кийинишлари борасида огоҳлантиришлар, маслаҳатлар беришади, қизлари ўзига қандай қараётгани ва атрофдагилар кўз ўнгида қандай кўринишда эканликлари ҳақида гаплашишади. Ҳақиқатан, ким ҳам бунчалар қайғурар эди? Нега унда оналар муҳаббатининг шакли қизларнинг жаҳлини чиқаради, ғазаблантиради? Чунки онанинг қабул қилиши куюнчаклик бўлса ҳам, бу онанинг нуқтаи назари, бироқ у бўш эмас, куюнчаклик, ғамхўрлик маслаҳат, огоҳлантиришларга тўла. Тажрибамга кўра, оталар ҳам ўзларини худди шундай тутадилар.

Сезгир бўшлиқ бизга тенгма-тенг бўлишга имкон беради. Биз ҳар биримиз ўзимизга хослигимизни тан оламиз. Ҳеч кимда ҳамма нарсага жавоб йўқ. Ҳеч ким бош эмас. Ва ҳаммамиз бир хил эҳтиёжни сезамиз.

Кимдир офисингизга ўз муаммоси билан келса, ишга оидми ёки шахсий масаладами, одатда, уни ҳал этишга ҳаракат қиласиз. Бироқ одамлар кўпроқ шунчаки бу ҳақида гапиришлари керак. Кўп ҳолатларда сиз муаммони ўзингиз ҳал қилмаслигингиз керак. Қийинчиликларни енгишда одамларга муаммони ўзингизнинг елкангизга олмасдан туриб ёрдам беришингиз мумкин. Бу сезгир, ҳозиржавоб бўшликки, у тайёр ҳал қилувчи қарорларга эга бўлмаган ғамхўрлик, раҳмдиллик, куюнчакликка тўла. Бунга эришиш жуда қийин.

Умуман, агар сиз сезгир бўшлиқ ғоясини ўрганмоқчи бўлсангиз ва уни ўзингизда ривожлантиришни хоҳласангиз, бу сизни янги, янада чуқурроқ даражада қабул қилишга, муносабатда бўлишга ўргатади.

Диққатни жамлаш: тинглашга ёрдам берадиган одатлар

Сезгир бўшлиқ бизга суҳбатдошни янгича қабул қилишга, у билан диалог олиб боришга, суҳбатда берилган мавзуга камроқ эътибор қаратиб, ҳушёрликка кўпроқ аҳамият беришга имкон беради. Бизга бу нарса ҳаётда қандай амалга оширилиши яхши маълум. Диққат билан тинглаш тўғри муносабатда бўлиш эканини ҳамма яхши билади. Тўғри, билим ва амал бир хил нарса эмас. Очиқ кўз ҳисларни фаоллаштиришга ва одамлар билан ҳаққонийроқ, мазмунлироқ тўлқинда боғланишга имкон беради. Амалда ўзимизда куюнчак бўшликни чақиришга ёрдам берадиган мана ўша усуллар.

Шахсан ўзингиз мулоқот қилинг, ҳеч нарса бевосита алоқанинг ўрнини босмайди. Ўтиринг ва суҳбатлашинг. Шошманг ва суҳбатдошни ҳам шоширманг. Сиз бир дунё электрон хатларни ўқиб олишингиз мумкин бўлгандан ҳам кўпроқ маълумотларни билиб оларсиз. Хотира ёзувларини жўнатишни тўхтатинг, боринг ва бир финжон қаҳва

ичинг. Замонавий технологиялар сабаб бизнинг коммуникация анча шиддатли бўлиб қолди, аммо бундан уларнинг сифати яхшиланиб қолгани йўқ. Ҳатто аксинча, техника воситаларидан фойдаланиш тўлақонли мулоқот қилишга халақит беради, чунки бу ҳолатда критик муҳим новербал компонентлар мавжуд бўлмайди. Балки электрон мактубни нотўғри қабул қилган вазиятлар бўлгандир. Биласизми, айрим таниқли раҳбарлар видеоконференцияларда иштирок этиб, энг ёмон қарорларни чиқарганларини эслашади. Ҳақиқий мулоқот юзма-юз бўлиши керак. Вазиятга шахсий ғоялар ва талабларингизни аралаштирманг, балки одамларга ўзларини намоён этишлари, ўз сўзларининг моҳиятини уқишга бўлган уринишлари, ҳис-туйғуларини англашларига имкон беринг. Аниқ вазифа ҳақида унутинг ва қаршингиздаги одам ҳақида ўйланг. Унга ҳақиқатан ишлари, ўзи, фикрлари билан қизиқаётганингиз ҳақида тушунча беринг, унга қандай ёрдам бера олишингизни сўранг.

Айтилган гапнинг ифодаланмаган мазмунини топишга ҳаракат қилинг. Бир куни хонамга ишдаги муаммо билан бир ходима кирди. У қийинчиликларини гапирди, мен эса унга нима бўлганини аниқлашга уриндим. У аламзада, хафа эди, бир пайт йиғлаб ҳам олди. Унинг елкаларидан қучиш ва овутадиган бир нималар дейиш учун столни айланиб ўтдим — менимча, у ҳозир шунга муҳтож ва шуни хоҳлаётган эди. Йўқ, у тезда ўзига келди. Шунда тушундимки, уни хафагарчилик эмас, жаҳл эгаллаган ва мендан талаб қилингани уни тинглаш ва ҳақиқатни тан олиш эди. Ходима ўзини хафа қилган муаммолар ҳақидаги гапини давом эттирди, мен эса уни охиригача сабр билан эшитдим.

Ростмана тинглаш ўз ичига суҳбатдош бутун қалбини тўкиб сола оладиган бўш маконни яратишдан иборат.

Сени гангитиб қўйишимга йўл қўйма.

**Ниқоб кийган юзим сени алдамасин, чунки мен
чиқоб, минглаб ниқоб тақаман, уларни ечишдан
қўрқаман, улардан бирортаси ўзим эмасман.**

**Сохталиқ санъати — менинг иккинчи табиа-
тим, аммо сени гангитишимга изн берма. Худо
ҳақи, алданиб қолма...**

**Ўтинаман, диққат билан тингла ва мен
овозимни қўйиб гапиролмаганларим — ўзим
гапиришни ўрганишни хоҳлаган, яшаб кетишим
учун гапиришим керак бўлган, аммо гапиришга
кучим етмаганларни — тинглашга ҳаракат қил.**

ЧАРЛЬЗ ФИНН

Сукунат юрагингизни тўлдиришига изн беринг

Сукунат ғаройиб кучга эга. Одамлар уни нима билан тўлдиришларига эътибор қилинг. Унда қандай масалалар, ташвишлар, англашилмовчиликлар яширинган? Балки сўхбатдошингиз ўзига ишонмаётгандир, хижолат бўлаётгандир, муаммо уни орқага тортаётгандир? Ёки бўлмаса, мавзунини эълон қилганда ва “Бу сизларга маъқулми?” деб сўраганда нималар бўлишини кўринг. Баъзан энг қийини — бу ҳеч нима айтилмаганда тинглашдир. Одамлар кўпинча пайдо бўлган тинни тўлдиришни хоҳлайдилар. Бу ерда сергак бўлинг, ҳеч нарсани ўтказиб юбормасликка ҳаракат қилинг, жимлик сизни тўлдиришини кутинг. Балки бунга ўттиз сония кетар. Бир дақиқа. Беш дақиқа. Лекин содир бўлади. Сукунатга ишонганингизда нарсалар юраги ва бир талай муаммолар моҳияти бир лаҳзада аниқ бўлиб қолади.

Сўранг ва жавоб олишга эришасиз

Сўрамагунча ҳеч нарсани билиб бўлмайдди, гап нимада эканлигини аниқлаштириш керак. Агар сўралса, муаммолар ҳам, ютуқлар ҳам тезроқ ойдинлашади, вақтида барҳам бериб, кейин иккинчисини ривожлантириш мумкин. Ҳамма бир-бирини тинглаган ва ҳар бирининг фикри қадрланган чин мулоқот ва доимий коммуникация муҳитида миянгизга ўша заҳоти энг яхши ғоялар келади. Сиз қийинчиликларни улар муаммога айланишидан анча олдин биласиз.

Шунинг учун доим ходимларга улар ўз фикрларини ифодалашини учун тўртки бериш керак. Албатта, сиз ҳамма таклифларни амалга оширолмайсиз, аммо, шубҳасиз, тинглаш, ўйлаш ва ўрганишга кучингиз етади. Одамлар ўзларининг ҳамма ғоялари қабул қилинмаслигини тушунадилар ва агар сиз уларнинг ҳисса қўшишга интилишларига ҳурмат кўрсатсангиз, ходимлар ўз уринишларини давом эттирадилар. Яқинда «Starbucks» йиғилишида мен қаҳвахоналардан бирининг менежери билан учрашиб, ишларнинг қандай кетаётганини сўрадим. Жавобига худди дарвоза табақалари очилгандек бўлди. Маълум бўлишича, иш унинг жонига тегибди ва ишини ёқтирмай қолибди — агар мен сўрамаганимда, бу ҳақида билмаган бўлардим. Савол унга ҳақиқатан нима бўлаётганини, «Starbucks»га муносабати ҳақида билиш имконини берди. Агар у шундай ҳисларни туяр экан, балки бошқаларда ҳам шунга ўхшаш ҳолатлар бордир. Бу менга муаммони, менежерлар учун эса уларни ҳаяжонга солган масалаларни билиш ҳамда менежер эҳтиёж сезаётган резонансни олиш имконини берди.

Очиқликни хавфсизлантиринг

Қизиқ, одамлар камдан-кам ҳолатларда ўз ташаббуслари билан чиқадилар. Уларда ҳозир ҳам айрим компанияларда устав деб юритиладиган йўриқномалар мавжуд. Истисносиз, «Starbucks» финжонни токчага қўйиб,

ичимлик тайёрлаш керак. Бўлди, шунчаки ичимлик тайёрлаш керак. Кўпинча қўллаб-қувватловчи марказдан ҳамма қаҳвахоналарга циркуляр ёки директива юборилади ва текширилганда бу тўғри топшириқ бўлмагани кўринади. Лекин ҳеч ким қаршилиқ қилмайди.

Ва ниҳоят, кимдир ўрнидан туриб: “Биз ҳаммасини аниқ ва тўғри бажаряпмиз, лекин бундан ҳеч нарса чиқмаётганини биласизми?” деб сўрайди. Баъзан шундай бўладики, ишлар дастур бўйича нақ бир ойдан буён давом этаётган бўлади-ю, кейин кимдир юқоридагидек гапни айтади. Савол туғилади: “Унда нима учун шу пайтгача ҳамма жим юрди?”

Сабаби оддий — улар авторитет (директор, раҳбар, бошлиқ) қабул қилган фикрларга қарши чиқишдан қўрқишган. Бу вазиятда хатолик узоқ вақтгача сақланиши мумкин. Бу вазиятда кўп қаҳвахоналар менежерларига қарорнинг нотўғрилиги аниқ бўлади, бироқ улар: “Шунчаки юқорида ўтирганлар бизнинг шундай ишлашимизни хоҳлашди”, дейишади. Бу ерда ким айбдор? Албатта, раҳбарият ва, менинг фикримча, раҳбарга, яъни бизга уят бўлиши керак: биз ҳар ким ўз фикрини исталган вақтда қўрқмасдан айта олишига шароит ярата олмаганмиз. 99 фоиз ходим ўз фикрларини айтишга қўрқмаслиги ва ўйлаганларини маълум қилишдан чўчимаслиги керак. Уларга бизнинг тинглаганимиз, сўзларига қулоқ солаётганимиз керак.

Одамлар табиатан тортинчоқ. Кўплар фикрини билдиришни истайди, аммо ўзини тутуди, уни итаришларидан, тинглашни хоҳламасликларидан чўчийди. Натижада одамлар жим бўлишади ва гапиришмайди. Яхши раҳбарнинг белгиси шуки, у очик айтилмаган вазиятни ўзгартириш устида тинимсиз ишлайди. Сиз одамлар тортинмайдиган ва ўз фикрларини яширмайдиган шароитларни яратишингиз керак.

Баъзан ходим ҳадиксирашларсиз ўз фикрларини бошқа биров эмас, айнан сиз билан бўлиша олади. Сиз ўзаро ишонч

кўприкларини қуришга ҳаракат қиласиз, аммо кимдир ёки нимадир уни “портлатади”. Бу ерда доим эҳтиёткор ва зийрак бўлиш керак. Корхона маданияти қанчалар пухта ва яхши бўлмасин, у доим аллақандай одамлар ёки воқеликларнинг таҳдиди остида бўлади. Бироқ сиз эътиборли бўлсангиз, нарса-буюмлар овозига қулоқ тутсангиз, корхонадаги умумий кайфатнинг ўзгарганини ҳис қиласиз ва вазиятни яхшилаш учун у ёки бу ҳаракатларни амалга оширасиз.

Ҳаммани тингланг

Бунга амал курсисида ўтирганингиз халақит қилмаслиги керак. Ходим, шахсан сизга таниш бўладими ёки нотаниш, барибир, сиздан ўзи учун озгина вақт ажратишни сўрадим, балки бирор муҳим хабарни айтиши керак бўлаётгандир. Афтидан, қандайдир жиддий муаммоси, ғояси, шикоят бордир. Агар у билан гаплашмасангиз, айнан нималигини билолмайсиз ва керакли тўлқинга созланолмайсиз. Илтимосларни рад қилмаслик қоидасига амал қилишни одатга айлантинг. Майкл Делл каби улкан корпорациялар бошлиқлари электрон хатларга жавоб беришга имконият топган, демак, шунга ўхшаш вазифаларнинг уддасидан чиқиш керак, деб ўйлайман. Агар ташкилотингизда кимдир учрашиш ёки телефон орқали суҳбатлашишга келишишни истаса, унга асло “йўқ” деманг. Ўзимнинг тажрибаларимга кўра тўла масъулият билан айтаманки, бу ҳолатда “ҳа” деб айтиш доим тўғри бўлади. Мен ҳеч қачон ўзим бирга ишлаётганларга “йўқ” деманман. Чарчаган бўлсангиз ҳам, жадвалингизнинг охириги дақиқаларигача тўла, жуда муҳим ишлар кутиб турган бўлса ҳам, вақт ажратиш учун қандайдир усуллар, албатта мавжуд.

Ўз фикрингизни айтинг

Суҳбатдошни жимгина тинглаб, уни тўғри тушуниш мумкин. Аммо одамлар жавоб реакциясини олишга эҳти-

ёж сезишади. Вазиятга киришиб, унга дарров жавоб бериш зарур: тингловчи ўз фикрини билдириши, саволларга рост жавоб бериши, маълумотлар билан бўлиши керак. Баъзан қанчадир вақт кўрмаган одамингиз билан шунчаки саломлашиб, ҳол-аҳвол сўрашиш етарли бўлади ёки ҳамкасбга электрон хат ёзгандан кўра, қўшни хонага кириб, зарур гапни ўзига айтиш мумкин. Айрим ҳолатларда: “Менга бу натижалар ёқмади”, “Мижозларга орқа ўгиришга мажбурлигимиздан хафаман” мазмунидаги нохуш гап айтишга тўғри келади. Бошқа бир вақтларда эса “Ютуқларингиздан жуда хурсандман”, деб айтиш ёқимли бўлади.

Келишувга эришиш учун вақтингизни қизғанманг

Жон қулоғинг билан тинглаш ва мулоқот қилиш учун давомли алоқа зарур бўлади. «Starbucks»га бошқа компаниялардан келган ходимлар назарида улар билан жуда кўп мулоқотда бўлаётгандек туюламиз. Маълум муносабатларда улар, эҳтимол, ҳақдирлар, аммо бундай доимий диалогларга ҳамма жалб этилади. Албатта, муҳокама жуда узоқ давом этиши мумкин, бундан қайғурган вақтларим бўлган, лекин ҳаммаси ўз ўрнига келганда биз бир-биримизни ўзаро тушунганмиз.

“Оқим”га тушиб олишга ҳаракат қилинг

Агар керакли жавобни ололмасангиз, бошқа “частота”да, бошқа позицияда туриб эшитишга ҳаракат қилинг. Ҳамма рассомлар ва олимлар вазифа тўғри қўйилганда керакли тўлқинга созланиш мумкинлиги ва шунда мақбул қарорлар келишини билишади. Агар ҳаммаси ўта мураккаб, хатар юқори бўлса, демак, сиз иштонингиз почасига оёғингизни нотўғри тиққан бўласиз. Майли, маҳсулот қадоғининг қизил ёки оқ рангда бўлиш-бўлмаслиги баҳслашилаётган мажлисда иштирок этинг. Балки масала ми-

жозларнинг қайси ранг — қизил ёки оқни ёқтиришлари ҳақидадир. Энди сиз гап нимадалигини ва нима учун бу масала кўтарилганини биласиз. Сизга бирор гапни айтишганда маълумотга эга бўласиз, ички сезги, тажрибани оласиз ва буларнинг ҳаммаси қарор қабул қилишга, йўналишни белгилашга ва бошқаришга ёрдам берадиган ташқи ресурс, компас сифатида хизмат қилади.

Этиборсизлик — хатоларни тўғриланг

Йўл қўйишимиз мумкин бўлган энг катта хато — бу одамларга этибор қаратмаслик. Этиборсизлик нимага олиб келиши мумкинлигини 2006 йил охирига келиб ўз лавозимидан кетган «Home Depot» савдо тармоғи директори Бобп Нарделли мисолида тушунтириш мумкин. Ўша вақтларда ёзилган мақолаларга кўра, у атрофдагиларни тингламаганлиги учун ишдан кетган. Молиявий ҳисобларга, рақам ва «Six Sigma» стандартларига этибор қаратиб, ўзи бошқараётган компания кайфияти, мижоз ва шу мижоз эҳтиёжларини назардан четда қолдирган.

Нарделли ишдан бўшамасидан олдин унинг ўз атрофидагиларни тинглашни хоҳламаслиги шу даражага етган эдики, акционерларнинг йиллик йиғилишига ташқи директорларни қўйишмаган, акционерларнинг гапиришига эса жуда кам вақт беришган.

Компания бош раҳбарининг ўзи омадсизликлари ҳақида қўйидагиларни гапирган эди: “Қачонлардир мен футбол ўйнаганман. Футболда ҳисоб доим маълум бўлади. Бу ерда балларингиз майдондан ташқарида ўтирган бир талай ҳайъат аъзолари томонидан эълон қилинадиган фигурали учиш бораётганга ўхшайди”. Ҳақиқатан “майдон ташқарисидаги”лар ҳайъатлик қилишга тўла ҳақлидирлар: ахир савдо тармоғи айнан шу одамлар учун ишлайди-да. Бу одамлар — мижозлар, ходимлар, акционерлар эди. Рақамлар гапирмайди, рақамлар баҳоламайди, таш-

килот түзмайди: буларнинг ҳаммаси инсон ихтиёридаги имкониятлардир.

Бутун фикрингиз бошқа ишлар билан банд бўлиб турган вақтда дўкон ёки офисга келган мижоз, ходимни эшитмаган дамларингиз бўлганми? Бўлганлиги рост. Ахир ҳаммада ҳам шундай бўлади. Кабинетга нимадандир ҳаяжонланган ёрдамчи ёки менежер кириб келади, сиз эса хаёлан жуда узоқлардасиз. Балки кўзингиз билан “Мен бандман, халал берма” ёки “Ҳозир бунга вақтим йўқ” дея ишора қиларсиз. Бунинг қўрқинчли ери йўқдек туюлар, аммо шу одам сиз учун “беркилиши” эҳтимоли бор.

Балки бутун бўлим, бутун ташкилот беркилар. Сизда мулоқот қилиш имконияти бор эди, лекин уни қўлдан бой бердингиз. Энди ходимлар сиз билан ўз фикрларини бўлишишни истамайдилар, чунки сизни жуда банд ва ходимлар билан қизиқмайдиган раҳбар деб биладилар. Ахир “Ҳозир сизни эшитолмайман, айна пайтда кўп нарса-ларни ўйлаб олишим керак. Аммо сиз билан гаплашишни жуда хоҳлайман, келинг, эртага суҳбатлашайлик!” дейиш осон эди.

Албатта, биз ҳаммамиз ҳам хато қиламиз — инсон табиати шундай. Бу вазиятларга сабоқ сифатида қаранг. Миянгни ҳозирда мавжуд муаммолардан тозаланг, кечирим сўранг ва ҳамма билан қандай гаплашиш, ўзаро тушунишга қандай эришиш мумкинлигини ўйланг. Ишонтириб айтаманки, сиз жуда фойдали бўлган инсоний ма-лакага эга бўласиз ва у сизга ҳамма вақт, ҳар қачон хизмат қилади. Агар уйдагилар билан мулоқот қила олмасангиз, у ҳолда ишда ҳам ходимлар билан келиша олмайсиз.

Ўзим ҳам, сўзсизки, кўп хатолар қилганман. Мен ўзимни тутта олмайман, хафа бўламан, сабрим етмайди, тахминларни чеклайман — тинглаш ўрнига валдираб суҳбатни бузган сон-саноксиз ҳолатларни гапирмасам ҳам бўлади. Аммо мен ўз хатоларимни тузатишим мумкин-

лигини биламан, боз устига, қанча тез бўлса, шунча яхши. Агар кимнидир назарингиздан четда қолдирган ёки хафа қилган бўлсангиз, у билан гаплашинг. Кимнидир тинглашга вақтингиз етмаётган вазиятда энг муҳим нарса — бу уни кейин ҳам эшитишингиз мумкинлигидир. Идеал суҳбатдош бўлмайди, шунингдек, идеал одамлар ҳам. Коммуникация борасидаги хатоларни тўғрилаш коммуникация актидан кам аҳамиятга эга эмас. Мулоқотни тиклай туриб, биз ҳақиқатни тинглаётганимизни, у биз учун аҳамиятли эканини кўрсатамиз.

