

РИК ЖОЙНЕР

ҲАЁТДАГИ ЕТАКЧИЛИК ВА ИЖОДИЙ САЛОҲИЯТ

МУНДАРИЖА

Муқаддима

1-боб. Ҳокимиятнинг асоси

2-боб. Ҳаракат кучи

3-боб. Ютуқлар

4-боб. Муваффақиятнинг бешта қоидасини ривожлантириш

5-боб. Оддий муваффақият

6-боб. Хандақлардаги урушнинг тугаши

7-боб. Мақсадингизни аниқлаш

8-боб. Дунёни ўзгартирадиган етакчилик

9-боб. «Титаник» синдроми

10-боб. Келажакни ўрганиш

11-боб. Келажакни яратинг

12-боб. Йўлбошчиликни ривожлантиринг

13-боб. Феъл-атвор, ирода, донолик

14-боб. Тарихнинг йўлини ўзгартирган жасорат

15-боб. Муваффақиятли бошқарув учун зарур бўлган бешта тамойил

16-боб. Маҳсулот

17-боб. Маъмурият

18-боб. Маркетинг

19-боб. Захиралар

20-боб. Вақтни танлаш

РИК ЖОЙНЕР

ҲАЁТДАГИ ЕТАКЧИЛИК ВА ИЖОДИЙ САЛОҲИЯТ

МУҚАДДИМА

Етакчилик ва ижодий салоҳият – Ер юзидаги иккита энг қудратли куч. Улар биргаликда тарихнинг йўлини белгилаб берган. Улар ҳам яхшилик учун, ҳам ёмонлик учун хизмат қилиши мумкин. Бу китоб шу икки кучни тасвирлайди, шунингдек, сизнинг ҳаётингизда уларни қандай ривожлантириш мумкинлигини тушунтириб беради.

Олдин ёзган *“Етакчи, бошқарувчи (бошқарувчи) ва муваффақиятнинг бешта тамойили”* китобим мени мана шу китобни ёзишга ундади. Ўша китобим тез орада бестселлерга айлангани мени ҳайратга солди. Шунда мен агар ишлар шу зайлда кетаверса, яна битта, батафсилароқ китоб ёзиш лозим, деган қарорга келдим. Ҳозирги китобим олдингисида фойдаланилган баъзи материал ва кўп миқдордаги янги материални ўз ичига олган. Бу китоб унда баён қилинган тамойилларни қўллаган одамлар қанчалик муваффақиятга

эришганлигининг баъзи ажойиб тарихий ва замонавий мисолларини ҳам ўз ичига олган.

Бу китоб оддий, ҳар бир киши учун тушунарли усулда ёзилган. Қачонлардир Ер юзида яшаган ва етакчилик ҳамда ижодий салоҳиятнинг энг юқори даражасига эришган одамлар, қоида тариқасида, жамиятимизнинг ўрта қатламларидан келиб чиққанлиги учун китобни шундай ёздим. Бу қудратли кучларни бўшатиб юборишнинг калити, қоида тариқасида, кураш эди.

Одатий ва *ғайриодатий* ўртасидаги фарқ унчалик *катта* эмас. Кичик бир қадамдан катта ютуқлар бошланади. Ҳар бир одам уни ноодатий ва ғайриодатий қилиши мумкин бўлган салоҳиятга эга. Бу китоб олдингизга қўйилган вазифани бажаришингизга олиб келадиган қадамларни қўя олишингизга мўлжалланган.

Энг катта фалсафий саволларда бири қуйидаги саволдир: замон одамларни ўзгартирадими ёки одамлар замонними? Наполеон яшаган замон уни шундай қилдими ёки у замонни ўзгартирдими? Албатта, ҳақиқат шуки, замон ҳам Наполеонга қандайдир даражада тасир қилган ва у ҳам замонга таъсир ўтказган. Тарихдан кўриниб турибдики, одамнинг йўли қандай бўлиши, унинг ўзига боғлиқ. Етакчилик ва ижодий салоҳиятни ривожлантириш мумкин. Агар бу хислатлар уларда ривожланмаганда, Наполеон ва ҳар хил бошқа ғайриодатий тарихий етакчилар йўқолиб кетишлари мумкин эди.

Бу китоб шу икки куч – етакчилик ва ижодий салоҳият бирга эканлиги, чунки улар нафақат ўзаро боғланган, балки ажралмас эканлигини тасвирлайди. Ижодий салоҳиятсиз асл етакчилик бўлмайди, салоҳият эса етакчилик орқали юзага чиқади. Улар ўзаро қандай боғлиқлигини қанчалик кўп ўргансак ва тушуниб етсак, улар ҳаётимизда шунчалик кўп намоён бўлади. Лекин улар учинчи қудратли таркибий қисм – самарали бошқарув кўникмаси билан бирлашмаган бўлса, ҳатто етакчилик ва ижодий салоҳият кўникмаларига эга бўла туриб ҳам, муваффақиятсизликка маҳкум бўлиб қолавериш мумкин.

Бу китобнинг дастлабки мақсади самарали бошқарув орқали ижодий етакчилик кучини узоқ вақт давомида таъминлаб туриш мумкин бўлиши учун бу кучни бўшатиб юборишдан иборат. Қачонлардир Ер юзида яшаб ўтганлар ичида энг доно одам сифатида Муқаддас Китобда эсга олинган шох Сулаймон шундай деб ёзганди: «Киши бир ўзи бўлса, уни йиқитиш осон, лекин икки киши ўзларини ҳимоя қила олади. Учта ипдан эшилган арқонни узиш қийиндир» (Воиз 4:12). Етакчилик, ижодий салоҳият ва бошқарув – айнан шундай арқонни ҳосил қиладиган учта тавсиф (характеристика)дир. Алоҳида бўлса, уларнинг ҳар бири енгилиши осон. Лекин биргаликда эшилган улар деярли мағлуб бўлмайдиган қудратли ва самарали кучга айланади.

Сиз тўлиқ адолатли савол беришингиз мумкин: менга бу китобни ёзишга ҳуқуқ берадиган қандай илмий даражаларим бор? Менда бундай илмий

даражалар йўқ, аммо ёзганларимнинг асоси бўлган ҳаётий тажрибам бор. Мен ўзимни чеклаб қўйиши мумкин бўлган шароитларда оёққа турдим ва ўртамиёна ёки омадсиз бўлиб қолишим мумкин эди. Лекин мен мана шу тамойилларни қўллай бошладим ва сезиларли муваффақиятга эришдим. Мен муваффақиятга эришган кўп китоблар ёздим, улардан анчаси қирқта тилга таржима қилинган. Мен муҳаррирман, шунингдек, бутун дунёдаги юзта миллатдан бўлган обуначилар оладиган ҳар чораклик журналга мақолалар ёзаман.

Мен омадсизликлар келтириб чиқарадиган муваффақият ёки тўсиқлар ҳақида билиш мумкин бўлган ҳамма нарсани ҳам билмайман, лекин ҳар қандай одам учун фойдали бўладиган кўп нарсаларни ўз тажрибамдан ўргандим. Бунинг устига бутун ҳаётим давомида тижорат, спорт, сиёсат, санъат ва диндаги муваффақиятли одамлар билан учрашишдек марҳаматга сазовор бўлишим орқали кўп нарсаларга эришдим. Ҳаётдаги мақсадларимдан бири кўпроқ ўрганиш ва кўпроқ билишдир. Муваффақиятли одамларни кузатишларим етакчилик, ижодий салоҳият ва бошқарув ҳақидаги баъзи ноёб хулосаларга олиб келди, бу хулосалар оиладан тортиб, халқаро корпорацияларгача, ҳар қандай вазиятда оддий ва амалга ошириш мумкин бўлган хулосалардир.

Ниманики бошдан кечирган бўлсам ва ниманики кузатган бўлсам, ҳаммасида муваффақият учун зарур бўлган тамойиллар ҳар доим бир хил ва жуда оддий эканлиги менга аён бўлди. Агар сизда бу китобни ўқиб чиқиш ва тушуниб олишга имкон бўлса, ҳаётда муваффақиятларга эришасиз. Сиз ҳаётингизнинг кўп соҳаларига таъсир ўтказа оладиган, ижодий салоҳиятга эга етакчи бўлишингиз мумкин.

Агар сиз бу китобни тушуниб олсангиз, ҳеч бўлмаганда, ўз ҳаётингизда бирор сезиларли ишни бажаришга умидингиз бўлади. Агар муваффақиятга эришган бўлсангиз, баландроқ чўққиларни забт этишингиз мумкин. Ютуқларингиздан қатъи назар, бу китоб сизга ёрдам бера олади. Ҳозир қандай шароитларда эканлигингизга қарамай, муваффақиятга эришишингиз ва токи тирик экансиз, баландроқ ва янада баландроқ кўтарилишингиз мумкин. Ҳойнаҳой, агар одам учиши шарт бўлганида, унга қанот берилган бўларди, деган матални эшитгандирсиз; одамга ҳақиқатан ҳам қанот берилган, фақат у сизнинг ақлингиз ва қалбингиздир. Бу китобнинг мақсади сизга қанотларингиздан фойдаланиш ва одатдагидан юқори кўтарилишда кўмаклашишдан иборат.

Муаллиф

1-БОБ. ҲОКИМИЯТНИНГ АСОСИ

Ҳокимият – қўйилган мақсадга эришиш учун кучни намоён қилиш қобилиятидир. Буни амалга ошириш йўлларида энг қудратлиси

етакчиликдир. Етакчиликнинг асосий тамойилларини тушунадиганлар – биз яшаётган дунёни тузадилар. Етакчиликни тушунмайдиган ва уни қўлламайдиганлар бўйсунувда бўлишади.

Бу китоб – дунёни бошқарадиган етакчиликнинг асосий тамойиллари ҳақида. Агар сиз уларни ўргансангиз ва шу билан бирга, уларни қўллаш ниятингиз бўлса, албатта, олдингизга қўйилган мақсадларга эришасиз. Агар сиз ўрганишни хоҳламасангиз – ҳеч нарсага эриша олмаслигингизнинг тўлиқ эҳтимоли бор.

Етакчилик тамойилларини қўллаш учун илҳом ва жасорат талаб қилинади, шу боис мен бу таълимотга ушбу тамойиллар инсоният тарихида қандай муваффақиятли қўлланганига баъзи энг яққол ва қизиқарли мисолларни қўшдим. Китобда келтирилган мисолларнинг кўпи эпик ҳарбий жанглاردир. Ҳарбий жанглар уларга жалб қилинганларнинг ҳар бири учун турли натижаларга эга. Натижа тирик қолиш бўлиш ҳам, ўлим бўлиши ҳам мумкин, шундай экан биз бу жангларда ёмон етакчиликни ҳам, яхши етакчиликни ҳам кўришимиз мумкин. Худди шу тамойилларни бизнесни йўлга қўйиш, спорт жамоаси, миссия ёки жамоат (черков)да ҳам қўллаш мумкин.

Етакчи ким?

Агар сизга ҳеч ким эргашмаса, етакчи эмассиз. Етакчилик – қўйилган мақсадни бажариш учун бошқаларни жалб қила олиш қобилияти. Муваффақиятли етакчилик – қатъийлик, жасорат ва чидамлилик билан бирлашган йўлбошчиликдир. Бу хислатларнинг ҳаммаси қўйилган мақсадни бажариш ва зарур ишни охиригача қилишдир.

Етакчилик ҳар доим бўлиши зарур. Етакчилик бўлмаган ҳар бир ҳолатда, бу жойни, қоида тариқасида, кимдир тез эгаллайди. Тарихдан кўриниб турибдики, етакчиликнинг айна бир тамойиллари ҳам яхши ишлар учун, ҳам ёмон ишлар учун қўлланилган. Агар ёвузлик жой ёки вақтда устунлик қилса, бунинг сабаби шуки, кимдир иккиланган пайтда ташаббус эгаллаб олинган.

Дунёда одамларнинг учта тоифаси бор:

1. Ишни қилаётганлар.
2. Кимдир ишни қандай қилаётганини кузатиб турганлар.
3. Иш қилинганига ҳайрон қолаётганлар.

Етакчилар ўтириб олиб, кимдир уларга нима қилиш кераклигини айтишини кутишни истамайдиган одамлар тоифасига киради. Улар имкониятларни ўрганиб чиқишади, кейин эса кўркмасдан олға боришади. Етакчилар бу – жойида ўтирадиган эмас, *иш қиладиган* одамлардир.

Ричард Тендер ва Дэвид Шапиро томонидан ўтказилган тадқиқотлар шуни кўрсатдики, ҳар доим шубҳага бораверади одамлар – маъносиз умр кечиради. Мақсадни белгилаб олиш ва уни бажариш – инсон қалбининг энг чуқур истаги. Биз Худонинг суратидай ва Унга ўхшаб яратилганмиз ва У катта ва ажойиб ишларни амалга оширишни ният қилгани боис, қалбимизда

катта ишлар қилиш учун аланга бор. Аланга бор, лекин биз уни нима қилишимиз керак? Бу китобда баён қилинган тамойиллар қўйилган мақсадни амалга оширувчиларни уни амалга оширишни фақат орзу қилувчилардан ёки яна ҳам ёмонроғи ҳамиша нолийдиганлардан ажратиб туради.

Одамда шунчаки машҳурлик ёки фаровонликка эга бўлишдан кўра, қандайдир каттароқ нарсага эришиш истаги ҳамиша мавжуд. Фақат машҳурлик ва фаровонликни излайдиганлар камдан-кам ҳолларда уларга эга бўлади. Бу одамларни бирор муҳимроқ нарсани қилишдан тийиб турадиган майда мақсадлар. Бироқ, ишни бошқарадиганлар ва уни бажаришга қарор қилганлар одатда машҳурлик ва фаровонликни қўлга киритишади.

Етакчида мақсад бўлиши шарт. Мақсад қанчалик яққол ва белгилаб олинган бўлса, етакчи шунчалик жасорат билан ҳаракат қилиши мумкин. Одамлар қаёққа бораётганлигини биладиган киши ортидан кетишади. Токи сиз қўйилган мақсадга эришишга интилар экансиз, улар сизнинг ортингиздан бораверишади. Лаури Бет Жонс ўзининг “Йўл” номли китобида баён қилган: «Аниқ белгиланган мақсадга эга одамлар ҳамиша бундай мақсади бўлмаган одамларни бошлаб боришган. Сиз ё ўз мақсадингиз билан яшайсиз ёки аксинча, кимнингдир мақсади билан яшайсиз».

Мақсадга эга бўлиш истаги

Аксарият одамлар худди асалари каби ўзларини бировларнинг мақсадини амалга оширишга бағишлашади. Аммо ишчи асаларилар қатъият ва ишонч билан бажараётган иш жуда муҳим бўлиши мумкин. Ҳақиқий етакчиликни ривожлантиришдаги биринчи қадам бу – арзимас вазифалар бўлмаслигини тушуниш. Катта ишларда буюк бўлган одамлар қачонлардир кичик ишларда катта одам бўлишган. Катта ишларни қилаётганлар, ҳатто бу ишлар бир қарашда арзимас бўлиб туюлсада, уларни юқорироқ андазалар бўйича бажаришади. Агар ҳозир сиз қилаётган нарсани қалбан, иштиёқ ва садоқат билан бажарсангиз, сиз катта ишлар қила оласиз, чунки улуғворлик сизда бўлади. Балки қандайдир вақт ичида сиз ўзингизни етарлича баҳоланмагандек сезишингиз мумкин, лекин агар сиз ҳаммасини тўғри ва белгиланган вақтда қилсангиз, таниқли бўлиб борасиз.

Ўртамиёналик одатда ўз умрини “улкан шуҳрат” куни ҳақидаги орзуларда ўтказади. Бундай одамлар учун умр ҳар ўн миллионинчи одам қисқа машҳурликдан роҳатланадиган ва бунинг ҳаммаси худди мушакдек ёниб битадиган лотереяга ўхшайди.

Асл етакчилар лотерея ўйнашмайди ва ютуқни орзу қилиб, ўз умрини бекорга сарфламайди. Улар ўз ҳаётини стратегия ва йўлбошчилик билан куришади. Агар сиз ҳаётингизнинг маркази ва ҳаракатга келтирувчи кучи бўлган мақсадга эга бўлмасангиз, билиб қўйингки, бу китобнинг вазифаси уни топишда сизга ёрдам бериш, кейин эса уни бажаришнинг яққол ва амалга оширса бўладиган режасини ишлаб чиқишдан иборат.

“Енгил” исмли душман

Ҳар қандай соҳада муваффақиятга эришишга кўмаклашадиган тамойиллар ҳар доим бир хил. Фақат камдан-кам одамларгина ўз салоҳиятини рўёбга чиқара оладиган сабаб, барча сезиларли ютуқларга олиб боровчи йўлдаги тўсиқлардир. Одамларда уларнинг йўлида пайдо бўладиган барча муаммоларни енгиб ўтиш учун жасорат, қатъият ва чидамлилиқ бўлмаса, бу тўсиқлар истеъдодли одамларга ҳам халақит қилиши мумкин.

Мақсадларга эришишни қийинлаштириш учун мазкур тўсиқлар бу оламга атайлаб киритилгандек туюлади. Аммо бунинг аҳамияти шундаки, мақсадга етишиш чиндан ҳам қийин эканлигида. Эътиборга сазовор камдан-кам нарсаларгагина қачонлардир осон эришилган. Қийинчиликлардан қочадиганлар бу дунёда етакчилар учун зарур бўлган руҳий куч етишмаслигини бошдан ўтказишади. Агар сиз муваффақият учун енгил йўл излаётган бўлсангиз, нотўғри фанни ўрганаётган экансиз. Муваффақиятга йўл ҳеч қачон осон бўлмаган, лекин ҳақиқий етакчилар доимо қийинчиликларни енгишади.

Агар олдингизга қўйган мақсадингизга эришмоқчи бўлсангиз, аввал курашчи бўлиш ва қийинчиликлардан қочиш – танлов эмас, деган қарорга келишингиз керак. Биз йўлбошчиликка эга бўлган ҳар бир одам тез-тез дуч келадиган тўсиқларни кўриб чиқамиз. Агар сиз қўйилган мақсадга эришиш учун курашишга қарор қилган бўлсангиз, уларни тушуниб олиш сизга ёрдам бериши мумкин. Агар сиз бизнинг мақсадимиз учун курашиш зарур деган қарорга келган бўлсангиз, ўрганишни бошланг, чунки тўсиқлар муқаррар. Курашиш осон бўлмайди, лекин шунга арзийди.

Қулайлик ва бемалолликдан тобора талтайиб кетаётган бу дунёда катта мақсадларга эришиш учун, олдинги йилларга қараганда, кўпроқ куч-ғайрат талаб қилиниши мумкин. Аммо курашишга қарор қилганлар учун мукофот анча катта бўлади. Агар сиз олдингизда қандай тўсиқ турганини аниқлаб ва тушуниб олган бўлсангиз – жангнинг бир қисмини енгиб бўлибсиз. Шундай бўлса, энди сиз мавҳумликдан қўрқмайсиз. Сиз курашдан кейин пайдо бўладиган ғалаба таъмини туясиз. Сиз ўзингиз ғалаба сари ўтган жангни яхши кўриб қоласиз. Кураш вақтида такомиллашасиз ва шу туфайли катта ғалабаларга эришишингиз мумкин. Ҳар бир жанг бу – ғалаба қилиш ва ўз тийнат(характер)ингизни такомиллаштириш имконидир. Ҳар бир жанг сизни навбатдагисига ва янада каттароқ ғалабага тайёрлайди.

Ҳатто аллақачон муваффақиятли бўлсангиз ҳам, сиз янада муваффақиятлироқ бўлишга ўрганишда давом этишингиз керак. Ўсишдан тўхтаган ҳар бир нарсa – ўлади. Бизнинг ҳаётдаги мақсадимиз тобора кўпроқ ўсишдан иборат бўлиши зарур. Агар сизга омадсизлик келган бўлса, у сизни тўхтатиб қўйишига йўл бермаслигингиз, аксинча – қўйилган мақсадга эришиш учун янада қатъиятли бўлишингиз керак.

Энг катта омадсизликларни бошидан ўтказган ва тўхтаб қолмаганлар энг буюк етакчилардан бирига айланишган. Сиз ҳозир қайси босқичда эканлигингизнинг аҳамияти йўқ, мақсадингиз олға ҳаракатланиш бўлиши шарт. Бу китобда муваффақиятли бўлиш учун хос бўлган бир қатор

тавсифлар баён қилинган. Шунингдек, китобда муваффақиятингизга ҳалақит қилиши мумкин бўлган тўсиқлар ҳам тасвирланган.

Тўсиқлар муваффақиятга яқинлашишингизга ҳалақит бериши мумкинлиги тушунарли. Лампани ихтиро қилишдан олдин Томас Эдисон минглаб омадсиз тажрибалар ўтказган. У ҳар бир тажриба қўйилган мақсадга эришиш учун зарурлигини биларди. Биз ҳам омадсизликлар ва мағлубиятлардан максимал фойдаланишимиз шарт. Мағлубиятлар вақтида орттирилган донолик муваффақиятга эришиш учун керак бўлиб қолади.

Менинг илмий даражаларим

Бу китобни ёзишга ижозат берадиган қандай илмий даражаларим бор? Менинг шахсий ҳаётим – бу китобда ёзилганларининг исботидир. Менда сезиларли ютуқлар ва муваффақиятларнинг рўйхати бор. Ҳозирги вақтгача ўз ҳаётимда белгилаб олган ҳар бир мақсад амалга оширилди. Ҳали бажаришим керак бўлган кўп катта мақсадлар бор, лекин мен муваффақиятнинг рекорд кўрсаткичига эгаман.

Менда аҳамиятли ва вайронкор омадсизликлар ҳам бўлган. Бойликка эришдим ва банкротликни бошдан кечирдим. Юзлаб ҳаётий муҳим қарорлар қабул қилиш орқали йўлга қўйган ноёб бизнесим битта нотўғри танлов туфайли йўқ бўлиб кетганди. Омадсизликлар ва муваффақиятларни тасвирлаётганимда бир хилда самимий бўламан. Муваффақиятга лойиқ ҳар қандай йўлда мина майдонлари бор ва энди уларнинг кўпи қаерга жойлаштирилганини биламан. Доно одам бошқа одамлар етарлича омадсизлик ва тўсиқларга дуч келганлигини тушуниб, уларнинг муваффақиятлари ва омадсизликларидан қанча керак бўлса, шунча ўрганади ва уларнинг рўйхатини тўлдирмай, бу омадсизликлар ва тўсиқларга чап беради. Агар сиз доно бўлсангиз, ўз хатоларингизни инкор қилмайсиз, балки уларни ўз захираларингизга энг қимматли хазина – доноликни қўшиб қўйиш имкони сифатида қараб чиқасиз.

Менинг орзуларим бир неча бор чилпарчин бўлганди. Мен муваффақият чўққисида тургандим, лекин бу чўққи ҳар қандай пайтда портлаши мумкин эди. Лекин ҳатто шундай бўлганда ҳам, мен чўққига бошқа йўл излай бошлардим. Ҳар бир рад этиш, охир-оқибатда, мени янада каттароқ муваффақиятга олиб келди. Мен бу муваффақиятларни ўз кучимнинг натижаси деб ҳисобламайман, Худонинг илтифоти чекинмайдиган, хатолардан сабоқ чиқаришга очиқ ва тайёр бўлганларга келишига ишончим комил.

Тўсиқларга дуч келганда, сиз етарлича жасур бўлсангиз ва қанчалик қийин бўлишига қарамай йўлда давом этишда чидамлилиқ, саботга эга бўлсангиз, охир-оқибатда ғалабага эришасиз.

2-БОБ ҲАРАКАТ КУЧИ

Муқаддас Китобда Муқаддас Рух ҳар доим ҳаракатда эканлиги ёзилган. Ижодий салоҳиятни қўллаш ва мақсадга етиш учун ҳаракат талаб қилинади. Тарихни ўзгартирган интилишлар нима учун “ҳаракатлар” деб номлангани энди тушунарли бўлиши керак. Фақат ўтириб, орзу қиладиганларда ҳеч нарса рўй бермайди. Агар биз мақсадларимизни амалга оширишни истасак, қайси йўналишда ҳаракат қилишимиз кераклигини режалаштириб олишимиз, кейин эса ўрнимиздан туриб, юришимиз керак.

Ҳаракатланмайдиган сув жуда тез орада ботқоққа айланади. Одамнинг ҳаётида ҳам худди шундай. Ҳаракат қилиш учун қулайлик ва хавфсизликни ортида қолдиришга тайёр туриш керак. Биз қулайликларга ўралашиб қолмаслигимиз – жасур бўлишни ўрганишимиз зарур. Хавфли истак ҳеч қачон катта нарсаларга эриша олмайди. 80-йилларнинг буюк хушхабарчиси Жон Вимбернинг: “Эътиқод бу – таваккалдир”, деб гапирадиган одати бор эди. Жон эътиқод билан яшади ва бутун дунё бўйлаб юзлаб жамоатлар кўтарди. У бутун ер шарини қамраб олган ҳаракатни бошлади. У бу ишни мана шундай хизмат қилишлар ҳеч ким томонидан қўллаб-қувватланмаган ва унчалик ҳам ҳурмат қилинмаган бир даврда қилди.

Агар сиз мағлубиятни бошдан ўтказган ва энди яна қайтадан бошлашга кўрқаётган бўлсангиз, бу китоб яна ҳаракат қилишни бошлашингизда сизга ёрдам беради. Фақат ҳеч нарса қилмайдиган одамгина мағлубиятга учрамайди. Токи олдинга ҳаракат қилмас экансиз – сиз яшамаяпсиз, балки шунчаки мавжудсиз.

Агар сиз олға боришга уриниб кўрсангиз, яна мағлубиятга учрашингиз ҳам мумкин, бироқ бу сиз билан содир бўладиган энг ёмон нарсаси эмас. Энг ёмони шуки умрингизнинг охирида қўлга киритишингиз мумкин бўлган муваффақиятни бажармаганингизни ва унга эга бўлмаганингизни тушуниб қолишингиздир. Шундай мақол бор: «Кўрқоқ минг марта, ботир эса бир марта ўлади». Ботир бўлинг. Айни пайтда қандай вазиятда эканлигингизнинг аҳамияти йўқ, сизда чиқиш йўли бор. Лекин чиқиш йўлини фақат имон билан яшаётганлар топа билади.

Кўрқув – бизнинг энг ҳалокатли душманимиз. У бутун йўл бўйи биз билан олишади. Жасорат – кўрқувнинг йўқлиги эмас, балки у бизга нима қилишни буюришига йўл қўймаслиқдир. Агар биз кўрқувга у бизга қандай ҳаракат қилишни буюришига имкон бериб қўйсак, мақсадимизга эриша олмаймиз. Муваффақият йўли жасорат кўзи билан қарайдиганлар учун очикдир. Муваффақият кўрқоқларни шерик қилиб олмайди ва бу китоб журъатсиз одамлар учун ёзилмаган. Мен сиз шунчаки ўзингизни яхши ҳис қилишингиз учун эмас, мақсадга эришишингизга ёрдам берадиган ҳақиқатни ёзаяпман.

Мен ҳаётнинг турли соҳаларида энг яхши муваффақиятга эришган одамлардан баъзиларини учратиш имтиёзига эга бўлганман. Мен муваффақиятни кўп томонлардан туриб кузатганман. Охир-оқибатда мен

муваффақият учун сабаблар бир хиллиги ва улар жуда оддийлигини тушундим.

Қачонлардир Ер юзида яшаган энг буюк ёзувчилардан бири Лев Толстой, ўзининг мумтоз романларидан бири «*Анна Каренина*»ни қуйидаги сўзлар билан бошлаганди: «Барча бахтли оилалар бир-бирига ўхшайди, ҳар бир бахтсиз оила ўзича бахтсиздир». Муваффақиятнинг ечими ҳар доим битта дейиш мумкин, лекин омадсизлик анча мураккаброқ. Муваффақиятнинг асосий қоидалари анча оддий. Агар сиз уларни аслида қандай бўлса шундайлигидан кўра мураккаброқ қиламан десангиз, кўпинча муносиб номи “чигаллашув” бўлган қопқонга тушиб қоласиз.

Асл олижаноблилик

Мен учратган энг муваффақиятли одамлар орасида Европанинг аслзода оилаларидан чиққан одамлар кўп эди. Улардан баъзилари коммунизм томонидан унвонларидан, мулкидан ва ҳатто ўз тарихидан жудо қилинган эди. Бироқ бу барча жудоликларга қарамай, уларни олижаноб тийнатидан маҳрум қила олишмади. Коммунизм қулади, олижаноблик эса қолди. Таниқли телевизион дoston каби, одамлар уларнинг мақсадларини, тарихини сақлаб қолди ва энди бунинг ҳаммасининг келажаги бор.

Лекин биз тарихда кўплар аслзода келиб чиқишини суиистеъмол қилганлигини ҳам кўрамыз. Асл олижаноблик фақат ҳуқуқ, мулк ва таъсирга эга бўлишгина эмас. Олижаноблик шунчаки авлодан авлодга ўтадиган мерос эмас. Алекс Халейнинг оиласи асл олижаноблик эзгу мақсади бўлган қуллар оиласидан ҳам топилиши мумкинлигини кўрсатди. Унинг оиласи учун бу озодлик эди ва шу мақсад токи унга эришилмагунича авлоддан авлодга ўтиб келди. Олижаноблик мақсади бизда мавжуд бўлиши ва болаларимизга ўтиши мумкинлиги нур устига аъло нур бўларди.

Озодлик бор ва у ҳар бир олижаноб мақсад билан чатишиб кетади. Буюк хаворийлардан бири ёзган эди: «Раббийнинг Руҳи қаерда бўлса, ўша ерда эркинлик бор». Азалдан Худо шу қоидани ўрнатган эди. У буни ҳали Эрам боғида яхшилик ва ёмонликни билиш дарахтини эккан пайтидаёқ ўрнатганди. Худо одамга шу дарахтнинг мевасидан емасликни амр қилди, лекин унга танлов эркинлигини ҳам берди. У одам гуноҳ қилиши учун эркинликни бермади, чунки агар танлов эркинлиги бўлмаса, ҳақиқий итоаткорлик ҳам бўлмайди. Шу тариқа, агар танлов эркинлиги бўлмаса, ҳеч қандай ҳақиқий итоат бўлиши мумкин эмас. Агар озод бўлмасак, ким бўлиб яралган бўлсак ўша бўла олмаймиз.

Биз тўғри ҳаракат қилиш ёки нотўғри ҳаракат қилишни эркин танлаб олишимиз мумкин, лекин танловимиз оқибатларга эга эканлигини ҳам унутмаслигимиз керак. Азалдан Худо Ер юзини бошқариши учун инсонга ҳокимият берди. Ва ҳалигача У бу ҳокимиятни олиб қўйгани йўқ. Лекин одамлар жавобгарликни зиммасига олиши керак, жавобгарликсиз ҳақиқий ҳокимият бўлиши мумкин эмас. Шунинг учун жавобгарлик ҳам етакчиликнинг асосий тавсифларидан биридир. Агар бизнинг мақсадимиз

ҳақиқатан ҳам олижаноб бўлса, у ҳолда аслзодаларча хулқ-атворда бўлишимиз керак. Агар бажариш жараёнида тийнатимиздаги олижанобликни йўқотсак, ўз мақсадларимизни қанчалик амалга ошира оламиз?

Эркинлик – инсон қалбини чиндан ривожлантириш учун талаб қилинадиган асосий тавсифдир. Яратилган онимиздан бошлаб эга бўлганимиз эркинликни ҳеч бир ҳукумат олиб қўя олмайди ёки бера олмайди. Ўз мақсадларини амалга ошириш учун ҳукумат ҳаётимизни енгилроқ ёки оғирроқ қилиши мумкин, аммо у қалбларимиз қандай бўлиши зарурлигини бизга буюра олмайди. Биз қуллар бўлишимиз, лекин айти пайтда йўлбошчиликка эга бўлсак, эркин бўлишимиз мумкин. Биз озод, бой, кучли бўлишимиз ва агар кўрқувимиз йўлбошчилигимиздан каттароқ бўлса, ҳали ҳам қуллимизча қолаверамиз. Тийнатнинг асл олижаноблиги атрофимизни нималар ўраб турганига боғлиқ эмас, у бизнинг қалбларимиз қандайлигига боғлиқ.

Қачонлардир Чарльз Диккенс ёзган эди: «Бу – даврлардан энг яхшиси ва даврлардан энг ёмони». Ҳозирги даврда тийнатнинг ҳар бир ахлоқий қондасига ва олижанобликка мислсиз ҳужум бўладигандек тасаввур уйғонади. Қадриятларга бу мислсиз ҳужум даври ҳақиқий олижаноблик учун энг яхши вақт бўлиши мумкин. Ўз қисмати ва мақсадига эга бўлганлар аввалгидан кўра юқорироқ кўтарилишлари мумкин, чунки улар зулматда ёрқин шуъла таратиб турадилар.

Ёруғлик кучга эга

Ёруғликка эга одамлар белгиланган йўлни билишади, ҳар қандай қоронғуликдан ўтишади ва ёрқин кунга олиб борадиган йўлни билишади. Ёруғлик қоронғуликка қараганда қудратлироқ ва охир-оқибатда ғалаба қилади. Ҳозир мақсадларингизни ёритадиган ёруғликни излаш вақтидир.

Агар сиз қўлингиздагига ўхшаш китобни ўрганаётган бўлсангиз бу — қисматингизда оддий “ишчи асалари” бўлиш йўқ деганидир, умрини бош вазифасиз, имиллаган ва зерикарли ўтказаетган кўп одамлар эса ана шундайдилар. Ҳозир ёшингиз нечада эканлиги ёки ҳаётингиз қанчалик қийин эканлигининг аҳамият йўқ. Энди сизнинг ҳаётингиз муваффақият тарихи бўлиши мумкин. Сиз ютуқларингиз меросини келажак авлодлар учун қолдиришингиз ҳам мумкин. Сиз бошқа тарихий шахсларга қараганда кўпроқ ишлар қилишингиз, бутун умрингиз эса муваффақият бўлиши мумкин.

Агар сиз олижаноб одамлардан бири бўлсангиз йўлбошчилигингиз ва тийнатингизни болаларингизга беришингиз, улар эса ўз фарзандларига бериши мумкин. Сиз ўзингизни биладиган ва атрофингизда бўлганларга мақсад олижаноблигини юктиришингиз мумкин. Асл олижаноблик юқумли бўлиб, у ўзи билан мулоқотга киришадиганларга тарқалади. Биз ахлоқ ва бутунлик парчаланаётган, ҳатто асл олижаноб мақсадлар бузиб кўрсатилаётган даврда яшаймиз.

Сиз Худонинг қиёфасига монанд яратилгансиз. Бирор нарса яратиш учун Худо Руҳи қандай ҳаракат қилган бўлса, биз ҳам ижодий салоҳият кучи

хаётимиз орқали эркин бўлиши учун ҳаракат қилишимиз керак. Ижодий салоҳият — ҳақиқий етакчиликнинг асосий тавсифидир. Ҳеч қачон юрмаётган эканмиз, демак биз етакчилар эмасмиз. Биз ҳаракатланишда давом этишимиз шарт.

3-БОБ ЮТУҚЛАР

Бир куни мен Режи Витнинг идорасида ўтириб, жамоанинг ёрдамчиси Грин Бей Пакере уларнинг футболда ўсишлари ҳақида қандай гаплашаётганини эшитардим. Ҳамма Режи қачонлардир ўйнаган энг яхши ўйинчилардан бири бўлганлигини айтарди. Гапираётганлардан бири улар таниган йигитлардан кўпчилиги таниқли ўйинчилар бўлиши мумкин бўлганлигини таъкидлади. Улар ҳар бир шаҳарда ўзларидан кўра яхшироқ бўлиши мумкин бўлган болалар борлигини айтишди. Лекин гарчи ҳар куни шу ҳақда орзу қилсаларда, бу болалар ҳеч қачон футбол ўйнашни синаб кўришмаган. Ҳақиқатан ҳам бу рост гапми? Нима учун салоҳиятга эга бўлган кўпчилик муваффақиятли бўла олмайди? Нега кўпчиликнинг ҳатто ўйнашга ҳам қурби йўқ?

Чиндан ҳам, ўз соҳасида энг буюк бўлиши мумкин бўлганлар ҳеч қачон ўз салоҳиятини рўёбга чиқармаган. Истеъдоди бор бўлиб, буюк мусиқачи бўлиши мумкин бўлганлар ўз умрини бошқаларни тинглашга сарфлашади. Энг буюк салоҳиятли бизнесменлар, рассомлар, олимлар, давлат арбоблари, докторлар, адвокатлар, ёзувчилар ва вазирлар ўз умрини жонига теккан нарсаларга сарфлашади ва ўзларига истеъдод нима учун берилган бўлса, ўша ишни ҳеч қачон қилишмайди. Нега шундай? Чунки улар сермахсул ҳаёт ва омадсизликлар ҳамда дилсиёҳликлар ҳаёти ўртасидаги фарқни кўрсатувчи оддий тамойилларни тушуна олишмаган.

Энг муваффақиятли одамлар эга бўлган навбатдаги беш хусусият:

1. Улар мақсадни белгилаб олишади.
2. Уларнинг диққати мана шу мақсадга жамланганича қолади.
3. Уларнинг ақли зарур захираларни тўплаш, шунингдек, мақсадларини амалга оширишга етади.
4. Уларда муаммолар туфайли тўхтаб қоладиганлар билан алоқа боғлиқ эмас, балки муаммоларни ечишга лаёқатли бўлганларни атрофига тўплайди.
5. Улар тўсиқлар ўзларини тўхтатиши ёки белгиланган йўлдан оғишига йўл қўйишмайди.

Бу китоб сизга шу асосий тамойилларни ўзига хос вазиятингизда қўллашга ёрдам беради. Биз ҳар бир тамойилни турли томонлардан намоён қиладиган мисолларни кўриб чиқамиз. Ҳар бир тамойил янгича

тушунчаларга эгадир ва шу билан бирга сизнинг вазиятингизда қўллашга ёрдам бериши мумкин бўлган ўз оддийлигини йўқотмайди.

Бу тамойилларни билиш сизга ёрдам бериши мумкин, лекин фақат билишнинг ўзи етарли эмас. Бу тамойиллар сизнинг тийнатишга айланиши шарт. Агар биз муваффақиятга эришишни истасак, бундай бўлиши учун, ўрганиш ва доим амалиёт ўташ керак. Ҳақиқатан ҳам муваффақиятли бўлиш учун, биз одатдагидан юқорида кўтарилишимиз ва ҳар доим янги ниманидир ўрганиб боришимиз керак. Баъзи тамойиллар бу китобда бир неча марта такрорланади, лекин бу хато эмас. Менинг мақсадим сизнинг ҳордиғингизни чиқариш ёки бу китоб яхши деб ўйлашга мажбур қилишдан иборат эмас. Бу китоб мақсадга эришишингиз учун ёрдам беришга мўлжалланган.

Бу сизнинг тақдирингиз

“Тақдири бор” деган сўзлар остида сизни қайсидир маълум бир мақсад учун яратган Қодир Зот борлиги тушунилади. Ҳар қандай интеллектуал одам замонавий фан, шубҳасиз, Худо борлигини аниқлаганини билади. Бу таъкид сизга ҳайратланарли бўлиб туюлар, аммо ҳақиқий фан ва ҳақиқий дин ҳар доим тотувликда бўлган. Сохта фан “Худо йўқ” деган хулосага келган ва буни исботлаш учун онгли одамларга ҳамма нарсани бузиб кўрсатган. Кўп илоҳиётчилар “Худо ким ва биздан нимани кутаяпти”, деган мавзуда баҳс юритишади, лекин Худонинг борлиги ҳар бир соғлом фикрловчи киши учун аёндыр.

Бир олим агар сайёрамиз юз миль (161 км – 1 миль = 1,609344 км) масофани босиб ўта туриб, орбитасидан атиги 1/8 дюймга (3,175 мм – 1 дюйм = 2,5 см) оғса, биз ёки музлаб қолишимиз ёхуд қовурилиб кетишимиз мумкинлигини айтди. Худо Ерни қия ўққа йил фасллари бир-бири билан алмашадиган, муз Ернинг томонларидан бирини оғирлаштириб юбормай, гоҳ у ерда, гоҳ бу ерда эрийдиган қилиб жойлаштирган. Агар бошқача бўлганида эди, Ер орбитасидан чиқиб кетган ва барча мавжудотлар ҳалок бўлган бўларди.

Ерда содир бўладиган ҳамма нарса тасодифан рўй бериши ҳақидаги фикр хатодир. Ҳар қандай соғлом фикрловчи одам *биз ёлғиз эмаслигимизни* тушунади. Онги барча компьютерларни бирга жамлаганда ҳам уларнинг ҳукмига бўйсунмайдиган Худо борлигини тушунади. У коинотни маҳлиё қилиб қўядиган даражада чиройли ва бежирим қилиб яратди. Раббий хилма-хилликни яхши кўради.

Яратувчи ижодий ёндашган. Муқаддас Китобда одамлар Худонинг қиёфасига монанд яратилгани ёзилган. Айнан шунинг учун бизнинг қалбимизда ҳаракатга келтирувчи куч бўлиб, шу туфайли биз ижодий салоҳиятга эгамиз. Сиз айнан шу тариқа яралгансиз ҳамда ўзингизга берилган ижодий салоҳият ва истеъдоддан фойдаланмагунча, кўнглингиз тўлмайди. Исо “одамнинг ичидан ҳаётбахш сув дарё бўлиб оқиб чиқади” деганди. Бу ҳаёт сизнинг юрагингиздан чиқишини англатади. Бутун

калбингиз билан қилишни истаётган ишингиз айнан ўша учун яралганингизни билдиради.

Мақсадингизни амалга ошириш учун қўядиган биринчи қадамингиз - ўзлигингизча қолишингиз йўлидаги қадамдир. Бутун дунё сиздан ўзи хоҳлаган нарсани яшашга уриниб кўради, лекин ҳақиқий етакчилар бундай назоратга қаршилиқ қилишади ва ўз йўлбошчиликларига кўра ҳаракат қилишади. Сиз маълум мақсад учун яратилгансиз ва уни топишингиз ва амалга оширишингиз керак.

Агар атлетикачи бўлиш – юрагингиз иштиёқи бўлса, шунчаки ўтириш ва бошқаларнинг муваффақиятини кузатиш эмас, балки машғулотларга кўп вақт сарфлашга қарор қилишингиз зарур. Агар юрагингизда мусикачи бўлиш истаги бўлса, шунчаки ўтириш ва бошқа одамларнинг ижросини тинглаш эмас, балки ўзингиз танлаган асбобни чалишга кўпроқ вақт сарфлашингиз лозим. Сиз ҳозирнинг ўзидаёқ орзу қилишга бекорга вақт сарфламасликка қарор қилишингиз керак. Бу ўз навбатида сиз орзу қилмаслигингиз кераклигини англатмайди, шунчаки орзунгиз бўлганда қўл қовуштириб ўтирмаслигингиз шарт. Сиз ҳаракат қилиш учун яратилгансиз!

Мақсадга эришадиганлар ва хаёлпарастлар ўртасидаги асосий фарқлардан бири шуки, биринчилари *оғир амалий ишни* ўсиш бўйича иштиёқли имкониятга айлантира олишларидир. Қобилиятларингиз қанчалик ажойиблигининг аҳамияти йўқ агар сиз уларни ривожлантириб борсангиз, анча муваффақиятлироқ бўласиз. Энг кўп даражада муваффақиятли бўлишингиз учун, қилаётган барча ишларингизни худди Худо учун қилаётгандек бажаришингиз зарур. Агар сиз ҳақиқатан ҳам қилаётган ишингизни яхши кўрсангиз, бу билан шуғулланишни ёқтирадиган бўласиз.

Менинг ёрдамчим Стив Томсон бир пайтлар шундай деганди: «Бирор арзигулик ишни ёмон бошлашади». Энг яхши пианиночилар чалишни ўрганишни бошлаганларида, улар ёмон чалишган. Энг яхши квотербек (ҳимоячи) ўйинни ўрганаётганида, ёмон ўйнаган. Уларнинг ҳар бири, эҳтимол, ўзларини кимдир кузатиб турганлиги ва уларнинг ёмон ўйинини кўраётганидан ташвишга тушишгандир, лекин улар тўхтаб қолишгани йўқ. Улар хатолар қилишган, тинимсиз шуғулланишган ва то яхшироқ ўйнай бошламагунларича шундай қилишган. Лекин шунда ҳам улар бошқалардан ўзиб кетиш учун астойдил шуғулланишда давом этаверишган. Ҳеч ким биринчи, кейин эса иккинчи ва қанча талаб қилинса шунча қадамни ташламай туриб, чўққига чиқа олмайди. Уларнинг ҳар бири ҳали уларга ҳеч ким қарамаган ва уларни ҳеч ким билмаган пайтда буюк бўлишга интилишган. Фақат шундан кейингина улар одамлар оломони олдида ўзини кўрсатиш учун чиқишган.

4-БОБ

МУВАФФАҚИЯТНИНГ БЕШТА ҚОИДАСИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

Бу бобда биз муваффақиятнинг бешта асосий қондасини батафсил кўриб чиқамиз. Агар биз муваффақиятга эришмоқчи бўлсак, бу хусусиятлар тийнатишимизнинг бир қисмига айланиши керак.

1-қоида: сиз мақсадингизни аниқлаб олишингиз зарур

Агар сиз бирор нима қилаётган бўлсангиз, омадсизликка учрамаслик учун нима қилиш керак? Эҳтимол, сиз ҳаётингизни ўзгартириб юборишга қодир бўлган истеъдодингиз борлигига жиддий шубҳа қилаётгандирсиз. Эҳтимол, сиз ўзгаришларга эришишни хоҳлашингиз учун баъзи ҳолатларни ўзгартиришингиз керакдир. Сизнинг бу саволга жавобингиз ҳаётдаги бош мақсадингизни аниқлаб олишда муҳим калит бўлиши мумкин.

Бирор иш қилишни бошлашимиздан олдин бизнинг қандай истеъдодимиз борлигини аниқлаб олишимиз зарур. *Юзаки мақсадларга эга одамлар камда-кам ҳолларда уларга эришадилар.* Фақат ўзи учун иш бошлашни хоҳлаганлар деярли ҳеч қачон уни бошламайдилар. Сиёсатчи ёки мусиқачи бўлишни хоҳлаётганлар, агар дарров омадсизликка учрашса, деярли ҳеч қачон истаган кишисига айлана олмайдилар. Лекин ўзлари яхши кўрган маҳсулотни ишлаб чиқаришни бошлаётганлар муваффақият қозонишлари эҳтимоли кўпроқ. Бирор мусиқа асбобини ёктириб қолганлар муваффақиятли мусиқачи бўладилар.

Қандайдир маълум бир сабабга кўра сиёсат билан шуғулланадиганлар сиёсатда муваффақият қозонишлари мумкин.

Муваффақият сари *биринчи қадам* сизнинг мақсадингизни *аниқ* белгилаб бериши керак.

14

2-қоида: диққатингиз мақсадингизга жамланган бўлиши зарур

Бир куни мендан душанба куни кечқурун бўладиган муҳим футбол ўйинидан олдин “Денвер Бронкс” билан гаплашишимни илтимос қилишди. Бу ўйинчиларнинг юзларидаги диққатнинг жамланганлиги, қатъият ва мақсадга йўналганлик мен қачонлардир кўрган ҳар қандай аудиториядагидан кўра каттароқ эди. Бу муваффақият *гарови* эканлигини билардим. Кейинроқ мен ўйиндан олдин Янги Орлеанлик “Сайнтс” жамоси билан гаплашдим. Бу жамоа ўйинчиларида ҳам диққат жамланган ажойиб киёфалар бор эди, аммо бундай ўйинчилар жамоанинг учдан бир қисмини ташкил қиларди. Мен бу жамоа хавф остида эканлигини тушундим, шундай бўлиб ҳам чиқди: улар ютқазишди. Муваффақиятимизнинг даражаси бизнинг диққатимиз жамланганлик даражаси билан белгиланади. Шунга ўхшаб, етакчиларда ҳам муваффақият даражаси биз ортимиздан келаётганларга ўтказган диққатнинг жамланганлик даражаси билан белгиланади.

Бир куни мен ўзларининг бош рақобатчиси “Далласлик ковбойлар” жамоаси билан учрашаётган “Вашингтон Редскинс” жамоасида ўйнайдиган дўстимни кўришга бордим. Бу асосий ўйин эмаслигига қарамай, жамоа аъзоларининг диққати жамланган бўлиши учун дўстим бутун оқшом давомида жамоа билан бирга бўлиши шарт эди. Машғулотларга кетказилган

кўп йиллардан сўнг, профессионал даражага етиш учун, улар ҳар куни машқ қилиш, ўйинни ва уларнинг рақибини ўрганишда давом этишарди. Ўйин куни яқинлашаётгани боис, улар ўзларини чалғитиши мумкин бўлган ташқи кўзгатувчилардан ҳимояланишганди. Сиз муваффақият чўққисига чиқишингиз биланок, диққатингиз жамланганида ва ишлашда давом этсангизгина шу чўққида қолишингиз мумкин.

Диққатнинг жамланиши ўзи – катта кўникмадир. Диққатимизни жамлаб олишимиз биланок, шундай бўлиб қолишимиз учун, биз ўзимизни интизомга солиб олишимиз керак. Бу ўз-ўзидан бўлмайди, биз одатланишни ўрганадиган интизом зарур. Интизомсиз биз ҳеч қандай муваффақиятга эриша олмаймиз.

Кўйилган мақсадлардан бизни чалғитадиган тўсиқлар ҳам ижобий, ҳам салбий бўлиши мумкин. Кўпчилик тўсиқларни енгиб ўта олмайди ва катта мақсадга эриша олмайди, шунинг учун улар ўз олдига анча осон ва кўлами кичикроқ вазифаларни қўйишади. Гарри Трумен кўп одамлар қандайдир арзимас ғалабага эришгани ва тўхтаб қолгани туфайли натижага эришмаганлигини таъкидлаган эди. Бундай одамлар қийинчиликлар тўхтатиб қўйган одамларга қараганда кўпроқ.

Йигирманчи асрнинг буюк илоҳиётчиларидан бири бўлган Мартин Ллойд Жонс вақтидан олдин келган муваффақият – одам билан рўй бериши мумкин бўлган энг хавфли нарсалардан бири эканлигини айтганди. Ўта тез ёки ўта енгил эришилган ҳар қандай мақсад катта ютуқ ҳисобланмайди. Сиз муваффақиятга узоқ вақт давомида эришиш зарур деган қарорга келинг.

Мақсадингизни аниқлаб олганингиздан сўнг, унга эришмагунингизча, ундан оғиб кетмайман деган қарорга келишингиз зарур. Мақсадингиз ҳақида ҳар куни ўйланг. Агар сиз шундай қилмасангиз, демак, бу ҳали қалбингизга каттиқ ўрнашмабди. Мақсадингизни қалбингизга ўрнатиш зарур, албатта, агар сиз унга эришишни истаётган бўлсангиз.

3-қоида: қўйилган вазифани бажариш учун, сиз зарур захиралар ва билимларни тўплашингиз керак

Мақсадингизни ва унга диққатни жамлаш қарорини яққол тасаввур қилганингиздан кейин, сиз унга эришиш учун талаб қилинадиган ҳамма нарсани кўришингиз эҳтимоли катта. Ҳар бир мақсадга эришиш одатда таълим олиш ва амалиёт кўринишидаги тайёргарликни талаб қилади.

Мақсадингизни амалга ошириш учун зарур захираларни тўплаш режага эга бўлишингиз кераклигини ҳам англатади. Мақсад қанчалик аҳамиятлироқ бўлса, одатда шунчалик кўп тайёргарлик ва режалаштириш талаб қилинади. Режалаштириш қобилияти – кам учрайдиган кўникма, лекин фақат камдан-кам одамларгина шусиз қачонлардир бирор иш бажаришади.

Менинг ҳаётимдаги дастлабки мақсадлардан бири профессионал самолёт учувчиси бўлиш эди. Дастлабки ўқитилган мавзулардан бири қандай қилиб яхши парвоз режасини тузиш бўлган. Катта ва тезучар самолётларни бошқариш бўйича олий маълумот олганлигим сабабли, мен бу парвозлар

учун режа пухтароқ тайёрланиши зарурлигини билардим. Бу самолётларда масофа тез босиб ўтиларди ва шунинг учун тузилган режани парвоз пайтида қайта кўриб чиқишга, бунинг устига уни қайта тузишга вақт қолмасди. Режадаги ҳамма ўзгаришларни мен олдиндан ўйлаб қўйгандим, шу боис, улар деярли автоматик тарзда эди. Менинг режалаштириш кўникмаларим қанчалик яхши бўлгани сари мен шунчалик яхши учувчи бўлиб бордим.

Эътиборга молик ҳар қандай вазифани бажариш, қоида тариқасида, ҳар доим қийин, лекин ўта қийин бўлмаслиги керак. Биз вазифани бажаришни иложи борида енгиллаштирадиган турли усулларни қидиришимиз зарур. Биз йўлни шунчалик осон қилишимиз керакки, токи режалаштирилмаган қийинчиликлар юзага келганида, кучимизни зўриқтирмасдан уларни енгиб ўтиш мумкин бўлсин. Эски мақолда шундай дейди: режалаштиришни эплай олмаган киши, олдиндан ўзини омадсизликка режалаштирган бўлади.

Спорт, мусиқа, юлдузлари, рассомлар ёки фаолиятнинг турли соҳаларидаги ўз касби усталарининг бундай истеъдодга эга бўлган, лекин шунчаки залда ўтириб, кузатадиганлардан асосий фарқи шундаки, биринчи айтилганлар ўз мақсадига диққатини жамлай билган, таълим олишган, амалиёт ўташган ва шу туфайли ғалаба қозонишган. Агар сиз энг яхшилардан бўлишни истасангиз, катта нарх тўлайсиз. Олимпиада ўйинларида чиқишга атиги бир неча дақиқа сарфлайдиган спортчилар, улкан тўлов тўлашади. Улкан тўлов бу – минглаб соатлар машқ қилишдир. Ли Тревино кимдир унинг омадли ўқ узганини таъкидлагач, спортчи шундай деганди: «Ҳа, балки ўқ отганим кўп тажриба қилганимдан омадли бўлгандир, тажриба орқали эса янада омадлироқ бўлавераман!»

Агар одамлар шошилишмаса ва режалаштиришнинг яхши кўникмаларини ривожлантиришса, одамнинг ҳаёти анча сермахсул ва анча осон бўлишига шубҳа йўқ. Биз қилаётган ва диққатга сазовор ҳамма нарса учун яхши режа зарур. Мақсад қанчалик муҳим ва қийин бўлса – биз уни шунчалик пухта режалаштиришимиз керак. Яхши режа билан бир қаторда бизга назорат-ўтказиш нуқталари ҳам керак. Бу назорат-ўтказиш нуқталари – биз якуний мақсадимиз йўлида эришишимиз зарур бўлган кичик мақсадлардир. Бу нуқталарни бажаришимиз ва ўтишимиз зарур, бироқ улар бизнинг якуний мақсадимиз эмас. Биз уларда узоқ ушланиб қолмаслигимиз шарт.

Мен учувчиман ва қуйидагини биламан: ҳар бир учувчи етиб бориш жойигача қанча ёқилғи зарурлиги, агар кутилмаган жиддий вазият юзага келса, қанча ёқилғи захираси керак бўлишини аниқлай олиши шарт. Биз кутилмаган ҳолатлар учун режага, шунингдек, зарур захираларга эга бўлишимиз шарт.

Учувчи сифатида мен ёқилғининг зарур миқдорини ҳисоблаб чиқиб, инобатга олиш керак бўлган бошқа муҳим омилни ҳам биламан, бу об-ҳаво шароитларидир. Мен парвознинг бошланишида бўладиган, об-ҳаво шароитлари, шунингдек, уларнинг бутун парвоз давомида рўй берадиган ўзгаришларини ўрганишим зарур. Мен айланиб ўтишим зарур бўлган яшинлар бўладими? Парвоз вақтида қандайдир асбоблардан

фойдаланаманми? Шароитлар шунчалик ёмон бўлиши мумкинки, мен қандайдир аэродромга қўнишим шарт бўлади, агар шундай бўлса энг яқин аэродром қайси? Бу ва бошқа ҳамма омиллар ёқилғининг зарур миқдорини белгилаб беради. Мен борадиган жойнинг бутун атрофларини ҳам билиш зарур. Тайёргарлигим қанчалик яхши бўлса, талаб қилинган пайтда, режамни шунчалик ишончли бошқаришим мумкин.

4-қоида: атрофингизни тўғри одамлар билан қуршаб олишга қарор қилинг

Янги қарор қабул қилинаётганда муваффақиятли одамлар қўядиган дастлабки қадамлардан бири, бу - муаммоларни қандай ҳал қилиш ҳақида эмас, балки муаммолар ҳақида гапиришга кўп вақт сарфлайдиган ҳар бир одамдан қутулишдан иборат.

Фуқаролар уруши вақтида, генерал Грант армияга қўмондонлик қила бошлаганида, генерал Ли ва унинг Федерал армияси уларга кўп зарбалар берди. Генерал Грант Генерал Лига қарши чиққанида, ҳатто унинг қўмондонлари ҳам уни келаётган ҳалокатдан бир неча марта огоҳлантиришди. Генерал Лига қарши Вилдернессдаги биринчи жангда Грантга мағлубиятлар ҳақида ҳар томондан хабарлар келиб турди. Грантнинг зобитлари кун бўйи ундан Вашингтон томонга чекинишни сўрашди. Зобитлар Ли уларнинг чекиниш йўлини бутунлай тўсиб қўймасидан аввал чекиниб олишни илтимос қилишди. Ниҳоят, улар бутунлай тор-мор қилингани яққол равшан бўлгач, – бу эса зобитлар жанг қилмай, чекинишга буйруқни кутиб ўтиришгани сабаб – Грант ҳаммани ҳайрон қолдириб, армияни Ричмондга буришга фармойиш берди!

