

# Ծրագրերի կառավարում

## Մաս 2-րդ և 3-րդ

Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան

Հունիսի 25, 2018թ.

### Տեսանյութ

Հրապարակված՝ մարտի 14, 2019

Պատրաստված՝ [Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի](#) կողմից

**Բանալի բառեր.** Մենեջմենթ, պրոյեկտների մենեջմենթ, պրոյեկտային պարադիգմ, պրոյեկտային մտածողություն, արժեքներ, մոտիվացիա, թիմայնություն, մենեջեր, բազմաձևեք, կառուցողականություն, առաջնահերթություններ, հմտություններ, ռեֆլեքսիա, մրցակցություն, պրոյեկտների քերականություն, մեկնաբանության կարողություն, երկրորդ մտածողություն, ստեղծագործականություն, դետալ, մեծ նկար, որակ, պրոցեդուրաներ, ալգորիթմային լուծումներ, պարադիգմ, օֆիսը որպես պրոյեկտ, «սուրբ» արդյունք, արդյունքը՝ որպես հիմք, մարդկային հարաբերություններ, թիմային հարաբերություններ, անընդհատ վերստուգում, մեկնաբանության կարողություն, ալգորիթմներ, ստեղծագործականություն, գործից հաճույք ստանալը, բիզնես, քաղտնտեսություն, պրոյեկտների միջև կապը, դեկավար, օգուտ, մենեջերների իշխանավորում, կլոր սեղանի սկզբունք, «արծվի հայացք», «մարդ-նվագախումբ», մանկուրտ, ինստիտուցիոնալ հիշողություն, նարատիվներ, ավանդույթի կապիտալիզացում, կանոն, ցանցի կազմավորում, օֆիսության կառուցում, թիմայնության կառուցում, հանրային պրոֆիլ, հեղինակություն, խորք, մտագործունեության մեթոդաբանություն, կրեատիվ խաղեր, հավելյալ պրոյեկտներ, սուվերենության արժեք, ունիկալություն, աշխարհի «թարգման», կարծրատիպերից դուրս նայել, կոնտեքստի ընդլայնում, օֆիսի մեծ ու փոքրության հարցը, մասշտաբի տնտեսություն, փոխգործարքի ծախսատարություն, ինդուստրիալ արտադրանք, էրուդիցիայի կառուցում, սիներգիաներ, «delegate», գործընկերների հետ հարաբերությունների կազմավորում, թիմերի փոխօգնություն, երևակայություն,

### ՄԱՍ ԵՐԿՐՈՐԴ. «ՄԵՐ» ՏԵՍԱԿԻ ՊՐՈՑԵԿՏՆԵՐԸ

**Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան (ԳՏԳ)** – Երկրորդ մասը, ինչի մասին ուզում էի խոսել, որը արդեն առաջին մասից բխում է, դա՝ «մեր տեսակի պրոյեկտները»: Բնականաբար արդեն իմ խոսացածն էլ էր «մեր տեսակի պրոյեկտների» մասին, ուրիշ բան, որ Միստր Վուլֆը և «Դեղին գրչակություն»-ը ֆիլմը, բնականաբար, քրեական գործերի մասին են, բայց նաև, բնականաբար, իրանք ոչ լրջով են, չէ՞, քրեական գործերի մասին: Այսինքն՝ այնտեղ չես տառապում ողբերգականությունից այն բոլոր սպանությունների, որ տեղի են ունենում: Այսինքն դա հատուկ ժանր է, և, էլի եմ ասում, ինչով է սա մենեջմենթին առնչվում. ինչ-որ արժեքային հանգույցներով, որովհետև ի վերջո մենեջմենթը սառը դատողություն է, հնոցիաներից դուրս, ինչպես նոր օրինակ բերվեց՝ ամուսնությունը նույնպես պրոյեկտ է: Ստացվեց՝ ստացվեց, չէ՞ չէ: Եթե սառը դատողություն չլինի՝ այդպես չես վերաբերվի դրան: Մենեջմենթը հաճախ ասում են, որ ցինիզմ է, հաճախ ծանր որոշումներ ընդունել է

պահանջում, մտային, ուղեղային գործունեության մաս է, չնայած մեջը լիքը էմոցիա կարող է լինել, շատ ուժեղ, ուրեմն, այսպես բաներ՝ կրքեր լինեն նույնպես: Բայց **գլխավոր հանգամանքներից որոշները մենք արդեն նշեցինք. այդ համակարգային մոտեցումը, այդ երևակայության օգտագործումը, այդ «սուրբ» արդյունքը<sup>1</sup>:**