“Футбол жумаси” дарслари

«Starbucks» тузилган пайтларда бизда норасмий мулоқот учун имкониятларимиз жуда кўп эди. Компания шахсан учрашиб, суҳбатлашиш даражасида жуда ихчам эди. Сўнг ҳолат тез ўзгара бошлади.

Агар нохуш вазиятлар туғилса, бунга кўпинча манманлик қилиб, ходимлар нимани ҳам тушунарди, деб ўйлаганимиздан содир бўларди. Биз ҳамма масалалар ва муаммоларни рационал усулда ҳал қилар, одамлар билан кам қизиқар эдик. Биз тўғри кетавердик, оқибатда ўзимизнинг хатоларимиз мевасидан тотиниб юрдик.

Маҳаллий бозорларимиздаги бир қаҳвахона менежерлари ва ишчилари “норасмий кийимлар кийиладиган жума” деган усулни ўйлаб топишди. Ҳа мазмуни шундан иборат эдики, жума кунлари ҳамма қабул қилинганидек бир хил поло кўйлаklarини эмас, балки ўзларининг танловлари асосида «Starbucks» футболкаларини кийишади. Менежерлардан бири ёки ҳудудий раҳбарлардан бирининг хаёлига компаниянинг шиддат билан ривожланиш шароитида бу каби амалиётга йўл қўйилмайди, деган гап келди. Негаки структуралаш ва ягона стандартга тўғри келмас, шунинг учун футболка кийишни тўхтатиш зарур

эди. Лекин ходимлар тақиққа қарши чиқдилар ва: “Биз “футбол жумаси”нинг давом этишини хоҳлаймиз”, деб айтишди.

Баҳс кучайиб борди, бутун ташкилотга тарқалди ва бу одамларга нисбатан эътиборсизлик ҳамда совуққонлик рамзи бўлди. Кўпгина турли ишларни ҳал қилишни хоҳлаб, биз ўшанда шошганмиз ва қарорларимиз тааллуқли бўлган кишиларнинг реакциялари қандай бўлиши мумкинлигини етарлича ўйламаганмиз.

Ҳақиқатан, одамларга нима муҳим, нима муҳим эмаслигини улар учун белгилаб беришнинг иложи йўқ. Уларнинг ҳис-туйғулари ва фикрлари йўқ бўлиб кетмайди. Бизнинг фаолиятимиз ўзимизнинг қадриятларимизга жавоб бермаслиги аниқ бўлди. Натижада муаммо туғилди, аслида, бу муаммо бўлмаслиги ва бизни муҳим ишлардан чалғитмаслиги ҳам мумкин эди. Гап футболка ҳақида борадими, бизнесни ривожлантиришнинг янги имкониятлари ёки ишончининг йўқолиши ҳақидами, барибир, сенга гапирилаётганларни доим эшитиш керак.

Очиқ форумлар

«Starbucks»нинг очиқ форумлари ҳаммага жуда яхши маълум. Бу мамлакат бўйлаб бўлиб ўтадиган, ташкилотнинг ҳамма ходимлари иштирок этадиган ва ўз фикрларини айтадиган йиғилишлардир. Биз режалаштирилган ўзгаришлар ва низоли вазиятларни пайдо қилган ёки пайдо қилиши мумкин бўлган бошқа масалаларни муҳокама қилиш учун очиқ форумлар ўтказишни ўйлаб топдик. Кўп ҳолатларда ходимлар ўзларига у ёки бу ғоя ёқиш-ёқмаслигини яширишар ва берилган саволга шунчаки жим қолиб жавоб беришар эди. Қаҳвахоналар менежерлари ўзларининг норозилиklarини очиқ айтишни хоҳлашмасди — улар компания руҳияти ва унинг раҳбарияти сиёсатига

тўғри келмайди, деб ўйлашарди. Шунда мен бу мавзуни ҳамма муҳокама қилиши учун форумда кўтариб чиқдим.

Баъзан сукут жуда кучли бўлади. Унга қандай муносабатда бўлиш ва сукутда мавжуд бўлишни ўрганишимга тўғри келди. Одамларни суҳбатга тортиш учун ниҳоятда диққат-эътиборли бўлиш талаб этиларди. Мен масалани ўртага ташлар, сўнг кимдир фикр билдиришни хоҳласа — жавоб ёки эътирозга атиги 1-2 дақиқа етарди — эшиклар биттада очилар, бутун зал жонланар ва баҳс-мунозарада иштирок этишни бошларди. Бироқ бу умумий жимжитликни сабр-тоқат билан енгмагунча бунинг уддасидан чиқиш мумкин деб ўйламайман.

Қачондир бизда менюга янги қўшимчалар қўшилган ичимликларни киритиш фикри пайдо бўлди. У пайтларда фақат ванил, бодом, шоколад ва, агар янглишмаётган бўлсам, ўрмон ёнғоғидан фойдаланар эдик. Ҳозир хилма-хиллик кўпайганда қачонлардир менежерларнинг бу ғояга кескин қаршилиқ қилганларини тасаввур қилиш қийин. Улар ичимлик тайёрлаш мураккаблашиши, ходимларнинг вазифаси кўпайиши, навбатлар узайиши, келувчилар менюдан нимани танлашни билмай қолиш ҳолатлари пайдо бўлишидан хавотирланишган эди.

Очиқ форумлардан бирида: “Кўплар учун янги 1-2 малакани киритиш таклифи ёқмаслиги менга маълум бўлди. Келинглар, шу ҳақида гаплашамиз”, дедим. Шахсан суҳбатда: “Жим, бу сенга ёқмаяпти. Нима учун бундай қилиш керак эмаслигини менга тушунтириб берсанг”, деб сўрадим. Биз уни тингладик, мен: “Яхши, сени тушундим. Энди сўз сенга, Мэри. Сенда қандай сабаблар бор?” дедим.

Вақти келиб тушундимки, ўз фикрларини омма олдида баён қилиш имкониятини бериб, одамларни шунчаки тинглаганингизда, уларни жазоланишдан, раҳбарларнинг юқоридан туриб қарашларидан ҳадиксирашдан, қўрқувдан халос қилган бўласиз. Юқорида

мисол келтирганим очик форумда биз тўла яқдилликка эришмадик, бироқ орамизда ўзаро тушуниш, ишонч пайдо бўлди. Бир қанча танланган нуқталарда ичимликка янги қўшимчалар қўшиш амалиётини киритишга ва натижасини кўришга қарор қилинди. Шу тариқа биз муҳокама қилишни давом эттира олишлари ва аввалгидек раҳбарият фикрига қўшилмасликлари мумкин бўлган одамларни дастурга жалб қилдик, янги вазиятларни яратдик. Уларни тингладик ва шу сабаб биз ҳаммамиз биргаликда олдинга силжиш имкониятларига эга бўлдик.

Очик форумлар «Starbucks»нинг ҳаёт тарзига айланди. Бу ерда янги ғоялар илгари сурилар ва ғазаб, жаҳл ҳам бўларди. Ишлар ёмон кетган пайтда биз бу ҳақида бир-биримизга очик ва рост, қўрқувларсиз гапиришга имкон бердик. Бу сўзлаш ва тинглаш маданияти, бу соф каналлар ташкилотимизнинг доимий ривожланиши лаёқатини анча кенгайтди.

“Мен президентман, мен қарор чиқараман ва мен унинг учун жавоб бераман” деб ўйлаш осон. Ходимлардан сўзсиз бўйсунуш талаб қилиш бошланади. Кўпинча раҳбарлар: “Мен сизнинг қаршиликларингизни эшитишни хоҳламайман” дейишади. Ҳақиқатан қаршилик бўлмайди — фақат ўзаро тушуниш бўлади. Ўзаро тушуниш ижобий, ходимлар ўз мулоҳазаларини билдирадилар ва бу алоқа жуда фойдалидир.

Қўрқувингни ишончга айлантир.

РЭЙ КРОК

Фақат ҳақиқат ҳаққоний жаранглайди

“Ҳақиқат” сўзи кўп маъноли ва ҳар ким уни ўзича тушунади. Инсонда қабул қилиш асосида тажриба пайдо бўла-

ди. “Ҳақиқатни айтиш” ибораси “ёлғон гапирмаслик”ни англатиши, яна “ҳатто хавфли бўлса ҳам, ўз фикрини айтишга қўрқмаслик” бўлиши мумкин. Яна бир алоҳида соф ҳақиқат борки, бу ўзингга нисбатан ростгўй бўлишлиқдир. Бу мен учун ҳамма нарсадан қадрлироқ. Унинг моҳияти кимлигини, нима учун шу ердалигини билиш ва шунга кўра ҳаракат қилишни билишлиқда. Ҳақиқат мен учун очиқликнинг синонимидир.

Раҳбарлар йўл қўядиган жиддий хатолардан бири шуки, улар ҳақиқатни яширадилар ва ходимлар билан мулоқотда жавоб беришдан қочадилар. Ўзаро ёки биргалиқда ҳаракат бўлмаганда ҳам, маълумотни билишга бўлган эҳтиёж йўқолмайди. Вакуумни нимадир — коридордаги суҳбатлар, офис эшиклари ортидаги ярим шивирланган баҳслар, ташвишли электрон хатлар... албатта, тўлдиради.

Бундай ҳодисалар компанияга яхшилик олиб келмайди, аммо бу ёлғоннинг муқаррар натижасидир. Фақат ҳақиқатгина ҳаққоний жаранглайди. Бундан ташқари, одамлар раҳбарият ўйлаганидан ақллироқ ва менежерлардан олдин қарорнинг нотўғрилигини тушунадилар. Ҳатто ҳеч нима эълон қилинмаган тақдирда ҳам ҳақиқат мижозларга ҳам, ходимларга ҳам, етказувчиларга ҳам, компания ҳамкорларига ҳам аён бўлади.

Харольд Женин раҳбарлигида ITT компанияси халқаро конгломератга айланди ва ўз қийматини 800 млн доллардан 28 млрд долларга кўпайтирди, аниқ реал фактларни талаб қилди, факт остида ниқобланган деталларни эмас, фақат ўз гигант империясини бошқара оларди. Ўзининг ҳақиқатга бу қадар ишонишини Харольд Женин шундай тушунтиради: “Мен бизнесда ўзгармас қонун мавжуд деб ўйламайман: сўз — бу сўз, тушунтириш — бу тушунтириш, ваъда — бу ваъда, реаллик эса бу сизнинг қандай ишлаётганингиз. Иш ишончилигингиз, малакангиз ва дадилли-

гингизнинг энг яхши мезонидир. Фақат угина сизга ўсиш эркинлигини беради.”

Агар сиз ҳақиқатгўй бўлсангиз ва ўз сўзингизга жавоб берсангиз, буни атрофдагилар билади. Ростлик, ишончлик унга шубҳа бўлган ҳар қандай вазиятлардан устун келади ва сизнинг муваффақиятларингиз хизматлар билан ўлчанади.

Тинглаш ойдинлик ва аниқлик киритади

Кўпинча тинглаш муаммони ҳал қилишнинг энг тезкор усули ҳисобланади. Бу усул янги истиқболларни очади ва натижалар, муддат, низо ёки йўналишнинг йўқлиги ҳақидаги хавотир, ташвишлар ортган пайтда янги қарорни чиқариш мумкинлигини кўрсатади. Тинглашга, айниқса, танланган йўл, қилинаётган ишларнинг тўғрилигига ёки юзага келган ҳолатдан чиқиш йўлининг борлигига шубҳа қилганда таянишингиз мумкин.

Тинглашни билиш эшикларни очади ва у ўзингиз ҳамда бошқалар учун йўл очишингизга ёрдам беради.

ҚЎШИМЧА: ҳақиқатни тинглай билиш

• Сиз харидорлар ёки мижозлар билан гаплашадиган офисингиз, коридор, магазин ёки бошқа жойлардаги нарса-буюмлар нималар ҳақида гапирасиз?

• Агар уйингизга кимдир келса ва нарсаларнинг овозини эшитса, улар нима ҳақида гапирган бўларди?

• Ким билан алоқангиз яхши эмас? Кимни эшитишим керак деб ўйлайсиз? Шу одам билан бугунга, шу ҳафтага, шу ойга кўришишни ёки телефонда сўхбатлашишни режалаштиринг.

• Ўз сўхбатларингизда ҳозиржавоб бўшлиқдан қандай қилиб тўлиқроқ фойдаланган бўлардингиз?

• Тинглашга ёрдам берадиган қайси одатлар устида кўпроқ ишлашингиз зарур? Бир ёки иккитасини танланг ва уларни ривожлантириш учун ҳар куни машқ қилинг. Қандай натижа беришини кузатинг.

- **Айни пайтда ким биландир ўзаро тушунишда муаммонгиз борми, ким ҳақида қайғуришингиз керак? Ҳайлаб кўринг, уни қандай ҳал қилса бўлади, режа тузинг ва уни бажаринг.**

6

ОЧИҚЛИК

Штат қисқартирилиши ҳақидаги ҳақиқат

Раҳбар сифатида дастлабки қадамларимни қўя бошлаганимда, менга штатни қисқартиришни топширишди. Бу қисқа муддат иш юритган менежерлик фаолиятимдаги энг оғир дамлар эди, шунинг учун нусха кўчирувчи аппарат устига жамоамиздан кимдир қисқартирилиши керак бўлган ходимлар рўйхатини ташлаб кетганда ўзимни қандай ҳис қилганимни тасаввур қилишингиз мумкин. Бунинг қандай ҳислигини ўзим ҳам тушунтириб беролмайман. Мен худди жонсиздек ўтирар ва бу ишга алоқам бўлишни бутун вужудим билан хоҳламас, буни ўзимга ўзим қайтариб койинар эдим. Вазиятдан қандай чиқиб кетишни ўйлаб, ҳеч ўйимга етолмасдим. Менинг бу ҳолатимни ёрдамчим кўриб қолди. У ёнимга келди-да, “Ховард, фақат ҳақиқатгина ҳаққоний жаранглайди”, деди.

Бу жуда тўғри маслаҳат эди — хатоларни кўрмагандай, ҳеч нарса бўлмагандай юриш жуда оддий, осон қарор бўлиши мумкин. Шунини тушундимки, тоза, соф виждон билан фақат битта иш қила оламан — тўғриси айтиш. Эртасига эрталаб компания ходимларининг умумий йиғилишида штат қисқартирилиши ҳақида маълум қилдим. Биз икки юзга яқин одам жам бўлган залда бизнесимиз тўқнаш келган бугунги муаммо, нима учун штатни қисқартиришга мажбурлигимиз сабабларини айтдик. Нега энди яширишимиз керак? Қартани очдик, биз ҳаммамиз ютқаздик ва ҳеч нима йўқотмадик.

Бу жўн, асабий тарангликка соладиган қадам бўлса-да, компанияда ишлаган ҳамма билан очиқчасига гаплашиш энгил бўлмаган вазиятни умумий қабул қилишни тубдан ўзгартирди. Ростгўйлигимиз нима берди? У ўзаро тушунишни яхшилади, ҳайратимга кўра, қийинчиликларимиз сезиларли даражада камайди. Одамлар энди аланглаб

қарамайдиган бўлдилар, улар биз билан ҳамкорлик қила бошладилар.

Мен ҳар куни брифинг ўтказар ва ишчиларни хабардор қилиб турардим, бу эса содир бўлган воқеликларга ўз муносабатларини англашларига ёрдам берарди. Одамлар муаммони биз ўйлагандан ҳам кўра яхши ҳал қиладилар, аммо бир шарт билан — улар ўз аҳволларини тўғри мулоҳаза қила олганларида, бунинг учун эса улар ҳақиқатни билишлари керак. Биз штат қисқартирилишидан воз кечолмасдик, аммо ходимлар ўзларини бунга тайёр деб ҳис қилдилар, чунки биз жараёнга тааллуқли ҳамма нарсани тўғри ва очиқ маълум қилдик. Ҳамкасбларимиздан бирининг қўпол хатоси (қисқартириладиган ходимлар рўйхатини менинг хонамда унутгани) мен учун бизнес юритишда ва ҳаётда муҳим сабоқ бўлди.

Бизнинг давримизда, етакчиларнинг маданиятсиз хулқлари билан боғлиқ жанжаллар пайдо бўладиган ва ҳеч ким раҳбариятга ишонмайдиган вақтда ҳақиқатни айта олиш — боз устига таҳқирламайдиган шаклда — айниқса муҳим саналади. Таҳқирлаш, афсуски, жуда кўп учрайди. Яқинда электроника ишлаб чиқарадиган бир нуфузли фирмада бир неча юз ходимларнинг ишдан бўшатилиши электрон хатлар ёрдамида маълум қилинди. Маъмурият вакиллари уларнинг кўзига қарашга ё қўрқишган, ёки уялишган. Бу вазиятда ташкилотда ишонч муҳити ҳақида гипириш мумкинми? Эътиборсизлик, бефарқлик нафақат бўшатирилганларга, балки бизга ҳам шундай муносабатда бўлмасмикинлар, деб ўйлаб ўтирадиган бошқа ходимларга нисбатан ҳам бўлган эди.

Ҳақиқатни тўғридан-тўғри айтолмаслик аниқ вазият чегараларидан чиқиб кетади. Аниқлик ва ростгўйлик маданияти — ташкилотнинг маънавияти ва ишлаб чиқаришнинг устунларидир. Бу маданиятга амал қилинмаса, унинг қайта тикланиши учун катта куч талаб қилиниши мумкин. Ишончга бефарқлик пайдо бўлиши билан умумий мақсадни ҳис қилиш ҳам изсиз йўқолади.

Тил аҳамиятга эга

Мулоқот ҳаққоний ва очиқ бўлиши учун энг яхши тактика нарса, ҳодисаларни ўз номи билан аташлиқдир. Агар гапириладиган бўлса, у ҳолда ростини айтиш керак. Жаргонга тўла бизнес оламида бу осон бўлмаслиги мумкин. Ахир “бренд”, “персонал”, “активлар” ёки “ҳаракатга тушмоқ” каби сўзлар мавҳум бўлиб, аниқ мазмунга эга эмас. Тил жуда муҳим, аммо сизнинг фикрларингизни аниқ ифодаламайдиган ва ишларингиз билан боғланмаган сўзларни қўллаш шунчаки аҳмоқлик бўларди, бундан бошқаси эмас.

«Starbucks»да ҳамма ходимлар, сўзсиз, ҳамкорлар деб аталади. Бу маъно компанияда икки сабабга кўра ишлаётганларга нисбатан ишлатилади. Биринчидан, ҳар бир ходим компания эгасига айланиш имкониятига эга, иккинчидан — шуниси аниқроқ — ҳамманинг бизга ва ўзаро бир-бирларига ҳамкор сифатида муносабатда бўлишларини хоҳлаймиз, ўзимиз ҳам шундай муносабатда бўламиз. Бунинг моҳияти шундаки, бу ерда қандайдир янги ғоя яратиш эмас, балки биз ҳаммамиз умумий орзунни амалга ошириш мақсадида ҳамкорлармиз деб эслатиб туришдан иборат.

Бизда “штаб-квартира” йўқ, “қўллаб-қувватлаш маркази” бор. Бу атама энг аввалбошдан қўлланган ва биз учун доим аҳамиятли бўлган. Биз қаҳвахоналарни тармоғимизнинг марказий элементи деб ҳисоблаймиз. Бир финжон қаҳвамиздан ичиш мумкин бўлган жой кўп, аммо айнан унинг атрофида бизнинг оламимиз айланади: бу ерга мижозлар келади, уларга хизмат кўрсатамиз, умумий мулоқот қилишларига шароитлар яратамиз. Қаҳвахоналарда ишламайдиган ходимларнинг ҳам вазифалари, эгаллаган лавозимларидан қатъи назар, мижозлар билан ўзаро алоқани қўллаб-қувватлашдан иборат. Биз раҳбарлар, қаҳвахоналардаги ҳамкорларимизни қўллаб-қувватлаш

ва уларнинг ҳаётини яхшилаш учун мавжудмиз. Ҳамкорларга хизмат қилиб, уларга ўз атрофидагиларга хизмат қилиш имкониятини яратамиз, бу — катта мақсад учун бизларни бир-биримиз билан боғлаган ришта.

Мен доим бошқа компанияларнинг ўзларида шунга ўхшаш тил ва фалсафани яратишга уринишларидан қувонаман. Бу каби ҳаракат, агар у самимий бўлса, фақат ҳурматга лойиқ, чунки ушбу вазиятда сўзлар одамларнинг ким эканликлари ва нимага ишонишларини ҳаққоний акс эттиради; бу консультантлар ўйлаб топган ёки компанияда меҳрибонлик ва хушмуомалаликни ўрнатиш ҳақидаги китоблардан олинган такрорий саёз шиорлар эмас. Сўзлар ёрдамида бирор нимани ниқоблаш ёки аксинча, бўрттиришга ҳаракат қилманг, бажармайдиган ишингизга ваъда берманг. Нутқингиз сизнинг асл фикрингиз ва ҳиссиётларингизни ифода этсин.

Агар ташкилотда маданиятни шакллантириш учун аниқ бир тилни қўллаш, ходимларнинг ўз-ўзини англаши ҳақида ўйлаб кўрмаган бўлсангиз, ҳали ҳам кеч эмас. Фақат бир шартни ёддан чиқарманг, буни ҳалоллик, самимийлик ва ўзингиз билан келишган ҳолда бажаринг.

Яхши ният — ярим ҳақиқат

Деярли ҳамма ишимиз яхши ният қилишдан бошланган. Биз бошлиққа ҳақиқатни очишни, ташкилотда ижобий ўзгаришлар узаткичи бўлишни, мижозларнинг асл талабларини қондиришни хоҳлаймиз. Аммо низоли вазият бизни мурасасозликка мойил қилиши мумкин.

Бу йўлдаги илк қадамалр деярли сезилмайди. Масалан, биз ўзимиз ишонмаган ва бу ҳақида шубҳаларимизни айтмаган бирор лойиҳани амалга оширишга рози бўламиз. Хатога йўл қўйган кимнидир тузатишга уринмаймиз, чунки шу сабаб яхшироқ қараймиз ва ишимизни осонлаштирамиз, деб ўйлаймиз. Иш моҳиятини жаргонлар ёрдамида яшириб, атай ўзимизни ноаниқ ифода этамиз.