Генераллар буйруқни қайта кўриб чиқишни сўраб, шунингдек, агар дарҳол чекинишмаса, армия ҳалокатга маҳкум эканлигига уни ишонтира бошлагач, Грант уларни хизматдан бўшатди ва чодирига ёлғиз ўзи кириб кетди. Жанг вақтида ҳар бир нуқтада улар енгилиши мумкинлиги аён бўлди, лекин Грант ҳар бир тангликда ғалаба учун имконият борлигини биларди. Бу ишонч унга қуйидагини кўришга имкон берди: агар Ли унинг Вашингтонга чекиниш йўлини кесиб қўйса, Грантнинг ҳам ўз генераллари муваффақиятсиз қилган ишни қилишига, яъни Жанубий Капитолий томонга ҳаракатланиши учун армияни айнан Ли қўшнилари ва Ричмонд ўртасига қўйишига тўғри келарди. Унинг Ричмонддаги мағлубияти амалда энг катта имконият эшигини очарди.

Грант шундай мағлубиятдан кейин чекинмасдан, Жанубга кетганини эшитган Ли, Конфедерациянинг куни битганини айтган ўз генералларига ишонди. Иттифоқ қўшинлари Жанубга кетишни бошлаганида, ҳамма хурсандчилигини яширмасди. Чунки улар илк бора курашаётган генералга эга бўлишганди. Ли Грантга яна бир нечта қакшатқич зарба берган бўлиши мумкин эди, аммо Грант чекинмоқчи эмасди. Генерал Грант ҳеч қачон Ли билан бўлган жангларда тўла ғалаба қозонмаганди, аммо у белгилаган йўлидан оғмади ва урушда ютиб чиқди.

Вилдернесс остонасидаги жангда Грант ўз аскарлари орасида мағлубиятга маҳкумлик кайфиятини йўқ қилди, қолганларга эса, мағлубиятдан қутулиб қолиш усулини эмас, балки жангни қандай қилиб ютиб чиқиш усулини ахтаришга буйруқ олишди. У қолдирган одамлар оптимистик кайфиятда, қатъиятли етакчилар бўлиб, уларда ғалабага ишонч бор эди ва таваккал қилишдан қўрқимасди. Ҳар бир муваффақиятли етакчи учун асосий тамойиллардан бири “ютиб чиқиш ва мақсадни амалга ошириш” тамойили, шунингдек, муаммоларни ҳал қилиш эмас, балки муаммоларга диққатини жамлаган одамлардан қутулиш ҳисобланади.

Муқаддас Китобда исроилликлар Ваъда қилинган Ерга боришаётганида улар аввал айғоқчиларни юборишгани ёзилган. Улардан икки нафари қайтиб келди ва ҳеч қандай муаммо йўқлигини айтишди. Қолган ўн нафари эса қўрқиб кетган ҳолда қайтиб келиб, у ерда ўта баҳайбат одамлар яшаётгани ва уларнинг шаҳарлари жуда мустаҳкамлигини айтишни бошлашган. Уларнинг гаплари ҳақиқат эди, лекин шу билан бирга борганлар уларни енгишнинг иложи йўқлигини айтишарди. Одамлар ана шу ўн кишига ишонишди ва бунинг оқибатида токи бутун бошли бир авлод қирилиб кетмагунича саҳрода адашиб, қирқ йилни йўқотишди. Бизнинг давримизда кўпчилик одамлар ўз умрини худди шундай сарфлашапти. Улар айлана бўйлаб юраверишади ва ҳеч қачон ўз салоҳиятини намоён қилишмайди. Шу сабабли, улар ҳеч қачон ваъда қилинган ерга етиб боришолмайди, улар садоқатлиларга эмас, қўрқиб кетганларга кулоқ солишади. Садоқатли бўлиш “тўлиқ ишониш”ни англатади. Агар сиз мақсадга тўлиқ эришмоқчи бўлсангиз, сиздан жасур бўлиш талаб қилинади. Шунингдек, ўзингизни жасур одамлар билан ўраб олинг.

5-қоида: тўсиқлар сизни белгиланган йўлдан оғдиришига имкон берманг

Қўйилган мақсадларга эришишда сизга ҳаётда ёрдам бериши мумкин бўлган баъзи омилларни бошқариш, баъзиларини эса бошқариб бўлмаслиги мумкин. Бошқариш мумкин бўлган омиллар интизом, қийин иш, мақсадни аниқлаб олиш, мақсадларга диққатни жамлаш ва зарур захираларни тўплаш кабилардир. Биз бошқара олмайдиган ва ўзгартира олмайдиган ягона омил, бу – *офатли вазиятлардир*.

Катта муваффақият одатда катта баҳога эга. Арзон келадиган нарсанинг одатда қадри кам бўлади. Одамлар ўзларини тўхтатишга йўл қўймаганларида ҳар бир соҳада муваффақиятли бўлишади. Ҳеч ким ҳеч қачон мутлақо муаммосиз ҳолда мақсадга эриша олмаган. Дунё адолатсиз шундай экан, сизга адолатсиз муносабатда бўлишларига ҳайрон қолиш керак эмас. Сиз билан содир бўладиган ҳамма нарса ё сизни шафқатсиз қилиши ёки яхшироқ қилиши мумкин. Шафқатсиз одамлар ҳеч қачон ғалаба қилишмайди. Сиз ўзингизни тузатиш ва чиқишингиз зарур бўлган ҳар бир тоғ сизни кучли қилади деган қарорни қабул қилинг. Тўхташлар ва ҳафсала пир бўлишларга қарамай, белгиланган йўлда қоладиганлар энг катта ютуқларга эришади.

Бургут олижаноб кушлардан бири ҳисобланади. Кам сонлиларгина бургутга етиш мумкин бўлган баландликка кўтарилади. Ҳамма бўронлардан кўрқади, лекин фақат бургут эмас. Бургутлар шамолга қарши қайси бурчак остида учиш кераклигини билади, улар кўп куч сарфламай жуда юқорига кўтарила олади. Эсда тутинг, ҳар бир қарама-қарши шамол билан сиз тобора юқорироқ ва юқорироқ кўтарилишингиз зарур, лекин буни тўғри бурчак остида ва тўғри муносабат билан амалга ошириш керак.

Дастлабки адашишлардан бири баъзилар қулай ҳолатларга эга бўлгани учун бирор нарсага эришган деган фикрдир. Бундай фикр – кўпчилик омадсизликка учрайдиган сабаблардан бири. Қайси соҳада бўлишидан қатъи назар, жуда кам ютуқлар қулай шарт-шароитлар туфайли қўлга киритилади. Қулай шарт-шароитлар мавжуд бўлганда, улар салоҳиятингизни амалга оширишга ҳалақит қилиши боис, кўпинча сизга зиён етказди.

Уин Режи футбол мактабида ўқиганида, мураббий ҳар доим жиғига тегадиган ягона ўйинчи эди. Вақти-вақти билан ҳатто жисмоний зўриқишлар ҳам бўлиб турарди. Бир куни у мураббийдан нега ўзига нисбатан бундай қаттиққўл муносабатда бўлаётганини сўради. Мураббий ҳамма ота-оналардан уларнинг фарзандларига нисбатан шундай қатъий ва раҳмсиз муносабатда бўлишга рухсат сўраганини ва фақат Режининг онасигина бунга рухсат берганини айтди. Режи бир муддат онасидан хафа бўлиб юрди, лекин энди у агар мураббийнинг қаттиққўллиги ва онасининг донолиги бўлмаганида, ҳеч қачон ҳақиқий ўйинчи бўла олмаслигини тушуниб етди.

Биз қийинчиликлар келганида, улардан кўрқамиз, аммо қийинчиликлар бизни энг яхшига айлантиради. Бир пайтлар рус ёзувчиси Александр Солженицин тинимсиз фаровонликлар ҳар қандай одамга зарарли таъсир қилишидан *ҳатто биология ҳам* бизга сабоқ беришини кузатган эди. Мушкул вазият бизнинг ривожланишимиз учун жуда кўп нарса қилади. Мушкул вазият бизга диққатни жамлашда, биринчи зарурият бўлмаган ишларни бартараф қилишда ва ўзимизни ҳақиқатан ҳам муҳим бўлган ишга бағишлашга ёрдам беради. Мушкул вазиятлар вақтида биз оғир ишлар қилишимизга ва бунда яхшироқ ва кучлироқ бўлишимизга тўғри келади. Агар муваффақият жуда осон келса, биз заифлашиб қоламиз.

Бу ҳақиқат, бизнинг вазифамиз эса белгиланган мақсадга эришишдан иборат. Биз кераксиз муаммоларга чап беришимиз зарур, аммо йўлимизда пайдо бўлган ҳар қандай тўсиқни енгиб ўтишимиз ҳам керак.

Мен замонавий қулайликларни жуда қадрлайман, лекин бу қулайликларга хавфли даражада берилиб кетиш осон эканлигини ҳам биламан.

Мен кўп дўстларим билан гольф ўйнаганман. Улар клубларни, шарларни алмаштириб ёки ўйинни яхшилашга қодир бўлган у ёки бу “сеҳрли восита”ни излаб, ўз ўйинини яхшилашга ҳар томонлама ҳаракат қилишади. Ли Тревино исмли аёл гольф коптогини харид қилаётганда менга бир иборани айтганди: «Агар Сиз кунига уч юзта ўйин ўйнасангиз, бу шар ҳақиқатан ҳам Сизга ўйинингизни яхшилашда ёрдам бериши мумкин!»

Энди мен сизга тааллуқли бўлган бешта саволни ёзиб қўймоқчиман:

1. Мақсадингиз нима?
2. Шу мақсадга диққатингизни жамлаш учун нималар қилишингиз зарур?
3. Мақсадингизни амалга ошириш учун қандай захиралар зарур?
4. Орангизда муаммолар ҳақида гапиришга кўп вақт сарфлаётган одамлар борми? Сиз бундай одамларни бошқалар билан қандай алмаштирмоқчи бўлаяпсиз?
5. Белгилаган мақсадга эришишда қандай тўсиқлар пайдо бўлиши ва мақсадга эришингизга ҳалақит қилиши мумкин? Сиз қандай қилиб уларни енгиб ўтмоқчисиз?

Буни қоғозга ёзиб қўйинг. Ҳар бир саволга жавобни ўйлаб кўришга вақт ажратиб, уларни ҳар куни ўқинг. Бу ҳақда ўйланг ва бир куни сиз орзуингиздаги ишни қилишни хоҳлаб қоласиз.

5-БОБ ОДДИЙ МУВАФФАҚИЯТ

Рики Скаггс – энг яхши дўстларимдан бири. Уни учратганимда, у кантри усулида ижод қиладиган мусиқачи сифатида муваффақият чўққисида эди. Ўша вақтда у ўзи турган чўққидан уни пастга қулашга мажбур қилган енгиб бўлмас тўсиқларга дуч келганди. У ҳеч қачон дарғазаб бўлмади, ҳар бир омадсизликни эса ўзининг келгуси мақсадларини баҳолаш учун фойдаланди. Шу боис у аввалгидан кўра кўпроқ муваффақиятли бўлди.

Рики бағоят қобилиятли (вундеркинд) эди. Олти ёшлигида у Билл Монро билан бирга куй чалган. Билл Монро талабчан одам бўлиб, ҳар қандай у билан бирга ижро этувчи шахс энг зўрлардан бири бўлиши шарт эди. Энг зўр одам билан бирга куй чалиш учун Рики олти ёшидаёқ анчайин зўр эди.

Рики Нешвиллда яшаганлар орасидаги энг яхши гитарачи бўлиб танилганди. У мандолина ва скрипка чалишда энг яхшилардан бири эди. Унинг ижросини ҳамма, ҳатто умуман ҳеч қачон мусиқани ёқтирмаганлар ҳам ёқтиришарди. Унинг энг сара асарлари энг яхши асарлар ўнталигига кирарди. Ўшанда, 1985 йилда «СМА Entertainer» мукофотини олаётганида, у мусиқа ёзиш истеъдоди учун омма олдида Исога миннатдорчилик билдирди. Одамлар норози бўлишди. Кейинги асарлари унинг энг яхши асарлари бўлишига қарамасдан, бу асарлар дўконларда етарли миқдорда сотилмай қолди ва шу боис хитга айланмади. Лекин бу асарлар шунга муносиб эканлигини ҳамма биларди.

Рики бунинг ҳаммасини имконият деб қаради ва бу мағлубиятни янада каттароқ ғалабага айлантириш йўллари излай бошлади. У кантри усулидаги мусиқа ҳақида “Рикки Скаггс билан Риманда” (*«At the Ryman with Ricky Skaggs»*) номли энг оммавий кўрсатувлардан бирини тайёрлай бошлади. Ўша вақтда кантри усулидаги мусиқа мамлакатдаги энг оммавий мусиқа бўлган.

Шунда Рики катта таваккалга кўл урди. Муסיқачилар одатда кантри усулини Хушхабар учун ишлатишарди. Рики кантри усулидаги мусиқани яхши кўрарди, лекин Хушхабарни кўпроқ севарди. У ўша вақтда оммабоп бўлган мусиқани эмас, ўзи жуда яхши кўрган мусиқани чалишга қарор қилди. Ҳаммага қарши борар экан, Хушхабарни ўзи яратган усулда куйлай бошлади. Уни кузатиб турганлар унинг муваффақиятидан лол қолишди.

Бундан кейин ижод қилган ҳамма асарлари хитга айланди. У яна учта “Грэмми” олди ва ўзи етиша олмаган моддий муваффақиятга эришди. Энг яхши усталар у билан шартнома тузишни хоҳлашади, чунки унинг шартномалари ишончли. Яқинда мен Рики билан бирга нонушта қилдим ва у бутун дунёга машҳур бир кинокомпаниянинг, шунингдек, мусиқа студиясининг таклифини ўйлаб кўраётганлигини айтди. Улар фақат Рикининг янги асарларида улушга эга бўлиш учун катта пул таклиф қилишмоқда. Бундай таклиф – кўп одамларнинг орзуси, лекин Рики уларга рад жавоби бермоқчи, чунки шу таклифга нисбатан унинг қалбида хотиржамлик йўқ экан.

Кантри усулидаги мусиқа аста-секин ўзининг оммавийлигини йўқотиб бораётганига ҳам эътибор қаратиш қизиқдир. Рики нафақат янги тўлқинни тутиб ола билди, балки унинг яралишида иштирок этди. Ҳозир, гарчи Рики кўпчиликда пасайиш бошланадиган ёшга етган бўлсада, унинг энг яхши куйлари ҳали олдинда эканлиги аён. Унинг учун энг катта баландликлардан кўра, қалбида бўлганлари муҳимроқ бўлиб, у ўсишда давом этмоқда.

Ҳеч ким бир умр муваффақият чўққисида бўла олмайди ва кўп ҳолларда шу чўққида жуда узоқ вақт туриб қола олмайди. Чўққига қандай етиб олиш ҳақида ўрганган сабоқларни эсингизда сақланг, кейин эса чўққида туриб қола олиш йўлларини изланг. Кўп одамлар йўқотадиган ҳеч нарсаси қолмаганида, таваккал қилишади. Лекин муваффақиятли бўлган пайтида таваккал қилганча ҳақиқий имкониятдан фойдаланиб, чинакам муваффақиятга эришадиган инсонлар камчиликдир. Авваламбор, қалбингизга кулоқ тутинг.

6-БОБ

ХАНДАҚЛАРДАГИ УРУШНИНГ ТУГАШИ

Ҳақиқий етакчи ҳар доим янги йўллари топади. Биринчи жаҳон урушида Америка кўшинларига кўмондонлик қилган Генерал Жон Першинг етакчилиكنинг янги “зоти” мисолларидан бири ҳисобланади. Испания-Америка уруши келиб чиққанида, Першинг ўттиз саккиз ёшда бўлиб, ҳали ҳам лейтенант эди. Кўп генераллар ундан ёшроқ эди. Лекин у ўзини назардан четда қолдиришганидан шикоят қилмади, энг яхши лейтенант бўлишга қарор берди.

Кейин Першингни жасорати учун “Кумуш юлдуз” билан мукофотлашди ва унвонини оширишди, энди у капитанга айланди. То қирқ тўрт ёшгача у капитанлигича қолаверди. Филиппинда хизмат қилганида бошқалар куёш

ботишидан завқланиб вақтларини ўтказаетганида, Першинг тадқиқотлар ўтказди. У миллатинг тарихи, маданияти, тили ва яхшироқ шахсга айланишда ўзига ёрдам берган бошқа кўплаб нарсаларни ўрганди. Бу яхши етакчининг белгиларидан бири – осойишталик ёки узоқ кутиш йиллари вақтида ЎЗ ВАҚТИНИ БЕКОРГА КЕТКАЗМАСЛИК эди.

Першинг кутишга сарфлаган вақти давомида ўз қарорини ўзгартирмади, балки шу қарори қатъийлашди. Ҳатто капитанлигича қолиш пешонасига ёзилган бўлганида ҳам, Першинг мамлакат унинг хизматига эҳтиёж бўлиб қолганда, тайёргарлик кўрган энг кучли капитан бўлиб қолишга қарор қилди. Першингнинг бу ҳайратомуз сабр-тоқати, ниҳоят, мукофотланди. Тедди Рузвельт президент бўлганида, у Першингни унутмагани ва бир неча унвонларни ўтказиб юбориб, унга бригада генерали унвонини берди. Бир йилдан сўнг Қўшма Штатлар Биринчи жаҳон урушига кирди. Першинг яна хизмат бўйича кўтарилиш олди. У Қўшма Штатларнинг Европадаги Экспедицион кучлари бош қўмондонига айланди. Яқиндагина кичик офицер бўлган одам тарихдаги асосий жанглардан бирида икки миллион одамга қўмондонлик қилишга киришаётганди.

Першинг лейтенант бўлганида ўзини худди генералдек тутарди. Кўп йиллар давомида у генерал бўлишни истади, лекин шикоят қилмади ва дарғазаб бўлмади, балки бутун вақт давомида ҳар қандай лаҳзада ўз мамлакатига ёрдам бериш учун тайёрланди ва таълим олди. Ўша лаҳза келганида, у тайёр эди. Першинг тарихдаги энг буюк ҳарбий етакчилар рўйхатига киритилган.

Америкаликлар Биринчи жаҳон урушига киришганда, британиялик ва франциялик иттифоқчилар уч йил давомида қимматга тушган хандақ уруши олиб боришаётганди. Қарши ҳужумларда қайтариб олинган бир неча ярд ер учун беъмани ҳужумларда миллионлаб одамлар ҳалок бўларди. Саноат ва черковнинг кўп тармоқлари ҳам худди шундай ҳолатда эди. Кўпчилик ноилож аҳволга солинган ва хандақлардаги уруш билан чеклаб қўйилганди. Нимадир жанг билан қўлга киритилгани, лекин тез орада яна йўқотилгани катта янгилик ҳисобланарди.

Хандақда бўлганингизда, бирор нарсани кўриш учун бошингизни чиқариб қарасангиз, ўққа дучор бўлишингиз мумкин. Ўзи жойлашган чегараларни кенгайтиришга уринган ҳар қандай одам тез орада кўплаб рашкчи айбловчилар ва туҳматчиларнинг нишонига айланарди. Бизда хандақларда бизни тутиб туриш учун қўлидан келган ҳамма нарсани қиладиган душманимиз бор. Бизни ноилож аҳволда тутиб туриши унинг ғалабаси ҳисобланади. Биз учун бошимизни кўтариб, бошқалар кўрганидан узоқни кўра олишимиз бизнинг ғалабамиздир.

Америка урушга киришганида, Британия ва Франция армияси ҳолдан тойиш арафасида эди. Иттифоқчиларнинг бутун стратегияси кўп бўлаётган бахтсиз ҳодисалар туфайли жабрланганларнинг ўрнига одам топишдан иборат эди. Ҳеч ким бундан чиқиш йўлини кўрмаётганди. Иттифоқчиларнинг ягона умиди немислардан кўпроқ яшаш эди. Инкилобдан сўнг, Россия

Германия билан сулҳ тузганида, немислар Шарқий фронтдан кўшимча кучлар олди. Иттифоқчилар ўз кучларини тугатиб бўлганди. Америка ҳарбийларининг кўшилиши улар учун Германия билан ноилож урушни давом эттириш мақсадида мустаҳкамланишнинг зарур манбаси бўлди. Иттифоқ қўмондонлигини Першингнинг баёноти ларзага солди. У ўз кўшинларини хандақларда бемаъни биқиниб ўтириш учун сарфлаш ниятида эмаслигини айтди.

Британия ва Франция бош вазирлари ўзларининг Америка жанговар разведкасидан фойдаланиш режасига бўйсунishi учун унга зуғум ўтказиш мақсадида, Першингни тор доирали конференцияга чақиртиришди. Лекин генерал уларнинг режасини аллақачон ўрганиб чиққанлигини айтиб, бу режани рад этди. Шундан сўнг у ҳайратомуз сукутда қолган икки буюк одамни қолдириб, хонадан чиқди.

Першинг Европага бир мақсад – ғалаба қилиш мақсадида келганди. У ўз нуқтаи назаридан чекинмади ва иттифоқчилар қўмондонлиги унинг режасини тан олди ҳамда америкаликларга алоҳида куч бўлиб ҳаракат қилишларига рози бўлди. Сафарбар қилинган америкаликлар отрядлари етарлича таълим олган эди ва Першинг улардан баъзиларидан британияликлар ва французларни ўқитишда фойдаланишга розилик берди, лекин улар Першинг айтиши биланок дарҳол қайтиши зарурлиги шартни кўйди.

Немислар узоқ кутилган баҳорги ҳужумини бошлаганида, Першинг ўзининг отрядларини чақириб олди, бу билан иттифоқчиларни ранжитди. Америкаликлар тезда ўзини кўрсатишди, бир қатор жангларда ғалаба қилишди, бу Британия ва Франция кўшинларининг ғайратини оширди. Икки кун ичида қаторларни яксон қилиш орқали душман ҳужумини тўхтатган Першинг немисларни эсанкиратиб кўйди.

Першинг бу катта ғалабани нишонлашга вақт кетказмади. У ҳужумни бошлади ва ярим миллиондан ортиқ одамларни британияликлар ва французлар қўлга олиб бўлмади деб ҳисоблаган душман жойлашуви олдида келтирди. Қирқ етти кун давомида жанг катта жадаллик билан қайнаб турди. 122.000 мингдан ортиқ америкалик ҳалок бўлди, лекин шунга қарамай, улар олға силжидилар. Тез орада америкаликлар немис мудрофаасининг энг стратегик нуқтасини ёриб ўтишди ва уларни етказиб беришлар ва алоқадан узиб қўйишди. Кайзер Голландияга қочиб кетди, ғалаба қилишга ишонишига қарамай, Германия таслим бўлди. Қисқа вақт ичида Америка армияси улкан йўқотишларга дучор бўлди. Лекин шунга қарамай, талофатлар каттароқ бўлиши, жанглар эса номаълум муддатгача чўзилиб кетиши мумкин бўлган хандақлардаги уруш тугади. Першинг хандақлардаги урушни рад этгани учун чорасиз аҳвол ўнглангани ва урушда ғалабага эришилганини тушунди.

Иттифоқчи қўмондонлардан ҳеч ким ғалаба учун бундай имкониятни кўра билмади, чунки хандақлар улар учун яхши шароит яратганди. Першинг бундан олдиндан кўра билди ва фақат бир мақсад – ғалаба қилиш учун курашди. У токи ғалабага эришмагунича ҳужум қилишдан тўхтамади. Умуман олганда,

агар у бунчалик ботир бўлмаганида, унинг ғалабасининг қиймати янада юқорироқ бўларди.

Кўп жиҳатдан Биринчи жаҳон урушидаги ғалаба британиялик ва францияликлар қўшинининг ғайритабиий чидамлилиги ва ўзини қурбон қилишга тайёрлиги эвазига қўлга киритилди. Першинг уларнинг қилган ишларини муносиб баҳолади.

Ёш ва дадил етакчилик кўпинча офатларга олиб келади. Жасорат етакчи учун зарур, лекин жасурликдан кўра донолик кўпроқ зарур. Битта сабаб – душманга талафот етказиш ва урушда енгиб чиқиш туфайли Першинг курашга кирди. Бунинг учун нафақат жасорат, балки доно стратегия ҳам керак. У душманнинг муҳофаа чизиғида Лес Аргонна географик томондан энг кучли нукта эканлигини биларди. Лекин немис генераллари у ерда ўзларига хужум бўлмаслигига ишонганлари боис, у ерга ўз кучларининг жуда оз қисмини қолдирганди. Першинг душманини ва ўзининг кучини ўрганиб чиқди. У ҳеч ким пайқамаган жойда ғалабани кўра олди. Етакчилар одатдаги кўришдан кўра узоққа назар ташлашга ҳаракат қилишлари керак. Етакчилар ҳар доим ғалаба қилиш йўлини излашлари зарур.

7-БОБ МАҚСАДИНГИЗНИ АНИҚЛАШ

Токи биз муваффақиятли инсонга айланмоқчи эканмиз, муайян йўлбошчиликка эга бўлишимиз зарур. Бироқ сизнинг йўлбошчилигингиз аввалига умумлашган бўлади ва фақат вақт ўтибгина, аниқ бўлади. Сиз мақсадга ўтганингизда у аниқ бўлади. Масалан, ёшлигингизда мусиқага қизиқишингиз ва бунда ҳаётингизни унга бағишлашни исташингиз мумкин. Аммо сиз чиндан ҳам мусиқанинг жиҳатларига диққатни жамлаш лаёқати истеъдодига эга бўлгунингизча йиллар ўтиши мумкин. Масалан, маълум бир мусиқа асбобини чалиш, мусиқа яратиш ва ҳ.к.з. Сиз, бинолар қуриш – бизнинг ҳақиқий қақирув (даъват)имиз эканлигини пайқаб қолишингиз ҳам мумкин. Қурилиш тармоқларида баъзи тажрибага эга бўлгач, тижорат қурилишини ёқтиришингизни тушуниб қолишингиз мумкин. Эҳтимол, лойиҳалаштиришни яхши кўришингизни тушуниб оларсиз.

Бу жараёнда биз кўпинча кимлигимизни *эмас*, шунингдек, аслида ким эканлигимизни ҳам аниқлаб оламиз. Кўп одамлар муваффақиятли бўлишдан олдин омадсизликка учрайди. Токи одамлар ҳар бир омадсизлик, якун эмас, фақат йўлдан оғиш эканлигини тушуниб олгунларича анча вақт ўтади.

Йўлни ўзгартиришни талаб қиладиган муваффақиятлар ҳам бор. Кўпчилик мақсадга етишади ва бу ўзлари кутган нарса эмас эканлигини билиб қолишади. Биз умримизнинг ҳар бир кунига бизни бирор нарсани бошқариш ёки кимгадир раҳбарлик қилишимизга тайёрлаётган мактаб сифатида қарашимиз керак. Ҳар бир тадқиқотчи дара ёнидан олиб ўтувчи сўқмоқ қаерда эканлигини билиш учун тоғ тепасига чиқади. Бу вақтни

бекорга сарфлаш эмас. Шундан сўнг, ўзидан кейин келадиган одамлар дарани айланиб ўта олишлари учун, у бу сўқмоқни харитага тушириб кўйиши зарур. Дунёда ўз изини қолдириб кетадиганлар, нафақат ўзларининг бош бурчини бажарадилар. Улар бошқа одамларнинг йўлини анча осонлаштиришади.

Бирор нарсага бўлган истейододимиздан фойдаланиш учун, биз қобилиятимиз йўқ ишни қилмасликни ўрганишимиз керак. Мен ўтказган тадқиқот жуда кам одамлар мутахассислиги бўйича ишлаётганини кўрсатди. Коллежда ўқиш вақти бекорга сарфланган. Албатта, уларнинг маълумоти борлиги ҳатто улар мутахассислиги бўйича ишламаганларида ҳам уларга фойда келтирди. Лекин агар биз нимани ўрганишимизга сал эътиборлироқ бўлганимизда, ишимиз қанчалик самарали бўларди-я? Мақсадимизни аниқлаб берадиган тадқиқот ўтказишимиз керак. Агар биз бирор нарса борасида қалбан ишонмасак – демак, бу бизга керакли бўлган нарса эмас. Агар биз етакчи бўлмоқчи ва бирор нарсани бажармоқчи бўлсак, ўз қалбимизни ўрганишимиз, шунингдек, унга амал қилишимиз учун руҳий кучга эга бўлишимиз зарур. Қалбимизнинг чин содиқлигини шунчаки ўзимиз ёқтирадиган нарсалардан, шунингдек, одатдаги ҳаёлотлардан фарқлаш учун, донолик ва комилликка эга бўлишимиз зарур.

Ихтисослашиш – ўсиш демакдир

Тўғри қадам ташлашни бошлашимиз биланоқ, қаяққа боришимиз зарурлиги янада равшан бўлишини кутиб туришимиз мумкин. Цивилизациянинг ривожланишига қараганимизда, ихтисослашув кўпайганидан сўнг ўсиш ошганини кўриш мумкин. Айнан шу сабабдан йиғиш конвейерининг ривожланиши – турли одамлар маҳсулотни бутунлигича эмас, балки айрим қисмларини йиғишгани учун – маҳсулдорликни кўп бароварга оширди. Йиғиш конвейери такомиллаштирилганлиги боис, унда ишлаётган ўн киши маҳсулдорликни ўн марта эмас, минг мартага оширди. Бундай маҳсулдорлик эса бизни замонавий ўсишга ундайди.

Йиғиш конвейеридаги иш одамни толиқтиради, лекин кўп ишлар айнан шу тариқа бажарилади. Ҳатто толиқтирувчи ва бир зайлдаги иш қилётган бўлсак ҳам, биз уни худди Микеланжело расмларини чизганидек қилишимиз керак. Биз қиладиган ҳамма нарсада мамнуният ва улуғворликни кўриш мумкин. Агар биз ҳар бир ишни шундай муносабат билан қиладиган бўлсак, ўсишни бошлаймиз.

Одамлар ўз ихтисослиги бўйича ишлаётган иш ўринлари қанчалик кўп бўлса, ҳар бир иш шунчалик сермаҳсул бўлишини таъкидлаб ўтмаслик мумкин эмас. Буни саноатда, фанда, тиббиётда ва ҳатто спортда ҳам кўриш мумкин. Икки юз йил олдин шаҳардаги сартарош жарроҳ ҳам бўлиб ишларди. Қанча одам яна шу ҳолатга қайтишни истайди? Кўп йиллар олдин жарроҳлик алоҳида мутахассислик бўлиши зарурлиги ҳақида қарор қилинди.

Фақат шу иш билангина шуғуллана бошлагач, жарроҳларнинг усталиги неча баробар ошганлигига бир қаранг-а.

Биологлар тирик мавжудот ўсиш жараёнини тўхтатиши билан, ўлиш жараёни бошланишини кашф қилдилар. Бизнинг мақсадимиз деярли ҳамиша доимий ихтисослашув ва диққат жамланганлигини талаб қиладиган узоқ вақт илгарилаш ва ўсиш бўлиши шарт.

Анча йил олдин мен Атлантага келган кубалик қочкинни тинглагандим. У қандай қилиб чегарагача етиб олиш мумкинлигини кўрсатиб турадиган катта йўл кўрсаткичларни кўрганидан хурсандлигини айтди. Лекин мен гарчи ҳали чегарага етмаган бўлсамда, тўғри йўлда кетаётганлигимни кўрсатиб турган кичкина кўрсаткичлардан кўпроқ миннатдорман. Сиз тўғри йўлда эканлигингизни кўрсатиб турадиган кичкина кўрсаткичларни кўра олиш жуда муҳим. Биз тўғри йўлда эканлигимизнинг дастлабки белгиларидан бири ўзимиз қиляётган ишни яхши кўришда давом этаётганлигимиздир.

Сиз тўғри йўлда эканлигингизни кўрсатиб турадиган катта кўрсаткич чақирувингиз ёки корхонага нисбатан ҳис қиладиган улкан севгингиздир. Бу севги сизни тўғри йўналишга йўналтириб туриши керак. Яна эркак ва аёлни никоҳга бошлаб борадиган катта севги ҳам бор. Лекин эҳтиёт бўлинг, вақт ўтиб, йўлнинг бошида бўладиган катта иштиёқнинг алангаси пасайиши мумкин. Аммо бу у бутунлай ўчиб қолиши кераклиги ва ундан ҳеч нарса қолмаслигини англатмайди – у чуқурроқ ва мустаҳкамроқ бўлиши зарур. Юзаки одам илк севги иштиёқ пасайишини севгининг йўқолиши деб қарайди, лекин бу йўқотиш эмас, балки яна чуқурроқ муносабатларга ўтишдир.

Худди шу нарса бизнинг чақирувимизга ҳам тааллуқли. Дастлабки иштиёқни чўзиш мақсадга айланиб қолмаслиги керак. Шунчаки севги йўлида илгарилашни давом эттириш зарур. Агар шу йўлда қолсак, алангали иштиёқ даври келади, лекин ҳар бир кун шундай бўлишини кутмаслик керак. Иштиёқ – севгининг фақат бир жиҳати, лекин йўлдаги кичкина кўрсаткичлар ҳам жуда муҳим.

Мажбурий омил

Ишонч – ўз мақсадига эришадиганларни ҳеч қачон бундай қилмайдиганлардан ажратиб турувчи биринчи ва муҳим омилдир. Бу фақат Худога бўлган ишонч эмас, балки қиляётган ҳамма ишингизга бўлган ишонч. Ҳаммада ишонч бор ва нимагадир ишонади. Ишончнинг ундан фойдаланадиган ҳар ким учун ишлайдиган тамойиллари бор бўлиб, бу улар Худога ишониш ёки ишонмаслигига боғлиқ эмас. Биздаги ишонч ҳаётимиз йўлини белгилаб беради.

Агар биз ўзимизга ва ўз истеъдодларимизга ишонсак, уларни қўллаш эҳтимолимиз кўпаяди. Агар бизда истеъдодимизга эмас, тўсиқларга катта ишонч бўлса, бу тўсиқлар нима қилишимиз ёки қилмаслигимиз борасида бизга кўрсатма бериб бошлайди. Агар биз ўзимизнинг заиф томонларимизга кўпроқ ишонсак, заифликлар ҳаётимизда устун мавқега эга бўла бошлайди ва

биз охири йўқ мағлубиятларга учраймиз. Ишонч – ҳаётимизни йўлга солиб турадиган асосий куч, шунингдек, муваффақиятли бўлишимиз ёки омадсизликка учрашимизни белгилаб берадиган дастлабки омилдир.

Сиз Исо – Худонинг Ўғли эканлигига ишонишингиз ёки ишонмаслигингиз мумкин, лекин У қилган иш бутун инсоният тарихида мислсиз эди. У ҳамма энг нафратланадиган ва дунёдаги энг кўп нафратланиладиган миллатдан келди. У энг ҳазар қилинадиган одамларни олди ва уларга дунёни сезиларли ўзгартирган кучни берди. У шу одамларга берган куч ишонч эди.

Тарих ер юзида ҳақиқий ишончни тўхтата оладиган куч йўқлигидан гувоҳлик беради. Исо ўз шогирдларига агар улар зиғирчалик имонга эга бўлсалар, тоғларни ўрнидан силжитадиган кучга эга бўлишларини айтди. Бу шогирдлар шунчаки тоғларни силжитиб қўйишмади, улар миллатлар ва империяларни ўрнидан силжитиб юборишди. Улар уруғ ҳақидаги масални тушундилар. Токи зиғирдай уруғ тоғлари кўчириб юбора олар экан, бутун ўсимлик нималар қила олиши мумкин? Нима қилишингизни билиш билан бирга, токи йўлингиздаги ҳар бир тўсиқ йўқ қилинмагунича йўлда боришда давом этишингиз шарт. Бу китобнинг иккинчи мақсади – ўсиб борадиган ва буюк жасорат билан керакли йўналишда ҳаракат қилишингизга имкон берадиган ишонч уруғларини экишдир. Ният қилган мақсадга эришиш учун сиз жасоратга эга бўлишингиз лозим.

Энди биз етакчиликнинг келажагимизни яратишда ёрдам берадиган энг кучли тамойилларидан баъзиларини кўриб чиқамиз.

8-БОБ

ДУНЁНИ ЎЗГАРТИРАДИГАН ЕТАКЧИЛИК

Биз етакчилик тамойилларини чуқур тадқиқ этаётганимиз сабабли, мен умумлаштирувчи қисқача маълумотга бир нечта асосий тамойилларни ва уларни қўллашга имкон берадиган усулларни қўшаман.

Етакчиликнинг асосий тамойилларини доимий қўллаш корсикалик кўримсиз аскар Наполеонга уруш туфайли шарманда бўлган, харобага айланган Франция Ер юзидаги энг қудратли миллатларни мағлубиятга учратишига, шунингдек, маълум вақт давомида Жирона устидан ҳукмронлик қилишига имкон берди. Тарихий катта савол бундай эди: «Наполеон замонни ўзгартирдимми ёки замон Наполеонни ўзгартирдимми?» Агар биз етакчилик нима эканлигини тушуниб етсак, ишонч билан Наполеон ўзи яшаган замонни ўзгартирди, деб айта оламиз. Биз худди шу ишларни қила олган бошқа ҳар қандай аскар унинг ўрнида бўлиши мумкинлигини ҳам биламиз.

Наполеон ўзини “кичкина капрал” деб атарди, бу ўзини одамлардан ажратиб туриш усул эди. Гитлер чин маънода “кичкина капрал” эди. У ҳеч қачон офицер бўлмаган, шунга қарамай, у кўплаб генераллар устидан ҳукмронлик қилиш учун пайдо бўлди. У бир муддат Европа устидан ҳатто

Наполеонга қараганда узоқроқ ҳукмронлик қилди. Бундай қилиш учун у етакчиликнинг бир нечта асосий тамойилларини қўллади. У бу тамойилдан ўзи ҳукмронлик қилган генераллар ва бошқа сиёсий арбоблардан кўра яхшироқ фойдаланди.

Айтиб ўтилганидек, агар бу тамойиллардан яхши ишлар учун фойдаланилмаса, одамлар улардан ёмон ишлар учун фойдаланишни бошлайди. Гитлер улардан шунчалик яхши фойдаландики, ҳатто 1938 йилда Черчилль Гитлер - ўз замонининг энг буюк етакчиларидан бири эканлигини айтганди. Келинг, у нималар қилганини қисқача кўриб чиқайлик.

Гитлер Германия бутун дунёдаги энг кучсиз ва қашшоқлашган миллат бўлган вақтда ҳокимият тепасига келди. Бутун миллатнинг 50%дан ортиқ одамлари ишсиз эди. Немис маркасининг курси долларга нисбатан ўта тушиб кетганида, марка ҳеч нарсага арзимас деб эълон қилинди. Ҳозирги вақтдаги ҳисобда давлат қарзи бугунги кунимиздаги ҳар қандай Ғарб давлатининг қарзидан ошиб кетганди. Жиноятчилар тўдалари бутун бошли шаҳарларни бошқарарди, немис армияси эса Европадаги энг кучсиз армия эди. Гитлер тўлиқ бандликни таъминлади. Атиги тўрт йил ичида у нафақат бюджетни тўғрилади, балки бутун қарзни ҳам тўлади. У армияни тиклади ва у дунёдаги энг қудратли армиялардан бирига айланди. Черчилль ҳақ эди. Ҳеч ким ва ҳеч қачон бундай қила олмаганди.

Буларнинг ҳаммасига қараб, нима учун бошқа миллатларнинг генераллари ва бош вазирлари кўрқувда бўлганини ва Гитлернинг етакчилиги остидаги фожиаи зулматга йўл қўйишганини тушуниш мумкин.

Етакчилик тамойилларидан Ҳиндистонлик камтар адвокат Ганди ҳам фойдаланган эди. У буни ўқ узишларсиз, зулмсиз ва ҳарбий ҳолат киритмай, амалга оширди. Етакчилик тамойилларини қўллашнинг турли усуллари бор. Етакчиликнинг асосий хусусиятларидан бири ижод эканлигини айтиб ўтгандик.

Жанг майдонида ҳеч қачон фойдаланилмаган, етакчиликнинг ижодий салоҳият билан бирлашган асосий тамойилларидан фойдаланиш Роберт Лига Фуқаролар уруши вақтида оч ва ёмон курулланган Жанубий армияни қўлга олишига ҳамда урушни ютишга имкон берди.

Исо дурадгор эди, у бир неча оддий одамларни тўплади ва дунё ҳеч қачон кўрмаган катта ўзгаришларни қилди. У ҳеч қандай қадри бўлмаган одамларни олди ва уларни етакчиларга айлантирди. Унинг икки издоши Павлус ва Силас тинимсиз таъқиблар ва тухматлардан сўнг шаҳарга борганида, Ер юзидаги энг қудратли империянинг энг юқори амалдорларини хавфсираб биқиниб олишга ва “Ҳаммасини остин-устун қилганлар энди биз томонга келмоқда!”, деб хитоб қилишга мажбур этишди.

Павлус ҳибсга олинганда, бир нечта хат ёзди. Бу хатлар бадиий дурдона эмас эди. Лекин бошқа ҳеч қандай сўзлар дунёда машҳур бўлиб, бунчалик кўп чоп этилмаган, шунингдек, Муқаддас Каломга жойлаштирилмаган эди.

Бу одамларнинг ҳаммаси етакчиликнинг асосий тамойилларидан фойдаланишган. Етакчилик – оддий одамларга берилган энг қудратли куч. У

хар куни бизнинг ҳаётимизга алоқадор. Етакчиликни тушуниш биз яшаётган дунёни тушуниш учун фундаменталь аҳамиятга эга. Агар биз шуни тушунсак – одатдаги тартиб ва дунё тартибидан ташқарида яшашимиз мумкин. Агар биз етакчилик тамойилларини тушунмасак – ҳамиша унинг бўйсунувида бўламиз.

Айтиб ўтганимиздек, етакчилик мақсадга эришиш учун уни узоқни кўрадиган ва самарали қиладиган бир нечта хусусиятларни бирлаштиради. Самарали етакчи фақат йўлбошчиликка эга бўлибгина қолмай, доно ва жасур бўлиши ҳам керак. Инсониятнинг тараққиётда олға силжиши, бу – етакчилик натижасидир. Бизнинг олға силжишимиз етакчиликнинг асосий тамойилларидан фойдаланишга боғлиқ.

Етакчи ёки бошқарувчи (менежер)

Етакчиликдан тўғри фойдаланиш учун биз уни бошқарувдан фарқлай олишимиз керак. Етакчилик ва бошқарув ўртасидаги фарқни тушунмаслик кўп корхоналарни ўз салоҳиятини йўқотишга ва кўп ҳолларда омадсизликка учрашига олиб келди. Етакчилик ҳам, бошқарув ҳам, ҳар бир корхонанинг маъмуриятига керак, лекин улар алоҳида функциялар сифатида қабул қилиниши йўл қўйилган доираларда ўз ҳукмронлигини намоён этиши зарур.

Одамни яхши етакчи қиладиган хислатлар, уни ёмон бошқарувчи қилиши мумкин. Яхши бошқарувчига хос бўлган хислатлар унинг самарали етакчи бўлишига тўсқинлик қилиши мумкин. Айнан шунинг учун етакчига хос бўлган ижобий хислатларнинг мавжуд бўлиши ҳар бир одам муваффақиятли етакчи бўлишини кафолатламайди. Муваффақиятли етакчи бўлиш учун қандай қилиб яхши бошқарувчиларни тўплаш ва ёллашни билиш керак. Корхонада турли қобилиятга эга одамлар бўлиши зарурлигини тан олмаслик энг ёрқин етакчилардан баъзиларига фақат қисқа вақт давомида дунёни ларзага солиш ва узоқ муваффақиятга эга бўлмасликка олиб келди.

Бошқарувчилар тафсилотларга диққат қаратиши керак, шунда улар муваффақиятли бошқарувчи бўлишади. Етакчилар стратегияга мўлжал олишлари ва бутун манзарани кўриб туришлари зарур. Яхши етакчилар одатда тафсилотларни ёктиришмайди. Лекин агар тафсилотларни бошқарувчи кўрмаса, етакчида қийин вақтлар бошланади. Албатта, истиснолар ҳам мавжуд. Етакчи қобилиятига эга самарали бошқарувчилар ва яхши бошқарув қобилиятига эга етакчилар бор. Истеъдодимизга қанчалик эътиборли бўлсак, шунчалик самарадор бўламиз.

Тафсилотларга ўта берилиб кетганлар бутун яхлит манзарани кўришлари қийин. Шунга ўхшаб, кимдир яхлит манзарага диққатини жамлаганида, у барча тафсилотларни кўриши қийин. Қаерда етакчи ва бошқарувчининг ҳамкорлиги бўлса, ўша ерда энг самарали етакчилик бўлади.

Деярли ҳар бир катта корхона бошқарувчи эмас, етакчи томонидан тузилган. Лекин тузилганидан сўнг корхонани бошқарувчи қабул қилиб олади. Бунинг иккита асосий сабаби бор: 1) босқичма-босқич ғовлардан ўта оладиган етакчилар кам; 2) етакчиларнинг кўпчилиги – заиф бошқарувчилар

бўлиб, улар бошқарувчига бўлган эҳтиёжни тушунадиган ҳолатда эмас. Шундай экан, корхона ҳеч бўлмаганда бирор муддатга бошқарувчи томонидан бошқариб турилишга ўта муҳтож бўлади.

Бошқарувчи корхонага раҳбарлик қилаётганида, вақтинча унинг даромадлилиги ва самарадорлиги ошади, лекин бундай бошқарув типига корхонадаги тараққиёт ҳар доим секин боради ва узоқ муддатли муваффақиятни кафолатламайди. Узоқ муддатли муваффақият бўлиши учун, корхона етакчининг қўлига қайтиши керак. Кўп ташкилотлар – корпорациядан тортиб жамоат (черков)гача ҳар доим етакчидан бошқарувчига ўтиб туриши керак.

Иерархияга асосланган тўсқинликлар

Ҳар қандай корхона намоён қиладиган илгарилаш тизими яхши етакчи хислатларига эга одам учун бошчилик қилиш ҳолатини эгаллашни қийинлаштиради. Иерархиянинг пастки қаторлари одатда етакчиликка эмас, балки аниқ раҳбарликка бўлган қобилиятни талаб қилади. Етакчи камдан-кам ҳолларда тизимда олға силжиш учун зарур бўлган яхши ташкилотчилик кўникмаларига эга бўлади, токи унда етакчи учун мутлақ лозим бўлган сифат – *ўзини интизомга бўйсундириш* бўлмаса, албатта.

Агар етакчи иши муваффақият учун зарур бўлган одамлар билан самарали ишлашни истаса, у бошқарув билан боғлиқ икир-чикирларни билиши шарт. Шаклланиб бўлган босқичма-босқич бўйсунтириш тизимида ҳар доим ҳатто буюк етакчига ҳам илгарилаш қийин, лекин бунинг уддасидан чиққанлар олдиларида турган вазифаларни ҳал қилиш учун яхшироқ тайёрланишган. Ҳатто бу толиқтирадиган ва дарғазаб қиладиган бўлса ҳам, салоҳиятли етакчи бошқарув тизимига худди ўзининг қобиғидек қараши шарт. Бу худди ўзига куч берган пилладан қанотларини ёйиб учиб чиқаётган капалак мисолидир. Худди шу тариқа салоҳиятли етакчи ҳам бошқарувнинг чўққисига чиқиб олади, у ерда етакчиликнинг буюк масъулиятини ўз зиммасига олади

Шарт бўлган ҳамкорлик

Олдинга силжиш вақтингизнинг ҳақиқий етакчи ўзига ишонч ҳис қиладиган ва бошқарувчида қийинчиликлар пайдо бўладиган мавжуд сарҳадларидан ташқарини кўришингизни талаб қилади. Бошқарувчи ҳар доим *бор* нарсага, етакчи эса нима *бўладиган* нарсага қарайди. Тўлиқ манзарага эга бўлиш учун иккала сифат ҳам керак. Бири иккинчисисиз, пировардида, ўртамиёналик ва омадсизликка маҳкум. Агар бошқарувчи етакчини, етакчи эса бошқарувчини тушунса, корхонага деярли ҳеч нарса хавф солмайди ва уларнинг ҳамкорлиги сермаҳсул бўлади.

Етакчилар бошқарувчиларга йўналиш, йўлбошчилик ва илҳом бериши керак. Қанчалик яхши бўлмасин, яхши бошқарувчисиз етакчи самарали бўлмайди. Муваффақият ва омадсизлик даражаси етакчи ишга қабул қиладиган бошқарувчининг маҳоратидан келиб чиқиб белгиланади.

Одамларнинг хислатлари ва қобилиятларини аниқлаш, шунингдек, улардан мақсадга эришиш учун керакли тарзда фойдаланиш корхонага зарур бўлган йўлбошчиликнинг борлиги бошқа захиралар каби муҳимдир.

Генерал Роберт Ли ўз даврining буюк етакчиларидан бири ҳисобланади. Генерал-“девор” Жексон ва генерал Жеймс Лонгстрит иккита буюк бошқарувчилар эди. Улар *жамоа* сифатида енгилмас эди. Бунинг ҳаммаси оддий содир бўлганди: Ли нима қилиш кераклигини аниқлар, Жексон эса буни қандай қилиш зарурлигини аниқларди.

Алоҳида бўлганларида улар ҳеч қачон жамоа сифатида эришганларига етиша олмаган бўларди. Жексон ва Лонгстрит ўз зиммасига бошқарув юкини олганида, Ли диққатини жамлай олар ва бутун манзарани кўра биларди. Аммо агар Ли уларга ишнинг бир қисмини беришни истамаганида эди, Жексон ва Лонгстритнинг қобилиятлари сезиларсиз қолар ёки шунчаки бу қобилиятлардан фойдаланилмаган бўларди. Ҳамкорлик уларга буюк бўлишларига, шунингдек, уларда бор бўлган бутун салоҳиятни юзага чиқаришига ёрдам берди. Бунда жамоалар – камёб ҳолат. Булар фақат биз ўртоқларимизга ўз қобилиятлари ва салоҳиятини намоён қилишга имкон берганимиздагина мавжуд бўлади.

Ли яхшигина ҳарбий бошқарувчи ҳам эди, Жексон эса мислсиз етакчи. Бу қобилиятлар ҳар доим ҳам бир-бирини истисно қилмайди, лекин муваффақиятга эришган етакчиларнинг кўпчилиги стратегияга диққатини жамлашларига ёрдам берган яхши бошқарувчилар томонидан қўллаб-қувватлаб турилган. Бундай истиснолар кам учрамайди, лекин тарихда бир даврда яшаган ва барча замонларнинг энг буюк ҳарбий жанги – *Ватерлоо бўсағасидаги жангда тўқнашган* икки машҳур етакчи бор, булар Наполеон ва Веллингтондир.

Наполеон улкан намоянда, юз йилда бир туғиладиган етакчи эди. Наполеон нафақат ҳарбий даҳо, сиёсий даҳо ҳам эди. Айнан шу уйғун бирикма унга ўзи яшаган замон устидан ҳукмронлик қилиши ва тарихнинг йўлини сезиларли даражада ўзгартириб юборишига имкон берди. Унинг ҳарбий янгиликларидан баъзилари замонавий ҳарбий стратегиянинг асоси бўлди. Унинг сиёсий янгиликларидан баъзилари ҳукумат ва қонун учун асос бўлди.

Етакчилик бошқарувчилик асосига қурилади

Наполеон ҳарбий стратегияда даҳо эди, чунки у ҳарбий бошқарувни чуқур тушунар ва қўлларди. Худди шу тарзда у сиёсий бошқарувни чуқур тушунганлиги боис, сиёсатда даҳо эди. Наполеон – буюк етакчи ва буюк бошқарувчи бўлиб, бу ноёб уйғун бирикма инсон қобилиятининг чегарасидан ошиб ўтишнинг мисолидир. Шундай истеъдодли бўлган етакчиларнинг камчилиги тарихдаги катта даврга ҳукмронлик қила олган.

Наполеоннинг янги стратегияси қўшниларининг чаққон ҳаракат қилишига асосланганди. Бу чаққонлик эса ўз навбатида унинг отрядлари учун етказиб беришларни осонлаштирган бошқарувга асосланганди. Бу Наполеон учун

рақибнинг хаёлига келмаган стратегик имкониятларни очди. Шу туфайли у сон жиҳатдан ортиқ бўлган кучларни тез енгарди ва битта армия билан рақибнинг бир нечта армияси устидан ғалаба қозонганди.

Агар Веллингтон бўлмаганида, жанг майдонларида Наполеонга тенг келадигани йўқ бўлган деб айтиш мумкин эди. Лекин Веллингтон нафақат у билан тенглаша олди, балки ҳам етакчи, ҳам бошқарувчи сифатида Наполеондан ўзиб кетди. Эҳтимол, Веллингтон жанг майдонларида Наполеонни тўхтата олган ягона шахс бўлган.

Бир даврда яшаган ва бир жангда ўзаро урушган бундай таниқли одамлар ўртасидаги рақобат ақл бовар қилмасдир. Бу икки одам тўқнашган Ватерлоо ёнидаги жангнинг ўзи бошқарувдаги даҳолик ёки етакчиликнинг кучи тўғрисидаги тасаввурлар доирасига сиғмайди.

Веллингтон британиялик офицер эди, ўз мавқеини Ҳиндистонда бошлаганди. У бир неча жангда енгиб чиққани ва бир нечта мустаҳкамланган қўрғонларни босиб олганидан кейин машҳур бўлганди. Бу жанглар вақтида у топқирлик ва новаторликни намоён қилди, лекин бу билан катта ҳурмат қозонмади, чунки унинг рақиблари унчалик кучли ҳисобланмасди. Замона зайли билан унга Португалия ҳамда Испаниядаги ҳарбий операцияларга қўмондонлик қилишини топширишди. Унинг иттифоқчилари бу юришдан кўп нарса кутмаган бир пайтда, у Наполеоннинг кўзга кўринган генераллари қўмондонлик қилаётган қўшинларни яксон қилиб, Португалия ва Испанияни озод этиб, дунёни ҳайратга солди.

Веллингтоннинг ғалабаси Наполеоннинг Россияда тор-мор бўлиши билан қўшилиб, Наполеонни сургунга жўнатди. Веллингтоннинг қўшинлари тарқатиб юборилди ва у Англияга қайтди. Келаси йили Наполеон Францияга қайтди, тезлик билан ўзига содиқ қўшин тўплади ва Брюсселга юриш қилди. Веллингтонни шошилиш йиғилган, одамлари ҳар хил тилларда гаплашувчи турли-туман отрядларни ўз ичига олган иттифоқчилар армиясига қўмондон этиб тайинлашди. Бу отрядларга кўп жиҳатдан сиёсий важ (мотив)лардан келиб чиқиб тайинланган генераллар бошчилик қиларди, улар ҳарбий санъатда кам нарсани тушунишарди. Веллингтоннинг лейтенантларидан озчилиги у яқинда кашф қилган стратегияни тушунарди. Британия генерали олдида турган вазифа бажариб бўлмасдек туюларди.

Рухий хотиржамлик – ғалаба асоси

Ким жанг вақтида ўзини хотиржам ҳис қилиши мумкин?

Веллингтоннинг жанг вақтидаги хотиржамлиги худди унинг ҳарбий янгиликлари каби афсонавий эди. Бир гал ўзининг фикрича ғалабани таъминлайдиган кўрсатма бергач, у ҳатто бевосита жанг майдонида бир оз мизғиб ҳам олди. Ватерлоо ёнидаги жанг арафасида у балга борганди. У эришган ғалабаларнинг кўпини энг хавфли жанг ҳудудларида шахсан иштирок этганлиги билан изоҳлашади ва у ҳатто атрофидаги одамлар йиқилаётган бўлса ҳам асло чекинмаган. Веллингтон бундай тўқнашув орасидаги унинг ҳаёти юқоридан берилган ғайритабiiй ҳадя эканлигини

тасдиқлаган эди. Ватерлоо остонасидаги жангда ундан айнан ғайритабиий етакчилик талаб қилинганди.

Брюсселдан жануброқда бир юз эллик минг киши 5 квадрат километр (*уч квадрат мил*)дан камроқ жойда учрашди. Наполеон бу “сипоҳилар генерали”га нафрат билан муносабатда бўлди. У бўладиган жангни тезроқ тугатишга ва кечки овқат учун Брюсселга боришга шошаётганди.

Манманлик – мағлубият асоси

Рақибни менсимаслик билан бирга, Наполеон отрядлар ва куроллар сонида анча устунликка эгалигини биларди. У кеч уйғонди, ўз қўшинини пала-партиш сафга тортди ва фақат соат ўн бирга бориб, жангни бошлади. Вақтни бундай ёмон танлаш, эҳтимол Наполеон ўша куни йўл қўйган ягона хато бўлгандир. Лекин шунинг ўзи Веллингтон учун етарли бўлди.

Ҳикматларда шундай дейилган: «Мағрурликнинг ортидан ҳалокат келади», мана шу сўзлар кўп тарихий етакчиларнинг қулашини тушунтириб беради. Ватерлоо остонасидаги жангда Наполеон бу ҳақиқатни тасдиқлади. Мабодо олдинги ғалабалар туфайли одам кибрли бўлиб кетса, улар узил-кесил хароб бўлишнинг уруғига айланиши мумкин.

