

Ծրագրերի կառավարում

Մաս 1-ին

Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան

Հունիսի 25, 2018 թ.

Տեսանյութ

Հրապարակված՝ փետրվարի 14, 2019

Պատրաստված՝ [Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի](#) կողմից

Բանալի բառեր. Մենեջմենթ, պրոյեկտների մենեջմենթ, պրոյեկտային պարադիգմ, պրոյեկտային հարացույց, պրոյեկտային մտածողություն, նախագիծ, ֆասիլիտացիա, «ֆարշ», հաջողակ պրոյեկտ, անհաջող պրոյեկտ, նպատակ, խնդիրներ, արդյունք, գործողություն, գործունեություն, գործողության քերականություն, ավարտունություն, մենեջեր, հմտություններ, կոնտեքստի ընդլայնում, պերֆեկցիոնիզմ, լճացում, քննություն, համակարգային մոտեցում, արդյունքի սրբություն, հեղինակություն, «բացասական» և «դրական» պրոյեկտ, «օֆիսային» և «ոչ օֆիսային» պրոյեկտ, «մարդկանց հետ» և «չմարդ» պրոյեկտներ, արագություն, ռիսկ, ռեսուրս, մեկնաբանություն, կոմունիկացիա, ենթապրոյեկտ, «մատրոյշկա» պրոյեկտ, անսպասելի հետևանքներ, ժամանակի օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ հոսք պրոյեկտի պլանավորման մեջ, անհաշվարկելիին տեղ թողնել, «ոչ» չընդունել

Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան (ԳՏԳ) – Ուրեմն՝ ևս մեկ անգամ բարև ձեզ: Մենք կունենանք երեք մասերից բաղկացած սեսիա: Երեք մասերն են. մեկը կոչվում է «պրոյեկտների մենեջմենթ», մեկը ես անվանել եմ «մեր տեսակի պրոյեկտները» և երրորդը՝ «օֆիսը որպես պրոյեկտ»: Պրոյեկտների մենեջմենթի մասին խոսելը, ինչպես ես ասացի, ինձ համար բավական դժվար է, որովհետև չափից դուրս շատ եմ խոսել, մտածել, զբաղվել դրանով և մտածում ես՝ ինչը՞ կարելի է տալ: Դրա մասին գրականությունը չափից դուրս շատ է, դրա մասին ինչ-որ նյութեր լիքն են ինտերնետում: Ես որ դաս էի տալիս՝ ուսանողներին ասում էի. «Պարզապես մտեք ինտերնետ՝ ձեզ հետաքրքրող մենեջմենթի հարցը հավաքեք Google-ում, տեսեք՝ ինչ նյութեր են գալիս, և դա օգտագործեք որպես գրականության ցանկ»: Որովհետև, իմ, անձամբ, համոզմամբ, ինչ-որ «գուրմուներ» չկան: Կան բեթսելլերների շարքեր, որոնք, սակայն, շատ արագ հնանում են՝ նորերն են գալիս: Եվ եղ առումով եղ ամբողջ նյութը, որ գոյություն ունի, ես ձեզ խորհուրդ եմ տալիս օգտագործել որպես կիրառականների հավաքածու, այսինքն դրանից ինչը պետք եկավ՝ կարելի է վերցնել, օգտագործել: Նաև մենք, իհարկե, շատ ենք խոսել այս մասին տարբեր առիթներով, տարբեր ձևաչափերով:

Տարբեր առիթներով, ասենք, Jam Session-ներում¹, տարբեր սեսիաներ ենք արել: Ավաղ, մենք այսպես հստակորեն չենք տեսագրել հենց այս թեմային նվիրված նյութ: Դրա համար ես որոշեցի, որ այս մեկը մենք կտեսագրենք, որ ուրիշներին էլ օգուտ լինի, ու որ այդ բացը ինչ-որ չափով

¹ Տե՛ս՝ Առաջնորդություն. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան (Jam Session 6)՝ <http://epfarmenia.am/index.php/hy/video/Leadership-Gevorg-Ter-Gabrielyan>. Ծրագրի արդյունքը և դրա տարատեսակները. տրամաբանական կառուցվածք (Jam Session 11)՝ <http://epfarmenia.am/index.php/hy/video/program-outcomes-CSOs>

լրացրած լինենք, ինչպես ես եմ հասկանում: Եվ, ինչպես ասացի, քանի որ դրա մասին գրականությունը շատ է և ուղղությունները, ոճերը շատ են՝ ես, էսպես, իմ տեսակետից եմ դա ասելու, և, էկլեկտիկ, ինչ-որ չափով, իմ հասկացածով վերցնելու եմ էդ բոլոր կիրառուկները, և հատկապես՝ իմ կենսավորձից:

Գլխավորը, որի մասին մենք արդեն խոսել ենք մի շարք անգամներ, դա այն է, որ մենք ապրում ենք պրոյեկտային պարադիգմում: Այսինքն՝ մարդկությունը ինչ-որ պահի սկսեց ավելի ու ավելի լավ հասկանալ, որ ինքը ապրում է պրոյեկտներ իրագործելով: Նախորդ պարադիգմի սահմաններում դա այդքան էլ հասկանալի ու պարզ չէր: Հիմա էլ կարող է մարդիկ կան, որ չգիտեն, բայց ի վերջո աշխարհի զարգացող մասը ընդունել է, որ մենք ապրում ենք պրոյեկտային պարադիգմում: Մենք միշտ ենք ապրել պրոյեկտային պարադիգմում: Բայց պարադիգմները էդպիսի բան են. դա մի իրադրություն է, որը ցույց է տալիս, որ նախկինում էլ այդ նույն հանգամանքները գոյություն ունեին, բայց նախկինում դա գիտակցված չէր: Երբ որ դա գիտակցվում է՝ դա անվանում են ժամանակաշրջանային պարադիգմ: Այսինքն, երբ որ նյուտոնյան ֆիզիկան գոյություն ուներ՝ դա չի նշանակում, որ հարաբերականության տեսության օրինաչափությունները չկային. պարզապես մարդիկ դա չգիտեին: Այսինքն՝ հարաբերականության տեսությունը չի հերքում նյուտոնյան ֆիզիկան՝ իր մեջ է վերցնում որպես ֆիզիկայի մասնավոր դեպք: Նույնը այստեղ:

Եվ շատ կարևոր է նաև հասկանալը, որ պրոյեկտային պարադիգմը բնականաբար գործունեության և գործի մասին է՝ գործ իրագործելու: Եվ այդ առումով ինչ-որ նմանություն ունի լեզվին, որի մեջ կա «նախադասություն» հասկացությունը, որը սովորաբար գործողություն է արտահայտում: Եվ ինչպես լեզուն՝ շատ տարբեր ձևեր կան փորձելու պրոյեկտային պարադիգմի քերականությունը դուրս բերել, ինչպես լեզվի դեպքում քերականություն են դուրս բերել: Եվ, իմ կարծիքով, տվյալ պահին մենք կարող ենք հանգել հետևյալ շատ պարզ քերականությանը պրոյեկտային պարադիգմի: Որ՝ կա ենթական՝ այն, որ մենք անվանում ենք «ռազմավարական ով» (անողը), կա գործողությունը՝ ստորոգյալը, և կա երկու բան, որը լեզվի դեպքում այլ ձևի է դրսևորվում. նպատակը և արդյունքը:

Ինչպես գիտենք, լեզվի դեպքում նպատակը որպես նպատակի պարագա դրսևորվող՝ նախադասության երկրորդական անդամ է, որի կողքին կարող են լինել այլ պարագաներ՝ ժամանակի, տեղի և այլն: Այսինքն՝ ինքը էդպես հստակորեն գծագրված չի, ինչպես **գործողության քերականության** մեջ: Իսկ արդյունքը, որպես ինչ-որ քերականական երևույթ, ընդհանրապես բացակայում է, որպես առանձին խոսքի մաս կամ ինչ:

Ուրեմն, գործողության այս «քերականությունն» է, իմ կարծիքով, այն, թե ինչպե՞ս կարելի է ցանկացած գործունեություն սկսել վերլուծել. իր նախնական տարբերակը: Ուրեմն՝ սա, էսպես ասած, քերականական տարբերակով եթե ներկայացնենք, ինչպես տեսնում եք՝ սա էլ է **պարադիգմատիկ, այսինքն՝ ինքը ժամանակի մեջ չէ՞:**

² Այսինքն այս կառուցվածքը՝ **ով-ինչ է անում-ինչ նպատակով-ինչ արդյունքով**՝ վերաբերելի է ցանկացած ժամանակաշրջանի: Պարադիգմը, կամ հարացույցը, գոյություն ունի, ինչպես ասացինք, «մշտապես»: Սակայն տարբեր ժամանակաշրջաններում տարբեր հարացույցներ են գիտակցվում մարդկության կողմից: Պրոյեկտային (և գործունեական) հարացույցը գիտակցվել է համեմատաբար վերջերս, սակայն այն գոյություն ուներ անցյալում և ունի «մշտապես» (համեմատյալ դեպս մարդկության քաղաքակրթության սահմաններում):

Բայց էստեղ շատ մի հետաքրքիր բան կա. ես իմիջայլոց ուզում եմ ողջունել մեր էն մասնակիցներին, որոնք, դեռևս շատ մեծ փորձ չունենալով, երկու անգամ իրար հետևից շատ տարբեր խմբեր վարեցին, ֆասիլիտացրեցին. մեկը՝ «Մարդամեջ»³-ի ժամանակ, մյուսը՝ մեր «Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոց»⁴-ի ժամանակ: Շատ հաջող էր, ինձ թվում է, ձեր ֆասիլիտացիան, ձեր վարելը: Մի բան միայն, որ ես նկատեցի, հատկապես «Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոց»-ի դեպքում. որ այն բոլոր գծագրերի, նախագծերի տրամաբանական աղյուսակները, որ ձեր թիմերից դուրս եկան՝ բոլորը ունեին այս տեսքը. նպատակը՝ սկզբում, ենթական չկա բնականաբար տրամաբանական աղյուսակի այս տարբերակում: Տրամաբանական աղյուսակը ուներ այս տեսքը. նպատակ, խնդիրներ (սա ի վերջո այդ նույն քերականությունն է), գործողություններ և արդյունքներ:

Ես համարում եմ, որ սա լավ տեսք չի: **Ձեզ խորհուրդ եմ տալիս ձեր թիմերի հետ աշխատելիս դրդել նրանց այլ կերպ դասավորել: Դասավորել հետևյալ կերպ. նպատակ, խնդիրներ, արդյունքներ, հետո գործողություններ:**