Бора-бора муроса қила бошлаймиз ва бунга йўл қўйилмайдиган ерда ўзимиз тўғри деб ҳисоблаган нарсани гапирмаймиз. Одамларга ярим ҳақиқатни маълум қилиб, ўзимиз сезмаган ҳолатда систематик майда ёлғонга қараб силжиб борамиз. Кичкина ёлғоннинг фойдасини бир неча бор танлаб, позицияни тўла бой бериш ёки бундан ҳам ёмони, маънавий муаммога рўпара келиш мумкин. Ҳақиқат олдидаги қўрқув уятга олиб келади, чунки ҳақиқат эртами-кеч, барибир ошкор бўлади. Ёлғон ташкилотни боғлаб турган ришталарни узади ва унинг фаолиятига путур етказилади.

Аксарият компанияларда бу далил етарлича тезда тан олинади. «Starbucks»да сўз ва иш бирлиги маданиятимизга шунчалар табиий кирганки, бузилган тақдирда бу сезиларли оқибатларни келтириб чиқаради. Биз инвесторлар олдида ҳам, мижозлар олдида ҳам ўз сўзимизга жавоб беришга ўрганганмиз.

Бир куни навбатдаги квартал охирида бутун кучимиз билан даромад кўрсаткичини оширишга ҳаракат қилдик. Ташқи етказиб берувчиларимиз билан ҳисоблашимизга шубҳа қилмагандик, аммо ходимларга улар хизматини мукофотлашимизга унчалик ишонмагандик. Молиявий кўрсаткичларни тезда яхшилаш учун биз харажатларни камайтиришга қарор қилдик.

«Starbucks»да мижозларга қўшимча финжон қаҳва бериш, болаларга эмблема туширилган картон тагликлар бериш ва ҳоказо қабул қилинган эди. Бу борада ҳеч қачон ҳеч кимга рад этилмаган эди. Бирдан биз кўзга кўриниб қолган сабаблар боис қаҳвахонада доимий ишлайдиган ҳамкорлар билан маслаҳатлашмай иқтисод қила бошладик, қўшимча финжон, таглик ва ҳатто салфеткалар беришни тўхтатдик.

Биз ходимлардан уларнинг мижозлар билан муносабатини бузмаслиги учун харажатларни камайтириш борасида қандай ёрдам бера олишлари мумкинлигини сўрасак бўларди. Айрим ҳолатларга кўра, уларга мукофот

пули тўлай олмаслигимизни тушунтириб ва шу тўғри йўл бўлишини айтиб, уларнинг қўллаб-қувватлашларига таянсақ бўларди. Биз эса қилишимиз керак бўлмаган ишни қилдик, ишимиз моҳиятини ташкил этган ишонччи йўққа чиқардик ва ўз бизнесимизга жиддий зарар етказдик. Кейинроқ уни тўғрилаш учун жуда кўп куч сарфладик.

Ростгўй бўлиш учун биринчи навбатда ўзингизга, кейин бошқаларга ёлғон гапирмаслигингиз керак. Фикрларингиз ва ҳаракатингиз бир-бирига тўғри келсин. Жим туришлик ҳам ёлғонга киради. Ҳақиқатдан оғиш доим муаммони чигаллаштиради ва бундан ҳамма ютқизади. Агар сўзларнинг “ҳақиқатни гапириши”га қўйиб берилса, айнан ундаги мазмун тушунарли бўлади.

Ишонч = ҳақиқат = очиқлик

Бизнесдаги энг муҳим қарорлар жамоавий тарзда қабул қилинади. Баҳс-мунозара юритиладиган хонада стол атрофида ўтирган ақлли ва омадга эришишга қизиққан одамлар гуруҳи буюк шахсларнинг мажлиси каби ажойиб бўлиши мумкин, аммо бундан ташқари, бу ўзликни топшишга ҳам имкон беради. Баъзан таклиф этилган ғоя ёки қарор гуруҳга маълум йўналишда кучли туртки беради. Бу вазиятда шахсан бу йўналишни маъқулламасангизда, жимгина бошқаларга қўшиласиз, ўзингизнинг шахсий фикрингизни айтгандан кўра.

Боз устига, сиздан бошқа ҳамма ёппасига кўнглингизга ёқмаган йўлакдан чопқилласа-да, бунга қарши эканлигингизни дарҳол айтишингиз керак. Балки бошқалар ҳам сизнинг фикрингизга қўшилар, балки йўқ, аммо ростгўйлик, далил, қатъий ишонч, қизиқишларнинг бирлашиши катта кучга эга ва у диалогни илгари суриш ёки қарор қабул қилишга қодир.

Гуруҳнинг хулқи динамикасини ўрганган олимларнинг тадқиқотларига кўра, ишонч норозилик очиқ ифода этиладиган ва самарали қарор қабул қилиш характерли бўлган

ижобий маданиятда асосий роль ўйнайди. Социологияда яхши ва ёмон мунозарали гуруҳларни фарқлаш қабул қилинган. Яхши гуруҳдагилар ўз нуқтаи назарларидаги аниқ бир муаммо устида баҳслашадилар, иккинчи гуруҳдагилар эса бир-бирларининг шахсий сифат, хусусият ва қизиқишларининг мос келиш-келмаслигини тавсифлаб муносабатлар низосига жалб этиладилар. Хуллас, аниқ бўлганидек, икки босқичдаги низолар бир-бири билан, биз ўйлагандан кўра ҳам мустаҳкам, чамбарчас боғланган.

Корнельский университетининг икки профессори бирор масала юзасидан ҳамфикр бўлмаган, кўпинча муносабатларда низолар бўлган етмишта катта менежердан иборат жамоада сўровнома ўтказди. Олимлар битта: баҳс гуруҳларидаги шахсиятга — ўзаро ишончга тегинмасдан — иш моҳиятини сақлашга ёрдам берадиган омилни аниқ таъкидладилар.

Иштирокчилар бир-бирларига қанчалар ишонсалар, улар конструктив муҳокамага шунчалик тайёр бўладилар. Ёки агар сизга керак бўлса, ҳамма тўғри фикр алмашса ва ҳақиқатни гапирса, у ҳолда ишонч муҳитини яратиш керак.

Ҳар қандай мажлис, ишчилар гуруҳи, ходимлар бўлими ёки бутун компания йиғилиши бўладими, барибир, ўзингиздан: биз нимани қўллаб-қувватлаймиз, мендан қандай иштирок талаб этилади, деб сўранг. Сизни нима ҳавотирга солаётганини айтинг ва бу ҳақда тез-тез гапиринг. Устозларимдан бири айтганидек, қўл ва бошни истаган ерда, истаган пайтда ёллаш мумкин. Сизга ғояларингиз, фикрларингиз учун ҳақ тўлайдилар. Сизнинг овозингиз бор: ундан фойдаланинг.

Ишончга асосланган муносабатни қуриш учун ходимлар билан, ўз жамоангиз билан ишланг. Улар билан қизиқинг, тингланг, эркин фикр билдиришларини рағбатлантиринг. Ишонч ростгўйлик ва очиқликка асосланган маданиятнинг пойдевори бўлади.

Бир дақиқа ажратинг. Ўз мақсадларингизни кўринг. Ўз ишингизни кўринг. Ҳаракатларингиз мақсадларингизга жавоб берадими-йўқми, кўринг.

КЕННЕТ БЛАНШАР, СПЕНСЕР ЖОНСОН

Барқарор савдо

Компания қанча катта бўлса, сизнинг унга тортилингиз шунча кучли бўлади. Сиз ҳақиқат учун — баъзан эса бошқаларнинг ноҳақлигига — магнитга айланасиз. Бу компания ходимлари орасида ҳам, компанияга алоқаси бўлмаган одамлар орасида ҳам кенг тарқалади. Ҳақиқат ва очиқлик — булар мақсадлар, ишонч эса мақсадларга етказадиган кўприк. «Starbucks»да ҳамма нарса шундан бошланади ва шу билан тугайди. Ҳақиқат бизга ўтказувчи сифатида хизмат қилади ва қийинчиликларга дуч келганимизда йўлларимизни ёритади.

Ҳаммининг кўз ўнгида тез ривожланадиган глобал компаниялар сифатида бизни доим ўрганар эдилар. Барқарор савдо ҳақидаги савол билан бошланган биринчи учрашувдаёқ бу масалага оид нарсаларни етарлича билмаганимиз учун шубҳа остида қолганмиз. Қайсидир паллада барқарор савдо қоидаларига амал қилинишини кузатадиган гуруҳлардан биридан хат келди, афсуски, биз унга ўша заҳоти жавоб ёзмадик. Кейинроқ яна қатъийроқ талаблар ҳақида эслатма бўлди ва вазият кескинлаша бошлади.

Дейв Олсен билан бўлган сўхбатимни эслайман. Ўша вақтда у бизда ишлаб чиқарувчилар, савдо ва қаҳвани қовуришга масъул эди. Ўшанда биз бир-биримизга: “Нимага энди уларни ўзимизга таклиф этолмаймиз? Улар билан ҳаммаси ҳақида гаплашиб оламиз ва улар сўраётган маълумотларни алмашамиз”, дедик.

Биз ўша гуруҳнинг икки раҳбари билан йиғилиш ташкиллаштирдик, уларни тингладик ва тўғридан-тўғри: «Айнан нима ҳақида билмоқчисизлар?» деб сўрадик. Ўз саволларининг ҳаммасига, хусусан, қаҳва нархи, компа-

ниянинг даромадлари ҳақида қизиқишларига рост ва мукаммал жавобни олдилар, чунки бизнес тўлақонли очик эди. Уларнинг эътирози шундан иборат бўлдики, биз имкон қадар камроқ тўлашга ҳаракат қилаётган эканмиз. Бу гап ҳақиқатга тўғри келмасди, биз бунни тушунтирдик, намойиш этдик, зарурий деталларини маълум қилдик. Биз доим бир нарса — энг яхши қаҳвани тайёрлашга интилганмиз, агар у қимматроқ бўлса, демак, ҳақиқатан қаҳва яхши ва сифатли.

Сухбат охирида ўзимиз сотиб олаётган ва сотаётган қаҳва ҳақидаги гапларимизга ишондилар. Шу тариқа биз ҳақимизда нотўғри фикрда бўлган ва душманимизга айланаёзган ташкилот билан муносабатларимизни изга солдик.

«Starbucks»да мутаносиблик бор. Бизнинг мақсадимиз арзон нарса сотиш эмас. Айнан шунинг учун ойлик маошимиз энг камидан юқори бўлишига интилганмиз. Айнан шунинг учун биринчи класс қаҳва дони учун қиммат тўлаймиз. Биз ўз ишини чин дилдан яхши кўрадиган ходимларимизга қизиқамиз, нимаики сотмайлик, олий сифатли бўлиши ҳақида ўйлаймиз.

Одамлар ёки одамлардан иборат аллақандай гуруҳлар компанияларга қонун бузилишлари, масъулиятсизлик ва ҳ.к. ҳақида даъво қилганларида улар учун бутун компанияни айблаш осонроқ. Бироқ яхши, ёмон, ҳақиқатгўй ва ёлғончи корпорациялар эмас, одамларнинг ўзи бўлади. Агар сиз ташкилотингиз бошқа ташкилотлар билан виждонан муносабатда бўлишини хоҳласангиз, аввало, ўзингиз ҳаммага ҳақиқатни гапиринг. Бу ўзингизни кўнгилли равишда ташкилот ДНКсида кодланган бебаҳо қадриятлар ҳақи хатарга тайёрлигингизни билдиради.

Ҳақиқатни тан олинг

Ҳақиқатни тан олишдан бошқа муҳим нарса йўқ мен учун. Сизга қанчалар ёқимсиз бўлмасин, сизни рад этишларидан қанчалик қўрқманг, “Ноҳақлигимни тан оламан, мен шундай қилдим, мен айбдорман” дейишингиз зарур. Мақсад масъулиятни ўзингизга олишда эмас, балки бош-

қаларга сиз ҳам хато қилишингиз ва олдинга қараб ҳаракатланишингиз мумкинлигини кўрсатишдан иборат.

Омадсиз қарорлар қабул қилинганда бу кимнидир эмас, айнан сизнинг айбингиз билан содир бўлади. Бундан ташқари, сиз шу жамоанинг бир аъзосисиз. Бу қийин бўлса ҳам, сиз муаммолар учун жавоб беришингиз шарт — худди ютуқлар билан фахрланишга ҳаққингиз бўлгани каби. «Мен» — бу доим «биз». Тореда айтилганидек, «ҳаракатсиз турма», ҳар биримиз ўз ролимизни бажаришимиз лозим. Агар ишлар ёмон кетса, раҳбар ўз айбини тан олади, агар ҳаммаси жойида бўлса, бошқаларнинг хизматларини тан олади.

Ишми ёки шляпа?

Ўзингизга нисбатан ростгўй бўлиш — ҳақиқатнинг асосий бир тури. Юрагингиз туб-тубида компания миссиясига ва шу миссияда ўз ролингизга; раҳбарларга ва бирга ишлаётган ходимларга; компания раҳбарининг айтган гапи компания вакилларининг қилаётган ишига мос келиш-келмаслигига ишониш-ишонмаслигингизни биласиз. Агар ташкилот ёки одамларнинг тўғри иш қилаётганига нисбатан ишончингиз, ҳис-туйғуларингиз бўлмаса, бурчингиз вазиятни виждонан баҳолаб, ўзгаришларга қадам қўйишдан иборат бўлади. Агар қўрқув ёки истиқболни нотўғри белгилашдан чўчиб, хавфсираб, ростгўйликни, энг аввало, ўзингизга нисбатан танламасангиз, у ҳолда мақсадни йўқотасиз, ахир сиз шу мақсад учун тиришиб меҳнат қилаётган эдингиз, мақсад йўқолгандан кейин эса ишингизни ёқтирмай қоласиз. Виждонсизлик қилишга мажбур қилаётган босимга қарши туриш зарур. Шамол шляпангизни учириб кетишига йўл қўйманг. Фақат ҳақиқат ортидан боринг.

Қўрқув доим бўладиган муҳитда тўлақонли ишлашнинг имкони йўқ. Агар сизни арвоҳ кузатаётган бўлса, агар сиз доим орқамдан биров болта уради деб алангласангиз, ўйлаб кўринг, бу ташвиш ва хавотир сизнинг қанча куч ва вақтингизни ўғирлайди. Фаолиятингизнинг самараси

бўлиши эҳтимолдан узоқ. Сизда ҳам хавотир, асабийлик бор, агар уларга яна қўрқув қўшилса ёмон бўласиз.

Қўрқув қанчалар асосланмасин, кучли-кучсиз бўлмасин, бундан қатъи назар, ҳақиқат томон бўлинг. Ҳақиқат сизни қийнаган муаммоларнинг ечимига олиб келади ва сиз манзара реаллигига ишонасиз. Мақсадларингиз, катта вазифалар ҳақида эслатиб турадиган усулларни топиш зарур. Унга интилиш ва ҳақиқатгўйлик қаерда бўлсангиз ҳам вазиятни ўзгартиришга куч беради. Қўрқувга ҳақиқат кўзи билан қаранг, шунда синдириш учун қўрқувни ёриб ёки ундан нари кета олишингизни тушунасиз.

Ўз қўрқувларимиздан қутулганимизда, борлигимиз ўз-ўзидан бошқаларини қўйиб юборади.

НЁЛЬСОН МАНДЕЛА

Қўрқув ўрнини ишонч эгалласин

Бир одам уч нафар фарзанди ва қатъийликни тан олмайдиган холаси билан машинада кетаётган эди. Тушлик вақти бўлди. Хола болаларга ўгирилиб, уларнинг ҳар бирига бир бўлак шоколад бериб: “Фақат ойингларга айтманглар”, деб қўйди. Рулни бошқараётган одам четга ўтиб тўхтади: “Агар шоколаддан иштаҳаларинг бўғилмаса, уни ейишинглар мумкин. Ҳеч қачон ва ҳеч қачон ойингларга бу ҳақда гапиришдан қўрқманглар”, деди.

Ҳақиқатдан қочиш қўрқувнинг натижасидир. Биз ростгўйлигимиз учун камситилишимиздан хавфсираймиз. Қисқартириладиган ходимлар рўйхати нусха кўчириш аппаратимда эсдан чиқиб қолиб кетганида, мен нафақат хафа бўлдим, қизишдим, ғазабландим, балки қўрқдим ҳам. Одамлар нима деб ўйлайди? Улар менга ёмон муносабатда бўла бошламасмикин? Агар сиз дугонангиз ёки дўстингиз билан очиқчасига гаплашмасангиз, рафиқангизга (турмуш ўртоғингизга) бирор нимани тан олишга

қўрқсангиз, бу қандай ҳаёт бўлди? Бу ерда қандай қилиб яхши муносабатлар бўлиши мумкин? Худди шунингдек, агар ҳамкасблар, раҳбар ёки компания бошлиқлари билан ҳаққоний ва очиқ муносабатлар бўлмас экан, бу қандай иш бўлади? Бундан қандай сабоқ олиш мумкин, салбийсидан ташқари. Бунинг устига, яхши компания қайдан бўлсин?

«McDonald's» асосчиси қачонлардир: “Қўрқувингни ишончга айлантир”, деган эди. Менга бу сўзлар ёқади. Қўрқув бизга имкониятлар очиладиган келажакка ўтиш йўлларни тўсади. Қўрқув қўрқаётган нарсаларимизга ўзимизни қул қилади. Шунинг учун маъқулламасалар ҳам, доим ҳақиқатни гапиринг.

ҚЎШИМЧА: очиқлик

- Атрофдагилар билан қанчалар ҳаққонийсиз?
- Ўзингизни тушунтиришлар, изоҳлар, айбловлар, жоҳилликлар билан алдайсизми? Ўзингизга нисбатан нимада ноҳақсиз? Яқинларингиз ва дўстларингизга нисбатан-чи? Қўл остингиздагилар ва ҳамкасбларингизга нисбатан-чи? Буни қандай ниҳоясига етказиш мумкинлигини ўйлаб режа тузинг.

- Соҳангизда ёки ташкилотда ҳеч ким шуғулланмаётган муаммо борми?

Ҳал қилиш, шуғулланиш учун муаммони қандай қилиб юзага чиқарган бўлардингиз?

- Ишингиз ва бир-бирингиз билан муносабатларингизни тавсифлаш учун компанияда қандай сўзлар қўлланилади? Улар иш моҳиятини аниқ ифодалайдими?

Ўзингиз ҳаракат қилаётган ҳолатни яна ҳам яхшироқ ифодалайдиган бошқа сўзлар борми?

- Ўз гуруҳингизда қандай қилиб янада ишончлироқ муносабатларни ўрнатган бўлардингиз? Раҳбарлигингиз остида ишлаётган жамоада-чи?

- Сиз тан олишингиз керак бўлган ҳақиқат борми? Ҳозир қандай қадамларни ташлай оласиз? Келажакда-чи?
- Ҳаётингизда қўрқув борми? Ташкилотингизда-чи? Ундан қандай қилиб қутулган бўлардингиз?

7

ФАОЛІК

Ҳаракатсиз турма...**ЛЕВИТ 19:16**

Ҳаракатланаётган инсондек фикрла, фикрлаётган инсондек ҳаракатлан

Ховард Шульц машҳур етакчи ва ажойиб тадбиркор. У ўзига нима кераклигини яхши билади ва ҳеч қачон енгилмайди. Буюк мақсадига қатъийлик билан эргашади. Унинг руҳияти, ўз қадриятлари ва ўзи бирлаштирган одамларнинг қадриятларига содиқлиги — «Starbucks»нинг муваффақияти манбаидир. Ховард компанияда катта мақсадга интилиш, мустақиллик, бир-бирига ва биз хизмат кўрсатадиган одамларга чин дилдан ғамхўрлик қилиш маданиятини шакллантирди.

Янги маҳсулотлар ёки мижозларга хизмат кўрсатиш усуллари ҳақида гап кетганда, Ховард қабул қилинган қарорни доим ҳам маъқулламаган. Аммо жамоа у ёки бу масалада бир келишувга келганларидан сўнг, у ҳеч қачон: “Бу иш бермайди” ёки “Бу мазали бўлиши мумкин эмас” демайди. Агар бирор янги ғоямиз бўлса, унинг устида ишлаб, амалга оширмаганимизга қўймайди. Ва биз натижага эришамиз, гарчи якуний натижамиз ғоя бошида кўзда тутилганидан фарқ қилса ҳам. 1977 йилда қаҳва хомашёси деярли уч баравар ошиб кетганда Ховард ошган харажатлар ўрнини қоплашнинг қўшимча усулларини қидириб, аввалгидек энг яхши навларини ишлатиш принципини сақлаб қолди. Бу ягона тўғри йўл бўлиб, танлов имконияти йўқ эди. «Pepsi» билан ҳамкорлигимиз давомида Ховард у билан шерикчилик зарурлигини билар ва ишни давом эттиришни талаб қилди, ҳамкорлигимиз натижасида бизнинг бутилкали фрапучино яратилди.

Ҳар қандай ғояни амалга ошириш қатъийликни талаб этади. Сиэтлда биринчи қадамларни қўя бошлаган пайт-

ларимизда мусиқа «Starbucks» фаолиятининг бир қисми эди, аммо тиришиб ишлаш мусиқани бутун компанияда унинг таркибий қисмга айланишга олиб келди. У тасаввур қилганимиздан кўра катта аҳамиятга ва ижодий характерга эга бўлди. Ховард мусиқага ягона шляпамизни кенгайтириш омилидек қаради — одамларни илҳомлантириш миссиямизга мувофиқ келадиган қаҳва тайёрлаш санъатига яхшигина қўшимча бўлди.

Ховард Шульц қатъиятли, саботли. Ҳар қандай фикр, ғоя унингдек даражасидаги ишонч ва ишга содиқликка эга бўлган одамлар сабаб рўёбга чиқади.

Ҳаётдаги ажойиб ўзгаришлар унинг ўзидан ҳам узоқроқ яшайдиган нарсаларга сарфлашдир.