Երբ անցնում ենք արդեն «մեր տեսակի պրոյեկտներին»՝ դրանք «ոչ շոշափելի» պրոյեկտներն են, անպայման մարդու հետ գործ ունեցող և օֆիսային: Նախ և առաջ մենք արդեն ինչ-որ արժեքային համակարգ ենք դրա մեջ դնում, և այդ արժեքին մենք կամաց-կամաց կմոտենանք: Նախ և առաջ, երևի, պետք է նշել, որ մենք պրոյեկտները անում ենք ոչ «պտիչկա»-ի համար: Ընդ որում «պտիչկա»-ն էլ շատ կարևոր բան է, որովհետև մենք էրբ, ի վերջո, պիտի հասցնի իր խնդիրները լուծի: Բայց կա մի խնդիր, որը ինչ-որ իմաստով թուլացնում է «պտիչկա»-ի համար անող պրոյեկտները: Օրինակս հետևյալն է. պատկերացնենք գրանտ տվող կազմակերպություն, որը շատ լավ է անում իր գրանտ տալու գործառույթը: Հայտարարում է մրցույթը, հավաքում է գաղափարները, հանձնաժողովը որոշում է՝ ով պիտի ստանա, փողը հատկացվում է, հաշվետվությունները ստացվում են, ստուգվում է, որ փողը ճիշտ է ծախսվել, պրոյեկտները ուրիշների կողմից արվում են, այս կազմակերպությունը հաշվետվությունները ստանում է, պրոյեկտները փակում է, անցնում է հաջորդ փուլին: Ինչ-որ բան այստեղ պակաս է: Մենք չենք էլ կարող նախօրոք իմանալ՝ ինչ, բայց ամբողջ աշխարհը կամաց-կամաց գնաց դեպի այլ ուղղություն:

Կազմակերպությունը, որը փողն է տալիս, որը դրամաշնորհ է հատկացնում՝ ուզում է ավելի լավ իմանալ, ինչ է արվել, ուզում է ավելի տեղյակ լինել, ուզում է, որ ուրիշները ավելի տեղյակ լինեն, որ ի՛նքն է դրամաշնորհը հատկացրել: Եվ գրավ է ձեռք բերում՝ դառնում է գրավատեր պրոյեկտի որակի մեջ: Այսինքն սկսում է իր կողմից անհանգստացնել պրոյեկտ անողին: Պրոյեկտ անողը իր հերթին սկսում է անհանգստացնել փող տվողին, որովհետև նա շահագրգռված է կրկին փող ստանալ: Ուրեմն նա ուզում է, որ փող տվողը ավելի ներգրավված լինի, գրավ ձեռք բերի գործունեության մեջ, հավատա, որ պրոյեկտ անողը ամենալավ անողն է, որ հետագայում նորից հնարավորություն լինի: Այսինքն՝ դա այսպիսի փոխադարձ պրոցես է, որի արդյունքում մեր գործը գնալով ավելանում է և՛ որպես պրոյեկտ անող, և՛ որպես դրամաշնորհ հատկացնող:

Ուրեմն «պտիչկա»-ն լավ բան է, կարևոր բան է մենեջմենթի մեջ, բայց լավ մենեջերը անընդհատ ձգտում է հաջորդ փուլին: Դրա պատճառով ի՞նչ վիճակ է ստեղծվում. դրա պատճառով ստեղծվում է մոտավորապես այս նկարին նման վիճակ. ճյուղավորումը գործունեությունների: Եվ, ասենք, այս նկարը բավական ուրիշ տեսք է ստանում, որովհետև այսպես շարունակություններ են սկսում առաջանալ, որոնցից շատերը իրենք արդեն դառնում են այսպիսի, կրկին, պրոյեկտներ: Եվ բնականաբար մեր ժամանակի վրա շատ ավելի մեծ, ուրեմն, պահանջ է դրվում, մենք պիտի ավելի ու ավելի շատ ժամանակ ծախսենք հետևելու, օգնելու, որպեսզի արդյունքը, որակը լինի, «վերջին մղունը<sup>2</sup>» հասցվի մեր գործընկերների, որոնք պրոյեկտ են իրագործում, գործի, «փաթեթավորման որակը» լինի: Այ հենց հիմա մենք տեսանք նոր արդյունք, որի փաթեթավորման որակը, ավաղ, լավը չէ, որովհետև վերցրել են, CD-ն կպցրել էն կազմի վրա, եթե մենակ դա վերցնենք՝ փափուկ թղթի