Наполеон ўз артиллериясига тарих биладиган энг қудратли ўққа тутишлардан бири бўлган отишни бошлашни буюрганида қуёш баландга кўтарилиб бўлганди. Кейин жанг майдони устида артиллерия оловини ўчирган ва французларни довдиратиб қўйган момақалдиروқ гумбурлади. (Момақалдиروқ Веллингтоннинг бир нечта ёрқин ғалабалари билан бирга бўлганди, у буни “Худонинг бармоғи” деб атаганди). Жала тупроқни шунчалик юмшатиб юбордики, замбарак ўқлари ўзининг ўлим келтирувчи катта салоҳиятидан ажради – замбарак ўқлари ерга ботиб кетаверди. Лой Наполеон қўшинларининг чаққонлигини камайтирди. Бу ўша куни Веллингтон муҳтож бўлган “мўъжизалар” қаторининг бошланиши бўлиб, уни қўлга киритиш Веллингтонга насиб қилди. Лекин уни нафақат шунчаки бу мўъжизалар қутқарди; Веллингтон улар билан боғлиқ ёрдамга ҳар қандай ишорадан зўр фойдаланишга тайёр одам эди.

Танглик – улуғворлик куртаги

Кун бўйи яраланган иттифоқчи аскарлар Брюсселга ёғилиб келаверди. Уларнинг ҳаммаси бир гапни айтарди – Веллингтон тор-мор бўлди, французлар уни таъқиб қиляпти. Охир-оқибатда, улар нега шундай деганини тушуниш мумкин. Кун давомида иттифоқчи армиянинг позицияси умид қилиб бўлмас даражага ўхшарди. Кейинроқ бир генерал шундай деганди: «Кун ярмидан бошлаб, энг охирги лаҳзагача жанг тугамас бир танглик бўлди».

Айнан шундай босим остида Веллингтон ўзини энг яхши томондан кўрсатди. У ҳар доим жангнинг энг оғир нуқталарида бўлди. У тинмай одамларни йўналтирар ва жипслаштирарди. У жангнинг бутун манзарасини кўз ўнгида сақлади, шу билан бирга алоҳида полкларга шахсан ўзи бошчилик

қилди. Веллингтон бу ҳалокатли шахмат партиясида ҳар бир “пиёда”ни кўриб турди. У ҳамиша ҳадемай ҳалокат юз берадигандек туюлган жойда ўз вақтида, қатъиятга тўла, керакли миқдордаги одамлар билан пайдо бўларди. Бир тешикни бекитгач, жанг майдонининг бошқа четида фавқулодда вазият юзага келганини ҳис қилиб, ўша томонга елдек учарди, сезгиси уни алдамас, аҳвол ҳақиқатан ҳам шундай бўлиб чиқарди. Унинг ўрнида бўлганида, бошқа одам аллақачон чекинган ёки ўн икки марта таслим бўлиб улгурган бўларди. Наполеон ҳар бир устунликдан жуда зўр фойдаланди, бироқ охириги лаҳзада уни доим тўхтатиб қолишди.

Чошгоҳда Наполеон “генерал”нинг ҳам маҳорати борлигини тахмин қила бошлади. Эрталаб Наполеон ўз атрофидагиларга улар кечқурун Брюсселда бўлиши борасида ўнга бир улушда баҳс бойлашини айтганди. Куннинг тенг ярмида у энди имкониятлар учга бир эканлигини билдирди.

Ниҳоят маршал Ней иттифоқчиларнинг қўшинини сиқиб чиқариш ва Веллингтон эгаллаган жойнинг марказида стратегик плацдармни қўлга киритишга муваффақ бўлди. Бу иттифоқчилар учун энг жиддий кулфат эди. Наполеон бу устунликдан фойдаланди ва ҳалокатли зарба бўлиши керак бўлган ишни қилди – ўзининг машҳур эски гвардиясини Веллингтон позициясидаги ланг очилиб турган ёриққа жўнатди.

Гвардия бирорта ҳам жангда енгилмаганди. Иккала армия ҳам кўрқув ичида гвардия тантанали қадам ташлаб рақибга шиддатли хужум қилаётганини кузатиб турди. Веллингтон, эҳтимол, жанг майдонида ишонч ва хотиржамликни сақлаган ягона одам эди. Унинг оти устидан замбарак ўқи учиб ўтди ва ўринбосарининг оёғини узиб кетди. Веллингтон шунчаки узашиб, генералнинг қўлини қисди, шу билан унга ҳамдардлик билдирди, кейин эса бошқа кузатув нуқтасига от елдириб кетди.

Гвардия марказга яқинлашиб қолганлиги боис, Веллингтон қўлини силкитди ва тош девор ортидан полк кўзғалиб, французлар устига ҳалокатли ўт очди. Кейин экинзордан полковник Колборннинг полки пайдо бўлди. Колборнга бир генерал яқинлашди ва у нима қилишни мўлжаллаётганини сўради. Колборн оддий жавоб берди: «Улар менинг оловим кучини бир татиб кўришсин». Шу пайт Веллингтоннинг алоқачи аскарлари от чоптириб келди, у Колборнга олдинга ҳаракат қилиш буйруғини келтирганди.

Кун давомида Веллингтон ҳар бир бригада ва ҳар бир полкнинг жойлашувини яхши эслаб қолди. Бу полкни ишга тушириши мумкин бўлган кўп танг вазиятларга қарамай, у *керакли* вақтни кутаётган эди.

Марказдаги жанг ўлим қозони бўлди. Эски гвардия Колборн оловининг кучини ҳис қилди ва иккиланиб қолди. Шу пайтда Колборн ёнгинасидаги бир овозни эшитди: «Олға, бос. Уларни яна бир оз исканжага ол!». Полковник ўгирилиб, унга Веллингтоннинг шахсан ўзи мурожаат қилаётганидан хайратга тушди.

Бутун француз армияси илгари ҳеч қачон кўрмаган ҳолатни – гвардиянинг жанговар қаторлари бузилгани ва гвардия тартибсиз қочаётганини кўриб инграб юборди. Мағлубият жари ёқасида бўла туриб,

кун бўйи мувозанатни сақлаган Веллингтон энг умидсиз танглик ўртасида ғалаба учун қисқа имкониятни қўлга киритди ва шундан фойдаланиб қолди. У одамларнинг қолган озгина захирасини керак вақтда жангга ташлади, бу вақтга келиб эса Бельгия дивизияси улгурди.

Бир муддат олдин вазият ноумид туюлганди, энди эса француз армияси чин маънода тўкила бошлаганди. Гвардия захираси тўртбурчак бўлиб саф тортди ва чекинишни ҳимоя қила бошлади. Гвардияни қуршаб олиб, таслим бўлишни таклиф қилишганида: “Гвардия ўлса ўладики, таслим бўлмайди” деган жавоб бўлди. Гвардия ўлди, у билан бирга Наполеон ҳокимияти ҳам ўлди.

Қоронғи тушганда жанг майдонида эллик минг одам ётарди. Эртаси кун эрталаб Веллингтоннинг атрофини ўндан ортиқ ёрдамчилари ўраб турарди, ўша кун кечурун эса у тирик қолган ягона алоқачи аскар билан тушлик қилди. У ғалабадан завқланмас эди. Унинг ўзига хос бўлган камтарлик ва ўз хизматларини камайтириб кўрсатишга мойиллик билан унинг ўрнида бўлган ҳар қандай одам қилиши мумкин бўлган ишини қилганини айтди. Бу ҳислат ҳеч қачон намоён бўлмаганди ва ҳеч қачон сохта камтарлик деб қабул қилинмаганди – Веллингтон одатдан ташқари ювош одам эди. Агар у ниманидир ошириб кўрсатган бўлса, бу ўзининг камчиликлари эди, асло хизматлари эмасди. Ҳақиқатан ҳам буюк одамлар ўзларини улуғлаб ногора чалмайди, буни улар учун бошқалар қилишади.

Наполеонни ўзининг манманлиги мағлубиятга учратди. Веллингтон ўзига бино қўйган эмас, ўзига ишонган эди. Бу фарқни барча асл буюк етакчилар англашади. Ҳақиқий ишонч ҳар қандай ҳолатда тўғри истикболни кўрсатиб берадиган ювошликка асосланади. Веллингтоннинг ўз бурчига ишончи унга энг оғир шароитларда руҳий хотиржамлик бахш этди. Балки бутун тарих давомида ҳеч ким бундай босимга дуч келмагандир. Атиги бир кун давомида танглик ортидан танглик келаверди, барибир у бажариши керак бўлган ишни жуда соз бажарди. Тангликлардан нафақат унинг армияси учун, балки бутун Европа учун ҳалокатни англатиши мумкин эди.

Етакчиларнинг ҳақиқий синови ҳамиша тангликлар вақтида бўлиб ўтади. Ҳар бир етакчи тангликлар билан тўқнашиши зарур. Деярли ҳар бир тижоратчи эртами-кечми ўз бизнесининг яшаб қолиши ёки ўлимига олиб келадиган қарор қабул қилиши зарур. Одатда, бизнесмен қанчалик муваффақиятли бўлса, у тез-тез шундай қарор қабул қилади. Бу қарорга боғлиқ бўлган муваффақият эҳтимоли қанчалик катта бўлса, нотўғри қарор қабул қилинганда барбод бўлиш эҳтимоли шунчалик катта бўлади.

Ҳар бир мураббий уни ғалабалар ёки мағлубиятлар кутиб турган ўйинлар ўтказишга мажбур бўлади. Мураббий қанчалик муваффақиятли бўлса, у шунчалик жиддий чақириқларни қабул қилишига тўғри келади ва бунинг устига, тикиладиган довлар шунчалик ошиб боради. Довлар катта бўлмаганда, тўғри қарор қабул қилиш ва керакли ўйинни олиб бориш қийин эмас. Таваккал энг катта бўлганда, танглик вазиятларида ўз имкониятларидан

фойдалана олиш қобилияти буюк одамларни оддий одамлардан ажратиб туради.

Мағлубият – келгуси ғалаба учун асос

Мен бир пайтлар жуда қисқа вақт давомида муваффақиятли бизнесни йўлга қўйган эдим. Тез йўлга қўйиш учун корхонамга ҳам муваффақият, ҳам мағлубият олиб келиши мумкин бўлган кўплаб қарорлар қабул қилишим зарур эди. Мен кўп тўғри қарорлар қабул қилдим ва улар катта дивидендлар олиб келди. Аммо кейин фақат битта нотўғри қарор қабул қилдим, ягона хатога йўл қўйдим ва бу хато бутун корхонамнинг барбод бўлишига олиб келди. Бу оғрикли, ҳақоратли омадсизлик эди, лекин мен уни энг қимматли тажрибалардан бири сифатида кўраман. Мен барча ғалабаларимни бирга қўшгандагидан кўра, шу битта мағлубиятдан кўпроқ нарса билиб олдим.

Шоҳсупада туриб, худди қаҳрамондек назар ташлаётган бейсбол ўйинчиси аҳмоқ бўлиши мумкин. Бизда худди вазиятнинг энг кичик ўзгаришини ўз фойдасига бура олган Веллингтонда бўлгани каби қатъият бўлиши шарт. Агар сиз танглик пайтида руҳий хотиржамликни сақлай олсангиз, бу вазиятни ўз фойдангизга буриш имкониятига эга бўласиз.

80-йилларда *умумий масиҳийлик хизматининг* ғоят зўр кўтарилиши кузатилди. Бунчалик тез ўсиб борган хизмат қилиш унутилиш ва ғайриодатий олдинга силжиш ўртасида каловланган доимий танглик ҳолатига тушиб қолганлиги ҳайратланарли эмас. Ҳалокатли курашни енгиб чиққач, энг катта ва муваффақиятли хизмат қилишларнинг бўзилари улар етакчиларининг биттагина хатоси туфайли парчаланиб кетди. Бир марта заифликни намоён қилиш ва фақат бир мартагина нотўғри қабул қилинган қарор танглик вақтида тўғри йўлбошчилик ва самарали етакчиликка асосланган кўп йиллик меҳнатни йўққа чиқаришини кўрсатувчи кўплаб сабоқлар бор. Агар сиз катта довли ўйинларни ўйнамоқчи бўлсангиз, бунинг ўз қоидалари бор.

Муваффақият билан ҳокимият келади, ҳокимият эса фикримизнинг нозик коррупциясини келтириб чиқариши муқаррар. Биз енгилмасмиз, деганга ўхшаш фикр ҳалокатли янглишишдир. Веллингтон тийнатиининг бир муҳим хислати ўзига ишонч эди, лекин бунда у ҳеч қачон ўзини аслида ким бўлса, шундан ортиқ деб ҳисобламаган. Ўзининг қамоқда ёзган хатида ҳаворий Павлус етакчиларга ажойиб огоҳлантириш қилганди: “...маҳкам турибман, деб ўйлаган одам эҳтиёт бўлсин, тагин қоқилиб йиқилмасин”. Енгилмаслик ҳақидаги хомхаёлни “Титаник” синдроми деб аташ мумкин.

9-БОБ

«ТИТАНИК» СИНДРОМИ

«Титаник» қурилганида, ўша вақтдаги Британия империясининг бойлиги ва енгилмаслиги рамзи бўлди. У ҳашамат, исрофгарчилик, манманлик,

шунингдек, ҳеч қандай куч ва ҳеч нарса Англиянинг ўсиб бораётган иқтисодиёти ва ҳукмронлигини тўхтата олмаслигига ишончни акс эттирарди. Ўша пайда кўпчилик икки йилдан кейиноқ уруш бошланишини, уларнинг “енгилмас империяси” эса мағлубиятга учраб, айсбергга урилиб, ҳалок бўлишини тасаввур ҳам қила олмасди. Бунинг ҳаммаси уни айнан инсониятнинг аввалги империялари каби интиҳога олиб келди.

“Титаник”нинг биринчи марта сузишга чиқишидаёқ бой ва машҳур одамлар унга чиқишга шошилишди. Улар “Титаник” чўкиб кетиши мумкинлигини ўйлаб ҳам кўрмаганлари учун, хавфли сувлар бўйлаб кўркмай ва беташвиш сузиб кетишди. Бироқ Империянинг бу “сувда чўкмас” ғурури ўта нозик экан. Худди Империянинг ўзи ва умуман бошқа ҳар қандай империялар каби жуда нозик эди. Манманлик, бу – ҳамма учун катта хавфдир.

Амалдаги жаҳон иқтисодиётида шунга ўхшаш ҳолатлар тез-тез содир бўлиб туради. Аксарият одамлар 1929 йилда содир бўлган ҳодиса бошқа такрорланмайди деб ўйлашади. Экспертлар – анчайин кучли федерал захира, олиб-сотарлар ва муассасаларга нисбатан қаттиқроқ санкциялар ва ҳ.к.з.лар туфайли кўплаб кафолатлар борлиги учун бу воқеалар такрорланмаслигини айтишяпти. Бу борада ҳеч қачон бировга ишонманг! Биз тарихнинг ҳар қандай даврида бўлганидек, бутунжаҳон иқтисодий ҳалокати олдида ожизмиз. Ғурур бизни энг ишончсиз денгизлар бўйлаб беташвиш ва шодон сузишга ундаяпти.

1929 йилда Қўшма Штатлар корпорациялари одамларга қарзга берган ҳар бир доллардан нақд пулда \$1.54 даромад олишган. Энди Штатлар ҳар бир доллардан 15 центдан камроқ олмоқда. Агар биз ҳали ҳам мавжуд бўлган улкан федерал қарзни инобатга олмасдан, ҳар бир одамнинг шахсий қарзлари ва учинчи дунё қарзини ҳисоблаб чиқсак, йўналишимиздаги айсберг умуман ўтиб бўлмас эканлигини кўрамыз.

Федерал захира ва бошқа ҳамма кафолатлар, бу – фақат озчиликни кутқариб қолиши мумкин бўлган кутқарув қайиқлари. Улар агар жиддий омадсизликка дуч келадиган бўлсак, ўша пайтда бутун иқтисодиётни кутқариш учун бутунлай фойдасиздир. «Титаник» эгалари унда бор бўлган кутқарув қайиқларининг ярми ҳам сузиш пайтида етарли бўлади, деб ўйлашганди. Улар ўз кемаларини сувда чўкмас деб ҳисоблашганди. Бугунги етакчилар ҳам худди шундай ўзига ишонганлар. Улар беташвиш сузиб боришяпти, бунда кема қуришдаги ўз ихтирочилигини реклама қилиб ва мактаб кетишяпти. Улар ҳам ўз кемасини чўкмас деган хаёлда. Коммунизм тор-мор этилди, деб бизни қалбаки кўтаринки кайфият қамраб олишига йўл кўймаслигимиз ва хушёр бўлишимиз шарт.

Демократия – бошқарувнинг инсон кашф қилган энг адолатли ва эркин шаклидир, лекин у ҳам тўла мукамал эмас. Айнан демократия туфайли етакчиларнинг пайдо бўлаётган, вақт ўтиб тангликка айланаётган муаммоларни ҳал қилиши қийин бўлмоқда. Айнан сайловларнинг демократик тизими туфайли ҳокимият тепасига малакасиз ва шу соҳада

тайёрланмаган одамлар келиб қолмоқда. Омадимиз келганини ва тангликлар натижасида юзага келган турли муаммолардан вақтида бизни қутқариб қолган билимдон етакчиларимиз етарлича бўлганини тарихдан кўриб турибмиз. Лекин агар бизнинг давримизда молиявий танглик юзага келадиган бўлса, у салоҳияти жиҳатидан қачонлардир бошдан кечирганимиз тангликларга қараганда энг хавфлиси бўлади.

«Титаник» айсберг билан тўқнашган пайтда кучли зарба ва силкиниш рўй берди. Буни ҳар бир киши сизди, аммо бир неча дақиқадан сўнг ҳамма тинчланди ва базм давом этаверди. Капитандан тортиб, учинчи тоифадаги йўловчигача ҳеч ким ҳадемай уларнинг аксарияти денгиз тубида бўлишини ҳатто хаёлига ҳам келтирмади. Кема шунчалик катта ва мустаҳкам эдики, ҳамма “эксперт”лар унинг чўкмас эканлигини тасдиқлаганди. «Титаник»ни айсберг эмас, МАҒРУРЛИК чўктирди. Ўшанда фақат оқилона ва қатъий етакчилик кулфатни бартараф қилган бўларди ва келгусида юзага келиши мумкин бўлган турли ҳалокатни бартараф қила олиши мумкин эди.

Тарихчилар инсон хатоларининг такрорланадиган даврлари (цикллари)ни кузатиб боришади. Фақат озчилик бу такрорланадиган даврларга чап бера олди. Улар атрофларида бўлаётган ҳодисаларни ўз вақтида кўриш ва тўғри англаш учун етарлича доно эдилар. Ҳокимиятга эга бўлганлар одатда ҳамма нарсани аслида қандай эканлигига қараганда, яхшироқ томондан кўришга интилишади. Фақат жасур етакчиларгина огоҳлантиришларни эшита олиши ва тегишли чоралар кўра олиши мумкин. Империя ортидан империя, миллат ортидан миллат, компаниялар, ташкилотлар, жамоатлар ва оилалар омадсизликка учрашда давом этмоқда, чунки уларнинг етакчилари то вазият назорат остидан чиқиб кетмагунича муаммоларни ҳал қилишни рад этади.

“Женерал Моторс” компаниясининг собиқ раиси Рожер Смит 1987 йил 19 октябрдаги биржа инқирозидан сўнг шундай деганди: «Шунчаки мамлакатимизда оғриқ бўлгани йўқ, бизда ҳақиқий юрак хуружи бўлди! Агар сиз бу ҳақиқий юрак хуружи эканлигини тан олмасангиз ва парҳезга ўтирмасангиз ҳамда машқ қилишни бошламасангиз, яна бир хуружга учрашингиз ва бу хуруж ўлимга олиб келиши мумкин». Буни кўпчилик айтди. Кўплаб қатъий ва тўғри қарорлар қилинди. Лекин навбатдаги юрак хуружига учрамаслик учун ҳеч қачон ҳушёрликни йўқотмаслик керак.

Иқтисодиёт кўпинча уни таққослашадиган, ишлаб турган двигателга ўхшайди. Реактив самолёт учувчиси бўлиш учун тайёрланаётганимда мен билиб олган биринчи нарса ускуналарнинг кўрсаткичларини кузатишим ва уларни тушунишим шартлиги бўлди. Ҳатто агар умуман тизим меъёрлар доирасида қолса ва фақат баъзи жиҳозлар озгина оғишни қайд этаётган бўлса ҳам, чоралар кўриш керак, акс ҳолда двигатель портлаб кетиши мумкин! Иқтисодий ўлчамлар белгиланган меъёрдан оғаяпти, лекин агар бу тебранишлар узоқроқ давом этаверса, улар хавфли бўлади ва биз буни тушунишимиз зарур.

“Титаник” етакчиларининг мағрурлик даражаси йўл қўйиб бўлмас даражада баланд эди ва бу рўй берган кулфат сабабчиси бўлди. Капитан

Смит ва унинг жамоаси уммоннинг муз қоплаган худуди ҳақида кўплаб огоҳлантиришлар олди. Бу худуд бевосита уларнинг йўли устида эди, бироқ улар ҳатто тезликни ҳам пасайтиришмади! Ҳатто кема ҳақиқатан чўкмас бўлганида ҳам, айсберг билан тўкнашиш барибир катта зиён етказган бўларди, бунинг ҳаммаси эса одамлар қурбон бўлишига олиб келарди. Аммо Смит сохта хавфсизлик ҳиссига таяниб, хавфни инкор қилди. У кема Нью-Йоркка етиб бориши вақти бўйича рекорд ўрнатмоқчи эди. Ғарб иқтисодий сиёсатининг амалдаги йўналишида охириги бир неча ўн йилликлардаги баъзи кўрсаткичлар ақл бовар қилмасдир. Олдинги барча рекордлардан ўзадиган кўрсаткичлар ортидан телбаларча қувиш мавжуд. Бундан кейин ҳам шундай давом этаверса, бу суръат хавфли бўлиши мумкин.

Мен иқтисодий кўтарилиш ва тараққиёт бир неча йиллар давом этганлиги боис ўсиб бораётган манманлик туфайли жойларда етарлича назорат қилинмасликка олиб келганини кузатардим. Кўп тармоқларда маҳсулот сифати паст бўлиб қолди. Ишчилар ва хўжайинлар танбеҳларга тобора камроқ эътибор берадиган бўлиб қолишди, чунки улар исталган вақтда бошқа жойдан иш ёки буюртмачи топа олишларини билади. Иқтисодиётнинг муваффақияти юқори сифатли маҳсулотлар тайёрлашдадир. Ҳозир рўй берган иқтисодий пасайиш ҳақиқий аҳвол сари туртки бўлиши ва тўғри ҳаракатларга ундаши зарур.

«Титаник» тинч сувларда хотиржам сузиб бораётгани сабабли экипаж бирор марта ҳам зарур даражадаги йўловчиларни қутқариш машқларини ўтказмади. Уларда ҳалокат содир бўлса, йўловчиларни қутқарув қайиқларига ўтказиш бўйича ҳеч қандай режа йўқ эди. Жамоанинг аксарияти қутқарув қайиғини қандай қилиб сувга туширишни билмасди. Бунинг ҳаммасини кема чўкаётган пайтда ўзлаштиришга тўғри келди. Кўп қутқарув қайиқлари ярим бўш ҳолатда сувга туширилди, ваҳоланки бу пайтда пастки палубадаги юзлаб йўловчилар умуман қайиқларга қўйилмаганди. Бунинг натижасида аслида ҳалок бўлиши мумкин бўлганидан кўра анча кўп одам ўлиб кетди. Ўша мудҳиш тунда содир бўлган воқеалар кемани ғафлатда қолдирганди ва одамлар масъулиятсизлик учун ўта қиммат тўлов тўлади.

Бизни ҳам ғафлат босиши мумкинми? Агар бунинг жавоби ҳа бўлса, биз анча катта тўлов тўлаймиз. Инқирозларни енгиш ҳар бир етакчи учун зарур, лекин то вазият назоратдан чиқиб кетгунича ва инқирозга етиб боргунича, чоралар кўришга етарлича донолик бўлиши керак. Юзага келган кўп инқирозлар фақат етакчиларнинг фаҳму фаросати бўлмаганлиги туфайли рўй берган!

Етакчилар

“Титаник” билан содир бўлган фалокат пайтида маълум роль ўйнаган бошқа иккита кема ҳам бор эди. Бу «Калифорния» ва «Карпатия» эди. Бу кемаларнинг капитанларидан бири етакчилиكنинг ажойиб намунасини кўрсатди. Бошқа капитан ёмон ибрат кўрсатди.

«Калифорния»га эҳтиёткор ва ўйлаб иш қиладиган капитан бошчилик қиларди. У бевосита йўналишида жойлашган айсберглар ҳақида билиб қолганида, тезликни пасайтиришга буйруқ берди. Айсбергларни кўрганда эса, тўхташ ва тонгни кутишга буйруқ берди. Унинг радиости бошқа кемаларни хавфдан огоҳлантира бошлади. Соат 19:30 да унинг огоҳлантиришини «Титаник» ҳам олди ва бу кемада қайд этиб қўйилди.

Бу ўша оқшом Титаник олган ва инкор қилган олтита огоҳлантиришдан бири эди. Бундан ўша тунда капитан кўпригида ҳукмронлик қилган лоқайдлик ва масъулиятсизлик жуда яққол кўзга ташланиб турибди. Огоҳлантиришларга нафақат капитан, балки қолган ҳамма ёрдамчи офицерлар ҳам эътибор беришмади. Етакчиларнинг бундай муносабати кемани муқаррар ҳалокатга олиб келиши тайин эди.

Одатда тўлқинли Атлантика океани ўша тунда ҳайратланарли даражада тинч ва хотиржам эди. Офицерларнинг ҳаммаси бир овоздан океан бунчалар тинч бўлганини ҳеч қачон кўришмаганини айтишарди. «Титаник»даги катта офицер Лайтоллер тергов вақтида шундай баёнот берди: «Ҳамма нарса бизга қарши эди».

Ҳойнаҳой, океаннинг тинчлиги «Калифорния»нинг жамоасини ғафлатда қолдирган бўлса керак. Навбатчиликда турган денгизчи кўприкда туриб, ўзларидан атиги бир неча миль нарида «Титаник» борлигини кўрди. Кейин кема қандай кескин тўхтаганини кўрди. Аввалига у кемадагилар айсберг туфайли эҳтиёт чораларини кўришяпти деб ўйлади. Капитан агар бирор ходиса рўй берса, ўзини уйғотиш кераклигини вахтадаги навбатчига айтгани. Шу пайтда «Титаник»дагилар фалокат белгисини билдирадиган ракетааларни ота бошлашди. Капитанни уйғотишгач, у ўзларига кўринмаётган қандайдир кемага «Титаник»дагилар хабар юборишяпти деб ўйлади. Уларнинг радиости ухлаётганди ва «Калифорния»дагилар «Титаник» билан алоқага кириш учун уни уйғотишмади ҳам. Бу вақтда сигнал берувчи ракетааларнинг аксарияти ишлатиб бўлинган, «Калифорния»дагилар эса ўз тахминларига берилиб, ўзларини ўзлари адаштиришганди. Улар «Титаник» қандай чўкаётганини кузатиб туришарди ва бир-бирига, эҳтимол, «Титаник» узоқроққа сузиб кетаётгани учун унинг чироқлари кўздан йўқолаяпти дейишарди. Агар улар фалокат ҳақидаги биринчи сигналга жавоб беришганида, балки ҳалок бўлганларнинг ҳаммасини қутқариб қолган бўлишармиди.

«Титаник» ва «Калифорния»даги беғамлик ҳаддан ортиқ бўлди. Лекин бугунги кундаги сиёсий ва иқтисодий етакчиларнинг беғамлиги камми ва худди шундай беғамлик биздан кейинги авлодга зарар етказмайдими? Охирги тергов ўтказилган ва ҳамма нарса айтиб бўлинганидан сўнг, биз худди шундай ҳукмга дуч келмаймизми? Мусиқа биз учун чалинаваради, биз эса бу пайтда чўкишни бошламаймизми, ишқилиб?! Рационализм — кўрқоқлар учун оммабоп қалқон, огоҳлантиришга жасорати етганларни эса улар ваҳимачилар деб, уларнинг хабарларини эса салбий деб аташади.

«Титаник» билан содир бўлган қайғули воқеада иштирок этган бошқа кема капитани Артур Рострон бўлган «Карпатия» эди. У тез қарор қила

оладиган ва хизматида бўлганларни бошқаришни биладиган одам сифатида таниқли эди. Бундан ташқари, у Худога ишонадиган ва ибодат қиладиган одам эди. Соат 0:35да “Титаник” айсбергга урилганини хабар қилиш учун «Карпатия»нинг радисти капитан Ростроннинг хузурига отилиб кирди.

Рострон дарҳол ҳаракат қилди ва “Карпатия” бурилиши ҳамда тўлиқ тезликда “Титаник”нинг ёнига сузиб бориши учун буйруқ берди. Фақат буйруқ бериб бўлганидан кейингина, у радистдан хабарни тўғри тушунган-тушунмаганлигини сўради! Унинг муносабати “Калифорния”нинг муносабатига бутунлай қарама-қарши эди.

Рострон тайёрланган етакчи қандай бўлишини кўрсатди – у ҳаммасини ўйлаб кўрганди. У яраланганлар ва касалларга ёрдам кўрсатиш учун барча керакли жиҳозларни берган ҳолда, инглиз врачига биринчи тоифадаги тушлик залини, итальян врачига – иккинчи тоифадаги зални, венгер врачига – учинчи тоифадаги зални бўшатишга буйруқ берди. Рострон офицерларни траплар ёнига қўйиб чиқиб, уларга тирик қолганларнинг исмларини ёзиб олиш ва телеграф орқали жўнатишни айтди. Улар яраланган одамларни боғлаш учун бинтларни тайёрлаб қўйишди. Борт бўйлаб кутқарув қайиқларини тортиб олиш учун арқонлар қўйиб чиқилди. Ўтиш йўлакларидаги барча эшиклар очиб қўйилди. Кейин у баъзи офицерларга ўзининг кемасидаги йўловчиларга қарашни, уларнинг талабларини бажаришга ҳаракат қилишини буюрди. Банд бўлмаган одамлар эса қаҳва, шўрва ва ш.к.ни тайёрлашди. Кейин у жабрланганларга офицерларнинг каюталари, чекиш хонаси ва кутубхонани беришни буюрди. Хизмат қилувчи ходимларга ўз йўловчиларини тинчлантириш ва кемада бўлаётган воқеаларни тушунтиришни буюрди.

Шуларнинг ҳаммасидан сўнг Рострон катта муаммо – айсбергларга эътиборини қаратди. Унинг кемаси катта тезликда “Титаник” айсберг билан тўқнашган жойга бораётган эди. У тезликни камайтирмоқчи эмасди, лекин ўз кемаси ва йўловчилар учун таваккални камайтириш мақсадида барча чораларни кўрди. У яна бир одамни “қарға ини”га қўйди, яна икки кишини кеманинг қуйруқ қисмига, кўприкчанинг ҳар икки томонида бир кишидан қўйди ва ўзи ҳам ўша ерда қолди. Кейин унинг иккинчи ёрдамчи офицери Жеймс Биссет қандай қилиб капитан охирги, лекин энг муҳим чорага киришганини кўрди - у ибодат қиларди.

Соат 2:45 да Биссет биринчи айсбергни кўрди. Улар айсбергни айланиб ўтишди ва яна сузиб кетишди. Кейинги соат ичида улар яна бешта айсбергни айланиб ўтишди. Соат 4:00 да улар “Титаник” тўқнашган айсберга етиб боришди ва ўзларининг бортига кутқарув қайиқларини кўтара бошлашди. Қуёш чиққанида унутиш мумкин бўлмаган манзарани кўришди. Денгиз уфққа қадар айсбергларга тўлиб кетганди. Ҳатто кузатиб турувчилари кўп бўлса ҳам, “Карпатия” улар кўрмай қолган музлардан ўтган эди.

Тирик қолган одамларни куқариш бўйича қийин вазифа хотиржам ва тўла батартиб бажарилди. «Карпатия»нинг йўловчилари ҳам худди кема жамоаси каби фидокорона ҳаракат қилди. Биринчи тоифадаги йўловчилар ўз

каюталарини тирик қолганларга бўшатиб берди, бошқалар қўлидан нима келса, шу билан ёрдам берди. Очiq океанда бу фожиа содир бўлган энг қоронғу тунлардан бирида “Карпатия” капитани, унинг жамоаси ва йўловчилар катта жасорат ва қаҳрамонлик кўрсатишди. Улар ҳақиқий етакчилик нима эканлигини намоиш қилишди! Улар бошқаларга ўхшаб ухлаб ётишмади ва океanning тинч эканлигига алданиб қолишмади. Улар тайёр эди ва барча чораларни кўришди.

Қисқа хулоса

Тавсиялар бериш ва катта иқтисодий муаммоларни тилга олиш учун мен бу мисолдан фойдаландим. Лекин бу ҳодисадан биз чиқарган сабоқ янги вазият ва инқирозга нисбатан қўлланиши мумкин. Кибр ва манманлик ҳар қандай корхонада ҳалокатни келтириб чиқариши мумкин. Тайёргарлик бизга ҳар қандай фожиага қарши туриш ва йўқотилиши мумкин бўлган нарсани қутқариб қолишга ёрдам беради.

Доно етакчилик бизни кўп тангликлардан қутқариб қолиши мумкин. Бироқ, биз қанчалик доно ва ҳушёр бўлишимиздан қатъи назар, барибир содир бўладиган нимадир бор. Бу дунёда биз бошқара олмайдиган, лекин хавфсизлигимизга таъсир қиладиган омиллар мавжуд. Лекин бизда уларга чап беришга уриниб кўриш ҳуқуқимиз ва ҳар доим уларга тайёр туриш ҳуқуқимиз бор. Ақлли одам бошқаларнинг хатоларидан сабоқ чиқаради. Эҳтимол, “Титаник”нинг ҳалокати бошқа кўплаб кемаларни шунга ўхшаш қисматдан қутқариб қолгандир. Агар шу сабоқни ўзлаштириб олсак, бу бизни ҳам қутқариб қолар!

«Дунёдаги кўп муҳим ишлар ҳатто умуман ҳеч қандай умид йўқдек туюлганда ҳам тўхтаб қолмаган одамлар томонидан содир этилган».

Дейл Карнеги.

10-БОБ КЕЛАЖАКНИ ЎРГАНИШ

Етакчилик бўйича “Умид – услуб эмас” мумтоз китобида собиқ армия раҳбари Гордон Салливан, шунингдек, Майкл Харпер Вьетнамдаги уруш вақтида машҳурликка эришган лейтенант Колонел Хэл Мур ҳақидаги ажойиб тарихни сўзлаб беради. 1965 йилда у еттинчи отлиқ қўшиннинг биринчи батальонида Вьетнамнинг марказий қисмида хизмат қиларди. Улар коммунистларнинг лагери томонга кетишаркан пайтда, унинг отлиқлари сон жихатдан беш марта кўп бўлган рақиб томонидан қуршаб олинди. Тўрт кун қаттиқ курашдан сўнг, лейтенант одамларининг ярмидан кўпи ҳалок бўлди. Лекин шунга қарамай, рақибга кўпроқ оғир бўлди. Лейтенантнинг одамлари рақибнинг жойлашган ўринларини эгаллаб олишда давом этарди. Бу Қўшма

Штатлар ва Шимолий Вьетнам отрядлари ўртасидаги биринчи бош жанг бўлганлиги сабабли, юзага келган асосий тўқнашув катта синов тариқасида кўриляётган эди. Бу жанг энг юқори доираларда кўзга ташланди.

Кейинчалик, тергов давомида, лейтенант Мур одамлари сўрок қилинганда, Қўшма Штатлар қўмондонлигини қизиқтириб қолган бир нарса аниқланди. Жанг давомида Мур баъзи манёврлар ўтказган. Ундан қандай қилиб қамалда бўлатуриб жанг қилганини сўрашди. Унинг жавоби тўлиқ, аниқ бўлиб, қўмондонликни тўла қониқтирди. Кейинчалик бу тактика кўп жангларда ишлатилди. У қандай қилиб буни эплади? Колонел олдиндан учта саволни ўйлаб кўрганини айтди:

Нима рўй бериши мумкин?

Нима рўй бермаслиги мумкин?

Рўй берган нарсани ўзгартириш учун, у нима қилиши зарур?

Бу “учта муҳим савол” эди. Улардан бирини олиб ташласак, олдиндан кўра билиш туйғуси бузилади, шунингдек, етакчи сифатида бизнинг самарадорлигимиз камаяди. Токи биз самарали етакчилардан бўлмоқчи эканмиз, ҳозирги вақтда нима бўляётганини ва келгусида нима қилишимиз мумкинлиги ҳамда зарурлигини тушуниб олишимиз шарт. Кейинги бобда биз келажакни бошқариш учун билимни қандай қўллашни ўрганамиз.

Ўтмишни билинг, ҳозирги замоннинг фарқига боринг ва келажакни ўрганинг

Етакчининг энг биринчи вазифаси, бу – ҳозирги замоннинг фарқига бориш ва келажакни кўра билиш. Агар қаёққа бораётганимизни билмасак, нима бўляётганини тушунмасак ёки нима бўлишини билмасак, муваффақиятли бўла олмаймиз. Агар биз нима бўлишини олдиндан кўра билсак, бўладиган нарсага таъсир қиладиган стратегияни ишлаб чиқа оламиз. Фақат шундан кейин етакчи ўз бўйсунувидагиларга ҳаракатлар режасини хабар қилиши зарур. Шу тарзда ҳаракат қилар экан, етакчи бўйсунувидагиларда ишонч ва қатъият уйғотади ва шулар туфайли улар исталаётган натижаларга эришади.

Стратегияни тўғри тайёрлаш учун, нима рўй берганини ва нима рўй бераётганини таҳлил қилиб чиқиш керак. Лейтенант Колонел Мур айнан шу ишни қилди. Мур нима бўлганини англаб олгач, бор имкониятлари ва кучи билан шунга қарши тура олди. У кучларни бекорга сарф қилмаслиги учун, яна нима содир бўлиши кераклигини фаҳмлай олиши зарур эди. Шу тарзда ҳаракат қилгач, у самарали ҳаракатларга қодир бўлди, шунингдек, ўзи хоҳлаган натижага эришди.

Орамизда кўпчилик катта савдо марказида айланиб юради ва ўзига керакли дўконни излайди. Агар сиз ўша дўкон қаерда жойлашганлигини билмасангиз, барча дўконларнинг ўрни чизилган харитага қарашингиз керак. Аммо агар харитани ўрганиб чиқишдан олдин “сиз бу ердасиз” деган кўрсаткичга эътибор қилмасангиз, харита сизга ёрдам бера олмайди. Бу

назорат нуқтаси. Агар айни пайтда қаерда эканлигингиз сизга номаълум бўлса, ҳеч қандай харита сизга ёрдам бера олмайди. Биз “Нима рўй берди?” деган савол билан бирга “Биз қаердамиз?” деган саволни ҳам ўзимизга бериб кўришимиз керак.

Инсоният тарихида рўй берган баъзи мойилликлар бор. мен инсониятнинг тўртта асосий даврини кўриб чиқмоқчиман. Шунингдек, бу даврлар бугунги кунда бизга қандай таъсир қилаётганини ҳам. Биз шу мойилликларга бефойда қаршилиқ қилгандан кўра, қандай қилиб уларни бизнинг манфаатларимиз йўлида ишлатишни тушуниб олишимиз зарур.

Цивилизациянинг тўрт даври

Инсоният тарихида тўртта буюк давр бўлган. Улардан ҳар бири ҳар хил “куч тузилмалари”га асосланган. Уларнинг ҳар бири инсониятга ва цивилизациянинг ривожига таъсир қилган. Бу тузилмалар куйидагилар эди:

1. Уруш
2. Дин
3. Сиёсат
4. Иқтисодиёт

Бундан кўраямизки, биринчи катта тарихий давр ҳарбий куч қўллаш билан тавсифланади. Бу истилочилар ва Миср, Хитой, Бобил, Мўғулистон, Форс, Юнонистон ва Рим каби катта ҳарбий империялар даври эди. Бу империялар ҳарбий кучишлатар тузилмалар ёрдамида бунёд этилганди.

Иккинчи буюк тарихий давр диний куч тузилмалари ҳукмронлигида эди. Бу диний таъсирга эришиш воситаси сифатида фойдаланилган дин эди. Бу давр мобайнида сиёсат ва иқтисодиёт Яқин Шарқдаги Ислон, Узоқ Шарқдаги Ҳиндузим ва Ғарбдаги Католицизм каби диний куч тузилмалари хизматида бўлди. Бу давр тахминан милонинг 300 йилларида бошланди. Бу даврнинг чўққига чиққан вақти милоний 1050 йилидан 1500 йилигача бўлди. Бу Салиб юришлари ва Буюк Услон империяси юришлари вақти эди. Бу давр мобайнида диний етакчилар бутун дунёдаги энг таъсири кучли одамлар эди. Кўп урушлар мақсади бошқаларнинг устидан ғалаба қозониш ва ўз динини ўрнатиш бўлган диний низолар заминида юзага келди.

Кейинги буюк тарихий давр бошида сиёсат турди. Бу давр 1500 йилдан бошланиб, йигирманчи асрнинг ўртасигача давом этди. Бу катта сиёсий ўзгаришлар ва ютуқлар даври бўлди. Айнан шу вақтда ҳукумат ўзгарди ва унинг янги шакллари ҳокимият тепасига қўйилди. Бу шакллар Франция, Америка ва Россиядаги инқилобий тўнтаришлар натижасида пайдо бўлди. Бу давр давомида диний ва ҳарбий тузилмалар сиёсий ҳокимиятга бўйсундирилди. Диний урушлар ҳали ҳам давом этарди, лекин бу замоннинг катта ижтимоий ўзгаришларининг ҳаммаси табиатан сиёсий эди ва шунинг учун урушлар сиёсий тусга эга бўлди.

Бу ҳамма даврлар ўртасидаги ўтиш даври баъзан юзлаб йилларга чўзилди. Йигирманчи асрнинг бошида биз иқтисодий ҳокимиятнинг янги даврига кирдик. Масалан, Большевиклар Инқилоби ҳам сиёсий, ҳам иқтисодий

хусусиятга эга эди. У ҳокимият шаклига катта ўзгаришларни олиб келди. Шунингдек, Иккинчи Жаҳон Уруши ҳам сиёсий, ҳам иқтисодий эди. Версаль Тинчлик шартномаси Германияга иқтисодий босим ўтказмаганида эди, нацистлар ҳокимият тепасига ҳеч қачон кела олмасди. Япония “уруш ҳаракати” номи остида Қўшма Штатларга иқтисодий санкциялар туфайли хужум қилди.

Клаузевиц (Наполеон урушлари даврида яшаган прусс офицери – *тарж. изоҳи.*) ўн тўққизинчи асрда ёзган китобда “уруш – бу бир миллатнинг ўз сиёсатини бошқа давлатга зўрлаб ўтказиши”, дейилган. Бу фикр у яшаган давр учун рост гап эди. Агар у китобни бир неча юз йил олдин ёзганида, ҳойнаҳой, мактубда “уруш – бу ўз диний манфаатларини бошқа давлатга зўрлаб тиқиштириш” деб ёзилган бўларди. Агар у китобини бизнинг давримизда ёзган бўлганида, уруш мутлақо иқтисодий хусусиятга эга деб айтган бўларди.

Бугунги кунда дунё қандай эканлигини тушуниш учун, биз барча куч тузилмалари иқтисоднинг ҳукми остида эканлигини англашимиз зарур. Бироқ ҳарбий, диний ва сиёсий ҳокимиятлар ҳам анча таъсирга эга. Дунёнинг Яқин Шарқ каби баъзи қисмларида дин ҳали ҳам бошқа тузилмалар устидан ҳукмронликка эга. Осиёдаги низолар ҳам сиёсий, ҳам диний хусусиятга эга, аммо бу асосан иқтисодий низолардир.

Биз юқорида айтиб ўтилган “қучишлатар тузилмалар” қандай бирга қўшилиб кетаётганини кўрдик ва биттаси ёки иккинчиси бошқасининг устидан ҳукмронлик қилиши мумкинлигини аниқладик. У ёки бу минтақа қандай эканлигини яхшироқ тушуниб олиш учун, биз бу билимлардан фойдаланишимиз мумкин. Бу бизга ҳодисаларни яхшироқ англаб олишимизга кўмаклашиши мумкин, шунингдек, уларни ўзгартиришга ёдамлашиши мумкин. «Совуқ уруш» - ҳақиқий уруш, лекин у, биринчи навбатда, иқтисодий уруш ҳисобланади. Бу урушда ҳаракатдаги генераллар банкларнинг президентлари ва ишбилармон етакчилар ҳисобланади. Ҳамма жабҳалар қурол эди: маҳсулотдан тортиб, пул-кредит операцияларигача. Натижада, шу қурол туфайли содир бўлган сиёсий ўзгаришлар тарихда бўлиб ўтган ҳар қандай ҳарбий ҳаракатлар натижаси бўлгани каби шунчалик улкан бўларди.

Ўнлаб йиллар олдин Европада юзага келган пул-кредит танглигини миқёсларига кўра, катта ҳарбий жанг билан таққослаш мумкин эди. Фарқи шунда эдики, танклар ва артиллерия билан жанг қилиш ўрнига, валюта банклари орқали курашишганди. Ҳозир шундай вақтки, ҳарбий, диний ва сиёсий тузилмалар тобора кўпроқ иқтисодий тузилмаларга бўйсуниб бормоқда.

Ўз МРБингизни ривожлантириш

Агар сиз бирор ташкилотнинг етакчиси бўлсангиз, демак урушда экансиз. Ҳатто сиз хайрия фаолияти билан шуғулланаётган бўлсангиз ҳам, сизда камбағаллик, билимсизлик, касаллик ва ш.к. душманлар пайдо бўлиши

мумкин. Сизнинг урушингизни енгиб чиқиш учун, ҳамма кучларингизни курашга сафарбар қилишингиз зарур. Урушларнинг кўпи рақибнинг хусусиятини ўрганиш туфайли ғалабага олиб келганди. Рақиб қандай кучларга эгалиги, қандай заифликлари борлиги, хусусияти, ниятлари қандайлиги ва ш.к.ни ўрганиб чиқиш керак. Аниқ тўпланган маълумотлар сизга муваффақиятга эришишингизда ёрдам беради. Сиз рақибнинг кучи ва жойлашган ўрнини худди ўз кучингизни билган каби билишингиз шарт.

Ҳарбий генерал Улиссес С.Грант ўз рақибининг хусусиятини яхши ўрганиб чиққанлиги учун ўзининг биринчи катта жангида ютиб чиқди. Грант ўзига қарши турган генерал шошқалоқ ва қатъиятсиз эканлигини биларди. Ҳатто Грант стратегик жиҳатдан ноқулай жойда бўлса ҳам, биринчи бўлиб хужумга ўтди. У бу нарса рақибига таъсир қилишини биларди. Душман Грант ноқулай ҳолатда ва жангни енгиб чиқа олмайди, деган қарорга келди. Гарчи Грантни осон енгишлари мумкин бўлсада, улар унга таслим бўлишди.

Агар биз вазият ва ўзимизга қарши турган кучларни яхши ўрганиб чиққан бўлсак, ғалаба сари қадам қўя бошлашимиз мумкин. Биз ўз вазиятимиз ҳақида қанчалик кўп билсак, шунчалик қатъиятли бўламиз. Сиз ғалабага интилангизда, қоида тариқасида, қулай ҳолатларни кутиб ўтирмаслик керак. Улар бўлмаслиги ҳам мумкин. Вақти-вақти билан биз мутлақо қоронғуликда бўлиб қолишимиз мумкин, лекин ташаббусни ўз қўлига оладиганлар, қоида тариқасида, ғалаба қилишади!

Тўпланган маълумотларни тартибга солинг

Ахборотга эга бўлиш етарли эмас, уни ўз фаолиятингизда қўллай билиш шарт. Масалан, спорт мураббийлари сиёсий мойилликлар ҳақида жуда кўп нарса билиши мажбурий эмас. Улар ўзининг ва қарши турган жамоанинг кучли ва кучсиз томонларини билиши зарур. Уларни қизиқтирадиган маълумотларни рақиб ўйнаган олдинги ўйинларнинг видеокассетасида кўриб чиқиш мумкин. Улар рақиб томон билан ўйнаганлар ва рақиб томон етакчиларининг заиф тарафлари ва кучи ҳақида биладиганлардан сўраб кўриши мумкин. Бу ахборот ўйиннинг муваффақиятли режасини ишлаб чиқиш учун жуда фойдали бўлади.

Ишбилармон етакчи фақат ўзининг рақобатчисинигина билиши керакмас. У бозор қоидаларини ҳам билиши зарур. Янгиликларнинг ишбилармонлик дастурлари, газеталар, *Уолт Стрит* журнали кабилар, шунингдек, саноат тармоқларидаги тадқиқотлар бунда манба бўлиши мумкин. Ўзгаришларнинг ҳали ҳам тезлашиб бораётган суръатлари муносабати билан, бизнинг давримизда ахборот энг қимматбаҳо товар ҳисобланади. Рақибнинг ҳолати ва кучини, шунингдек булар бизга қандай таъсир қилиши мумкинлигини билиш учун, биз ахборотга эга бўлишимиз шарт. Биз захираларимизни ва имкониятларимизни аниқ билишимиз, шунингдек, истаган натижани олиш учун, улардан фойдалана олишимиз зарур.

Иш мойиллигига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ташқи омиллар кўп. Улар сиёсат, об-ҳаво, илоҳиёт, шунингдек, иштирок этаётган рухий

ҳаракатларни ўз ичига олади. Биз бу омиллардан ҳар бири бизнинг ташкилотимизга қанчалик тегиб кетиши мумкинлиги даражасини, шунингдек, улар ҳақида керакли ва муҳим ахборот тўплаш учун қанча вақт кетишини аниқлаб олишимиз зарур. Биз ўзимизга жуда кам таъсир қиладиган муҳим бўлмаган омилларга вақт сарфламаслигимиз зарур. Биз куч-ғайратимизни керакли йўналишга йўналтиришимиз керак.

Биринчи навбатда нима қилишингиз кераклигини аниқлаб олинг

Биз ташкилотимизга ёки бизга тааллуқли бўлиши мумкин бўлган нарсани ўрганаётганимизда, жуда эътиборли бўлишимиз шарт. Бу бизга натижани олдиндан кўришга ёрдам беради. Қўшма Штатлардаги ҳукумат ҳарбий, сиёсий ва иқтисодий ҳокимиятнинг дастлабки маркази ҳисобланади. Рейган ҳарбий тармоқни мустаҳкамлаш ва солиқларни камайтиришни назарда тутган дастурга эга эди. Унинг дастурини била туриб, агар у сайловларда ғолиб бўлса, бизнесменлар фойда олишлари мумкинлигини олдиндан кўриш осон эди. У ғалаба қилиши ойдинлашганда, доно етакчи-бизнесменлар ишга тайёргарликни бошлашди. Шунга ўхшаб, ҳукумат янги ижтимоий дастурлар қабул қила бошласа, бу дастурлар саноатнинг баъзи тармоқларига таъсир қилиши мумкин ва шунга тайёр туриш керак.

Президент Жорж Буш Форс кўрфазида ҳарбий операцияни муваффақиятли ва самарали ўтказганидан сўнг, аксарият одамлар у кейинги сайловларда енгилмас бўлади, деб ҳисоблаган эди. Бироқ, ҳарбий ва сиёсий даврлар устунлик қилган вақт тугади ва уларнинг ўрнига иқтисодий давр чиқди. Келажакни одиндан кўра билгани ва ҳамма нозик жиҳатларни ҳисобга олиб, ўз дастурини тузгани туфайли Билл Клинтон ташаббусни жуда яхши қўлга олди. У ғалаба қилди. Сизнинг қалбингиз сиёсат ёки динга берилган бўлиши мумкин, лекин доно номзодлар иқтисодга нисбатан ўз дастурларини тузадилар.

Об-ҳаво, бу – биз бошқара олмайдиган яна бир нарсадир. Лекин у воқеаларнинг боришига сезиларли таъсир кўрсатиши мумкин. Хьюго довули Жанубий Каролина штатида миллиард долларлик зарар етказди. Доно бизнесменлар бундан дарҳол фойда чиқарди. Эндрю довули етказган вайронагарчиликлардан кейин ҳам худди шу нарса содир бўлди. Бу вазиятдан эртаси куниёқ фойдаланган доно етакчи-бизнесменлар бор эди. Қурғоқчилик озиқ-овқат маҳсулотлари нархига катта таъсир ўтказиши мумкин, лекин фақат қурғоқчиликнинг ўзи эмас, балки айни пайтда биз қаерда эканлигимиз (жойлашган жойимиз) ҳам муҳим омил ҳисобланади. Воқеалар ривожига таъсир қилиши мумкин бўлган геологик ва бошқа омилларни таҳлил қилиш ҳам аҳамиятга эга.

Ҳатто бизнинг давримизда дин раҳбарлик ҳокимиятига эга бўлмаса ҳам, у ҳалигача дунёга катта таъсир кўрсатмоқда. Маънавий ҳаракатлар ишбилармонлик тамойилларига дахлдор бўлиш ва қолган бошқаларига қараганда, уларга узоқ вақт таъсир қилиш лаёқатига эга.

1400 йилда Европадаги ислохотга черков катта таъсир ўтказди. Демократия ва эркин тадбиркорликнинг замонавий тизими пайдо бўлди. Саноат инқилоби содир бўлди, кейинги беш юз йилга бизнеснинг йўналиши ўзгарди.

Одатда келгуси йилларни олдиндан айтиб бериш билан камчилик шуғулланади. Бироқ агар келажакни олдиндан кўра билсак, биз олдинга самарали илгарилай оламиз.

Ислохотга қадар асосий истеъмолчи – зодагонлар, черковлар ва савдогарлар тоифаси эди. Қуйи табақадаги аҳоли сони кам эди. Оддий одамлар ҳуқуққа эга бўлишди, бу билан бирга улар ҳокимият ва бойлик олишди. Тез орада улар истеъмолчиларнинг катта бозорига айланишди. Бир қанча вақт ўтиб, йиғиш конвейерлари ривожлана бошлади. Юзага келган вазиятни тўғри баҳолаганлар ва тушунганлар ундан фойдаланиб қолишди ва тез орада илгари фақат аҳолининг юқори қатламларигина етишиши мумкин бўлган бойликка эга бўлишди.

Ислохотдан сўнг сиёсатда ҳам, иқтисодиётда ҳам ўзгаришлар бошланди. Америкада биринчи “Катта Уйғониш” 1700 йилнинг ўртасида бошланди ва 1800 йилларнинг ўртасига қадар давом этди, сўнгра Америка инқилоби ва Америка фуқаролар уруши бўлди. Инқилоб ва уруш биринчи навбатда Америка халқи учун, кейин эса қуллар учун озодлик талаб қилиш туфайли бошланди. Бу икки “Катта уйғонишлар”да сиёсий ва иқтисодий кучлар ҳукмронлик қилди.

Кўлами камроқ бўлган “уйғониш” алангаси хушxabарчи Сэм Жонсон томонидан Нешвилда ёқилди ва бу 1800-йилларнинг охирида содир бўлди. У Теннеси штати ва унга яқин штатлар катта қисмининг иқтисодини ўзгартирди. Ўша вақтда Нешвилл қимор ўйинлари ва фоҳишалик маркази эди. Ичида казино жойлашган дарё қайиқлари энди хушxabарчиларни таший бошлади, улар ўзлари билан қўшиқларни олиб келишарди, шундан сўнг янги мусиқа усуллари туғилди. Тез орада Нешвилл “Мусиқа шаҳри” сифатида машҳур бўлди. Сони жиҳатидан қавми кўп бўлган жамоат (черков)лар ўз марказини шу шаҳарга кўчирди. Ичкилик ичувчи ва қимор ўйнайдиган одамларнинг сони камайганлиги боис, иқтисод кўтарила бошлади, меҳнат унумдорлиги ошди, турли корхоналар ва саноат тармоқлари пайдо бўла бошлади.

Ҳозирги кунда Осиё, Африка, Жанубий ва Марказий Америка мамлакатлари анъанавий бўлмаган масиҳийликнинг шакллари ўсаётганини бошдан кечирмоқда ва бу тарихдан маълум бўлганидан кўра жадалроқ содир бўлмоқда. Ҳамма нарса ўсиш тамойили яқин келажакда янада кўпайишидан далолат бермоқда. Истеъмолчига ва тижорат фаолиятининг турларига йўналтирилган демократия ривожланишда ўрнашиб олгани сабабли, иқтисодий ўсишга олиб келувчи асосий омил бизда озгина ишончни пайдо қилди.

Биз гапиришимиз мумкин бўлган бошқа кўп аҳамиятли тамойиллар ҳам мавжуд. Йирик тиббий ютуқлар сабабли аҳолининг ўртача ёши тобора

каттароқ бўлиб боратёганлиги боис, истеъмолчининг эҳтиёжлари ҳам ўзгариб бормоқда. Кондиционерларнинг кашф этилиши Жанубнинг иқтисодини ўзгартириб юборди. Жануб давлатларидаги “Ишлаш ҳукуқи тўғрисида”ги қонунлар ва пастроқ солиқлар, ҳаво кондиционерлари ихтиро қилиниши билан қўшилиб, уларни саноатнинг автомобилдан бошлаб киностудиялар каби турли кўп тармоқлари учун жозибалироқ қилиб қўйди. Ҳар хил одамлар бу тамойилларнинг салоҳиятини ўзгартириб юборди ва даромад олиш бўйича биринчи ўринни эгаллади.