УИЛЬЯМ ЖЕЙМС

Ҳиссиёт, собитқадамлик ва қатъият

«3М» компанияси омадининг бошланиши, энг аввало, омадсизлик бўлган. «3М» кон қазиш корхонаси сифатида иш бошлаган, ишлари ёмон кетгач, ҳеч ким — директорлар кенгашидан тортиб хизматчиларгача — ортга чекингиси келмаган. Улар абразив материаллар ишлаб чиқаришда фойдаланиладиган хомашё — корнуд (қаттиқ металл)ни қайта ишлаб, компанияни сақлаб қолишга қарор қилишган. Дастлабки мўмай даромад бухгалтер Уильям Мак-Найту шарофати билан қўлга киритилди, у сифатли абразив мато (жилвирли қоғозга ўхшаган) яратилган “Three-M-Ite” деб ном олган жуда ҳам оддий биринчи лабораториянинг асосчиси эди. «3М»нинг компанияни сақлаб қолишга бўлган кураши шу кашфиёт билан тугади ва унинг катта муваффақиятлар томон ҳаракатлари бошланди.

Мен бизнесда ўзгармас қонун бор деб ҳисоблайман: сўз — бу сўз, тушунтириш — бу тушунтириш, ваъда — бу ваъда, фақат битта нарса аниқ — сизнинг қандай ишлаётганингиз. Иш умидли, билимли ва дадил эканингизнинг энг яхши ўлчови. Фақат ишгина сизга ўсиш эркинлигини беради.

ХАРОЛЬД ЖЕНИН

Етмиш беш йилдан ортиқ вақтдирки, компания тажрибалар олиб боради, қайта ишлайди. Кўпгина кашфиётлари омадсиз бўлди; улар орасида маҳкамлайдиган елим бўлмагани учун қўллаб кўрилмаганлари ҳам бор.

Лаборатория ходимларидан бири “шунчаки нима чиқиши”га қизиқиб, тажриба қилиб кўрган ва натижада қизиқ хоссали — ёпишқоқ, лекин қотириб ёпиштирмайдиган модда ҳосил бўлган. Маҳкам ёпиштирмагани учун бошқа бир ходим (у черковда куйлар ва хор китобининг керакли саҳифаларини майда қоғозлар билан белгилаб юрар эди) кашфиёт ҳақида билмагунча ва ундан ёпишқоқ қоғозчалар яратилгунча бу модда асосида қандай маҳсулот яратиш мумкинлигини компанияда ҳеч ким ўйлаб кўрмаган. «Post-it» наклеякалари шу тариқа яратилган; ҳозир улар офисимизда худди скотч каби зарурий ашё ҳисобланади.

Тамаддилар керак!

«Starbucks»даги катта мақсадларимдан бири қаҳвахоналаримизда озиқ-овқат йўналишини ривожлантириш бўлди. Уч ёки тўрт марта ўриниб кўрдик ва омадсизликларга учрадик. Айтайлик, сэндвичлар. Компанияда ўз карьерамни бошлаганимда улар қўлбола тайёрланар эди. Бу жуда кўп вақт талаб қилар, қаҳва ичишга келган одамлар эса узун навбатда туриб кутишга мажбур бўлар эди.

Шунинг учун сэндвич тайёрлашдан воз кечдик ва унга қайтишни ният қилмадик.

Аммо қанчадир вақтдан сўнг мижозлар қаҳвахонада кун ўртасида тамадди қилиб олишни, олдиндан тайёрланган сэндвичлар бўлса ҳам майли, деб сўрашди. Биз шу вариантни қўллаб кўрдик, лекин бу бизни қониқтирмади. Ўшанда таклиф қилган маҳсулотимиз компанияга даромад келтирмади ҳам, мижозларни қувонтирмади ҳам. Шу тариқа иккинчи уринишимиз ҳам омадсизлик билан тугади. Бизга қизфинлик, собитқадамлик — омад шартлари етишмади. Сэндвичлар тури бошқа тамаддилар каби жуда ҳам кам ва улар мижозларнинг талабларига тўла жавоб бермасди. Ҳатто директорлар кенгаши ҳам унинг баҳридан ўтмоқчи эди. Лекин мижозларни қониқтириш зарурати қолди — сўзсизки, савдо ҳажмини ошириш керак эди. Мен шундай ўйладим: бир финжон қаҳвага енгил ва мазали егуликдан бошқаси мос келмайди. Олий сифатли қаҳвага юқори сифатли пирожний, сэндвич, печенье ва бошқа егуликлар таклиф қилишга нима халақит беради? Ва мен уринишда давом этаман, деб ўзимга сўз бердим.

Фикримча, озиқ-овқат йўналишида тўсиқ бор эди ва унга юзаки ҳамда аҳамиятсиз деб қаралар эди. Шунинг учун ҳеч ким унга қалб қўрини бермасди. Албатта, тамаддилар қаҳвадан фарқли ўлароқ, “тождаги дур” эмас, аммо келажаги бор эди. Муаммога қараб, йўналишга умумжамоат овқатланиш соҳасида катта тажрибага эга менежер масъул бўлишини англадим, аммо у лойиҳага керакли одамларни жалб қила олмасди. У мени ёқтиришмайди ёки ўзимизни одам деб ҳисоблашмайди деб шубҳаланарди. Аслида эса, ҳаммаси тескариси — уни яхши кўришар ва ҳурмат қилишарди. У фақат ўзининг омадига ўзи ишонмади.

Агар бирор нима ўхшамаса, муаммо кўпинча одамларнинг ўзида, уни қайта ишлаш қобилиятларида бўлади. Бизда умумжамоат овқатланиш соҳасидаги эксперт билан

энг қийин вазифаларни бажаришга ҳам тайёр турадиган, стратегиялар бўйича ёш менежернинг қобилиятларини бирлаштириш ғояси пайдо бўлди. Бу икки одам бир-бирини тўлдиришига ишонардим, аммо йўқ: эксперт бирор ким билан жуфт бўлиб ишлашдан бош тортди. У бошқа компанияга, ўзига кўпроқ мос келадиган, кейинчалик катта ютуқларга эришган жойга кетди.

Ёлғиз қолган ёш менежерни йўналишни ўз қўлига олишига кўндиришга тўғри келди. У таклифга қўрқув билан қаради: вазифа мураккаб эди, карьераси тўхтаб қолишидан ҳам аввал, қаҳвахонада шу лавозимда ишлаган устозларининг омадсизликларга учраганлари менежерни чўчитарди. Мен бу лойиҳага ёш менежер мос келишига қатъий ишонардим ва унга: “Ҳақиқий иш билан шуғулланиш учун бу сизга ажойиб имконият. Бу ерда сиз чинакам ютуқларга эришасиз ва нималарга қодирлигингизни исботлайсиз», деб номзодликни таклиф этдим. У бир ойча ўйлади, сўнг розилигини маълум қилди.

Бир ҳафта ўтмаёқ биз унинг танлови тўғрилигига ишонч ҳосил қилдик. У янги ишини ва озиқ-овқат йўналишини яхши кўриб қолди. Мен доим “Яхши кўрган ишинг билан шуғуллан, шунда омад сен томонда бўлади” нақлини ёқлаб келганман. Карьера ҳақида хавотир олманг, шунчаки туғма қобилиятларингиз юзага чиқишига имкон беринг. Мисолимиздаги ёш менежер омадга эришишни мақсад қилди ва унга ишонди. Менежер ва унинг жамоаси «Starbucks»даги озиқ-овқат йўналишига жавобгарликни ўз зиммасига олдирди ва уни ривожлантирди. Ҳозир тамаддилар савдоси даромади энг тез ўсадиган тармоқларимиздан бирига айланган.

Бу воқеанинг мазмуни шундай. Ўз ғоясига ишонадиган, уни бутун қалби билан ҳис қиладиган ва уни рўёбга чиқариш учун ишлашга тайёр, қийинчиликлар олдида тўхтаб қолмайдиган одамни топинг, эртами-кечми, балки жуда ҳам тездир, унга бошқалар келиб қўшилишади. Биз

мақсадга етдик, чунки биз керакли одамни топдик ва у қийин топшириқни бажаришдан қўрқмади; унинг ишончи ва қатъиятлилиги боис омадимиз келди. Хулоса сифатида ҳамма айтганларимни Хенри Форднинг бир гапи билан ифодаламоқчиман: “Уддалай оламан ёки қўлимдан келмайди деб ўйласанг, иккала ҳолатда ҳам ҳақсан».

Мазагран ёрлиқли фрапучино

Шиша бутилкали ичимликни биз «Pepsi» компанияси билан биргаликдаги лойиҳамизда ўйлаб топганмиз. Шу турдаги дастлабки маҳсулот “мазагран”, хорижий француз легионида ўйлаб топилган ва газланган қаҳва ичимлигини назарда тутди. Ичимлик лойиҳаси тўла маънода муваффақиятсиз бўлди. Ажойиб қаҳва таъмига эга бўлиши ва ҳаммага ёқишига қарамай — баъзилар ҳатто мазагранни музқаймоқ билан ғаройиблигини билдилар — айримлар уни маъқулладилар. Бундан ташқари, биз ичимликни музқаймоқ билан бирга сотмадик, мижозларга ёқадиган бутилкали ичимлик сифатида яратишни ўйладик. Мен мазагран бутилкасини олдим ва ўзимга ўз хатоларимдан сабоқ олишимни таъкидлаб туриши учун уни ойнасимон шишали қутига солдим. Мазагран шу тариқа тарих бўлиб қолди, аммо «Pepsi» билан биргаликда бутилкали ичимликни яратиш давом этди.

Ўша пайтда бизнинг қаҳвахоналаримизда фрапучино — буюртмачининг олдида тайёрланадиган яхна қаҳва ичимлиги пайдо бўлди ва тезда оммалашиб кетди. Унда нега, — ўйладик биз, — фрапучинони бутилкада чиқариш мумкин эмас?

Бутилкали фрапучинонинг савдоси миллиард доллардан ортиқ даромад келтирадиган бизнесга айланди. Бунинг устига, бутилкали ичимликлар чиқариш «Starbucks»-нинг иши эмас, ўзимизга: “Бу ҳамкор, бу бозор, мижозлар билан бундай алоқа биз учун эмас”, дея қарор қилиб, ўз фикрларимиздан қайтишимиз мумкин эди.

Бироқ биз “Ҳа, бунда бир хайр бор” дедик — ўз фикри-мизда қолдик. Мазагран мос келмади, фрапучино эса мос келди. Фрапучино аввалгидек ҳамма учун мақсад сари собитқадамлик, қатъийлик ва ўз ишини севиш сабоғини беради. Агар бирорта ғоя ишламаса, кейингисига ўтинг, олдинга ҳаракат қилишида давом этинг, фаолиятдан тўхтаманг.

Қалб учун жой

Кўп компанияларда омадсизликни нишонлаш қабул қилинмаган, биз эса нишонлаймиз ва балки бунга яна ҳам кўпроқ эътибор қаратишимиз керақдир, деб ўйлайман. Бундай тадбирлар ортга чекинмасликка, янги вариантларни қўллашга ўргатади. Шубҳасиз, улар ўзаро ишончни ҳам мустаҳкамлайди. Одамлар бирор нимага эришишларига ишонишлари ва ҳаракатлари охири омадсиз бўлса ҳам, уриниб кўришга ҳақли эканликларини тушунишлари керак, ахир ғоянғизнинг қандай бўлишини олдиндан белгилашнинг имкони йўқ.

Омадсизликни нишонлаб, кўрқувдан халос бўласиз. Одамлар таваккал қилишдан кўрқмай қўядилар, чунки бундан ёмон нарса чиқмаслигини биладилар. Таваккал қилмаслик истаги билан, албатта, курашиш керак, худди ҳаракатсиз қолишга қарши курашгандек. «Starbucks»да биз ҳеч қачон янглишмаслик учун фаолиятдан тўхтаб қолган эмасмиз. Қатъият, ғоя иш бермаган тақдирда ҳам уринишда давом этиш сизни кутилмаган лаҳзада ютуққа олиб келади.

Бизнинг мусиқа йўналишимиз қаҳвахона ҳаётининг табиий ва теран таркиби сифатида бошланган. «Starbucks» фаолиятини бошлаган дастлабки йилларда қаҳвахона менежерларидан бири Тимоти Жоунз мусиқа чалиш учун ўйида тасмага мусиқа ёзиб олган ва ишга олиб келган. Кейинроқ мусиқа билан таъминлаш борасида овоз ёзиш фирмаси билан шартнома тузганмиз. Мижозлар қаҳвахона

нада янграётган мусиқа ҳақида сўрашар ва уни қаердан сотиб олиш мумкинлиги билан қизиқишарди. Шунинг учун биз ўзимиз ёзиб олиш ва ленталар сотиш билан шуғуллана бошладик.

Компакт-дисклар пайдо бўлиши билан унинг ишлаб чиқарилишини ҳам йўлга қўйдик. Кўп йиллар давомида мусиқа бизнесимизнинг муҳим эстетик таркиби бўлди. Биз одамлар ўзлари ва бошқалар билан муносабатларини тиклаш мумкин бўлган “учинчи маконда” ҳис қилишларини — уйларида ҳам эмас, ишда ҳам эмас — дам олишларини хоҳладик.

Жараён доим ҳам силлиқ кечмаган — бу вақт, куч, фидойилик, ким ва вазифанг нимадан иборатлигини билиш орқали юзага келадиган уриниш, хатоликларни талаб қилган.

Ҳамма жойда мусиқа янграши учун «iPod» плерлари пайдо бўлгунига қадар биз эшитиш учун киоскаларда, дискларни ёзишга буюртма бериш станцияларида тажриба қилиб кўрдик. Ҳар иккала ғоя омадсизлик билан тугади. Аммо барибир, кўп ҳолларда содиқлик мукофотланади. Биз ўзимиз машҳур қўшиқчиларнинг қўшиқлари ёзилган хусусий дискларимизни чиқара бошладик ва 2004 йилда Рэй Чарльзнинг «Genius Loves Company» номли альбомини чиқаришда иштирок этдик. Альбом бир вақтнинг ўзида ҳам тижорий, ҳам бадиий хитга айланди. Бу альбом бирваракайига «Грэмми»нинг саккизта, шу жумладан, бизга энг ёққани — “Йил альбоми” мукофотига ҳам сазовор бўлди.

Биз ва мижозларимиз ўртасидаги яна бир кўприк — одамларни илҳомлантирувчи китоб бўлди. Аввалига қаҳвахоналарда Опра Уинфи китобхонлар клуби учун саралаган китобларни таклиф қила бошладик. Охири бу ғоя бизга тўғри келмади, аммо биз китоб ўқиш ва ўқилган китоблар ҳақидаги таассуротларни алмашиш тарафдорлари бўлиб қолдик.

Кейинги уринишимиз, назаримизда, биз хизмат қилаётган одамларга нимадир демоқчи бўлган алоҳида китоблар билан ишлаш бўлди. Ишмаэл Беанинг Америкада эркинлик топган Сьерра-Леонлик аскар-йигитнинг юракни ларзага соладиган ва кечинмалари юксак маҳорат билан ҳикоя қилинган “Олис йўл” китобини танлаганимизда бу китоб ҳали оммалашмаган эди. Аммо китоб бизни ва бошқа китобхонларни жонлантирди, биз китобни севдик ва уни фахр билан қўллаб-қувватладик. “Олис йўл” бутун мамлакат китоб дўконларида биринчи рақамли бестселлерга айланди. Бизнинг қаҳвахонамизнинг ўзида китоб юз минг ададдан ортиқ сотилди.

Омад келади ва кетади, бу шубҳасиз. Ҳамма нарса амалга ошавермайди ахир, сиз барибир ғоянғизни хатолик бўлишини ёки омад келтиришини билмагунча ўз фикрингизда қолаверасиз.

Биз қаҳвахонада мусиқий ёзувлар, китоблар, фильмлар ва ҳатто «New York Times»ни сотдик. Буларнинг бари бизнесимиз юраги — «Starbucks»да ишлаётган одамлар ва «Starbucks» хизмат кўрсатаётган одамларга мос келарди. Биз қайта ва қайта ўзимизни кашф этамиз ва ўйлайманки, доим шундай бўлиб қолади.

Бу каби йўналишларга молиявий томондан қизиққан бўлсак ҳам, маркетинг тактикаси ва даромад кўриш манбаси сифатида қарамадик. Жуда оддий йўналиш бўлгани учун шуғулланмадик. Бизни мақсадимиз, бош вазифамиз ва ютуққа эришиш имкониятларимиз борасидаги жиддий ички шубҳалар чулғаб олганди. Пул бошқармаганда инсон ишни муҳимга айлантирадиган, таассуротларни тёранлаштирадиган, хизмат кўрсатишни янада сифатли қиладиган кўп нарсаларни ўйлаши мумкин. Мусиқа, китоб, фильм сабаб ҳаётимиз мазмунга тўлиб борди.

Фаоллик ва сабр ўртасидаги мувозанат

2007 йилда дунёда ҳар кўни ўртача ҳисобда «Starbucks»нинг еттига ёки ҳафтада элликта қаҳвахонаси очилар эди. Биринчи йиллари ҳаммаси бошқача бўлган: янги бозорга чиқишимиз учун кўп вақт талаб қилинган, баъзан жараён биз ўйлагандан кўра узайиб кетарди. Бу вазиятда, табиийки, хавотирланасан, “бу шаҳарда ўз миссиямиз билан ортиқчага ўхшаймиз” деб ҳам ўйлайсан. Аммо тажрибамиз шошмасликка ундади ва бу оддий сабоқ қайта-қайта такрорланди.

Фаолиятимизнинг бошланишида «Starbucks» бренди бутун жаҳонга ёйилмаган, умуммиллий, ҳатто маҳаллий ҳам эмас эди. Бизда мижозларнинг базаси мавжуд эмасди. Янги ҳудудда ҳар бир очилишимиз аввалгилари каби таваккалга асосланганди. У ёки бу бозорга ҳақиқатан чиқиш учун баъзан йиллар керак бўлди. Бироқ биз ҳамкорларимизнинг муваффақиятга эришишига уларга керакли вақтни ва мос инструментларни бериб ёрдамлашишимизга ишондик.

Миннеаполисда қаҳвахонани қандай очганимиз, савдо ҳажми кутилганидан анча паст бўлгани ҳамон ёдимда. Биз бир-биримиздан: “Нималар бўляпти? Балки «Starbucks»нинг кенгайиш чегаралари шу ерда тўхтар, унинг ўсиш имконияти қолмагандир?” деб сўрардик. Лекин лойиҳага қўшимча вақт берилди, олдин ҳам, кейин ҳам қилганимиздек, ўша ҳудудда янги қаҳвахоналар очилди, охир-оқибат ишонганимиздек, қайсидир паллада муваффақият юз очди ва ўсиш жадаллашиб кетди.

Сўзсизки, омадга эришиш кафолатланмаган. Аксарият компаниялар савдо нуқталарини ёки хизмат кўрсатиш шохобчаларини омадсиз очганлар. Бизнинг вазиятимизда омад сабр билан асосланган — молиявий имкониятларни кутганмиз. Сабр учун етарлича ресурс бўлиши керак. Шунинг учун биз юта олмайдиган бўлагимизни тишлашдан тийилдик ва ҳеч қачон компания ҳаётини хавф остига қўй-

мадик. Ҳамма ерда биттадан қаҳвахона очиб, бирданига бир қанча бозорга чиқиб кетмадик, балки шаҳарларни бирма-бир ўрганиб, кетма-кет очдик. Ўз ишимизга бўлган ишончимиз ва сабримиз тўфайли ишимизни охирига етказдик ва «Starbucks»нинг бугунги ривожланиш босқичига эришдик.

Тўхташ таслим бўлиш дегани эмас

Ишга кўр-кўрона эмас, балки маълум принципларга мос равишда киришилади ва биз доим ўзимизда ҳақиқатан шундай эканлигини синашимиз ҳамда ишонишимиз керак. Хатти-ҳаракатларимизни тамойиллар бошқарганида, биз тўғри йўлда эканимизга ишонишимиз мумкин. Ақл билан ҳаракат қилиш учун атрофдагиларни ва ўзингизни тушунишингиз зарур. Агар уринишни давом эттирайми ёки омадсиз ғояни шу ерда тўхтатайми, деган савол сизни боши берк кўчага киритса, уни ўз тамойилларингизга мувофиқ келиш-келмаслигини текширинг, ички овозингизга қулоқ тутинг. Бирор ерда тўхтаб қолсангиз, аммо кейинги бурилишда омад кутаётганини билсангиз, ҳаракатланишда давом этинг. Фақат ўша “бурилиш”гача бўлган масофа қисқариш ўрнига узоқлашиб бораверса, у ҳолда тўхташ керак бўлади. Ўз хатонгизни тан олинг ва уни тўғрилашга ҳаракат қилинг.

Кўп ойлар давомида биз “чантико” номли шоколадли ичимлик устида ишлаганмиз. Унинг нафис таъмга эга бўлиб, озгина миқдори ҳам кишини роҳатлантиради — 1-2 қултумдан ортиқ ичолмасдингиз. Бу далил маркетинг тестида тасдиқланди, ичимлик ҳамма қаҳвахоналарга киритилганда эса у “кетмади”. Уни сақлашга ҳаракат қилдик, бари бефойда — мижозлар уни сотиб олмадилар. Тўхташга ва чанतिकодан воз кечишга тўғри келди.

Баъзан қатъиятимиз керагидан ортиқ кучайиб кетади. Шунини ёдда тутиш керакки, тўхташ таслим бўлиш дегани эмас. Сиз фақат аввалги йўлдан ҳаракатланишдан тўхта-

сиз, чунки унинг хатолигига ишонч ҳосил қиласиз, бу мақсаддан воз кечиш эмас, балки йўналишнинг ўзгаришидир.

Инь ва янь фикрлар ва фаолият

Юнонлар ақл-идрок худоси Апполонни ҳам, ҳаётини куч худоси Дионисни ҳам улуғлаганлар. Бу икки моҳият бир-бири билан боғлиқ: агар ҳеч нимага қўл урилмаса, ҳеч нарса содир бўлмайди, аммо ҳар қандай иш аввалдан обдан ўйланиши керак.