Ես ձեզ ասեմ՝ ինչի՞ է հետ է սա կապված, եթե նկատելի չէ: Այնպիսի տպավորություն է, որ առաջինը ժամանակագրական մոտեցմամբ է. ըստ ժամանակագրության: Այսինքն՝ դու սկզբում նպատակն ես ձևավորում, հետո խնդիրները, հետո կատարում ես գործողություն, հետո ստանում ես արդյունքներ: Բայց չէ՞ որ մենք գոյություն ունենք, նախագիծը նախագծելիս, ոչ ժամանակագրական տիրություն: Այսինքն, եթե դու արդյունքները սահմանեցիր, որ այսպիսին են լինելու, հետո չփոխվեցին քո խնդիրներն ու նպատակը, ուրեմն ինչ-որ բան սխալ ես արել: Եվ գործողությունները... Այսինքն սա ոչ ժամանակագրական պարադիգմի մեջ գտնվող մտածելակերպ է, որը տրամաբանական հանգույցներով է կապվում մեկը մյուսի հետ: Դրա համար շատ կարևոր է նպատակից և խնդիրներից հետո, որոնք ենթանպատակներ են (խնդիր բառն էլ ոչ այդքան հաջող թարգմանություն է), գրել սկզբում արդյունքները, հետո տեսնել՝ ի՞նչ գործողություններ են պետք: Ես ձեզ խորհուրդ եմ տալիս, որովհետև միշտ կլինի այդ տենդենցը մեր շահառուների կողմից՝ առաջին ուղղով գնալ, միշտ նրանց դարձնել դեպ երկրորդ ուղին: Պարզապես խնդիրները քննարկելուց հետո ասեք՝ ի՞նչ գործողություններ են լինելու, հետո նոր... Այսինքն ի՞նչ արդյունքներ են լինելու, հետո նոր մտածեք՝ իսկ ինչպե՞ս հասնել այդ արդյունքներին գործողությունների միջոցով: Եվ հաճախ նույնիսկ շատ տարբեր կարող են լինել մոտեցումները: Մենք ունենում ենք էսպիսի կծիկ մեր գլխներում՝ գաղափարի կծիկը, որը հետո սկսում ենք բացել, բացել, բացել, և ի վերջո ստացվում է այդ աղյուսակը: Այսինքն՝ սկզբում կարող է դու արդյունքները ձևակերպես, հետո դրանից նպատակը ավելի ճիշտ ձևակերպես:

Ուրեմն. կրկին շնորհակալություն հայտնելով և ողջունելով ձեր էդ հաջողությունը, որովհետև մեր երկիրը և մեր ամբողջ երկրագունդը տառապում է վատ վարողների ձեռքին՝ դուք շատ կարևոր քայլեր եք կատարել լավ վարողներ դառնալու գործում, և դա շատ ողջունելի է: Բայց մենք հիմա չենք խոսում ծրագիրը, նախագիծը արտադրելու պրոցեսի մասին: Դրա մասին դուք ավելի լավ գիտեք, ավելի շատ գիտեք, մենք ավելի շատ ենք խոսել Jam Session-ներում⁵, ավելի շատ

³ «Մարդամեջ» սոցիալ նորարարության ճամբար՝ <http://epfarmenia.am/hy/project/mardamej-social-innovation-camp>:

⁴ Conflict Transformation School Towards A New Generation Of Peacebuilders: http://epfarmenia.am/sites/default/files/Document/Conflict_Transformation_School_infopaper.pdf

⁵ Ծրագրի արդյունքը և դրա տարատեսակները. տրամաբանական կառուցվածք (Jam Session 11)՝ <http://epfarmenia.am/index.php/hy/video/program-outcomes-CSOs>

թրեյնինգներ ենք արել: Մենք հիմա խոսում ենք պրոյեկտների մենեջմենթի մասին՝ պատկերացնելով, որ ծրագիրը արդեն կա, կամ ինքը ստեղծեց՝ էլ «ռազմավարական ուլ»-ը, ու հիմա ինքը պիտի դրանով զբաղվի:

Էդ առումով կոնկրետ կյանքի փորձն է շատ կարևոր, և ես իմ մասին էի մտածում, թե ե՞րբ է եղել, որ ես սկսել եմ պրոյեկտներ անել կամ գիտակցել, որ ես պրոյեկտ եմ անում: Փոքր ժամանակ էր դա իհարկե, ու դրանք մեծ մասամբ անհաջող պրոյեկտներ էին, չհաջողված պրոյեկտներ էին: Օրինակ՝ մենք բակի իմ ընկերոջ հետ, փայտե պենալներ կային այն ժամանակ՝ էսպես սահող տախտակով, երկու պենալ էինք առել և մեջը ուզում էինք տեղադրել ռադիոընդունիչ և հաղորդիչ, որպեսզի իրար հետ խոսենք ռադիոյով: Արեցինք, արեցինք՝ չստացվեց: Մի սխեմա կար, որ ասում էր, որ ձեզ պետք չի լինելու մարտկոց դրա համար, որ ռադիո կա, որ կարող է աշխատել առանց մարտկոցի: Մեզ մոտ չստացվեց: Էդպես մենք շատ, շատ փորձեր էինք անում ընկերներով՝ ինչ-որ բաներ ստեղծել, և մեծ մասամբ չէր ստացվում. շատ քիչ էր լինում, որ ստացվի: Բայց շատ ակնառու եմ հիշում, որ ես երագում էի ունենալ սուզանավ՝ խաղալիք սուզանավ: Խաղալիք սուզանավ էն ժամանակ կար. ինքը ինչ-որ, երևի, հատուկ երեխեքին էր պատկանում՝ ցեխավիկների երեխեքին: Կարապի լճում տեսնում էի՝ ինչպես ռադիոկառավարմամբ ինքը իջնում էր ներքև, բարձրանում էր վերև, ու սարսափելի նախանձում էի: Ես որոշեցի խաղալիք սուզանավ ստեղծել. թեման մոտավորապես պատկերացնում էի, որ մեջը պիտի լինեն օդի ինչ-որ բաներ՝ բալոններ, որոնց մեջ օդը պիտի լցվի-դուրս գա և այլն: Ու ես ունեի մի հատ խաղալիք նավ, մեծ, էսպես պլաստմասե, լավ, պինդ նավ էր, որը նույնիսկ չէր էլ լողում. ինքը էսպես սուվենիր նավ էր: Ու ես մտածեցի, որ դրանից կարելի է սարքել՝ դարձնել դա սուզանավ: Ընկերս ասաց. «Գնա Պիոներ պալատ. էնտեղ կա նավակ սարքելու խմբակ»: Ես գնացի Պիոներ պալատ, մի... Էն ժամանակ ինձ թվում էր շատ կարկառուն անձնավորություն՝ երևի շատ երիտասարդ տղա էր, պոլիտեխնիկի ուսանող, ինձ թվում է: Նա բոլորովին չզարմացավ, որ ես ներս մտա. ինձ ընկերս բերեց, որը այնտեղ հաճախում էր: Ես ցույց տվեցի նրան նավը՝ ասացի. «Ես նավն էլ ունեմ՝ ուզում եմ, որ սարքենք սուզանավ»: Նա ձեռքս տվեց շուշաթուղթ, ասաց. «Հղկի՛ր», ու թողեց- գնաց: Ես սենց մի տասնհինգ րոպե հղկեցի, հետո հասկացա, որ սա տիպական տուֆտայի դեպք է: Այսինքն՝ պլաստմասե նավը հղկելու ոչ մի իմաստ չկար, իրենք էնտեղ, ըստ երևույթին, առազաստանավեր էին պատրաստում, որը պատրաստվում էր կտավը գիպսի մեջ դնելով, ծռելով, և դրանից հետո պետք է լինում, երևի, հղկել: Ինքը ոչ ինձ ասաց. «Ես չեմ կարող անել», ոչ ինձ ասաց այս կամ այն: Պարզապես ասաց. «Ահա քեզ շուշաթուղթը՝ պլաստմասը հղկիր»:

Մաքուր դեպք էր այդ ֆարշ մոտեցումների: Եվ պիտի ասեմ, որ այդ տարիքում, և **Խորհրդային Միության մեջ իմ ապրած տարիների ժամանակ, ես չֆարշ մոտեցում նույնիսկ չեմ տեսել:** Այսինքն, երբ մենք տեսնում ենք ինչ-որ արտադրանք՝ ասենք, կինո է ստեղծվել, կամ թանգարան, կամ ինչ-որ բան՝ նույնիսկ դրա մեջ անպայման կար առնվազն մի քսան տոկոս ֆարշություն: Դրա համար էլ բոլոր արտադրանքների իննսուն տոկոսն անկատար է: Դրա համար, երբ ես ուզում եմ տեսնել չֆարշ բան՝ ես շատ քիչ օրինակներ եմ գտնում, և, ասենք, այսօրվա Հայաստանում մեր օդանավակայանը քիչ թե շատ չֆարշ կարծես լինի: Իսկ նույնիսկ լավ մարդիկ, որոնք պրոյեկտներ էին անում՝ մի քառասուն տոկոսն էր չֆարշ լինում իրենց արածի, էն վաթսուն տոկոսը միշտ ֆարշ էր: **Դա երևի մոտիվացիաներից մեկն էր, որովհետև ես հասկացա, որ գործ անողը չկա: Եվ դա երևի իմ վրա բավական ազդեց, որ ես ուզեմ գործով պրոյեկտներ իրագործել:**

Կուզենայի ձեզանից լսել մի երկու գաղափար, եթե դուք ձեր կյանքում փոքր ժամանակ պրոյեկտի իրագործման կամ չիրագործման այդպիսի ան/հաջողության դեպք ունեցել եք, մտածեք, ինչ մի երկու բան պատմեք: Պիտի ասեմ, որ դա իհարկե, շատ կարևոր է՝ չիրագործվող պրոյեկտները: Այսօր էլ մենք, մեր այսօրվա գործունեության մեջ նույնպես, չէ՞, շատ կարևոր են անհաջողությունները՝ չիրագործվող պրոյեկտները: Դրանք հսկայական սովորելու նյութ են: Բայց այդ փոքր ժամանակվա, եթե ունեցել եք եղբայրի դեպքեր իրագործված կամ չիրագործված պրոյեկտի՝ խնդրեմ, ես շատ ուրախ կլինեմ մի երկու օրինակ լսել:

15:28 Փիրուզա Մանուկյան (ՓՄ) – Ես հիշում եմ իմ մանկությունից, երբ որ ամռան ընթացքում, բազում՝ ապրում եմ, ապրել եմ սեփական տների թաղամասում, մենք հավաքվում էինք և ամեն տարի մի ներկայացում անում: Եվ դա, երևի, մի երեք-չորս տարի եղպես եղել է, երևի իմ մանկության և պատանեկության տարիներին, բայց չէ, պատանեկության ժամանակ չէինք անում: Հունիս ամսից սկսում էինք և թողարկում էինք մի թատրոն՝ ասենք, երեսուն-երեսունհինգ բալետանոց թատրոն, հրավիրում էինք փողոցի բոլոր մեծերին, մեր ծնողներին, ու ասեմ, որ հաջողված էր լինում, որովհետև շատ երկար էինք մտածում: Անկեղծ, հիշում եմ հիմա, թե ինչպես էինք բաշխում դերակատարումները, ինչպես էինք փորձեր անում, ինչպես էինք... Իրական տեսարանները հենց ստեղծում էինք փողոցում, ու բոլորը... Էդ օրը փողոցը փակվում էր, ու մենք մեր ծնողներին, մեր հարազատներին ուրախացնում էինք, հարևաններին ուրախացնում էինք, ու ամեն անգամ հարցնում էին. «Բա ի՞նչ ա լինելու հաջորդը»: Ասում էինք. «Դեռ չենք մտածել»: Իսկապես, կարծում եմ, էն թվերի համար՝ յոթանասունականների համար, դա հաջողված փոքրիկ ներկայացումներ էին, որովհետև...