Ўзгаришлар қиймати

Солиқ тизимидаги ўзгаришларнинг ҳар қандай тури катта йўқотишларга олиб келиши ҳам мумкин. Президент Рейганнинг солиқ ислоҳоти жуда зарур эди. Лекин у шунчалик ёмон амалга оширилдики, ҳукумат нафақат миллиард долларлик даромадларни йўқотди, балки яна юз миллиард долларлаб режалаштирилмаган сарфлар ҳам қилди. Олдинги солиқ кодексига нотўғри ва қийин ўзгартиришлар киритилди. Улар Америка бизнесининг асоси бўлган қоидаларни ўзгартириб юборди. Бу содир бўлганда, саноатнинг бутун бошли тармоқлари чиқиб ололмайдиган тузоқда қўлга тушиб қолди. Қўлга тушиб қолганлардан бири жамғарма ва кредит банклари бўлди.

Аввалги солиқ кодекси солиқлар туфайли кўчмас мулкнинг баъзи турлари қийматини оширган, бу инвесторларнинг ривожланишига хизмат қилган эди. Буни ўзгартиришга эҳтиёж туғилди. Инвесторлар ўзгаришларга мослашиши учун, буни тўсатдан эмас, белгиланган вақт давомида ўзгартиришлар киритиб бориш йўли билан амалга ошириши лозим эди. Натижада кўчмас мулкнинг хонадонлар каби баъзи турларининг нархи шунчаки тушиб кетмади, балки бу нархлар – кулади. Жамғарма ва кредит банклари йирик миқдорда кўчмас мулк қимматли қўғозларининг сақловчиси бўлгани боис, бунгача гуллаб-яшнаётган соҳада инқироз бўлди ва ҳамма кучлар яшаб қолишга йўналтирилди. Кўплаб жамғарма ва кредит банклари ўзгаришларни тез амалга оширадиган ҳолатда эмасди. Ҳукумат ҳисоб тайёрлади, охирида бу ҳисоб солиқ тўловчиларга қайтиб келди.

Бу сафар ҳам, мазкур мисол ўзгаришлар зарур бўлмаган деган фикрни англатмаслиги керак. Жамғарма ва кредит тизими оқибат сифатида баъзи жойларда юзага келган фирибгарликликлардан омонат қўювчилар ва инвесторларни ҳимоя қилиш учун анча ўйлаб кўрилган ҳаракатлар ва қарорларга муҳтож бўлгани ҳам тўғри. Аммо бу жамғарма-кредит тармоғининг йўқ бўлиб кетишига олиб келмади. Солиқ ислоҳотини бажариш кўпроқ ўйин қоидаси бўйича бошланган ўйинда бирор огоҳлантиришсиз, ўйин қоидаларини тўсатдан ўзгартиришга ўхшаб кетарди. Агар бу ислоҳот донолик ва сабр билан ўтказилганида, у юз миллиардлаб долларни тежаб қолишга ёрдамлашган бўларди.

Дунёда мамлакатлар ўртасидаги ҳамкорлик давом этаётганлиги боис, Хитой ҳукумати сиёсатидаги кичик ўзгариш Грузиядаги қандайдир корхонага кучли таъсир қилиши мумкин. Бу корхона ривожланиб кетиши

ҳам, тўсатдан банкрот бўлиши ҳам мумкин. Айнан шунинг учун биз саноат, сиёсат ва об-ҳаво ва ш.к.даги ўзгаришларни диққат билан кузатишимиз керак. Аммо ахборот тўплаш – фақат бир қадам. Ахборотни қандай қўллашни билиш ва уни энг оддий, яққол ва тушунарли шаклда тақдим этиш маҳоратига эга бўлиш энг қимматли кўникмалардан бири ҳисобланади.

Катта корпорациялар башоратчиларни ёллашади. Уларнинг иши ўзгаришларни олдиндан фаҳмлаш. Биз шу каби башоратчиларни ёллашимиз керак эмас, лекин биз ҳозирнинг ўзидаёқ келажак ҳақида қайғуришимиз керак. Биз ишлаётганимизда атрофимизни ўраб турган ҳолатларни вақтида ўрганишимиз ва баҳолашимиз, шунингдек, бу ҳолатларни қандай ўзгартириш мумкинлигини ўйлаб кўришимиз зарур. Биз қуйидаги учта саволни ҳеч қачон эсдан чиқармаслигимиз керак:

Нима содир бўлиши мумкин?

Нима содир бўлиши мумкин эмас?

Қандай қилиб мен содир бўлан нарсани ўзгартиришим мумкин?

11-БОБ КЕЛАЖАКНИ ЯРАТИНГ

Бу бобда мен ўзимиз олган билимни қандай қўллашимиз мумкинлигига эътибор қаратмоқчиман. Етакчилик, бу – оддий билимдан каттароқ ва ҳатто келажак қандай бўлишини билишдан ҳам улканроқдир. Келажакни олдиндан кўра билиш ва унга таъсир қилиш учун, биз олинган билимни амалий қўллашни ўрганишимиз керак. Агар сизга ҳеч ким эргашмаса, таърифга кўра, сиз етакчи бўла олмайсиз. Йўлбошчиликка эга бўлиш, шунингдек, одамлар ишонч билдириши ва бу йўлдан кетиши учун уни одамларга тўғри тушунтириш етакчи учун муҳимдир. Фақат аҳмоқ одамгина қаёққа бораётганини ўзи билмайдиган кишига эргашади.

Афсуски, кўп одамлар ўзининг кимлигини ва қаёққа бориши кераклигини билмайди. Одамлар уларни рағбатлантириб турадиган, илҳомлантирадиган, шунингдек, улар ҳаракатланиши керак бўлган йўлни кўрсатадиган мақсад ва режага эга бўлишлари зарур.

Шунинг учун самарали етакчиликнинг асоси – режа тузиш, кейин эса уни тўғри ва тушунарли тақдим этиш қобилияти ҳисобланади.

Сиз ўз режангизга қандайдир ном ёки шиор беришингиз мумкин. Улар мақсадни, раҳбариятни, ташкилот ёки ҳатто бутун бошли миллатни аниқлаш учун кучли воситалар бўлиши мумкин. Масалан, Гитлер оддий рамз ва шиорга эга бўлиб, улар ёрдамида Германияни сафарбар қила олди. Рамзлар ва шиорлар эзгулик учун ҳам, ёвузлик учун ҳам ишлатилиши мумкин.

Ҳар бир ташкилот ҳам узоқ муддатга, ҳам анча қисқа муддатга йўлбошчиликка муҳтож. Қисқароқ муддатга йўлбошчилик биз йил, ой ёки ҳафта давомида амалга оширишимиз зарур бўлган кичикроқ мақсадлар учун қўлланади.

Бундай йўлбошчилик ташкилотга тўғри йўлдан адашмаслик ва самарадорлик ҳамда маҳсулдорликни оширишга кўмаклашади. Етакчи ўз йўлбошчилигини тақдим этгандан кейин уни қандай амалга оширишнинг стратегиясини ишлаб чиқиши керак. Етакчи мақсад сари илгарилаш узлуксиз бўлиши учун ўзи бошлаб бораётган одамлар билан доимий алоқада бўлиши шарт. Бу мавжуд ҳар қандай корхонадаги муваффақият учун зарур бўлган ишончни уйғотади.

Олижаноблик ва йўлбошчилик

Бизнинг ҳамма мақсадларимиз эриша олинadиган бўлиши керак. Улар қанчалик олижаноброқ бўлса, одамлар уларни амалга ошириши учун нимадир қилишни шунчалик кўпроқ истайди. Баъзиларда йўлбошчилик бор, аммо олижаноблик йўқ ёки ҳеч бўлмаганда бир ишни иккинчиси билан боғлай олмайди. Бошқаларда олижаноблик бор, лекин йўлбошчилик йўқ. Бизнинг мақсадимиз йўлбошчиликни олижаноблик билан бирлаштиришдан иборат. Биз бунга қила олсак, самарадорлик нафақат икки баробар ортади, балки кўп марта ошади.

Мақсадлар қанчалик олижаноб бўлса, улар одамларни шунчалик илҳомлантиради. Буюк Александрнинг мақсади олижаноб эди. У юнон маданияти, тили ва фалсафасини бутун дунёга ёйди. Ўзининг маданиятини ҳурмат қилган ва мақсади уни дунёга тарқатиш бўлган юнонлар учун Александрнинг важи ўз ўғилларини урушга беришга қудратли сабаб бўлди.

Гитлернинг мақсади немис миллатининг ҳукмронлигини ўрнатиш эди. Кўп нарса йўқотган немисларга бу уларнинг ғурури учун малҳам бўлди. Улар учун ҳеч қандай йўлбошчиликка эга бўлмагандан кўра, шу йўлбошчиликка эга бўлиш яхшироқ эди. Бу, шундай йўл тутиш – тўғри йўл тутиш дегани эмас. Лекин агар фойдали ва тўғри ташаббус бўлмаса, унинг ўрнига албатта ёвузлик келади.

Шунга ўхшаш ҳолат Францияда Наполеонга ташаббусни қўлга олишига имкон берди. Мўлжалини йўқотган ёки йўлбошчиликка эга бўлмаган ва эзгулик бошқармаётган одамларнинг ҳар қандай гуруҳидан ёвузлик фойдаланиши мумкин. Ҳеч бир одам ёки одамлар гуруҳи мақсадсиз яшаши мумкин эмас. Йўлбошчилик ҳам ҳаётда худди кислород каби зарурдир.

Ҳар бир етакчи ўз ташкилоти учун мақсадни белгилаб олиши шарт. Линкольн бунга ҳали Фуқаролар урушининг биринчи қисмидаёқ тушунган эди. Фақат 1862 йилда Озодликка Чақирув эълон қилингандagina, сафарбарлик учун муносиб сабаб пайдо бўлди. Кураш эзилган одамларни озод қилиш учун бошланган олижаноб салб юриши бўлди. Шу туфайли тўла ғалабагача курашиш истаги пайдо бўлди.

Бизнинг ташкилотимиз мақсадидан қатъи назар, аниқ ва олижаноб йўлбошчилик маҳсулдорлик ва муваффақиятга эришиш имконини анча оширади.

Муваффақият ҳам, мағлубият ҳам келиши мумкин. Ғурур эса илҳомлантириши мумкин. Лекин олижаноб мақсадга эга бўлиш анча яхши ва

фойдалидир. “Ғурур йиқилишдан олдин келади”, дейишади. Бизнинг мақсадимиз фақат муваффақиятга эришиш эмас, балки уни сақлаб қолишдан иборат. Ювошлик – ҳақиқий ва узоқ муддатли муваффақиятнинг пойдеворидир.

Катта кўникма

Айтиб ўтганимдек, ҳар бир муваффақиятли етакчининг кўникмаларидан бири режалаштириш қобилиятидир. Бу муҳим, лекин у билан бирга, биз бошқа зарур кўникма – зарур бўлиб қолганда, режани яхшилаш ва ўзгартириш кўникмасига ҳам эга бўлишимиз керак.

Яхши режа ҳар қандай ташкилот учун рағбат омили ҳисобланади. Режа қанчалик яхши бўлса – у биз оптимиздан эргаштираётган одамларда шунчалик ишонч ҳосил қилади. Бироқ, вазият ҳар доим ҳам биз режалаштирганимиздек бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун ишонч уйғотадиган ва юзага келган ҳолатлар муносати билан мослашувчан тўғриланадиган режалар энг яхши ҳисобланади.

Ҳарбий-денгиз авиацияси учувчиси бўлганимга қарамай, мен пиёдалар корпусининг асосий денгиз таълимини ўтишим шарт эди, бу қуруқликда ҳимоянинг асосий кучи бўлиши керак бўлган денгизчилар ўтадиганга ўхшаш курс эди. Бир ўқитувчи бизларга айтган гапни ҳеч қачон унутмайман. У жанг режаси албатта бўлиши шартлигини айтган эди. Лекин у бирорта ҳам жанг айнан режа бўйича ривожланмаганини ҳам айтиб ўтганди! У тартибсизликлар ва парокандалик пайдо бўлганда ҳам курашни давом эттира оладиган отрядлар энг яхши отрядлар бўлишини айтганди.

Бу ҳар қандай корхонага ҳам дахлдор. Режа хизматчиларда етакчига нисбатан ишонч ҳосил қилади. Ғалаба қилиш учун биз доно ва мослашувчан бўлишимиз зарур. Биз режамизнинг баъзи жиҳатларини вақтида алмаштира олишимиз керак.

Яхши футбол мураббийи генераллар ва ишбилармон етакчилар каби футбол ўйини ривожланишининг режасини туза олиши зарур. Мураббий ўз режасини асосий квотербекка (ўрни тўпни ушлаб олиш чизигидан ташқарида бўлган ҳимоячи, у одатда ҳаракатларга сигнал беради) умид қилиб тузиши мумкин. Лекин агар ўйин вақтида у жароҳат олса ёки шунчаки унинг кайфияти ёмон бўлсачи? Бош мураббий режани қачон ва қандай ўзгартириш зарурлигини билиши шарт. Одатда мураббийларда олдиндан кўриб бўлмайдиган ҳолатлар учун ҳар доим кўшимча режа бўлади. Бу ҳар бир етакчи учун қонун бўлиши шарт. Биз бошқалар режага риоя қилишлари учун қандай режалаштириш ва уларда рағбат уйғота олишни билишимиз арур. Шу билан бирга, қандай қилиб одамларни ўзгарган режага мувофиқ бошлаб боришни ҳам билишимиз керак. Бошқаларни уларнинг ишончига зиён етказмаган ҳолда бошлаб бориш қобилияти, бу – яхши ва ўртамиёна етакчилар ўртасидаги фарқни ташкил қилади.

Тузоқ

Кўп одамларнинг энг катта кучи уларнинг энг заифлиги илдизи бўлиши ҳам мумкин. Режаларни муваффақиятли тузадиган одамдаги энг катта тузоқ - режалаштиришдир. Муваффақият - фақат муваффақиятли режанинг натижаси эмас. Режалар ҳар доим етарлича осон, тушунарли, ахборотга эга бўлиши ва енгил ўзгариши керак.

Етакчи вақтни тўғри танлаши зарур. Вақтни танлаш – режани бошлашдан олдин қилинадиган биринчи ишдир. Лекин кўплар мағлубиятга учрайди, чунки улар то мутлақо тайёр бўлмагунларича (уларнинг фикрига кўра) кутиб туришни хоҳлашади. Биз ҳеч қачон ҳамма нарсани аниқ билмаймиз ва ҳаракатларга мутлақ тайёр бўлмаймиз.

Жойлашган ўрни устун эмаслигига қарамай, яна олдинга ҳаракат қилишга қарор қилган генерал Грант Фуқаролар урушида ютиб чиқди. Жуда истеъдодли бошқа одам генерал Макклеллан эди. Агар ҳар томондан қаралса, у жанг қилаётган отрядлар етакчиларининг энг яхшиларида бири эди. Бироқ унинг хатоси урушни тузилган режа бўйича аниқ олиб бориш, режани ўзгартирмаслик эди.

Бу унга мағлубият келтирди. 1862 йил сентябрда Грецияда бўлган жанг вақтида Макклеллан армияси сон жиҳатдан генерал Ли армиясидан икки марта кўп эди. Макклеллан жанг майдонида стратегик томондан анча қулай ҳолатда эди. Аммо унинг қатъиятсизлиги тезда ҳужумга ўтишга имкон бермади. Душман ҳужум бошлаш имкониятига эга бўлди ва Макклеллан ҳужум қилиш эмас, мудофаага ўтишга мажбур бўлди.

53

Муваффақиятга тезда эришиш истаги ҳалокатга олиб келиши мумкин

Ўрганиш ва режалаштириш етакчиларга керак, лекин улар вақтида тўғри мўлжал ола билишлари ва керакли чораларни кўришлари ҳам зарур. Агар етакчи фақат тузилган режага амал қилиб, тўсатдан юзага келган ҳолатларни инобатга олмаса, режалаштириш мағлубиятга олиб келиши мумкин. Етакчилар учун энг бузғунчи тузоқлардан бири, бу - бирор нарсани ўта соз амалга ошириш истагидир.

Агар сиз Ер юзида яшаган энг биринчи рассомнинг энг биринчи расмларини кўрганингизда эди, у сизга ёқмаган бўларди. Агар сиз эҳтимол ёқимсиз шовқинга ўхшаган биринчи басталанган мусиқаларни эшитганингизда эди, хойнаҳой, улар ҳам сизга ёқмаган бўларди. Ҳеч ким ҳеч қачон ҳамма нарсани бирданига тўғри қилиб бошламайди. Нарсаларни бирданига тўғри ва аъло даражада қилиш истаги, эҳтимол, муваффақиятнинг энг катта бузилишидир. Ҳамма нарсага аста-секин эришилади. Биз майда нарсаларга жуда кўп вақт сарфламаслигимиз ҳам керак. Талабчан одамлар кам ижобий натижа берадиган нарсага кўп вақт йўқотиши мумкин. Баъзи маҳсулотларнинг сифатини яхшилаш учун, америкалик тижоратчилар кўп вақт сарфлашган. Гарчи сифат ошган бўлсада, уларнинг нархи тушган. Нега бундай бўлди?

Масалан, маҳсулотнинг сифатини 85% га яхшилаш учун компания миллиард доллар сарфлади. Сифатни яна 5% га ошириш учун улар сарфланган пулларида икки марта кўп харажат қилишига тўғри келади. Сифатни яна 1% га ошириш учун яна тўрт марта кўп сарфлашга тўғри келади. Бундан буён такомиллаштириш керак бўлмайдиган ва бунинг учун сиз кўп пул тўлашингиз лозим бўлмаган пайт бор. Лекин агар сизнинг маҳсулотингиз сифатли бўлса ва оқилона нархда бўлса, сиз муваффақиятли бўласиз.

Доим маҳсулотларнинг сифатини ошириб боришимиз яхши, лекин агар сифатни яхшилаш ҳамма муаммоларимизнинг ягона жавоби деб ўйлайдиган бўлсак, адашишимиз мумкин. Бошқа тузоқ, бу – ўз хатоларимиздан сабоқ чиқаришимиз керак деб ўйлашимиздир. Ўтган хатоларингизга қараганингизда хулоса чиқараётганингиз яхши. Бу хатолар энг катта устозлардан бирига айланади. Лекин биз шу билан тўхтаб қолмаслигимиз керак. Ўргана олганингизча ўрганинг, кейин эса олға боринг.

Кўпгина етакчилар жуда кўп ишни бажаришга уринганлиги ва бирваракайига бир нечта фронтда жанг қилгани учун мағлубиятга учрган. Биз жанг майдонини танлаб олиб, қўлимиздан келгунича иш қилишимиз зарур. Биз биринчи бўлиш ва кўп ғалабаларга эришишимиз учун кучларимиз ва захираларимизни бир жойга тўплашимиз зарур. Ҳаддан ортиқ ишларни бажаришга интиланг.

Яна бир тузоқ – пулга ҳаддан ортиқ диққатни жамлаш. Биз пулга муҳтож эмасмиз деб айта олмаймиз, лекин биз пуллар ҳақида *ҳаддан* ортиқ ўйлайвермаслигимиз керак. Ҳатто иқтисодий ҳисоб-китобга эга бўлишимиз зарур бўлганда ҳам, қоида тариқасида, пуллар ҳар қандай ташкилот учун энг кам аҳамиятли нарсадир. Агар сиз тўғри ва оқилона қилиниши зарур бўлган ишни бажариб борсангиз – пулларнинг ўзи келаверади. Агар сиз пулга ҳаддан ортиқ диққат қаратган бўлсангиз, улар етарли миқдорда бўлишини кутаверасиз ва шундан кейингина бирор ишни қилишни бошлайсиз. Лекин сизга шуни айтаманки, ҳеч қачон пуллар етарли миқдорга еганига ишонч ҳосил қилмайсиз. Захиралар тўплашда доно бўлинг, лекин бунга ҳаддан ортиқ эътибор бераверманг. Шундай қилсангиз, тезроқ олдинга силжишни бошлайсиз.

12-БОБ

ЙЎЛБОШЧИЛИКНИ РИВОЖЛАНТИРИНГ

Олдиндан кўра билишни ривожлантириш – биз боришимиз керак бўлган йўлни яхшироқ кўриш учун ҳис этиш ёрдамида бизнинг руҳий кўзларимизни тобора каттароқ очишга хизмат қиладиган амалий йўлдир. Олдиндан кўра билиш, бу – етакчиликнинг асоси. Бу бобда биз кўзимизни очишга ва ўзимизга керакли бўлган йўлдан боришга ёрдам берадиган бир нечта асосий масалаларни кўриб чиқамиз.

Самарали етакчилар ўзлари қўйган мақсадга эришадилар. Машхур етакчилар тарихнинг йўлини йўналтириб туришади. Биз аввалроқ агар ортингиздан ҳеч ким эргашмаса, сиз етакчи эмаслигингизни айтиб ўтгандик. Фақат аҳмоқ одамгина қаёққа бораётганини билмайдиган одамнинг ортидан эргашади. Йўлбошчилик қанчалик яққол ва тўғри бўлса, одамлар томонидан ишонч шунчалик кўп бўлади.

Машхур етакчилар бошқа етакчилардан издошлар яратиш қобилиятига эга. Ортингиздан эргашадиганларни қандай тайёрлаганингиз сизнинг ютуқларингизда тўлиқ акс этади. Бошқа етакчиларни издошлар қилиш фақат барқарор тийнат, садоқат ва йўлбошчиликка эга одамларнинг қўлидан келади. Мақсадларингиз қанчалик тўғри ва олижаноб бўлса, издошларингиз ҳам шунчалик тўғри ва олижаноб бўлиб бораверади.

Кичик Мартин Лютер Кинг буюк етакчи эди. У ўз йўлбошчилигини шунчалик ишонч билан тақдим этдики, бу миллионлаб бошқа одамларнинг йўлбошчилигига айланди. Унинг шерикларидан бири фуқаролик ҳуқуқлари учун бошқа курашчилар билан бирга ташкил қилинган митинглар вақтида Лютер одатда сабр билан ўтириб, нималар дейилаётганини сабр билан тингларди, деган эди. У ҳар сафар шу учрашувларда гапирганида, унинг сўзлари чуқур ва тушунарли маънога эга бўларди. У айтган гапларга оз қўшимча қилиш мумкин эди.

Таниқли етакчилар одатда гапиришдан кўра, кўпроқ тинглашади. Лекин улар гапирганида, айтаётган гаплари чуқур маъноли бўларди. Таниқли етакчилар ахборот манбаи ҳисобланади. Ахборот узатиш истеъдоди анча ривожланган бўлиши мумкин. Фикрларингизни иложи борица қисқача ифодалай олишни билишингиз керак. Шундай деб ёзилган: Кумуш ўрнига насихатларимни, олтин ўрнига илм-маърифатни танланг (Ҳик. 8:10).

Мақсадларингизни олижаноб қилинг

Буюк етакчилар камдан-кам ҳолларда етакчиликнинг ўзини деб етакчилик ридосига ўраниб олишди. Ҳақиқий етакчилик йўлбошчилик, стратегия ва мақсад билан, шунингдек, ишончларга асосланган собитлик билан тасдиқланган. Етакчилик, бу – алоҳида мақсад эмас, балки воситадир. Шунинг эъдида тутсак, биз мақсадларимизни олижаноб қила оламиз. Агар сизнинг мақсадингиз бирор соҳада энг катта компанияга айланиш (муайян мақсад) бўлса, озчилик илҳомланади. Лекин агар мақсадингиз жамиятингиздаги иқтисодий аҳволни яхшилаш, сизга содиқ одамлар ва доимий хизматчиларингизнинг болаларига коллежга киришида ёрдам бериш бўлса, сизга кўп одамларни жалб қилади.

Кўра билиш қобилияти – кўп жиҳатдан баъзилар билан шунчаки бирга туғиладиган руҳий истеъдоддир. Лекин шу истеъдод билан туғилганларнинг кўпи тиришқоқлик, қатъият ва шу қабилаарнинг етишмаслигини бошдан кечиради. Бу уларнинг йўлбошчилигини реал қилишга ёрдам берадиган хислатлардир. Кўп гапирадиган, лекин кам иш қиладиган хаёлпарастлар бор.

Йўлбошчиликни реал қилиш учун зарур хислатларга эга бўлган бошқалар ҳам кўп, лекин улар ўз йўлбошчилигини ифодалашга қодир эмас. Аммо агар истак бўлса, бу қобилиятларни ривожлантириш мумкин.

Таърифига кўра йўлбошчилик – ҳали воқеликка айланмаган ғоядир. Йўлбошчиликни ифодалаш учун қўйилиши керак бўлган биринчи қадам – шунчаки уни (йўлбошчиликни) ўйлаб кўрмоқдир. Буни қилиш учун, бир оз миқдордаги оптимизм талаб қилинади. Танкидий ёки тушкун рухдаги одамларда йўлбошчилик камдан-кам пайдо бўлиши мумкин.

Оптимизмга эга одамлар кўп эмас. Тадқиқотлар шуни кўрсатдики, одамларнинг 70% салбий фикрларга эга (улар бирор киши ёки бирор нарса ҳақида ёмон ҳаёлга боришади, шунингдек, бирор ёмонлик содир бўлишини кутишади). Энг ҳайратланарлиси, гап америкаликлар ҳақида бормоқда. Ахир айнан улар дунёдаги энг оптимист одамлар бўлиш мойиллигига эга-ку! Нима учун одамлар бундай руҳий изтироблар билан яшашни ўзларига эп кўришади? Бу одамлар дарғазаб бўлгани учун шундай ҳаётни афзал деб билишади. Шу туфайли улар ўзларига сингдирилган салоҳиятни рўёбга чиқара олишмайди. Фақат муваффақиятга эришишга ишончи борларгина муваффақиятга эришиш учун куч ола биладилар.

Биз қўйишимиз керак бўлган энг зарур ва энг муҳим қадам, бу – ҳамма одамлар ҳақида яхши ҳаёлда бўлишдир. Ҳатто биз баъзан одамнинг қандайлигида адашсак ҳам, бирор киши ҳақида яхши ҳаёлда бўлишнинг кўрқинчли жой йўқ. Ҳатто биз одамнинг қандайлиги ҳақида хато қилсак ҳам, бир умр хато қилиб юришимиз ва унга ишонмаслигимиздан кўра яхшироқдир. Бунинг устига шундай йўл тута туриб, биз ҳаётимизни анча шодон қиламиз. Албатта, кўнглимиз қолиши ҳам мумкин, лекин вақтинчалик кўнгил қолишдан ҳам анча ёмон нарсалар бор. Бу одамларга ишонмасдан, бажаришимиз зарур бўлган ишни қила олмайдиган ҳолатга тушиб қолишимиздир.

Ҳаётимизда рўй берадиган ҳамма нарса бизни яхши ёки ёмонга айлантиради, лекин қандай бўлишимизни ўзимиз танлаб оламиз. Ҳаётимизда рўй берган ҳар бир ҳолат, бизни дарғазаб қилиши мумкин, аммо танлов яна ўз ихтиёримизда. Ҳар доим бизнинг кўнглимизни қолдирадиган одамлар ёки вазиятлар бўлиб туради ва бу – маълум далил. Лекин ижобий фикрдаги одамлар салбий фикрли одамларга қараганда ишни яхши бажаришади. Одамларга яхши муносабатда бўлишни ўрганиш учун, сиз улар ҳақида яхши ҳаёлда бўла бошлашингиз керак. Бу биз улар ҳақидаги ақлли огоҳлантиришларни инкор қилишимиз керак деган гапни англатмайди. Биз ҳамиша ҳар қандай йўлбошчиликни амалга ошириш учун билимдон одамлар зарур бўлишини, аммо улар шу билан бирга салбий эмас, ижобий эътиқодда бўлиши зарурлигини ҳар доим ёдда тутишимиз керак.

Йўлбошчиликни ҳозир ривожлантиринг

Сиз йўлбошчиликни ривожлантиришни ҳозирнинг ўзидаёқ бошлашингиз мумкин. Бутун ишингизни қайта кўриб чиқинг ва ундаги ҳамма ижобий

ҳолатларн белгиланг. Шундан сўнг ишингизни яхшилашга ёрдам берадиган масалаларни (ишлар рўйхати) ўйлаб кўринг. Кейин рўйхатда борларнинг ҳаммасини бажаришга қарор қилинг. Буни ишингиз тобора яхшироқ ва маҳсулдор бўлиши учун амалга оширинг.

Ҳаётингизнинг ҳар бир соҳасида шундай қилишни бошланг. Агар сизнинг оилавий ҳаётингиз унчалик омадли бўлмаса, уни муваффақиятлига айлантириш учун ҳамма нарсани қиламан деган қарорга келинг. Агар сиз эрингизга нисбан яхши ишлар қилишни бошласангиз, у шикоят қилишдан ва илгари уни безовта қилган майда муаммоларни эсга олишдан тўхтайд. Никоҳингиз ёки бутун оилангиз учун сизнинг йўлбошчилигингиз қандай? Уни амалга ошириш учун нималар қила оласиз?

Содир бўлаётган нарсаларни кузатинг, рўй бераётган ҳамма ёмон ҳолатларни, шунингдек, нотўғри ниятли одамларни яхшилашга урининг. Агар сиз ҳақиқатан ҳам юқорироқ босқичга ўтмоқчи бўлсангиз, ҳатто салбий одамлар ёки ҳолатларда ҳам ижобий томонларни кўришни ўрганишингиз зарур. Яхшироқ бўлиши учун нималар қилишингиз зарур? Энг хавfli душманингиз ким? У дўстингизга айланиши учун нима қилишингиз мумкин? Сиз бунга дарров эриша олмайсиз, лекин бошқа одамда сизга нисбатан ишонч тикланиши учун нима қилдингиз?

Бу ҳаётда қандай бўлганингизни, асосан яхши хатти-ҳаракатларингиз бўйича баҳолашади. Яъни айнан бирор нарсани ўзгартириш учун нимадир қила олганингиз билан. Буни ҳаётингизнинг ҳар бир соҳасида тажриба қилиб кўринг. Муваффақиятларингизни қайд этинг ва олдинга силжиганингизни кузатиб боринг. Ҳар бир янги муваффақият сизни яна янги, каттароқ муваффақиятларга олиб келганини кўрасиз. Агар никоҳингизни тиклаш учун нимадир қила олсангиз, кейинчалик кўшинингизга ҳам шундай қилишига ёрдам бера оласиз. Шунда, балки, кўшниларингиз мэр бўлишга номзодингизни қўйишга ва шаҳрингизни тиклашингизга овоз беришни истаб қолишар.

Ҳаётингизни муваффақиятли олдинга силжишлар устига қуринг, шунда сиз ўсасиз ва ҳамманинг ҳамда алоҳида ҳолда ҳар бир кишининг яшаш шароитларини яхшилашга қодир бўласиз. Шу туфайли сиз ҳамма нарса яхши бўлиши мумкин деб ўйлай бошлайсиз, йўлбошчиликнинг маъноси айнан шундадир.

Йўлбошчилигингизни ёзиб қўйинг

Йўлбошчиликни ёзиб қўйиш учун бир неча дақиқа ажратинг.

Буни кейинроқ қанчалик олға борганингизни кўришингиз учун қилиш керак. Аввалига сиз қуйидаги саволларга жавоб беришингиз мумкин, кейин ўзингизнинг саволларингизни қўшиб қўйинг.

Ҳаётнинг умумий мақсади: Ҳаётингизда эришишни истаётган энг асосий мақсадингиз нима? Эҳтимолий жавоблар: китоб ёзиш, ўз бизнесингизга эга бўлиш, жамоатчилик лавозимига сайланиш, жамоат (черков) етакчиси бўлиш ва ҳ.к.з.

Оилавий ҳаётдаги мақсад: Оилангизнинг энг муҳим мақсади нима? Ҳар бир оила аъзосини алоҳида кўриб чиқинг. Сиз уларнинг мақсадлари ҳақида сўрашингиз, уларни ўз мақсадларингиз билан таққослашингиз, кейин эса ҳамма ўйлаб қўйганларингизни бажаришингиз мумкин.

Молиявий мақсад: Шахсий молиявий мақсадингиз қандай? Бу мақсад қуйидагилар бўлиши мумкин: уй сотиб олиш, маълум вақтга келиб қарзларни тўлаш, маълум бир даромад олиш, молиявий мустақиллик.

Ҳордиқ чиқариш соҳасидаги мақсад: Дам олиш борасидаги режаларингиз қандай? Бу мақсад қуйидагилар бўлиши мумкин: таътилни уйда ўтказиш, таътилни кемада сузиб ўтказиш, самолётда учини ўрганиш.

Ҳар бир мақсадни журналга қайд этиб бориш сиз учун фойдали бўлиши мумкин.

Режани ифода қилишни ўрганинг

Бу орзу қилувчини амалиётчидан ажратиб турадиган асосий хусусият. Ҳатто бизда энг олижаноб ва ажойиб мақсадлар бўлганда ҳам, тўғри режалаштириш бўлмаса, уларга эришиш имкониятлари камайиб кетади.

Наполеоннинг у тор-мор қилган бошқа саркардалар билан жанглардаги муваффақиятга, ҳойнаҳой, унинг даҳолиги эмас, тўғри режалаштиришни билгани ёрдам берган. У ҳар доим жанг бўлиши мумкин бўлган далаларнинг хариталарини ўрганарди. У разведканинг душман ўрнашган жой ҳақидаги хабарларини ва ўзига қарши турган генералларнинг таржимаи ҳоли ва тийнати ҳақидаги хабарларни ҳам ўрганарди.

Аксарият корхоналарни олдинга силжитиш каби, жанглар ҳам камдан-кам ҳолларда тузилган режа бўйича боради. Лекин Наполеон тиниб-тинчимас режалаштирувчи эди. У жангнинг боришини кўп марта ўз тасаввурида жонлантирарди. Бу унга ҳар қандай олдиндан кўрилмаган ҳолатга тайёрланишига ёрдам берарди. Шундан сўнг у мавжуд бўлган режага ўзгартиришлар киритарди. Унинг рақиблари харитани олиб, нима қилиш мумкинлигини ўйлай бошлаганида, Наполеоннинг аллақачон бир нечта режаси бўларди. У деярли ҳар доим ўз душманларидан бир қадам олдинда бўларди ва уларни мудофаага ўтишга мажбур қиларди. У камроқ тайёрланган рақибларида бўлмаган устунликларга эга эди. Яхши режалаштириш бизга ҳам худди шу нарсани бериши мумкин.

Режалаштириш – бир вақтнинг ўзида санъат ва интизомдир. Энг истеъдодли рассом ўз маҳоратини ривожлантириб бориши шарт бўлгани каби, етакчи ҳам ўз режалаштириш маҳоратини худди шундай ривожлантириб бориши зарур. Режалаштириш самарали бўлиши учун биз иш кўрадиган маълумотларни тўплаш ва ишлов бериш қобилиятини ривожлантириш керак. Олинган маълумотларни шундай тушуниш ва қўллаш керакки, токи улар муваффақиятга олиб келсин. Келинг, бу жараёнини учта асосий қисмга бўлайлик:

1. *Мақсад(лар)ни аниқлаб олиш.* Биз буни олдинги машқда бажариб кўрдик. Режалаштириш келажакни кўриш ва у томонга йўл солиш

маҳоратини талаб қилади. Агар қаёқа бормоқчи бўлаётганимизни билмасак, биз қаердан йўл солишни ҳеч қачон билмаймиз.

2. *Зарур маълумотларни тўплаш ва уларни таҳлил қилиш.* Тадқиқот ўтказиш – муҳим хислат. Аввалига биз олинган далилардан бизга фойда берадиган даражада фойдаланиш учун улардан қаерда фойдаланишимизни аниқлаб олишимиз керак. Олинган ахборотдан бизга фойдалисини танлаб олишимиз зарур. Кўп етакчилар айнан шу ерда хато қилишади. Улар тафсилотларга эмас, умумий концепцияга мўлжал олишади. Бу етакчиларнинг салоҳияти энг кўп йўқоладиган банддир.

3. *Режани тузиш.* Аввал айтиб ўтганимиздек, яхши режа тузишдаги биринчи қадам – зарурат туғилганда бу режа ўзгариши мумкинлигини англашдир. Шунинг учун мукамал режа тузишга уринманг, чунки ҳаракат қилишни бошлаганингизда, режа ўзгартирилиши мумкин.

Сиз тузган мақсадлар рўйхатини олинг ва уларнинг ҳар бири учун режа тузинг. Қуйидаги саволларни ёзиб олинг:

Мен қандай биринчи қадамни қўйишим керак?

Кейинги қадамлар қандай бўлади?

Қандай тўсиқлар пайдо бўлиши мумкин?

Мақсадни амалга оширишга нима кўмаклашиши мумкин?

Қандай захиралар зарур?

Менинг ихтиёримда қандай захиралар мавжуд?

Менгача бу мақсадга кимлар эришган ва улар буни қандай қилишган?

59

Режанин яқин бир, икки, беш йил учун тузиш мумкин. Режа тузишни яқунлаганингиздан кейин, ўзингизни душманингиз ўрнига қўйиб кўришингиз мумкин. Агар сиз рақиб бўлганингизда, бу режа бажарилишини тўхтатиш учун нималар қилган бўлардингиз? Бу режангиздаги бир қарашда сезилмайдиган салоҳиятли заифликлар ва жиддий муаммоларни кўришга имкон беради.

Бу бобда биз билимингиз ва маҳоратингизни кўпроқ мустаҳкамлаш ва ривожлантиришга ёрдам берадиган масалаларни кўриб чиқдик. Бу китобнинг мақсади – нафақат етакчилик тамойиллари ҳақида гапириб бериш, балки етакчиларни илҳомлантириш ҳамдир. Бу фақат айтилганларни ёдлаб олганимизда эмас, уларни амалиётда қўллай бошлаганимизда рўй бериши мумкин. Етакчилар шунчаки бирор нарсани билишлари эмас, улар билимни қўллай олишлари зарур.

Тарихдан маълумки, агар ҳалоллик, ахлоқ, олижаноблик етишмаса, ҳатто машҳур етакчилар ҳам омадсизликка учраши мумкин. Бу қисмда биз етакчи муваффақиятининг асоси бўлган сифатларни кўриб чиқамиз.

Ирода

Олдинги бобда биз етакчи учун йўлбошчилик ва режалаштириш маҳорати зарурлигини айтиб ўтдик. Кўпчиликда бу хислатлар бор, лекин улар барибир омадсизликка дуч келишади, чунки қўйилган мақсадларни амалга ошириш учун уларга қатъият, жасорат ва чидамлилиқ етишмайди.

Муқаддас Китобда билим – куч, дейилган. Билим ишни бажариш учун керак. Агар билимга интилсак, биз муваффақиятга эришамиз. Лекин жасорат ва доноликка эга бўлмасак, билимимиз борлигига қарамай, жуда кам нарсани бажаришимиз мумкин. Донолик, бу – билимни тўғри қўллай билиш қобилиятидир. Жасорат, бу – билимни қўллаш *истагидир*. Донолик ва жасоратсиз билим даражасини ошириш “таҳлил шоллиги”га олиб келади. Режалаштириш ва тайёргарлик ҳаракатга – режаларимизни бажаришга олиб келиши зарур. Қандайдир ҳаракатни бошлаганида ҳеч ким ўзини тўла тайёр ва ўзига тўла ишончи бор деб ҳис қилмайди. Шу боис, биринчи қадамни қўйиш учун катта жасорат талаб қилинади. Кўпинча ҳолатлар биздан тез ҳаракатларни талаб қилади. Кўпинча бу ўзимизни тайёргарлигимиз ҳаммасидан кам деб ҳис қилганимизда рўй беради. Бундай вазиятларда ҳаракат қилиш ва тўпланиб қолган билимларни қўллашни бошлаш керак, ўзига ишонч ва оқиллик ҳаракатлар давомида пайдо бўлади. Етакчи шунчаки назариячи бўлиб қолмай, ҳаракат қилиши зарур. Режалаштириш маҳорати – муваффақият асоси, лекин режалаштириш ҳаракат билан бирлаштирилгандагина, шундай бўлади.

Худди кема капитани каби, етакчи ҳали портдан чиқишдан олдин қаёққа йўл олишни ва у ерга қандай етиб боришни билиши зарур. У ўзи тузган режаларга сафар вақтида ўзгартиришлар киритишни ҳам билиши зарур. Агар тўфон бошланса, двигатель ишламай қолса ёки қандайдир кутилмаган ҳолатлар бўлиб қолса, ўзгартиришлар керак бўлади. Ўйлаб қўйилган йўлдан оғмаслик муҳим, лекин режалаштирилган йўлдан қачон четлашиш ёки иложи бўлганда унга яна қайтишни билиш ҳам муҳим. Агар шундай донолик “Титаник”нинг капитанида бўлганида, унинг кемаси ҳеч қачон денгиз тубига кетмасди. Белгиланган йўлдан оғмаслик ҳақида қарор қабул қилиш муҳим, лекин агар донолик бўлмаса, бу қарор ҳалокатли бўлиши мумкин.

Устунлик (приоритет)ларга риоя қилинг

Аксарият одамлар икир-чикирларга кўп вақт ажратганлиги учун, ўзидаги етакчилик қобилиятини тугатиб бўлган. Бизнесда оммалашган матал бор: «Центларни санагин, доллар эса ўзини ўзи эплайди». Бу тўғри матал, аммо етакчи центларни санашга ҳаддан ташқари кўп вақт сарфласа, унда ўзини ўзи эплайдиган доллар қолмайди! Центларни кимдир, бошқа биров санасин! Етакчи эса ўз диққатини асосий нарсага жамласин!

Агар биз ўз вақтимизни назоратга олмасак, бажаришимиз зарур бўлган ишларнинг 10% вақтимизнинг 90% ни олиб қўяди. Аксарият ҳолларда бу етакчилар толиқиб қолишининг асосий сабаби ва оқибат сифатида – корхонадаги йўқотишлардир. Етакчилар майда ишларни бошқа бировга бериш, ўз диққатини эса режалаштириш ва илгарилашга жамлашни ўрганишлари зарур. Бу – етакчилар учун чақирикдир, чунки тийнати ва майллари бўйича улар акциз ходимлардир. Лекин агар биз бор салоҳиятимизни жорий қилишни истаётган бўлсак, шундай бўлиши зарур.

Устунликларни жой-жойига қўйиш сизнинг маҳсулдорлигингизни оширади. Бундай таснифлашнинг оддий тизими сизга ёрдам бериши мумкин. Сиз қилишингиз зарур бўлган ишларнинг рўйхатини тузинг. Агар сизнинг таснифингизда 1-рақам остида энг муҳим ишлар бўлса, токи уларни бажариб бўлмагунингизча, 2-рақамли ва рўйхат охиригача шу тарзда кетма-кетликдаги ишларни бажаришга киришманг. Бир неча центларни йўқотишингиз мумкин, аммо қанча қўшимча долларларни қўлга киритганингизда ёқимли ҳайратгат тушасиз!

Агар биз устунликларни керакли кетма-кетликда қўйишни ўрганмоқчи бўлсак, эгоцентризм (ўтакетган худбинлик)нинг лаънатидан қутулиб олишимиз керак. Фақат озчилик империялар, цивилизациялар ёки корхоналар таши душманлар туфайли вайрон бўлган. Одатда улар саратон ўсмасига ўхшаш ўтакетган худбинлик туфайли ҳалок бўлишган, бу худбинлик кўпинча уларнинг муваффақиятли ривожланиши натижасида пайдо бўларди. Саратон ўсмаси, бу – бутун организмнинг эҳтиёжларини ҳисобга олмай, фақат ўзи учун яшайдиган хужайралардир. Баъзи маънода саратон – ўтакетган худбинликнинг мужассамлашуви.

Бунинг олдини олиш учун, биз ҳатто корхонамизнинг муваффақияти шарафига ҳам ўзгартирмаслигимиз лозим бўлган ахлоқий қадриятларни маҳкам тутишимиз зарур. Улар қандай қадриятлар? Алдовда муваффақиятга эришишга уринаётган ёлғончи бўлмаслик лозим. Шу тариқа қўлга киритилган муваффақият корхонанинг ҳамма соҳаларида вайроналик келтириб чиқаради. Етакчилар гарчи қийин бўлсада, тўғри қарорлар қабул қилиши шарт.

Кўп соҳаларда Ғарб цивилизацияси олижаноблик, одоб, одиллик ва ҳаётга ҳурматнинг юқори даражасига чиққан. Шуниси аёнки, бу хислатлар Ғарб тараққиётининг асоси бўлди. Ҳозир бу сифатлар синовни бошдан кечираяпти. Абортлар масаласи худди ўтган асрда қуллик масаласи каби, одамларни ажратиб ташлаяпти. Унда одамларни янада кучлироқ ажратиш салоҳияти бор. Абортлар масаласи – ҳаётга қандай қадрият бераётганимиз кўрсаткичидир.

Табиатда ҳаётнинг сақлаб қолиниши – ҳаракатга келтирувчи энг қудратли куч. Фақат камдан-кам тирик мавжудотларгина ўз боласининг ҳаётини сақлаб қолиш учун ўзини қурбон қилмайди. Сулаймон Китобида она учун синов (унинг фарзанди ҳаётининг қиммати) биринчи синов бўлгани тасодиф эмас. Ҳар қандай ҳукумат донолигининг энг биринчи синови ҳаётнинг

муқаддаслиги масаласи бўлиши зарур. Бироқ аёлларга берилган ўзлари хоҳлаган умрни кечириш эркинлиги уларнинг келгуси фарзандларига берилган дунёга келиш ва яшаш ҳуқуқини умуман олиб қўйди. Бу катта муаммодир.

Ҳозирги вақтда биз клонлаштиришнинг реал имкониятига эгамиз. У биз қандай қадриятларга эга бўлишимиз ва умуман бизнинг ҳаётимиз қандай бўлиши зарурлигини белгилаб беради. Клонлаштириш биз цивилизация сифатида тўқнашадиган даҳшатли оқибатларни келтириб чиқаради. Германияда ирқнинг тозаллиги ва ҳукмронлиги ҳақидаги ғояни қабул қилишгач, улар ўзларининг андазасига мос келмайдиганларнинг ҳаммасини йўқ қила бошлашди. Тарихдан кўриб турибмизки, нацистлар Германиясида яшашга лойиқ эмас деган сабаб билан ўн минглаб болалар йўқолиб кетди. Энг маданиятли ва олижаноб миллатлардан бири бўлган бу миллат атиги бир неча йил орасида мутлақ ваҳшийликкача бориб етди.

Оналар ўзларининг туғилган ёки туғилмаган боласини ўлдирганлиги умуман меъёрларга тўғри келмайди. Бу, моҳиятан, маданиятдан узоқлашиш ва ваҳшийликка унинг энг шафқатсиз шаклида қайтишдир. Абортларни тақиқлаш бизга одоб, одиллик ва ҳаётга ҳурматнинг энг юқори меъёрларини дунёга кўрсатишга имкон бериши мумкин. Масалан мана шундай жасорат билан ва адолатли ҳал қилишдан воз кечиш шараф ва ахлоқнинг айна асосига зарба беради ва якуний золимликка олиб келиши мумкин.

Нимадир қонуний бўлса, ҳали бу ўша нарса адолатли деганини англатмайди. Табиатда шундай қонунлар бор-ки, замонамиз сиёсий арбобларидан кўра кўпроқ донолик намоён қилади.

Ҳақиқий одобнинг қонун билан умумий томонлари кам. Ҳақиқий одоб – адолат билан иш кўришни ва қўнғилсиз воқеаларга йўл қўймасликни ўргатадиган ахлоқдир. Қонунга асосланган цивилизация истибдод (деспотизм) ва зулмкорликка очиқ бўлади. Лекин қонундан устун бўла олмайдиган ва одобга мос яшай олмайдиган цивилизация одамийлик ва ҳақиқий улуғворликни йўқотади. Қонунсизлик ҳар доим зулмкорлик билан тугайди. Ҳаётни сақлаб қолиш – табиат ва одобнинг асосидир.

Токи ўзимиз тирик болаларимизни худбинона нафсоният ва шахсий муваффақиятнинг майда худоларига қурбонликка келтирётган эканмиз, аборт қилдирган аёлга тош ота оламизми? Токи шу жараёнда ўз фарзандларимизни йўқотар эканмиз, ҳатто корхоналаримиздаги энг катта ютуқларга ҳам улкан омадсизлик деб қараш керак. Ўз мақсадларига эришган ва энди оиласини қайтариш учун ҳаммасини беришга тайёр турган тижоратчилар, спортчилар, мураббийлар ва ҳатто черковлар етакчиларини “муваффақиятли” деб ҳисоблаш мумкинми? Энг бошида Худо одамга бир ўзи бўлиши яхши эмаслигини айтган. Ёлғизлик – ёмон ва бу ҳақиқатан ҳам шундай. Лекин агар биз оилаларимизга улар лойиқ бўлган устунликни бермасак, айнан шу нарса содир бўлади.

Бу китоб оилавий муносабатлар бўйича қўлланма сифатида ёзилмаган. Лекин агар оилангиз бўлса, у сиз учун ҳам кучли рағбат манбаи бўлиши, ҳам

сизни ишлардан чалғитувчи юк бўлиш мумкин. Оилангиз қандай бўлиши фақат сизга боғлиқ. Агар сизнинг севгингиз корхонага бўлганидан кўра, оилангизга кўпроқ бўлса, корхона бундан зарар кўрмайди. Аввал айтиб ўтганимиздек, Америкада ишлаб чиқаришнинг илк пасайиши худбинлик ортиши билан бевосита боғлиқ. Биз бир-биримиз билан мулоқот учун яралганмиз. Бошқа одам учун нимадир қилиш истаги – энг юқори ниятлардан биридир. Биринчи навбатда – оила. Тарихдан кўриниб турибдики, цивилизацияни йўқ қилиш учун, оилани ҳурмат қилишнинг ахлоқий тузилишини бузиш зарур. Агар ҳаётнинг асосий ҳаракатга келтирувчи кучи – оила бузилса, қолган ҳаммаси: хулқ-атвор қоидалари, одоб тез орада яксон бўлади.

Устунликлар рўйхатида оиладан кейин иккинчи ўринни одамлар эгаллайди. Биз ўз корхонамизни “буюм” деб ёки бу одамлар унинг қисмлари деб ҳисоблаймизми? Одамлар буюмлардан кўра муҳимроқ. Агар сиз корхонангизга тўғри муносабатда бўлсангиз, кўл остингиздагилар муваффақиятга эришиш учун кучли рағбатга эга бўлишади. Етакчининг биринчи мақсади одамлар мавжуд жамоани оила сифатида қабул қилиши мақсадига “эришишдир”. Бундай муносабат – одамларда фидокорлик уйғотиш ва ҳар доим мақсадга эришишга ҳалақит қиладиган ўтакетган худбинликдан уларни қутқариш имконидир.

Барқарорлик

Барқарорлик – денгиз термини бўлиб, “белгиланган йўлдан оғишмаслик” деган маънони англатади. Бунга яна агар зарур четга чиқиш талаб қилинган бўлса ва ҳали мақсадга эришилмаган бўлса, “белгиланган йўлга қайтиш қобилияти” деб ҳам қўшимча қилиш мумкин. Мақсадга эришиш учун сизни йўлдан адаштиришга уринаётган ташқи васвасалар кучидан каттароқ тортиш кучига эга бўлиш зарур. Бундай қилиш қобилияти асосан сиз ҳамма кутилмаган ҳолатлари ва тўфонлари бўлган сузишга қанчалик яхши тайёргарлик кўрганингизга боғлиқ.

Самолёт учувчиси сифатида мен бир неча марта довулга тушганман, улар шунчалик кучли эдики, хариталаримни кўра олмай қолганман. Агар мен олдиндан тайёрланиб қўймаганимда бу парвозлар катта кўнгилсизликлар билан тугаши мумкин эди. Бундай парвозлар вақтида дарсларни ўтказиб юбормаганим ва парвозимнинг курсини тўлиқ ўтганимдан жуда хурсанд бўлдим.

Ҳар бир рейсга тайёрланар эканман, мен керакли частоталарни, шунингдек, самолётимда қолган ёнилғи билан учиб бора олишим мумкин бўлган захирадаги аэродромларни эслаб қолдим.

Мен двигатель, вакуум тизими, электр тизими ва ш.к.лар ишдан чиққудек бўлса, нима қилишим кераклигига олдиндан қарор қилиб қўйгандим. У ёки бу ҳолатда менга керак бўлиб қолиши мумкин асбобларни аввалдан олиб қўйгандим. Кўп парвозларда бунинг ҳаммаси менга керак бўлмади, лекин парвозларни тайёрлаш ва режалаштиришдаги барча сайъ-ҳаракатларим

бежиз эмаслигини билган бир неча ҳолатлар ҳам бўлганди. Бир неча марта самолётнинг двигатели ишламай қолган, самолётга чақмоқ урилган, натижада ёнғинлар чиққан. Шунингдек, тўфонлар самолётни белгиланган йўлдан узоққа олиб кетган ҳолатлар бўлганди. Бу воқеаларнинг кўпида ҳатто томир уришим ҳам тезлашмади, ўзимни ишонч билан тутдим, чунки тайёрланган эдим ва нима қилишим кераклигини билардим. Тайёргарликнинг етишмаслиги жиддий вазиятнинг ўзидан ҳам кўра хавфлироқ бўлган ваҳима билан тугаши мумкин. Ҳар бир корхонада жиддий вазият юзага келиши мумкин. Танглик пайтида корхонангизнинг тақдири тинч вақт давомида сиз ўтишингиз керак бўлган тайёргарлигингизга боғлиқ бўлади.

Руҳий хотиржамлик – етакчининг энг қимматли хислатларидан бири. Ташвишланиш жисмоний юкланмага қараганда, кўпроқ қувватни сарф қилади. Зўриқиш душман ҳисобланади ва режалаштириш ҳамда тўғри мулоҳаза қилишга халақит беради. Тайёргарликдан ташқари, қалбимизда тинчликни сақлаб қолишга ёрдам берадиган бошқа омиллар ҳам бор.

Генерал Роберт Ли ва «тош девор» Жексон Худога ишонадиган одамлар эди. Улар одамларнинг ишларини бошқарадиган Парвардигори Олам борлигига чин дилдан ишонишарди. Бу ишонч уларга энг катта низолар ва босимлар вақтида руҳий хотиржамликни сақлаб қолишга ёрдам берганди. Тарихчилар бу уларнинг рақиб устидан катта устунлиги эканлигини айтишган. Руҳий хотиржамлик – одам ҳаётда эга бўлиши мумкин бўлган энг буюк инсоний хислатлардан биридир. Руҳий хотиржамликка эга бўлиш ҳар бир одам учун мақсад бўлиши шарт. Ташвишланиш ҳолати бизга ҳеч қачон эришмоқчи бўлган нарсамизга эришишимизда ёки хоҳламаган нарсамизни бартараф этишимизда ёрдам бермайди. Ташвишланиш – ҳақиқий етакчига муносиб бўлмаган фойдасиз туйғудир.

Чидамлилиқ

Чидамлилиқ – қўйилган топшириқни *бошидан охиригача* бажаришдир. Ҳамма ҳам топшириқни тўлиқ бажаравермайди. Кўпинча бу жиддий муаммо катта етакчиларда бўлади. Уларга ишни охирига етказишдан кўра бошлаб бериш осонроқ. Бунинг натижасида уларда кўпинча ҳаракатсиз ётган, тугалланмаган лойиҳалар бўлади, лекин шу вақтда улар навбатдаги лойиҳани бажаришга киришади.

Ишни охиригача олиб бориш қобилияти ҳам худди уни бошлаш қобилияти каби муҳимдир. Бу интизомни талаб қилади.

Бошланган ишни якунлай олмаслик, бу – биз ишни муайян йўлбошчиликка эмас, қандайдир ҳиссиётларга эга бўлганимиз сабабли бошлаганимиз кўрсаткичидир. Бу нима учун баъзи машҳур компаниялар камбағал бўлиб қолишининг сабабидир. Улар эскимосни ўзларидан қор сотиб олишга кўндириши мумкин, аммо кутиб ўтирмай кетиб қолганликлари сабабли контрактда ўша эскимоснинг имзосига эга бўлишмайди. Улар тугалланган ишнинг ўзидан эмас, балки мижоз ўзларига ишонганидан

бажарилган бурч ҳиссини олишади. *Агар* бошланган ишни охиригача етказмасак, биз ҳеч қачон муваффақиятга эришмаймиз!

Ҳалоллик

Ҳалоллик, бу – фақат самимийлик эмас, бу “ҳақиқатни бунёд этиш”дир. Бу коррупциялашган таъсирдан озодлик. Бу сизнинг виждонсизларча усуллардан фойдаланмаслигингиз. Бу виждонингиз айтиб турган ишни қилишингизир, ҳатто шундан сўнг ёлғиз қолиб кетсангиз ҳам. Бу сиз ўз эътиқодларингизни ҳимоя қилаётганингиздаги жасурлик. Бу маълум бир жамият томонидан умум эътироф этилган меъёрлардан кўра юқорирок бўлган ахлоқий меъёрлардир. Ҳақиқий етакчи айнан шундай меъёрларга асосланади. Ҳалоллик – ўзининг хатолари ва омадсизликларини тан олиб, шундан сўнг айбини бўйнига олишдек мардликдир.