Муаммо шундаки, одатда, биз у ёки бу томонга оғамиз. Бир ўйламасдан баҳсга киришамиз, бир ўз вақтида баҳслашмаганимиздан афсусланамиз. Бир янги лойиҳага ҳамма нарсани тикамиз, бир потенциал чиқим ва даромадни чамалаб, қимматли вақтимизни йўқотамиз.

Ўзини биладиган одам нимага кўпроқ мойиллигини аниқлайдиган ҳолатда бўлади, ичидаги қарама-қарши томонлар овозини тинглашга ўрганади. Мен сизни ўз одатий хулқингиз ва унга зид атворингиз ўртасида қатъий мувозанатни сақланг демайман, аммо сиз учун табиий бўлган ўз йўналишингизда фаолроқ ҳаракатланишга интилинг.

Бунга эътибор қилиш учун ақл-идрокли бўлиш керак. Қадимгилар фикр ва ҳаракатни мувозанатда ушлашга уринишган. Бунинг моҳияти шундаки, ҳаракат қилишдан олдин, шу ҳаракатни англаган тарзда амалга оширишни ўйлаш керак.

Ҳаракатланаётган инсондек фикрла, фикрлаётган инсондек ҳаракатлан

Менинг шиорим — “Ҳаракатланаёт инсондек фикрла, фикрлаётган инсондек ҳаракатлан!” Баъзан бу шундай жаранглайди: “Ҳис қил! Бажар! Ўйла!” Одатда, биз аввал ўйлаймиз, шундан сўнг ҳаракатланишга тушамиз, биринчи нишонга оламиз, сўнг отамиз. Агар биринчи бўлиб отсак, осонгина адашиш ёки ўзимиз яраланишимиз, отишни

ортга сураверсак, муҳим имкониятни қўлдан чиқаришимиз мумкин.

Ўзимизни ўрганиб ягона шляпамизни излаётганимизда секин-аста қачон ўйлашни, режалаштиришни ва муҳокама қилишни, қачон вазиятни таҳлиллашни ва ҳаракатдан тўхташ зарурлигини ўзлаштириб борамиз. Раҳбарнинг шахсий тамойиллари — ҳушёрлик, тушуниш, масъулият — буларнинг бари ҳаракатни фикр ва ҳис-туйғу билан мутаносиб бўлишини назарда тутати. Аммо ёдингизда бўлсин: ҳаракатсиз ҳаёт йўқ. Эмерсон айтганидек, “Худо ўз санъатини қўрқоқлар орқали намоён этмайди”.

Ҳеч нимага қўл урмай, потенциални ҳаётга татбиқ этмай натижага эришиб бўлмайди. Агар сиз бирор нимага таъсир ўтказмоқчи бўлсангиз, имкони бор нарсани амалга оширишга ишонсангиз, у ҳолда фаолиятни бошланг.

Ҳаракатсизликда қолиб, сохта хотиржамликда яшашдан ёмони йўқ.

ҚЎШИМЧА: фаоллик

• Ҳаётда ва ишда илҳомланишга, сабитқадамликка ва қатъиятлиликка нима халақит қилипти?

• Фидойилик, вақт ёки қатъиятни ҳар доимгидан кўпроқ талаб қилаётган қайси ишни тўхтатишга тайёрсиз?

• Қопқонга тушганингиз ва ҳаракатларингиз вазиятни кескинлаштиришини қандай аниқлайсиз?

• Ўзингиз ва ташкилотингизнинг омадсизликларини қандай нишонлайсиз?

• Нимага кўпроқ таянасиз — ҳаракатгами ёки фикрга? Сўнги вақтларда қайси томонга оғаётганингизни кузатдингизми? Нималар содир бўлди?

• Боши берк кўчага кириб қолмадингизми, йўналишни ўзгартириш талаб қилинмаяптими? Ўз тамойилларингиз асосида аниқлаб, кейинги ҳаракатларингиз нималардан иборат бўлиши кераклигини белгиланг.

8

**ҚИЙИНЧИЛИКЛАРГА
ҚАРШИ ТУРИШ**

**Ҳар қандай бахтсизлигимизнинг манбаи
— биз қарши курашаётган нарсада эмас, балки
курашаётганимизнинг ўзидадир.**

НОМАЪЛУМ МУАЛЛИФ

Биз энг аввало инсонмиз

Ишимиз, карьерамиз, ҳаётимиз адоғи йўқ қийинчиликларнинг кетма-кетлигидан иборат. Тўғри, уларнинг кўпгина қисми у қадар катта эмас ва ортиқча куч сарфламай бартараф этиш мумкин. Биз мураккаб вазиятларни ҳал қиламиз, тўғри йўлни топамиз, ким биландир муроса қиламиз, кимгадир ёрдам беришни рад қиламиз ёки шунчаки керакли ишни бажарамиз. Қийинчиликлар билан бирга ҳаловатсизлик, ташвиш, стресслар ҳам келади, ортидан эса уларни бартараф этганимиздан қувонамиз; буларнинг бари ҳаётимиз, ишимиз мазмунини ташкил этади. Кундалик муаммолар бизни хавотирга солади, ҳаяжонлантиради, мақсадларимиз ва вазифаларимиз ҳақида унутмасликка ёрдам беради, улар ўргатади ва синайди. Муаммо ва қийинчиликлар туфайли атрофдагилар билан мулоқотда бўламиз. Қийинчиликлар ташвиш, шунингдек, илҳом манбаидир.

Конькичининг мувозанати

Мен кўпинча ҳаёт ёки ишни конькида учишга ўхшатаман. Ишда ҳам, муз устида ҳам доим ўзимизни тўғрилаймиз, олдинга ҳаракатланамиз ва ростланамиз. Катта ва кичик муаммолар бизни оғишга (кучли ва у қадар кучли бўлмаган), бахтиёр дамлар эса яна юқорилаш имкониятидан фойдаланишга мажбур қилади. Агар ўзимизга ҳаддан ортиқ бино қўйсак, ички овоз тўғриланиб олишга ёрдам беради. Аммо моҳият шундаки, биз доим мувозанатни сақламай у ёки бу томонга оғамиз.

Хавфда қолиш эҳтимолларини камайтиришнинг имконияти доим мавжуд, бунинг учун шиддатни пасайтириш ва бир маромда ҳаракатланиш керак. Айрим ҳолатларда бу бутунлай тўхташ демақдир. Ана шу пайтда кейинчалик ноқулай шароитга айланадиган, айна дамда қулай ҳисобланган шароитда қоламиз. Қулай шароитлардан чиқиш таназзулга олиб келиши мумкин, худди режалаштирилмаган таваккал каби. Етарли бўлмаган туртки ва йўналишсиз йиқиламиз. Конькичи тажриба орттирмагунича ва тез ҳаракатланишни ўрганмагунича оёқда туриши ва мувозанатни сақлаши қийин бўлади. Худди шунингдек, йўналишсиз, узлуксиз ривожланадиган қадриятларсиз, аниқ қўйилмаган вазифаларсиз биз ўйлаганларимизни амалга оширишимиз, умид қилганларимизни рўёбга чиқаришимиз даргумон.

Таназзул: сукунат олдидаги бўрон

Баъзан умидимиз юқори бўлганда, муаммолар ҳам шунга мувофиқ катта, жиддийроқ бўлади: мактабдаги кўнгилсизликлар ёки боланинг ўз дўстлари билан келишмовчилиги; касаллик, ишдаги омадсизлик ёки яқин одамнинг феъл-атворидаги мураккабликлар; лойиҳамизнинг боши берк кўчага кириб қолиши ва унинг тақдири қил устида туриши, биз эса нимада хатога йўл қўйганимизни жониқиб тушунишга ҳаракат қилиш ва ҳ.к. Худди коньки оёғимиздан сирпаниб чиқиб кетгану, биз йиқилаётгандай ва ушлаб қоладиган нарса йўқдек ҳис пайдо бўлади.

Қийинчиликлар албатта ёмон ҳодисалар билан боғлиқ бўлавермайди: уларни қувончли ва исталган воқеалар ҳам юзага келтиради. Янги талаблар натижасида пайдо бўладиган ўзгаришлар ҳам стрессга солади. Масалан, янги ўй сотиб олиш, ўғил ёки қизингизнинг пулли коллежда ўқиши, янги корхона очиш ёки ҳамкорлик қилиш учун катта маблағ йиғишга қарор қилишга тўғри келди. Табиийки,

сарфланадиган пул, вақт ва асаб ҳақида ўйлаб ташвишланасиз. Аммо қарор қабул қилингандан, бажарилгандан ва болангиз таассуротларга тўлиб таътилга келгандан, мижозлар кела бошлагандан ёки сиз курашган тўсиқ-ғовлар ортда қолгандан сўнг бўшасиз, танангиз ва руҳиятингиз таранглиги ёзилади, сиз қувончни ҳис қиласиз. Карьера қилишни режалаштириш соҳасидаги эксперт Лоренс Болд бундай вазиятни “қарор қабул қилиш кризиси” деб атайди. У юнонча “крисис” сўзи оддийгина “ечим”, “хулоса” маъноларини англатишини таъкидлайди, вақт ўтиши билан эса сўз маъносида таназзул, ҳал қила олмаслик, қандай ҳаракатланишни билмаслик англашилади; кризис бизни янги йўналиш бўйича маълум ечимни қабул қилишга мажбур қилади.

Кризис раҳбарлик тамойилларининг нима учун кераклигини ҳамда тамойилларга нима учун бўйсунуш зарурлигини кўрсатади. У биздан ўзимизга ва бошқаларга нисбатан ҳалол бўлишни, вазифамиз нимадан иборатлигини, нималарни амалга оширмақчилигимизни, қаерга кетаётганимизни, бутун ташкилотни қаерга бошлаётганимизни билишимизни, эслашимизни талаб қилади. Агар ҳақиқатни тан олсак ва ўзимизга содиқ қолсак, бизнинг таянадиган нуқтамиз бор ва унга таянганда қийинчиликларга, қабул қилишимиз керак бўлган ечимларга юзма-юз келамиз. Биз таянчни йўқотиб, денгизда бошқа чўкмаймиз, муз устида сирпанмаймиз. Нимада турганимизни яхши биламиз ва бу атрофдагиларга ҳам яхши маълум бўлади.

Стрессли вазиятлар йўқ, фақат стрессли реакциялар бор.

НОМАЪЛУМ МУАЛЛИФ

Агар энг даҳшатлиси содир бўлган бўлса

Инсон ҳаёти қийинчиликлардан, бўҳронлардан ва ҳалокатлардан иборат. Қийинчиликларни енгимиз, бўҳронларни пайдо қиламиз, ҳалокатлар бизни йиқитади. Ҳаёт ва бизнесдаги айрим воқеликлар — фалокатлар — бизга боғлиқ бўлмаган сабабларга кўра содир бўлади. Баъзан воқеаларда ҳеч қандай “ижобийлик” бўлмайди. Одам ёки компания кризисни енгиб кучланади дейишади, аммо шундай ҳам бўладикки, чорасиз қоласан. Бундай вазиятларда, агар тамойилларимиз ва ривожланиб келаётган кадриятларимиз мавжуд бўлса, бизнинг фалокатдан осонроқ ўтиб кетишимиз чораси, албатта, бўлади.

Фожиага рўбарў келганда

Бу 1997 йил ёзда, «Starbucks» компанияси катта халқаро тармоққа айланганида юз берди. Бизнинг қаҳвахоналаримиз Қўшма Штатларда, Канадада, Сингапур ва Японияда ишлаб турар, Осиёнинг ва дунёнинг бошқа давлатлари бозорига ҳам чиқиш режалаштирилаётган эди, ҳамкорларнинг умумий сони ўттиз беш мингдан ошганди. Тармоқни яратиш жараёнида биз кўпгина стратегик, техник, молиявий, кўпинча шахсий қийинчиликларга дуч келдик, аммо ҳеч нарса бизни фожиага тайёр туришга ўргатмади.

Олтинчи июль, якшанба оқшомида, Мустақиллик кунидаги узундан-узоқ уик-энд тугаганда Вашингтондаги қаҳвахоналаримиздан бирига қаҳвахона ёпилгандан сўнг қуролланган ўғри кирди ва ўт очиб, у ерда ишлаётган уч нафар ҳамкоримизни отди. Уларнинг мурдасини эрталаб навбатчи инспектор топди. Тахминан, тунги учларда (Сиэтл вақти билан) уйга қўнғироқ бўлди ва Дин Торренга, Колумбия округи бўйича операцияларни бошқарадиган раҳбар менга даҳшатли хабарни маълум қилди. Оддий бир финжон қаҳва қўрқинчли фалокат келтириши, қайғуга бо-

тириши ҳатто энг даҳшатли тушларимизга ҳам кирмаган. Уч нафар ёш инсоннинг ўлими уларнинг оиласини, шаҳар аҳолиси ва бизнинг ўзимизни қаттиқ қайғуга солди. Мен Динни овутадиган бирор нима демоқчи бўлдим, аммо ярамизга малҳам бўладиган сўз тополмадим. Биз ҳеч нарсани режалаштирмадик, ҳал қилмадик, тавсия этмадик, оилаларнинг ва компаниянинг йўқотишларидан қайғуриб фақат телефонда ҳўнграб йиғладик. Ўша онларда биз ҳушёрликни йўқотганимиз учун ҳам йиғлаётганимизни билмасдик. Мен учун дунё йўқ бўлиб қолди. Ўлганлар “менинг фарзандларим” эди, ўша онда улар том маънода менинг фарзандларим бўлиши мумкинлигини ва улар қаҳвахоналаримизда ишлаётганларнинг оиласига, аъзосига ёки дўстига тегишли эканлигини ҳис қилдим. Бизнес “одатдагидек” бутунлай йўқ бўлди.

Ховард Шульц бу пайтда Шарқий соҳилда эди ва у са-ноқли соатларда Вашингтонга етиб келди. Ховард қурбонларнинг оиласи, ходимлар, шаҳарликлар билан учрашди. У алангламади, ўз реакциясини ҳеч нарса билан қиёсламади, ҳодисани фавқулудда рўй берган деб белгилаган расмий вакиллар регламентлар ортига яширинмади, ўзини ва компанияни судда айблаган тақдирларида қандай ҳимояланиш ҳақида ўйламади. «Starbucks» раҳбари сифатида у аввалгидек инсонлигича қолди, унинг юраги фожиага дахлдор ҳамма-ҳаммага очиқ эди. Ҳал қилувчи бу дамларда ташкилотдаги ва ундан ташқаридаги ходимлар ҳақиқий етакчи бўлиш қандайлигини шунда кўрдилар: қандай воқеа содир бўлмасин, одамлар мен учун биринчи ўринда туради.

Бўҳронли даврларда одамлар кўпинча роботларга ўхшаб қоладилар. Улар қандайдир жараёнларни излайдилар, хира, ёмон хаёллардан қочиш учун нима биландир машғул бўлишга уринадилар, ўз қобикларига кириб, ҳаракатланаётганга ўхшаб олиб, баъзан керак бўлмаган ишларни бажарадилар. Ҳамма ташкилотларнинг катта

раҳбарлари фожиага рўпара келганда кучли бўлиш керак-лигини биладилар. Бошқаларни эргаштириш, уларга ўр-нак бўлиш зарур.

«Starbucks» раҳбарияти қилган иш жуда ҳам оддий эди. Биз ўзимизни одамлардек тутдик — хафа бўлдик, ғамга ботдик. Биз биринчи навбатда инсонмиз, доим ин-сон бўлиб қоламиз. Бу дунёнинг оғриқларидан, зўравон-ликларидан яшириниб, офис эшиги ортига беркинишнинг иложи йўқ. Бизнес “фақат бизнес”дан иборат бўлиб қо-лавермайди — бизнес бундай ишламайди. Бош юракдан айро эмас, ахир.

Ҳақиқат ва яна ҳақиқат

Агар ходимлар ўзларини очиқ тутсалар, ростгўй бўл-салар ва жавобгарликдан қочмасалар, ташкилот фало-катни енгиб чиқади. 1982 йилдаги тайленол билан бўлган машҳур таназзул даврида, яъни препарат капсуласига ци-анид аралаштирилган ва бундан етти киши ўлган пайтда «Johnson & Johnson» компаниясининг ўша вақтдаги бош раҳбари Жеймс Берк ҳақиқатга юзма-юз келиш қанчалар муҳимлигини яхши билган. У иккиланиб ўтирмай, жамоат олдида чиқиш қилган ва бу воқеа унга маълумлигини ай-тиб, қўрқинчли далилларга изоҳ берган.

«Starbucks» қаҳвахонасида жиноятчи учта ёш одам-ни отиб кетганда ҳам худди шундай бўлди. Айнан бошга кулфат тушганда бизнинг ҳақиқий инсоний сифатларимиз намоён бўлади. Раҳбарлик тамойилларига эргашиб, сиз очиласиз ва ҳар қандай ишнинг уддасидан чиқишга қодир бўласиз.

Фалокат ҳақиқат рад этилганда келади. Ким яширинса, ўзига нисбатан ҳалол бўлмайди ва жавобгарликни ўзидан соқит қилади. Бош директор ўғирласа, бош раҳбар сўзида турмаса, бу корхона учун ҳам, унинг ходимлари ва у билан боғлиқ ҳаммага, ҳатто минглаб акционерлар ва ташкилот-

га ишонган бошқа одамларни ўз ичига олган уюшма учун ҳам фалокатдир.

«Enron» компаниясининг юқори раҳбарлари, эҳтимол, кўпгина муносабатларда машҳур одамлардир, ўз оиласига ва дўстларига садоқатлидир, аммо уларда ўзларига ва бир-бирларига нисбатан ҳалол, ҳақгўй бўлиш етишмасди. Омадсизликка учраганда ва техник таназзулга тўқнаш келганда улар ҳақиқатни яширдилар. Вазият ёмонлашаверди, компания эса далилларни ўрганиш ўрнига ўз ёлғонининг ботқоғига ботиб кетаверди.

“Жим бўл, бу ишлар унутилиб кетади, ҳеч ким ҳеч нарсани билмайди”, деб айтаётган ички овозга қулоқ тутганда биз ўзимизни ўзимиз хавотир ва сирлардан иборат оғир юк остига кўмамиз; “Сенинг айбинг йўқ, фалончилар ва яна фалончилар айбдор”, деган овозга қулоқ солганда эса ўзимизнинг ёлғонимиз қопқонига тушамиз. Агар “Четда тур, судга тушиб қолма, юристлар тўсатдан кириб қолиши мумкин”, деган ички овоз таъсирига тушиб, шунга мувофиқ ҳаракатлана бошласак, у ҳолда хатти-ҳаракатларимизда энг муҳим ва энг кераклиси — инсонийлик етишмайди.

Фақат битта: “Биз учун мана нима бебаҳо; мана аслида ким экансан; мана нима учун ҳурматли экансан”, деган ички овозга бўйсунинг. Бу ҳақиқат овози, у сизга, жамоангизга, бутун ташкилотингизга қийинчиликларда оёқда маҳкам туришга ёрдам беради. Раҳбарлар ўз қадриятларини шаклантирсалар ва шахсий ҳаётларида уларга амал қилсалар, шу қадриятлар асосида бутун ташкилотни бошқарсалар, ривожланишга қодир бўладилар. Бу шароитда нима тўғрилигини ҳамма билади, шунга мувофиқ ҳаракат қилади, у инструкция ва топшириқларга эмас, балки ўз ишончи ва тамойилларига, ўзига ва бутун компанияга умумий бўлган қадриятларга таянади.

Йўлдан адашмаслик

Ҳар биримизга бўрон вақтида — каттами ёки кичик, ишдами ёки уйда — “кўриш системаси” керак, деб ўйлайман. У сизга кўрсатадиган объект сиз учун муҳим бўлиши керак, объект бахтли ва тўлақонли ҳаёт ҳақидаги орзуларингиз, ишга ва ташкилотга тааллуқли фикрларингиз, умуман, ягона шляпангиз бўлиши мумкин. Маршрут ўзгариши мумкин; шунингдек, мўлжал ҳам сизнинг ўсишингизга, баҳолашингизга боғлиқ равишда ҳаракатланишга қодир, аммо система тўғри йўлдан адашишингизга қўймайди.

Бу системага ўз самолётингиз ёки кемангиз автопилоти сифатида қаранг. Сиз белгиланган пунктга йўналиш берасиз, аммо траекториянгиз тўғри чизиқдан иборат эмас. Унга турли кучлар таъсир қилади — шамол, гирдоб, ҳаво ва денгиз оқимлари, система эса сизга доим курсни кўрсатиб туради, шу сабаб керакли йўналишда ҳаракатланишни давом эттирасиз.

Одамлар билан ҳам худди шундай бўлади. Биз мақсадга тўғри етиб бормаймиз, турли: қувончли, қайғули, оғир воқеалар бизни йўлдан оғишга мажбур қилади. Агар қаерга кетаётганимизни билсак, ёдимизда тутсак, биз манзилимизга етамиз. Йўлдан адашмаслик — ўзлаштириш, фойдаланиш мумкин ҳамда зарур бўлган малака. Қуйида шунга оид баъзи маслаҳатлар келтирилади.

Катта омадга кичик омадларга эришган ҳолда эришинг. Бўхронли вазиятларда биз кўпинча ўзимизни йўқотиб қўямиз, шунинг учун одатий тарзда ҳаракат қила олмай қоламиз. Таназзул ишончининг етишмаслиги, йўналишни тополмаслик, қаттиқ хафа бўлиш билан боғлиқ ёки боғлиқ эмасми, бундан қатъи назар, ҳамма вазиятларда ҳам бир хил ташвишга, тушкунликка, қўрқувга тушасиз.