16:43 ՊՏԳ – Իսկ ո՞վ էր ղեկավարում այդ ամենը:

ՓՄ – Մեծերն էին ղեկավարում: Մի փոքր ավելի տարիքով ինձանից մեծ, որովհետև ես էլ թիմում ամենա-, ամենափոքրերից էի, ինձանից չորս-հինգ տարի մեծերը, ասենք՝ տասնից, ութ-ինը տարեկանից մինչև տասնհինգ-տասնվեց տարեկան երեխաների խմբեր էին: Ու էն ժամանակվա երեխաները իսկապես հավատում էին, որ իրանք անում են էդ գործը, ու դա իսկապես պրոյեկտային էր: Այ հիմա, որ դուք սկսեցիք պատմել՝ ես սենց հետ գնացի, հիշում էի, թե ինչպես էին նպատակը դնում, դերակատարներին՝ բոլորին նշում: Մենք ունեինք անգամ փոխարինողներ՝ դերակատարների փոխարինողներ, որովհետև կարող է ամառվա էդ սեզոնին՝ օգոստոսի տասնհինգ-տասնութին հանգստանալու գնար ինչ-որ մեկը՝ դրան փոխարինող լիներ: Մենք փորձեր էինք անում, և դա տևում էր ամբողջ ամառվա մեր արձակուրդների օրերին: Երեկոյան ժամերին, երբ որ հով էր լինում, հավաքվում էինք ամեն անգամ մեկի բազում ու եղպես, հետո թողարկում էինք էլ ներկայացումը օգոստոսի, ասենք, քսանի կողմը:

17:45 ՊՏԳ – Շատ շնորհակալություն. հաջողված օրինակ: Խնդրեմ, Լիլիթ:

17:50 Լիլիթ Մարտիրոսյան (ԼՄ) – Ես մեր չհաջողված պրոյեկտներից մեկը պատմեմ. մենք չորս հոգանոց խումբ էինք մեր հարկի երեխաներով ու շատ երևակայական ինչ-որ բաներ էինք մտածում, ծրագրում: Ու սև քարերը, որոնց «սատանի քար» էին անվանում, հա, մենք նստել ենք, որոշել ենք, որ եթե մենք շատ հավաքենք էլ քարերից՝ կկարողանանք ամբողջացնել ու սատանա կսարքենք: Ու լսել էինք, որ եթե դու ջրի մեջ ես պահում՝ երեք օր հետո ինքը բացվում է ու սատանայի էլ մասերը սենց մաքրվում են՝ հավաքվում է: Մեր ծնողները մեզ արգելում էին շենքի տարածքից հեռանալ, բայց մենք ամեն օր երևի, չգիտեմ, երևի մի ամիս տևել է դա, մենք ամեն օր

գնում էինք մի քանի շենք այն կողմ, որտեղ երևի ասֆալտ էին անում՝ էդ քարերից էին բերել-լցրել, ու տոպրակներով հավաքում էինք- ու մեր հարկում թաքուն տեղ ունեինք, որ սենց դույլերի մեջ պահում էինք այդ քարերը: Շատ երկար ժամանակ էր, երևի մի երկու ամիս պահել ենք այդ քարերը, որ մաքրվեն ու սատանի... Ու մենք սենց նայում էինք լույսի տակ, ասում էինք. «Ա՛, հեսա, էս հաստատ էդ ոսկորի մի մասն ա», բան, ու մեր չստացված պրոյեկտներից էր, որովհետև երկու ամիս հետո հասկացանք, որ էդ քարերը ոչ մի արդյունք չեն տալու: Էդպես:

19:00 **ԳՏԳ** – Շնորհակալություն: Խնդրեմ:

19:07 **Լուիզա Այվազյան (ԼԱ)** – Ուրեմն՝ էլի կրկին մի չհաջողված պրոյեկտի օրինակ պատմեմ: Մանկապարտեզում էի այդ ժամանակ, հինգ տարեկան էի. մինչև հիմա հիշում եմ, թե ո՞նց էի գծագրել քայլ առ քայլ էդ պրոյեկտը: Ուրեմն, մեր մանկապարտեզը գտնվում էր մեր տնից երկու փողոց այն կողմ՝ երկու փողոց պետք է անցնեինք, որ գնայինք: Հաճախում էինք մեր տակի հարևանի հետ՝ մի հատ իմ տարիքի տղա էր: Ուրեմն՝ շաբաթը երկու անգամ ինձ մանկապարտեզից մայրիկս էր վերցնում. ես ֆիքսել էի էդ օրերը՝ մեկը ուրբաթ օրն էր, ու պլանավորել էի: Ես շատ խելոք երեխա եմ միշտ եղել, էն որ սուս ու փուս՝ ինչ ասել են՝ միշտ կատարել եմ, երբեք ոչ մի հակա... Վատ չեմ պահել ինձ: Բայց չգիտեմ ինչի ես ծրագրել էի, որ մենք պետք է մանկապարտեզից այդ մի ուրբաթ օրը փախնենք՝ փախուստի պլան էի գծագրել, որ երբ որ մայրիկս կգա, կխոսի դաստիարակների հետ՝ ես էդ տղային կվերցնեմ, մենք դուրս կգանք: Սկզբում կպահկվենք դարպասի ետևը, մի քիչ սպասենք, հետո, հինգ րոպե հետո կգնանք (էդ Ռեյչի գործարանի մոտ էր) գործարանի հետևը. մի խոսքով մանրամասնորեն գծված պրոյեկտ էր, թե որտեղ, երբ պետք է սպասենք: Մարդիկ որ գան, էդ տղային ասել էի՝ պետք է պատասխանենք, որ մենք մամային ենք սպասում էստեղ: Քայլ առ քայլ գծագրած պրոյեկտ էր, բայց նպատակ չկար: Ես հիմա ֆիքսում եմ, որ դրա նպատակը պարզ չէր, թե ինչի էի տենց բան ես որոշել իրականացնել:

Եկավ էդ օրը, մամաս եկավ մեր ետևից՝ ինչպես ես նախագծել էի, գնաց խոսելու դաստիարակների հետ, իսկ էդ տղան շատ սուսուփուս, խելոք, ինչ ասում էի՝ անում էր, վախկոտ: Ձեռքը բռնեցի, ասեցի. «վայո, ժամը եկել ա, հենց հիմա դուրս ենք գալիս»: Առաջին քայլը ստացվեց՝ պահկվեցինք դարպասների հետևը. սպասեցի, տեսա, որ ոչ մեկ չի գալիս: Գնացինք գործարանի մոտ. էլի երկար սպասեցի, տեսա՝ մամաս էլ չկա: Բոլորին մեկ է՝ ոչ մեկ չի հարցնում, թե. «Էրեխեք, էս ո՞ր եք, ինչի՞ ձեք»... Մարդիկ գնում... Անտարբեր են: Այսինքն արդեն երկրորդ պրավալն էր՝ ես սկսեցի հիասթափվել: Էդ տղային վերցրեցի՝ հասանք փողոցի մոտ, որ պետք է էդտեղ չհասնեինք իմ ծրագրով. մինչև էդ քայլը՝ արդեն մեզ պետք է գտնեին: Հասանք փողոցի մոտ՝ տեսա, որ ճար չկա, հիմա պետք է փողոցը անցնենք արդեն մեքենաների ու բարձրանանք տուն, ու ես զգացի էդ պատասխանատվության զգացողությունը, որ հանկարծ եթե հիմա էս տղայի հետ մի բան լինի՝ մեքենայի տակ ընկնի կամ... է՛ս պետք է մեղավոր լինեմ: Ու սկսեցի էդ տղային համոզել. «Արի դու ստեղ զբաղվի (էդ խոզի կեր էինք անվանում՝ կադին)՝ կադինները հավաքի ծառից, մինչև քեզ կգտնեն»: Ու մտածում էի. «Հիմա ո՞նց անեմ, որ էս տղայի հետ բան չպատահի՝ փողոցը անցնենք»: Արդեն վայո՝ ծրագիրը տապալված է, ես գիտեի, որ վերջ՝ չստացվեց, մեզ բանի տեղ չդրեցին, մամաս չեկավ՝ չգտավ: Մի խոսքով, մինչև էդտեղ սպասեցինք՝ մի քառասուն րոպե հետո մամաս, շատ տխուր, անցնելուց մեզ տեսավ, ուրախացավ, ես շատ ուրախացա, որ «Վերջ, ինչ լավ ա». ծրագիրը տենց էլ չիրականացավ: Ու հասանք տուն, բարձրացանք: Ինքը երրորդ հարկում էր ապրում, էս՝ չորրորդ: Մամաս բառ չասեց: Երրորդ հարկ բարձրացանք՝ էդ տղան գնաց իրանց տուն, իսկ հետո, չեմ ուզում հիշեմ, էդ երրորդ հարկից մինչև չորրորդ հարկ՝ էդ տաս աստիճանը, իմ հիշողությունից

աշխատում եմ, ճիշտն ասած, մաքրել, ու ես հասկացա, որ այսուհետ պիտի բոլոր ծրագրերը վերջնական մի հատ նպատակ ունենան. տենց մի բան:

22:34 **Արմեն Գրիգորյան (ԱԳ)** – Լավ, ես խոսեմ: Ես... Ես ու եղբայրս, որ փոքր էինք, դե փոքր՝ դպրոցական երևի, հինգերորդ-վեցերորդ դասարան երևի, տենց սիրում էինք կրոսվորդներ սարքել, այսինքն՝ տենց պատրաստել սկանվորդներ, կրոսվորդներ: Ինքը ավելի շատ ֆիքսված էր ինչ-որ կենդանական աշխարհի վրա, ես ավելի շատ, ասենք՝ աշխարհագրության վրա ու պատմության վրա, ու տենց սարքում էինք էդ սկանվորդները ու մտածում էինք, որ պիտի վաճառենք: Ու վաճառելը ամենամեծ պրոբլեմն էր, որովհետև տենց ի՞նչ արեցինք. սկզբից գտանք թերթերը, որտեղ սկանվորդներ են տպում, օրինակ՝ շատերը «Էֆիր»-ի՝ «Եթեր»-ում, ասենք, միշտ լինում էր սկանվորդներ, ու տենց որոշեցինք զանգենք իրանց: Չանգեցինք իրանց, ասում ենք. «Մենք վաճառում ենք սկանվորդներ. կարող ա՞ ուզեք»: Բայց ոչ ոք չէր ուզում, էլի, որովհետև էնտեղ կոնկրետ մարդ կար, որ դրա վրա փող էր աշխատում. հիմա եկել ենք իր հացին վայս լինենք: Ու տենց հա փորձում էինք, փորձում էինք՝ տեսանք հնարավոր չի, վերջը ախպորս բախտը բերեց, պարզ է՝ չառան իրա կրոսվորդը, բայց մի հատ ինչ-որ մանկապատանեկան հանդես կար, որտեղ ինչ-որ կենդանիներին նվիրված ինչ-որ համար էր տպվել, ու էնտեղ իրա կրոսվորդը դրեցին, ու տենց-տենց, հպարտ-հպարտ եկավ՝ Վիզեն Գրիգորյան տակը գրած է, բան. էդ էր, բայց դե հիմնական նպատակին փող աշխատելու՝ չհասավ:

23:57 **ԳՏԳ** – Հա, դա տաղանդի հարց է: Իմ փոքր տղան, ի՞նչ ասեմ, երևի վեց տարեկանից բակում լավ առևտուր էր անում՝ տնից ինչ-որ բան էր տանում անիմաստ, մեկ էլ փողը ձեռքին հետ էր գալիս: Լավ, ժողովուրդ ջան, շարունակենք: Ես ուզում եմ ասեմ, որ ինձ համար ստացված պրոյեկտի ավելի շատ հստակորեն ֆիքսված դեպքը եղավ այն, երբ ես սկսեցի գրել պատմվածքներ. դա տասնչորս տարեկանում էր: Ես հանկարծ հասկացա, որ ես կարող եմ սկսել ու ավարտել, ամեն ինչ ինձանից է կախված, ուրիշ ոչ ոք չի կարող խանգարել՝ իմ ձեռքն է, իմ գրիչն է, իմ թուղթն է, և այդ ավարտունության հասցնելը ամենակարևոր բանն էր: Նպատակը դրել ես՝ հասցրել ես, և դա, ինձ թվում է, նույնպես **մենեջերի հասկանիշներից մեկն է. որ արդյունքը՝ սուրբ է: Ամենակարևոր բանը քո գործունեության մեջ նույնիսկ ոչ էլ էղքան նպատակն է. նպատակը կարող է իրոք, էսպես, բնագոյային երբեմն լինել: Ամենակարևոր բանը արդյունքն է: Մեր պրոյեկտների գաղափարները, նպատակները և այլն բազում-բազում են, նրանք, որոնք արդյունքի են հասցվում՝ շատ քիչ են: Եվ ես էդ ժամանակ հասկացա, որ ինչքան քիչ բան է ուրիշներից կախված, էնքան լավ: Այսինքն. դու ես, քո գործն է՝ արեցիր:**

Իհարկե, դա արդյունքի առաջին էտապն էր, որովհետև պետք էր... Միշտ եղպես են, չէ՞, պրոյեկտները. **պրոյեկտը պրոյեկտ է ծնում:** Հետո պետք էր դա ինչ-որ մեկը կարդա, հետո պետք էր դա ինչ-որ տեղ, եթե հնարավոր է, տպագրվի, հետո պետք էր, որ, ինչպես ես միշտ ասում եմ կոմունիկացիայի վերաբերյալ՝ ազդի, մեկը կարդա՝ որի վրա դա ազդի, այլապես էդ գրելն էլ իմաստ չունի: Բայց են, որ դու գոնե վերջապես ոչ մեկից կախված չես, ոչ մի սուգանավ, մարտկոց, էլեկտրականություն, օգնող մարդ, չգիտեմ, հանգամանքներ չկան, այսինքն՝ ոչ նյութականը դարձավ, ինչքան քիչ ավելի նյութականի հետ գործ ունես՝ դարձավ ինձ համար (անձնական դեպք եմ ես սա ասում) ուղենիշ, որովհետև դու՝ ես տերը:

Եվ վերջին մղոնը նույնպես. այսինքն՝ պատմվածքը պիտի գրված լինի գեղեցիկ ձեռագրով, վերջին տարբերակը՝ բոլոր սևագիրներից հետո: Մենք մեր գործի մեջ էլ ենք, չէ՞, ես շատ հաճախ ասում եմ. **ուշադրություն դարձրեք վերջին տարբերակին: Պատկերացրեք, ամենավերջին տարբերակը նյութի**

ինչպիսի՞ն է լինելու: Կամ գործի... Կամ արդյունքի: Եվ, ուրեմն, վերջին մղունը. Դա, ինչպես գիտենք, սոստեսագիտության մեջ էլ համարվում է ամենադժվար խնդիրներից մեկը: Այ, օրինակ, հիմա շատ են խոսում Միլենիում հիմնադրամի մասին, չէ՞. որ Միլենիումը⁶, երբ դադարեցրին 2008 թվի մարտի մեկի դեպքերի պատճառով՝ նրանք վերջին մղունը դադարեցրին: Նրանք դադարեցրին այն գրանտը, որը պիտի ծառայեր գյուղերին հասնող ավտոճանապարհների ցանցը ասֆալտապատելուն: Այսինքն՝ սա մեծ ճանապարհն է, մայրուղին է, հետո ա՛յ էս, ա՛յ էս վերջին մղունը իրենք կտրեցին, և մենք դա մինչև այսօր զգում ենք, չէ՞. շնորհակալություն ասեք Ռոբերտ Քոչարյանին և Սերժ Սարգսյանին:

Ուրեմն՝ մյուս պահերը ես ձեզ նույնպես մի շարք անգամներ ասել եմ: Որ պրոյեկտների... Ես սովորել եմ դա անել, դա շատ կարևոր է եղել, Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներում, բայց ամենակարևոր ուղենիշները ինձ համար եղել են երկու իրադրություն, երկու պահ: Մեկը՝ դա թեկնածուական դիսերտացիա գրելն էր Մոսկվայում: Որը էլի հիմնականում քեզնից կախված է, եթե բարեհամբույր է շրջապատդ, ղեկավարդ և այլն: Հսկայական աշխատանք է պահանջում, որը զուգակցում է շատ տարբեր աշխատանքներ: Նախ, դա չպիտի լինի *ֆնդի*, չպիտի լինի *ֆարշ*. մեջը բովանդակային առումով ինչ-որ գիտական արժեք պիտի լինի: Երկրորդը՝ դա հսկայական հետազոտական աշխատանք է պահանջում, երրորդը՝ ձևավորումը, չորրորդը... Իսկ ձևավորումը շատ բարդ բան է, մանավանդ՝ ինտերնետի բացակայության պայմաններում, եղբուր ավտոմատիկ միջոցների: Դու դա, ուրեմն՝ գրականության ցանկը, գրականություն հայտնաբերելը, գրադարաններում գնալ-գտնելը, պատվիրելը, սպասելը, կարդալը, ընտրելը, ֆիքսելը՝ որտեղից այսինչ ցիտատը դուրս եկավ և այլն՝ էդ ամբողջ պատմությունը մեքենագրելը, հետո ուղղելը վրիպակները... Համարվում էր, որ էջի վրա երկու վրիպակից ավելի չպիտի լինի: Ու էդ սպիտակ ներկով մենք բոլոր վրիպակները պիտի ուղղեինք. ես էլ փող չունեի, որ մեքենագիր, մեքենագրուհի վարձեի՝ ինքս էի մեքենագրում, վրիպակները շատ էին: Հետո պաշտպանության այդ ողջ բյուրոկրատական պրոցեսը, թեև իմ դեպքում՝ Մոսկվայում, բավական հեշտ, անխաթար էր դա անցնում՝ բարեհամբույր մթնոլորտ էր, բայց ամեն դեպքում շատ բարդ էր: Հետո՝ ավտոռեֆերատը սարքելը, տպարանում տպելը և բոլոր, Խորհրդային միության բոլոր գլխավոր գրադարաններին ուղարկելը. այդ ամենը դու ինքդ պիտի անեիր: Այսինքն դա էլի պրոյեկտ էր, որտեղ ես էի «ռազմավարական ես»-ը էլի՝ ռազմավարական սուբյեկտը, և լիքը կախվածություններ կան, լիքը աշխատանք էր պահանջում: Եվ ես այդ ամենը անում էի արդեն ութսունութ թվականի Շարժման մեջ, արդյունքում պաշտպանեցի, Շարժմանը զուգընթաց պաշտպանեցի ութսունինը թվականին: Տպարանի լույսը գնաց, երբ ավտոռեֆերատս էր տպում: Այսինքն՝ այդ վիճակներն էին արդեն սկսվում, բայց փոստը դեռ աշխատում էր՝ ես ուղարկեցի Խորհրդային Միության գրադարաններին:

Եվ մյուս իմ խոշոր փորձը պրոյեկտների մենեջմենթի, իհարկե, գալիս է կրեատիվ խաղերից⁷, որտեղ ես թիմի անդամ էի: Այ հենց դա է շատ կարևոր՝ ո՞վ է կազմակերպիչը: Դե դուք նկատել եք, որ ես «կառավարում» բառը այդքան չեմ սիրում: Գերադասում եմ «մենեջմենթ» բառը, որովհետև էստեղ էդ կառավարելու, էդ հիերարխիական պահը չկա: Մենեջերը կազմակերպիչ է, վարող է,

⁶ Armenia and the Millennium Challenge Corporation: <https://www.mcc.gov/news-and-events/release/release-031208-armeniaviolence>

⁷ Տե՛ս՝ Համակարգված մտազործունեության մեթոդաբանություն և կրեատիվ խաղեր՝ <http://www.epfarmenia.am/hy/document/MSTA-Creative-Game>, ինչպես նաև Մտազործունեության մեթոդաբանություն և կրեատիվ խաղեր. Դավիթ Հովհաննիսյան (Jam Session 34)՝ <http://www.epfarmenia.am/index.php/hy/video/DHovhannisyanyan-Creative-Game>:

չգիտեմ, իրագործող է, գլուխ հանող է, տակից դուրս եկող է: Եվ եթե դու ես ու ամեն ինչ քեզնից է կախված՝ դա մի բան է: Եթե դու հոյակապ թիմ ունես, որի անդամ ես դու, և թիմդ ունի լավ դեկավար, դա ուրիշ իրադրություն է: Եվ դա ինձ համար արդեն կրեատիվ խաղերն էին, որ առաջին անգամ մասնակցեցի ութսունինը թվականին, երբ Դավիթ Հովհաննիսյանը կազմակերպեց: Եվ ինչո՞ւ էր դա ունիկալ. որովհետև մինչ այդ ժողովները, սեմինարները, համագումարները, կենֆերանսները՝ բոլորը սարսափելի տաղտկալի բան էին: Դու չէիր կարող նստել, ըմբռնել տաս-տասնհինգ էլույթ, զեկույց որևէ կոնֆերանսի ժամանակ: Միակ նպատակը կոնֆերանսին մասնակցելու՝ որ դու՝ խոսեիր, հետո պիտի կա՛մ անամոթաբար թողնեիր-գնայիր՝ ուրիշներին չլսեիր, կա՛մ նստեիր, ձև թափեիր, թե լսում ես: Դե մի երեք հատ՝ կարող է ուղեղդ հերիքեր, մանավանդ, եթե նոթեր վերցնեիր: **Այսինքն այդ բոլոր հետադիմական, հնոտի, հնացած տարբերակները ժանրերի՝ մարդկանց հավաքելու, միասին ինչ-որ բան անելու, հոդս ցնդեցին, երբ ես մասնակցեցի կրեատիվ խաղի, որը իրոք մասնակցային էր, իրոք իշխանավորող էր և իրոք քեզանից ամբողջություն էր պահանջում՝ ամբողջ եռանդդ ամբողջությամբ կենտրոնացած, ու հետո ինչ-որ հետաքրքիր բան էր ստացվում:** Դա էլ ինձ համար շատ կարևոր փորձ էր իմ մենեջմենթի պրակտիկաները ստեղծելու ընթացքում:

Շատ կարևոր է, որ մենք արդեն գիտենք, ու դրա մասին նույնպես խոսել ենք, որ մենեջմենթը... Պրոյեկտները, ինչպես ասացի, ճյուղավորվող են, չէ՞, միշտ: Ահա մի պրոյեկտ. ինքը էսպիսի մի ինչ-որ աղյուսիկ է, որը ենթապրոյեկտ է մեկ այլ պրոյեկտի, չէ՞. ևս մի ենթապրոյեկտ մեկ այլ պրոյեկտի, ևս մի ենթապրոյեկտ, ևս մի ենթապրոյեկտ, էստեղ՝ մի ենթապրոյեկտ: Իսկ սա այդ մեծ պրոյեկտն է, որի ենթապրոյեկտն են սրանք: Ընդ որում մեկը պիտի ավարտվի, որ մյուսը սկսի, մեկի կեսից չավարտած՝ արդեն մյուսը պիտի սկսի, ումանք բարդ համակցություններ ունեն և այլն, չէ՞:

Կարո՞ղ ենք բերել սրա օրինակները, հասկանալի՞ է, ինչի մասին եմ ես ասում: Ասենք, մեր այսօրվա հանդիպումը. ինքը կարելի է պատկերացնել մի քիչ թե շատ մեծ պրոյեկտ, որտեղ մենք ինչ-որ նպատակներ ենք դրել. մեր թիմի պրոյեկտային կարիքների ավելացումը՝ պրոյեկտային հմտությունների: Ենթանպատակներից մեկն էլ այն է՝ թե ինչու ենք նկարահանում. որ ավելի լայն օգուտ տա սա մեր շահառուներին նույնպես, և դրա մեջ կան առանձին պահեր: Կա մեր այս սեսիան, որը ունի իր ենթանպատակը՝ ինչ-որ ներածական, ընդհանրական պատկերացում տալ պրոյեկտների մասին, և ունենալու է իր ավարտը տվյալ պահին, հետո կարող են լինել այլ զարգացումներ, եթե դուք օգտագործեցիք, եթե ձեզ պետք եկավ հանկարծ, կամ դուք հերքեցիք սա և ասացիք. «Ոչ, ես ուրիշ ձևի եմ ուզում անել», և ինչ-որ պրակտիկաներ սկսեցիք իրագործել այս սեսիայի շնորհիվ:

Հետո լինելու է մեկ այլ սեսիա, մեկ այլ սեսիա, որ ամբողջանա դա, և անպայման մեջը «ծակեր» են լինելու: Դրա համար միշտ բոլոր գործունեությունների մեջտեղները... Էնտեղ չկա էսպես հոծ տարածք: Իհարկե, այդ ծակերը լրացվում են. ինչպե՞ս են նրանք լրացվում, այս տեղերում ի՞նչ է. դա այս պրոյեկտներից եկած ինչ-որ, էսպես, «մազմզիկներ» են, թե ինչ են, որոնք ի վերջո լցվում են, և սա դարձնում են ինչ-որ ընդհանրական պրոցես: Ասենք, ինչպե՞ս ասեմ. եթե մեր այս սեսիայից այսպես կահավորված չլինեք, այսպես դիզայն արված չլինեք՝ մենք հիմա ո՛չ կնկարեինք գրատախտակին, ո՛չ կնկարահանեինք, ո՛չ էսպես նստած կլինեինք, և այլն: Այսինքն, կա մի ինչ-որ պրոյեկտ, որ արվել էր ժամանակին, որի շնորհիվ տվյալ պահին արվող պրոյեկտը արդեն որոշակի ձևի է սկսում իրագործվել: Կարո՞ղ եք օրինակներ բերել այդպիսի պրոյեկտների, ենթապրոյեկտների և նրանց համակցումների: Իմ օրինակը, եթե հիշեք իմ ուղարկած Jam Session-

ից⁸, դա հաց առնելու պրոցեսն էր. երբ, ասենք, պրոյեկտ է՝ որ ուզում ես, պատրաստվում ես գնաս՝ հաց առնես, ենթապրոյեկտ է՝ որ գիտես, որ պիտի անցնես փողոցը, որտեղ, ասենք թե, լուսաֆոր չկա, կամ՝ պիտի սպասես, մինչև լուսաֆորի գույնը դառնա կանաչ. դա ենթապրոյեկտ է:

36:29 **ՓՄ** – Մեր փորձից կարող եմ ասել այն, երբ որ փորձագետների հետ հանդիպում ենք՝ նախապես օրակարգը՝ draft ինչ-որ մի բան ստեղծում ենք, նրանից հետո փոքրիկ փորձնական սեսիաներ ենք անում, և հետո նոր իրականացնում ենք մեր մեխ դասընթացը, մեծ պրոյեկտը հիմնական:

36:51 **ԳՏԳ** – Այո, այսինքն... Դե, ստեղ երկու բան ասվեց. նախ, որ ամեն պրոյեկտը ունի նախապատրաստական փուլ, մենք դա արդեն նշել ենք, չէ՞, ընդ որում երկու մակարդակի. մեկը՝ նախագծման, մյուսը՝ իրագործումը նախապատրաստելու. այսինքն՝ էստեղ երկու գույն է պետք իրականում: Եվ երկրորդը, որ այդ նախապատրաստական փուլը նույնպես պրոյեկտի մաս է կազմում և ունի հետագա քայլեր, որը ես այսպես էլ նշեցի, չնայած սա՝ հիմնական իրագործումը, նույնպես հետագա քայլ է, չէ՞: Իրենք երկու տեսակ են՝ էդ հետագա քայլերը: Ուրիշ օրինակ:

37:55 **Զույյա Սահակյան (ԶՍ)** – Օրինակներից մեկը կարող է լինել դրամաշնորհների տրամադրման կամ մրցույթի հայտարարելուց առաջ Orientation Session-ները. հրավիրվում են հետաքրքրված անձինք, ու ավելի մանրամասն ներկայացվում է գրանտի դիմելու պայմանները կամ նպատակները:

38:13 **ԳՏԳ** – Այո: Դուք առայժմ երկու դեպքն էլ նախապատրաստական փուլ էք նկարագրում, բայց իրականում ամեն պրոյեկտ է ենթապրոյեկտներից բաղկացած, նաև բուն իրագործման պրոցեսն է դա:

38:25 **ԼԱ** – Ուղղակի ես տենց ավելի շատ ծանոթ եմ ATNP-ի⁹ հետ: Իմ կարծիքով ATNP-ի բաղկացուցիչ պրոյեկտները, որ իրագործում է յուրաքանչյուր կազմակերպություն, արդեն իսկ ենթապրոյեկտներ են, որը մի հատ մեծ պրոյեկտի բաղկացուցիչ մաս են կազմում:

38:40 **ԳՏԳ** – Այո, շատ օրինակներ կարելի է բերել. ասենք՝ վերցրեք «Մարդամեջ»-ը¹⁰: Դա մի մեծ պրոյեկտի մեջ գտնվող մի առանձին բլոկ է, որը ունի նախապատրաստական փուլ, բայց երբ գնում ես այնտեղ՝ դու անում ես ինչ-որ օրակարգի իրագործում, որը նախապատրաստել ես նախապես, և էդ օրակարգի իրագործման ժամանակ առաջանում են այլ ենթապրոյեկտներ, որոնք վարելու հետ են կապված. դու պիտի վարես խումբը, ու խումբը պիտի ինչ-որ նպատակի հասնի, ինքը ունի ենթանպատակ, ենթաարդյունք, չէ՞. ահա սա նույնպես առանձին ենթապրոյեկտ է: Եվ ամեն ինչն է ենթապրոյեկտ: Ասենք՝ նախաճաշի կամ էդ ճաշերի էդ ցիկլը, սուրճի ընդմիջումների և այլնի ճիշտ կազմակերպելը. ամեն ինչը ենթապրոյեկտ է, ամեն ինչը հետևելու կարիք ունի, ամեն ինչը իրագործելու՝ մտածելու, պլանավորելու, իրագործելու, հետևելու և արդյունքի հասցնելու կարիք ունի:

⁸ Ծրագրի արդյունքը և դրա տարատեսակները. տրամաբանական կառուցվածք (Jam Session 11)՝ <http://epfarmenia.am/hy/video/program-outcomes-CSOs>

⁹ Support to the Armenia-Turkey Normalisation Process: <http://epfarmenia.am/project/ATNP2>

¹⁰ «Մարդամեջ» սոցիալ նորարարության ճամբար՝ <http://epfarmenia.am/hy/project/mardamej-social-innovation-camp>

Շատ լավ: Ուրեմն, մենք տեսնում ենք, որ կա կյանքում երկու իրադրություն՝ կյանքի հոսք, որը՝ կարծես թե ոչինչ «չի կատարվում»՝ ցիկլային է, կամ՝ դու ազատ ես, դու պարզապես գոյություն ունես առանց որևէ պլանավորման, որևէ նպատակի: Եվ՝ պրոյեկտներ. ուրիշ իրադրություն չկա: Իրադրություններ, երբ դու նպատակ ունես և դու արդյունքի ես ձգտում: Մնացածը քո նախասիրություններից է գալիս: Ասենք, ես ասացի, որ ինձ համար, քանի որ ես տեսել եմ, թե Խորհրդային Միության պայմաններում ի՛նչ դժվար է (իհարկե, անկախ Հայաստան նույնպես) լավ, որակյալ արդյունքի հասնելը՝ ինձ համար սրբություն է արդյունքը. որակյալ, անթերի արդյունքը: Եվ բացատրեցի, որ **մյուս մոտիվատորս այն էր, որ չկար ուրիշ անող**: Ես անընդհատ այդ իրադրության մեջ էի. ես ուզում էի գրել գրական տեքստեր, բայց չկար տեղ, որտեղ դրանք կարելի է հրատարակել, հրապարակել: Դրա համար ես կյանքումս մի չորս-հինգ անգամ սկսեցի զբաղվել ամսագիր ստեղծելով, որոնցից յուրաքանչյուրը շատ կարճ կյանք է ունեցել: **Բայց տեսնում ես, որ չի արվում կազմակերպչական, մենեջմենթի գործը, որի արդյունքը պիտի տեղ տա, որ դու քո՝ մենեջմենթի գործը անես, որը տեղ տա մյուս գործի համար...** Մտիպված՝ դու անում ես այդ մյուս գործը:

Դա շատ տիպական է մեր կյանքի համար, երբ տեսնում ես, որ ինչ-որ բան չի արվում՝ ստիպված դու՝ ես իշխանությունը վերցնում քո ձեռքը, ինչպես տեղի ունեցավ հեղափոխության ընթացքում:

Բայց հիմա ես ուզում եմ սկսել խոսել ձեզ հետ այն կերպարի մասին, որի արդեն որոշ պահերը ես տվեցի. **արդյունքի սրբությունը, պատրաստ լինել ինչ-որ բան կազմակերպել այն պահում, երբ ուրիշ ոչ ոք չկա...**

Այդ կերպարը ավելի խորացնենք: Ինձ համար շատ օրինակելի է այդ առումով, ո՞վ է դիտել, ինձ թվում է՝ բոլորը տեսել են «Pulp fiction¹¹» ֆիլմը: Դա դժվար է, երևի, հայերեն թարգմանել, չգիտեմ թարգմանվում է, թե ոչ: Կարելի է թարգմանել, ասենք, «Դեղին գրչակություն»: Երևի հաջող չի, բայց «Pulp» նշանակում է «դեղին մամուլ» կամ «դեղին գրականություն»: Եվ «Դեղին գրչակություն»՝ այսինքն ինչ-որ բան՝ դեն գցելու բան, որը կարդացվում է:

«Pulp fiction» ֆիլմում կա մի այսպիսի գործող անձ... Ի միջի այլոց, ամբողջ ֆիլմը պրոյեկտներ են, ուրիշ բան՝ որ քրեական: Ամբողջ ֆիլմը պրոյեկտների իրագործում, դրանց դժվարություն, դրանց մեջ առաջացող դժվարություն էր կամ դրանց անհաջողություն էր, եթե ուշադրություն դարձնեք:

Եվ մի գործող անձ կա, որը հաջող պրոյեկտ է իրագործում: Նրա անունն է Միսթր Վուլֆ: Հիշո՞ւմ եք Միսթր Վուլֆին: Երբ էն երկու տղաները պատահաբար ավտոյի մեջ մարդ են սպանում, գնում են իրենց ընկերոջ մոտ, որը ասում է. «Քառասուն րոպեից կինս հետ է գալու՝ պիտի շուտ այստեղից ցրվեք»: Նրանք զանգ են տալիս իրենց բոսսին, բոսսը ասում է. «Ես կուղարկեմ Միսթր Վուլֆին»: Ու իրենք իսկույն իրենց լավ են զգում: Ու Միսթր Վուլֆը ինչ-որ հարսանիքի թե որտեղ նստած, ասում է. «Որտե՞ղ եք գտնվում: Հա՛, տասնհինգ րոպե է պետք էդտեղ հասնելու համար՝ ես կհասնեմ ութ րոպեում», և վեց րոպե հետո նա տեղում է: Եվ քառասուն թե ինչքան մնացած րոպեների ընթացքում ամեն ինչ կազմակերպում է, նրանց լողացնում է, ավտոմեքենաներով գնում են ինչ-որ գարաժ, որտեղ արդեն այդ ավտոն կանհետանա: Եվ Միսթր Վուլֆը այդ գարաժի տիրոջ աղջկա հետ գնում է լանչ անելու: Դա է մենեջերի շատ հստակ կերպարը: Դա մի մարդ է...

¹¹ Wikipedia. *Pulp Fiction*: https://en.wikipedia.org/wiki/Pulp_Fiction

Ընդ որում՝ ինչո՞ւ է սա հետաքրքիր ու կարևոր օրինակ. որովհետև սա մենեջեր է առանց օֆիսի, որովհետև օֆիսայինը բավական այլ մենեջմենթ է պահանջում: Մա առանձին պրոյեկտի մենեջմենթ է, մենեջեր է առանց օֆիսի, թրաբլ-շութեր է: Եվ երկրորդ կարևոր հանգամանքը: Որ, իհարկե, սա... Պրոյեկտները լինում են երկու տեսակ. ինչպես տիպարները, որ լինում են տղա և աղջիկ, նույն կերպ՝ պրոյեկտները: Իրենք լինում են ինչ-որ բան վերացնելու համար, այսինքն՝ ոչ թե էմոցիոնալ առումով, այլ, էսպես, նեյտրալ առումով «բացասական պրոյեկտ»: Դա պրոյեկտ է, որը ինչ-որ բան պիտի իրագործի, որ վերանա ինչ-որ խնդիր: Եվ կառուցողական՝ դրական պրոյեկտներ, ինչ-որ բան ստեղծելու պրոյեկտներ: Ասենք՝ ԱԻՆ-ը՝ Արտակարգ իրավիճակների նախարարությունը, բացասական պրոյեկտներով է զբաղված. նա վերացնում է ինչ-որ հետևանքներ: Հենց որ վերացավ, կյանքի հոսքը վրադարձավ նորմալին՝ ԱԻՆ-ը այն գործ չունի: Նույն կերպ Միսթր Վուլֆը. նրա պրոյեկտը ավելի յուրահաստուկ է, չեմ ասի հեշտ է, յուրահաստուկ է այդ տեսակետից. որովհետև դա ինչ-որ բան վերացնելու պրոյեկտ էր, ինչ-որ հետևանքներ վերացնելու պրոյեկտ էր: Բայց եթե հիշում եք՝ կա շատ հստակ դեղլայն, և Միսթր Վուլֆը դրսևորում է մի շարք մենեջերին հատուկ հատկություններ:

Օրինակ, մեկը՝ տասնհինգ բուլեթի ճամփան ութ բուլետում հասնելը. հրաշք: Ես միշտ, երբ ես տեսնում եմ լավ մենեջեր՝ միշտ տեսնում եմ մի բան, որը ռացիոնալ մտածողության մեջ, իմ կարծիքով, չի տեղավորվում. ինչպե՞ս է նա դա հասցնում, ինչպե՞ս նա դա կարողացավ անել, որտե՞ղ է նա, որտե՞ղ է նա հանկարծ: Մենեջերը, լավ մենեջերը ավելի արագ է շարժվում, քան մեր ֆիզիկական ընկալունակությունը կարող է տեսնել: Օրինակ՝ Իգարեյլան. մեկ այստեղ է, մեկ այստեղ չէ, մեկ երևաց, մեկ կորավ, բայց միշտ կա ու միշտ... Ահա, այնտեղից ձեռքով է անում:

Ես ուզում եմ հիշեցնել այլ գրականություն, որին գուցե ծանոթ չեք, բայց շատ խորհուրդ կտամ կարդալ. Ստրուգակիների մոտ, երբ որ թերգարգացած քաղաքակրթության մեջ զարգացած երկրագնդից արդեն ապագայի, էսպես կոչված, «շալոն» կա, որը փորձում է միջամտել... Դա կոչվում է «պրոգրեսոր». ինքը փորձում է էդ թերգարգացած քաղաքակրթությանը զարկ տալ, որ նրանք լավ զարգանան: Ուրեմն՝ էդ պրոգրեսորը, եթե նայել եք, ասենք, «Трудно быть богом¹²» ֆիլմը կամ կարդացել եք «Обитаемый остров¹³»-ը, նույնպես ֆիլմ կա, թեև շատ վատն է: Էդ պրոգրեսորը ունի հատկություններ, որոնք տեղացիները չունեն: Ու էդ հատկություններից մեկը, ասենք, «Обитаемый остров»-ում, այն է, որ ինքը կարող է հայտնվել ու անհետանալ անսպասելիորեն... Ինքը անընդհատ բացակա է. մեկ բացակա է, մեկ՝ ներկա է: Ոչ ոք չգիտի, ե՞րբ նա հանկարծ կերևա տեղացիներին և ե՞րբ նորից կանհետանա:

Նույն կերպ Ստրուգակիները մեկ այլ գործում պատկերում են մարդկանց հաջորդ սերունդը, որը, Դմիտրի Բիկովը շատ է սիրում դրա մասին խոսել՝ լյուդեններն են կամ հոմո լյուդենս-ներն են. խաղացող մարդ. «Человек играющий»: Մարդուց հետո նոր տեսակը ո՞րն է առաջանալու ըստ Ստրուգակիների՝ լյուդեններն են առաջանալու: Որովհետև երբ որ սկսվում է այն, ինչ որ կոչվում է «Вертикальный прогресс», երբ աշխարհը սարսափելի է զարգանում՝ մարդու տեսակն էլ է փոխվում, մարդու մեջ հայտնաբերվում են նոր ունակություններ: Եվ խնդիրն այն է, որ սովորական մարդը...

¹² Трудно быть богом:

https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%BE_%D0%B1%D1%8B%D1%82%D1%8C_%D0%B1%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%BC

¹³ Обитаемый остров:

https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%B5%D0%BC%D1%8B%D0%B9_%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B2

Ասենք՝ դուք մարդ ու կին էիք, հանկարծ քո կինը դարձավ լյուդեն. կյանքի ինչ-որ պահին նրանց մեջ էդ լյուդենությունը արթնանում է: Դու նրա հանդեպ դառնում ես ոնց որ երեխան մեծահասակի հանդեպ: Այսինքն դու չգիտես՝ նա ե՞րբ կգա, ե՞րբ չի գա. նա մեծ մասամբ ձանձրանում է քեզ հետ լինելուց և եթե քեզ հետ է՝ խաղ է անում, ինչպես փոքրիկի հետ, ու ոչ մի ընդհանուր խնդիր ու նպատակ դուք չունեք. էլի եղպիսի հանկարծակիություն:

Եվ վերջին օրինակը որ բերեմ՝ այն ֆիլմն է, Ներոյի հետ: Էն որ ինքը սկսում է կարատե կտրել, էն միստր Սմիթի դեմ... Որ հիշո՞ւմ եք, որ Միստր Սմիթը... Ծրագիրներ են իրանք. Միստր Սմիթը ծրագիր է վիրտուալ, ինքն էլ է վիրտուալ ծրագիր, Միստր Սմիթը իրեն միշտ ծեծում է, հետո ինքը նենց է արագանում, որ արդեն Միստր Սմիթի ծեծելը շատ դանդաղ է դառնում: Բոլորդ, համոզված եմ, էդ ֆիլմը տեսել եք: Հիշեցի՞ք «Մատրիցա»-ն:

Ո՞նց է նա հանկարծ տեսնում, որ էս մարդու արագ, էս «ծրագրի»՝ Միսթր Սմիթի, արագ շարժումները սարսափելի դանդաղել են, ու ինքը այ սե՛նց է արդեն բլոկ դնում, ալարելով, ու սկսում է մի ձեռքով բլոկ դնել, մյուս ձեռքով՝ ուրիշ բաներով զբաղվել: Այսինքն ամեն անգամ, երբ էս տեսել եմ լավ մենեջեր՝ էս միշտ տեսել եմ այդպիսի հատկանիշներ. գիտի քեզանից շատ իր սսպարեզում: Շատ արագ է:

Համակարգային մտածողություն. Միստր Վուլֆը գիտի այդ իր շահառուներից շատ և ունի համակարգային մտածողություն: Նա իսկույն կալկուլացիա է անում, թե երեսուն բոպեի ընթացքում ի՞նչ պիտի անել, որ հարցը լուծել: Օգտագործում է ձեռքին եղածը: Ասում է. դուք ադիալներ ունե՞ք՝ եկեք, փռեք, որ արյունը չերևա: Մա ասում է. «Բայց կնոջս ադիալն է»: Ասում է. «Միստր, էն իրանց ղեկավար բոսսը կմուծի քեզ, կնվիրի, ամբողջ մի նոր կահույք կնվիրի, նոր սպիտակեղեն կնվիրի»:

Ռեսուրսի մասին չմտածել այն պահին, երբ պիտի խնդիրը իրագործվի. ռեսուրսը կգտնվի հետո: Կարող է եղտեղ լինել խարդախություն, ավանտյուրիզմ, որը լավ չէ, բայց ընդհանուր առմամբ, որպես կիրառուկ, դա ճիշտ է, մանավանդ, եթե դու **ունես օֆիս**. տվյալ դեպքում Միսթր Սմիթի համար օֆիս է առաջանում: Կա բոսսը, որը հարուստ է, որը հետո կասի. «Շնորհակալ եմ այդ տղային» և կօգնի: Եթե կա օֆիս՝ ինքը փրկության, օգնության կհասնի: Ուրեմն. եթե պետք է խնդիրը լուծել տվյալ պահին՝ իհարկե, կալկուլացիա արա, բայց ռեսուրսի պատճառով «ոչ» մի ասա: Նկատեք. այդ «ոչ» **չասելը ու «ոչ» չընդունելը՝ դա լավ մենեջերի հատկանիշ է:** Հիշո՞ւմ եք՝ էնտեղ «ոչ» ասում են. «Չենք հասցնի», բան, դես-դեն: Ասում է. «Հիմա շատ խոսես՝ հաստատ չես հասցնի. գնա՝ մաքրի»:

Անպասելի հետևանքները. նա, երբ որ որոշեց, որ էսինչ գարածն է էս ավտոները տանելու՝ չէր, ինձ թվում է, հաշվարկել, որ գարածի տիրոջ աղջիկը շատ հաճելի կին է, և նրա հետ միասին է լանջի գնալու: **Օգտագործել անսպասելի հետևանքները: Բոլոր ռիսկերը հաշվի առնել, ռիսկի նկատմամբ ունենալ հոտառություն:** Ասում է. «Ամբողջը լավ մի մաքրեք»: **Իմանալ՝ որտեղ է պետք պերֆեկցիոնիզմ, որտեղ ոչ:** Ասում է. «Միայն մեծ արյան մասերը մաքրեք, ուղեղի կտորները հավաքեք, որ չերևա՝ վրայից ադիալ ենք գցելու»:

Եվ երկու նույնպես շատ կարևոր (իհարկե շատ կան այդպիսի) հատկանիշներ. **ինտերպրիտացիան՝ մեկնաբանությունը, և, իհարկե, դրա հետ կապված՝ կոմունիկացիան:** Հիշո՞ւմ եք՝ ասում է. «Մի հատ ինձ սուրճ սարքիր: Ի՞նչ լավ սուրճ է»: **Կոմունիկացիոն շատ հստակ զարգացած կարողությունները և**

մեկնաբանությունը, այն իրադրությունը, որը եղ տղաները տեսնում էին որպես կատաստրոֆիկ՝ Միստր Վուլֆը տեսնում էր որպես պրոյեկտ՝ լրիվ իրագործելի. դու մեկնաբանում ես իրադրությունը: Մեզ համար դա շատ կարևոր է, որովհետև մենք փափուկ պրոյեկտների հետ գործ ունենք և անընդհատ պիտի մեկնաբանենք մեր աշխատանքի արդյունքները, որովհետև էսպես ասած hard evidence-ը, կոշտ տվյալները՝ իրենք շատ չեն, մենք նավեր չենք սարքում:

Ասենք թե մենք աշխատեցինք կրոնի օրենքի վրա անցյալ տարի, օրենքի նախագծի հետ կապված շատ խոշոր advocacy campaign ձեռնարկեցինք, լիքը գործ արեցինք, հասանք որոշակի բաների: Փառք Աստծո՝ հեղափոխությունը եղավ, և այդ օրենքը հիմա հետաձգված է մինչև անհայտ է, թե ինչքան ժամանակ, որը շատ լավ արդյունք է: Բայց եթե դու մեկին, ոչ շատ տեղյակին, ցույց տաս իրադարձությունների շղթան՝ նա կասի. «Այսինքն, ձեր ամբողջ աշխատանքը ջու՞րը լցվեց փաստորեն, օրենքը ho՞ղս ցնդեց»: Ուրեմն պետք է մեկնաբանել, թե ինչո՞ւ էր և՛ այն ժամանակ աշխատանքը կարևոր, և՛ այժմ ստացված արդյունքը շատ ողջունելի է տվյալ պահի համար, թեև վերջնական չէ:

Եվ **կոնտեքստի ընդլայնումը**¹⁴ այդտեղ շատ կարևոր է: Այո, էն ժամանակ մենք կառուցողական էինք աշխատում, մե՞նք չենք դեր կատարել, որ հետաձգվի, կամ՝ ակնառու դեր կատարել, որ հետաձգվի. պարզապես՝ դա հեղափոխության արդյունքներից մեկն էր, կարելի է ասել, որ եկավ նոր կառավարություն և, հասկանալով այն հետևանքները, որոնք կարող է այդ օրենքի քննարկումը հիմա ունենալ՝ որոշեց դա հետաձգել, մանավանդ, որ տեքստն էլ շատ որոշակի էր:

Այդ առումով շատ կարևոր է հասկանալ, որ երևի պրոյեկտների երկու տեսակ գոյություն ունի: Ավելի շուտ՝ չէ, սխալ եմ ասում. **մենեջմենթը արվում է երկու իրադրությունների նկատմամբ: Մեկը՝ մենեջմենթի ժամանակ դու գործ ունես մարդկանց հետ, մյուսը՝ մնացած ամեն ինչը, այսինքն՝ «չմարդ» իրադրությունները: Էնտեղ միշտ մարդու հետք կա. այսինքն, եթե դու կոմպյուտերով աշխատում ես՝ ինչ-որ մեկը, ինչ-որ ժամանակ այդ ծրագիրը ստեղծել է: Բայց կան «չմարդ» իրադրություններ և կան մարդու հետ հարաբերություններ, որտեղ կոմունիկացիան շատ կարևոր է:**

Եվ այդ երկու իրադրությունները էսպես օրթոգոնալ կերպով վերաբերվում են պրոյեկտների տարատեսակներին, և պրոյեկտների տարատեսակները օրինակ հենց դա է, որ կարող են լինել պրոյեկտներ, որոնք ստեղծում են շոշափելի արդյունք՝ կամուրջ, տուն: Ես շատ երջանիկ կլինեի, եթե մեր պրոյեկտներն այդպիսին լինեն, բայց շատ հավանական է, եթե այդպիսին լինեին՝ իրենք լինեին ծույլ և սգեղ, ինչպես մեր շատ ճարտարապետական գործերը. քանդակ, կամուրջ, չգիտեմ, բջջային հեռախոս, կինոապարատ և այլն, և այլն: Այդ ամենը ստեղծող պրոյեկտները շոշափելի արդյունք են տալիս, մեր պրոյեկտները ուղղված են ոչ շոշափելի արդյունքների հասնելուն: **Ուրեմն՝ պրոյեկտները մի կողմից մարդու հետ գործ ունեցող և «չմարդ»-ու վիճակներ են, մյուս կողմից՝ շոշափելի և անշոշափելի արդյունք տվող են:**

Իհարկե մենք մեր անշոշափելի արդյունքը էլի չափում ենք: Ասում ենք. «Հիսուն հոգի մասնակցեց Էսինչ թրեյնինգին», բայց դե դա ի՞նչ էր նշանակում, որ: **Այսինքն, եթե մենք դա վերլուծենք՝ պիտի մտածենք հետևյալ կերպ. որ երևի թե ինչ-որ մեկը համարում է, որ եթե նույնիսկ ամենահիմար թրեյնինգը եղավ, բայց ինչ-որ կարևոր թուղթ կարդացվեց հավաքվածներին՝ այդ հավաքվածներից երևի նույնիսկ, այդ հիսուն հոգուց, եթե առնվազն, ասենք, երեքը մի որևէ օգուտ դրանից կստանան,**

¹⁴ Տե՛ս՝ Կոնտեքստի ընդլայնում. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան (Jam Session 38)՝ <http://epfarmenia.am/hy/video/context-expansion>

որի պատճառով իրենց գործը կփոխեն, գործունեությունը, և հետո էլի օգուտ կլինի՝ ուրեմն լավ է. բայց դա շատ արատրակտ ու անհիմն կալկուլացիա է: Դրա համար մենք հիսունին գումարում ենք անշոշափելին, որակների հարցն ենք դնում, սկսում ենք բացատրել, հետազոտել, այլ կերպ փորձել հասկանալ. այսինքն՝ միշտ գնահատելիս ինչ որ պետք է սանդղակ, մի քանի չափանիշներ են պետք, որոնք մենք կոմպլեքս կերպով գնահատելով՝ կարող ենք ասել. սա լավ ստացվեց թե լավ չստացվեց:

Մյուսը՝ բաժանումը, ինչպես ասացի, ոչ օֆիսային և օֆիսային պրոյեկտների: Սա արդեն երրորդ չափումը կլինի: Եվ էսպիսի չափումները շատ-շատ են: Ուրեմն, կան պրոյեկտներ, որոնք օֆիսային են, և կան պրոյեկտներ, որոնք ոչ օֆիսային են: Օֆիսայինները, իհարկե, ունեն հստակ առավելություններ: Ի վերջո մարդը միայնակ, առանց կազմակերպությունների ինֆրաստրուկտուրայի, շատ քիչ բան կկարողանար անել: Դրա համար կազմակերպությունները այսօր համարվում են համաշխարհային քաղաքակրթության ինֆրաստրուկտուրաների հիմքը: Դրա համար կազմակերպությունների հետազոտման գիտություն կա, և այլն, և այլն:

Եվ վերջինը այս մասից, որ ես ուզում էի նշել. դա պրոյեկտի ղեկավարի, իրագործողի, մենեջերի տարօրինակ հարաբերություններն են ժամանակի հետ, որը երևի ընդհանրապես մարդկանց հատուկ է: Տեսե՛ք, էլի նույն օրինակը. տասնհինգ թույլ, ութ թույլ: Ասենք թե՛ նա շատ արագ քշեց, բայց ուրեմն նա կարող էր դա անել: Հետո՝ նա նույնիսկ հինգ թույլ շուտ ավարտում է ամբողջ պրոյեկտը՝ մինչև կնոջ գալը: Ժամանակը ունի օբյեկտիվ հոսք, բայց ունի սուբյեկտիվ զգացողություն, և ամեն պրոյեկտ իրագործող կարող է ինչ-որ բաներ... Նա երբեք չի կարող հստակորեն իր պլանավորած գործը ճիշտ ժամանակին հարմարեցնել: Կարող է ինչ-որ բաներ շատ ավելի արագ են արվելու. մինչև չանես՝ չգիտես: Ինչ-որ բաներ շատ ավելի դանդաղ, կամ ընդհանրապես հետաձգվելու, կամ՝ չեն արվելու: Եվ դու, եթե լավ մենեջեր ես, դու նաև դա ես հաշվի մեջ պահում, որ դու չգիտես՝ ինչպես կստացվի: Իհարկե, կենսափորձի ընթացքում արդեն ավելի լավ ես հասկանում: Եվ, ուրեմն, այդ օբյեկտիվ ժամանակի հոսքի ու քո սուբյեկտիվ ժամանակի միջև դու ստեղծում ես որոշակի կապեր՝ աղերսներ: Եվ այդ կապերն են, որ, կոչեք դրանց վերջնաժամկետներ, դեդլայններ, թե ինչ, նաև հիշացումներ՝ կոմպյուտերային ծրագրերի միջոցով, պլանավորման այդ gants chart, և այլն, և այլն՝ այդ կապերն են, որ քեզ օգնում են առաջնորդվել: Եթե կապը կա՝ օբյեկտիվ ժամանակին համապատասխանելը հեշտանում է:

Բայց քանի որ դու անընդհատ վերաիմաստավորում ես առաջնայությունները, նույնիսկ սա լրիվ չի օգնում, որովհետև մեջտեղները էլի այլ արագությամբ է քո ժամանակը անցնում, քան պլանում, և որովհետև այսպիսի հստակ, ասենք, հաշվետվություն անելու և այլ դեպքերը կարող են վերաիմաստավորվել ինչ-որ դեպքերում, և փոխվի նրանց ժամանակացույցը:

Ուրեմն՝ էստեղ ի՞նչն է հետաքրքիր. որ դու անպայման, եթե լավ մենեջեր ես, այնպես ես նախագծում քո գործունեությունը, որ (իմ կարծիքով էլի) մեջը լինեն այդ ժամանակային գրպանները, այդ ծակերը, որ դու հասցնես նաև ուրիշ բան անել, թեկուզ հասկանալ՝ ի՞նչ էիր անում, ընդմիջում վերցնել, զբաղվել նաև ուրիշ բանով, որը կհարստացնի քո տվյալ պահի արածը, կոմբինացնել և պարզապես շունչ քաշել, հանգստանալ, կանգ առնել, նայել, թե ի՞նչ է կատարվում:

Ոչ մի պրոյեկտ չի ընթանում նույն արագությամբ, ինչ պլանավորվել է: Ամեն պրոյեկտ ունի արագացման պահեր, էսպես ասած՝ արտակարգ իրադրության հատկանիշներ՝ ինչ-որ «չեպե» իրադրության՝ emergency իրադրություններ, և խաղաղ, հանդարտ և ժամանակի ավելցուկ քեզ

տրամադրող իրադրություններ: Եվ դա պարտադիր չի, որ լինի օբյեկտիվ: Էլի եմ ասում, դա սուբյեկտիվ է:

Այսինքն, ասենք, էսպիսի օրինակ բերեմ անձնական կյանքից. դու պիտի առավոտյան ժամը յոթին արթնանաս, որովհետև ժամը իննին պիտի լինես քնության՝ չես կարող բաց թողնել: Քո անհանգստությունն այն է, որ եթե դու յոթը ժամ չքնեցիր՝ դու կա՛մ չես կարողանա արթնանալ, կա՛մ կարթնանա ու վատ վիճակում կլինես՝ քնկոտ, և այլն, և այլն: Ուրեմն՝ դու փորձում ես տասներկուսին պառկել-քնել և չես կարող՝ քունդ չի տանում: Դու արդեն տխուր ես, որովհետև վայր թե վաղը չստացվեց, ինչ-որ բան այնպես չի գնա, ու ընդամենը ժամը չորսին, արդեն լրիվ քո վրա խաչ քաշած, պառկում ես, քնում ես երեք ժամ, ու հանկարծ արթնանում ես, անսպասելի պատճառով՝ առույգ: Այսինքն դա սուբյեկտիվ կենսագործունեության պրոցեսների հետ նույնպես առնչվող իրադրություններ են, երբ ստացվում է:

Եվ «քնություն» բառը ես հենց նենց, ձեր մոտիկ անցյալը հիշեցնելու համար չէ, որ բերեցի, այլ ձեր առօրյան, որովհետև դա էլ եք ինձանից շատ լսել. ամեն այսպիսի գործ՝ դա քնություն է: Էլի եմ ասում. պրոյեկտ անողի պերֆեկցիոնիզմը... Ասենք՝ ես պերֆեկցիոնիստ չեմ այլ իմաստներով, բայց ես պերֆեկցիոնիստ եմ արդյունքի սրբության տեսակետից, և **պրոյեկտ անողի այդպիսի պերֆեկցիոնիզմը՝ արդյունքի սրբության տեսակետից, նշանակում է միշտ լինել քնության իրադրության մեջ: Դու պիտի անես ամեն պահին քո ամենալավը, ինչը որ դու կարող ես անել, և մենք ապրում ենք այդ կյանքում:** Եվ մեզ թվում էր...

Ասենք, ինձ համար դա էլի շատ տիպական, անձնական փորձ էր, որ երբ ես ասպիրանտուրան ավարտեցի, թեկնածուականը պաշտպանեցի և եկա աշխատելու Երևանի պետական համալսարան՝ սկսվեց *լաֆա*: Գալիս ես քո ժամին, դասը տալիս ես, քո հարյուր յոթանասուն (հարյուր քսան էր սկզբում) ռուբլին ստանում ես ամսական, գնում ես տուն: Շաբաթական, ասենք, ունես, չեմ հիշում, չորսը ժամ. ասենք՝ մի օր երկու ժամ, մի օր երկու ժամ: Ոչ ոք չի ասում՝ լավ ես արել դասդ, լավ չես արել: Բհարկե, ուսանողներ կան, բայց դե «իրանք ի՞նչ են հասկանում»: Ոչ ոք չի ասում. «Իսկ ուրիշ ի՞նչ կարող էիր անել», ոչ ոք չի ասում. «Արի, համալսարանի գործին մի հատ հավելյալ մասնակցի».
քո գործ է, ախպեր, դու աշխատակից ես, քնություններիդ կյանքը պրծավ, քնություններիդ աշխարհը պրծավ: Օ՛, երջանկություն:

Եվ դա ամենամեծ ծակն էր, դա արդեն, փառք Աստծո, դա Սովետի փլուզման եզրն էր, արդեն Ղարաբաղյան շարժումը կար, արդեն զբաղվելու բան կար, և ճգնաժամեր կային, որոնք պետք էր հասցեագրել, և փողն էր ոչինչ դառնում, ուրեմն՝ ստիպված պիտի քո կաշվից սկսեիր դուրս գալ:

Բայց այդպես էր Սովետական Միության այդ, որ կոչվում է *закрой* - լճացում՝ այդ ամբողջ պերիոդը, որ մարդկանցից, հատկապես Հայաստանում, պրովինցիալ մասերում՝ ոչինչ չէր պահանջվում՝ ոչ քնություն, ոչ մրցակցություն:

Գիտե՞ք ինչ. պահանջվում էր, ասենք, ինչ-որ «նեղ-մաջալներ»-ում, որտեղ իրար կոկորդ էին կրծում: Մինչև հիմա էլ եղպես է. ասենք միություններում՝ Գրողների միություն, Նկարիչների միություն: Երևի կային ինչ-որ մեծ ասպարեզներ՝ ասենք, շինարարության հետ կապված, ասենք, երևի, Լենինականի շենքերի ցեմենտը գողանալու համար լիքը իրար կոկորդ են կրծել, թե ով կգողանա, ով չի գողանա, որ հետո երկրաշարժին ինչքան կարելի է շատ մարդ մահանա՝ ոչ թե հազար, այլ տասը հազար: Բայց եթե դու ընկնում էիր եղ «բարլ»-ի՝ եղ պղպձակի մեջ՝ քեզ ոչ ոք ձեռք չի տալիս, գնա գործիդ,

«պտիչկան» դիր, արի տուն. քան չես ուզում՝ քեզանից էլ ոչ ոք ոչինչ չի ուզում: Դա է հենց լճացման էությունը:

Եվ, ավաղ, շարունակությունը դրա մենք տեսանք Հայաստանում, ու լիքը, մինչև հիմա էլ կարող ենք տեսնել, երբ գրո փողի համար, կոպեկների համար ինչ-որ մեկը նստած է ինչ-որ օֆիսում՝ ոչ մի բան չի անում, կամ մի աբսուրդով է զբաղված, և դա կոչվում է «պետականություն»:

Եվ մենք, որպես իսկական մենեջերներ, լրիվ այլ մոդուսով ենք աշխատում. մենք աշխատում ենք ամեն պահին քննություն հանձնելով, ամեն պահին մենք պիտի ինչ-որ բան հասակորեն հաղթահարենք, առանց իրար կոկորդ կրծելու, որը էն մրցույթային, էն ճղճիմ մրցույթային իրադրություններում է, որը միշտ կապված է փոքր ռեսուրսի և երևակայության փոքրության հետ:

Ասենք թե դու մեկ էլ հանկարծ մի օր արթնանում ես ու որոշում ես քո տան վրա մի հատ էլ հավելյալ պատշգամբ դնել, որ տզեղանա ֆասադը, բայց դու քո տարածքը ավելացնես: Սկսում ես հարևանների հետ կռիվ անել: Պետությունը սկզբում ասում է. «Հարևանները չեն օքեյ տվել»: Ասում ես. «Ոչինչ, ես քեզ կկաշառեմ»: Էս հարևանները դեմդ դուրս են գալիս՝ ասում ես. «Դուք բան չեք հասկանում», ինքդ ես իրանց վրա սկսում գրել ինչ-որ բաներ: Ինչի՞, քեզ ի՞նչ է տալու եդ յոթ մետր ավելը կամ չորս մետր ավելը: Երևակայությունդ է քիչ. դու չես պատկերացնում, թե եղածդ եռանդը, ռեսուրսը, փողը ուրի՞շ ինչ բանի մեջ կարող էիր դնել, որ ավելի օգուտ տար:

Այ էդ վիճակները մեզ համար նույնպես շատ բնորոշ են:

Եվ, իհարկե, Միսթր Վուլֆը ունի շատ լավ երևակայություն նույնպես. հեռուն տեսնելու, համակարգային մոտենալու և ամեն ինչ իրար հետ կապելու. էսպես ասած՝ «արծվի հայացք»:

Նա նաև ունի հեղինակություն. հիշո՞ւմ եք, որ ասաց. «Oh, Mister Wolf? Is he coming? Then I am happy»:

Մոտավորապես էսքանը էս առաջին սեսիայի համար: Կոմենտարներ կա՞ն: Եկեք մի փոքրիկ ընդմիջում անենք, հետո շարունակենք:

Մղազրությունը՝ Տաթևիկ Ղահրամանյանի

Մղազրության ավարտը՝ օգոստոսի 28, 2018թ.

Խմբագրության ավարտը՝ հունվարի 29, 2018թ.

Խմբագիր՝ Անի Թովմասյան