<sup>1</sup> Ծրագրերի կառավարում. Մաս 1-ին (Jam Session 43). <http://epfarmeria.am/hy/video/GTG-project-management-part-1>

<sup>2</sup> Last mile (transportation), Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Last\\_mile\\_\(transportation\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Last_mile_(transportation))  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Last\\_mile](https://en.wikipedia.org/wiki/Last_mile)

վրա: Այսինքն՝ իրենք իրենց գործը արել են, հետո փչացրել են, որովհետև անհնարին է... Դա մեր ժողովրդի, ինչպես նաև հետխորհրդային և շատ այլ ժողովուրդներին շատ հասուն կ բան է: Անհնարին է ամեն քայլին հետևել: Մարդիկ պիտի ուղեղ օգտագործեն: Եթե չեն օգտագործում՝ անպայման մի բան այնպես չի ստացվելու:

**Ուրեմն. և ստեղծվում է այս «հովհարային» վիճակը (երբ ամեն գործ նորն է ծնում, և դրանք հովհարի պես տարածվում են, ու ամենին հետևելը դառնում է շատ դժվար), որն առաջնայնությունները վերագնահատելու կարիքը շատ ուժեղ բարձրացնում է: Եվ դա, նախ, պահանջում է ուժեղ կարողություն վերլուծական՝ ուժեղ ինտելեկտ, երկրորդը՝ ինքը քո ինտելեկտը զարգացնում է, ինքը մարզանք է. առաջնայնությունները հասկանալը մարզանք է՝ դու սովորում ես, մարզվում ես, թե ինչպես առաջ գնալ այս հովհարային վիճակից:**

Եվ այդ առումով, ես հաճախ էլի ասել եմ, մենք արդեն տարբեր ձևերի օգտագործում ենք, դա հայտնի բան է, շատ **հաճախ մենեջերին նկարում են բազմաձևեք (многорук)**<sup>3</sup>, չէ՞: Այսինքն՝ «մարդ-նվագախումբ»<sup>4</sup> մետաֆորը: Որովհետև մենեջերը պիտի միանգամից լիքը բան հասցնի և կարողություններ ունենա միանգամից մի շարք ասպարեզներում: Եվ որո՞նք են այդ կարողությունների ամենագլխավոր մասերը, բացի այն ամեն ինչից, ինչ ես արդեն թելադրեցի: Բայց կան ինչ-որ գլխավոր բևեռներ:

**Լավ մենեջերը պիտի կարողանա և՛ դետալը լավ անել, և՛ մեծ տեսլականը պահպանել: Ե՛վ դետալին հետևել, և՛ մեծ տեսլական ունենալ: Եվ կամ եթե ինքը գիտի, որ ինքը մի հարցում ավելի մեծ առավելություն ունի՝ ինքը պիտի լավ ռեֆլեքսիա ունենա՝ կարողանա «self-awareness»- ինքնատիրապետում, ինքնազգացողություն ունենալ, հասկանալ՝ որտեղ է իր ուժեղ կողմը, և քանի որ նա օֆիսում է գտնվում՝ դա թիմային աշխատանք է արդեն, և, ուրեմն, թիմայնության միջոցով սեփական բացերը փակել:** Օրինակ՝ Միսթր Վուլֆը չէր գնա ավտոմեքենան ինքը մաքրելու, որովհետև իր կոստյումը կկեղտոտվեր. իրեն պետք էր, որ ինչ-որ մեկը դա աներ:

**Թիմայնությունը**, իհարկե. հենց որ մենք խոսում ենք օֆիսային վիճակների մասին՝ մենեջմենթի հետ կապված, իսկույն սկսում ենք խոսել թիմայնության մասին: Էլի շատ կխոսենք, ու շատ է խոսված, ու, ինձ թվում է՝ մեր օֆիսում հենց դրա մասին լիքը բան ասվել է և էլի կասվի: Եվ աշխարհում էլ արդեն դա էն ամենազարգացած հաճախ, հաճախ առաջ բերվող թեմաներից մեկն է: Ես, երևի, տվյալ պահին միայն այն նշեմ, որ **թիմայնությունը և մրցակցությունը միասին են գալիս սովորաբար:** Եվ այստեղ գլխավորը էլի ճշմարտության մեջ չընկնելն է, այսինքն՝ անպայման մնում է մրցակցության ինչ-որ պահ թիմի անդամների միջև: Եվ լավագույնը դա այն վիճակն է, երբ անդամը ինքը իր գործընկերների հետ միասին ճիշտ տեղադրվում է թիմի մեջ այնպես, որ նա անի այն, ինչ որ ոչ մեկ ուրիշը չի անում, և օգնի մյուսներին անել իրենց գործը և, այդպիսով, այդ մրցակցության պահը հանգստանա: Միևնույն է՝ նրանք էլի առաջանում են՝ մրցակցության պահերը, և միակ բանը, որ թիմայնությանը խանգարում է՝ դա խոժոռությունն է, երբ խոժոռվում ես, որ, այ, դու սենց էիր ուզում՝ չստացվեց, ու, այսպես ասած, **ոչ կոնստրուկտիվ խոժոռության** մեջ ես ընկնում: Եվ դա կապված է էլի լավ մենեջմենթի, լավ մենեջերի հատկանիշների հետ և լավ, առաջնորդային այդ

<sup>3</sup> Տե՛ս՝ Игра "Лидерство", февраль 2009 г. Севан. <https://gtergab.com/ru/news/methodology-2/leadership-a-creative-game-february-2009-sevan/119/>, ինչպես նաև՝ Առաջնորդություն. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան (Jam Session 6). <http://epfarmenia.am/hy/video/Leadership-Gevorg-Ter-Gabrielyan>

<sup>4</sup> Առաջնորդություն. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան (Jam Session 6).

<http://epfarmenia.am/index.php/hy/video/Leadership-Gevorg-Ter-Gabrielyan>

հատկանիշների հետ: **Դու պիտի հարցերդ լուծես, մեջդ չկուտակես, որպես պրոյեկտ դիտարկես հարցերը, որոնք առաջանում են թիմի մեջ,** և այլն: Ինձ թվում է՝ դրա մասին հետո շատ կխոսվի նաև մեր հաջորդ սեսիաներում:

Բայց ամենակարևորը, որովհետև դա՝ այդ նեգատիվ պահերը, անպայման լինելու են, բայց դրանք չեն որոշիչ. ամենակարևորը, իհարկե, **մոտիվացիան է:** Ի՞նչն է մոտիվացիան. **այն, ինչը մեզ դրդում է այսքան ակտիվ աշխատել:** Նա, իհարկե, տարբեր կոմպոնենտներ ունի. դա նաև աշխատավարձն է, ֆինանսական մոտիվացիան է: Դա հաճելի տարածքն է: Բայց, ըստ երևույթին, ամենակարևոր մոտիվացիաներից մեկը, իմ կարծիքով՝ **ստեղծագործականությունն է՝ աշխատանքի ստեղծագործականությունը, որ նույնիսկ օգնում է ձանձրալի ալգորիթմային պահերը, մասերը լավ անել, արագ անել և այլն: Որովհետև մենք զգում ենք, որ մենք ընկղմված ենք ստեղծագործականության մեջ, մենք տարածում ենք, շողարձակում ենք ստեղծագործականություն մեր շահառուներին, մենք նրանցից ստանում ենք հավելյալ ազդակներ, իմպուլսներ ստեղծագործականության, որ՝ «Լա՛վ էք անում, կառուցողակա՛ն էք անում, եկեք սա է՛լ անենք միասին, եկեք սա է՛լ անենք»:**

Եվ դա, ինձ թվում է, մեր թիմայնության ամենակարևոր հատկանիշների և մեր մոտիվացիայի ամենակարևոր հատկանիշներից մեկն է: Ուրեմն. և այդ առումով, քանի որ աշխատանքը չափից դուրս շատանում է, անընդհատ դրա տենդենցը կա, և դա շարունակվելու է նաև ինֆորմացիոն հասարակարգի ազդակների պատճառով<sup>5</sup>, որովհետև ազդակները գնալով շատանում են... Կարիքը կա՝ դրա ձևը գտնել (աշխատանքի հախից գալու, սթրեսի մեջ չընկնելու): Դրա ձևը գտնելը, որպեսզի, ա՛յ, **այդ սթրեսին, ժամանակի քչությանը, հասցնելուն, լավ ավարտի բերելունը ստացվի. պետք է ձևերը գտնել:**