Мен кулфатга тушиб қолсам — бу одатда, яхши кўрган ишим билан алоқам узилганда содир бўлади — агар қаттиқ хавотирга тушсам ва четлашишни хоҳласам, нима

қилмоқчи бўлганимни тушунмай қоламан, мақсадимни кўришдан тўхтаймаман. Балки мақсад мен учун жуда катталик ва оғирлик қилар ва агар четлашсам янги йўналишни кўрарман. Балки уни қисмларга бўлиб, навбатма-навбат кичкина омадларга эришган ҳолда катта мақсадга эришарман. Бу ерга олдинга ҳаракатланиш ва мияда катта манзарани сақлаб қолиш жуда муҳим.

Ҳақиқатни тан олинг (такрорлаш). Биз ўз ҳаётимиз ва ишимизни, омадсизликларимизни, хатоларимизни, чекловларимиз ва ютуқларимизни ҳаққоний баҳолашимиз зарур. Ўзимиздан қочишдан тўхтаганимизда ерга оёқ қўйиб, маҳкам тура оламиз. Раҳбар ҳақиқат ҳаммага маълум бўлганига қадар тан олади. Катта шартномангиз бузилиши, ишингиз жарга қулаётганини ҳис қилишингиз мумкин ёки “Ишдан ҳайдалдингиз!” сўзини эшитарсиз. Нима бўлганда ҳам сиз ўз қадриятларингиз ва мақсадларингизни аниқ тасаввур қиласиз, улар кучли магнит каби, ҳар қандай тўсиқлар, ёлғонларга қарамай, сизни ўзига тартади.

Умидларингизни белгиланг ва уларга мувофиқ тарзда яшанг. Агар жиддий хато сабаб бирор ёмонлик содир бўлса, биз бунинг учун бир-биримизнинг олдимизда жавоб беришимиз керак. Муаммога ечим топишимиз зарур, бу ерда бақириш, жаҳл қилиш, одамларни камситиш фойда бермайди. Ўсмирлар билан мулоқотда бўлган одам билди: агар улардан айб топаверсанг, болаларча муносабат қилсанг, ўсмирлар баттар одамови бўладилар.

Тахминлар маълум бўлганда ва ҳамма бир-бирининг олдида натижаларга, воқеликларга жавоб берса, одатда, чоралар кўрилади, агар кўрилмаса, у ҳолда муаммони ҳал қилиш учун нима қилиш кераклиги тушунарли бўлади. Умид ва доимий очиқлик компанияни йўлдан оғмаслигини таъминлайди, бўрон вақтида кейинги ҳаракатланиш режасини ишлаб чиқишга ёрдам беради.

Омад бошингизни айлантиришига қўйиб қўйманг. Аксарият қийинчиликларнинг манбаи кризис, воқелик-

ни қабул қилмаслик эмас, балки айнан омаддир. Омадга эришиш даврида кўп куч керак бўлади. Раҳбар ўзини енгилмас ғолиб деб билганида, бу кўпинча талабларнинг юмшашига ва асосий қадриятлардан четлашишга олиб келади.

Компания қизиқишлари ҳақида худди ҳаётий зарурат сифатида куюнганда, раҳбарлар йўналиш танлашда эътиборли бўладилар, асосий вазифаларга, ҳамкор ва мижозлар билан муносабатларни ўрнатишга жамланадилар. Ишларнинг уддасидан чиқилганда, буларнинг ҳаммаси учади-кетади. Агар ҳар қандай нарса-буюмга тегилса, у олтинга айланади, деган тасаввур пайдо бўлади. Шундай бўлса-да, омадга компаниянинг ўз қадриятлари ва мақсадларидан қаттиқ ушлагани, ортидан боргани сабаб эришилади. Шундай экан, уларни йўқотиш мағлубиятга тўла учратмаса-да, камида жиддий хатарни келтириб чиқаради. Агар сизда диктаторлик ҳаракатлари бўлса, ҳақиқатга масъулиятсизлик билан қарасангиз, одамларга бепарқ бўлсангиз, сеҳрли таёқчангиз йўқолса, кимга ҳам таяндингиз? Ўзингизга нисбатан ростгўй бўлинг, бунини назоратингиздан қочирманг. Бозорда қувончли овозалар сизни бўғишига (ёки бошингизни айлантиришига) йўл қўйманг.

Одамларни биринчи ўринга қўйинг. «Starbucks»да одамлар пулдан ҳам кўпроқ қадрланади, компания ташкил этилгандан буён доим шундай бўлиб келган: аввал одамлар, кейин суд бўйича хавотирлар, ҳатто қаҳва ҳам кейин. Ахир одамлар қаҳвани етиштирадилар, ҳосилни саралайдилар, етказиб берадилар, қовурадилар, тайёрлайдилар, таклиф этадилар ва ичадилар.

Ҳаммага ва ҳар бир кишига ғамхўрлик

«Starbucks» ишида доим одамларга хизмат қилиш ва инсон руҳиятини тушуниш устун бўлган. Компанияга келганимдан бир неча ойдан сўнг кутилмаганда бир воқеа содир бўлди.

Қаҳвахоналаримиздан бирининг менежери Ховард Шульц иштирокида бир муҳим масала ҳақида суҳбатлашишни таклиф этди.

Мен бир ўзим масалани ҳал қила олишимга ишонтирмоқчи бўлдим, охир-оқибат мени шунга ёллашган эдида, аммо Жим (менежернинг исми шундай эди) иккимиз билан бир вақтда гаплашишни хоҳлади. Мен учрашув вақтини тайин қилдим. Учаламиз бир-биримизга тикилган ҳолда ўтирганимизни, менежер касал эканлигини ва ўлими яқинлигини гапирганини яхши эслайман. Шунда мен ОИТВ билан хасталанган одам билан биринчи марта тўқнаш келганман. Менежерни тинглагач, Ховард унга компанияда қанча хоҳласа, шунча вақт қолиши мумкинлигини, «Starbucks» ҳамма тиббий харажатларни ўз бўйнига олишини айтди. Ховард бир дақиқа бўлсин жавобини хаяллатмади, ғудранмади, бундай вазиятларда қандай йўл тутиш кераклигини ва чиқимлар ҳақида сўраб ҳеч кимга қўнғироқ қилмади. Инсон — Жим биринчи ўринда эди. Шу кундан эътиборан мен ақл билан тушунган нарсаларимни энди юрак билан ҳис қила бошладим: агар одамларни биринчи ўринга қўйсанг, улар доим сени қўлаб-қувватлашади.

Ички куч

Ҳаёт мукамал эмас. Ҳаёт ҳар доим ширин бўлавермайди, яхши ният, бор кучимиз билан ҳаракатлансак ҳам, ишимиз тескари бурилиб кетади. Айнан шунинг учун қадриятларимиз ва шахсий раҳбарлик тамойилларимиз катта роль ўйнайди. Азобларингиз чидаб бўлмас даражада: хатоларингиз ва кўнгилхираликлар ранжитиши, фарзандингизни йўқотишингиз ёки умумхалқ фалокат юз бериши, сизни ишдан ҳайдашлари, шартномангизни бекор қилишлари, шу боис бизнесингиз хавф остида қолишидан қайғуришингиз мумкин... Агар ҳақиқатан муҳимлигини билсангиз, сизда тўғри йўналишни белгилашга имкон бе-

радиган ишончли, синалган йўл ва мўлжал бўлади. Қадриятлар ва тамойиллар — ҳаётингиз ичимлиги қуйиладиган жом. Муҳими, қийин вазиятларда ўзингизни қандай тутишингизда.

ҚЎШИМЧА: қийинчиликларга қарши туриш

- Стресс ва хавотир уйғотадиган кескин, муаммоли вазиятларда ўзингизни қандай тутасиз? Ягона шляпангиз сизга ёрдам берадими?

- Ишда ёки шахсий ҳаётингизда таназзул юз берди деб тасаввур қилинг. Ўз қадриятларингизга содиқ қолиш учун қандай чораларни кўрасиз? Нимани ҳал қилишга тўғри келади? Буни қачон ва қандай қиласиз?

- Ташкилотингизда қийин вазиятларда оёқда туришга имкон берадиган аниқ вазифа борми? Уни яна ҳам тушунарлироқ, аниқроқ шакллантириб, кенгроқ ёя оласизми?

- Омадга қандай қарайсиз? Ташвишга солмаган ва катта масштабдаги вазифаларни унутмаган ҳолда қувончли дамларни, ҳаяжонларни сақлашнинг усулларни биласизми?

9

Нуфуз

**Зинапояда қулоқни қоматга келтирадиган
шовқин, аммо ҳеч ким пастга тушмайди.
ХИТОЙ МАТАЛИ**

Кучли шовқин ичидаги сокин ва паст овоз

Машҳурлар — спорт, кино ва ҳатто бизнес юлдузларига таъзим қилиш осон. Аксарият компаниялар коридорларида “раҳбарият” ёки “менежмент” деган сўзлар айтилса, бу сўзларни айтаётганлар раҳбар ёки менежерларни ярим худолар (ёки жаҳаннамдан чиққан дажжоллар) деб ҳисоблаётгандек туюлади. Лекин юқори раҳбарият таркибига кирадиган одамнинг ўзи раҳбар ҳам бошқа одамлар каби оддий одамлигини, баъзан эҳтимол омадлироқ эканлигини билади.

Бу ерда компания раҳбариятининг бошқалар билан муносабати ҳал қилувчи роль ўйнайди, аммо кўпинча уларнинг ходимлар ва бошқалар билан алоқаси бўлмайди. Раҳбар “катта манзара” билан банд бўлиб, шу манзарани яратаётганларни назардан четда қолдиради. Қўл остидагилар кўпинча раҳбардан чўчийди ва бу ўзаро муносабатларга путур етказди. Шахсан раҳбар ҳамма ташкилий иерархиясида иштирок этиши зарур; раҳбар лавозимидан қатъи назар, мустақил фаолият учун зарур ва етарли бўлган ваколат ҳамда масъулияти; ўзимизни ҳурмат қилишимизга, бошқаларга хизмат кўрсатишимизга, бошқаларни ортимиздан эргаштиришимизга ёрдам берадиган тамойилларга амал қилиши билан намоён бўлади.

Зинапояда шовқин, аммо ҳеч ким пастга тушмайди

Бизнинг маданиятимизда машҳурликка ва ёрликларга, шунингдек, фильмлардаги ковбойлар каби журъатли ва жасоратли, дадил етакчиларга ҳурмат билан қараш қа-

бул қилинган, чунки бўйинларида “жавобгарлик” бўлгани учун уларга сўзсиз ишонишимизни билишади. Биз ақлли кўринган ва туюлган раҳбарларни яхши кўрамиз; илмлиларини улуғлаймиз, доим гоҳ у соҳа, гоҳ бу соҳада экспертларни қидирамиз; ташкилотчилик, нотиклик, ҳатто ўз ғайратини бизга ва ҳамкасбларимизга “юқтира” оладиган артистлик қобилиятига эга одамларни кутиб оламиз.

Раҳбарнинг дадиллиги бизга ҳам ўтади ва бу бизни раҳбарнинг “ковбойлик” услубини қабул қилишга мажбур қилади, агар одамлар ва компанияга муносабати “кимга нима ёқмаса, тўрт томонинг қибла” принципига асосланган бўлса. Фақат қатъийлик билан “менга ишонинг”, “менга қўйиб беринг” (ёки сиёсатда “мени қўллаб-қувватланг”) дея олишлик авторитетлик, обрў-эътибор, нуфуз эмас. Бу сифатлар раҳбарлик хусусиятларига кирса ҳам, фақат самара келтириши, таъсир ўтказиш учун саҳнада, трибунада, директорлар кенгаши мажлисида айтилади; ҳозирда корхонанинг ёш раҳбарларига нисбатан “рок юлдузи” таърифининг қўлланиши бежиз эмас.

Буларнинг бари, шубҳасиз, муҳим хислатлар, аммо мени кўпроқ ҳақиқатан ўзи бошқаларни яхши кўрадиган, ўзи ҳам севимли бўлган етакчилар ғурурлантиради. Мен боши билан ўйлайдиган, юраги билан бошқарадиганларни ёқлайман. Бундай раҳбарда эҳтиросдан кўра юксакроқ нимадир бор — у шовқинни тўхтатиб, жимликда ўйлайди, шунинг учун энг яхши, оқил, доно фикрларни таклиф этади.

“Овози баланд чиқмайдиган” нуфуз самимийлик, ҳушёрлик, ўз мақсадлари ва умидларига содиқликда юзага келади. Биринчи навбатда, етакчи ҳаммани ғаройиб ғоялари билан ажаблантирмаслиги керак, балки ташкилот ўз принципларига мувофиқ яшаши ҳамда умумий орзуни амалга оширишда олдинга ҳаракатланишини таъминлаши зарур.

Хитойликларнинг “Зинапояда қулоқни қоматга келти-

радиган шовқин, аммо ҳеч ким пастга тушмайди” матали, менинг назаримда, шахсан раҳбарнинг комплекс характери жуда яхши ифодалайди. Унда учта маъно фодаланган.

- Шовқин — шунчаки шовқин. У ҳеч қандай роль ўйнамайди. Бунда шовқин бўлиши учун аниқ нимадир керак.
- Бурч, вазифа ва меҳр-муҳаббат ҳақида гапираётган у қадар баланд бўлмаган овоз муҳим.
- Етакчилар бошқалар каби оддий одам. Ёдингизда бўлсин: сиз инсонсиз, атрофингиздагиларнинг ҳар бири ҳам инсон.

Раҳбар-хизматкор

Мен мажбурий талабларни ёқтирмайман, чунки кўрсатмаларга салбий муносабатдаман, аммо «Starbucks»-нинг ҳамма ходимларига Роберт Гринлифнинг “Раҳбар ролидаги хизматкор” китобини ўқишни маслаҳат бераман. “Раҳбар ролидаги хизматкор” ҳаммага хизмат қиладиган одам — энг қобилиятли раҳбар эканлиги ҳақидаги фикр ифодаланган кичкина, тўқ сариқ рангдаги китоб. Гринлиф юракнинг аҳамияти ҳақида кўп гапиради. “Инсон, — деб ёзади у, — ҳар кун эрталаб ғилдирак яратиш фикри билан уйғонмайди. Аммо хизматкор — раҳбар ҳам, издошлари ҳам — айнан ҳозир кимдир бугунги замон учун анча мукамал ғилдирак яратаётганини сезиб, доим излайди, тинглайди, тахмин қилади. У исталган пайтда пайдо бўлиши ва хоҳлаган одамга унинг тажрибаси янги ғоя бериши мумкин”. Раҳбар-хизматкор катта юрак кучли шовқиндан муҳимроқ эканини тушунади.

Жўшқинлик алдаб қўяди. Биз ўзимиз ғайратимиз билан яратиб қўйганимизга худди кўп машқ қилган футболчи сингари ҳайратланамизки, “ўйинга созланолмай” қоламиз ва мавжуд шароитларда адекват ҳаракатланолмаймиз. Ҳаракат фикр билан, қизғинлик эса сокин ўйчан-

лик билан тенг бўлиши лозим. Эҳтирос бизни айна воқеаликдан узиб қўйиши, ўзимиз эса ҳис-туйғуларимиз ҳамда реакцияларимиз қуршовига тушиб қолишимиз, раелликни ҳис қилолмай қолишимиз мумкин. Ўзимиз бефарқ бўлмаган оиламиз, фарзандларимиз, севимли ишимиз учун уйда, спортда бўлгани каби, бизнесда ҳам тайм-аутлар керак. Кучли шовқиндан нари кетиш ва баланд овозни сўндиришни билинг, улар иш ҳолатини ўйлаш ва энг мақбул қарорларни қабул қилишга халақит бермасин.

Одамларга ўзларнинг “баланд бўлмаган овоз”ларини эшитишларига ёрдам беринг

Ҳаммаси яхшидек туюлганда — даромадлар юқори, матбуотда шарҳлар ижобий, мижозлар мақташяпти — жимликда қолиб бошқариш қийин. Сиз ўз омадингиз қармоғига осон илинасиз ва шовқин сиздан омад асосида ётган қадриятларни беркитиб қўяди.

Биз буни Starbucks шиддат билан ривожланиб келаётган даврнинг ўртасида, қатор давлатларда қаҳвахоналаримиз очилаётган ва шу билан бирга, қаҳвамизнинг озиқ-овқат дўконларига етказилиши кенгаётган пайтда сезганмиз. Биз сотган лицензиялар сони ўсди, янги соҳаларни ўзлаштирдик. Қўшимчасига бизнинг янги ва янги рақоботчиларимиз пайдо бўлди. Фаҳримиз асоси — ўзимиз яратган биринчи класс қаҳва бозори (Америка Қўшма Штатларида) — борган сари жонланиб борарди. Шунинг учун биз бир томондан, атрофимизда кўтарилган шовқинга ишона бошладик, иккинчи томондан, ўзимиз яратган нарса бирдан вайрон бўлишидан хавотирга тушдик.

Ховард Шульц компания ташкил этилганидан буён бугунги кунгача тутаётган йўлини тутди. У илдизларимизга қайтишни ва бугунгача қилган, қилишда давом этаётган энг муҳим ҳамда энг тўғри нарсалар намоён этишни — бутун фаолиятимизни, қабул қилган қарорларимизни таҳлил қилиш ва уларнинг қадриятларимиз ҳамда мақсадла-

римизга жавоб бериш-бермаслигини аниқлашни таклиф этди.

Биз ўзимизнинг у қадар баланд бўлмаган овозимизни эшитишга йўналтирилган жараёни ташкиллаштирдик. Бу бир неча ой вақтни олди, бунда турли бўлинмалардаги ходимлар ҳам иштирок этишди. Бизни боғлаб турган риштани қайтадан англашга ва уларнинг ҳаммаси ўз ўрнидалигини, бутунлигини теширишга ҳаракат қилдик. «Starbucks»га биз хизмат кўрсатаётган одамлар айнан нима учун келишади? Бизнинг ишимизда ўзига хос бўлган нима бор?

Натижада тушундикки, тўғрироғи, эслдик, «Starbucks» “сиз учун аталган жой” экан. Келган мижоз бу ерда ўзи яхши кўрган қаҳвасини ичади, ходим эса унга такрорланмас мулойимлик, хушмуомалалик билан хизмат кўрсатади. Бу жой дўстона, романтик, ишбилармонлик ва сиёсий учрашувлар ўтказиладиган, ишлаш, ўйлаш, мутолаа қилиш ёки шунчаки, ўзинг билан ўзинг ёлғиз қоладиган жой экан. Бу ерга ёмғирли кунда ҳам келиб ўтириш, девор ортидаги шовқиндан қочиб дам олиш, ўзининг ички овозига қулоқ солиш мумкин.

Иш жойлари жуда шовқин. У ерда ҳар ким — шахс омадга эришишга ва аҳамиятга эга бирор нима қилишга ҳаракат қилади. Бизнинг миямиз ҳам нима бўлиши, қандай йўл тутиш кераклиги, нима қилмасликни маслаҳат берган ички овозларнинг шовқинига тўлиб кетган. Устига, душанбадан жумагача машҳур одам ролидаги бошлиқлар бу шовқинга ўз ҳиссаларини қўшадилар. Шовқин ичида овозларни — айниқса, ўзимизникини — ва иш моҳиятини чалкаштириш осон. Бизнинг “мен”имиз унга эътибор қаратишимизни баланд овозда айтса ва талаб қилса, буни ҳақиқатда қандай бўлишини кўришга ва шунчаки, маънисиз шовқин сифатида қарашга ҳаракат қилишимиз керак. Шовқин қаердан келмасин, у ҳақиқатни эшитишга, атрофимизда содир бўлаётганларни ўйлашга, нима қилиш ке-

раклигини тушунишга халақит беради.

Машҳурлик образи бизнинг тасаввуримизда мавжуд, ҳақиқий ҳаётда эмас, қулоқни батанг қиладиган, ақлни хиралаштирадиган шовқиннинг манбаи, аслида, ўзимиз. Агар сокин ва паст ички овознинг юзага чиқишига ёрдам бермасак, кулфатда қолиш мумкин.

Ўзингга маъбуд ясаб олма

Кенг ёйилган тасаввурлардан фарқли ўлароқ, яхши раҳбарлар одамларнинг ўзларидан қўрқишларини хоҳламайдилар. Кимдир сизнинг олдингизда титраса, табиийки, унинг ягона шляпасига нимадир бўлган деб шубҳаланасиз, ҳақиқий раҳбарга эса ўз ижодий потенциални ташкилот фойдаси учун юзага чиқариб, ўзини тўла бахшида эта оладиган, фидойи одамлар керак. У ўйлайдиган, фаол, ростгўй ва куюнчак ходимларга қизиқиш билдиради.

Ота-оналар бор кучлари билан болаларига уларнинг ноёблигини тушунтиришга ҳаракат қилишади. Аслида, ҳар биримизнинг ўзгача бўлишимиздан кўра кўпроқ умумийлигимиз мавжуд. Баъзан ўзимизга хосликни сезгандан кўра, ҳар биримизнинг ўхшашлигимиз қанчалар кучли эканлигини тушуниш енгиллик беради кишига. Бунинг учун бошқаларга оддий одам сифатида қараш кифоя. Раҳбарият олдида қалтирамасак, қўл остидагиларга хизматкордек муомалада бўлмасак, биз ўзлигимизча қоламиз. Катта шовқин кўтариш шарт эмас, яхшиси, шунчаки суҳбатлашиш, очиқчасига ва иш бўйича гаплашиш керак. Биз ҳамкор бўлишимиз, бир-биримизни кечиришимиз, ютуқларимизни нишонлашимиз, қисқаси, бир-биримизга инсонийлик юзасидан муносабатда бўлишимиз мумкин.

Раҳбарнинг ҳақиқий нуфузи — обрўси унинг ўз мақсадига ишониши, иш ҳолатини қандай кўришига асосланган. Ягона шляпасида юрадиган инсон машҳурлик,

шон-шуҳратга бўйсунмайди, ҳеч кимга лаганбардорлик қилмайди, аксинча, ҳақиқатан илғор, юксак нарсалар қила олган одамлар билан самимий фахрланади.