Ҳатто энг катта етакчилар ҳам хатолар қилишади. Етакчи сифатида қанчалик юқори турсангиз, хатоларингиз шунчалик қимматга тушади ва кўринарли бўлади. Хатоларни тўғрилаш – етакчи қобилиятларининг муҳим синовидир. Агар ўз хатоларингизни тан олмасангиз ва масъулиятни ўз бўйинингизга олмасангиз тўлиқ тикланиш ҳеч қачон содир бўлмайди. Энг катта етакчилар ўз омадсизликларини ғалабага эришиш учун имкониятларга айлантиришни ўрганганлар. Кўп ҳолларда айнан омадсизликлар ғалабага эришиш учун имконият бўлиб хизмат қилган. Веллингтон, Наполеон ва Ли рақибнинг муваффақиятларидан – рақибнинг ўзи учун – тузоқ сифатида фойдаланиш маҳоратлари туфайли кўп йирик ғалабаларни қўлга киритишган. Японлар урушдаги мағлубиятдан тинчлик даврида ғалаба учун трамплин сифатида фойдаланишди. Йўлбошчилик ва етакчилик ҳалокатни имкониятга айлантириши мумкин.

Генерал Ли Геттисбургдаги мағлубият учун асло ҳеч кимни айбламаган. Унга бўйсунувчи ҳарбийлар ўша жангда генерални бир неча марта ўнғайсиз аҳволга солиб қўйишди. Бўлиб ўтаётган ҳамма нарсалар таъсири остида мағлубиятга олиб келган қарорни қабул қилди. Шунга қарамай, Ли ҳеч қачон ўз бўйсунувидагиларни айблаган эмас. Урушдан сўнг, генераллардан бири омма олдида Лини мағлубиятда айблаганида, у бу фикрга қўшилди. Унинг ювошлиги бутун дунёда унга нисбатан меҳр уйғотди. У ҳақиқатан ҳам ҳатто шимолликлар олдида ҳам бутун мамлакатда энг кўп ҳурматга сазовор шахсга айланди. Унинг ювошлиги туфайли, тез орада ўта фаол танқидчилар ҳам уни ўз даврининг энг буюк арбоби деб тан олишди. У вафот этганида, ҳар бир одам ўзининг ўғлидек деб билган бутун мамлакат ўз фарзанди учун йиғлади.

Тарихчилар мағлубиятдан сўнг, Ли уруш вақтидагидан ҳам кўпроқ буюк етакчига айланганини тасдиқлашади. Шимол ва Жанубни яраштиришдаги унинг куч-ғайрати бошқа ҳар қандай омилга қараганда, мамлакатни тиклашга кўпроқ муҳим таъсир қилди деган фикрга деярли ҳамма қўшилади. Ли ҳалоллик, ярашув ва кечиримлиликни намойиш қилди. Унинг етакчи сифатидаги ҳаракатлари урушдан сўнг партизанлик урушидан ва яраларини

даволашга ўта муҳтож бўлган мамлакатда келгуси вайроналикларга чап беришга кўмаклашганини рад этиб бўлмайди.

Буюк етакчи ўзи ва ўзи ҳаракатларининг оқибатлари тўғрисидаги ҳақиқатни тан ола билиши зарур. Энг буюк етакчилар – ўз омадсизликларини бартараф эта оладиганлардир, чунки омадсизликлар ҳаммада ҳам рўй бериши мумкин. Ҳеч қачон омадсизликни бошдан кечирмаганман деб мактанадиганлар аслида ҳеч қачон ишламаганлардир. Агар биз, албатта, ўзимизни оқламасак, балки ундан сабоқлар чиқариб олсак, омадсизлик келгуси муваффақият учун катта имконият бўлиши мумкин. Маталда шундай дейилган: «Чиройли тарзда ўзини оқлай оладиган киши, камдан-кам ҳолда бирор нима қила олади». Энг катта ғалабалар содир бўлган мағлубият енгиб ўтилганда қўлга киритилади.

Сизга эргашаётганлар ёки сизга ишлаётганлар далиларни билиши зарур. Одатда одамлар ўртача етакчи уларга айтиб бераётганидан кўра кўпроқ нарсани кўришади. Етакчилар муаммолар ва хатолар ҳақида сукут сақласа, одамлар уларни кўришга қодир эмас ёки ҳалол эмас деб ўйлаши мумкин. Бу ахлоқий муҳитнинг бузилиши ва ишончнинг камайиши билан тугаши мумкин. Тўғри рағбат бериш ва содиқлик катта кучга эга, улар алдовга эмас, ҳақиқат ва ишончга асосланади. Ҳалоллик – руҳий хотиржамликка эга бўлиш учун мажбурий талабдир. Агар ҳар доим бизни фош қилиб қўйишидан хавотирланиб юрсак, ҳеч қачон тинчликка эга бўлмаймиз. Алдаётганимиз қанчалик фойдали бўлмасин, бу, қирқ ёшда саксон ёшлиларнинг юрагига эга бўлишга арзимаيدди. Ҳалоллик биз қилишимиз мумкин бўлган ҳамма нарсалардан кўра кўпроқ ҳурмат келтиради ва биз бошлаб бораётганларни илҳомлантиради. Ўз шаънини билиш ҳисси бизга алдаш орқали олишимиз мумкин бўлганларидан кўра кўпроқ фойда ва юқорироқ дивидендлар келтиради.

Жасурлик

Жасурлик – қалб ва юракнинг бизни васвасага қаршилиқ қилишга, муҳолифлар, хавф ёки қийинчиликлар олдида тўхтаб қолмаслик ва чекинмасликка мажбур қиладиган хусусиятидир. Бу биз мақсадга эришиш учун барча кучларимизни сафарбар этишимиз шартлигини англатади. Жасурлик – хавф вақтида бизга тўхтаб қолмаслик ва мақсадга эришмагунимизча олға боришимизга ёрдам берадиган руҳий қатъият ва ахлоқий барқарорликдир. Тўсиқлар ва ғовлар деярли ҳар қандай муносиб мақсаднинг олдида бўлади. Бу муаммоларга қандай муносабатда бўлишимиз муваффақиятимиз ёки омадсизлигимизни белгилиб беради. Муаммоларга муносабатнинг тўртта тури бор. Икки тури мағлубиятга олиб боради, учинчиси эса гарчи ғалаба учун салоҳиятга эга бўлсада, мақсадга етишни анча қийин қиладди. Бу йўللardan фақат биттасигина муваффақиятга олиб боради. Келинг, улардан ҳар бирини алоҳида кўриб чиқайлик.

1. Тўсиққа акс муносабатнинг биринчи тури одамни орқага қайтишга мажбур қиладди. Бундай муносабат мағлубиятга олиб келади,

шунингдек, етакчида муваффақият учун зарур бўлган жасорат ва қатъият етишмаслигини кўрсатади.

2. Акс муносабатнинг иккинчи тури – тўсиқни кўрганда етакчи тўхтайтиди. У чекинмайди ва ортга бурилмайди, лекин олдинга ҳам бормайди. Ҳатто биз ўз орзуимиз ёки мақсадимиздан кечмасак ҳам, барибир тўсиққа бизни тўхтатишга имкон берамиз, биз барибир мағлубиятга учраган бўламиз.

3. Тўсиққа акс муносабатнинг учинчи тури шундан иборатки, биз унга ўз йўлимизни ўзгартиришга имкон бериб қўямиз. Йўлда пайдо бўлган, режаларимизни ўзгартиришга бизни мажбур қиладиган тўсиқлар бор. Бу усул – энг яхшиси бўлиб туюлади. Йўлнинг ўзгариши белгилаб олган мақсадимиз сари ҳаракат қилишни давом эттиришимизга имкон беради. Лекин агар биз йўлимизда пайдо бўлган майда-чуйдалар боис белгилаб олган йўлимизни ўзгартира бошласак, *муваффақиятга имконимиз анча камаяди.*

Белгиланган режани қачон ўзгартириш мумкинлигини билиш учун, катта донолик керак. Лекин агар биз муваффақиятга эришиш ниятида бўлсак, донолик жасурлик ва қатъиятни инкор қилишга имкон беришимиз керак. Сталинградни қўлга олишни талаб қилиб туриб олган Гитлер жасорат, қатъият ва тиришқоқлик намоён қилди. Бунинг ҳаммаси унинг нафақат Сталинград, балки бутун урушда мағлубиятга учрашига олиб келди. Сталинградни қўлга олиш Гитлернинг режаларидан бири эди, бироқ бу унинг асосий мақсади – Россия устидан ғалаба қилишни бажариш учун шарт эмасди. Агар ўша вақтда у бу шаҳарни шунчаки айланиб ўтганида, балки ўзининг асосий мақсадига эришган бўларди. Айнан шу мақсадни олиш вақтидаги тиришқоқлиги у бутун бир армияни йўқотишига олиб келди. Бунинг ҳаммаси бекорга эди. Тиришқоқлик ва қайсарлик жуда муҳим, лекин уларни донолик билан қўллаш зарур.

4. Қийинчиликларга муносабатнинг тўртинчи тури – бизни йўлимиздан оғдирмаслиги учун уларни енгиш, йўлдан олиб ташлашдир. Тўсиқлар билан иш кўраётганимизда бу энг яхши усул. Биринчи қадамни биз қўйишимиз керак.

Жасурлик – етакчининг жуда муҳим хислати, лекин у йўлбошчилик ва стратегия билан уйғунликда бўлиши керак. Майда ғалабаларимиз мағлубиятга айланмаслиги учун диққат марказида ҳар доим олдимизга қўйган мақсадимиз туриши зарур. Жорж Вашингтон – қандай қилиб жасурлик йўлбошчилик билан тенглаштирилганининг яхши мисолидир. Иззатталаб одамлар унинг континентал армия бош қўмондонлиги лавозимига бир неча бор даъвогарлик қилишди. У жуда кўп марта химояланиш ва ўша одамларни фош қилишни истаганди. Лекин у бу васвасага қаршилиқ қиларди, чунки бундай майдакашлик ўн уч штатнинг бирлигига раҳна солиши ва бу инглизларнинг ғалабасига олиб келиши мумкинлигини

биларди. Сиёсий курашга киришиб кетмаслиги учун Вашингтонга кўп тиришқоқлик зарур бўлди.

Садоқат

Садоқат – тамойилларга, режага, одамларга содиқ бўлишдир. Ўзгариб турадиган ва ҳар хил янги муҳит ёки гуруҳларга мослашиб кетаверадиган ижтимоий буқаламун ҳақиқий етакчиларга хос сифатлардан маҳрумдир. Ҳақиқий етакчилар бундай тез ўзгаришмайди, аксинча кучли феъл-атворга эга бўлган ҳолда муҳитни ёки маълум бир кайфиятдаги оломонни ўзгартиришга қодир бўлишади.

Агар биз бошқалар бизга содиқ бўлиб қолишини кутсак, ўзимиз садоқат мисолини кўрсатишимиз зарур. Биз ғийбатлашиш ёки бошқа одамлар ва ўз бўйсунувимиздагиларни камситишгача паст кетмаслигимиз керак. Ҳақиқий етакчи бошқаларни камситиш эвазига кўтарилмайди. Буюк етакчилар ўзлари учун энг юқори меъёрларни ўрнатишади ва уларни бошқалар бажара олиш-олмаслигига қараб ўтирмайди.

Ташаббус

Масъулиятни излайдиган ва ўз зиммасига оладиганлар етакчи бўлишлари зарурлиги аён. Бутун ғалабанинг ярми жангнинг бошланишидаёқ қўлга киритилади. Ташаббусни ўз қўлига оладиганлар одатда уни тутиб қола биладилар ва бу уларга сезиларли устунлик беради.

Дунёда одамларнинг асосан учта типи бор: *содир бўлаётган нарсаларни кузатиб турадиганлар, нима қилиш зарурлигини гапирадиганлар ва ишни қиладиганлар*. Дастлабки икки тоифага кирадиган ва фаол ходимлар бўлиш учун *ташаббусдан бошқа* ҳамма нарсаси етарли бўлган одамлар кўплиги қайғулидир. Кўпгина атлетлар ҳеч қачон мусобақаларда қатнашишмайди, чунки улар биринчи қадамни қўйишмагани сабаб жамоа таркибига киритилмайди. Агар умрини буюк мусиқачи бўлиш орзусида ўтказганлар, орзу қилишга кетган вақтларини амалий машғулотларга сарф қилишганда эди, кўпчилик уларга ўхшашни истаб қолишган бўларди. Буюк ишларни қилиш ҳақида гапирётганларнинг ҳаммаси ҳам, буюк ишларни-ку, қўятурайлик, умуман бирорта ишни бажаришмайди. Ҳар қандай йўл – биринчи қадамдан бошланади. Агар бу қадамни қўйишни билмасангиз, ҳеч қачон етиб бормасиз.

14-БОБ

ТАРИХ ОҚИМИНИ ЎЗГАРТИРГАН ЖАСОРАТ

Бу ўрта асрлардаги Авлиё Яҳё госпитальер рицарлари ҳақидаги қисқа, лекин руҳлантирувчи тарихдир. У етакчиликнинг юқори ахлоқий тамойиллари билан яшаётганлар бажариши мумкин бўлган ишларнинг баъзи тарихий мисолларини ўз ичига олади. Бу кам сонли рицарлар қудратли ва куч

жихатидан анча ортиқ бўлган (баъзи тарихчиларнинг ҳисобига кўра, кучлар нисбати юзга бир бўлган) ислом дунёсига қарши турди. Лекин кучлар нисбатидаги тафовутга қарамай, рицарлар ғалаба қозонишди. Уларнинг тарихини етакчилиكنинг қачонлардир дунё билган илҳом берувчи мисоли сифатида сўзлаб бериш мумкин.

Насроний Европа кўпайиб бораётган бўлиниш ва ички низолардан жабр кўраётганда, ислом Усманийлар империяси бутун мусулмон оламини бирлаштирди. Фаластиндан салибчилар қувиб чиқарилгач, ислом ўз диққатини Европани босиб олишга жамлади. Европада давом этаётган низолар туфайли насронийлар Шарқдан келаётган қўшинларга қарши тура оладиган насронийлар армиясини тўплай олмади. Турклар Европага худди очик хазинадек қарарди.

1309 йилда Авлиё Яхё орденининг қолган рицарлари Родос оролини эгаллашди. Бу орол Усманийлар империясининг нақ юрагига яқин жойда жойлашганди, аммо рицарлар буни устунлик сифатида кўрдилар. Улар тезлик билан истеҳкомлар қура бошлашди, юз йиллар давомида дунёдаги энг яхши денгизчилар деб тан олинган родослик денгизчилар эса ўз кўникмаларини рицарларга ўргатишди. Рицарлар кемалар қуриб, мусулмонларнинг кемаларига босқин уюштира бошлади. Шу туфайли тез орада Усманий денгизчилар улардан нафратлана бошлашди. Шунга қарамай, рицарлар мусулмонлар томон босқинларнинг сонини ошириб бораверди. Орден ўзларининг денгиз босқинларида шунчалик муваффақиятли бўлиб кетдики, турклар ва мусулмонлар катта денгиз салтанати бўлиш фикридан қайтишди. Орден Ғарбий Европа устидан ғалаба қилишини истаган ислом қўшинларининг ўзаро алоқаси учун жиддий таҳдидга айланди. Улар нимадир қилиш кераклигини тушунишарди. Меҳмет Усманийлар империясининг султони бўлди, у тез орада тарихдаги энг машҳур етакчилардан бирига айланди. Меҳмет маълумотли одам эди. У бир неча тилда сўзлашар, адабиёт ва фан соҳасида кенг билимли эди. У ўз халқининг маданий ва ҳарбий билимини юқори даражага кўтарди, бу эса ўз навбатида Европа мамлакатларидаги одамларнинг билим даражасидан ошишга олиб келди. Бу вақтга келиб, рицарлар Меҳметга тобора кўпроқ ташвиш туғдираётгани боис, у қўшин юбориб, бу тўсиқни йўқотишга қарор қилди.

Ҳатто Европа монархлари рицарлар туркларни чалғитаётганидан кўнгиллари тўқ бўлса ҳам, уларга муносабати нафратомуз эди. Рицарлар ҳақида улар “ўтмишнинг қадим парчалари” деб гапиришарди. Орден рицарлари улардан озиқ-овқат ва қурол ҳамда мусулмон армиясининг бостириб киришига қарши туриш учун қўшимча куч сўрашганида, бутун Европа уларга ёрдам беришдан бош тортди. Монархлар рицарларга ҳалокатга маҳкум одамлар сифатида қарарди ва шу боис, рицарларга берилган ҳар қандай ёрдам навбатдаги харажат бўлади, деб ўйлашарди. Лекин шунга қарамай, рицарлар хоч душманларига бир акр ер бериб қўйгандан кўра ўлимни қабул қилишга қасам ичиб, чекинмасликка қарор қилишди.

Биринчи Родос жанги

Ислом жиҳод диний таълимотига – муқаддас урушга, Аллоҳ учун бутун дунёни забт этишга асосланган эди. Шунинг учун бу уруш улуғланар, жиҳодда ўлим топиш эса олдинги гуноҳларига қарамай, жаннатдан жой олишни кафолатларди. Диний етакчилар бирор ҳарбий низони жиҳод деб эълон қилишса, шу урушда ҳалок бўлганларнинг ҳаммаси учун жаннат эшиклари очиларди. Аксарият одамлар ўзларининг бузуқликларига қарамай, жиҳодни жаннатдан жой олиш имконияти деб қарашарди. Улар амалда жангда ўлишдан умид қилишарди. Бу ислом аскарларини дунё шу пайтга қадар билган ҳамма одамларга нисбатан кўрқинчли ва хавфли қилганди.

Буларнинг ҳаммасидан ташқари, Меҳмет табиатан Искандар Зулқарнайннинг ибратига амал қиладиган истилочи эди. У катта шаҳар Константинополга юриш қилди ва уни босиб олди. Кейин у Европага нигоҳини қадади. Лекин Европанинг қолган қисмини босиб олишдан аввал, у Родосдаги ўзини дарғазаб қиладиган рицарларни бир ёқлама қилиши керак эди. Рицарлар унинг кемаларини талашар ва ҳарбий қўшин таъминотига халақит қиларди.

1480 йилда 600 нафар рицар ва 1500-2000 нафар Родос кўнгиллиларини бўйсундириш учун Меҳмет ўзининг энг қобилиятли саркардаларини 70.000 кишилик қўшин билан жўнатди. Рицарлар кам бўлишсада, улар жангда ўзларини жуда яхши намоён қилишди, шунинг учун Меҳмет бошқа таваккалга бормасликка қарор қилди. Ҳаммага Родос қамали қисқа ва муваффақиятли бўладигандек туюлганди.

Оролга тушгач, Меҳметнинг армияси қалъани қамал қилди ва унинг замбараклари рицарлар юз йилдан ортиқ вақт давомида бунёд қилган деворларни буза бошлади. Кўп сонли бошқа замбараклар девор оша шаҳар бўйлаб снарядлар отарди. Орденнинг буюк магистри француз д'Обюссон эди. Шаҳар қамалини олдиндан кўра билган магистр одамларни пухталиқ билан шу кунга тайёрлади. У ҳатто шаҳар аҳолиси учун одамлар артиллериядан ўққа тутишларни ўтказиб юборишига кўмаклашдиган паногоҳлар ҳам қурдирди. Улар Европа томонидан ҳатто кичик ёрдам ҳам кутмаслик лозимлигини билишарди. Лекин шунга қарамай, ҳеч бўлмаганда бир нафар рицарь камон торта олгунича ёки қўлида қилич тута олгунича д'Обюссон туриб бериш қатъиятига тўла эди.

Июнь бошида артиллерия бир неча кун давомида ўқ узгач, ҳужумчи отрядларнинг биринчи тўлқини Авлиё Николай минорасига ёпирилди. Мусулмонлар кўрсатилган қаршиликдан ларзага тушди, шундан сўнг катта талофат кўриб, ортга чекинишди. Шунда улар дарҳол будан ҳам кучлироқ артиллерия тайёргарлигини кўришди, шаҳар бўйлаб кунига мингдан ортиқ снаряд отишди. Бир неча ҳафта шундай давом этди. Турклар ўз хандақларини шаҳарга тобора яқинлаштиришгани сари деворлар қулай бошлади. Тунлари ёндирувчи бомбалардан бутун шаҳар олов ичида қоларди. Буларнинг ҳаммасини кўрган гувоҳлар жаҳаннам манзараси бунчалик кўрқинчли

бўлмаса керак, дейишарди. Лекин рицарлар мудофаани сақлашда давом этарди.

18 июнь куни турклар атрофга қўркув сингдираётган, дунёдаги энг яхши аскарлар ҳисобланган янчарлар бошчилигида иккинчи ҳужумни бошлашди. Ҳар бир янчар жисмоний аломатларидан келиб чиқиб етти ёшлигида танлаб олинарди. Кейин уларни ҳарбий санъатга ўргатишарди ва бу бутун умр давом этарди. Уларга уйланишни ёки қандай бўлмасин оилавий алоқаларда бўлишни тақиқлашарди. Бу уларнинг барча ҳис-туйғулари ва куч-ғайрати фақат олдиндаги жангларга жамланиши учун қилинарди. Ҳужум қоронғу тушгандан кейин бошланди. Улар рицарлар ухлаб қолишади, деб ҳисоблаганди, лекин хато қилишди. Қиличлар жаранги, ўқлар овози ва замбараклар олови тунни тўлдирди. Қуёш чиққанида ҳамма Авлиё Николай минораси атрофидаги хандақларни тўлдирган қўплаб янчарларни ва ҳали ҳам бузилган деворлар устида турган рицарларни кўрди.

Турк саркардалари ўз кўзларига ишонмасди, чунки улар ҳали ҳеч қачон бунчалик саботни кўришмаганди. Шунда улар рицарларни қалъадан чиқариш учун ҳийла ишлатишди. Қочқинлар кўринишида шаҳарга улар ўз одамларини юборишди (султоннинг армиясида насроний мамлакатлардан асирлар кўп эди). Бу жосуслар рицарлар учун жиддий тактик қийинчиликлар яратишга муваффақ бўлди ва энди рицарлар ичкаридан ҳам босимга дуч келишди. Ҳар бир кейинги кун уларнинг тирикчилигига таҳдид қиладиган янги тангликни келтириб чиқарарди. Истеҳкомлар ҳамма ерда, ҳатто стратегик нуқталарда ҳам бузиларди. Шунга қарамай, улар матонат билан туришда давом этарди. Шунда турклар ҳар икки томон охиргиси деб қараган сўнгги катта жангга жамлана бошлади.

Катта жанг 27 июль куни бошланди. Рицарлар ва кўнгилли аскарлар деворларнинг қолдиқлари устида мудофаа чизигини эгаллашди. Султон аввалига ўзининг бошибузуклар отрядини юборди. Булар унчалик кадрланмайдиган ёлланма аскарлар эди. Улар тўлқин ортидан тўлқин бўлиб келаверишди ва ҳимоячиларнинг зарбалари остида бирин-кетин йиқилаверишди. Уларнинг жасадлари хандақлар ва ирмоқларни тўлдириб, деворларга олиб борувчи кўприклар ҳосил қилди. Бу турк саркардаларининг стратегияси эди. Толиққан ҳимоячилар кўрқинч уйғотувчи янчарлар тўлқини яқинлашиб келаётганини кўргач, бошларидан ўтказган таҳқирланиш сабабли, янада қатъиятли бўлишди.

Турклар деярли икки ой давомида ҳужум қилаётганлар учун бош мақсад бўлган Авлиё Николай минорасини тезда яксон қилишди. Рицарлар ҳар бир акр ерни ҳимоя қилишди ва бу туркларга қимматга тушди. Сонига камон ўқи кирган д'Обюссон ўн икки рицарь ва уч нафар туғдорни деворга чиқарди. Ўша ерда улкан қоматли янчар унга найза отиб, найза совути ва ўпкасини тешиб ўтгунига қадар, у яна тўртта жароҳат олди. Душман ҳимоя қаторларини ёриб ўтиб, шаҳарга кира бошлаган пайтда у сафдан чикди. Баъзиларнинг наздида Авлиё Яҳё рицарлари тамом бўлгандек эди. Ёнаётган уйлар орасида, олов ва бўғувчи тутунлар ўртасида Ер юзида одамлар

томонидан яратилган жаҳаннамда турклар қолган рицарларга қарши жанг қилишда давом этарди. Мана шундай даҳшатли шароитларда қолган рицарларнинг тиришқоқлиги ва қаршилиқ кўрсатиш қобилияти туркларни лол қилди ва умидсизликка туширди. Ҳатто янчарларнинг қатъиятлилиги ҳам зил кетди, чунки улар ҳимоячиларнинг зарбалари остида йиқилишда давом этаётганди. Жанг давом этарди. Ниҳоят, бу кўрқинчли жаҳаннам тутуни ва чалкашликлар ичида анча мунча сақланиб қолган девор устида тўсатдан д'Обюссоннинг штандартлари пайдо бўлди. Уларни дабдабали кийинган ва қуроқланган туғдорлар тутиб турарди. Улар қутураётган жаҳаннам ўртасида пайдо бўлган худолардек бўлиб туюлди. Бу мусулмонларга қаттиқ таъсир қилди. Янчарлар сафи устидан кўрқув тўлқини югуриб ўтди ва бутун армияни қоплаб олди. Тирик қолган пошшолар шунчалик даҳшатга тушиб қочишдики, бу янчарларга ҳам салбий таъсир қилди. Шунда бутун мусулмон армияси тартибсиз қоча бошлади ва бу улар деярли тўлиқ ғалаба қилиб бўлган бир пайтда юз берди. Мусулмонлар қочишни бошлаганида деворлар устидаги ўқчилар улар устига ҳалокатли ўқ ёғдиришди. Қолган рицарлар ҳаммани ҳайратга солиб, қарши ҳужум ўтиш ва султоннинг отрядларини асосий лагерларигача қувиб боришга ўзларида куч топа олишди. Ўн кундан сўнг Усманийлар империясининг фахри бўлган армия, бутунлай тор-мор бўлиб, оролдан қочиб қолди. Авлиё Яҳё орденининг нафақат яшаб қолгани, балки ғалаба қозонгани бутун дунёни ҳайратга солганди. Бутун Европа буни нишонлаб, байрам қилаётганди. Бутун ислом ғалабада эди.

Ислом тўхтатиб қолинди

Енгилмас султон Меҳметнинг буюк армияси бундай кам сонли кучлар томонидан тор-мор қилиниши ҳарбий мўъжиза ва Муқаддас Китоб ҳикояларининг давоми сифатида қаралди. Европада ўтмиш қолдиғи саналган орден янги баландликларга кўтарилди ва энди бутун қитъанинг ҳалоскори сифатида қараларди. Лекин рицарлар узоқ байрам қилишмади, янада кучлироқ ҳужум бўлиши мумкинлигини кутиб, улар зудлик билан ўз истеҳкомларини тиклашга киришди. Улар ҳақ эди.

Шу ғалаба туфайли исломнинг Европага бундан кейинги илгарилаши тўхтатиб қолинди. Токи рицарлар Родосни ушлаб туриб, уларнинг етказиб бериш йўлларига таҳдид соларкан, улар олдинга ҳаракат қила олмади. Рицарлар энди султон уларни ҳар қачонгидан кўпроқ ёмон кўриб қолганини тушунишарди. Лекин рицарлар ҳам заифлашиб қолган ва иккинчи ҳужумни қайтара олишмасди. Улар иккинчи ҳужумни кечиктиришини Худодан илтижо қилиб сўрашди ва илтижо ижобат бўлди.

Меҳмет яна бир, анча кучли армияни қуроқлантирди. У бу армияни шахсан ўзи Родосга бошлаб бориш ниятида эди, аммо жанубга борадиган йўлда касал бўлиб қолди ва вафот этди. Рицарлар буни мўъжиза деб ҳисоблашди. Шу туфайли улар навбатдаги ҳужумдан олдин бир оз кўпроқ вақтга эга бўлишди. Қўшимча вақт уларга яраларни даволаш ва деворларни

тиклаш учун зарур эди. Яхшиямки, ҳатто д'Обюссон ўз жароҳатларини тузатди.

Рицарлар навбатдаги жангга қатъият билан тайёрланишни бошлади. Улар худди дунёнинг тақдири ўзларининг елкасига тушаётганини билгандек тайёрланишди. Энди Европадан пуллар ва ўқ-дорилар уларнинг кичкина оролига узлуксиз оқиб келар ва уларнинг деярли ҳаммаси деворлар ва минораларни қайта таъмирлашга ишлатилаётганди. Ярим ой армияси қирк йил давомида оролга қайтмади ва бутун шу вақт давомида орден уни қарши олишга тайёрланди.

1503 йилда д'Обюссон вафот этди, лекин унинг етакчи сифатидаги йўлбошчилиги ва қобилиятлари туфайли қалъа биринчи қамалдагига қараганда, анча кучли бўлди. Барча куч-ғайрат бекорга сарфланмади – янада каттароқ синов яқинлашаётганди. Европа эса ўзи учун жуда зарур бўлган ярашув учун вақт олди.

1520 йилда Усманийлар империясининг тахтига “Буюк Сулаймон” чиқди. Меҳметга ўхшаб, у ҳам маданиятли ва саводли одам эди. У ажойиб саркарда ҳам эди. Унинг раҳбарлиги остида империя жуда чўққиларларга чиқди ва дунёда унинг қудратига тенг келадиган куч йўқ эди.

Бир йил кейин Авлиё Яҳё орденининг магистри Филипп Вилъе де Лиль Адам бўлди. Де Лиль Адам маълумотли зодагон, тажрибали денгизчи ва содиқ насроний эди. У ҳам буюк етакчига айланди. Тарихдаги энг стратегик тўқнашувлардан бирининг ўйинчилари энди ўз жойида эди.

1521 йилда султон яқинда сайланган буюк магистрга “Ғалаба реляцияси” (қўшинларнинг ҳаракатлари ҳақида ёзма маълумот)ни юбориб, унда ўзининг яқиндаги қаҳрамонликлари билан мақтанди ва магистрни “қўлга киритилган ғалабалар қувончини баҳам кўриш”га чақирди. Де Лиль Адам дипломат эмас, дангал одам эди. У хатнинг мазмунини тўғри тушунганини - Сулаймон Родосни ўзининг кейинги ўлжаси қилмоқчи эканини айтиб жавоб қилди.

Кейинги хатида султон Родосни дарҳол ўзига беришни талаб қилди. Султон вақтни жуда соз танлади. Ўша вақтда Англия қироли Генрих VIII орденининг Англиядаги мулкани мусодара қилиш билан шуғулланаётганди. Франция Испания билан жанг қилар, Италия эса харобага айланганди. Орден яна ҳеч қаердан ёрдам кутолмасди. Бир неча юз нафар шарафли рицарлар Ер юзидаги энг қудратли армияга қарши туриши керак эди.

Иккинчи Родос жанги

1522 йилнинг июнь ойига келиб, Сулаймон Родосга хужум қилишга тайёр эди. Тарихчиларнинг айтишича, хужум учун султон 700 кема ва 200 минг одам йиғди. Ҳатто бу рақамлар оширилиб кўрсатилган бўлганида ҳам, бу 500 рицар ва 1500 кўнгиллиларга қарши йирик куч эди. 28 июнь куни султон Родосга тантанали равишда тушди ва жанг бошланди.

Турклар ўзлари билан бирга тўққиз футли ядролар отадиган йирик қамал қуроллари олиб келишганди. Улар ўққа тутиш учун тўпланган бошқа кўплаб қуроллари қаторини тўлдирарди. Бутун август давомида улар шаҳар бўйлаб

хар куни минглаб снарядлар отишарди. Рицарлар бунга ўзларининг кам кудратли артиллерияси билан жавоб қайтаришарди. Лекин шунга қарамай, улар ҳимояланмаган турклар устига аниқ зарбалар йўллаши оқибатида, турклар катта талофат кўришди.

Августнинг охирига келиб, қалъанинг деворларида туйнуклар пайдо бўлди. Сентябрьнинг бошида улар пиёдаларнинг биринчи ҳужумини бошлади. Рицарлар илгари ҳеч қачон битта ҳужум пайтида шунчалик кўп ер йўқотишмаганди. Улар энг буюк магистр бошчилигида ҳужумга ўтишди. Даҳшатли олишувдан сўнг, турклар чекиниш ва девордан йиқилишни бошлади.

Султон тезда Усманийлар империясининг энг катта саркардаларидан бири Мустафо пошшо бошчилигидаги одамларнинг иккинчи қисмини жўнатди. Икки соат давомида жанг деворлар устида кизиди, лекин рицарлар бўш келмади. Турклар чекинганида, ерни ўлдирилган ва яраланган турклар қоплаб ётарди. Мудофаадагилар фақат уч нафар рицарь ва номаълум сонли кўнгиллиларни йўқотди. Кўнгли ғаш бўлган султон замбараклардан узлуксиз ўт очишни тиклади, бу уч ҳафта давом этди. 24 сентябрь куни қалъанинг ярим вайрон бўлган деворларига иккинчи ҳужум бошланди. Шаҳарнинг асосий истехкомларидан бири бўлган Арагон кўрғони деярли қирқ йил олдин уларга етказилган ҳақоратни унутмаган, асло кўркмас бўлган янчарларнинг ёпирилиб келиши остида қулади. Худди Ксерксга ўхшаб, Сулаймон ўз ғалабасини шахсан кўриши учун шоҳсупа устига ўрнатилган ғолиб тахти устида ўтирарди. Турклар ўз хандақларидан денгиз тўлқини каби тинимсиз ёпирилиб чиққанидан сўнг, жанг бутун деворлар бўйлаб авжига чиқди.

Турклар жанг тезда тугайди деб ҳисоблашарди, лекин у кун бўйи авжида бўлди. Қардаки жанг айниқса шафқатсиз бўлса, рицарлар ўзларининг дабдабали курол-яроғлари билан ўша ерда ҳозир бўлаётгандек туюларди. Де Лиль Адамнинг ўзини туғдор билан бирга жангнинг энг жиддий нуқталарида кўриш мумкин эди. У турклар албатта ўлдиришни хоҳлаган одам эди, унинг туғдори эса гўёки унинг жойлашган ўрнини душманларга кўрсатиб бераётгандек туюларди. Лекин жангнинг гувоҳлари буюк магистрни гўёки қандайдир ҳимоя қобиғи ўраб олгандек, турклар бу қобикдан ўта олмаётгандек бўлиб кўринаётганини айтишганди. Турк армияси учун энг қонли бўлган кунларнинг биридан сўнг, қайтариб бўлмасдек туюлган ҳужум аввалига заифлаша бошлади, кейин эса ёппасига чекинишга айланди.

Ўз кўзларига ишонмаган Сулаймон тахтдан таҳқирланган ва ҳақоратланган алпозда тушди. У дарҳол ўзининг икки саркардасини қатл қилмоқчи бўлди, лекин бу фақат насронийларга қўл келади деган қарорга келди. Рицарлар катта талофат кўрганди. Икки юз киши ўлдирилган ва яна шунча одам яраланганди. Лекин туркларнинг талофати ҳайратомуз эди: бутун шаҳар атрофида жасадлар тоғдек уюлиб ётарди. Катта қамал куроллари яна ўқ отишни бошлади, бу икки ой давомида тинмади. Шавкатли рицарлар деярли беш ой Ер юзидаги энг кудратли ва қатъиятли қўшинга қарши мудофаани сақлаб турди, бунда улар на қўшимча кучлар, на озиқ-

овқат олишди. Улар камчилик бўлиб қолишди ва жуда чарчашган эди, шунинг учун катта турк армиясининг ғалабаси мутлақо аён бўлиб туюларди. Шунга қарамай, улар фақат битта умид – муносиб ўлиш учун жанг қилишарди.

Султонинг хайрихоҳлиги

Қамал қанчалик узоқ давом этгани сари султонинг орденга хайрихоҳлиги ортиб бораверди. У рицарлар кўрсатган қаҳрамонлик ва мардликни ҳурмат қила бошлади. Сулаймон рицарларга Чўмдириш байрами арафасида ғайриодатий арзирли ва тинчлик таклиф қилди. У рицарларнинг жасурлиги ва бардошлилигини муносиб баҳолади. У рицарларга озиқ-овқат ва хоҳлаган томонига кетиши мумкин бўлган ўз кемаларини берди. Де Лиль Адам билан учрашганидан сўнг, Сулаймон буюк вазирга шундай деб ёзиб юборди: «Бу жасур одамни ўз уйини ташлаб кетишга мажбурлаётганим менга азоб бераяпти».

Ярим йил давомида икки минг одам икки юз минг кишилик қўшинга қарши турди. Улар ўша вақтга қадар дунё ҳали ҳеч қачон кўрмаган энг кучли ўққа тутиш ва пиёдалар ҳужумларига бардош берди. Родос кулашининг тафсилотларини билгач, Франция қироли Карл V шундай деганди: «Дунёда ҳеч бир нарса Родос каби чиройли бой берилмаган». Бутун дунёнинг ҳурматини қозонган рицарлар энди янада кўпроқ эътирофга сазовор бўлди. Лекин буларнинг ҳаммаси билан бирга, келгусида орденнинг буюк ғалабалари ҳали олдинда эди.

Рицарлар Мальтани эгаллашади

Икки юз йилдан ортиқ вақт давомида рицарлар Родосда яшади, энди эса уларнинг ҳеч қандай бошпанаси йўқ эди. Ўрта Ер денгизининг ўртасида жойлашган, меҳмондўст бўлмаган, кичкина Мальта оролини уларга таклиф қилишди. Улар бу таклифни миннатдорчилик билан қабул қилишди. Кўп йиллар аввал, рицарлар кемада Мальтага сузиб келишганида, Де Лиль Адамнинг қиличига чақмоқ урилди ва уни парчалаб ташлади. Бу мўъжизавий аломат эди. Бу бандаргоҳда жанг қилиш рицарларнинг қисматида бор экан. Улар яна битта стратегик жангга бардош беришлари керак эди.

Родосни босиб олганидан сўнг султонда Европанинг қолган қисмини эгаллашга имкон туғилди. Тор-мор қилинган рицарлар унга қандайдир ҳалақит қилишининг иложи йўқдек туюларди. Аммо Авлиё Яхё ордени рицарлари сон ва бойликда йўқотишга учраганларидан кейин уларнинг энг муҳим хислати – қатъиятлилиқ сақланиб қолганди.

Ўша вақтда насроний Европа ўзининг ички келишмовчиликларини ҳал қилиб олмаганди. Бундан ташқари, реформация ҳаракати Римнинг қаҳр-ғазабини уйғотди ва катта низолар келтириб чиқарди. Насронийлар курулланиб, бир-бирига қарши боришди. Деярли ҳар бир Европа мамлакати кўшниси билан уруш олиб борарди. Авлиё Яхё ордени турли насроний мамлакатларидаги аслзода оилаларга мансуб бўлган рицарлардан ташкил

топган бўлсада, улар ўзаро тотувлик ва бирдамликни сақлашарди. Уларнинг бутун диққати эътиқоднинг асосий душмани – исломга жамланган эди. Рицарлар Мальтани эгаллаши билан, денгиз йўлларида сўзадиган мусулмон кемаларига босқинни тиклаш учун истехкомлар ва кемалар кура бошлашди. Таниқли араб қароқчиси Барбаросс турк флотининг адмирали этиб тайинланди ва флотнинг қобилиятлари ва кучларини янги баландликка кўтарди. Катта денгиз жанглари Ўрта Ер денгизининг ҳамма томонларида авж олаётганди. Гарчи бу жанглarning кўпчилиги катта аҳамиятга эга бўлмасада, ҳар ҳолда бу жанглр бутун дунёни кескинликда ушлаб турарди.

1546 йилда Барбаросс вафот этди ва қудратли турк флотига кўмондонликни Драгут қабул қилиб олди. 1550 йилда Махдия атрофида унинг флотини тор-мор қилишда рицарлар асосий иштирокчилар бўлди. Бунга жавобан Драгут Мальтага ҳужум қилди. Орол ҳали етарлича мустаҳкамланмаган эди, лекин унинг оз сонли ҳимоячилари шунчалик шиддатли қаршилик кўрсатдики, Драгут ҳужумдан бош тортди. Аммо иккала томон ҳам турклар тез орада қайтишини биларди.

1557 йилда Де Лиль Адам вафот этди ва Жан Паризо де Ла Валетт орденнинг буюк маистри бўлди. У маълумотли ва келиб чиқиши аслзодалардан эди. Ла Валетт қачонлардир турклар томонидан қўлга олинган ва тўрт йил давомида уларнинг қули бўлганди. Буюк магистр бўлганида у олтмиш уч ёшда эди. У ўзидан олдинги Де Лиль Адам ва д'Обюссон каби буюк етакчи эди. Сулаймон ўз империясини охириги чегарагача кенгайтирди ва Европага ҳал қилувчи ҳужум учун кучларни тўплади. Лекин энди оз сонли бўлиб қолган ва узоқда жойлашганлигига қарамай, унинг кемаларига доим ҳужум қилаётган рицарлар яна ҳалақит қилишни бошлади.

Мальтадаги жанг

Бутун мусулмон олами энди Авлиё Яҳё орденини йўқ қилишни талаб қилаётганди. Султон эса қарама-қарши туйғуларни оғушида эди. Вақти-вақти билан у рицарлардан ғазабланарди, лекин айна пайтда катта талофатларсиз уларни енгиб бўлмаслигини билиб, улардан хавфсирарди. Лекин жамоатчилик фикри уни мажбур қилди ва 1565 йил 18 майда турк флоти Мальта кирғоқларига яқинлашди.

Мусулмон флоти шунчалик катта эдики, гувоҳларнинг айтишича, Ўрта Ер денгизи бўйлаб мачталарнинг катта ўрмони сузиб бораётгандек туюларди. Дунёда ҳали ҳеч ким ва ҳеч қачон бир жойга йиғилган бундай қудратли флотни кўрмаганди. Султоннинг аъло даражада тайёрланган ўн минглаб янчарлари, мунтазам қўшинлар ва 4000 дан ортиқ лояллар – ўлимни ҳаётдан юқори қўювчи мутассиблар оролга тушди. Бу қўшинларнинг ҳаммаси 540 нафар рицарлар, 1000 нафар пиёдалар ва 3000 нафар мальталиқ кўнгиллиларга қарши жанг қилиш учун қўйилганди.

Рицарларга қарши яна улардан кўп марта ортиқ бўлган кучлар турарди ва бундан ташқари, мусулмонлар илгари ҳеч қачон бунчалик қатъий руҳда эмасди. Ҳужум қилаётганларни кирғоқ плацдармида ушлаб қолиш учун

рицарларда одам етишмасди. Бироқ, фақат битта мустаҳкамланган шаҳар бўлган Родосдан фарқли равишда, Мальтада рицарлар бир неча фортлар ва истехкомли шаҳарларга эга эди. Бундай жойлашув туфайли турклар ўз кучларини ёйиб юборишига тўғри келди. Ла Валетт дарҳол ўзини кўрсатди. У ҳар қандай қулай вазиятдан энг кўп даражада фойдаланди. Туркларни доимий хавотирга солиб туриш учун, у орденнинг отлик аскарларини туркларнинг фуражирлар отрядига қарши жўнатди. Бу билан у турклар кўшинининг яхлитлигини бузди.

Турк кўмондонлигига ажойиб саркарда Мустафо пошшо раҳбарлик қилаётганди, лекин Кастилия кўрғони – рицарларнинг энг кучли истехкомига асосий зарбани йўллаб, у стратегик хато қилди. Бу бир рицарь – француз Адриан Де Ла Ривиернинг қаҳрамонлиги туфайли содир бўлди, турклар уни хужум бошланганида асирга олишганди. Уни қийноққа солишганида, у душманга Кастилия кўрғони мустаҳкам мудофаа қилинмаган, у ердаги одамлар сони кам ва у ерни забт этиш осон бўлади деб айтди. Бир нечта хужум форт ҳимоячилари томонидан қайтарилганда, пошшо асирга олинган рицар алдаганини тушунди. У французни ўлгунича калтаклашни буюрди, лекин бу пайтга келиб, юзлаб жангчиларини йўқотиб бўлганди. Муҳимроғи эса, кўшин ўзига бўлган ишончни йўқота бошлаганди.

Илоҳий Элмо олови

Ўшанда Пошшо бош кўрфаз устида жойлашган кичик форт – Элмони забт этиш учун ўз кучларининг асосий қисмини қайта жойлаштирди. Бу рицарлар фойдасига эди, чунки у Ла Валеттега бошқа мустаҳкамланган нуқталарни яхшилаш учун вақт берди. Бироқ, Элмо форти узоқ дош бера олмаслигини ҳамма тушунарди. Родос қамалидаги тартибсиз отишмалар олови математик жиҳатдан аниқ отишма билан алмаштирилди. Пошшо асосий артиллерияни Элмони бутунлай ўққа тутиш учун юборди. Олов кечаю кундуз тўхтамади. Кўп ўтмай, кичик қалъа қулаб туша бошлади.

Бир куни кечаси, Ангело фортидаги ҳарбий кенгаш пайтида, Ла Валеттенинг олдида нохуш делегация кириб келди. Бир неча рицарлар Элмо фортидан чиқиб, Ла Валетте олдида етиб боришга муваффақ бўлишди. Улар қалъа энди унга дош бера олмаслигини айтишди. Родос қаҳрамони Ла Валетте ёш рицарларни ўз оталарига нолойиқ деб атади. Шунингдек, у қалъага қайтишлари шарт эмаслигини ва уларнинг ўрнига бошқа одам топишини ҳам айтди. Унинг сўзларидан сўнг делегация жойига қайтишга рухсат сўради ва Ла Валетте охир-оқибат рози бўлди. Улар кетиши биланоқ, у кенгашга бу қалъанинг ҳалокатга учраганини билишини, аммо бошқалар ҳам омон қолиши учун кўпроқ вақтдан ютишлари кераклигини айтди. Ўша пайтда турклар Элмо форти яқинида шунчалик кўп артиллерия тўплашгандики, тутун ва ёнғин кўтарилиб, қалъани вулқонга ўхшатиб қўйди. У ерда одамлар бўлмаслиги ҳам мумкиндек туюлди, лекин ёш рицарлар таслим бўлмадилар ва қалъани ҳимоя қилишда давом этдилар. Ўша пайтда машҳур Драгут янги кемалар эскадрони ва исломнинг минглаб энг яхши

жангчилари билан етиб келди. Бу бутун турк армиясининг руҳини жуда кўтарди.

Драгут норасмий равишда қўшинлар қўмондонлигини ўз зиммасига олди ва қалъани ҳалокатли олов билан бомбардимон қилиш учун кўпроқ тўплар юборди. Буларнинг барчаси яна уч ҳафта давом этди. Ниҳоят, у янчарларни жангга юборди. Ҳар икки томон туркларнинг тез ғалаба қозонишига ишонган эди. Қудратли янчарлар катта йўқотишлар билан ортга суриб ташланганларида, улар жуда ҳайрон бўлишди.

Ғазабланган Драгут шундай кучли отишма билан жавоб қайтардики, бутун орол худди зилзиладан ларзага келгандек тебраниб кетди. Эртаси куни у кичик Элмо фортига қарши иккинчи йирик ҳужумни жўнатди, унда лаялар янчарлар олдида юриб боришарди. Элмо форти чанг, тутун ва олов булутлари остида ғойиб бўлганди. Бир неча соатдан кейин тутун тарқалганда, Ангело ва Микоил фортларининг рицарлари қалъа вайроналари устида Авлиё Яҳёинг хочи тасвирланган байроқни кўриб ҳайрон бўлишди. Ла Валетта бу манзарадан шунчалар таъсирландики, ўзининг энг яхши рицарларини қалъага ёрдам бериш учун юборди. Лекин у мусулмонлар томонидан шунчалик қаттиқ ўраб олинган эдики, улар орқага қайтишга мажбур бўлишди. Кичкина, аммо жасур Элмо форти энди ўзини ўзи ҳимоя қилиши керак эди.

Эртаси куни Драгут Элмони ўққа тутишни кучайтирди. Қалъада юздан кам рицар қолган, бундан ташқари, уларнинг деярли барчаси яраланган эди. Отишма тугагач, имомларнинг диндорларни ислом учун ғалаба қозонишга ёки ўлишга чақираётган овозлари эшитилди. Кетма-кет исломнинг энг зўр жангчилари тўлқини қалъанинг вайрон бўлган деворларига ташланишарди. Қолган рицарлар бўшлиқларда туришар, ожизроқлари эса мусулмонлар билан охирги марта жанг қилиш учун жанг майдонига кўчирилишини сўрардилар. Ҳамма икки кундан ортиқ вақтга бардош бера олмайди деб ишонган кичик қалъа бир ойдан кўпроқ вақт дош бера олди. Бу билан у бошқа рицарларга ҳимояни мустаҳкамлашга ёрдам берди. Бундан ташқари, кичик қалъа султонни минглаб энг зўр жангчилардан, кўплаб саркардалардан, жумладан, бош тўпчидан, янчарлар қўмондонидан ва энг муҳими, тўп ўқидан ўлган Драгутнинг ўзидан маҳрум қилди.

Элмо форти харобалари устига мусулмон байроғи кўтарилгач, Пошшо ўз стратегияси нотўғри эканлигини тушунди. Элмо форти учун тўланган нарх жуда баланд эди. Тўплари аллақачон олдинга силжиб келаётган қўшинларга ҳалокатли ўт қўйган каттароқ Ангело фортига қараб, у хитоб қилди: «Аллоҳим! Кичкина ўғли шунчалар қимматли бўлса, катта отаси учун биз қанча қиймат тўлар эканмиз?» Қиймат у ўзига ижозат эта оладиганидан ҳам кўпроқ эди.

Бир қарич ҳам...

Элмо фортини ҳимоя қилишда қаҳрамонларча ҳалок бўлган рицарларнинг жасадларини пошшо бошини кесиб, хочларга боғлаб, Ангело форти олдидаги

кўрфазга ташлашни буюрди. Бу ҳимоячиларнинг диний туйғуларини кўпол равишда ҳақорат қилиш эди. Бунга жавобан Ла Валетте кўлга олинган туркларнинг бир қисмини қатл қилдирди ва уларнинг жасадларини деворларга осиб қўйди. Кейин қатл қилинганларнинг бошларини тўпларга ўклаб, мусулмонларнинг хандақларини ўққа тута бошлашди. Энди иккала томон ҳам ортга йўл йўқлигини билишарди. Малтадаги рицарлар ё ғалаба қозонишади, ёки битта қолмай ўлишади.

Отишмалар кучайди, рицарларнинг қалъалари ҳалокатли ўқ остида қолди. Вақти-вақти билан Пошшо душманнинг энг кичик хатосидан фойдаланиши керак бўлган катта ҳужумларни амалга оширарди. Ҳар бир ҳужум унинг учун катта йўқотишлар билан якун топарди. Нукталардан бирида Пошшо ўз бўлинмаларини чиқариб олди ва улар Ла Валетте штабини ўраб олишди. Кейин у шундай бомбардимон қила бошладики, юз миль узоқликда жойлашган Сиракуза ва Катания ороллари аҳолиси қуроолларнинг шовқинини эшитдилар. Қурооллар ҳали ҳам отаётганди, Пошшо эса қалъа деворларига катта ҳужум бошлади.

Яна бир мўъжиза

Охир-оқибат, турклар ёриб ўтди ва қалъага ёпирилиб киришди. Олти соат давомида шиддатли кураш давом этди, аммо рицарлар бўшлиқни ёпишга ва турклардан деворларни қайтариб олишга муваффақ бўлишди. Чорасизликда қолган пошшо ҳужумни тўхтатишни буюрди. Рицарларнинг чидамлилиги ва қатъияти яна муносиб баҳоланмади.

Кейин Пошшо яна отишмани бошлади ва етти кун уни давом эттирди, кейин эса яна бир ҳужумни бошлади. Бу вақтга келиб, орден кучлари шунчалик кучсизланган эдики, уларни жуда тез ёриб ўтишди. Рицарлар жасорат билан жанг қилишди, аммо мусулмонларнинг ғазабланган оқимиға қаршилиқ кўрсатиш улар учун қийин эди, чунки сон жиҳатидан устунлик турклар томонида эди. Қалъанинг ўзи аллақачон туркларнинг кўлиға ўтай деганида ва рицарларнинг куни битгандек туюлганда, турк карнайлари умумий чекиниш ҳақида хабар бериб янгради!

Рицарлар, ниҳоят, уларға материкдан ёрдам келди, деб ўйлашди. Аслида эса, отлик рицарларнинг кичик бир отряди Марсдаги мусулмонлар лагерига ҳужум қилганди. Кичик бўлинма шу қадар қатъият билан зарба бергандики, уларни катта куч деб ўйлашди. Орқа томондан ҳужум қилишларидан кўрқиб, Пошшо чекинишга мажбур бўлди. Ғалабаға бир баҳя қолганида у алданганини билгач, таърифлаб бўлмас даражада ғазабланди. Шундан сўнг, у қолган рицарларни икки баравар кўпроқ ўққа тутишни буюрди, бунинг остида омон қолишнинг имкони йўқдек туюлди.

Ҳеч қандай чекиниш йўқ

Рицарлар кенгаши бошқа барча мустаҳкамланган нукталарни қолдиришни ва кучларни Ангело фортиға тўплашни таклиф қилди. Ла Валетте бундай таклифни рад этди. Ҳарбий тарихчиларнинг фикрича, Ла Валеттенинг

тактикаси рицарларни қутқариб қолишга ёрдам берган. Турклар кучларни бир жойга тўплай олмадилар. Ла Валетте сицилиялик Дон Гарсиядан 16 000 кишилиқ армияни ёрдамга юборишни ваъда қилган хат олди. Бу хат Ла Валеттага умуман таъсир қилмади. Илгари ҳам бундай ваъдаларни кўп олгани учун уларга умуман ишонмасди. У насронийларнинг ҳар бир акр ерини туркларга беришга мажбур бўлмагунича курашни давом эттиришга қасам ичди. Пошшо нафақат деворларни ҳалокатли олов билан бомбардимон қилди, балки бир неча ҳафталаб деворлар остида туннеллар ясади. 18 август куни Кастилия қўрғони остида портлаш содир бўлди, бунинг натижасида катта ёриқ пайдо бўлди. Етмиш ёшга кирган магистр енгил дубулға кийиб, қиличини олиб, ҳужумни қайтаришга шошилди. Рицарлар ва фуқаролар унинг қилган ишидан илҳомланиб, қўлларига тушган биринчи қуролни олиб, унинг ортидан ёриққа қараб югурдилар. Ла Валетте яраланган, аммо шунга қарамай, у чекинишдан бош тортди. Қиличини турк байроқларига қаратиб: «Бу байроқлар шамолда ҳилпираб турар экан, кетмайман!» деди. Рицарлар туркларнинг ҳужумини яна бир бора қайтаришди.

Бу вақтга келиб турк қўмондонлиги ўртасида келишмовчиликлар пайдо бўла бошлади. Бир неча кун давом этиши керак бўлган қамал бир неча ой давом этди, унинг охири кўринмасди. Пошшо қишда қамални давом эттириш учун Триполи, Греция ёки Константинополдан ёрдам олиш учун яна нималар қилиши кераклиги ҳақида ўйлай бошлади.

Олтинчи сентябрь куни бортида 8000 киши бўлган Дон Гарсия кемалари рицарларга ёрдам бериш учун етиб келди. Туркларнинг ҳали ҳам катта қўшини билан солиштирганда 8000 жангчи кам эди. Аммо барибир уларнинг етиб келгани иккала урушаётган томоннинг руҳиятига ҳам таъсир қилди. Турклар шундоқ ҳам бор-йўғи бир неча юз рицарларнинг қатъиятидан ҳайратда қолишганди. Қаттиқ жанглардан сўнг улар бор-йўғи кичик Элмо фортини эгаллаб олишганди. Энди ҳимоячилар кўпайган бир пайтда, улар қандай қилиб ғалаба қозонишлари мумкин? Пошшо тезда қамални тўхтатди, лагерни қолдириб, оролни тарк этди.

Султоннинг буюк қўшини Олтин шох бандаргоҳига урушга кетган аскарларнинг учдан бир қисмидан камроқ қисми билан қайтиб келди. Сулаймон яна қаттиқ ғазабланди. Одамлар флотнинг даҳшатли аҳволини кўрмасликлари учун Сулаймон флотга фақат қоронғида кўрфазга киришга рухсат берди. У дарҳол кейинги йил Мальтага яна бир экспедиция юборишга қарор қилди. Аммо Сулаймон ҳам худди Меҳмет сингари ўз қарорининг бажарилишини кўришгача етиб бормади.

Европа тантана қилади

Мальтада 250 га яқин рицар омон қолганди. Уларнинг деярли ҳар бири майиб бўлиб, бир умр ногирон бўлиб қолди. Аммо Европа яқин вақтгача муқаррар бўлиб туюлган мусулмон таҳдидидан халос бўлди. Дунё яна бир бор Авлиё Яҳё чўмдирувчи орденига ҳайрат билан қарарди. Бу «ўтмишнинг кадим парчалари» яна бир бор дунёдаги энг буюк армияга қарши ҳужумга

дош берди. Улар ҳеч ким кўрмаган энг буюк жасорат ва матонатни кўрсатдилар.

Бир пайтлар рицарларга нафрат билан муносабатда бўлган Европа давлатлари уларни мусулмонлар истилосидан бу жасур жангчилар кутқарганини тан олишди.

Қиролича Елизавета, агар Мальта туркларга бўйсунганида, улар Англияни ҳам босиб олишлари мумкинлигини айтди. У шундай буйруқ берди: Кентербери архиепископи уч ҳафта ичида мамлакатнинг барча черковларида ўқишли киерак бўлган алоҳида миннатдорчилик билдиришномасини ёзишни буюрди. Европанинг бошқа мамлакатлари ҳам олдин ҳақиқий кадр-қимматга эга бўлмаган деб ҳисобдан чиқарилган рицарларга қувонч ва ҳурмат кўрсатди. Машҳур «Мальта хочи» орденининг байроғи бир мунча вақт Европа мамлакатларида ҳурмат билан ҳарбийчасига саломлашадиган ягона байроққа айланди. Авлиё Яҳё куни ҳали ҳам баъзи мамлакатларда бу жасур рицарларнинг жасоратлари хотираси сифатида нишонланади.