Շատ չկան հեշտ ձևեր, բացի **առաջնայնությունները** շատ հստակ մտածելուց, և ես դրա մասին մի շարք անգամներ ասել եմ: Եթե հիշում եք... Ես կատակով եմ դա ցույց տալիս, բայց իմ դեպքում աշխատում է: Երբ, ասենք, ես վերցնում, գրում եմ այս առաջնայնությունները, ասենք, երկուշաբթի առավոտյան ու նայում եմ այն տեսակետից, թե «Իսկ ինչը՞ կարող եմ չանել այս գործերի ցուցակից»: Որոշում եմ, որ այս երկուսը կարող եմ չանել, հետո գնում եմ գործի, մոռանում եմ սա: Ուրեմն, ինչպե՞ս է այդ չինական ասացվածքը. ասում է՝ «Եթե ուզում ես ստեղծել բամբուկ՝ իմացիր ամեն ինչ բամբուկի մասին, հետո մոռացիր այդ ամենը և ստեղծիր բամբուկ»: Գնում եմ գործի, շաբաթն անցնում է, նայում եմ ցուցակին, տեսնում եմ, որ սա հանձնարարվել է ուրիշին, սա դեգակտուալացել է, սա՝ արել եմ, իսկ սա անելու շնորհիվ նաև տարօրինակաբար սա՛ ու սա՛ են հասցեագրվել ու ինչ-որ ձև շարժվել առաջ: Առաջնայնացման իմ մոտեցումը մոտավորապես այսպես է աշխատում: Այսինքն՝ կրճատի՛ր, զա՛նց առ այն ամենը, ինչ ամենակարևորը չէ, առանց ինչի կարելի է յուրա տանել: Բայց դա երբեմն անհնարին է և բավական չէ: Մակայն շատ կարևոր է դա անել, այդ «երկրորդ մտածողությունն»<sup>6</sup> օգտագործել, քանի որ մի շարք պատճառներով՝ մարդ տենդենց ունի ոչ առաջնայինը, ոչ ամենակարևորն անելը գերադասել: Նախ՝ դա սովորաբար ավելի հեշտ է: Հետո՝ դա սովորաբար կրկնվող գործերն են, այսինքն՝ սովորություն է դարձել դա անելը, դյուրին է, առանց մտածելու կարելի է անել: Բացի այդ՝ հաճախ ad hoc՝ հանպատրաստից եկող

<sup>5</sup> Ինչպե՞ս դիմակայել ինֆորմացիոն հոսքի տարափին. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան (Jam Session 2). <http://epfarmenia.am/index.php/hy/video/how-to-witstand-information-flow>

<sup>6</sup> Պրոտոկոլ երկրորդ մտածողության. <https://www.gtergab.com/hy/news/projects/protocol-second-thinking/115/>

ազդակները հենց դա՛ են պահանջում՝ անկարևորի վրա ուշադրությունը շեղել: Այսինքն կենտրոնացած մնալը, մտածելու ծախս անելը, ուժ գործադրելը, որ առանջնայնություններդ ճիշտ որոշես ու դրանցից չշեղվես՝ եռանդի մեծ ծախս<sup>7</sup> է:

Ուրեմն, բայց կան նաև այլ միջոցներ. այն միջոցը, որը ես պարբերաբար մեր օֆիսին առաջարկում եմ, դա է. **ինչը որ դժվար է՝ ալգորիթմացնել: Ինչը որ դժվար է՝ դրա վերաբերյալ պրոցեդուրալ համակարգ ստեղծել, ինչը որ պիտի հիշվի անընդհատ, որովհետև այդքան հետաքրքիր չէ, որ մտքումդ պահես՝ պիտի անընդհատ վերհիշելու, ինչ-որ զարթուցիչի պես հարմարանք ունենա: Ինչը որ ձանձրալի է անել՝ այդ ամենը ալգորիթմացնել:** Պրոցեսները նայել և ստեղծագործաբար փորձել լուծել այդ հարցը՝ գործիքների ստեղծումը:

Ալգորիթմացնելու օրինակները մեր օֆիսում, ասենք, հենց միջոցառումների կազմակերպման թերթիկն է<sup>8</sup>: Շատ կան, չէ՞: Գրանտ դուրս գրելու պրոցեսն է: Մենք ժամանակին շատ աշխատեցինք դա ալգորիթմացնելու վրա որոշակի առումով՝ մի քիչ հաջողության հասանք: Դա տված, շահառուի կողմից ներկայացված նախագծի և այդ նախագծի նկարագրության մեր տարբերակի միջև եղած տարբերությունն էր, որ աշխատանք էր բուծում: Այսինքն՝ **մի կողմից մենք աշխատում էինք շահառուի հետ, որ նա նախագիծը ճիշտ ձևակերպի, իսկ հետո լրիվ ուրիշ ձևի տեքստ պիտի ստեղծեինք մեր հաշվետվությունների համար: Փորձեցինք դա միավորել ինչ-որ չափով.** չգիտեմ, ինչքանով հաջողվեց, Վազգենը ավելի լավ կիմանա. և այդպիսի օրինակներ շատ էին:

Մենք ունենք, օրինակ, ասենք՝ որ պիտի ֆինանսական հաշվետվությունը երկու համակարգով ունենանք. մեկը՝ ՀՕ-ն է մեր, հայաստանյան, մյուսը՝ GMS ME համակարգը, որը մեր հատուկ համակարգն է: Դրանք միավորելու խնդիրը առաջացավ, որ երկու անգամ գործը չանես, և եթե բաց ես թողնում՝ հետո շատ դժվար է հետ բերելը:

Ուրեմն՝ **հենց սկզբից միավորված, «գույգերով» առաջնորդվելը, հենց սկզբից, ասենք, եթե երկու պրոցես են, որոնք նույն բանին են վերաբերում, բայց տարբեր ինֆրաստրուկտուրաներով, տարբեր ենթակառուցվածքներով պիտի իրագործվեն՝ միանգամից սկսել նրանց գույգահեռաբար անել, նրանց միջև ընդհանրություններ ստեղծել, որպեսզի ինչքան կարելի է դառնա մի պրոցես:**

Ասում եմ՝ դետալ, բայց և՛ չմոռանալ մեծ նկարը: Իսկ ինչպե՞ս չմոռանալ մեծ նկարը. բնականաբար, այստեղ շատ կարևոր է ազատության իմպուլսը, ազատության ազդակը:

Մարդը պիտի սթրեսի մեջ չլինի, նեղության մեջ չլինի, պիտի ազատությունների մեծ առիթներ ունենա: Դրա համար թիմը պիտի իշխանավորվի, ինչպես ես եմ ասում, պիտի գորավորվի: Դրա մասին մենք կխոսենք երրորդ մասում:

Ամեն դեպքում անձնական զարգացումը շատ կարևոր է: Զարգանալ պրոյեկտից դուրս, զարգանալ քո ամենօրյա գործունեությունից դուրս: Հիմա հսկայական հնարավորություններ կան օնլայնի շնորհիվ ու պատճառով: Ավելի դժվար է զարգանալը ոչ թե ամպային ձևով, այլ հստակ ընտրելով որոշակի առաջնայնություններ: Ոչ թե ֆեյսբուք կարդալ, այլ, ասենք, սովորել մի բան, որ մինչ այդ

<sup>7</sup> Ծրագրերի կառավարում Մաս 1-ին (Jam Session 43), Էջ 9. <http://epfarmeria.am/hy/video/GTG-project-management-part-1>

<sup>8</sup> Օրինակ՝ Միջոցառումների կազմակերպման գործիքը՝ [http://hkdepo.am/up/docs/EPF\\_Event\\_Organization\\_Checklist\\_March\\_2019\\_ARM.pdf](http://hkdepo.am/up/docs/EPF_Event_Organization_Checklist_March_2019_ARM.pdf)

չգիտեիր՝ հոգևած գրել, գիրքը ծայրից ծայր կարդալ, ծրագրավորում կամ՝ լեզու: Քանի որ դա շատ ավելի բարդ է ու շատ ավելի սևեռվածություն, կամքի ուժ է պահանջում:

**Դրա համար որքան որ առաջնայնություններ են ընտրվում՝ ձեր կողմից՝ ձեր անձնական զարգացման համար, դա շատ, շատ ողջունելի է: Եվ չնոռանանք, որ դա էլ պրոյեկտ է, և ուրեմն ինքը պիտի ունենա «սուրբ ավարտ», այսինքն պիտի գերմաներենի ուսուցումը հասցվի որոշակի որակի:**