Аслида зинапоядан ким тушаётганини кўринг

Кабинетим эшиги ёнига илинган ташкилот структура-си схемаси кўпчиликнинг эътиборини жалб қилган. Мен шунга ўхшаш схемаларни бошқа компанияларда ҳам кўрганман, аммо уларнинг мазмунини бутунлай пайқамай ўтиб кетишнинг осонлиги ҳайратланарли. Бизнинг схемамиз ўзига хос пирамидани ташкил қилади, фақат тескари ўгирилган шаклда, у лотинча V ҳарфи кўринишида. Энг бошида биз хизмат кўрсатадиганлар, ўртасида «Starbucks»да ишлайдиган ходимлар, энг қуйида раҳбарият, бошлиқлар жойлашган. Ҳузуримга кирадиганларнинг барига схема бизнинг вазифамиз бир-биримизга ва ниҳоят, қаҳвахоналаримизга кирадиган одамларга хизмат қилишдан иборатлигини эслатиб туради, дейман. Схема худди: “Сен раҳбарият учун ишламаяпсан, ҳар биримиз бошқалар учун ишляпмиз”, деётганга ўхшайди. Мана нима ни ёдда тутиш зарур.

Раҳбар ҳаммани эштади ва ҳаммага хизмат қилади. Фақат сизнинг ажойиб инсон эканлигингизни гапирадиган 10-20 фоиз одамлар билан эмас, ҳаммага эътибор қаратиб, ҳамма ходимлар билан ҳисоблашиш керак.

Ҳар қандай ташкилотда, у катта бўладими ёки кичик, 10-20 фоиз Поллианна каби ёмон нарсаларни сезмайдиган ходимлар бўлса керак. Айнан улар сизга қанчалар олийжаноб инсон эканлигини, бошқалар сизни қаттиқ яхши кўришларини айтадилар. Бундан ташқари, яна 10-20 фоиз бошқалар бўлиб, улар танқидбозлардир. Танқидбозлар сизнинг ҳеч нимага ярамаслигингизни, ишнӣ кераклигича қилмаётганингизни айтадилар. Улар раҳбарият доим ноҳақ деб, фақат ўзларининг шахсий қизиқишларини ҳи-

моя қиладилар.

Агар Поллианна бош директорнинг сейфдан секингина пул олаётганини, ўтган сана билан акция опциясини амалга ошираётганини кўрса, у: “Йўқ, бошлиқ бундай қилмади, агар қилганда ҳам, барибир, бунинг ёмон томони йўқ, шунчаки унинг фикрларини нотўғри тушунишган” дейди. Танқидбозларда эса вазият тескариси: “Агар бош директор бирор яхши иш қилса, бу ҳақда маълум қилар эди, демак, бошлиқнинг нияти яхши бўлмаган, у матбуот олдида ялтоқлик қиляпти”.

Яна оралиқ ҳам бор — 60-80 фоиз мустақил ходим шахсий ва умумий кайфиятига қараб гоҳ у томонга, гоҳ бу томонга оғади. Аксарият раҳбарлар танқидбозлар ёмон, улар ташкилотда соғлом муҳитни сақлашга халақит қиладди, улардан қутулиш керак, деб ҳисоблайдилар. Нотўғри фикр! Бу овозлар фойдали, улар ўзимиздаги ва ташкилотдаги муаммолар ҳақида ва ўзгартириш керак бўлган нарсалар тўғрисида эслатиб туради. Муҳими, салбий кайфият кучайиб кетишига йўл қўймаслик; улардан ташкилот манфаатлари учун самарали фойдаланиш керак.

Поллианналар ҳам керак — бу одамлар доим ҳаммаси жойида эканлигини, ишлар изга тушиб кетишини, ҳамма ишнинг уддасидан чиқишимизни, келажақда бизни нималар кутаётганини ва нима ҳаракатлантираётганини айтиб ишонтиради.

Шубҳасизки, оралиқдаги бирлашган ходимлар ҳам керак, улар барқарорлаштирувни роль ўйнайди. Уни икки томондан келаётган овоз бўлмайди ва у ёвуз жанг ҳамда шодиёна қичқириқларни қайта ишлаб, ҳаммамизнинг кундалик фаолиятга йўналишимизга ёрдам беради. Кўринадики, яхши ишлаш учун ҳамма овоз муҳим (хусусан, миянгизда бир-бири билан баҳслашадиган овозлар ҳам). Машҳур етакчилар — ишчилар гуруҳлари, компаниялар, коучи раҳбарлари кўпгина турли нуқтаи назарларни қўзғатиш ва улардан самарали фойдаланиш лаёқатига

эга бўлади. Улар ҳар битта овозни эшитадилар, ўзлари эса ҳақиқатни тинглашни биладилар ва бошқаларга олға ҳаракатланишга ёрдам берадилар.

Компания ҳеч ким зинапоядан тушмаганда қулоқни батанг қиладиган шовқин кўтариши мумкин. Ташкилотлар нимага асослангани ва ўз вазифаларини нималарда кўраётганлари ҳақидаги турли маълумотларни келтиришади, аммо ишдан кўра овоз баландроқ жаранглайди. “Биринчи навбатда, биз мижоз ҳақида ўйлаймиз” ёки “Биз атроф-муҳитни ҳимоя қиладиган қўриқчиларга ғамхўрлик қиламиз”, “Одамлар бизнинг энг қимматли активларимиз” дейиш қийин эмас. «Starbucks» раҳбарларининг мижозга хизмат кўрсатиш ҳақида айтган гаплари қиляётган ҳамма ишимиз билан тасдиқланади. Омадга эршиш учун ташкилотдаги ҳамма ходимлар раҳбарларнинг умидларини тушунишлари ва унга қўшилишлари талаб этилади.

«Starbucks» қаҳвахонаси эрталаб маълум вақтда очилади, ҳамкорлар эса ундан бир неча дақиқа олдин тайёр бўлиб туришлари керак. Кимнингдир куни ғаройиб ўтишини ваъда қилиб, кейин эса берган ваъдангнинг устидан чиқмай бўлмайди. Албатта, кунба-кун яхшисини ажойибдан ажратишдек, гарчи бу жуда-жуда муҳим бўлса ҳам, майда икир-чикирларга ўзингни тўла бахшида этиш осон эмас.

Раҳбарларга нимани қандай қилиш кераклигини билганлари учун, шу билан бирга, буни билмаганларида ҳам ҳақ тўлашади. Ким бошқарса, ўша жавоб беради. Раҳбар катта ва мураккаб вазифани зиммасига олади, унинг бошида шўх марш гувиллайди: сенга керак бўлган ҳамма нарсанг бор, сен ҳамма нарсани керак бўлганидек бажарасан. Аммо жаранглашдан бир зум тўхтамайдиган ички сокин овозга қулоқ тутиш зарур: “Эшит, сени юқори лавозимга ўтқаздилар, сенга катта пул тўлайдилар, аммо

сен кўп нарсани билмайсан. Хизмат қилаётган одамларга эътибор қилсанг, улардан ўргансанг яхши эди. Яна ўзининг ҳамма хатти-ҳаракатларингни эслаб қол, нафақат тўғриларини, балки нотўғриларини ҳам, улар доим кўз олдингда турсин”.

«Starbucks International» президенти бўлганимда халқаро компанияни бошқаришни билармидим? Жуда ҳам кам билардим. Мебель бизнесида ишлаб юрган давримда океан ортига борганман, шунинг учун менда чет эл бозорларида иш олиб бориш ҳақида умумий тасаввур бўлган. Яна менга «Starbucks»да қайси усуллар иш беради, қайсилари йўқлиги маълум эди, аммо улар Филиппинда, Кореяда ёки Англияда очадиган қаҳвахоналарда иш бериш-бермаслиги ҳақида тушунчага эга эмасдим. Мен ҳамкорларни тинглашим, улардан ўрганишим керак эди. Битта жамоа бўлиб ишлаб, биз янги бозорларни ўргандик ва ягона шляпамизга содиқ қолган ҳолда уларга мослашдик.

Японияда қаҳвахона очишни бошлаганимизда (бу Шимолий Америка чегараларидан ташқаридаги биринчи бозоримиз эди), маҳаллий маданиятга мослашиш ва унга ўзимизникини, «Starbucks»да ҳамда Америкада қабул қилинган маданиятни, хизмат кўрсатиш услубларини мажбурлаб киритмаслик ҳақида ташвишланганман. Мен янги ташриф буюрувчиларни қучоғимни кенг очиб, уларнинг ҳамма истакларига жавобан “Ҳа” дейишни хоҳлаганман.

Чекиш жиддий масала эди. «Starbucks»да чекиш биринчи кунданоқ тақиқланган, акс ҳолда тамаки тутуни қаҳванинг хушбўйи билан аралашар, тутун пештахта ёнида очиқ идишларда турган қовурилган қаҳва донларига ўтирар эди. Аммо Японияда ҳамма жойда чекилар эди; чекиш мулоқотнинг таркибий қисмига айланган ва биз бу анъанага ўрин беришимиз керак, деб ҳисобладик.

Япониядаги биринчи қаҳвахонамизда юқоридаги залда, ҳавони тозалаб берувчи қувватли қурилма би-

лан жиҳозланган ерда чекишга рухсат бердик. Ховард Шульц, шу билан бирга, маҳаллий ҳамкорларимиз ҳам «Starbucks»нинг ҳар қандай миссиясидан озгина бўлсин четлашишга қатъиян қаршилик қилишарди, Сиэтлдаги курсларимизда бу ҳақда билганларидан сўнг улар ҳам чекишни тақиқлашнинг имкони бор, деб ҳисобладилар. Мен ҳаммаларини тингладим, аммо тўғри жавоб йўқлигини билардим ва чекиш учун махсус жой яратиш лойиҳам устида ишлашни давом эттирдим.

Қаҳвахона очиладиган кун келди. Ҳаммаси яхши ўтди, таклиф қилганларимизнинг бари келди, мижозларга ичимлигимиз ҳам, қаҳвани уйга етказиб бериш ҳам ёқди (Японияда бизга қадар бу хизмат тури тажриба қилинмаган экан). Озгина вақтдан сўнг, иккинчи қаҳвахонамиз очилганда эса биз у ерда чекиш ҳудудини ташкиллаштирдик, аммо учинчи қаҳвахонани очиш пайтида шу нарса маълум бўлдики, одамлар «Starbucks»га чекиш мумкин бўлгани учун эмас, балки бир дунё таассуротларга эга бўлиш учун ташриф буюрар экан. Мен яна бир бор далилларни қиёсладим, одамларни тингладим ва ўз нуқтаи назаримни — Ховард томонидан бўлган айрим нозик (балки нозик эмасдир) босими остида эмас, албатта — ўзгартирдим. Ўша пайтдан бошлаб очилган Япониядаги ва бошқа ҳамма қаҳвахонамизда чекилмайди.

Йўлингизда қандай қийинчиликлар бўлмасин, компания сизга шу қийинчиликлардан қандай чиқиб кетишни билганингиз учун ҳақ тўлайди. Агар билмасангиз, билишингиз учун тўлайди, демак, қийинчиликни енгиш йўллариини ўрганишга тўғри келади.

Мен директорлар кенгашида бўлган бир компания ходими билан бўлган суҳбатимиз билим олиш ва ўрганиш борасида катта сабоқ вазифасини ўтаган. У ходим менга қанча маош тўлашларини сўради, мен ярим ҳазил, ярим жиддий қилиб: “Мана гап нимада: тўғри йўл тутиб мен кам ҳақ оламан, бир доллар учун ўн цент миқдоридида ишлашга

тайёрман. Хатоларимнинг нархи эса жуда қиммат туради. Улар жуда кадрланади”, дея жавоб берганман.

Компанияга ишлашга бораётганда сизга омад, ютуқлар учун тўлашади, табиийки, сиз уларни ўз резюме-ингизга киритиш керак, деб ўйлайсиз. Аммо резюмега сиз тўғри деб саналганларни эмас, қилган хатоларингиз ва ўз хатоларингиздан чиқарган сабоқларингизни киритганингиз маъқулроқдир. Қимматли тажриба, малака қийинчиликлардан оғриқли ўтганда келади, ютиб олинган ўлжа билан эмас.

Раҳбар нафақат ўзи доим ўрганади, балки ходимларининг ҳам ўқиб, ўрганишига эҳтиёж сезади. Шубҳасизки, тажриба ва малака зарур, аммо танлашга тўғри келса, мен ўқиб, ўрганишга лаёқатли номзодни танлаган бўлардим. Дарёда сув остида тошлар борлигини тушунадиган ва қаерда турганлари номаълум бўлгани ҳолда қаерда турганларини тушунтиришга тайёр бўлган одамларни ёллаган бўлардим.

Раҳбарлар одамлар билан бирга бўлганларида ва уларга олдинга ҳаракатланишга ёрдам берганларида хизмат қиладилар. Ишчи ёллаш осон, уни ривожлантириш қийин. Аммо бу ташкилот муваффақиятга эришишининг зарурий шarti. Одамлар худди стратегия ёки молиявий натижалар каби меҳрибонлик ва эътибор, илҳом ва қатъият, жамланиш ва фаолликни талаб қиладилар. Компаниянинг юксалиши учун, биринчи навбатда, одамларни ўстиринг. Компания унинг юксалиши асосларига киритилган тамойилларга асосан ривожланиши учун компанияни ривожлантирадиган одамларга эътибор қаратинг.

Раҳбарлик ўзликни бахшида этишни, фидойиликни талаб қилади. Бу ерда ўзига хос раҳбарлик малакаси, ҳушёрлик, куюнчаклик, эшита билиш, тушуниш, ўз сўзи ва ҳаракатларига жавоб бера олиш каби ҳамма малакалар талаб қилинади. Энг муҳими эса, доим кўриниб туриш ва ҳамма ишлардан бохабар бўлиш керак.

**Менинг энг яхши дақиқаларим одамлар-
га сарфлаган онларимдир.**

КЕННЕТ БЛАНШАР, СПЕНСЕР ЖОНСОН

Бир дақиқада менежер

Айнан шунинг учун ҳар йилги ҳисоботлар ҳеч нима бўлмай қолди — улар бизни ҳамма ишдан бохабар қилмайди. Одамларни ҳар куни уларга эътибор қаратиб ва суҳбатлашиб ривожлантириш мумкин. Ходимларингиз билан танишинг, улар билан тенглашинг, лекин улар учун керак бўлган даражада. Яхши раҳбарлар одамларнинг ўзи ёнига келишини кутмайди, аксинча, раҳбарнинг ўзи одамларнинг олдига боради. Баъзиларини вақти-вақти билан елкасига қоқиб, айримларини эса доим қамчилаб туриш керак; кимдир ўз муаммоларини айтмай ичида сақласа, бошқаси бутун қаватга жар солади; яна шундай одамлар борки, уларга кўп эътибор қаратиш талаб этилади, яна ўзини ўзи таъминлайдиганлари ҳам бор. Одамлар билан бирга бўлиш уларнинг ҳис-туйғулари, муносабатлари ва интеллектуал фаолиятларига тааллуқли турли талаблари, саволлари билан иш кўриш демакдир. Бу талабларни қондирмай туриб, ходимлар ва бутун ташкилот олдидаги бурчларни бажариш мумкин эмас.

Кимнидир компанияга ишга олаётиб, биз инсонни қабул қиламиз, активга эга бўлмаймиз. Ёдингизда бўлсинки, биз одамларни улар ютуқларга эришгани учун эмас, балки имкониятларини, потенциалларини ишга солишлари учун ёллаймиз. Ходимлар кўпинча юксалганларидан сўнг ўз мажбуриятларини бажаролмай қоладилар, чунки уларни кўтарганлар шу одам билан бирга қолмайдилар. Мен биринчи бор компания вице-президенти бўлганимда бу лавозим талаб қилган ҳамма хислатларга эга бўлмаганман.

Узоқ йиллар давомида ўқиб, ўрганиб, тренингларда иштирок этибгина вазифаларимни уддаладим.

Кимдир топширилган вазифани бажармаса, хоҳламанса ёки уни қандай бажаришни билмаса, унга мос келмаса, буни ҳал қилишни ортга сурмаслик керак. Агар кимдир ниманидир ваъда берса-ю, ваъдасининг устидан чиқманса, бу сезилмай қолмайди, негаки мен натижаларни талаб қиламан. Охир-оқибат мен учун иш аҳамиятга эга ва бу ерда мен ростгўй ва шафқатсизман. Таъкидлаб ўтаманки, ҳали бирор марта ғамхўрлик ва иш ўртасида зиддиятга дуч келмаганман. Меҳрибонлик ва ҳар қандай ростгўйлик ҳамда талабчанлик билан жуда яхши уйғунлашади.

Агар кимгадир нимадир ваъда қилган бўлсангиз, назаримда, натижаси учун нафақат раҳбарият олдида, балки бутун ташкилот олдида ҳам жавоб берасиз. Ўзим доим амал қилишга ҳаракат қиладиган шиорим бор: “Биринчи марта уддаламадингми — сенга уят, иккинчи марта уддаламадингми — менга уят!” Бунинг мазмуни шундай: ҳамкоримнинг айбини биринчи мартасида мен ўзимга оламан. Иккинчи мартасида унинг ўзи айбдор бўлади. Иш — бу иш. Раҳбар ёрдам беради, етаклайди, ресурслар билан таъминлайди. У ходим ҳақидаги ҳамма ҳақиқатни билиши, унинг имкониятлари тўғрисида ўзига ҳисоб бериши, унинг билими ва билимсизлигига жавоб бериши шарт. Зарурий ресурс ва рағбатни тўғри шаклда тақдим эта олганимизда, шунингдек, уларга бошқа, ўзларига мос келадиган иш жойини топишларига ёрдам берганимизда одамларга раҳбар сифатида хизмат қилган бўламиз. Агар бирор кишига ўзингиз бера оладиган ҳамма нарсани берсангиз, у ҳам қўлидан келганча ҳаракат қилса, аммо кутилган натижага эришилмаса, энг яхши ечим — шу одам билан дилдан суҳбатлашиш ва тўғри қарор қабул қилишдир. Бу иккингиздан биттангиз ёмон дегани эмас: балки бир-бирингизга мос келмагандирсиз ёки шароитлар ўзгарган. Гап кимнинг ҳақ ёки ноҳақлигида, кимнинг айб-

дорлигида, кимнингир бепарволиги ёки бағритошлигида эмас, балки ўзига ва танлаган йўлига нисбатан ҳалол, тўғри бўлишликдадир.

Яхши устозлар бу ўзларидан кўприк қурадиганлар, ўқувчиларини шу кўприкдан ўтишга таклиф қиладиганларидир, нариги қирғоққа ўтилганидан сўнг кўприк қулайди, чунки ўқувчилар ўзларининг кўприкларини қурган бўладилар.

ХОВАРД БЕХАР, Лео Бускальяга ўхшатма

Бу ракета қуриш эмас, ундан ҳам мураккаброғи

«Starbucks» раҳбариятида қаҳва учун биринчилардан бўлиб жавоб берадиган Дейв Олсен қачонлардир NPR радиосидан ишда кимларга қийин бўлиши ҳақида эшитган бир ажойиб ҳикояни гапириб беришни яхши кўради.

Мухбир бир одамдан интервью олаётиб, унинг, назаримизда унчалик аҳамиятли бўлмаган, сўзларига эътибор қилибди: «Бу унчалик қийин эмас — ахир бу ракета қуриш эмас».

Мухбир “бу ракета қуриш эмас” гапига қизиқиб қолибди ва унинг қандай қўлланилишини текширишга қарор қилибди. У ракета двигателлари ишланадиган лабораторияга бориб, илмий ходимлардан бири билан суҳбатлашганда: “Вазифанинг қандай ҳал қилинишини ҳали тасаввур қилмай туриб, аммо уни бажара олишингизни ўйлайдиган ҳолатингизни нима билан таққослаш мумкин? Лекин сиз бу ракета қуриш эмас деёлмайсиз, чунки айнан шу билан шуғулланасиз-ку”, деб сўрабди. Маълум бўлишича, ракета қурувчилар: “Ахир бу нейрохирургия эмас” дейишар экан.

Яна қанчадир вақтдан сўнг мухбир Жонс Хопкинс шифохонасининг нейрохирургия бўлимига борибди ва у

ерда ҳам тиббиёт ходимиға юқоридагиға ўхшаш саволни берибди. Врачлар бироз ўйланиб туриб, “Бу ядро физикаси эмас”, деб жавоб беришибди. Табиийки, муҳбир ядро физикаси билан шуғулланадиган мутахассисларнинг шунга ўхшаш вазиятларни қандай ифодалашлари билан қизиқибди ва шу соҳадаги катта институтлардан бирида бўлиб, саволини берибди. Физиклар унга ғалати қараб, “Бу социология эмас”, дейишибди.

Ҳикоянинг маъноси шуки, социология “жиддий” фан бўлиб туюлмаслиги мумкин бўлса-да, аслида, инсон мавжудлигининг шартларини англаш ракета двигателларини ишлаб чиқаришдан кўра анча мураккаб ва бошни қотирадиган вазифа экан.

Мен бу воқеани Дейв Олсен билан қаҳвага оид касбий билимларимизга эмас (унинг билими кенг ва чуқур бўлса ҳам), балки инсон хоҳиш-истакларини, хатти-ҳаракатларининг чигаллигини, мураккаблигини яхши билгани билан боғлайман. “Қаҳвахоначи” ролида уни романтик гардиш ўраб олган, у ҳайратлантирар ва ҳатто қалтирашга мажбур қиларди, аммо одамлар билан ишлашга диққатини жамлаб, янги взибалар анча қийинлигини тушунарди. «Қаҳва борасида, — тушунтирарди Дейв, — ҳамма нарса: қаҳванинг қаерда етиштирилгани, қандай ишлангани, етказиб берилиши, қовурилиши, аралаштирилиши, қадоқланиши ва тайёрланишидан тортиб финжонга қуйилгунича муҳим. Аммо уни сотиб олганингиздан ва қолган қадамларни тўғри бажарганингиздан кейин сизнинг энг севимли нарсангизга айланади. Одамлар борасида ҳам худди шундай, бироқ уларга сарфланган инвестиция (эйтибор, куюнчаклик, кўмак ва ҳ.к.), бир томондан, у қадар сезилмайди, иккинчи томондан, ҳеч қачон тугамайди. Одамлар билан ишлаш бу уларни “яратиш” дегани эмас, лекин одамларга сарфланган инвестиция яхши самара беради.