Сабоқлар

Авлиё Яҳё ордени тарихидан кўплаб катта ва муҳим сабоқларни олиш мумкин. Аммо биз улардан фақат асосийларига тўхталиб ўтамыз. Буюк стратеглар кўпинча тарих оқимини ўзгартиришган. Аммо бу рицарлар буюк стратеглар эмасди. Уларнинг қалблари улкан эди. Уларнинг қатъияти, жасорати, матонати, чидамлилиги ҳеч қандай ноёб стратегия қила олмаган ишни қилди. Кўпинча етакчилик оддий ечимга келади ва бу ечимда етакчилиكنинг энг катта маъноси ётади. Балоғатга етмаган раҳбарлар ҳар доим қийинчиликларга ёки мавжуд имкониятларга ҳаддан ташқари кўп эътиборни қаратадилар. Буюк етакчилар эътиборни масалага қаратадилар ва ўзларида мавжуд ресурслар билан қўлларидан келганини амалга оширадилар. Авлиё Яҳё ордени бирдамлик бўлса нималар қилиш мумкинлигини кўрсатди. Европа давлатлари ўз қўшинларини бир-бирига қарши юборган бир пайтда, Авлиё Яҳё ордени рицарлари ўзларининг эътиқодлари учун ҳақиқий таҳдидга эътибор қаратдилар. Гарчи орден ўша пайтда бир-бири билан урушган турли элатларнинг зодагон оилаларидан иборат бўлган бўлса ҳам, рицарлар таълимот ёки сиёсий келишмовчиликлари туфайли уларнинг бўлинишига йўл қўйишмаган. Улар ўзларининг бирдамлилиги, мақсадли етакчилиги ва душман олдида чекинмасликка интилиши билан тарих оқимини ўзгартирдилар. Агар мана шу жасур қалб эгалари бўлмаганида эди, тарихнинг қандай тус олишини тасаввур ҳам қилиб бўлмасди!

Орденнинг ҳозирги ҳолати

Орденнинг ҳозирги ҳолати ҳақида тез-тез савол берилганлиги сабабли, мен унга қисқача жавоб бераман. Орденнинг чидамлилиги ва омон қолиш қобиляти, деярли уларнинг ҳарбий қаҳрамонликлари каби ажойибдир. Бугунги кунда бу салиб юришлари билан қонуний ва тугалланмас алоқани сақлаб қолган ягона ҳақиқий рицарлик ордени бўлиб қолмоқда. Ҳозирда

«Мальта рицарлари» сифатида маълум бўлган, шон-шараф, эътиқодни ҳимоя қилиш, «беморлар ва камбағаллар» хизматига бағишланган, шов-шувсиз ва тан олишга даъво қилмайдиган бу орден, ҳали ҳам ғайриоддий дипломатик ютуқларга эришмоқда.

Худди черков сингари, орден ҳам протестант ва католик мазхабларига бўлинган бўлиб, улар ўртасида уларнинг қайси бири ҳақиқий меросхўр эканлиги ҳақида тортишувлар мавжуд. Агар биз омон қолиш учун синовни ҳисобга олсак, “Қуддус, Родос ва Мальтадаги Авлиё Яхё Чўмдирувчи рицарлик ордени”ни ғалаба билан тақдирлаш керак, чунки католик ордени бир мунча вақт ўз фаолиятини тўхтатганди ва унинг буюк магистр ҳуқуқларини Рим папаси Лев XIII тан олганидан сўнг 1879 йили қайта тикланган. Бундан ташқари, бу ҳолда иккала орден ҳам қонуний ҳуқуқларга эга ва кўплаб мамлакатларда тан олинган. Буюк Католик магистри черков кардинали унвонига эга. Орденнинг протестантлик тармоқлари Канада, Ирландия, Германия, Швеция, Франция, Австрия, Швейцария, Белгия, Португалия, Испания, Италия, Нидерландия, Хитой ва Родосда мавжуд. Католик орденида ҳам протестант орденида ҳам америкалик вакиллар кам. Орден аъзосининг тавсиясига кўра орденга қўшилиш мумкин. Орденга кириш учун махфий маросим ёки одатлар йўқ. Шунчаки, насроний эътиқоди, ахлоқи, ҳалоллиги ва бирдамлигининг энг юқори меъёрларига мувофиқ яшаш керак. Католик орденига қўшилиш Рим-католик черковига содиқликни талаб қилади.

15-БОБ

МУВАФФАҚИЯТЛИ БОШҚАРУВ УЧУН ЗАРУР БЎЛГАН БЕШТА ТАМОЙИЛ

Муваффақиятли етакчилик учун зарур бўлган беш тамойил ҳақида гаплашган эдик. Ушбу бобда мен ҳар қандай корхонани муваффақиятли бошқариш учун зарур бўлган беш тамойил ҳақида гапирмоқчиман. Ушбу бешта асосий тамойилни тўғри тушуниш ва қўллаш - муваффақиятнинг калитидир. Бу беш тамойил қуйидагилар: 1) Маҳсулот; 2) Маъмурият; 3) Маркетинг; 4) Манба; 5) Вақтни танлаш.

Агар сиз бизнес, черков, армия, спорт жамоаси ёки ҳукуматга масъул бўлсангиз, ушбу корхоналардан исталган бирини самарали бошқариш учун юқоридаги беш тамойилнинг барчасини тўғри тушунишингиз ва бирлаштиришингиз керак. Бу сизга уйғунликда ишлашга ва бир-бирингизни қўллаб-қувватлашга ёрдам беради. Уларни тушунмаслик, етарлича тартибга солинмаганлик ва улар ўртасидаги тўғри мувозанатнинг йўқлиги – инсоният тарихидаги деярли барча муваффақиятсизликнинг одатий сабабидир.

Бизнинг корхонамизда тўртта тамойил ажойиб ишлаши мумкин, бешинчиси эса самарасиз. Агар шундай бўлса, унда бутун корхона нобуд бўлиши мумкин. Мисол учун, сиз юқори сифатли маҳсулотларни ишлаб

чиқаришингиз мумкин, улар қачон чиқарилиши кераклигини аниқ ҳисоблаб чиқишингиз мумкин, сизда яхши бошқарув, етарли манба мавжуд. Аммо агар сизда маркетинг ёмон бўлса, бу барча ҳаракатларингизни самарасиз қилиб қўйиши мумкин. Ёки, масалан, бизда сифатли маҳсулот, яхши бошқарув, тўғри вақт ҳисоби бор, лекин бизда манба етарли бўлмаса, бу биз учун ҳалокатга айланиши мумкин. Агар сиз тўртта тамойилни бирлаштирсангиз ва бешинчисига эътибор бермасангиз, бу сизни муваффақиятсизликка олиб келиши мумкин.

Бешта тамойилнинг аҳамиятини тушунганингиздан сўнг, кўпгина янги корхоналар дастлабки икки йилида нима учун муваффақиятсизликка учрашини осонгина тушунишингиз мумкин. Бир йил бардош берганларнинг фақат бир қисмигина кейинги уч йилга бардош бера олади. Кўпгина янги маҳсулотлар бозорда талабга эга эмас, чунки саноат корхонаси муҳим таркибий қисмлардан бирига эга эмас. Омон қолганларнинг кўпчилиги ўзларининг имкониятларини тўлиқ рўёбга чиқара олмайдилар, чунки улар ушбу бешта тамойилни назорат остида ушламайдилар ва уларни тўғри ишлашини таъминламайдилар.

Ушбу тадқиқотнинг мақсади – асосий тамойилларни тушунтиришдан иборат бўлиб, улар кейинчалик тез ва осон қўлланилиши мумкин. Ушбу бешта зарурий тамойилнинг механизми ва муносабатларини тушунганимиздан сўнг, бошқарув самарадорлиги сезиларли даражада ошади.

Натижаларга эришиш учун бошқарув

Самарали бошқарувнинг мақсади аниқлик ва соддалик бўлиши керак, бу орқали *натижаларга* эришилади. Тушунарсиз назариялар ва тушунарсиз тамойилларга жалб қилиш бу назарияларни тарғиб қилувчиларнинг камчиликларини яширишдан бошқа нарса эмас. Асосан, барча буюк етакчилар ва ўз ишида самарали бошқарувчилар ҳар доим *асосий* тамойилларга амал қилишган.

Яъни, агар биз муваффақият назариясига риоя қилсак, мукаммалликка эришамиз. Фақатгина биз керакли ишни қилсак ва буни қилишимиз керак бўлгани учунгина қилсак, бизнинг мажбуриятимиз салоҳиятимизни очиш ва мустаҳкам муваффақиятга эришиш учун етарли даражада чуқурлашади. Шу сабабдан ушбу тамойилларнинг назариясини ҳам, амалий қўлланилишини ҳам ҳисобга олиш керак.

Ушбу бешта муҳим тамойилни чуқур ўргансак, агар тамойиллардан бири ҳисобга олинмаса ва корхонамизда қўлланилмаса бизга ўз вақтида кўриш ва чора қўллашга ёрдам беради. Шунингдек, бу бизга бошқа корхоналарнинг заиф томонларини кўришга ҳам ёрдам беради. Биз барча беш тамойилни қўллашимиз керак, шунда улар бир-бирини самарали тўлдириб, уйғунликда ишлайди.

Ҳар қандай лойиҳа, жамоат ёки корхонани ушбу бешта тамойил билан таҳлил қилиш қанчалик осон эканлигини кўриш учун, мисол тариқасида бир-

биридан фарқ қилувчи учта корхонадан, яъни профессионал футбол жамоасидан, армиядан ва бизнесдан фойдаланамиз.

Жамоани бошқариш

Футбол жамоасининг маҳсулоти – ўйин. Агар жамоа яхши ўйнай олса, демак – унда юқори сифатли маҳсулот бор. Ўқитиш, тўлдириш, бу – маъмурият. Маркетинг, бу – кўпроқ одамларнинг ўйинларга боришига ишонч ҳосил қилиш, шунингдек, спортга қизиқишини ошириш. Манба, бу – иқтидорли футболчиларни сотиб олиш. *Вақтни танлаш – юқоридаги тамойилларнинг муваффақияти учун ҳаётий муҳим бўлган асосдир.*

Футбол жамоаси учун тўғри вақтни танлаш муҳим аҳамиятга эга, бу тўғри вақтда яхши ўйнашни ва шу кабиларни англатади, лекин у бошқа муносабатларда ҳам жуда муҳим. Ўйинчиларни кузнинг бошида таклиф қилиш энг самарали ҳисобланади. Бу вақтда одамлар футбол ҳақида ўйлай бошлайдилар. Улар баҳорда, одамлар ёзги таътил ҳақида ўйлаганларида, самарасиздир, бу пайтда улар учун бейсбол каби ўйинлар жозибалироқ кўринади. Маъмурият кўп масалаларда вақтни ҳисобга олиши керак. Масалан, ўйинчиларнинг ёши ва жисмоний имкониятларини билган ҳолда, янги ўйинчиларни жалб қилишни *қачон* бошлаш кераклигини аниқлаш керак. Агар жамоа бешта тамойилга қатъий риоя қилса, муваффақиятга эришади.

Бешта тамойилни қўллаш жуда муҳим, улар сизга рақибнинг кучли ва заиф томонларини аниқлашга ёрдам беради ва бу, ўз навбатида, ўйин стратегиясини ишлаб чиқишга ёрдам беради. Рақиб кучларининг маҳсулоти ўйинда жуда зўр, алдаб ўтишда эса кучсиз эканлигини билган ҳолда, биз машғулот пайтида алдаб ўтишга кўпроқ эътибор беришимиз керак. Бунини душманнинг заиф томонларидан фойдаланиш ва унинг кучли томонларини кўрсатишига йўл қўймаслик учун қилиш керак. Агар асосий рақибимиз молиявий муаммога дуч келса, биз яхши ўйинчиларни сотиб олиш учун нархларни манипуляция қилишимиз мумкин. Биз кучли ва заиф томонларимизни, шунингдек, рақибимизнинг кучли ва заиф томонларини билсак, бу бизга янада самарали стратегия ишлаб чиқишга ёрдам беради.

Армияни бошқариш

Энди армияни кўриб чиқайлик. Жанг қилиш қобилияти – унинг маҳсулоти. Бошқарув – унинг қўмондонлик таркиби, яъни бошлиқлар, сержантлар ва бошқалар. Маркетинг – унинг тинч аҳолидан зарур ёрдам олиш учун жамоатчилик фикрини ўз томонига жалб қилиш қобилияти (Иккинчи жаҳон урушида маркетинг иттифоқчиларнинг ғалабасида ҳарбий стратегия каби муҳим рол ўйнаган). Манба – одамлар, куруллар, озиқ-овқатлар заҳираси. Вақтни танлаш, бу – қачон ҳужум қилишни, қаерга ҳужум қилишни ва қанча курул ишлатишни. Ҳимояни қачон, қаерда ва қандай кучайтириш кераклигини билишдир.

Иккинчи жаҳон уруши охирида немис армияси ҳали ҳам юқори сифатли маҳсулотларга (жанг қилиш қобилиятига) эга эди. Яхши бошқарув¹, аҳолини

юқори даромад олишга ундаган самарали маркетинг ва деярли мукаммал вақт ҳисоби. Мисол учун, Арден операцияси пайтида шундай бўлган, аммо манба танқислиги бор эди (уларда ёқилғи тугаганди) ва бу унинг мағлубиятини олдиндан белгилаб қўйди. Иттифокчилар зийрак бўлишгани сабабли немис армиясининг заифлиги қаерда эканлигини англаб етишди ва муваффақиятли мудофаа стратегиясини ишлаб чиқишди. Немисларга ёқилғи тугамагунча олдинга силжишга рухсат берилди. Кейин бу заифликдан ғалаба қозониш учун фойдаланишди.

Тарих шуни кўрсатадики, агар сиз Россияга бостириб кирсангиз ва урушни қишдан олдин тугатмасангиз, вақт нотўғри танланганлигини англатади. Наполеон катта кучлар билан Россияга бостириб кирганида, у вақтдан бошқа ҳамма нарсани олдиндан режалаштирганди. Гарчи французлар босқинни бошлаш учун барча зарур манбаларга эга бўлсалар ҳам, уларнинг нотўғри танланган вақти руслар олдида уларни заиф қилиб қўйди. Улар Наполеонни жанг майдонида мағлуб этолмадилар, шу сабабдан французларни қишдан чиқиб олиш учун зарур бўлган манбалардан маҳрум қилиш мақсадида ўз шаҳарлари ва далаларини ёқиб юборишди. Наполеоннинг заиф нуқтасига зарба бериш стратегияси туфайли руслар тарихдаги энг кучли армиялардан бирини тўлиқ мағлуб этишди.

Бизнесни бошқариш

Корхонанинг маҳсулотлари – улар ишлаб чиқарадиган товарлар ва улар кўрсатадиган хизматлардир. Маъмурият – директорлар кенгашидан охириги устагача бўлган бошқарув аппарати. Маркетинг реклама ва сотиш билан шуғулланади. Манба, бу – пул, одамлар, машина ва механизмлар, заводлар, зарур табиий захиралар. Буларнинг барчаси маҳсулот ишлаб чиқариш учун. Вақт ҳисоби, бу – марказ бўлиб, ўзида ҳамма нарсани мужассамлаштирган. Биз энг яхши ва энг арзон маҳсулотларни ишлаб чиқара оламиз, лекин 1950 йилдан бери уни ишлаб чиқармаётган бўлсак, имкониятимизни бой берган бўлишимиз мумкин.

«Пайпер» ва «Сесна» авиа-заводлари тахминан бир хил маҳсулотларни ишлаб чиқарган. Иккала компания ҳам яхши бошқарувга, керакли манбага ва тўғри вақтга эга эди. Аммо буларнинг барчасига қарамай, «Сесна» самарали маркетинг туфайли кўпроқ самолётларни сотади.

«Форд» компанияси автомобиллар ишлаб чиқаради. Компания дарҳол жуда яхши маҳсулотлар ишлаб чиқаришни бошлади, тўғри вақт ҳисобига, зарур манбалар ва мукаммал маркетингга эга эди. Аммо компаниянинг заиф нуқтаси бошқарув эди. «Дженерал моторс» кучли маъмуриятга эга эди, аммо бошқа жиҳатлардан кучсиз эди. Аввалига улар шунчаки «Форд» компанияси маҳсулотларини нусхалашди ва «Форд» хато қилишини сабр билан кутишди. Кўп ўтмай, «Форд» маҳсулотни такомиллаштиришда орқада қола бошлади, шунингдек, вақтни нотўғри ҳисоблай бошлади. Улар йилдан-йилга бир хил «Т» моделни ишлаб чиқаришни давом эттирдилар, «Дженерал моторс» эса ҳар йили ўз маҳсулотларини такомиллаштирди ва унинг чиқарилиш вақтини

таъминлади. Яхши реклама ва маркетинг туфайли «Дженерал моторс» янги машинани орзулар сабабига айлантирди, «Форд» маҳсулотларини эса эски қилиб қўйди. Шундай қилиб, улар автомобилсозлик соҳасидаги ташаббусни қўлга олдилар ва бир неча ўн йиллар давомида уни қўлдан бой бермадилар. Агар «Форд» компанияси ўз корхоналарида ва рақобатчисининг корхоналарида барча беш тамойилни назорат остида ушлаб турганида эди, «Дженерал моторс»дан қолишмаган бўларди. Агар «Дженерал моторс» ўз корхонаси ва рақобатчиларининг корхоналарида бешта тамойилни назорат остида ушлаб турганида эди, анча олдинроқ кичкина ва янада юқори сифатли автомобилларга бўлган талаб тенденциясидан фойдалана олган японияликларга компания етакчилиқни қўлдан бой бермаган бўлишарди ва буни улар Детройтда тушуниб етдилар.

Булар корхонанинг кучли ва заиф томонларини тез ва самарали таҳлил қилиш учун уни беш таркибий қисмга қандай ажратиш мумкинлиги ҳақидаги кичик мисоллардир. Албатта, турли корхоналарда бешта тамойил ўзига хос хусусиятларга эга бўлиши мумкин. Бироқ, умуман олганда, ушбу тамойиллар ҳар қандай корхонани ривожлантириш ва бошқаришда самарали қўлланилиши мумкин.

Ликопчалар билан ҳуққабозлик қилиш

Ривожланаётган корхоналарнинг умумий мувозанатини сақлаш учун доимий равишда бир ёки бир нечта компонентларни мустаҳкамлаш тенденциялари мавжуд. Мисол учун, ижро этувчи директор ўзгарганда, директорлар кенгаши кўпинча ўзгаришдан кам заифликни кўрсатадиган қисмни кучайтириш учун фойдаланади. Агар маркетинг заиф бўлса, бу соҳада кучли одамни таклиф қилишади. Аммо маркетинг бўйича мутахассис техник ва ишлаб чиқариш масалаларини жуда кам тушунади, шунинг учун сиз маркетингга эътибор қаратсангиз, маҳсулот сифати бундан зарар кўриши мумкин.

Кейин улар ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини яхшилаш учун яна кимнидир чақиришади. Бундай ўзгаришлар билан сиз маҳсулот сифатини яхшилашингиз мумкин, аммо маркетингни ёмонлаштирасиз. Қандайдир корхона камдан-кам ҳолларда барча соҳаларда доимий уйғунликни сақлайди. Бу худди циркдаги ҳуққабозларнинг улоқтирадиган ликопчаларига ўхшайди, юқорига отилганлари кўтарилади, бошқалари эса пастга тушади.

Асосий қоидаларни тушуниш бир вақтнинг ўзида муваффақиятга эришиш учун зарур бўлган барча тамойилларни яхши даражада ушлаб туришга имкон беради. Кейинги бобларда биз кўплаб турли корхоналарнинг ишларига мисоллар келтирамиз. Биз буни ушбу тамойилларни қўллашда ижодкорликни рағбатлантириш учун қиламиз, шунда сиз уларни ўз вазиятингизда осонгина қўллашингиз мумкин бўлади.

Соддалик хилма-хилликда

Агар бизнинг тасаввуримиз мавжуд бўлса, Наполеоннинг жанговар режалари ҳар қандай ишимизда бизга қандай ёрдам беришини тасаввур қилишимиз мумкин. Заводда ёки юридик маслаҳатда ишлаш баъзан биздан энг машҳур мураббийдек жасорат, қатъият ва илҳом талаб қилиши мумкин, албатта, агар муваффақиятга эришсак. Асосий тамойиллар ҳаммамиз учун бир хил. Уларни йирик корпорация, ҳукумат ёки хусусий тадбиркорликда қўллаш мумкин.

Наполеон ўзининг ҳамма ҳарбий режаларида барча беш тамойилдан фойдаланган. У ўз армиясининг жанговар стратегиясини қайта кўриб чиқди ва уни ўзининг йўлбошчилиги билан такомиллаштирди (маҳсулот). У зобитларини стратегик фикрлашга ўргатди ва уларни ўз раҳбарияти (маъмурияти) билан рағбатлантирди. У зарур капитални қандай топишни биларди, қўшинларни ёлларди ва уларни барча зарур (манбалар) нарсалар билан таъминларди. Унинг йўлбошчилиги ва етакчилиги Францияни ва ҳатто унга қарши бўлган мамлакатлар фуқароларини ҳам илҳомлантирди (маркетинг). У вақтни тўғри белгилашга интиларди ва бу унинг кучли курали эди. У Россияга бостириб кирганида, жанг қилиш учун нотўғри вақтни танлагани учун Ватерлоо жангида мағлубиятга учради. Агар биз такаббур ва ўзига бино қўйган одамга айлансак, эътибордан четда қолдирадиган энг муҳим нуқта шудир.

«Карпатия» капитани Рострон бешта муҳим тамойилни билиш ва тушуниш орқали «Титаник»даги фожиа пайтида ўзининг етакчилиги ва тайёргарлигини намоиш этди. У ўз маҳсулотини яхши биларди (кема). У маъмурият ва манбалардан ажойиб фойдаланган. У вақтни усталик билан танлади ва ўз режасини (маркетинг) тўғри баён қилди, шунинг учун йўловчилар ва жамоа ўзларига юкланган вазифаларни бажаришга тўлиқ тайёр эди. У ўз кемасини ва экипажини етарли даражада яхши биларди, бу унга инқирозли вазиятда камчиликлар ва имкониятларни тез ва самарали таҳлил қилиш имконини берди.

Генерал Ли Шимолий Виржиния армиясига қўмондонлик қилганида беш тамойилдан фойдаланган. Бу мисол ушбу мавзу билан боғлиқ. У заиф томонларини қоплаш учун бешта тамойилдан тўлиқ фойдаланган. Рақибни яхшироқ билиш керак деган тамойилни у яхши тушунган. Бундай зийраклик – ҳадянинг ўзгинаси, лекин бу ҳадяни ривожлантириш керак. «Худо бермаса, уни ишлата олмайсиз», лекин Худо сизга берганини ривожлантириш керак, акс ҳолда У огоҳлантирганидек, «тиллангизни кўмиб юборган» бўласиз.

Ушбу тамойилларнинг ҳар бирига бутун бошли бир китобни бағишлаш мумкин эди, лекин лўнда қилиб айтганда, мен ҳар бирига фақат битта боб бағишлайман. Ҳаммасини икир-чикиригача тушунтириб бериш ниятим йўқ, шунчаки, қўллаш осон бўлган бу тамойиллар ҳақида тасаввур уйғотмоқчиман.

«ВОАЖАБ, АГАР ҲУРМАТ-ЭҲТИРОМ КИМГА
КЎРСАТИЛИШИНИНГ СИЗГА ФАРҚИ БЎЛМАСА,
СИЗ КЎП НАРСА ҚИЛИШИНГИЗ МУМКИН ЭКАН».

А. Линкольн.

16-БОБ МАҲСУЛОТ

Маҳсулот – корхона *мавжудлигининг мазмунидир*. Бу товар, хизматлар, ғоялар бўлиши мумкин, аммо буларнинг барчаси ҳар доим корхона мавжудлигининг мазмуни бўлиб қолиши керак. Агар бирор нарса маҳсулотларни иккинчи даражали қилиб қўйса, корхона инқирозга юз тутишни бошлайди.

Кўпинча даромад маҳсулотни суриб чиқаради. Бу корхона учун даромад керак эмаслигини билдирмайди. Аммо корхона учун бу ягона мақсад бўлиб қолмаслиги керак. Детройт автомобиль дунёсини фақат автомобилларга бўлган муҳаббати кучли бўлгани учунгина бошқарган. Молиячилар Детройтни назорат қилиб, даромад олишни асосий мақсад қилиб қўйганларида, бу соҳадаги Америка етакчилигининг қулаши бошланди. Самарадорликни ошириш учун бу одамлар саноатга керак эди, аммо назоратни бутунлай уларни қўлига топшириш хато эди. Улар буюк санъатни оддий ҳунармандчиликка айлантирдилар, бу эса Американинг руҳига зиддир.

Американинг руҳи забт этиш ва саргузашт билан чамбарчас боғлиқ. Бу забт этишнинг империалистик оҳанги эмас, балки янги чегараларга эришишга бўлган катта интилишдир. Янги чегараларни билмасдан ва уларга эришмасдан туриб, кўрсаткичларимиз пасайиб бормоқда. Америкаликлар фақат чўнтақларини пул билан тўлдириш эмас, балки бу жараён қандайдир тарзда янги чегараларга эришиш билан аниқланган тақдирдагина самарали фаолиятда устунлик қиладилар. Даромаднинг ўзи ишлаб чиқарувчилар учун юзаки ва илҳомлантирмайдиган мақсад бўлиб, муваффақиятнинг энг муҳим таркибий қисмларидан бири ҳисобланади.

Биринчи севгига садоқат

Генри Форд дунёга тарихда бошқа ҳеч ким кўрсатмаган таъсирни кўрсатди. У ишлаб чиқаришни шу даражада такомиллаштирдик, бутун дунёни қамраб олган модернизацияни амалга ошириш имконли бўлди, унинг билими автомобилларга бўлган муҳаббат ва уларни арзон ва кўпчилик учун қулай қилиш йўлбошчилиги билан қўллаб-қувватланди. Аммо Генри Форд марҳамат қилишдан тушиб, машинанинг ўзи эмас, балки машина яшаш жараёнига кўпроқ қизиқиб қолди. У йиғиш конвейерини доимий равишда янгилаб, уни янада тезкор ва самаралироқ қилди. Бундан ҳамма фойда кўрди, лекин айти пайтда у *автомобилни модернизация қилишни тўхтатди*.

“Дженерал Моторс” “Форд” автомобилларидан нусха кўчирди, лекин айти пайтда такомиллаштирилган автомобилларни ишлаб чиқаришга

интилди. Номаълум “Дженерал Моторс” фирмаси тезда “Форд”ни ортида қолдирди ва узоқ вақт давомида бозорда ҳукмронлик қилди. Улар нима сабабдан автомобиль ишлаб чиқаришга тўхтайдиганини, ҳеч бўлмаганда молиячилар назоратни ўз қўлига олмагунларича унутишмади. Биринчи севгингизни йўқотганингизда, ўсиш жараёни тўхтайди ва ўлим жараёни бошланади.

Биз оддий, аҳамиятсиз нарсаларни ишлаб чиқаришимиз мумкин, лекин уларни ҳеч қачон оддий деб ўйламаслигимиз керак. Агар бирор нарса ишлаб чиқарсак, бундан фахрланишимиз керак ва шу йўл билан ишчиларимизни руҳлантиришимиз керак. Мартин Лютер Кингнинг сўзларини эсланг: «Сиз ҳамма нарсани ер юзидаги энг муҳим ишдек амалга оширишингиз керак. Агар сиз кўчаларни супурсангиз, уларни Микеланжело чизгандек супуришингиз керак. Агар сиз ўз ишингизда энг зўр бўлсангиз, ҳатто кўчаларни супураётган бўлсангиз ҳам, одамлар, дунёдаги энг яхши фаррош шу ерда яшайдими ёки йўқми билиш учун сизнинг эшигингизга қараб йўл олишади». Шоҳ Сулаймон айтганидек, «Ўз ишига моҳир устани кўрганмисан? У оддий одамларга эмас, шоҳга хизмат қилади». Нима билан шуғулланишингиз муҳим эмас, агар сиз уни кундан-кунга чин юракдан қилсангиз, атрофингиздаги одамларни илҳомлантирасиз. Бироқ, сизни чўққига чиқишингизга ҳеч нарса тўсқинлик қила олмайди.

Маҳсулотингиз қанчалик зўр ва бозорда қанчалик машҳур бўлишидан қатъи назар, уни яхшилаш йўллари доимо излаётган бўлсангиз, корхонангизнинг ҳар бир бурчагига кучли хабар юборган бўласиз. Бундай муносабат одамларга катта муқофотлардан кўра кўпроқ таъсир қилади.

Ҳар қандай инсоннинг иши – унинг шахсий маҳсулотидир. Ҳар бир маҳсулотни муҳим деб ҳисоблаш керак. Бу эса инсон учун энг катта муқофотдир. Агар исталган шахсий маҳсулот муҳим бўлса, у ҳолда бутун корхонанинг маҳсулоти муҳимроқ бўлади. Корхонадаги мавқеингиздан қатъи назар, ушбу тамойилга амал қилиш муваффақиятингизни кафолатлайди ва сизни ҳақиқий етакчига айлантиради. Агар сиз етакчи бўлсангиз ва корхонангиз етакчилардан ташкил топган бўлса, унда сизнинг маҳсулотларингиз ўз соҳасида етакчи бўлади.

Икки буюк етакчи

Хизматни тарқатганимдан кейин икки йил дурадгорлик касбини ўргандим. Биз «Қари Жо» деб атайдиган катта уста билан ишлаш бахтига муяссар бўлдим. Ўшанда мамлакат иқтисодий таназзулни бошдан кечириётган эди. Бир куни мен бу ишимизга ҳам таъсир қилиши мумкинлигини пайқадим. Жо «Яхши дурадгорга таназзул таъсир қилмайди», деб эътироз билдирди. У таназзулни соғлом тозалаш ва савдони қисқартириш, кам малакали ишчиларни қисқартириш имконияти сифатида кўрарди.

Бу одам депрессияни бошдан ўтказган ва кўплаб таназзуллардан омон қолганди, лекин уларни деярли пайқамади, чунки у худди Микеланжело суратларни қандай чизган бўлса шундай қилиб уларни қурарди. У уч нафар

шогирд олиб, уларда дурадгорликка шундай меҳр уйғотдики, ҳар куни соат беш бўлганда, тўхташ вақти келганидан хафа бўлардик. Ишни бошлаш учун интизорлик билан эрталаб бўлишини кутардик. Биз ишимизни яхши бажарардик, лекин барибир бундан ҳам кўра яхшироқ қилиш учун ҳаракат қилардик.

Мен кўплаб таниқли етакчиларни билардим, лекин ўша кекса дурадгор каби ҳеч ким мени ҳайратда қолдирмади. Мен уни доимо буюк инсон ва буюк етакчи сифатида эслайман. Уни ажойиб қилган нарса унинг маҳсулоти эди. Ҳар бир инсон охир-оқибат ўзининг маҳсулоти билан белгиланади. Исо: «Уларнинг кимлигини қилган ишларидан билиб оласиз» деганида шуни назарда тутмаганмиди? Ҳар бир инсон охир-оқибат ўзи ишлаб чиқарган ва ўзидан кейин қолдирган нарсаси билан машҳур бўлади.

Бир неча йилдан сўнг, мен парвоз ўқитувчиси бўлдим. Мен ўзимни энг яхши америкалик учувчилардан бири деб билардим. Ўша пайтда мен Жо Логан исмли учувчи билан танишиб қолдим. У “Шимолий Америка ҳаво орқали етказиб бериш компанияси”нинг эгаси ва дунёга машҳур транспорт учувчиси эди. Ҳаёти давомида у Атлантика океани орқали Саудия Арабистони ва Жанубий Африка каби жойларга бир моторли кичик самолётларда юздан ортиқ парвоз қилган. Дунёда энг яхши ҳарбий учувчилари бор деб ҳисобланадиган Исроил бир куни уни энг яхши учувчиларни тайёрлашга таклиф қилган.

Биргаликдаги биринчи парвозимиз жараёнида, мен Жога учиб ҳақида бир неча сабоқ беришга қарор қилдим. Биз ердан ҳавога кўтарилишимизга улгурмай туриб, у самолётни етарли даражада тўғри бошқармаяпсан, деб бақирди ва бошқарувни ўз қўлига олди. Жаҳлимни босганимдан кейин уни кузата бошладим. Бир мунча вақт ўтгач, мен шахсий учувчи бўлишга ҳам лойиқ эмаслигим тан олдим. Мен тижорат учувчиси ёки парвоз инструкторининг малакаси ҳақида умуман гапирмаяпман. Мен ҳеч қачон ҳаво ва самолётларга нисбатан бундай аниқлик ва билимни кўрмаганман. Кейинроқ мен учувчиларни маълум бир синфга тайинлаш учун тайёрладим, биринчи даражали жангчилар ҳисобланган учувчилар билан ишладим, лекин мен ҳеч қачон Жо каби одамни учратмадим. Бир куни у ўз маҳорат сирини мен билан баҳам кўрди.

Транспорт авиацияси - вақти-вақти билан қисқа кўрқувнинг портлашлари билан узилиб қоладиган ўн соатлаб чидаб бўлмас зерикишни англатади. Биринчи парвозларидан бирида Жо қўлларини буклаган ҳолда асбобларни томоша қилганча ишни автопилотга топшириб, шунчаки ўтирмасликка қарор қилди. У бу вақтдан яхши учувчи бўлиш учун фойдаланишга қарор қилди. Жо автопилотни ёқмасдан бу парвозларни амалга ошира бошлади. У кабинага тахта ўрнатди ва парвоз пайтида йўналишдан беш даража ёки белгиланган баландликдан элик футдан четга чиққанда ёки гирокомпас етарли даражада манёвр аниқлигини кўрсатмаса, тахтага белги кўярди. Биринчи парвозлардан сўнг, тахтада юздан ортиқ белги бор эди. Кўпгина учувчилар ҳатто ўз манзилларига учиб келишганини яхши кўрсаткич деб

ҳисоблашарди. Жо ҳар сафар самолёт кабинасига кирганида нафақат ҳисобини оширишга, балки яхши учувчи бўлишга қарор қилди. Охирги парвозларининг биридан сўнг унда бор-йўғи иккита белги бор эди, лекин у ўшанда ҳам қоникмади. Бу ҳақда ҳеч ким билмас эди. Жодан бошқа ҳеч кимни бу қизиқтирмас эди. У энг яхши учувчи бўлишга қарор қилганди.

Сизнинг маҳсулотингиз, бу – ўзингиз

Маҳсулотингиз – қалбингизнинг давомидир. Агар сиз йирик корпорацияни бошқарсангиз, унда у амалга ошираётган ҳамма нарса, бу – *сиз*. Агар сиз кичик дўконни бошқараётган бўлсангиз, сизнинг ишингиз, бу – *сиз*. Агар сиз қўриқчи бўлсангиз, компания ходимларини мукамалликка бўлган интилишингиз билан илҳомлантиришингиз мумкин. Агар сиз уй бекаси бўлсангиз, уйингизда қандай йўлбошчилик қилишингиз уйингиздагиларга мақсадли йўналиш бериши мумкин. Муқаддас Китобдаги буюк ҳақиқатда шундай дейилади: *нимани эксанг, шуни ўрасан*. Агар сиз тинмай яхшилик қилсангиз, охир оқибат мукофотланасиз.

Салобат пойдевори

Бизнес касодга учрашининг асосий сабабларидан бири шундаки, кўпчилик фақатгина бошлиқ бўлиш учун иш бошлайди. Бу корхона очиш учун жиддий сабаб бўла олмайди. Бундай бошланиш камдан-кам ҳолларда тўсиқлар ва муаммоларни енгиб ўтиш ва айниқса муваффақиятга эришиш учун зарур бўлган важга эга. Кўпчилик одамларни хато қилишга мажбур қиладиган исёнкор фикрлари бор. Улар шунчаки ўртамиёна бўлиб қолишни хоҳламайдилар. Ўз даражасини оширишга интилмаганлар бўш вақтларининг кўп қисмини катта ғалабаларни орзу қилиб ўтказадилар. Аммо агар биз ҳақиқатан ҳам ҳаётимизни мазмунли қилишни хоҳласак, шунчаки буюкликка интилиш сизни буюк қилади деган ҳаёлдан воз кечишимиз керак. Тарихда из қолдирганлар бутун эътиборни ўзларига эмас, балки маҳсулотга қаратганлар.

Буюкликка интилганлар – ўтакетган худбин (эгоцентрик) бўлишади. Қачонки ўтакетган худбин, ўзига бино қўйган одам ҳокимиятни ўз қўлига олса, у золимга ва тарих учун фалокатга айланади. Мансаб ва ғурур инсонни кичик ва аҳамиятсиз қилиб қўяди.

Ҳақиқий буюклик инсон ўз меҳрини ва эътиборини ўзига қаратмагандагина келади. Мусо учун одамларни Худога бемалол сажда қилишлари учун уларни қулликдан озод қилиш жуда муҳим эди. Сукрот учун бу билим эди. Микеланжело учун бу ҳақиқатни ифодаловчи тасвир эди. Лев Толстой учун ҳақиқатни тасвирлайдиган адабиёт эди. Эйнштейн учун «ақлнинг табиатда ўзини намоён қилиши»ни тушунтирган илм-фан эди. Исо учун бу – одамлар Худо билан ярашишлари ва У уларни яратган мавқега ва буюкликка эришишлари учун гуноҳдан қутқарилиши эди. Инсоният тарихига ижобий таъсир кўрсатган ҳар бир киши ўзини ифода этишдан кўра мақсад ва маҳсулотга катта аҳамият берган. Дикқатни ўзига эмас, балки бирор нарсага

каратиш, кун тартибини инсоният тараққиётининг кучли дастагига айлантиришга куч беради.

Биз нима қилсак, ҳаммасини яхши бажаришимиз керак. Агар бирор нарсани ёмон қилаётган бўлсак, яхши бажаришни бошлаш учун қўлимиздан келган ҳамма нарсани қилишимиз керак. Қилаётган ишимизга бутун қалбимизни бағишлашимиз керак. Буюклик буюк бўлиш истагидан эмас, балки ниманидир юқори даражага олиб чиқиш истаги ва қатъиятидан туғилади. Ким бўлишимиздан қатъи назар, қандай ҳурмат ва мавқега эга бўлишимиздан қатъи назар, мақсадни белгилаб олган бўлсак, бор эътиборимизни, бор кучимизни унга қаратган бўлсак, муваффақиятга эришамиз. Аҳамиятсиз иш қилиб, уни аҳамиятлилик даражасига кўтарган киши - буюк раҳбарга муносиб бўлганидек, жаҳон миқёсида эътирофга сазовор бўлган одам ижодкордир.

Маҳсулот муваффақияти учун амалий қоидалар

Маҳсулотингизни муваффақиятли қилиш учун биринчи қадам - маҳсулотингизни сизнинг иштиёқингизга айлантиришдир. Агар маҳсулот ўзингизга ёқмаса, уни бошқа бировга ёқиши даргумон. Ҳақиқий севги иштиёқи ҳар қандай касалликдан кўра юқумлироқ. Агар маҳсулотингизга иштиёқингиз бўлса, сизнинг эҳтиросингиз бошқаларга ўтади. Виктор Киам «Ремингтон» устарасини шунчалик даражада яхши кўрар эдики, у бутун компанияни сотиб олди. Тижорий муваффақиятга унинг устарага бўлган иштиёқи сабаб бўлди, бу иштиёқ паст нарх ёки юқори сифатдан кўра кўпроқ устара сотди.

Кейинги тамойил: маҳсулотингизни фойдали қилиш, лекин иложи бўлса, зарур қилиш. Маҳсулот зарур бўлиши керак. Жорж Вашингтон Карвер деярли ҳеч ким эътибор бермаган ерғоқни олиб, уни фойдали қилди. Вашингтон ҳаёти – бизнинг маҳсулотимиз ёки хизматларимиз қанчалик кичик бўлишидан қатъи назар, бунинг исботидир. Агар биз етарлича фидойи бўлсак, маҳсулотимиз учун уларнинг қийматини оширадиган қўллаш усуллари топишимиз мумкин. Маҳсулотни яратишда ва уни қўллашда ижодкорлик салоҳияти намоён бўлиши керак.

Кейинги қоида: маҳсулотингиз муваффақиятли бўлиши учун унинг нархи ҳаммага мақбул бўлиши керак. Нарх қанчалик мақбул бўлса, шунчалик муваффақиятли бўласиз. Нарх биз олишимиз мумкин бўлган нарсага эмас, балки олишимиз керак бўлган нарсага асосланиши керак. Агар сиз ҳозирги пайт мавжуд бўлган монополиядан ёки маҳсулотингизга бўлган ўта юқори эҳтиёждан фойдалансангиз ва мижозларингиздан сиқиб чиқаришингиз мумкин бўлган ҳамма нарсани сиқиб чиқарсангиз, уларни бир муддат ушлаб тура оларсиз, аммо келажақда сиз уларни йўқотасиз, чунки улар бошқа ишлаб чиқарувчини топишлари мумкин. Очкўзлик ишлаб чиқаришни ўлдиради. *Сиз қўйнинг юнгини кўп марта қирқшингиз мумкин, лекин терисини фақат бир марта ошлашингиз мумкин.*

Агар бу нарса сизга идеалистик туюлса, мен сизга маълум даражада ҳақ эканлигингизни айтаман. Идеализм йўқ бўлиб кетишига *элтадиган* иллюзия бўлиши мумкин, аммо идеализмнинг йўқлиги умуман йўқ бўлиб кетишга олиб келиши мумкин. Агар сиз фойда учун идеализмдан воз кечсангиз, инсонийлигингизни ва муҳим шахс бўлиш имкониятингизни йўқотасиз.

Афсуски, хорижий мамлакатларда Америка Қўшма Штатларидан келган кўплаб ишбилармонлар ва амалдорларни «жирканч америкаликлар» деб аташади. Биз нафақат такаббурлик ва ўзига бино қўйганлик, балки макр ва тазйиқлар билан ҳам маҳсулотимиз сифатини йўқотиб қўйдик. Бу бир мунча вақт ишлаши мумкин, аммо охир-оқибат инкирозга учрайди.

Бир неча ўн йиллар олдин америкаликлар оддий қўл сиқиш билан битимни маъқуллайдиган ҳалол ва очиқ одамлар ҳисобланарди. Шунда легализмнинг нозик бир шакли миллат қалбига кириб борди ва *барча легалли (қонуний) нарсалар* тўғри деб ҳисоблана бошлади. Агар тарихчилар Американинг юксалишлари ва қулашларини тасвирлай бошласалар, улар бу моҳирона ёлғон ушбу буюк ва қудратли дарахтни кесган болта эканлигини аниқлайдилар. Агар биз чора кўрмасак ва жиддий ўзгаришлар қилмасак, «Америкада тайёрланган» ибораси тез орада ҳалоллик ўрнига паст сифатли, ҳаддан ташқари қиммат ва ёлғон сўзларининг синонимига айланади. Агар иложи борица кўпроқ олишга мақсад қилаётган бўлсангиз, сиз – инсониятнинг душманисиз. Яхудо Ишқариёт сингари, сиз ҳам кумуш тангаларингизни оласиз, лекин руҳингизни йўқотасиз.

Уинстон Черчилл таъкидлаганидек: «Агар йигирма ёшида одам либерал бўлмаса, қирқ ёшида эса консерватор бўлмаса - демак, унинг ҳеч қандай фикри йўқ». Аммо қирқ бир ёшида юрагини йўқотса, ақли тўғри ишлай олмайди. Ҳақиқий ҳалоллик идеализм ва прагматизм ўртасидаги мувозанатга эга. Тананинг тўғри ишлаши учун унга юрак ва ақл керак. Аммо, афсуски, кўрсаткич кўпинча прагматизм томон оғади. Биз тўхтаб, маҳсулотимизни қандай *мақсадда* таклиф қилаётганимиз ҳақида ўйлаб кўришимиз керак. Дунё ҳақиқатан ҳам америкаликларни севишни ва ҳурмат қилишни хоҳлайди, лекин бу севгининг асослари уларнинг ўзидан келиб чиқиши керак.

«МАРДЛИК ҚЎРҚУВНИ ЮЗМА-ЮЗ КУТИБ ОЛАДИ ВА ШУ САБАБДАН УНИНГ УСТИДАН ҲУКМРОНЛИК ҚИЛАДИ. ҚЎРҚОҚЛИК ҚЎРҚУВНИ БОСТИРИШГА ҲАРАКАТ ҚИЛАДИ ВА ШУ САБАБДАН УНИНГ ҲУКМРОНЛИГИ ОСТИГА ТУШИБ ҚОЛАДИ».

Кичик Мартин Лютер Кинг.

Маъмурият – ҳар бир корхонанинг мия ва асаб тизимидир. Мия танамизни бошқаргани каби у бутун корхонани бошқаради. Бошқа таркибий қисмларнинг сифати ва кучидан қатъи назар, агар маъмурият тўғри ишламаса, сизнинг корхонангиз мияси шикастланган соғлом танага ўхшаб қолади ва мутлақо назоратсиз ҳамда умуман фойдасиз одамларнинг бирлашмасига айланади. Ваҳоланки, маъмурият соғлом бўлса, корхона фаолиятининг турли соҳаларида юзага келган камчиликларнинг ўрнини тўлдириш, жиддий муаммоларни ҳал этиш имкониятига эга бўлади.

Ўсишни назорат қилиш ва саратон ўсимтасига қарши курашиш

Маъмурият, бу – корхона бошлангандиган жой. Ҳеч ким ҳеч қачон тегишли қарор қабул қилмасдан ишни бошламаган, қарор қабул қилиш эса маъмуриятнинг вазифасидир. Корхонани бошлашга қарор қилгандан сўнг, асосий эътибор маҳсулотлар, маркетинг, манбалар ва вақтга қаратилади. Кўпгина корхоналарнинг маъмурияти сифатли режалаштириш учун эмас, балки инқирозли вазиятлар туфайли аста-секин ўсиб бормоқда. Бундай тасодифий ривожланиш корхоналар қулашининг асосий сабабларидан биридир.

Агар маъмурият тартибсиз тарзда ўсиб кетса, у саратон ўсимтасига айланади. У ҳаётни ва корхонанинг қолган қисмини қуритмагунча ўсишда давом этади. Маъмурият қат-қат бўлиб ўсиб боради ва у самарасиз бўлиб, бутун корхонага юк бўлмагунча ўсади.

Кўпгина давлат идоралари – бузилган маъмуриятнинг яхши намунасидир. 1980 йили Америка ижтимоий ҳимоя хизматларида ишлайдиганлар ёрдам оладиганларга қараганда кўпроқ эди. Агар асосий мақсад энг камбағал одамларга ёрдам бериш бўлса, бундай кулгили нисбатга ҳеч қачон йўл қўйилмаган бўларди. Кўриниб турибдики, бўлимнинг ўзи ташкил этилган мақсаддан кўра муҳимроқ бўлиб қолганди.

Кўпгина корпорацияларнинг маъмурияти ҳам худди шундай касал. Мактаблар, касалхоналар, хайрия ташкилотлари, черковлар ва жамоатларда ҳам бир хил аҳвол. Маъмурият корхонанинг мия ва асаб тизими бўлганлиги сабабли, ўсаётган саратон ўсимтаси унинг учун ҳалокатли бўлади.

Қандай қилиб буни олдини олиш мумкин? Маъмуриятни бошқариш ва унинг устидан назоратни ривожлантиришга бошқа бўлимлар ишини режалаштириш каби эътибор бериш керак. Буни фақат самарали етакчиларгина уддалай олишади.

Ортиқча юклама: дўстми ёки душман?

Самарали етакчи яхши йўналтирилган бўлиши керак, лекин шу билан бирга жуда муҳим: «ЙЎҚ!» деган сўзни айта олиши керак. Масалан: агар маъмурият тузилган режага эга бўлгани учун эмас, балки шароит босими остида қарор қабул қилса, у ҳар сафар қўшимча ишчиларни жалб қилишга интилади. Бизнинг босимга биринчи жавобимиз қўшимча пул ва манбалар ажратиш эмас, балки ишни бажаришнинг яхшироқ йўллари топиш учун

фойдаланиш бўлиши керак. Яхши бошқариладиган корхона вақти-вақти билан ортиқча юкланиши мумкин.

Ҳар бир фаолият турининг давр (цикл)лари бор. Энг катта самарадорликка эришиш учун раҳбар ортиқча юклама ва кам юклама ўртасидаги тўғри мувозанатни топа олиши керак. Босимдан ижодий фойдаланиш мумкин, у бизга корхонадаги тизимни яхшилашга ва унинг мушакларини мустаҳкамлашга ёрдам бериши керак. Кўпроқ одамларни ёллаш ёки кўпроқ манбаларни сармоя қилиш танадаги ёғни кўпайтиради, бу эса корхонанинг юрагини заифлаштиради.

Президент Жимми Картер бир вақтлар “ноль бюджет”ни таклиф қилди. Режа ҳукуматдаги ҳар бир бўлимдан кейинги йилни ноль бюджет билан бошлашни ва кейин уларга ажратилган ҳар бир долларни ҳисобга олишни талаб қилди. Агар бундай дастур мавжуд бўлганида эди, у федерал ҳукуматнинг самарадорлигини сезиларли даражада оширган бўларди. Албатта, баъзи эҳтиёт чоралари талаб қилинади, лекин ҳукумат муассасаларининг оғирлиги остида иқтисодиёт кулашдан олдин шунга ўхшаш нимадир қилиш керак.

Маъмуриятнинг мунтазам жавобгарлигининг самарали тизими бўлмаса, у семира бошлайди ва хавфли ўсимтага айланади. Ўз-ўзига топширилган маъмурият шундай фикр юрита бошлайди ва шундай ҳаракат қила бошлайдики, худдики корхона у учун ва унинг манфаати учун ишлайди, аксинча эмас. Бунга йўл қўймаслик учун етакчи ўз хушёрлигини йўқотмаслиги керак.

Мукофотлаш омили

Бошқарув соҳасида сиз ўзингизга муносиб бўлган нарсани олишингиз керак. Ўзингиз хоҳлаганча ёки режалаштирганингизча ололмайсиз. Кўпгина корхоналарда самарали бошқарув ва кадрлар тайёрлашга катта эътибор қаратилса ҳам, бу тамойилга амал қилинмайди. Уларда ўртамиёналик мукофотланади, самарадорлик эса жазоланади. Ҳисобдорлик **hoi** бўлса, энг самарасиз бўлим энг кўп ходимларни ёллайди ва энг обрўли, кучли ва таъсирли бўлади. Шу билан бирга, оз сонли ходимларга эга бўлган энг самарали бўлим обрўни ва мукофотни йўқотади. Агар сизга номлар, самарали маъмурият керак бўлса, самарадорликни мукофотлашингиз ва ўртамиёналикни жазолашингиз керак.

Ижро этувчи директор

Тушунтириш содда бўлиши учун «ижро этувчи директор» атамасидан фойдаланамиз. Ким бўлса ҳам шундай номланишга ҳақли, генерал ҳам, жамоат чўпони ҳам.

Ижро этувчи директор бошқарувчидан кўра кўпроқ етакчи бўлиши керак. У корхона учун амалга оширилиши керак бўлган йўналишлар ва мақсадларни белгилайди. Яхши ижро этувчи директор концепцияга йўналтирилган ва бир вақтнинг ўзида тўла тасаввур қилиш қобилиятига ҳам

эга бўлади. Бироқ, у тафсилотларни тушуна олиши керак, акс ҳолда у ўз олдига ҳақиқий бўлмаган мақсадларни қўяди ва илҳом ўрнига чалкашликларни келтириб чиқариб, ўртамиёна раҳбарликни бошқаради.

Ижро этувчи директор ўзига хос мавқега эга. У катта имкониятларга эга, лекин катта қийинчиликларга ҳам дуч келади. Одатда тўла тасаввурга эга бўлган ягона одам. Муайян иш учун масъул бўлган бошқарувчилар одатда ўз ишини компания учун энг муҳим деб билишади. Маълум даражада улар шундай деб ўйлашлари ҳам керак. Ижро этувчи директор ҳар бир раҳбарнинг садоқатини рағбатлантириши керак, лекин шу билан бирга мувозанатни сақлаб тура олиши ва уларнинг босимига қарамай, мўлжалланган йўналишда ҳаракат қила олиши керак. Буни амалга ошириш учун ижро этувчи директор қаерга кетаётганини билиши ва керак бўлганда босимга эътибор бермаслик ёки бошқа тегишли чораларни кўриш учун жасорат ва матонатга эга бўлиши керак.

Мослашувчанлик билан уйғунлашган қатъият

Ижро этувчи директор, худди кема капитани каби, портни тарк этишдан олдин ҳам борар манзилни ва унга олиб борувчи йўлни билиши керак. Деярли ҳар бир режа биров ўзгартиришни талаб қилади, чунки ҳар бир рейсда кутилмаган тасодифлар мавжуд. Капитан маълум бир йўналишни сақлаб турган ҳолда ўзгартиришлар кирита олиши керак. Портда бўлганингизда, йўналишни аниқлаш осон, аммо бўрон тўлқинлари сизни режалаштирилган жойингиздан узоқроққа олиб кетганда, уни қайта ҳисоблаш анча мушкул.

Капитан хотиржам бўлиши керак. Бўрон пайтида сизни йўлдан учириб юборишига йўл қўймаслигингиз керак. Бирор киши самолётдан дарёга биринчи марта қараганида, у илон каби ғалати тарзда икки нуқта орасидаги йўлдан бир неча баравар кўпроқ масофани босиб ўтиб, ер бўйлаб айланаётганига ҳайрон бўлади. Нима учун дарёлар шундай оқади? Улар энг кам қаршилиқ йўлидан борадилар. Агар сиз тўсиқлар сизнинг йўлингизни ўзгартиришига рухсат беришга мойил бўлсангиз, мўлжалланган мақсадга масофа бир неча бор ортади. Аксарият кемаларда режалаштирилган йўналишдан узоқлашиш учун етарли ёқилғи ва бошқа воситалар йўқ. Сизнинг бу саволга бўлган муносабатингиз муваффақият ёки муваффақиятсизликни аниқлаб бериши мумкин.

Самолёт учувчиси сифатида мен энг яхши учувчи бўлишни ўзим учун фойдали деб қарор қилдим. Менинг жуда қаттиққўл ва талабчан ўқитувчиларим бор эди ва ҳар бир дарсдан сўнг парвозимдаги училишим менга ёмондек туюлар эди. Аммо мен самолётда яхши училишни ўрганмасам, парвозлар пайтида, фавқулодда вазият юзага келганда, жиддий қийинчиликларга дуч келишимни билардим. Машғулот парвозидан қайтганимдан кейин самолётга бошқа умуман қарашни истамаган кунларим ҳам бўлди. Мен ўзимни камситилган ва тушкунликка тушгандек ҳис қилардим, лекин кейинчалик, момақалдироқ ва бўронларда училишим керак

бўлганида, бу вақт давомида менинг барча маҳоратим талаб қилинганда, мен ўқитувчиларимнинг талабчанлиги учун Раббийга кўп марта миннатдорчилик билдирдим.

Такаббурлик бизни одамлардан узоқлаштириб қўяди, камтарлик эса бизни доимо ўрганишга ундайди. Буюк етакчилар ва бошқарувчилар ҳеч қачон ўрганиш ва тайёргарликдан тўхтамаслиги керак. Тайёргарлик ва режалаштириш ҳар қандай вазиятда тўғри танлов қилишга ёрдам беради.

Икки турдаги етакчилар

Етакчиликда иккита асосий ёндашув мавжуд – фаол ва консерватив, гарчи уларнинг ҳар бирида чексиз кўп вариантлар бўлсада. Одатда, энг машҳур етакчилар жуда фаол феъл-атворга эга бўлган. Бирок, муваффақиятли етакчиларнинг аксарияти, гарчи унчалик машҳур бўлмаса ҳам, консерватив характерга эга эди. Агар фаол етакчилар ўз вақтида ўзгариб, консерватив бўлиб қолишганида, улар бизнесда энг катта муваффақият қозонишарди. Камчилик бундай мослашувчанликка эришган. Келинг, ҳар бир турни алоҳида кўриб чиқайлик.

Фаол етакчи

Бу бир зарба билан бир вақтнинг ўзида бир нечта нишонларни уришга интилаётган «ашаддий ўйинчи». У яккама-якка курашни ёқтирмайди. У бир вақтнинг ўзида бир нечта рақиб билан жанг қилишни афзал кўради. Унинг муваффақияти ҳайратланарли. Аммо агар сиз бир нечта рақиб билан жанг қилсангиз, демак кўпроқ зарбаларга учрайсиз. Ҳаддан ташқари муваффақиятларга олиб келадиган тактикалар энг оғир мағлубиятларга олиб келиши мумкин. Аммо жанг қилмасангиз, ҳеч қачон муваффақиятга эриша олмайсиз.

Буюк етакчилар муваффақиятсизликдан катта чўққиларни забт этиш имконияти сифатида фойдаланишни ўргандилар. Аммо муваффақиятдан кўра муваффақиятсизликдан кўпроқ нарсани ўрганиш мумкин. Маълум бир муваффақиятга эришган ва муваффақиятсизликка учрамаганлар юзаки ва содда бўлиб қолишлари мумкин. Одатда, улар барча саволларга жавоблари бор деб ўйлашади. Аммо ҳақиқий етакчилар гапиришдан кўра кўпроқ тинглайдилар ва янада кўпроқ билим олишга интиладилар. Келинг, Американинг энг буюк раҳбарларидан бири бўлган Авраам Линкольннинг йўлига назар солайлик:

1831 йил - бизнесда муваффақиятсизликка учради.