**Կան պրոյեկտներ, որոնք նախօրոք արդեն կարելի է տեսնել, որ այդ ամենամեծ որակին չեն հասնի, բայց ինչ-որ որակի կհասնենք. Ասենք, կոլեկտիվով թուրքերենի ուսումնասիրումը, որ տեղի էր ունենում մեր օֆիսում: Դե, բայց մի ինչ-որ բան զգացիք, հասկացաք լեզվի մասին: Այո:**

Մյուսը. մենք, ամեն օֆիս, ամեն կազմակերպություն, որը զբաղվում է պրոյեկտների իրագործմամբ, ունի իր **պրոյեկտների քերականությունը**: Ես մի քանի անգամ եմ փորձել դա ստեղծել և շատ ուրախացա, երբ տեսա, որ Գայանեի, Լիլիթի առաջարկած օրակարգի մեջ այդ քերականության մի տարբերակը արդեն դրված էր: Էլի ինքը վերջնական չի ու ինքը բավական բարդ է, որովհետև տարբեր մասշտաբի հասկացություններ են այնտեղ արտահայտվում: Ասենք՝ գրանտերի հատկացումը, դրամաշնորհների հատկացումը մի ամբողջ հսկայական գործընթաց է, իսկ, ասենք, չգիտեմ, միջոցառում կազմակերպելը առանձին, մեկ վերցրած, առանձին դեպք է, չնայած իրանք էլ հետո անընդհատ կրկնվում են: Բայց մենք այդպիսի քերականության վրա փորձեցինք աշխատել, որովհետև եթե նայում ես՝ պարզվում է, որ, ի վերջո, մենք բոլորս բավական սահմանափակ՝ բավական լայն, բայց միևնույն ժամանակ բավական սահմանափակ տիպի գործողություններ ենք կատարում: Եվ այդ առումով ես ձեր ուշադրությանը նորից եմ ուզում կենտրոնացնել այդ քերականության՝ մեր օֆիսի քերականության կամ բառապաշարի... Բառապաշար չի դա իհարկե՝ հասկացությունների պաշարի, գործունեության տեսակների ցուցակի վրա, որը էլի կարող է փոխվել, մոդիֆիկացվել, ու այնտեղ հաստատ ամեն ինչ չի մտել ինչ մենք անում ենք, բայց ինչ-որ չափով մենք փորձում ենք այդպիսի մոտավոր, այսպես ամպային քերականություններ պատկերացնել. **միջոցառում, դրամաշնորհների հատկացում, չգիտեմ...**

19:34 **Դանիլիճ** – Թրեյնինգ:

**ԳՏԳ** – Դա միջոցառման տարատեսակ է, չէ՞, արդեն, **ուսումնական միջոցառում**, բանի՝ **տեքստի մշակում**, ու դրա, ասենք, հազար ու մի տարատեսակները կան՝ ա՛յս տեքստի, դրսի՛ տեքստի, ներսի՛ տեքստի, և այլն, և այլն: Այսինքն՝ մենք ունենք որոշակի գործառույթներ, և դրանցից ամենակրկնվողները, ամենահաճախակիները և մեր պրոֆիլի ամենակարևոր մաս կազմողները՝ իրենք արդեն ստանում են ենթակառուցվածք, այսինքն՝ իրենք ալգորիթմ են ձեռք բերում:

**Ալգորիթմը կրկնվող գործողությունների բարդ բանաձև է. դա կարելի է անվանել նաև կանոնակարգ, պարադիգմ կամ, բան, ասենք՝ ենթակառուցվածք: Ոչ նյութական ենթակառուցված է:** Այսինքն՝ դու ունես միջոցառումների կազմակերպման ցուցակը, որը կազմված է հիսուն կետից, և դրանցից սովորաբար քսանից երեսունն է միայն պետք գալիս, տարբեր քսան ու երեսունը ամեն դեպքում: Դա և՛ պարադիգմ է, և՛ ենթակառուցվածք է կանոնակարգի կամ գործունեության քայլերի, և՛ ալգորիթմ է գործողությունների: Այսինքն՝ իրենք ինչ-որ հաջորդականություն պիտի ունենան, չեն կարող միաժամանակ տեղի ունենալ: Եվ այլն, և այլն:

**Լավ մենեջերը**, արդեն, գուցե, ինչ-որ կերպ ասացի, բայց մի անգամ էլ եմ կրկնում, նա շատ լավ, բնագործն **տիրապետում է իր պրոյեկտի քաղտնտեսությանը**: Նա գիտի «input»-ի և «output»-ի