Ташкилот кутилаётган натижа ва уларга эришиш йўлидаги қадамларини белгилашда “унумдорлик цикли”

деб аталувчи нарсага эътиборини жамланса, ходимларни ривожлантириш “маданий цикл”и иккинчи ўринга тушса, инсон халақит қилувчи омилга айланади. Раҳбарлар — катталари ҳам, оддийлари ҳам — маданият ва одамларга инвестиция киритиш, ўзида ва ҳамкорларида ҳамма интилаётган мақсадга етиш йўлида энг яхши хислатларни намоён этиш қанчалар муҳимлигини тушунишлари шарт.

Раҳбарлик ҳеч қачон тугамайди

Шахсий ютуқ, ташкилот муваффақияти қўлга киритиб, деворга осиб қўйиш мумкин бўлган ёрлиқ эмас. Омадни доим ишлаб топиш керак. Мақсадга эришиш, “тартибсиз ва бепарво мақсадлар”ни назардан қочирмаслик учун ҳар куни “шу ерда ва ҳозир” бўлиш талаб этилади. Қулоқни батанг қилувчи шовқин бизни кучга, ҳис-туйғуларга кўмади, баъзан ишонч ва умидга тўлдиради; буларнинг ҳаммаси олдинга ҳаракатланишимиз учун керак. Аммо бизни етаклайдиган овоз, аслида, баланд янграмайди. Агар унга қулоқ сола бошласак, яъни ўзимизни, раҳбарларимизни, мижозларимизни, ҳамкорларимизни тингласак, қадриятларимиздан узоқлашмаймиз ва ўзимиз ҳамда ташкилот учун муҳим бўлган нарсаларни кўздан қочирмаймиз. Бу овозни эшитадиганлар ўзида хизматкор-раҳбар сифатларини ривожлантиради. Бундай раҳбар энг яхши етакчидир.

ҚЎШИМЧА: нуфуз

• Қичқирмасдан, бақирмасдан бошқаришнинг уддасидан қандай чиқасиз? Ходимлар сизда фақат мансабдор эмас, ҳақиқий инсонни кўришлари учун бу вазифани қандай енгиллатган бўлардингиз?

• Қуйидаги мезонлар асосида ўзингизни қандай баҳолайсиз: 1) кучли шовқин — реал иш; 2) бошқалар ўзларини тинглай олишларига ёрдам бериш; 3) ўзингизнинг сокин, паст овозингизни эшитиш?

• Ходимларга сиздан кўпроқ нима кераклигини биласизми? Уларнинг қайси талабларини қондиrolмайсиз, уларни қондириш учун нималар қилган бўлардингиз? Агар билмасангиз, ходимлардан сўранг ва аниқлаштинг.

• Ким сизнинг ҳафсалангизни пир қилди, ким ваъдасини бажармади? Шу одам билан бугун гаплаша оласизми? Эртага-чи? Агар шундай қилсангиз, бунга эҳтиёткорлик билан киришинг, суҳбат нимага олиб келишини кўринг.

Кўпроқ хизмат қилиб, камроқ бошқара оласизми? Бу ҳафтада хизмат кўрсата оладиган аниқ бир одамингиз борми?

10

**ДАДИЛ
ОРЗУЛАР**

**Мен йўқ нарсани орзу қиламан ва ўзимдан,
нега шундай қилиш мумкин эмас, деб сўрайман.**

РОБЕРТ КЕННЕДИ

«Ҳа» — дунёдаги энг қудратли сўз

Кўпчилик учун “йўқ” дунёдаги энг қудратли сўз бўлиши мумкин. Биз улғаяр эканмиз, ота-онамиз, ўқитувчиларимиз, бошлиқларимиз доим “Йўқ”, “Тегма!”, “Мумкин эмас!” дейишган. Бу сўзларни катта бўлганимизда у ёки бу нарсани қилиш мумкин эмаслигини таъкидлаб, бошқаларга ҳам айтаемиз. Кимнидир бошқарганимизда, ҳукмронлик қилганимизда эса дарров ўзимизнинг “Йўқ” дейиш услубларимизни яратаемиз.

Кимки шундай ўйласа, нималарнидир кўздан қочириётган бўлади. Аслида, энг қудратли сўз “йўқ” эмас, “ҳа” дир. Бу сўз эркин одамни эркин қилади ва илҳомлантиради. У орзуингни рўёбга чиқаришга рухсат берилганини билдиради ва бунга имкон ҳам яратади. У қувонч келтиради.

Тақиқлардан қочиш

Бирор нимада одамларга рад жавобини бериб, бу амалиётни бошқа нарсаларга нисбатан ҳам қўллаш осонлашади. Баъзан одатга айланиб қолгани сабаб, англамаган ҳолда “йўқ” деймиз.

Ўз вақтида «Starbucks»нинг баъзи қаҳвахоналарида шундай эълон осиглиқ турарди: “Юз долларлик купюралар қабул қилинмайди”. Бу кенг ёйилган амалиёт бўлиб, биз, афтидан, уни махсус ўйлаб ўтирмай тақлид қилиб осиб қўйганмиз. Ҳақиқатан, юз долларлик купюралар билан боғлиқ, масала, уни кўпинча сохталаштиришар, яна қайтимини беришда қийинчиликлар бўлар эди.

Шунинг учун ходимларимиздан кимдир ишини осон-

лаштириш ва йирик пулларни қабул қилмасликка қарор қилди. “Нега?” деб сўраган мижозлар ҳам бўлди. Вазиятга уларнинг кўзи билан қараганимизда бу эълон биз ва одамлар ўртасидаги алоқаларимиз, уларга аъло даражада хизмат кўрсатишимиз ҳақида эмас, айнан тақиқ ҳақида “гапирар” экан. Бунинг ўрнига “ҳа” дейиш мумкин бўлгани тушунарли бўлди; ҳозир биз юз долларлик пулларни қабул қиламиз ва бу билан фахрланамиз.

Ҳар кунги “йўқ” сўзининг “ҳа”га айланганига мана яна бир мисол. Агар кимдир қаҳвахона очилгунига қадар унинг эшигига келса, қаҳвахона ҳали очилмагани ёзилган жадвалга кўзи тушади, шунда ҳам қаттиқ тақиллатса, унга ичкаридан “ўқиш керак — ҳали эрта!” деб бақиришади. Биз мижозларга “ҳа” дейиш учун жадвалда кўрсатилган вақтдан ўн дақиқа эрта очишни бошладик.

Биз “йўқ” дейишнинг кўпгина усуллари ва тўсиқлар қўйиш йўлларини топамиз. Ташкилотда улар туфайли секин-аста тақиқларнинг норасмий рўйхати пайдо бўлади. Ўз қизиқишларимиз ва манфаатларимиз йўлида хавф-хатар ёки ортиқча ишдан қутулиш учун нималарни ўйлаб топиш мумкинлиги ҳақида ўйлаймиз. Она ёки буви бола вазани тушириб синдиришидан хавфсираб, шу тариқа уни хонага киритмайди. Аслида, вазани боланинг кичкина қўлчалари етмайдиган жойга қўйгани ва тақиқни бекор қилгани маъқул. “Йўқ” сўзини олиб ташланг, шунда ҳамма вазият, ҳамма муносабатлар туб-тубидан ўзгаради.

Дунёга нима керак деб сўрама. Сени жонлантирадиган нималиги сўра ва шуни қил. Чунки дунёга жонланадиган одамлар керак.

**ХОВАРД ТЕРМАН,
Файласуф, теолог ва фуқаролар ҳуқуқлари учун
ҳаракат етакчиси**

«Ҳа» янги ишончга ўтиш демак

“Ҳа” дейиш учун баъзан ўзинг билан ўзинг курашишга тўғри келади. Ҳаммамизга бу ҳис таниш — назаримизда иштирок этишни хоҳламаган нарсага нимадир тортаётгандек, яна қатъий “йўқ” дейиш керак бўлган вазиятлар бўлади: ўн беш ёшли қизни кузатувчисиз оқшом кечасига юбориб; портфель тўла бўлгани ҳолда янги катта шартномага қўл қўйиб; кадриятлар, мақсадлар, ахлоқий тамойилларга зид иш қилиб бўладими-я?! Барибир, биз ҳаммамиз ўрганганимиздан фарқли ўлароқ, кўп ва тез-тез “ҳа” дейишимиз мумкин. Агар сиз қанча кўп рухсат беришга ҳаракат қилсангиз, бунинг йўллари кўплигига ишонч ҳосил қиласиз.

Уйланишга қарор қилаётганда одам бунга очилаётган имкониятлар — ҳаётидаги катта ўзгаришларга “йўқ” эмас, “ҳа” дейди. Аксариятимиз ўз асл ҳаракатларимиз учун “ҳа” деб жавоб берамиз. Бирга ишлаган дўстларимдан бири шундай деган эди: “Йўқ” дейиш учун миллионлаб сабаблар бор, аммо “ҳа” дейиш учун битта сабаб керак”. “Ҳа” дейишга ҳаракат қилинг, бу дунёни ўзгартириши мумкин.

«Кўнглингиз тусаганини ичинг»

“Ҳа” сўзи доим одамлар ҳақида “гапиради”. У эҳтиросли, у натижаси ҳис-туйғулардан иборат бўлган ҳаракатга туширади ва жавоб беришга ундайди.

1989 йилда «Starbucks»га келганимда компания ўз вазифасини ажойиб қаҳва таклиф этиш ва ўз миждозлари ҳамда ҳамкорларини илҳом излаб топадиган жой бўлиши кераклигида кўрган. Аммо кўриш майдонларимизда биз “йўқ” дейдиган хира доғлар бўлиб, уларнинг ўзимиз хизмат кўрсатадиган одамларга қандай таъсир қилишини тушунмасдик.

Мижозларимиз бизга ўрганиб қолиб, ҳар куни юқори сифатли қаҳва ичиш мумкин деб ҳисоблашарди, айримлари ҳатто у ёки бу ичимлик хушбўйлиги, сут қўшилганлиги ва ҳ.к. кўнгилларига манзур бўлаётганини айтишарди.

Узоқ вақт қаршилик қилдик, чунки “қаҳвахона тарафдорлари” сифатида мағрур ва муваффақият учун ҳаммасидан ҳам яхши бажара оладиган ишимизга диққатимизни қаратишга ҳаракат қилдик. Мен янги келган ходим ва мижозларга хизмат кўрсатиш лаёқатларини чеклайдиган тақиқларнинг душмани сифатида Ховард Шульц билан “қаҳвахона қоидалари”ни бекор қилиш учун қаттиқ курашдим. Ўзимнинг олтин қоидам бор эди: ҳаракатларимиз қонунга хилоф бўлмас, ахлоқсизлик, маданиятсизликка кирмас, ҳеч кимни заҳарламас эканмиз, ким қайси ичимлик ичишни хоҳласа, нега қаҳвадан янги ичимликлар тайёрлашга уриниб кўрмаймиз. Одамларга ўз дидларига, кўнгилларига ёққан ичимликни ичиш имкониятини бериш керак.

Мен “ҳа” дейиш учун миссиямизга ёки қаҳва сифатига зид бўладиган ҳеч нарса қилмадим. Ахир мижозлар ўзларига керакли нарсани ўзлари айтадилар. Нима учун уларга мағрурлик қилиб рад жавобини беришимиз керак? Ёғсиз сутни унчалик мазали деб ҳисобламасак ҳам, мижоз ўрнига биз танлашимиз керакми? Унга озгина ванил қўшилган латте қаҳваси ёқса, бу қўшимчалар қаҳвамизнинг сифатига ёмон таъсир қилармиди?

Ташкилот сифатида режани амалга ошириш усуллари ййлашимиз керак эди. Қўшимчаларга келсак, уларни қаҳва тайёрлаш жараёнида киритиш мумкин эди, эрта қўшиб бўлмайди, бу қовурилган доннинг таъмини ва такрорланмас хушбўйини бузади. Кейинроқ, газаклар масаласида “ҳа” дейишимиз омадсизликларга қарамай, мижозларнинг истакларини бажариш ва нонушта ҳамда толма чой учун муносиб егулик билан таъминлашда уринишларимизни давом эттирдик. Ҳамонки грил сотиб олмақчи эмас эканмиз, аввал жиҳозлар, етказиб берувчилар

билан алоқа ўрнатиш, мижозларимизни қониқтирадиган ва уларга ёқадиган овқатлар ҳақида ўйлашимиз керак эди.

Кейинроқ биз хизмат кўрсатиш жараёнларига ўзгартириш киритишга қарор қилдик, бу ичимликларимиз турини кўпайтириш имконини берди ва ходимларга “шунчаки “ҳа”ни мижозларга ва ўзаро бир-бирларига меҳр билан айтишларини таклиф этдик.

Ҳозир «Starbucks»да ичимликлар тури жуда кўп, бундан ташқари, истаган мижоз уни ўзи хоҳлаганича ўзгартириши мумкин. Бизда ташриф буюрувчиларни таклиф этиш мақсадида “кўнгилларига ёққан ичимликни ичишлари мумкин” лиги ҳақидаги ёзув илинган. Инсон ҳаётида бемалол ўрнашиши мумкин бўлган жойлар кўп эмас. Нега энди «Starbucks» шундай жой бўлиши мумкин эмас? Бу ерда мижозларимиз кўнгиллари тусаган ичимликларни олишлари ёки кашф этишлари мумкин. Албатта, майда нарсалар кун давомида муҳим аҳамиятга эга.

“Ҳа” дейиш ўз ва бошқаларнинг орзулари амалга ошишига имкон беришдир. Бу таваккал қилиш; ишонч билдириш, умид қилиш ва бошқача ҳис қилиб, бошқача ҳаракат қилиш дегани. Агар шубҳа қилсангиз, кичкина тажриба қилиб кўринг. Кўзингизни юминг ва ўн марта кетма-кет “йўқ” денг. Нимани ҳис қилдингиз? Кўксингизни нимадир ғижимладими? Балки нимадир босгандай ҳам бўлгандир?

Энди қайтадан чуқур нафас олинг ва ўн марта “ҳа” денг. Ҳолатингиз бутунлай бошқача бўлди, тўғрими? Худди кўнглингиз ёришгандек бўлди-я? Айрим психологлар телефон рақамларини териш ёки кўнғироққа жавоб беришдан олдин табассум қилишни маслаҳат беришади. Бу ерда ҳам шундай ғоя яхши иш беради. “Ҳа” ўзимизга ҳам, бошқаларга ҳам эшикларни очади. Раҳбарликнинг мазмуни тез кўтарилиш учун энг тезкор услуб бўлса-да, “йўқ” дейишдан иборат эмас. Ҳақиқий раҳбар одамларга “ҳа” дейди, уларнинг мустақиллигини тасдиқлайди, ресурслар таклиф этади, ишонч билдиради ва ўзларининг вазифаларини тушунишларига ёрдам беради.

Шовқин ва шошилиш ичида оҳиста юр ва олам жимлик ичида қандай бўлиши мумкинлигини эсла.

Таслим бўлмайдиган даражада ҳамма билан яхши муносабатда бўл.

МАКС ЭРМАН

Дезидерата

Орзу қилишга журъат эт

“Йўқ нарсани орзу қилиш”га қодирлик ва “нима учун бўлмас экан?” деб сўраш” инсониятнинг энг муҳим ва энг асосий хусусияти. «Starbucks» бизнинг орзумизни кутганимиздан кўра тўлароқ рўёбга чиқаради ва бу орзу ташкилотга кирадиган ҳаммамиз учун рўёбга чиқишда давом этади.

Энг аввало, бизнинг кадриятларимизни ва атрофимиздаги одамларга хизмат қилиш акс этган бизнесни яратишга интиланганмиз. Шунингдек, дунёдаги энг яхши қаҳвани сотиб олишни, қовуришни ва тақдим этишни, боз устига, буларни одамлар бир-бирини қўллаб-қувватлайдиган шароитда қилишни хоҳлаганмиз. Биз ўз миссиямизга ҳамда вазифаларимизга ишонганмиз ва ишонамиз. Бизнинг одамлар — ёланма ишчилар эмас, балки том маънода ҳамкорларимиздир. Биз бир-биримизга ясама бўлмаган куюнчаклигимизни намоён этишимиз, қолганларга эса чексиз ҳурмат ва такаллуф билан муносабатда бўлишимиз лозим. Биз ишда ўз кадриятларимизни юзага чиқаришга ва ҳар бир инсон ўзига ҳамда кадриятларига содиқ қоладиган жойни яратишга ҳаракат қиламиз. Ва бу ғоя ортидан бориш бизга катта даромад ва фойда олиб келишига шубҳа қилмаймиз.

Текшириш ва “ҳа” дейиш

“Ҳа” дейиш учун ўз кучини чамалаш ва уни шунчаки синаб кўриш керак. Бу бошқаларда ҳам бўлган раҳбарнинг бир малакаси ва уни амалда бошқалардан кам бўлмаган, эҳтимол, ҳатто кўп машқ қилиш керак бўлган амалиётдир.

“Йўқ” сўзи катта қудратга эга ва у бизнинг онгимиз, идрокимизни осонгина ўз ҳукми остига олади. Унинг айтилиши ақлимизда бир лаҳзалик болаларча ёруғликни уйғотади. Маълум вазиятларда “йўқ” дейиш зарур ва бу ҳаёт учун ҳам, бизнес учун стратегия эмас. “Ҳа, қиламан!”, “Ҳа, бажараман!” деб биз ўзлигимизни, ўз йўлимизни англашга қадам қўямиз, бошимиздаги шляпа ўшами ёки ўша эмасми, ана шуни текшираемиз.

“Ҳа, мен бу ишни бажараман”, “Ҳа мен бу йўлдан юраман”, “Ҳа, мен бу ишга қалб қўримни бераман” дейишга имкон топганимизда, биз ўз имкониятларимизни очамиз ва бизнинг мақсадларимиз ҳамда хатти-ҳаракатларимиз бир-биримизники билан мос келиш-келмаслигини аниқлаймиз. Ўз қадриятларимизга ҳақиқатан “ҳа” дейиш қўрқувларни мағлуб қилиш, ҳар қандай қийинчиликка қарши туриш ва йўлимизда учрайдиган ҳар қандай тўсиқларни бартараф этиш учун кучга тўлиш демакдир. Ўз маслаклари ва тамойиллари, ўзининг ягона шляпаси билан мувофиқ яшаш мустақил фикрлашимиз, атрофдагиларга ғамхўрлик қилишимиз, ўзимиз ва бошқаларнинг хатти-ҳаракатига жавоб беришимиз учун керак бўлган ўзимизга нисбатан ишонч ва мўлжални беради. Одамларга юзма-юз бориб, сиз ҳақиқий раҳбарлик асосида ётган ишончга кирасиз.

“Ҳа” сўзи умидларимизга, орзуларимизга ишонч беради, дунёда бундан муҳимроқ нарса йўқ. Инсонийликни тарбиялаб ва одамларни илҳомлантириб, биз оламга “ҳа” деймиз.

ҚЎШИМЧА: дадил орзулар

- “Йўқ” дейишдан кўра кўпроқ “ҳа” дейишга мажбур қиладиган одамлар борми? Бу ким ва нима учун шундай?

- Жамоангиздан кимга ҳозир сизнинг розилигингиз керак? Сиз бу одамларга ишонасизми? Уларга юзма-юз кела оласизми?

- Ечим топиш бўйича таклиф этилган гап қолдирилган ёки нотўғри деб тасаввур қилинган бирор муаммони ўйланг. Бу муаммога бошқача кўз — масалан, “ҳа” дейиш имконини берадиган нуқтаи назар билан қарай оласизми? Муаммони шакллантириш ёки ечимини таклиф қилишлари учун бошқа одамларни жалб қилиб, уларни тинглай оласизми? Улар таклифини қабул қила оласизми?

- Сўзингиз ишингиз билан бир бўладиган даражада “ҳа” дея оласизми? Ҳамкорларга-чи? Ҳамкасбларга-чи? Мижозларга-чи?

- Агар ҳозирнинг ўзида ҳаётингизда бирор нимага “шунчаки “ҳа” дея олсангиз, нималар ўзгарган бўларди? Айни пайтда “ҳа” дейишингиз учун сизга нима керак?

МУНДАРИЖА

СЎЗБОШИ	5
КИРИШ	10
БИРИНЧИ БОБ Ўзликни англаш	19
ИККИНЧИ БОБ Мақсадни тушуниш	41
УЧИНЧИ БОБ Мустақиллик	63
ТЎРТИНЧИ БОБ Хушёрлик	79
БЕШИНЧИ БОБ Ҳақиқатни тинглай олиш	95
ОЛТИНЧИ БОБ Очиқлик	119
ЕТТИНЧИ БОБ Фаоллик	135
САККИЗИНЧИ БОБ Қийинчиликларга қарши туриш	148
ТЎҚҚИЗИНЧИ БОБ Нуфуз	161
ЎНИНЧИ БОБ Дадил орзулар	181

ХОВАРД БЕХАР

ГАП ҚАҶВАДА ЭМАС

ёхуд

*Ҳақиқий раҳбар
қандай бўлиши керак...*

Таржимон

Муҳайё Рихсибекова

Муҳаррир	Қодирова Гуласал
Саҳифаловчи	Бекжон Мамасолиев
Мусаҳҳиҳ	Гуласал Қодирова
Дизайнер	Асила Умарова

Лицензия рақами: АІ № 295.

18.08.2022 йилда босишга рухсат этилди.

Қоғоз бичими. «Calibri» гарнитураси.

Нашр босма табағи 6,125. Адади 1000. Буюртма рақами № 32. Баҳоси шартнома асосида.

«Global books» нашриётида тайёрланди

Мурожаат учун тел:

(99) 403-45-66; (90) 934-36-76

«Ёшлар нигоҳи» ХК босмаҳонасида чоп этилди.

121000, Сирдарё вилояти

А.Темур шоҳқўчаси