1832 йил - Вакиллар Палатасига сайланмади.

1833 йил - бизнесда яна бир муваффақиятсизликка учради.

1836 йил - асабий тушкунликка учради.

1838 йил - Вакиллар палатасининг спикери этиб сайланмади.

1840 йил - сайлов коллегияси аъзоси этиб сайланмади.

1843 йил - Конгрессга сайланмади.

1848 йил - яна Конгрессга сайланмади.

1855 йил - Сенатга сайланмади.
1856 йил - вице-президент этиб сайланмади.
1858 йил - яна бир марта Сенатга сайланмади.
1860 йил - Президент этиб сайланди. Қўшма Штатларни қуткарди.

Инсон, масалан Аврам Линкольн, қандай қилиб президентлик лавозими йўлида бошдан кечирган бундай узлуксиз инқироз ва тазйиқларга чидаганини тушуниш қийин. Вақти-вақти билан уни ўз партияси ва ҳатто яқин дўстлари ҳам ташлаб кетишди. Аммо у кўзланган мақсадга эришгунга қадар мўлжалланган йўлга қатъий риоя қилди. Юқоридаги рўйхат бу чидамлилиқни тушунтиради. Бу одам муваффақиятсизликларни яхши биларди, лекин у ҳеч қачон орқага чекинмади! Ҳар бир янги мағлубият Линколнни янада қатъиятли қилди ва уни якуний муваффақиятга эришишга тайёрлади. Тўсиқлар бизни янада *яхшироқ* ёки *шафақатсиз* қилиб қўйиши мумкин. Танлов ўзимизнинг қўлимизда!

Биз ғалабалардан кўра, муваффақиятсизликлар пайтида кўпроқ тажрибага эга бўламиз. Аммо муваффақиятсизликдан кейин ҳеч қачон орқага чекинмаслигимиз керак. Агар муваффақиятсизликка таслим бўлсак, биз муваффақиятсиз одамга айланамиз. Аммо муваффақиятсизликдан қатъиятни ошириш учун фойдалансак, ғалабага эришамиз. Фаол етакчилар орасида унутилмас ва машҳур раҳбарлар бўлганини тарихдан кўришимиз мумкин. Уларнинг барчасининг ҳаётида ёрқин ғалабалар ва қатъиятчи мағлубиятлар ҳам бўлган. Аустерлиц ва Ватерлоо, Ченселорсвилъ ва Геттисбург. Улар йирик ғалабалар қозонишади ва жиддий ютқазишади, шунингдек, бутун қалбларини курашга бағишлашади.

Бундай турдаги одамлар бошқача яшагандан кўра ҳамма нарсани йўқотишни афзал кўришади. Агар сиз шундай феъл-атворга эга бўлмасангиз, бундай одамларни тушунишингиз деярли имконсиз бўлади. Ундай одамлар кам, аммо тарих уларни ортидан боради. Агар сиз улардан бири бўлсангиз ёки улардан бири билан ишласангиз, сизнинг йўлингиз мушкул. Уларнинг ҳар доим юракни ранжитадиган офат ва ҳаяжонли ютуқ ўртасидаги жуда нозик чизиғи бор.

Фаол феъл-атворнинг баъзи таърифлари:

КУЧЛИ ТОМОНЛАРИ:

- Камдан-кам ҳолларда тушкунликка тушади.
- Ҳеч иккиланмай ўзига оғир юкни олади.
- Қатъиятли.
- Ишбилармон.
- Ўз фикридан қайтмайди.

ЗАИФ ТОМОНЛАРИ:

- Меҳр-шафақат етишмайди.
- Чўрткесар бўлиши мумкин.

- Жуда юқори меъёрларни ўрнатади.
- Бошқалардан жуда кўп нарсани талаб қилади.
- Камдан-кам ҳолларда бошқаларни мақтайди.
- Импульсив, тез-тез шошилиш қарорлар қабул қилади.
- Стратегик жиҳатдан тўғри бўлса ҳам орқага чекинмайди.
- Ўзига кўп ортиқча юк олади.

Консерватив етакчи

Муваффақиятга эришиш учун консерватив етакчилар керак. Уларсиз чидаб бўлмас тартибсизлик вужудга келган бўларди. Улар барқарорлик ва чидамлилиқни таъминлайди. Уларнинг ҳаёти фаол етакчининг ҳаёти каби ҳаяжонли эмас, лекин одатда маънога тўла ва мақсад сари йўналтирилган. Уларни кўпинча “ернинг тузи” деб аташади. Улар фаол раҳбарларга қараганда секинроқ ҳаракат қилишади, лекин уларнинг даҳоси ҳам буюк.

Шимолий Виржиниядаги Ли армиясининг дивизия кўмондони генерал Лонгстрит шундай феъл-атворга эга эди. Кўплаб муваффақиятли жангларда у машҳур генерал Жексондан кам бўлмаган ҳисса қўшган. У жуда тез олдинга силжимасди, лекин уни аллақачон эгалланган позициядан ҳайдаб юбориш қийин эди. Кўпгина тарихчиларнинг фикрига кўра, агар урушнинг бутун жараёнига назар ташласангиз, Жексондан кўра кўпроқ Лонгстрит «тош девор» деган лақабга лойиқ деб айтиш мумкин. Лонгстрит ўз ҳаракатларида изчил эди. Бир томондан, унинг Геттисбург жангидаги секин олға силжиши Конфедерацияларга ўша жангда тез ғалаба келтирган бўлиши мумкин. Аммо бошқа томондан, агар Ли унинг маслаҳатига кулоқ солганида эди, «Пикет хужуми» бўлмас эди ва у жангда ва аҳтимол бутун урушда ғалаба қозониши мумкин эди.

Консерватив раҳбар ютқазади, чунки у тақдим этилган имкониятлардан қандай фойдаланишни билмайди. Унинг ғалаба қозониш сабаби эса, бунга амалга оширадиган бошқа ҳеч ким йўқ. Агар корхонада Жексон тирик бўлганда Шимолий Виржиния армиясидаги каби икки хил феъл-атвордаги раҳбарлар бўлса, унинг олдида ҳамма нарсада катта имкониятлар очилади.

Геттисбургдан сўнг Ли эътиборини Лонгстритга қаратди. Душман тарафнинг сони кўпайган бўлса-да, улар бир нечта ажойиб ғалабаларни қўлга киритишди. Баъзи тарихчиларнинг айтишича, улар ҳеч қандай жангларда мағлуб бўлишмаган, шунчаки уларда одамлар ва захиралар тугаб қолган.

Бу жангларнинг барчасида Лонгстритнинг даҳолиги яққол кўриниб турибди. Дарҳақиқат, у ихтиро қилган тактика кейинги юз йил давомида дунёдаги қўшинлар томонидан энг кўп қўлланилган. Аммо, шунга қарамай, Лонгстритни тарих Ли ва Жексонни эслаганидек, эсламайди. Одамлар ва тарих камдан-кам ҳолларда бу турдаги етакчини қадрлайди. Аммо, шунга қарамай, улар тарихнинг боришини ва инсониятнинг ҳозирги ҳолатини белгилаб берадилар.

Ҳақиқий доно раҳбар қачон фаол, қачон консерватив бўлишни билиши керак. Буни корхонангиздаги ҳар бир таркибий қисмнинг ҳолатига қараб аниқлаш мумкин.

Менда кўп жиҳатдан Ли армиясига ўхшаш бир ҳолат бор эди. Менда манбалар кам эди ва фаол бўлишдан бошқа иложим йўқ эди. Бу омон қолишимга ёрдам берадиган ягона тактика эди. Мен ғалаба қозониш имконияти билан ўз Геттисбургимга келганимда, менда шахсий “Лонгстритим” пайдо бўлди. У мендан консерватив бўлишимни сўради, лекин мен жуда ноқулай шароитларда шунчалик кўп ғалабаларни қўлга киритган эдимки, мағлубиятни имконсиз деб билардим. Бу – Титаник синдроми ва сизнинг яхши кемангиз чўкиб кетмагунча уни даволаш мумкин эмас. Ғалабалар сизни енгилмас деб ҳис қилишга мажбурлаши мумкин ва сиз ғам-ташвиш тортмай энг хиёнаткор ва хавфли сувларга тушасиз.

Бошқа томондан, муваффақиятсизликка учрамагунингизча, ҳеч қачон ғалаба қозонишни ўрганмайсиз. Энг доно ва самарали етакчилар, одатда кўплаб ҳалокатли мағлубиятларни бошдан кечиришган. Ажабланарлиси шундаки, Американинг энг муваффақиятли бизнесменлари камида битта банкротликни бошдан кечиришган. Афсуски, Америка бизнеси учун биз ўз ярадорларимизни отиб ташлашга мойилмиз. Бундай ҳаракатларнинг натижаси шундаки, яхши раҳбар бўлиши мумкин бўлган кўпчиликка иккинчи марта уриниб кўриш имконияти берилмайди. Энг хавфли етакчилар – ҳеч қачон ютқазмаганларидир. Битта ҳам навигация хатоси бўлмаган капитан Эдвард Смитни эсланг. Айнан шунинг учун ҳам у «Титаник»нинг биринчи сафарига капитан этиб тайинланган.

Генерал Грант фаол ва консерватив етакчиликнинг ажойиб мувозанатига эга эди. У стратегия танлашда жуда жасоратли ва стратегияни тайёрлаш ва амалга оширишда консерватор эди. Душман билан жанг қилганда иккиланмай курашарди, аммо етарли даражада доно ва эҳтиёткор эди. Шунингдек у мақсадга йўналган ва чидамли эди.

Ли буюк етакчи эди, лекин Грант фуқаролар урушидаги энг яхши генерал бўлган. Агар қўллари бўш бўлганда, эҳтимол урушни тезроқ тугатарди. Аммо у Вашингтоннинг аралашувларига қарши душман билан курашгандек курашиши керак эди. Шундай бўлса ҳам, у доимий аралашиш ва буйруқларининг ўзгаришидан хафа бўлмади, балки уларни ҳурмат билан, хотиржамлик билан четлаб ўтишни ўрганди. Ҳаддан ташқари фаол одам камдан-кам ҳолларда бундай сабр-тоқат ва итоаткорликка эга. Барча буюк етакчилар сингари, Грант ҳам ўз кўзланган мақсадига эътиборини қаратди ва шу туфайли урушда ғалаба қозонди.

Қийин вазиятлардан олиш мумкин бўлган фойда

Ишлар яхши кетаётганда деярли ҳамма раҳбарлик қила олади. Инқирозли вазиятларда тўғри раҳбарлик қилиш қобилияти ҳақиқий етакчиларни бошқалардан ажратиб туради. Кўпчилик учун инқироз, бу – фалокат. Лекин

хақиқий етакчи учун улар фойдаланиш имкониятидир. Муваффақиятсизликдан қўрқиш сизни таъқиб қилса, аниқ фикрлай олмайсиз.

Кўпгина жанубликлар ҳали ҳам Ли Шимолга бостириб кирмаганида қандай ғалаба қозонишларини айтиб беришни яхши кўрадилар. Бундай фикрлаш нотўғри эканлигини тушуниш учун ҳарбий мутахассис бўлиш шарт эмас. Инқироз беморнинг яшаши ёки ўлиши ҳақида қарор қабул қиладиган нуқта сифатида аниқланади. Конфедерация айнан шундай нуқтага етди. Висксбург ағдарилай деб турганди, конфедерация ярмига қисқартирилган бўларди. Захиралар ҳалокатли даражада тугаётганди. Иккала қўшиннинг жанглари ва йиғувчилари икки йил ичида бутун Виржиниянинг қишлоқ хўжалиги захираларини деярли бутунлай йўқ қилди. Армия томонидан қўлга киритилган барча буюк ғалабаларга қарамай, Жануб ҳалокат ёқасида эди. Чекинганча, қолган бир неча штатларни ушлаб туриш керак эди, гўё. Лекин Ли тарихдаги энг жасоратли ва энг буюк қарорлардан бири – хужум қилишни қабул қилди. Ҳаммаси аллақачон йўқотилгандек туюлганда, у Конфедерацияга тўлиқ ғалаба келтирди.

Дунё Лининг жасоратидан ҳайратда қолди. Баъзи йирик давлатлар Конфедерацияни тан олишга ва агар у Шимолликлар заминида камида битта жангда ғалаба қозонса, унга ёрдам беришга тайёр эди. Геттисбургда мағлуб бўлганидан кейин ҳам Ли Конфедерацияга қўшимча бир йил умр берди. Виржиния фермерлари қишлоқ хўжалиги ишларини бажариш учун жуда зарур имкониятга эга бўлишди, Шимолий Виржиния армияси эса бир неча ой давомида шимолдан озик-овқат маҳсулотларини олиб келишди. Баъзида яхши ҳимоядан кўра хужум яхшидир, лекин қўрқоқ одамлар бу имкониятдан кам фойдаланишади. Энг катта инқироз бизнинг энг катта имкониятимиз бўлиши мумкин, аммо бу имкониятдан фойдаланиш учун сиз етарлича совуққон бўлишингиз керак.

Таракқиётнинг хатарлилиги

Биз инқироз ғалаба учун имконият бўлиши мумкинлигини биламиз. Биз шунингдек, фаровонлик мағлубиятга олиб келиши мумкинлигини ҳам билишимиз керак. Кучли спорт жамоалари кучсиз рақибга мағлуб бўлган ҳолатлар кўп бўлган. Тарих империялар ўз кучларининг чўққисида ҳалокатли тарзда яралангани мисолларига тўла. Муваффақият сизни ҳеч қачон кутмаганингизда ҳалокатли зарбаларга қарши ҳимоясиз қолдириши мумкин.

Агар сиз чўққига чиқмагунингизча қоникмайдиган одамлардан бўлсангиз – унга қараб боришингиз керак. Акс ҳолда, сиз атрофдагилар учун оғирлик қилишингиз ёки бошқалар учун оғрикқа айланишингиз мумкин. Аммо сиз консерваторларнинг фикрига қулоқ солишингиз ва керак бўлганда уларнинг маслаҳатларига амал қилишингиз керак. Улар нафақат чўққига чиқишингизга, балки унда қолишингизга ҳам ёрдам беради.

Агар сиз фақатгина кичик ғалабаларни қўлга киритишни истасангиз, сизнинг омадингиз ҳам кичкина бўлиши мумкин. Агар бу сизнинг феъл-атворингизга кўпроқ мос келадиган бўлса, бошқача бўлишга уринманг, акс

ҳолда сиз ошқозон яраси ва юрак хуружидан ҳалок бўласиз. Лекин шу билан бирга, фаол феъл-атворга эга бўлганларни ҳам эътибордан четда қолдирманг. Улар сиз ҳаддан ташқари таваккал қилмай эриша оладиган имкониятларни кўрсатишлари мумкин. Улар, шунингдек, таваккал қилишдан бошқа иложингиз бўлмаган вазиятлар борлигини, ҳаттоки энг консерватив ўйинчилар ҳам баъзида шундай танловлар қилишини тушунишга ёрдам беради.

Қуйида консерватив феъл-атворга эга бўлган одамларнинг умумий хусусиятлари кўрсатилган:

КУЧЛИ ТОМОНЛАРИ:

- Яхши режалаштиради.
- Босимга яхши қаршилиқ кўрсатади.
- Камдан-кам ҳолларда ўзидан чиқиб кетади.
- Мажбуриятга содиқ.
- Дикқат-эътиборли.
- Белгиланган вазифаларни бажаради.
- Камдан-кам ҳолларда уни тўсатдан ҳайратга тушириш мумкин.
- Сабрли.

ЗАИФ ТОМОНЛАРИ:

- Имкониятларни қўлдан бой беради.
- Майда-чуйдаларга ҳаддан ташқари эътибор беради.
- Бошқаларни чарчатади.
- Жуда тез орқага чекинади.

Ўрта даражадаги самарали бошқарувчи

Одатда, бу ҳар қандай ташкилотдаги энг қийин позиция. Бундай одам энг кўп танбехни эшитади ва энг кам мақтовга сазовор бўлади. Ўрта даражадаги бошқарувчи ҳар қандай одам учун қийин ва миннатли лавозим, шунинг учун ўзингизни қулай ҳис қилиш ҳақида ўйламанг. Ҳеч ким бундай лавозимни якуний мақсад деб ҳисобламайди. У фақат юқори мавқега эришиш учун восита деб ҳисобланади. Шунга қарамай, кўпчилик уни эгаллаб, унда қолишади. Кўпчилик бу саҳрода ўлиб, ваъда қилинган ерга етиб бормайди.

Мусо исроилликларни Мисрдан ваъда қилинган юртга олиб бораётганида, жамики биринчи авлод саҳрода унга етиб бормасдан нобуд бўлди. Улар саҳрода худди шундай сабабга кўра, ўрта бўғиннинг бошқарув чўлида ўлиши сабабли ҳалок бўлишди – улар ишонишдан тўхтадилар ва шикоят қила бошладилар. Шикоят ўсишга олиб келмайди – у эзади. Фақат бунёд қилувчиларгина ўртамиёна бошқарувчи даражасигача кўтарилиши мумкин.

Мусо исроилликларга синов ва камтарлик учун чўлга олиб келинишганини айтди. Ўрта даражадаги бошқарувчининг лавозими ҳам худди шу мақсадни кўзлайди. Ҳаммаси тўғри бўлса, ҳамма яхши ишлайди. Қийинчиликлар ва тартибсизликлар бошланганда ким хотиржам ва

катъиятли бўла олади? Фақат зарур фазилатларга эга бўлганларгина. Ҳамма чўққига чиқишни *хоҳлайди*. Лекин мингтадан биттасигина бунинг учун керакли нархни тўлашга тайёр. Ўрта бошқарув чўли тахтга даъвогарлик қилаётган оддий даъвогарларни ҳақиқий мойланган даъвогарлардан ажратиб туради.

Исроил халқи Мисрда бўлганларида, уларга сут ва асал оқиб турган юрт ваъда қилинган эди. Аммо улар келган жойда сув ҳам йўқ эди! Бу берилган ваъданинг мутлақо акси эди. Ўрта даражадаги раҳбарлик, бу – сизнинг хизмат пиллапоянгизда кўришни хоҳлаган нарсангизга мутлақо зиддир. Ушбу лавозимга кирганингизда, устингиздан дарҳол совуқ сув қуйиб юборилгандек бўлади. У ерда доимий босим бор, ёрдам эса йўқ, қурбонлик бор, мукофот эса йўқ. Бу сизни бешафақат қилиб қўйиши ёки тоблаши мумкин, лекин ҳар қандай ҳолатда ҳам сиз бошқа одамга айланасиз. Бу ерда сиз ўз қатъиятингизни мустаҳкамлайсиз ёки ўзингизнинг ҳурматингизни йўқотасиз. Агар сизда қатъият ва интизом бўлмаса, йўлбошчилик орзуларга айланиши ва ҳеч қачон ҳақиқатга айланмаслиги мумкин.

Худо Исроил учун ваъда қилинган юртга эга эди ва У биринчи авлоднинг саҳрода нобуд бўлишини хоҳламади. Агар сиз ўрта даражадаги бошқарувчига айланган бўлсангиз, демак сиз мақсадларингизга эришиш йўлидасиз ва уларга эриша оласиз.

Имонни синовдан ўтказиш

Юқорида айтиб ўтилганидек, ваъда қилинган ерга кириш учун имон керак. Луғатда айтилишича, имон *“дадиллик ва ишончнинг шунчалик кучли бирлашувики, у инсон табиатининг бир қисмига айланади”*. Имон ишончдан кучлироқдир. Ишонтириш ақлнинг розилигини билдиради. Имон инсоннинг сажда қилиш объектидан ажралмаслигини англатади. Ишончлар янада ишончли далиллар таъсирида ўзгариши мумкин. Ҳақиқий имонни ҳатто ўлим ҳам олиб кета олмайди.

Имон – одатда диний атама ҳисобланади. Имон, бу – ўзимиз. Ҳамма нимагадир ишонади. Ҳар бир инсоннинг имони бор ва бизнинг имонимиз динни белгилайди. Бундан ташқари, атеизм - «инсонпарварлик» имонига асосланган диндир. Инсоннинг имони қанчалик кучли бўлса, унинг ҳаёти шунчалик шиддатли бўлади ва унинг атрофидагиларга таъсири кучаяди. Имон қанчалик кучли бўлса, инсоннинг таъсири шунчалик конструктив бўлади.

Имоннинг *«қоронғу томонлари»* ҳам бўлиши мумкин, Гитлернинг ақлдан оздирувчи ирқчилик имони ана шундай бўлиб, уни даҳшатли яралар қолдирадиган даҳшатли ишларга олиб келган. Инсоният бу яраларни ҳали кўп авлодларига етказади. Биз ўзимиздан сўрашимиз керак: «Имонимиз қандай? У ижобийми ёки салбийми? У қанчалик кучли?»

Масиҳийликда “эътиқод” ва “имон” ўртасидаги фарқ Масиҳнинг ҳақиқий издоши ва виждонини тинчлантириш учун ўзини алдаган иккиюзламачи ўртасидаги фарқга қадар келтирилади. Шунинг учун ҳам масиҳийликнинг

буюк даҳоси хаворий Павлус ақлдан эмас, *юракдан* келган имон нажот беради, деб ёзган. Фақат Худонинг мавжудлигига ишонадиган машҳур ва кенг тарқалган “*Худога бўлган ишонч*” жуда оз нарсани беради ва ҳақиқий масиҳийлик эътиқоди эмас. Биз шунчаки Унинг борлигига ишонишимиз керак, деган алдов инсоннинг Худога ҳақиқий имонни қабул қилишига тўсқинлик қилади.

Худди шу тамойил корхона ҳаёти ёки фаолиятининг барча жабҳаларига нисбатан қўлланилади. Мақсадларнинг тўғрилигига ишониш ва уларга ишонч ўртасида катта фарқ бор. Бу жарлик муваффақиятга эришган одамларни саҳрода мақсадсиз саргардонликда ўтказадиганлардан ажратиб туради. Улар айлана бўйлаб юришади ва ҳеч қаерга олиб келмайдиган узоқ йўлдан юришади.

Имонсиз одам – двигателсиз автомобилдир. У жуда чиройли кўринишга эга бўлиши мумкин, лекин у сизни ҳеч қаерга олиб бора олмайди. Имонингиз қанчалик кучли бўлса, шунчалик узоққа ва тезроқ борасиз. Оддий ишонч юзаки, у фақат ҳис-туйғуларни тинчлантириши мумкин. Имон – мақсад йўлида турган тоғларни ҳаракатга келтира оладиган тирик куч.

Мусо исроилликларни хурофотларидан халос бўлиш ва имонларини мустаҳкам имон қоясига айлантириш учун саҳрога олиб борди. Сизнинг чўлингиз, у бошқарувчилик лавозими бўладими, ёки сизни умидларингизни оқламаган жойда ушлаб турадиган бошқа ҳолатлар бўладими, сиз учун ҳам худди шундай қила олади. Агар сиз чўлингизга тўғри муносабатда бўлсангиз, у ҳиссий бўшлиқни кучга айлантиради! Қийинчиликларингизни имконият сифатида кўринг, *шунда* сиз ваъда қилинган ерингизга эришасиз. Агар қийинчиликлар сиз учун тўсиқ бўлишига йўл қўйиб берсангиз, сиз эски жойда қоласиз ва мақсадга эришолмайсиз.

Эркинликни синовдан ўтказиш

Мусо Исроилни Мисрдан олиб чиқишга муваффақ бўлди, лекин у исроилликларни Миср таъсиридан озод қила олмади, буни чўл қилиши керак эди. Исроилликлар Мисрда кул эдилар. Куллик – инсоннинг энг паст мавқеидир, лекин у ўзини озод қилиш қийин бўлган хавфсизлик ҳиссини беради. Исроил халқи қўйиб юборилиб, ваъда қилинган ерга олиб борадиган йўлдан юрганларидан кейин ҳам қийинчиликларга дуч келганларида, уларнинг кўплари ортларига қарай бошладилар ва у ерда яхшироқ яшашларига ишониб, Мисрга қайтишни хоҳладилар.

Ғалаба сари олға интилаётганлар ва ўз ҳалокатига қайтаётганлар ўртасидаги чегара айнан шундай. Ҳеч ким *эркин* бўлмагунча ўз мақсади ва тақдирига эриша олмайди. Озод одам кулликда яшашдан кўра саҳрода ўлишни афзал кўради. Биз токи қайтиб кетмасликка қарор қилмас эканмиз, йўл қанчалик қийин бўлмасин, олдинга қараб қадам ташлолмаймиз.

Кулликка таслим бўлишнинг энг аниқ аломати – *норозилик* ва *шикоят қилиш*дир. Шикоят қилаётган одам – иймонини йўқотган, чунки у аллақачон қалбида таслим бўлган. Ҳақиқий иймонга эга бўлган киши энг катта

тўсиқларни ҳам енгиб ўтади ва уларни енгиб ўтиш ва мақсадга янада яқинлашиш учун имконият деб билади. Бу кўр-кўрона оптимизм бўлиши мумкин эмас, бу ҳақиқий имон сифатида ниқобланган эътиқоднинг яна бир шаклидир. Оптимизм иссиқ саҳрода эриб кетади, ундаги чинакам имон тобланади ва мустаҳкамланади.

Имон тоғларни силжитади, йўлида ғов бўлган ҳар қандай одамни жойидан ўзгартиради. Ҳақиқий имон йўл очади, бировнинг йўлига эргашмайди. Шунинг учун ҳам ҳақиқий имон – ҳақиқий эркинликдир. Унга ҳеч қандай кишан солиб бўлмайди. Ҳақиқий эътиқод, бу – инсоннинг тақдири ҳақида шундай аниқ йўлбошчилик олиш қобилиятидирки, у тўлиқ амалга ошмагунча йўқолмайди. Ҳақиқий имон ҳар қандай тўсиқни йўқотади, лекин ҳеч қачон тўсиқ билан бартараф этилмайди. *Ҳақиқий* имон ваъда қилинган ерга етиб боради.

Исроилликлар саҳрода ўтказган дастлабки уч кунда ҳатто сувлари йўқ эди. Кейин улар дуч келган биринчи қудуқдаги сув шўр бўлиб чиқди. Бу ҳақиқатан ҳам синов эди. Улар Худо шўр сувни ширин сувга айлантиришни ният қилганини тушунишмади. Уларнинг умидсизликка биринчи жавоби шубҳалар ва шикоятлар бўлди, шу сабабдан қирғинга улар орасида эркинлик берилди.

Чанқаган ҳар бир одам уларни тушуна олади. Ҳақиқий чанқаш ўз-ўзини сақлаш инстинктларини уйғотади. Уларнинг шикоят қилиш учун асослари бор эди, албатта, лекин бу энг қийин синов ҳам ажойиб имконият эди. Ҳақиқий синов ҳақиқий имонни озод қилади. Ҳақиқий имон – қалбда бўлиб, у ташқи шароитга боғлиқ эмас. Ҳақиқий имон умидсизлик туфайли ўзгармайди, балки янада кучлироқ бўлади. Ҳақиқий имон доимо умидсизликнинг шўр сувларини имкониятнинг ширин сувига айлантиради. Агар умидсизлик шикоятга айланса, имонни бузувчи ҳаракат қилишга эркинликни олади, бизнинг йўлбошчилигимиз йўқолади.

Чўл, у қаерда бўлмасин, сизни яхшироқ ёки ёмонроқ қилиши мумкин. Қандай бўлишни фақат ўзингиз ҳал қиласиз.

18-БОБ МАРКЕТИНГ

Сизда энг яхши маҳсулотлар, энг яхши маъмурият, энг тўғри вақт ҳисоби ва етарлича манбалар бўлиши мумкин, аммо агар сизда маркетинг кучсиз бўлса, бу – сизни касодга учратиши мумкин. Дунёдаги энг яхши маҳсулотларга кучсиз маркетинг туфайли талаб бўлмаган.

Ушбу тадқиқотда биз маркетингни реклама ва сотиш сифатида таърифлаймиз, чунки бу икки фаолият йўналиши бир-бири билан боғлиқ. Бу боб – маркетинг соҳасидаги узоқ муддатли муваффақиятга боғлиқ бўлган баъзи тамойилларнинг қисқача шарҳидир.

Стратегик тадқиқотлар (бозорни ўрганиш)

Самарали маркетинг бозорни чуқур ўрганишдан бошланади. Шундагина сиз уни забт этиш стратегиясини ишлаб чиқишингиз мумкин бўлади. Агар сизда бу маълумот бўлмаса, уни қўлга киритиш режасини ишлаб чиқишингиз керак. Бозор тадқиқотлари маҳсулотингизни ривожлантиришда фойдаланадиган тадқиқотлар каби муҳим бўлиши мумкин. Сизда энг яхши маҳсулот намуналари бўлиши мумкин, лекин дунёдаги фақат учтагина одамда бу товарга эҳтиёж бўлса ва уларнинг иккитасида бу маҳсулот аллақачон бор бўлса, муваффақиятга умид қилиш жуда қийин. Маҳсулотларингиз бозори қанчалик катта бўлса, муваффақиятга эришиш эҳтимоли шунчалик юқори бўлади. Бозор қанчалик кичик бўлса ёки рақобатчилар қанча кўп бўлса, уни забт этиш учун кўпроқ маҳорат кўрсатишингиз керак бўлади.

Бозор тадқиқотларига оқилона сарфланган вақт ва манбалар сизни кўп марта катта йўқотишлардан қутқариши мумкин. Ушбу тадқиқот нафақат бозорни ўрганишга, балки маҳсулотни яхшилашга, уни қанча миқдорда ишлаб чиқариш кераклигини, қайси нархда сотиш кераклигини ва тайёр бўлгандан кейин уни бозорда тўғри тақсимлашга ёрдам беради. Юқорида айтиб ўтилганидек, қисман ушбу тадқиқот маҳсулотни ишлаб чиқаришдан олдин ҳам амалга оширилиши керак. Ушбу тадқиқотни тўхтатиш мумкин эмас, чунки бозор доимо ўзгариб туради.

Бозорни ўрганишда сизданда арзонроқ харажат эвазига ва аниқ амалга оширадиган кўплаб компаниялар мавжуд. Шундай компания корхонангизга керак бўлган капитални жалб қилишга ҳам фойдали бўлиши мумкин. Ҳар бир банкир ва инвестор биладики, сиз қанчалик холис бўлишингиздан қатъи назар, маҳсулотингизга бўлган муҳаббат ва муваффақият ҳақидаги орзуларингиз натижаларингизда акс этади. Бозорни тадқиқ қилувчи яхши фирма муваффақиятга эришиш учун билишингиз керак бўлган ишларнинг ҳақиқий ҳолатини аниқлаб ва айтиб беради.

Нишонга аниқ уриш

Кўпгина корхоналар учун яхши салоҳиятга эга юқори сифатли маҳсулотга кўпинча талаб йўқ, чунки реклама нотўғри бозорга йўналтирилган. Агар ушбу маҳсулотлар мос бозорга йўналтирилган бўлса, қилинган саъй-ҳаракатлар муваффақият билан якунланган бўлар эди.

Мисол тариқасида китобни олайлик. Қаттиқ муқовали қалин китоблар одатда фақат олим ва ўқитувчиларни жалб қилади. Бироқ, олим ва ўқитувчилар бутун бозорнинг жуда кичик қисмини ташкил қилади. Бундан ташқари, 150 саҳифали китобга яна икки саҳифа қўшилса, салоҳиятли ўқувчиларнинг бир фоизи йўқотилиши маълум бўлади. 250 саҳифалик китоб 150 саҳифалик китобга нисбатан салоҳиятли ўқувчиларнинг тахминан 50% ини йўқотади.

Юпқа китобларни қарама-қарши ижтимоий табақа вакиллари афзал кўради: корпорация раҳбарлари, чунки улар камроқ вақт олади ва оддий

одамлар, чунки улар камроқ кўрқинчли кўринади. Бошқа томондан, каттик муқовали қалин китобларни яхши кўрадиган олим ва ўқитувчилар, одатда, ингичка китобларни кам мазмунли ва шунинг учун ҳам уларнинг эътиборига унчалик лойиқ эмас деб билишади.

Агар сизнинг китобингиз корпорация раҳбарларига мўлжалланган бўлса, лекин 350 саҳифадан иборат бўлса, уни кичик ҳажмли китобни мамнуният билан сотиб оладиган оз сонли ўқувчилар сотиб олишлари мумкин. Баъзи муаллифлар олимлар учун мўлжалланган китобларни ёзадилар, аммо уларни олимлар сотиб олмайдиган юмшоқ муқовали кичик рисоалар сифатида чиқарадилар. Катта жилдли каттик муқовали китобларни чиқарадиган ва олимларни ўзига тортадиган бошқалар эса, кўпчилик олимларга ёқмайдиган оддий, оммавий услубда ёзадилар. Услубни қадрлай оладиганларни эса китобнинг ҳажми умуман қизиқтирмайди. Агар муаллиф ва ноширлар китоб фақат нашр этилиши режалаштирилган бир пайтда ўзлари қаноатлантирмоқчи бўлган талабни ўрганиб чиқишса, аксарият китоблар анча муваффақиятли сотилган бўларди.

Китобимнинг ҳар бир боби осонгина 150 ва ундан ортиқ саҳифага қадар кенгайтирилиши мумкин. Агар биз барча бобларни бирлаштирганимизда эди, китоб 1000 саҳифадан иборат бўлар эди, лекин бу китоб мўлжалланган тадбиркорлар уни ўқимаган бўларди. Шунинг учун мен асосий тамойилларни битта ихчам китобда баён этишга қарор қилдим. Агар у муваффақиятли бўлса, мен мавзунини тахминан бир хил ҳажмдаги кейинги нашрларда ишлаб чиқара оламан. Агар мен олимлар ва педагоглар учун китоб ёзишни режалаштирганимизда эди, қалинроқ муқовали китоб ёзган бўлардим.

Нуфузли реклама агентлиги ёки тадқиқот фирмасига ташриф буюриш нафақат кўп вақт ва пулни тежаш, балки муваффақиятсизликдан суғурталаши ҳам мумкин. Ўртача ишлаб чиқарувчи ўртача истеъмолчи каби ўйламайди. *Сиз мижозларингиз ёки салоҳиятли мижозларингиз каби фикрламайсиз-ку, тўғрими.* Самарали тадқиқот уларнинг кайфияти ва эҳтиёжларини тушунишга ёрдам беради. Сизнинг маҳсулотингиз уларнинг эҳтиёжларига жавоб бериши керак, уларни ҳар доим ҳам тушунмаслигингиз мумкин.

Қуйида самарали маркетинг стратегиясини ишлаб чиқишга ёрдам берадиган баъзи саволлар келтирилган:

1. Маҳсулотингизга ким *эҳтиёж* сезади?
2. Маҳсулотингизни қандай қилиб энг самарали тарзда мижозларга кўрсатишингиз ва тасвирлаб беришингиз мумкин?
3. Салоҳиятли мижознинг олдида ўзингиз боришингиз керакми ёки воситачи, улгуржи савдогар орқали ҳаракат қилишингиз керакми?
4. Агар сиз улгуржи савдогарлар орқали фаолият юритсангиз, реклама учун жавобгарликни ким ўз зиммасига олади ва қай даражада?
5. Айнан мижозларингизга қаратилган реклама нашрлари борми?
6. Маҳсулотингизни реклама қилиш учун қайси вақтни танлаш керак?
7. Маҳсулотингиз қисқа муддатда муваффақиятга эришадими ёки узок муддатли стратегияни ишлаб чиқиш керакми?

8. Маҳсулотингиз учун яна қандай реклама шакллари самарали бўлади?
9. Маҳсулотингизни ўзингиз сотасизми ёки сизга ёрдамчилар керакми?
10. Ёрдамчиларни маҳсулотингизни сотишга нима ундайди?
11. Сизда салоҳиятли мижозларингиз ҳақидаги энг сўнгги маълумотлар борми ёки уларни қайта тўплашингиз керакми?
12. Рақобатчиларингиз кимлар? Уларнинг кучли ва заиф томонлари қандай? Мижозлари уларга қанчалик содиқ? Қандай қилиб уларнинг рекламасини ўз фойдангизга айлантиришингиз мумкин?
13. Ўз маҳсулотингизни радио ва телевизорда реклама қила оласизми?
14. Қайси салоҳиятли мижозларда маҳсулотингизга *эҳтиёжи* йўқ, лекин айна пайтда улар учун нима фойдали? Масалан: агар маҳсулотингиз минерал сув бўлса, ичимлик суви ёмон бўлган шаҳар маҳсулотингизга эҳтиёж сезиши мумкин. Аммо сув яхши бўлган бошқа шаҳарларда ҳам маҳсулотингиз керак бўлиши мумкин.

Бу маҳсулотингизни самарали сотиш учун жавоб беришингиз керак бўлган меъёрий саволларнинг бир нечтаси, холос. Сиз ёки маҳсулотингиз ҳақида бошқа саволлар ҳам пайдо бўлиши мумкин. Масалан: корхона, бозор ҳажми, маҳсулотни яхшилаш харажатлари. Бундай тадқиқотлар ҳар доим зарур.

Хавфли тамойил: бир киши ҳамма учун ва ҳамма бир киши учун

Кўпчилик корхоналар фақат битта турдаги мижозлар ҳисобига бошлайди ва муваффақият қозонади. Бундай корхоналар одатда фалокат ёқасида яшайди. Сизнинг мижозларингиз қанчалик хилма-хил бўлса, корхонангиз шунчалик хавфсизроқ бўлади. Агар мижозингиз сиз билан яхши муносабатда бўлса ҳам, ҳамма нарса ўзгариши мумкин. Бу масалада ҳал қилувчи омил, бу – вақт, аммо биз бу ҳақда кейинги бобларда гаплашамиз.

Менинг чартер авиакомпаниям битта мижоз - «Дженерал моторс» туфайли ривожланаётганди. Улар ишлаб чиқаришни 15% га қисқартирганда, бизнинг даромадимиз 85% га камайди. Ҳатто компаниянинг юқори турувчи раҳбарияти ҳам бу қанча давом этишини билмас эди ва улар мени ёлғиз уларга ишонмаслигим ҳақида огоҳлантирдилар. Аммо мен учувчилар ва ердаги хизматларнинг барча ходимларини тарқ этишга қарор қилдим, чунки «Дженерал моторс» даги икки ҳафталик иш икки ойлик ишламай қолган вақтни қоплашини билардим. Мен «Дженерал моторс» билан алоқани сақлаб қолишга ҳаракат қилиб, таваккал қилдим, тушунишим бўйича, агар мен доимо уларнинг хизматида бўлсам, уни сақлаб қолишим мумкин эди.

Пасайиш, кутилганидан фарқли ўлароқ, бир неча ой давом этди ва тез орада менинг кичик компаниям инқироз ёқасида қолди. Охирги дақиқада биз мижозларни кенгайтиришга ҳаракат қилдик, бу бизни қутқариши мумкин эди. Лекин ДМ биздан 20.000 доллар қарзи бор деб ўйлаганимизда ўзимизнинг 20.000 долларлик қарзимиз борлиги маълум бўлгач шунчалик заифлашиб қолдикки, ўша 40.000 доллар бизни чўктириб юборди. Бир

пайтлар кунига 40.000 доллар ишлаб топар эдик, аммо ҳозир бу миқдор бизни банкротликка олиб келди.

Энди ўз ишончларим ёки умидларимга эмас, балки ҳақиқатга асосланган қарорлар қабул қилиш учун менда донолик ва тушуниш бор эди. Лекин бу дегани фикрлар ва умидларни ҳисобга олиш керак эмаслигини аниқлатмайди. Бу шуни аниқлатадики, сиз уларни қарор қабул қилиш учун *асосга* айлантирмаслигингиз керак.

Фақат далиллар, илтимос

Маркетинг билан шуғулланувчи одамлар ҳар доим нарсаларга катта оптимизм билан қарашади. Сиз уларнинг оптимист бўлишларини хоҳлайсиз, чунки бу уларнинг мавжуд бўлишига асосий сабаб. Одатда уларнинг оптимизми жуда ҳалол бўлади – улар бозорни ўзларига кўрингандек кўрсатишади, лекин барибир камчиликларни кўрмасликка мойилдирлар.

Агар уларнинг имони сабр билан уйғунлашган бўлса, улар ўз имонларини ҳақиқатдан устун қўйишлари ва уни ўзларига кўринадиган нарсага айлантиришлари мумкин. Шундай қилиб, улар оптимизмларини ҳақиқатга айлантиришлари мумкин. У қийинчиликлар ва муваффақиятсизликларни енгиб, уларни имкониятларга яратиш қарорига асосланган. Ва шунга қарамай, ҳақиқий имон, бу – нарсаларнинг ҳақиқий ҳолатини тўғри баҳолаш билан нарсаларнинг орзу қилинган ҳолатига йўлбошчилик ва умидни бирлаштиришдир. Ҳақиқатни қандай бўлса, шундай кўриш қобилияти тақдим этилаётган имкониятлардан фойдаланишга бўлган ишонч билан бирлаштириш муваффақиятли маркетингни яратиш учун зарурдир. Ўз-ўзини алдаш тезкор натижаларни бериши мумкин, аммо узоқ муддатли режада у деярли ҳар доим таназзулга ёки қулашга олиб келади.

Яхши ҳисобчилар, одатда, худди яхши сотувчилар ҳаддан ташқари оптимистик бўлганларидек, ҳаддан ташқари консерватив бўлишади. Яхши бошқарувчи иккаласини ҳам тинглаши керак, лекин уларга сиёсатни белгилашига йўл қўймаслиги керак. Улар ҳам, бошқалар ҳам маркетингни амалга оширишга ҳисса қўйишлари керак. Агар сиз ёлғиз ишласангиз, реклама сизга қандай ёрдам бериши мумкинлигини кўриб чиқинг ва қанча пул сарфлашни ҳал қилишдан олдин чек дафтарчангизга қаранг. Одатда энг яхши танлов мияга келган иккита жарлик ўртасида ётади.

Энг яхши реклама

Сизнинг муваффақиятингиз маҳсулотингизни қанчалик самарали реклама қилишингизга боғлиқ бўлиши мумкин. Буни амалга оширишнинг турли усуллари мавжуд ва сиз улардан қайси бири сизга кўпроқ мос келишини ҳал қилишингиз керак. Масалан, ўз хизматларини тақлиф қилаётган нейрохирургнинг рекламасини кўрсам менга унчалик ёқмайди. Шундай маҳсулотлар борки, улар учун энг яхши ва баъзи ҳолларда *ягона* реклама, бу – мамнун миждозларнинг тавсияси, яхши обрў ва эришилган муваффақият.

Бундай маҳсулотлар ҳар доим катта аҳамиятга эга ва юқори сифат меъёрларига жавоб беради.

Агар шундай бўлса, нима учун маркетингни мижозларнинг шарҳларига, яхши обрўга ва рекламага асосламайсиз? Албатта, турли хил маҳсулотларнинг маркетинги ҳар хил бўлиши мумкин. Дарҳақиқат, яхши обрў ва мамнун мижозлар маркетингнинг асосий стратегияси бўлиши керак. Агар биз мижозларнинг мамнун фикрларига эриша олмасак ёки етарлича юқори обрўга эга бўлмасак, бу маҳсулотларни, бошқарувни ёки ҳатто корхонани ўзгартиришимиз кераклигини кўрсатади.

Яхши тақризлар

Мижозларнинг фикрлари – рекламанинг энг самарали шаклларида биридир. Мана шунинг учун ҳам нуфузли газеталар ёки таниқли шахсларнинг фикрлари қиммат. Албатта, баъзи рекламаларни шубҳа остига қўйиш мумкин. Аммо таниқли шахснинг телевизорда чиқиши пайтида маҳсулотингизни яхши баҳолаш жуда фойдали бўлиши мумкин. Аммо бундан ҳам муҳими, мамнун мижознинг салоҳиятли мижозга бўлган фикри, бу – узоқ муддатли муваффақият учун мустаҳкам пойдевордир.

Самарали маркетинг, самарали ишлаб чиқариш каби, яхши режалаштиришга боғлиқ. Маҳсулотларингиз учун шундай стратегия ишлаб чиқишингиз керакки, маҳсулотингизни мамнун мижозлар реклама қилсин. Сиз улардан фикр-мулоҳазаларни олишингиз, кейин эса уларни реклама эълонларига жойлаштиришингиз мумкин. Лекин уларнинг фикрларидан фойдаланиш учун рухсат сўрашни унутманг.

Тавсиялар – фикр-мулоҳазалардан яхшироқ. Тавсия, бу – янги салоҳиятли мижознинг эътиборини тортадиган «маёқ». Тавсия мижоздан сиз учун қилишни сўрашингиз керак бўлган нарсас. Кўпчилик, агар улар ҳақиқатан ҳам мамнун бўлган бўлса, сиз учун бундай хизматни амалга оширишдан бош тортмайди. Мижозларингиздан товар ёки хизматингизга қизиқиш билдириши мумкин бўлган бошқа одамларни биладими ёки йўқми сўранг. Шунингдек, ушбу одамларга уларнинг номидан ёки уларнинг тавсиялари билан мурожат қилишингиз мумкинми ёки йўқлигини сўранг. Самарали маркетингни амалга оширишга ёрдам берадиган ҳеч нарсани ўтказиб юбормасликка ҳаракат қилинг.

Фикр ва тавсиялардан фойдаланмоқчи бўлсангиз, иккита асосий қоидага амал қилишингиз керак:

№1. Фикр билдирган одам яхши обрўга эга эканлигига ишонч ҳосил қилинг. Мамнун мижоз ўз соҳасида ҳурматга сазовор бўлиши шарт эмас. Баъзи одамлар билан бўлган муносабатлар сизга зарар етказиши мумкин.

№2. Ҳеч қачон бирор кишининг фикри ёки тавсиясидан унинг розилигини олмасдан туриб фойдаланманг, акс ҳолда доимий мижозингизни йўқотиб қўйишингиз мумкин.

Элчиларингизни ҳурмат қилинг

Маркетингда муваффақиятга эришишнинг яна бир асосий тамойили шундаки – унинг самарадорлиги бевосита шу ишни амалга ошираётган ходимларга бўлган ҳурмат ва уларга ҳақ тўлашга боғлиқ. Сотувчиларни кўпинча хуш кўришмайди ва кўпинча ўз компанияларида ҳазил марказида бўлишади. Аммо бутун компаниянинг муваффақияти ёки муваффақиятсизлиги кўп жиҳатдан уларга боғлиқ.

Сотувчингиз – сизнинг *элчингиздир*. Мутлақо бепарво ва лаёқатсиз ҳукуматгина ўзи ҳурмат қилмайдиган, қадрламайдиган элчини бошқа давлатга юбориши мумкин. Худди элчи ўз ҳукумати номидан гапирганидек, сизнинг сотувчингиз ҳам компания номидан гапирди. У учрашадиган одамлар учун - айнан у сизнинг компаниянгиздир. Салоҳиятли мижозларнинг сиз ҳақингизда қандай таассурот олиши унга боғлиқ.

Муҳим хислат

Бошқа одамлар билан мулоқот қилиш – барчамиз учун энг қийин вазифадир. Дунёда икки ака-ука Қобил ва Ҳобил бўлган бир пайтда улар тил топиша олмаганлар. Янги одам билан танишиш, унинг ишончини қозониш ва унга маҳсулот сотиш – жуда қийин иш. Агар сиз яхши элчиларга эга бўлишни истасангиз, маҳсулотни сотадиган одамлар энг юқори ҳурматда бўлиши керак.

Одатда ҳурмат бошлиқ томонидан кўрсатиладиган эътибор даражаси билан белгиланади. Агар хўжайин – ҳақиқий раҳбар бўлса, у табиий равишда ўзи учун энг муҳим бўлганларга катта эътибор беради. Эътибор хизмат пиллапоясида кўтарилиш ёки комиссиян мукофотларидан кўра самарали шижоат бериши мумкин. Яхши сотувчи одатда яхши пул топади. Унга ҳурматдан кўра кўпроқ пул керак эмас. Унга ҳурмат - эътибор кўрсатинг ва у сизга юз минг карра ошириб қайтаради.

Сотувчи учун жозибали ташқи кўринишга эга бўлишдан кўра, маҳсулотга ишониш муҳимроқ, албатта, агар, у ўз ишини ёлғондан эмас, чиндан севса. Маҳсулотни билиш ҳам муҳимдир. У сотаётган маҳсулотини қанчалик яхши билса, уни таклиф қилаётганда ўзини шунчалик ишончли ҳис қилади. Маҳсулотни билиш – ҳақиқий профессионал учун энг муҳим сифат. Ходимларни ўқитишга сарфланган саъй-ҳаракатлар катта фойда келтиради.

Тўғри бошлаш

Тўғри ташқи кўриниш маркетинг мутахассиси учун жуда муҳимдир. Мижознинг сиз ҳақингизда қоладиган биринчи тассуроти, бу – сизнинг ташқи кўринишингиздир. Агар сиз ўз маҳсулотингизни профессионал ёки ишбилармонларга таклиф қилсангиз, улар сизни биринчи навбатда ташқи кўринишингизга қараб баҳолайдилар. Жиддий услубдаги кийим деярли ҳар доим мос келади. Агар сиз жуда жиддий услубда кийинсангиз, камдан-кам ҳолларда кимнидир хафа қилиб қўйишингиз мумкин. Жуда ёрқин ва пала-партиш кийимлар мижозни сиздан узоқлаштириши мумкин. Кийинишда ошириб юбориш етишмовчиликдан кўра афзалароқ – мижознинг кўз ўнгида

галстук боғлашни бошлашдан кўра, галстук тугунини бўшатиб, пиджакни ечиб кўйиш табиийроқ кўринади. Кўнгилочар саёҳатлар учун яхталарни, спорт анжомларини сотаётганда эркин услубдаги кийим мос келиши мумкин, аммо шунга қарамай, аксарият ҳолларда озода ва жиддий кийим керак бўлади.

Одамларга яхши хулқ-атворни ўргатиш ҳам сизга катта фойда келтириши мумкин. Яхши хулқ-атвор нафақат яхши тассурот қолдиради, балки уларда ишонч уйғотади, бу жиҳат эса маркетинг билан шуғулланадиган мутахассис учун жуда муҳим.

Профессионал савдо агенти учун тинглаш қобилияти гапириш қобилияти каби муҳим. Тез ишлайдиган маъмур ёки тадбиркорни, уларнинг гапини эшитмайдиган одамдек ҳеч ким ғазаблантирмайди. Исmlарни ёки турли тафсилотларни эслаб қолиш қобилияти нафақат фойдали, балки жуда муҳимдир. Бу сиз ҳақиқатан ҳам тинглаганингизни ва айтилганларга муносабат билдираётганингизни кўрсатади. Бундан ташқари, маҳсулот билан боғлиқ муаммолар вужудга келса, у сиз билан боғланиб, тегишли хизматдан фойдаланиши мумкинлигини кўрсатади.

IBM фирмаси дунёдаги энг йирик компаниялардан бирига айланди. У керакли вақтда керакли маҳсулотни яратди. Шу сабабли у бозорда шундай мавқега эришдики, ҳар қандай бошқа маҳсулотни, биринчи навбатда, IBM маҳсулотлари билан таққослашарди. Бироқ, IBM нинг ўзи тарихий фалокатга эшик очиб берди. Бу, асосан, ўз шахсий мижозларига кулоқ сола олмагани учун содир бўлди. IBM, компьютер саноати катта бурилиш ясаганини пайқамади. Бир неча йиллардан бери у тўғри йўналишини йўқотган нуқтага қайтишга ҳаракат қилмоқда. Агар у ўша нуқтага қайтган тақдирда ҳам, рақобатчилар анча илдамлаб кетган ва уларга етиб олиш жуда қийин.

Яхши сотувчи феъл-атворидаги хусусиятлар

Ноёб одам, бу – савдо ва хизмат пиллапоysi бўйлаб кўтарилишда устунликка эришган одам. Бундай касб эгаларига хос бўлган феъл-атворнинг баъзи умумий хусусиятлари мавжуд. Бундай одамларнинг кучли ва заиф томонлари бор. Ушбу томонларни билиш сизга бу одамлар билан мулоқот қилишда ёрдам беради. Қуйида биз ушбу феъл-атворли хусусиятлар рўйхатини тақдим этамиз. Шунини эсда тутиш керакки, бу фақат умумлашмадир ва шунинг учун уларни фақат битта одамга боғлаб бўлмайди. Кучли томонлар (+) белгиси билан, заиф томонлари эса (-) белгиси билан белгиланади.

(+) *Улар ҳаётдан завқланишади.* Маркетинг бўйича мутахассис. Одатда улар нима учун бу иш билан шуғулланаётганини яхши тушунишади. Ҳаётга бўлган муҳаббати ва қизиқишлари шунчалик юқумлики, улар бошқаларга ёмон кайфиятдан халос бўлишга ёрдам бера олишади. Улар дўстона муносабатда бўлишга мойил. Улар бошқа одамлар билан самимий дўстликдан завқланишади. Керак бўлганда бошқаларга тез ёрдам беришади. Улар руҳий ҳолатни кўтаришлари мумкин. Ҳатто қийин вазиятларда ҳам

вазиятни бартараф этадиган ҳазил айтишлари мумкин ва кўпинча одамлар юзага келган қийин вазиятдан чиқиш йўлини дарҳол кўришади. Бошқалар улар билан бирга бўлишдан завқланишади ва улар кўпинча жамиятнинг юрагидир. Улар ҳатто бошқаларни ишда завқлантириши мумкин, бу эса самарадорликка сезиларли даражада таъсир кўрсатиши мумкин.

(-) *Улар осонгина чалғишади.* Улар кўп вақтларини ва атрофдагиларнинг вақтини бўш гапларга сарфлашга мойилдирлар. Улар ҳаётни жуда яхши кўрадилар, шунинг учун ўйин тугагач, зерикиб қоладилар. Дарҳол бошқа ҳис-туйғуларга ўтишга мойилдирлар. Улар тезда севиб қолишади, лекин тезда ажрашишлари ҳам мумкин. Улар ўз ортидан умидсизлик, бузилган муносабатлар ва қаҳрли душманлар изларини қолдирадилар. Улар жуда кўп ижобий ҳис-туйғуларга эга бўлганлиги сабабли, муаммолардан қочишлари ва камдан-кам ҳолларда юзага келган низоларни ҳал қилишлари мумкин.

Буни қандай тузатиш мумкин? *Улар интизомли ва ўлчовли (режасалаштирилган) турмуш тарзини олиб борадиганлар назорати остида ишлашлари керак. Агар улар доимо сизнинг эътиборингиз марказида бўлса, энг фойдали ва самарали ходимларга айланишади. Уларнинг олдига муаммо ва қийинчилик қўйиш орқали уларга чақирув беринг. Улар ҳаракат қилишни бошлашдан олдин ўз ҳаракатлари ҳақида ўйлаб олиши учун вақт беринг.*

(+) *Улар оптимист.* Бошқалар фақат муаммоларни кўрган жойда улар салоҳиятни кўришади. Улар қандайдир ишни бошлаш учун бошқалар сезмаган имкониятдан фойдаланишади.

(-) *Улар ҳаддан ташқари ҳис-туйғуга берилувчан.* Уларда ҳиссий бузилишлар ва депрессия мавжуд. Кўпинча ҳаддан ташқари оптимистик бўлганлиги сабабли, уларнинг ҳафсаласи пир бўлади. Улар муаммоларни сезмасликка ҳаракат қилишади, шунинг учун муаммога дуч келишса, шок ҳолатига тушадилар. Уларнинг «парвози» - «қулаш»нинг ойнадаги аксидир. Бу уларга таъсир қилиши ва ёмон одатларга олиб келиши мумкин. Улар кўпинча молиявий муаммоларга дуч келишади. Бунинг сабаби шундаки, улар ҳис-туйғуларга берилган ҳолда бирор нарса сотиб олишлари ва ўзларининг қобилиятларини ошириб юборишлари мумкин, аммо яна ҳис-туйғуларга берилиб, ҳисобни тўлашдан бош тортишлари мумкин.

Буни қандай тузатиш мумкин? *Уларга ҳиссиётларга берилмайдиган интизомли одамлар раҳбарлик қилишлари керак.*

(+) *Улар қувватга тўла.* Улар одатда қаттиқ ва узоқ вақт меҳнат қиладилар. Улар ҳар доим бошқа ходимларни илҳомлантириб, машаққатли ишни ўз бўйнига олишга тайёр.

(-) *Улар ишни чала қолдиришга мойилдирлар.* Улар бу масалани чин дилдан қабул қилишади ва уни охиригача етказишга чин дилдан умид қилишади. Аммо, ҳис-туйғуларга берилиб, улар одатда бу масалага қизиқишни йўқотадилар ва дастлабки қизиқиш сўнганда чалғишади. Шу сабабли улар тез-тез иш жойларини ўзгартирадилар. Улар ишни кейинги кунга қолдирадилар, охир-оқибат иш жуда кўп йиғилиб қолган бўлади ва

биринчи навбатда қайси ишни давом эттиришни билишмайди. Улар одатда ҳаммадан олдин бошлашади, лекин охирги бўлиб келишади.

Буни қандай тузатиш мумкин? *Улар учун қатъий ҳисобот тизимини йўлга қўйиш керак. Шунингдек, улар «ЙЎҚ» дейишни ўрганишлари керак. Улар ваъда қилган нарсаларни камроқ кутинг, шунда хафа бўлиб қолмайсиз. Уларни ҳар бир хатони тузатишга мажбурланг, айниқса, одамлар билан муомалада.*

Юқоридагиларни ўқиб, беихтиёр шундай одамлар билан муомала қилишга арзийдими, деган савол туғилади. Аммо, агар сиз уларнинг заиф томонларини тўғрилаш ва кучли жиҳатларидан фойдаланиш мақсадида уларни тушунсангиз ва улар билан ишлашни ўргансангиз, улар энг қимматли ходимларингиз бўлади ва унга айланиши ҳам мумкин. Улар сизнинг корхонангизни ҳеч қачон эриша олмаган чўққиларга олиб чиқиши мумкин. Аммо улар сизни чўққида ушлаб туролмайди.

Муқаддас Китоб одамларнинг феъл-атвори ва мойилликларини очиб беришда тенгсиздир. Ҳаворий Бутрус ўз табиатига кўра маркетингга мойил бўлган инсоннинг энг ёрқин мисолларидан биридир. Бутрус Масих ҳақидаги Хушхабарни биринчи бўлиб эълон қилган, лекин ноқулай шароитлар пайдо бўлганда Уни биринчи бўлиб тарк этганди. Бутрус кўрқоқлик туфайли Масихни тарк этмади. Ўтган кечада у бутун Рим когортасига қарши туриб берган. Рим когортасида 800 киши бор! Бундай одамлар осонгина тушқунликка тушадилар, лекин улар кўрқоқ эмас.

Айнан Бутрус сув устида юрган эди. Аммо айнан у деярли чўкиб кетай деди. Бундай одамлар тез ёниб, тез сўнади, лекин айнан улар кучини тезда тиклайди. Энг катта мағлубиятидан бир неча ҳафта ўтгач, Бутрус катта оломон олдида ваъз қиларди. Бундай одамларга иш беринг ва улар дарҳол ишга киришади. Бутрус жамоатни ташкил этишга муваффақ бўлди, лекин унга куч бериш учун Павлус керак эди. Павлус каби одамлар буюк раҳбар бўлиши мумкин, аммо улар – ёмон бошқарувчилар. Улардан улар бера олиши мумкин бўлганидан кўпроқ нарсани кутманг ва сизнинг маркетинг бўйича мутахассисларингиз сизнинг энг қимматли ходимларингизга айланишади.

Сотиш

Яхши сотиш тизими бўлмаса, энг самарали реклама ҳам беҳуда кетиши мумкин. Янги маҳсулотга бўлган талаб, агар уни сотиб оладиган жой бўлмаса, тезда йўқолади. Тараққиёт одамларни қулайликларга ўргатди. Корхона муваффақиятининг асосий қисми унинг маҳсулотларини сотиб олиш қанчалик қулайлиги билан белгиланади.

Сотиш тизими реклама каби яхши режалаштирилган ва амалга оширилган бўлиши керак.

Мен реклама ва сотишни бирлаштираман, чунки улар бир-бирига таъсир қилади. Маҳсулотингиз кимга мўлжалланган? Агар у кенг оммага қаратилган бўлса, рекламани машҳур мусиқа дастурлари пайтида, радио ёки телевидения

бўйлаб кўрсатишингиз ва супермаркетлар тармоғи орқали тарқатишингиз мумкин. Агар маҳсулотингиз молиявий жиҳатдан яхши таъминланган одамлар учун мўлжалланган бўлса, уни классик мусиқа дастури давомида реклама қилишингиз ҳамда ихтисослашган бўлимлар ва дўконлар орқали тарқатишингиз мумкин. Реклама стратегиянгиз сотиш стратегиясига мос келиши керак.

Товарларни почта орқали сотиш қулайлиги туфайли у тобора оммалашиб бораётган тарқатиш усулига айланди. Агар истеъмолчи ўз вақтини тежайдиган бўлса, у учун етказиб бериш нархи дўконга ташриф буюриш вақтининг нархидан паст бўлади. Шу билан бирга, агар сиз ўз маҳсулотингизни дўкон витринасига жойлаштирсангиз, бу орқали сиз уни реклама қилаётган бўласиз ва ҳар сафар кимдир ўтиб, уни кўрганда маҳсулот кўшимча реклама олади. Агар сиз тўғри етказиб бериш тизимидан фойдалансангиз, салоҳиятли мижозлар эътиборини жалб қилиш учун бошқа самарали реклама усуллари ишлаб чиқишингиз керак бўлади.

Энг самарали маркетинг, бу – реклама ва сотишнинг бирикмасидир. Агар сиз уларни ажратмасангиз, унда сиз уларни уйғун бирликда сақлашга интиласиз. Энг яхши реклама ёмон сотиш тизими томонидан йўқ қилинишини унутманг. Қайсидир маънода, бу етакчи (реклама) ва бошқарувчи (сотиш) ишининг жамланмасига мисолдир. Биргаликда ишлаш учун иккаласи ҳам зарур.

19-БОБ МАНБАЛАР

Сиз ажойиб маҳсулот, ажойиб маъмурият, ажойиб маркетинг, тўғри вақт ҳисобини амалга оширишингиз мумкин, лекин манбаларнинг етишмаслиги сизнинг корхонангизни муваффақиятсизликка олиб келиши мумкин. Манба пул ва ишлаб чиқариш учун зарур бўлган турли материаллар киради.

Пул – ҳар қандай корхонанинг ажралмас қисмидир. Уларсиз ҳеч нарсага эриша олмайсиз ёки агар улар етарли бўлмаса, жуда оз нарсага эришасиз. Маблағнинг етишмаслиги – Америка бизнеси муваффақиятсизликка учраганининг биринчи сабаби.

Бизнесни бошлаш учун маблағ олишнинг баъзи осон йўллари ҳалокат уруғи бўлиши мумкинлигини билишингиз керак. Ҳар бир бизнес пул топиш учун яратилади. Агар сиз тадбиркор бўлсангиз, бу сизнинг биринчи рақамли вазифангиз. Корхонангиз қандай бўлишидан қатъи назар, манбалар – сизнинг асосий ташвишингиздир. Бу бобда биз ушбу вазиятни ўзгартириш учун оқилона ва амалга оширилиши мумкин бўлган режани таклиф қиламиз. Агар сиз унга амал қилсангиз, энг катта муаммоингизни энг кичик ташвишга айлантира оласиз, кучингизни эса янада катта ва мустаҳкам натижаларга олиб келадиган бошқа ишларга йўналтиришингиз мумкин.

Қон томирлари

Сизнинг манбаларингиз, яъни захираларингиз – корхонангизнинг ҳаётий даражада муҳим асосидир. Агар қон (молия) оқмаса, бошқа барча компонентлар заифлашади. Агар молия оқими чекланган бўлса, корхона доимо юрак хуружи ёқасида бўлади. Агар сиз ёмон манбадан «қон қўйдирсангиз», у сизни касал қилиши ёки ҳатто ўлдириши мумкин.

Сиз худди ўзингизнинг қонингиз ва қон айланиш тизимингиз каби капитал оқими келиб тушишига эътибор қилишингиз керак. Агар сизда етарли даромад бўлмаса ва барчаси ишлаши учун ҳақиқий режангиз бўлмаса, корхона очмаслигингиз керак. Бошқа томондан, сизнинг режангиз оптимистик башоратларга асосланмаслиги керак. Бизнесда баъзи вазиятларда оптимист бўлишингиз керак, лекин бу ўша вазият эмас.

Фойдали профессионаллар

Банкирлар корхонангизни режасини тузишда ёрдам беришлари мумкин, лекин банкирлар одатда бизнесни яхши тушунмасликларини эсдан чиқармаслик керак. Агар бу нарса уларнинг қўлидан келса, улар банкларда эмас, бизнесда ишлашарди. Аммо банкирлар жуда муҳим нарсани – корхонангиздаги қон (капитал) оқимини қандай ушлаб туришни жуда яхши билишади. Ва шунга қарамай, банкирларнинг ортиқча ёрдамидан эҳтиёт бўлинг, бизнесни ўзингиз бошқаришга ҳаракат қилинг. Банкирларингизга бизнесингизни сизнинг ўрнингизга бошқаришига йўл қўйманг.

Ҳисобчи (бухгалтер)лар сизнинг корхонангиз учун мустаҳкам молиявий режани тузишда катта ёрдам бериши мумкин, аммо уларнинг ҳаммаси ҳам бизнесни тушунмайди. Ва шунга қарамай, корхонада улар ҳам керак. Улар сизнинг корхонангизнинг соғлиғини назорат қилишга ёрдам бериши мумкин. Шундай бўлса-да, ҳисобчилар бизнесингизни бошқаришига йўл қўймаслигингиз керак.

Худди шундай, кам сонли адвокатлар бизнесни ҳақиқатан ҳам тушунадилар, уларнинг билимлари жуда фойдали бўлиши мумкин. Лекин уларга ҳам корхонани бошқаришга рухсат бермаслик керак.

Бу мутахассисларнинг барчаси, худди шифокорлар каби, сизнинг бизнесингиз учун керакли текширувларни ўтказиши ва соғлом турмуш тарзи йўлида қолишингизга ёрдам бериши мумкин. Айтганимиздек, бу мутахассисларнинг баъзилари бизнесни ва ҳатто сизнинг бизнесингизни ҳам тушунишлари мумкин, аммо жуда камдан-кам ҳолларда. Кўпинча, улар шунчаки бизнесни яхши биламан деб ўйлашади, чунки улар у билан чамбарчас боғлиқ, лекин аслида улар бу ҳақда ҳеч нарсани тушунишмайди. «Душманнинг ўпичидан дўстнинг зарбаси афзал» деган мақол бор. Банкирингиз ва ҳисобчингиз билан кўп учрашувлар режангиз учун ёмон яқунланиши мумкин, аммо бу дўстларингизнинг зарбалари сизни ҳалокатли мағлубиятдан қутқариши мумкин.

Шу билан бирга, агар сиз ушбу мутахассислар каби консерватив бўлсангиз, корхонангизнинг етакчиси бўла олмайсиз. Агар сиз ўта

консерватив бўлсангиз, муваффақият қозонишингиз даргумон. Хавфсиз корхона камдан-кам ҳолларда катта муваффақиятларга эришади. Адвокатларингиз боришингиз керак бўлган йўналишга тўсқинлик қилмаслиги керак. Аммо агар сиз уларни тингласангиз, сиз кўра олмайдиган хавфдан қочишингиз мумкин. Нотаниш сувларда ҳаракат қилиш учун сизни қутаётган хавф-хатарлардан хабардор бўлишингиз керак.

Кўп тарқалган хатолар

Капитал масаласини битта бобда батафсил кўриб чиқишнинг иложи йўқ. Бу ерда биз корхона фаолиятига тегишли бўлган бир нечта кенг тарқалган хатолар ёки ўтказиб юборилган имкониятларга эътибор қаратамиз.

Кўп ҳолларда, 1-рақамли хато бу «бухгалтерия ҳисоби»ни туза олмаслик ва аниқлай олмаслик деб ҳисобланади. «Бухгалтерия ҳисоби» бу ҳолда «захираларингизни ҳисобга олиш» деган маънони англатади. Агар сиз уларни тўғри ҳисоблай олмасангиз, қон кетиши муқаррар. Тўхтовсиз қон кетиши ҳар бир одамни заифлаштиргани ва охир-оқибат ўлимга олиб келгани каби, тўғри ҳисоб-китоб тамойилларидан фойдаланмаслик сизнинг бизнесингизга ҳам таъсир қилади - ўлимга олиб келади.

Бухгалтерия ҳисоби тамойилларидан фойдаланиш бутун ташкилотингизнинг мустаҳкамланишига олиб келади. Ушбу тамойиллар сиз учун янги тушунчалар ва самарали бошқарув стратегияларини очиб беради. Мухтасар қилиб айтганда, бухгалтерия ҳисоби корхона ишини режалаштириш ва ташкил этишга ёрдам беради. Бу эса корхонангизнинг ишини билишингизни ва ҳар қандай муаммони ҳал қилишга тайёр эканлигингизни, шунингдек, тезроқ ҳаракат қилаётганлигингиз ва дуч келган ҳар қандай имкониятдан фойдаланаётганингизни англатади.

Энг кўп учрайдиган муаммоларни ҳал қилиш умумий ҳисоб-китобни аниқлаш ва тузиш, шунингдек, корхона ишлай бошлашдан олдин унга доимий эътибор беришдан иборат. Аксарият тадбиркорлар концепцияга асосланади. Бу майда тафсилотлар зериктириб қўядиган ва улар билан шуғулланишни ёқтирмайдиган хаёлпарастлардир.

Аммо тўғри ҳисоблаш ўз-ўзини тарбиялаш ва доимий эътиборни талаб қилади. Сиз ўз-ўзингизни қатъий тарбиялашингиз керак.

Тадбиркорларнинг иккинчи эҳтимолий хатоси, бу – жуда катта молиявий қарзга боғлиқлик. Агар сиз 10% қарз олган бўлсангиз, фоизларни тўлаш учун сиз 10% қўшимча даромад олишингиз керак бўлади. Қарз баъзан ягона муқобил бўлади, лекин унга, албатта, фоиз жуда юқори бўлмаса, охириги чора сифатида кўриб чиқиши керак.

Уни қандай тузатиш мумкин? Сиз олдингизга муҳим мақсад қўйишингиз керак – қарзлардан холи бўлиш. Ўз корхонангизни очаётганда, хусусий капитал, чекланган шериклик ва бошқа шу каби имкониятларни кўриб чиқинг. Буларнинг барчаси ижобий ва салбий томонларга эга, аммо энг салбий томонлари ҳам қарз олгандан яхшироқ.

Агар сиз ўз корхонангизни очиш учун қарзга ботган бўлсангиз, маълум вақт ичида ушбу қарзларни тўлашни мақсадларингиздан биринчисига айлантиринг. Акс ҳолда, бу одатга гиёҳвандлик каби одатланиб қоласиз.

Қарзларингизни имкон қадар тезроқ тўлаш, кутилмаган харажатлар учун захира капиталини яратиш каби осон. Буни қандай амалга ошира оласиз? Бунинг учун ҳисоб-китоб, интизом, матонат ва жасорат талаб этилади. Бу ерда муҳими режани бажариш тезлиги эмас, балки изчиллик ва қатъиятдир. Шундай қилиб, ҳақиқий муддатларни белгиланг. Мана қарздан қутулишнинг оддий ва амалга ошириш мумкин бўлган режасига мисол.

1-қадам. Бошқа қарз олманг. Мавжуд қарзларни қайтаринг. Яна қарз олиш васвасасига бошқа муаммога дучор бўлиш деб қараш керак. Сиз ўзингизни охириги марта пул олишга ишонтира оласиз, лекин яна олганингиздан сўнг кейинги сафар ўзингизни тўхтата олмайсиз. Бу қарамлик охир-оқибат корхонангизни йўқ қилади.

Сиз фақат шу йўл бор ва ҳамма ҳозир шундай йўл билан бизнес қилмоқда деб ўйлашингиз мумкин. Дарҳақиқат, деярли барча тадбиркорлар шундай қилишади. Ҳозирги кунда бутун бизнес пул билан таъминловчи бўлишга муваффақ бўлган бир нечта одамларга қарам бўлиб қолган. Агар сиз иш бошлаётган бўлсангиз, бундай қарамликка тушиб қолманг. Агар сиз аллақачон унинг ичида бўлсангиз, ундан халос бўлинг.

2-қадам. Захира фондларини яратинг. Фойданинг 1% ини дахлсиз фондга ажратиб қўйинг, пулни фақат корхона мавжудлиги учун хавф мавжуд бўлганда олишингиз мумкин. Дахлсиз фонд етарли захирага эга бўлгач (умумий бюджетнинг уч ёки олти ойлик миқдорида), захира фондига яна 1% қўшинг. Жами даромадингизнинг 2% миқдорида ажратиб боринг. Агар ҳақиқатан ҳам жиддий қийинчиликлар туғилмаса, бу 2% ишлатилмаслик керак. Захирада етарлича маблағ тўплангач (умумий бюджетнинг уч ёки олти ойлик миқдорида), ўша 3% ни (шу жумладан, аллақачон ташкил этилган дахлсиз фонднинг 1% ини) қарз олмаслик учун, зарур бўлганда фойдалана олиш мақсадида корхона фондига ўтказишни бошланг.

Ҳар қандай бизнес, хайрия ташкилоти, жамоат (черков) ёки ҳатто оила захира фондларини яратишда 3% йўқотилганини сезмасдан ҳам, ўз даромадларининг атиги 97% идан фойдаланган ҳолда фаолият юритиши мумкин. Агар буни қила олмасангиз, сиз молиявий фалокат ёқасида яшаётган бўласиз. Ушбу захиралар сизнинг корхонангизнинг юрагига оғирлик қиладиган юқори фоиз ставкалари бўйича қарз олишдан қочишингизга ёрдам беради.

3-қадам. Камроқ миқдор билан яшашни ўрганинг. Захира фондларига инвестициялар ҳажмини ҳар йили 2% га оширишни мақсад қилиб қўйинг. Фақатгина беш йилнинг ичида сиз даромадингизнинг 90% дан камроғига деярли оғриксиз кун кечиришни ўрганасиз. Иложи бўлса, буни тезроқ бажаринг, аммо молиявий саломатлик учун вақт эмас, балки ҳаракатлар кетма-кетлиги муҳимдир.

4-қадам. Активларингизни тўғри бошқаришни ўрганинг. Пул қийматининг вақт омилидан банклар манфаати учун эмас, балки ўз манфаатингиз учун фойдаланишни ўрганинг. Мисол тариқасида, йиллик даромади 100.000 доллар бўлган кичик корхонанинг захира фондларидан қандай фойдаланишни кўриб чиқайлик. Шунингдек, улар захира фондига йилига 3% ёки 3.000 доллар миқдорида ажратма қилишади. 1-жадвалда бу кичик жамғармаларнинг вақт ўтиши билан турли фоиз ставкаларидаги қиймати кўрсатилган. Агар сизнинг даромадингиз 200.000 доллар бўлса, бу рақамларни икки баробарга оширишингиз керак. Йиллик даромадингиз 1.000.000 доллар бўлса, уларни 10 га кўпайтириш керак.

	10%	12%	14%	16%
10 йил	\$ 54.642	\$ 62.211	\$ 71.055	\$ 81.405
	(Умумий инвестиция миқдори - \$ 30.000)			
15 йил	\$ 111.252	\$ 136.221	\$ 167.892	\$ 208.402
	(Умумий инвестиция миқдори - \$ 45.000)			
20 йил	\$ 205.227	\$ 272.193	\$ 364.773	\$ 493.509
	(Умумий инвестиция миқдори - \$ 60.000)			
30 йил	\$ 620.232	\$ 1.088.925	\$ 1.578.915	\$ 2.579.802
	(Умумий инвестиция миқдори - \$ 90.000)			
40 йил	\$ 1.763.943	\$ 3.373.062	\$ 6.597.783	\$ 13.141.674
	(Умумий инвестиция миқдори - \$ 120.000)			

1-жадвал. Эътибор беринг, жадвал солиқлар ва бошқа харажатларни ўз ичига олмайди.

119

Пулнинг вақт омилини тушунмайдиганлар учун бу рақамлар ҳаддан ташқари ошириб юборилгандек кўриниши мумкин ёки якуний натижада икки фоиз ставка бандига эга бўлиши мумкин. Банкирлар бу рақамларни яхши билишади, шунинг учун улар шаҳардаги энг катта биноларга эга. Қирқ йил давомида мураккаб фоиз ставкаларидаги атиги 2% фарқ якуний натижада тахминан 100% фарқни англатиши мумкин. Ушбу мисолда 14% ва 16% ўртасидаги фарқ 6.543.891 доллар ёки деярли 100% ни ташкил қилади.

Сармоя қилиш қобилияти

Тўғри сармоя қилиш қобилияти сиз учун уни ишлаб топиш қобилияти каби муҳимдир. Пул ишлаб топишни биладиганларнинг кўпчилиги, одатда, уларни қандай қилиб тўғри сармоя қилишни билишмайди.

Агар сизда депозит гувоҳномаси бор бўлса, унда юқоридаги жадвални кўриб чиқиб, қай тариқа қийинчиликсиз 16% фойда олиш мумкинлиги ҳақида ўйлаб қоласиз. Капитални қўйишнинг кўплаб ишончли усуллари мавжуд (масалан, қўшма фондлар), улар ўртача худди шундай ёки ундан юқори даромад ҳам келтиради.

Ушбу турдаги капитал киритиш усуллариининг ишлаш тамойилини тушуниш ва улардан фойдаланишни бошлаш кўп вақт талаб қилмайди ва охир-оқибат, улар сизга корхонани бошқаришдан кўра кўпроқ дивидендлар келтириши мумкин.

Профессионал брокерлар бор ва улар сизга ёрдам бериши мумкин. Аммо ҳеч ким ва ҳеч нарса сизнинг капитал сармоя ва пул воситаларини бошқариш моҳиятини тушунишингиз ўрнини боса олмайди. Агар сиз яхши пул топишни билсангиз ва пулингизни бошқаришга кўп вақтингиз бўлмаса, унда сизга брокер хизматлари керак бўлади. Агар сиз брокер хизматларидан фойдалансангиз, яхши брокерни ёмон брокердан ажрата олишингиз керак, чунки ёмон брокерлар жуда кўп. Пулни бошқариш учун сарфланган вақт сизга пул ишлаш учун сарфланган вақт каби катта дивидендлар келтириши мумкин ва бу катта эҳтимол билан, молиявий аҳволингизга сезиларли даражада таъсир кўрсатиши мумкин.

Вақт ўтиши билан интизом ва изчиллик ҳатто кичик корхонага ҳам ўзини молиялаштиришга имкон беришини осонгина кўриш мумкин. Бу сизнинг асосий мақсадингизга айланиши керак. Бундай молиялаштиришга қанчалик яқинлашсангиз, молиялаштиришингиз шунчалик соғлом бўлади. Кредитларни тўлаш ўрнига, даромадингизнинг катта қисми ўз ҳисобингизда қолади ва меҳнатингиз самарасини сақлайди.

Агар бизнес, жамоат (черков), хизмат ёки давлат тузилмаси оддий, консерватив захира фонди режасини тузиб, ўсишини молиялаштириш учун унга амал қилганида эди, муваффақиятга эриша олган бўлмасмиди? Далил шундан иборатки, Америкада қирқ йилдан бери мавжуд бўлган ўртача катталиқдаги жамоат (черков) ўз ўсишини яна молиялаштириши ва эҳтимол янги жамоатлар ва хизматларнинг шаклланишини молиялаштириши учун ҳеч қачон банкка бормаслиги мумкин эди. Қирқ йилдан ортиқ фаолият юритаётган давлат ташкилотларининг аксарияти деярли умуман кредит олиш учун ариза топширмаган бўларди, облигациялар чиқармаган бўларди ва ўз ҳудудларида янги корхоналар яратишга янада самарали ёрдам берган бўларди.

Вақт - пул

Агар 25 ёшида турмуш қурган ёш эр-хотин дарҳол йилига 4.000 доллар (ҳар бири 2.000 доллар)дан жамғаришни бошлашса, нафақага чиқиш вақтида (65 ёш) жамғарилган маблағдан 10% йиллик даромад билан 2.000.000 доллардан ортиқ маблағга эга бўлишади. Агар улар бироз кўпроқ ташаббус кўрсатиб 14% лик ставкага эришсалар, деярли 9.000.000 долларга эга бўлишади. Ва 16% лик ставкада улар 17.000.000 доллардан кўпроқ маблағга эга бўлишади, бу 10% лик ставкадаги маблағдан 15.000.000 долларга кўпроқ.

Ҳар бир оила ўз соф даромадининг 75% идан кўп бўлмаган миқдорда яшашни мақсад қилиши керак. Агар оилангиз йилига 40.000 доллар ишлаб топса, сиз 30.000 долларга яшашга ҳаракат қилишингиз керак. Хизмат пиллапоясида кўтарилганингизда, турмуш даражангизни бир неча йилга кўтармай тулинг. Агар сизда бунинг учун қатъият ва интизом бўлса, тез орада сиз хонавайрон бўлмасдан янада юқори турмуш даражасига эришасиз.

Ўрта даражадаги оила қарз бўйича шундай фоизларни тўлайдики, уларнинг умумий миқдори нафақага чиққандан кейин ўзига тўқ кексаликни

таъминлаган бўларди. Бир неча йил давомида озгина интизом ва ўзини тута билиш билан бу тенденцияни енгиб ўтиш мумкин – сиз банклар ва бошқа кредиторларга тўлаганингиздан бир неча барабар кўпроқ оласиз. Яна бир бор такрорлаймиз: *қарзга – ёмон одатдек қараш керак*.

Ақл билан қарз олинг

Қарз олмасдан бизнес бошлаган ишбилармонлар сони жуда камлиги айни ҳақиқатдир. Агар сиз корхона очмоқчи бўлсангиз, албатта, қарз олишингиз керак бўлади.

Бироқ, қарзни - ёмонлик деб ҳисоблаш ва фақат ўта зарур бўлгандагина қарзга пул олиш керак. Муқаддас Китоб ҳақиқатини унутманг: «Қарздор қарз берганинг қулидир». Бизнинг мақсадимиз имкон қадар тезроқ қулликдан қутулиш бўлиши керак, яъни, қарзларни тўлаш ва улардан қутулиш керак.

Баъзи ҳолларда қарз олиш жуда доно иш бўлади. Мисол учун, кўчмас мулкни сотиб олаётганда, унинг нархи кўтарилишга мойил бўлганда. Ипотека тўловлари худди шундай мулк учун ижара ҳақиға яқин бўлади, шунинг учун уни сотиб олган яхшироқ эмасми? Фоиз ставкаларини бекор қилиш билан боғлиқ солиқ имтиёзларини ҳам ҳисобга олиш керак. Бироқ, солиқ имтиёзларининг қийматини мутлақлаштирмаслик керак, уларга оддийгина кўшимча афзаллик сифатида қаралиши керак. Барча солиқ имтиёзлари ўзгариши мумкин. Солиқ имтиёзларини ҳисобга олган тақдирда ҳам, агар кўчмас мулк бозоридаги нархлар тушган тақдирда ҳам, узоқ муддатли режада бу ёмон сармоя бўлиши мумкин. Албатта, кўчмас мулкни сотиб олаётганда, бошқа омиллар ҳам муҳим бўлиши мумкин, масалан, уйга эга бўлиш зарурати ёки ўз уйига эгалик қилиш истаги ва бунинг учун тегишли нархни тўлашга тайёрлик. Муайян иқтисодий шароитларда кўчмас мулкка эга бўлиш инфляциядан ҳимоя бўлиши мумкин. Аммо, ҳар қандай ҳолатда ҳам, қарзларни имкон қадар тезроқ тўлаш керак.

Қарзнинг энг хавфли шакли – чайқовчилик. Агар сиз мунтазам равишда сизга 20% даромад келтираётган капитал сармояси билан шуғулланаётган бўлсангиз, эҳтимол маълум миқдордаги пулни қарзга олиш манфаати билан 8% ини ўзингиз тўлайсиз, қолган 12% ини қарзга олинган пулдан киритишингиз мумкин. Албатта, бундай мақсадлар учун қарз миқдори сиз сармоя киритган фирманинг ишончлилиқ даражасига боғлиқ. Ва сиз ҳар доим қарзга олинган пулни қайтаришга ҳаракат қилишингиз керак.

Ўзгаришлардаги ўйинлар

Асосий муваффақиятли инвестиция стратегияси – паст нархда сотиб олиш ва юқори нархда сотишдан иборат. Келажак учун ишлайдиган инвесторнинг хатти-ҳаракатлари кўпинча оддий одамларнинг хатти-ҳаракатларига зид келади: у ҳозирда талаб бўлмаган нарсани сотиб олади ва қолганлар уни энди сотиб олишни бошлаган бир пайтда, маҳсулот машҳур бўлиб кетганда сотади. Агар сиз вақти-вақти билан зарур бўлган маҳсулотни сотиб олсангиз,

уни нархи тушганда сотиб олишингиз ва нархи кўтарилганда сотишингиз керак.

Кўпгина газеталар акцияларнинг 52 ҳафталик *юқори* ва *паст* нархлари рўйхатини нашр этишади. Энг муваффақиятли инвесторлардан баъзилари ишончли, арзон нархлардаги акцияларни кидириб, уларни сотиб олади ва кейин уларни сотиш учун 52 ҳафталик юқори нархга етгунча кутади. Баъзи акциялар нархи 50% ёки ундан кўпроққа ўзгариб туради, шунингдек, йилига бир неча марта нархларни ўзгартиради. Агар сотиб олиш нархи ва сотиш нархи ўртасидаги фарқ 25% га етса ва буни йилига тўрт марта қилсангиз, инвестициянгизни икки баробарга оширасиз. Агар сиз фақат бир марта 25% фарқга эришсангиз ҳам, бу ҳам яхши натижа. Албатта, ҳар қандай капитал сармояси хавфли ва одатда, салоҳиятли фоиз қанчалик юқори бўлса, хавф шунчалик катта бўлади. Бундай капитал сармояси учун сиз йўқотишга қодир бўлмаган пулдан фойдаланиш донолик эмас. Сабр-тоқатсизлар ёки пуллари билан бир муддат хайрлашишни истамаганлар бу иш билан шуғулланмаганликлари яхши. Сиз акцияларни арзон нархда сотиб олишингиз мумкин, аммо уларнинг нархи сиз сотиб олганингиздан ҳам пастроққа тушиб кетиши мумкин. Маблағингизни сармоя қилмоқчи бўлган компанияларнинг маҳсулотлари нархи пасайишда давом этишини кўрсатадиган тенденцияларни ўрганиш оқилона иш. Қуйидаги инвестиция стратегияси бунга ёрдам бериши мумкин.

Доимий сармоя стратегияси

«Доимий сармоя стратегияси» деб номланган инвестиция стратегияси узоқ муддатга инвестиция қилишнинг энг самарали усули бўлиши мумкин. Ушбу стратегия маълум вақт оралиғида маълум бир фирмага ўзгармас миқдордаги пул маблағларини киритишни талаб қилади. Ушбу оддий, аммо нисбатан хавфсиз ва самарали стратегиянинг таъсирини кўрсатиш учун бироз бўрттирилган мисолни олайлик.

Масалан, ҳар бир акцияси 10 доллардан бошланадиган компанияга ҳар ой 100 доллардан сармоя киритамиз дейлик. Кейин унинг нархи ҳар ой 1 долларга туша бошлайди ва у дастлабки қийматининг 90% ини йўқотади. Ярим йил ичида акция нархи ўзгармайди, кейин эса ойига 1 долларга кўтарила бошлайди ва охир-оқибат бошланғич қийматининг ярмига етади. 2-жадвалда кўрсатилганидек, бу стратегияга тўғри амал қилсак, биз катта йўқотиш эмас, балки 142% фойда олган бўламиз.

Ой	Акция нархи	Акциялар сотиб олинган	Акцияларнинг умумий миқдори	Умумий сармоя миқдори	Сармоя нархи	Даромад (зарар)	
1	\$ 10	10	10	100	100	-0-	
2	9	11	21	200	190	(10)	-5%
3	8	13	34	300	272	(28)	-9%

4	7	14	48	400	336	(64)	-16%
5	6	17	65	500	390	(НО)	-22%
6	5	20	85	600	425	(175)	-29%
7	4	25	110	700	440	(260)	-37%
8	3	33	143	800	429	(371)	-46%
9	2	50	193	900	386	(514)	-57%
10	1	100	293	1000	293	(707)	-70%
11	1	100	393	1100	393	(707)	-64%
12	1	100	493	1200	493	(707)	-59%
13	1	100	593	1300	593	(707)	-54%
14	1	100	693	1400	693	(707)	-51%
15	1	100	793	1500	793	(707)	-47%
16	2	50	843	1600	1686	86	+5%
17	3	33	876	1700	2628	928	+54%
18	4	25	901	1800	3604	1804	+100%
19	5	20	921	1900	4605	2705	+142%

2-жадвал. (Рақамлар яхлитланган)

Бу бироз бўрттирилган мисол доимий сармоя стратегияси сценарийсининг драматик табиатига эътиборни жалб этишга қаратилган. Фақат бир нечта капитал сармоя объектларигина доимий пасайиш ёки доимий ўсишни кўрсатади. Шунинг ҳам унутмаслик керакки, инвестиция қайтарилишига кафолат йўқ.

Бироқ, узоқ муддатли инвестициялар учун, *сиз сотиб олаётганда нархларнинг тушгани маъқул*, бу сизга бир хил пулга кўпроқ акцияларни сотиб олиш имконини беради. Бу бир мунча вақт пул йўқотишига олиб келади, лекин сиз ҳали ҳам акцияни сотиш вақти келгунча нархлар ошишини хоҳламайсиз. Ушбу стратегиянинг калити – изчиллик ва сабр-тоқатдир. Мен ушбу мисолда ойларни ишлатганман. Сиз эса кунлар, ҳафталар ёки йиллардан фойдаланишингиз мумкин – буларнинг барчаси сизнинг изчилигингиз ва қатъиятингизга боғлиқ.

Аммо бу мисолга қараб, сотиб олишдан аввал акцияларнинг нархи пастга тушишини кутиш васвасаси бошланади. Аммо бу энг эпчил инвестор учун ҳам деярли имконсиздир. Пастки чегара пасайишнинг исталган вақтида содир бўлиши мумкин, худди шундай юқори чегара ўсишнинг исталган нуқтасида бўлиши мумкин. Доимий сармоя пасайиш вақтида ҳам, кўтарилиш вақтида ҳам ўртача кўрсаткичлардан ўз фойдангизга фойдаланиш имконини беради.

Шубҳасиз, пасайишдан фойда олиш учун сиз қатъиятли бўлишингиз ва кўтарилишни кутиш учун ишлата оладиган капиталга эга бўлишингиз керак. Бу жуда катта кўламдаги жасоратни талаб қилади, шунинг учун ҳамма ҳам буни эплай олмайди. Бундан ташқари, бундай операциялар учун фақат

хавфга дучор бўлиши мумкин бўлган капиталдан фойдаланиш тавсия этилади.

Огоҳлантиришлар ва имкониятлар

Улкан миллий қарз туфайли иқтисодийтимиз бутунлай таназзулга учраши жиддий хавф остида бўлиши мумкинлиги ҳақида ҳам баъзи белгилар мавжуд. Ҳаттоки Қўшма Штатлар дунёдаги энг кучли ва энг соғлом иқтисодийётга эга бўлган тақдирда ҳам, бутун жаҳон иқтисодийётининг пойдевори ўта беқарор асосга таянгани учун молиявий туб ўзгаришлар ғоят эҳтимолдир.

Том маънода бойлик қувват (энергия)га ўхшайди, у шакллари ўзгартиради, лекин йўқолмайди. Худди шундай, “буюк инқироз” каби ҳар сафар иқтисодий инқироз содир бўлганда, бойлик йўқолмайди, у шунчаки қўлдан-қўлга ўтади. Уни қабул қилишга тайёр бўлганларнинг қўлига. Қарздор бўлмаган ва мустаҳкам молиявий асосга эга бўлганлар яқинлашиб келаётган бутун жаҳон иқтисодий инқирозидан фойда кўради. Бу инқироз вақти мунозарали, аммо ҳукумат сиёсатида туб ўзгаришларсиз у муқаррар ва ҳозирча ҳеч бир ҳукумат бундай ўзгаришларга тайёрлигини кўрсатмаган.

Қарзнинг бошқа тарафи

Соғлом ва мустаҳкам молиявий ҳолатга эришиш учун бошқа тараф ўз қарзини камайтириши ва сиздан олинган пулни қайтариши керак. Сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш ва бозорда муваффақиятли тарқатишда муваффақият қозонган кўплаб ишбилармонлар, жуда эркин қарз берилгани ва кейин пуллари қайтариб ололмаганлари туфайли муваффақиятсизликка учрамоқдалар. Қарздорлар сизнинг пулингизни айланма капитал сифатида ишлатишади. Бу капитал учун сиз банкка фоиз тўлашингиз мумкин, уни сиздан қарзга олганлар эса фойда олишади. Сиз банкка айланма капиталингиз бўйича қарзнинг 10% ини тўлайсиз, бироқ сиз уни яхши инвестиция қилганингизда эди, бу пулнинг 10% идан фойда олган бўлардингиз. Аммо қарздорлардан пулингизни ололмаганингиз сабабли зарар 20% ни ташкил қилади.

Энг яхши кредит сиёсати шиори Америка долларида ёзилган: «Биз Худога ишонамиз», *қолганлар эса нақд пулда тўласин*. Албатта, бундай сиёсатни ҳар доим ҳам амалга ошириб бўлмайди. Кўпинча мижозларингиз кредит талаб қиладилар. Кўп омилларни ҳисобга олиш керак, аммо қарздорлар устунидаги кўрсаткич ҳар доим имкон қадар нолга яқин бўлиши керак. Бундай натижага эришиш учун қатъиятлилиқ ва малакали режалаштириш каби фазилатлар керак бўлади.

Ижобий таъсир

Ўз вақтида тўлов олишингизни таъминлаш учун қўллай олишингиз мумкин бўлган ижобий ва салбий рағбатлар мавжуд. Ижобий рағбатлар сизнинг мижозларингизни хурсанд қилади, салбийлари уларни ғазаблантириши мумкин, аммо иккаласи ҳам натижа беради. Албатта, сиз

яхши мижозларингизни ғазаблантормоқчи эмассиз, шунинг учун салбий чораларга эҳтиёж бўлмаса, уларга ижобий чораларни қўллаш яхшироқдир.

Ижобий рағбат тез тўлов учун бир хил чегирма билан эрта тўлов учун чегирма бўлиши мумкин. Бундай чора-тадбирлар ўз самарасини исботлаб берди. Мижозлар ушбу имкониятни унутмасликлари учун маҳсулот каталогида икки хил нарх кўрсатилиши мумкин – маълум бир санадан олдин тўланадиган бўлса паст ва шу санадан кейин тўланадиган бўлса юқорироқ.

Ҳурмат кўрсатиш ҳам самарали рағбатдир. Ҳар доим ўз вақтида ҳисоб-китоб қиладиган энг яхши сотувчиларингизга ташаккур ва миннатдорчилик хатларини юборинг. Шунингдек, улар компаниянинг “олтин фонди”ни ташкил этишини хатларда ёзиб қўйишингиз мумкин. Сизда шундай баҳолаш усули бор эканлигини барча мижозларингизга билдириб қўйинг. Пастроқ даражадаги мижозларга улар “кумуш фонд”нинг бир қисми эканлиги ҳақидаги хатларни юборинг ва хушмуомалалик билан бундан юқорироқ даража борлигини аниқ кўрсатинг. Бу жуда оддийдек туюлиши мумкин, лекин у иш беради. Яхши ишбилармонлар муваффақиятга йўналтирилган, улар рақобатга ўрганган ва энг юқори даражага эришишга интилади. Агар ҳеч қандай рағбат ёки жазо бўлмаса, улар пулингизни имкон қадар узок вақт давомида ишлатишга тайёр.

Салбий таъсир

Баъзан шундай вақт келадики, сиз ижобий таъсирларни энди баъзи сотувчиларга қўллаш мумкин эмаслигини тушуниб етасиз. Бундай ҳолда, пулингизни қайтариш учун салбий таъсир чораларини қўллашни бошлашингиз керак. Кўпгина ҳолларда, автоматик тамойил қўлланилади, бир ойдан кейин ҳар бир кечиктирилган тўлов куни учун 1,5% жарима ундирилади. Тўлов кечиктирилган тақдирда қўлланиладиган чоралар тўғрисидаги огоҳлантириш маҳсулот каталогида кўрсатилиши керак. Кўпинча фақат телефон қўнғироғининг ўзи ёрдам беради.

Бу таъсир кўрсатиш турларининг барчаси муваффақиятсизликка учраганидан сўнг, кўплаб агентликлар, юридик фирмалар, ишонч хизматлари ва бошқалар пайдо бўла бошлади. Бироқ, мижозингизга нисбатан қанчалик жиддий чора кўрсангиз, уни йўқотиш эҳтимоли шунчалик юқори бўлади. Қарздорингиз қайси босқичда ёқимсиз мижозга айланаётганини аниқ белгилаб олишингиз керак. Сиздан қанчалик кўп қарз олинса, шунчалик кўп зарар келтирилади.

Корхонангиз ажратмоқчи бўлган кредит яхши режалаштирилган, тизимлаштирилган, шунингдек, изчил ва мақсадли бўлиши керак. Агар сиз жарима жазоларига умид қилсангиз, бу самарасиз стратегия ва сиз шунчаки мижозларни йўқотасиз. Агар кредит салоҳиятли мижозлар доирасини кенгайтиришга қаратилган бўлса, у сизга даромад келтиради.

Кредит беришдан эмас, балки маҳсулотингиз сифати ва қийматидан даромад олсангиз яхшироқ. Кўпгина йирик корпорациялар уларга тўлаш учун кўпроқ вақт берилишини талаб қилишади. Бироз мослашувчанлик

керак, лекин умуман олганда, агар сиз қарздорларингиз билан самарали ишламасангиз, бу корхонангизнинг фаолиятига энг салбий таъсирини кўрсатади.

Хулоса

Кўп самарали, қўлланилиши осон бўлган инвестиция стратегиялари мавжуд. Агар сиз захира фондини яратмоқчи бўлсангиз, уни бошқариш бўйича режангиз бўлиши керак. Агар сиз уни банкка қўйсангиз, кичик бўлса ҳам, инфляция туфайли ҳақиқий қийматини йўқотишингиз мумкин.

Корхонангиз қанчалик яхши ривожланаётган ёки қанча пул ишлаб топаётган бўлишингизга қарамасдан, агар сиз активларингизни нотўғри бошқарсангиз, сизда бўлиши мумкин бўлган нарсанинг фақат бир қисми қолади. Ушбу боб пул воситаларини бошқариш масаласини тўлиқ ўрганишга даъво қилмайди, мақсад – эътиборингизни унга қаратишдир. Пулни бошқаришни ўрганишга сарфланган бир неча соат бизнес ва бошқарув соҳасидаги бошқа масалаларни ўрганишдан кўра кўпроқ дивидендлар олиб келиши мумкин.

Деярли ҳар бир корхонада тўлиқ молиявий мустақилликни кута олмайдиган вазиятлар пайдо бўлиши мумкин. Бундай ҳолларда қарз мақбул ечим бўлиши мумкин. Аммо барибир, уни ягона чиқиш йўли ёки биринчи даражали имконият деб ҳисобламаслик керак.

Энг муваффақиятли корхоналар ўз фаолиятини қарзларга эмас, балки кўпинча хусусийлаштиришга, биргаликда эгалик қилишга ва шу кабиларга асослашади. Қарз каби, инвестицияларнинг бу шакллари ҳам ўзининг ижобий ва салбий томонларига эга. Аксарият тадбиркорлар тез ҳаракат қилишга мойил бўладилар ва тезда қарор қабул қилишади. Шунинг учун улар ўз иши ёки корхонасини бошқаришни биров билан бўлишишни хоҳламайдилар, кўпинча улар бошқа одамларнинг фикрига ҳам муносабат билдирмайдилар. Аммо қарзга ботсангиз, ишингиз назоратини ундан ҳам кўпроқ йўқотасиз.

Керакли капитални тўплашга ёрдам берадиган усуллардан бири – назорат пакетини (51%) сақлаб қолган ҳолда корхонанинг бир қисмини сотиш. Сизда 51% қолар экан, сиз 100% назорат қиласиз, албатта, агар, шартнома шартларига боғлаб қўймасангиз. Корхона назоратини йўқотмаслик учун капитални жалб қилишнинг бошқа усуллари ҳам мавжуд, қимматли қоғозлар бўйича назорат комиссияси томонидан текшириб чиқиладиган ҳоллардан ташқари, аммо бундай текширув жуда фойдали бўлиши мумкин, чунки у корхонангизни муносиб чегарада ушлаб туришга ёрдам беради.

Етакчилар бошқаларнинг фикрини тинглашни ёқтирмайди, лекин шундай қилиш керак. Бошқа одамларнинг фаросати, билими ва донолиги сизга ёрдам бериши мумкин. Муваффақиятга эришган етакчилар тинглашни яхши билишган. Сизнинг корхонангизга сармоя киритган ҳар бир мижоз ўз овозига эга ва уларнинг фикрларини тинглаш сизга бебаҳо ёрдам бериши мумкин. Ҳаракатларингиз ҳақидаги оддий ҳисобот ҳам йўлбошчиликни

кучайтиришга, ҳаракатларингиз сабабларини яхшироқ тушунишга ва бошқа имкониятларни, шунингдек, сиз илгари сезмаган тузоқларни кўришга ёрдам беради.

Агар корхонада мулкни тақсимлаш керакли капитални олиш учун зарур деб қарор қилсангиз, буни амалга оширишнинг бир неча йўли борлигини ҳам билишингиз керак. Шунингдек, аввало мавжуд имкониятларни ўрганиб чиқишингиз керак. Адвокат маслаҳати фойдали бўлиши мумкин, у маслаҳатга кетадиган ҳаражатларни кўп марта оқлайди.

Ҳамкорлик муносабатлари бирлашишдан кўра яхшироқ бўлиши мумкин, хусусий омонатлар жамоавий омонатдан яхшироқ бўлиши мумкин. Шерик сифатида кимни танламоқчисиз? Мижозлар омонатларини корхонангизга жалб қилиш яхши вариантлардан биридир. Шундай қилиб, сиз уларни ўз ишингиз билан боғлайсиз. Албатта, бу ҳам зарар, ҳам фойда бўлиши мумкин: маҳсулот ва шу кабиларнинг паст нархларини сақлаб қолишдан манфаатдор бўлган одамлар корхона бошқарувида ўз овозига эга бўлишини хоҳлайсизми? Уларга ички маълумотни қай даражада ошкор қилиш мумкин? Бу ҳаракатларнинг барчасини олдиндан ўйлаб чиқиш керак.

Капитални тўғри бошқариш корхонангиз учун бошқа омиллар каби муҳимдир. Агар сиз капитални назорат остида ушлаб турмасангиз, капиталнинг ўзи сизни бошқара бошлайди.

20-БОБ ВАҚТНИ ТАНЛАШ

127

Муваффақиятнинг бешта ташкил этувчилари рўйхатимизда *вақтни танлаш* охиргиси бўлсада, у ҳам муҳим аҳамиятга эга. Тўғри вақтни танлаш маҳсулотингиз сифатини, маъмуриятингиз самарадорлигини, маркетинг самарадорлигини ва капиталингизнинг кучини аниқлайди. Вақт танлови сизнинг муваффақиятингиз ёки муваффақиятсизлигингизни аниқлашда энг катта омиллардан бири бўлади.

Тўғри вақт танлови – сабр-тоқат ва қатъият жамланмаси натижасидир. Сабр-тоқат ва қатъият кўпинча бир-бирига зид келади. Аммо уларнинг иккаласи ҳам барча ҳақиқий етакчиларга хос бўлган мажбурий сифат – жасоратга асосланади. Жасоратсиз тўғри дақиқани топиш ва тўғри вақтни танлашни имкони йўқ. Жасорат – олдинга ҳаракатлантирувчи кучдир. Ташкилотнинг қолган қисми тайёр эмасдек туюладиган, вазият кескинлашган ва ҳамма ҳали вақти эмас, кутишимиз керак деб айтганда қулай пайтни топиш учун, вақти-вақти билан олдинга ҳаракатланиш учун жасорат талаб қилинади.

Жасорат – кўрқувнинг йўқлиги эмас, бу кўрқувни назорат қила олиш қобилиятидир. Соғлом кўрқув мавжуд. Масалан, сиз жангда бўлганингизда, бу кўрқув – ўқдан кўрқидир. Урушда ёки қандайдир танглик ҳолатларида қаҳрамонлик кўрсатган одамлар ҳамма каби кўрқувни бошдан кечиришади,

лекин улар ўзларига юкланган вазифани бажариш учун уни енгиб ўтадилар. Соғлом кўрқув ҳисси фойдалидир, аммо мард етакчи уни қандай бошқаришни билади, кўрқув ўз ҳаракатларини назорат қилишига йўл қўймайди. Кўрқув сизни назорат қила бошлаганда, сиз вазиятни нотўғри баҳолай бошлайсиз ва бу кўпинча нотўғри ҳаракатлар ва нотўғри вақт танлашга олиб келади.

Қум балиқ наҳанг балиққа айланади

Бун Пикенс – сабр-тоқатни қатъият билан уйғунлаштирган етакчи намунасидир. У ўз мақсадларига эришиш учун вақтдан ажойиб фойдаланган. Пикенс «Меза Петролеум»дек кичкина фирма раҳбари сифатида йирик «Шаҳар хизматлари корпорацияси» бошқарувини ўз қўлига олиш ниятида эканини эълон қилиши орқали ишбилармон дунёсини ҳайратда қолдирди. Компания президентлари коктейл устида ўтиришаркан, наҳангни овламоқчи бўлган қум балиқ устидан кулишарди. Аммо, бир неча ҳафта ўтгач, улар ўз фикрларини ўзгартириб, қум балиқни наҳанг деб атай бошладилар.

Шаҳар хизмати Пикенсдан илгарилаб, унинг фирмасини эгаллашга ҳаракат қилишди, аммо Пикенс қаттиқ турди. Қум балиқ ҳали китни ея олмасди, лекин у шунга ишонди. Охир-оқибат, қум балиқ «Филипс» ёки «Галф»дан ҳам каттароқ наҳангга айланди. Энди унинг устидан ҳеч ким кулмади. Пикенс ва бир неча ковбойларнинг жасорати ва қатъияти жаҳон нефть саноатини қайта ташкил этишга мажбур қилди. Ушбу қайта куриш ҳар жихатдан ҳам ижобий эмас эди. Аммо нефть сиёсатининг доимо ўзгарувчан дунёсида омон қолиш учун зарур эди.

Билмаганлар учун бу ўйин шунчаки маълум микдордаги акцияларни сотиб олиш, шунингдек, у ўзини етакчи акциядор сифатида намоён қилаётгандек, сўнгра катта фойда олиш учун акцияларни сотиш каби кўринарди. Бироқ, ҳаммаси улар ўйлагандек оддий эмас эди. Пикенс наҳангни еб қўймоқчи бўлганида, бор-будини хавф остига қўйганди. У ўзининг «Меза»сини йўқотиши мумкин эди ва у ҳар қалай ўйинни юзлаб миллионлар фойда билан яқунлаган бўлса-да, худди шундай йўқотиш билан яқунлаши ҳам мумкин эди.

Пикенснинг ғалабасини Аламолик полковник Тревиснинг ҳаракатларига қиёслаш мумкин – у Санта-Аннани таслим бўлишга ва нафақат Техасни, балки Мексиканинг катта қисмидан воз кечишга кўндирган. Санта-Анна ўзини қуршаб олинган деб ўйлагунга қадар ажойиб режа ва унга амал қилиш учун деярли ғайриинсоний қатъиятлилиқ бўлмаганда, бу содир бўлмас эди. Пикенснинг бошқа нефть гигантлари устидан қозонган ғалабасини Аламодан келган оз сонли одамлар билан солиштириш мумкин, улар Испания ва Италия қиролларини Санта-Анна билан содир бўлган воқеа уларнинг бошига тушмаслиги учун миллионлаб пул тўлашга кўндирган.

Бун Пикенсни нефть саноатига қарши курашда баҳайбат Гўлиётни тош билан ўлдирган замонавий Довуд деб ҳисоблаш мумкин. Гўлиёт нафақат зирх кийган, балки даҳшатга солувчи найза, қилич ва қалқони ҳам бор эди.

Довуднинг ихтиёрида фақат битта зарба бор эди ва уни тиззага текказмаслиги керак эди. Пикенсга судьялар, қонун чиқарувчилар ва матбуотга таъсир қилувчи адвокатлар, лоббистлар армиясига эга бутун нефть саноати қаршилиқ кўрсатди. Унинг қўлида эса фақат кулгили кўринган ягона режа бор эди. Нефть саноати ҳар доимгидек кучли бўлиб туюларди, лекин Пикенс заиф нуқтани кўриб, вақтни тўғри ҳисоблаб, унга зарба берди. Ҳеч ким бундай зарбани кутмаган эди!

Пикенс зўр стратегга ўхшарди, лекин агар унинг озгинагина омади келмаганида эди, у аҳмоқдек бўлиб кўринарди. Агар сиз катта ишларни қилмоқчи бўлсангиз, вақтни тўғри белгилашингиз керак. Заиф томонларни кўриш қобилияти – ажойиб қобилиятдир, аммо бундан фойда олиш қобилияти катта жасорат ва тўғри вақт ҳисобини талаб қилади.

Сабр

Юқорида биз Ватерлоо жангида Наполеон Веллингтонни кун бўйи «эзганини» айтиб ўтгандик. Иттифоқчилар бир неча бор жангни ютқазилган деб ҳисоблашган, аммо герцог ҳеч қачон ваҳимага тушмаган ва «ҳамма нарсасини хавф остига қўймаган». Машҳур тажрибали гвардия французлар муваффақиятини мустаҳкамлаш учун иттифоқчилар позициялари марказидаги жанговар тузилмаларга бостириб кирганида, полковник Колборннинг полки ўз вақтида экин майдонларидан чиқиб, навбатдаги мағлубиятни тарихдаги энг катта ғалабага айлантирди.

Веллингтоннинг Колборн полкини пистирмада ушлаб туришдаги сабри энг катта сабр-тоқатни талаб қилди ва у ҳал қилувчи дақиқагача васвасага қарши тура олди. Ўша куни, ўн икки мартадан кўпроқ, армия ҳалокат ёқасида эди ва унга жангга қўшимча кучларни киритиш вақти келгандек туюлди, лекин у кутишда давом этди. У улардан нафақат ўзини мағлубиятдан қутқариш, балки ғалаба қозониш учун ҳам фойдаланишга аҳд қилди. Бу буюк жангда у мардлик ва сабр-тоқат икки ака-ука эканлигини намойиш этди.

Агар сабр-тоқатга ўрганмас экансиз, тўғри вақтни танлай олмайсиз. Ҳақиқий сабр, бу – қатъиятсизликнинг етишмаслиги эмас, балки керакли вақтни танлашни тушунишдир. Бу асос ғолибларни мағлублардан ажратиб туради.

Кўчада юриб кетаётиб, қазилган чуқурни кўрганингизда, бу ерда нима қурилишини дарҳол тушунишингиз мумкин: катта уй ёки кичик бино. Аммо бутун макон ўралганини, ичида чуқур борлигини, тубида эса ишчилар янада чуқурроқ кириб боришга ҳаракат қилаётганини кўриб, жуда муҳим аҳамиятга эга бино қурилаётганини тушунасиз. Узоқ муддат самарали бўлиш учун сиз ҳам корхонанингизни худди шундай қуришингиз керак. Пойдевор кўяётганингизда қанчалик сабр-тоқатли бўлсангиз, шунчалик каттароғини кура оласиз. Тўғри вақтни танлаш қобилияти билан биргаликда сабр-тоқат - муваффақиятингиз гаровидир. Машҳур психолог Карл Юнг шундай деган эди: «Шошилиш шайтондан эмас – у шайтоннинг ўзидир». Шайтон –

Муқаддас Битикнинг душманидир, *шошилиш* эса корхонангизнинг энг катта душманига айланиши мумкин.

Қатъият

Яхши вақт сабр-тоқатни талаб қилади, аммо қатъиятлилиқ ҳам худди шундай муҳим. Муваффақият тўлқинлар бўйлаб сёрфинг кабидир. Тўлқинни тутиб олиш учун сиз унинг тепа қисми тушишини кутишингиз ва шу билан бирга ўз позициянгизни баҳолашингиз керак. Керакли вақтда тўлқин сизга яқинлашганда, *иккиланмаслик керак*, акс ҳолда у ўтиб кетади. Фойда олиш учун, аввало, афзаллиқ нимада эканлигини ва қандай позицияни эгаллаш кераклигини кўриб чиқиш керак. Кейин, бу имконият ҳақиқатга айланганда, сиз дарҳол ҳаракат қилишингиз керак, акс ҳолда сиздан ўзиб кетишади. Агар сиз тўғри вақтда керакли жойда бўлсангиз, иккиланишга имкониятингизни йўқотишига йўл қўйманг. Олға юринг!

ХУЛОСА

Ушбу китоб фақат етакчилиқ, бошқарув ва муваффақиятнинг бешта тамойили каби асосий тамойилларнинг юзаки тасвирлаб беради. Ушбу тамойилларнинг ҳар бирини чуқурроқ тушуниш анча чуқурроқ ўрганишни талаб этади.

Бу ерда келтирилган маълумотлар жуда фойдали бўлиши мумкин, аммо менинг мақсадим сиз ўрганиш ва фикр юритишингиз учун ҳаммасини ёзиб қўйиш эди. Ҳақиқий етакчилиқ ва сифатни бошқариш ўзлаштириш керак бўлган ўқув дастури эмас, балки ҳаёт тарзидир. Бундай ҳаёт тарзи кўникма ва билимларни доимий равишда такомиллаштиришни талаб қилади. Бу жараён тўхтаса, етакчи ва бошқарувчининг фазилатлари деярли ҳар доим заифлашади.

Бу ерда келтирилган масалалар бўйича ўзимни мутахассис деб ҳисоблаш ҳуқуқини берадиган илмий даражаларим йўқ. Аммо менинг яхши ва ёмон тажрибам бор, мен уларни ҳақиқий муваффақиятга интилганларга очик шаклда етказиб беришга ҳаракат қилдим. Агар ушбу китоб бу мавзунини чуқурроқ ўрганишга туртки бўлиб хизмат қилган бўлса, демак у ўз вазифасини бажарди.

Айтганимдек, ҳар бир муваффақиятли етакчининг қобилиятларидан бири бу режалаштириш қобилиятидир. Бу муҳим, лекин шу билан бирга, биз бошқа зарур қобилиятни ҳам ривожлантиришимиз керак.