իրադրությունը: Նա գիտի, որ «input»-ը պիտի լինի բավական, որպեսզի «output»-ը դուրս գա: Նա բանկրոտ չի գնում: Եթե գիտի, որ բանկրոտ է գնալու՝ հարց է բարձրացնում շատ արագ: **Նա գիտի՝ ինչքան ռեսուրս ներս մտավ, ի՛նչ ռեսուրս ունի, ռեսուրսների տարատեսակները:** Եվ՝ բնագործարար. պարտադիր չի ամեն օր ստուգել ֆինանսական հաշվետվությունները, բայց դու պիտի դա զգաս, դա իմանաս. քո գործունեությունը որքանո՞վ է հնարավոր այսի՛նչ ռեսուրսով, այսքա՛ն մարդով, այսքա՛ն փողով, այսքա՛ն ունեցածդ միջոցներով:

Եվ, իհարկե, **ճկունությունը**, շատ կարևոր է ճկունությունը, **արագ կողմնորոշվելը**. այ, հիմա սա չի ստացվում՝ սրանով զբաղվեմ, կամ՝ սա, ձեզ թվում է, որ՝ լավ չստացվեց, կամ՝ ինչ-որ հոռետեսական վիճակ է. բայց իրականում կարելի է մեկնաբանել ու դա դարձնել լավատեսական: Եվ մի շարք այլ հատկանիշներ:

Ի վերջո, **եթե փորձեմ ամբողջացնել, ուրեմն. (1) արդյունքը՝ որպես հիմք: (2) Մարդկային հարաբերությունները: (3) Թիմային հարաբերությունները: (4) Վերստուգումը անընդհատ: (5) Մեկնաբանության կարողությունը: (6) Ալգորիթմներ ունենալը, ստեղծելը: (7) Ստեղծագործականությունը: Եվ (8)՝ գործից հաճույք ստանալը:**

Եվ, երևի, **կա մի հավելյալ հատկանիշ, որը հենց տարբերում է առանձին պրոյեկտ անողին օֆիսային պրոյեկտ անողից, որը շատ կարևոր հատանիշ է և օֆիսին՝ կազմակերպությանը լոյալության հետ է կապված:**

**Առանձին պրոյեկտ անողը սեփական կարիերայի մասին է սովորաբար մտածում:** Ասենք՝ դու գիտնական ես, մանավանդ՝ այսօրվա հայաստանյան պայմաններում բավական հաջողակ գիտնական ես: Դու, իհարկե, ունես ինչ-որ ձևական «affiliation»-ներ ինչ-որ ձևական աշխատավարձով՝ այս կամ այն ինստիտուցիայում: Բայց հիմնականում դու դիմում ես գրանտների, դու ստանում ես այդ գրանտները որպես անձ՝ գիտական, հետազոտական, դու իրագործում ես այդ հետազոտությունը, դու գնում ես կոնֆերանսների, դու ինքդ քեզ ես, քո կարիերան ես զարգացնում՝ ուրիշ բանի մասին շատ չես մտածում, բոլորից անկախ ես:

**Օֆիսի մեջ ցանկացած պրոյեկտ պիտի օգուտ տա նաև օֆիսին, և դա լավ մենեջերի հատկանիշներից մեկն է: Հավելյալ օգուտ պիտի տա, պիտի օֆիսը ստանա ամենատարբեր ձևերով՝ և՛ գաղափարի, և՛ իրագործումից ստացված արդյունքի, և՛ ֆինանսական, այսպես կոչված, «overhead»-ի:**

Բայց մենակ դա չի էլի. դրա համար՝ **շատ կարևոր է իմանալ մյուս պրոյեկտներում ինչ է կատարվում:** Որի մասին էլի ես մանրամասն կխոսեմ:

Ես ուզում եմ ասեմ, որ մենք սրա մասին շատ ենք խոսել տարբեր ժամանակ, տարբեր լսարանների համար, տարբեր շահառուների համար, մեզ հետ՝ ինքներս մեզ, մեր թիմի հետ:

Սակայն միշտ մինչ այդ, երբ ես խոսում էի, էլի ես նույն բաները ասելով՝ այս գլխավոր, շատ կարևոր բաները ասելով, սակայն ես մի քիչ դողոջ էի:

Որովհետև ես խոսում էի որպես «փոքրամասնություն», ես խոսում էի որպես «իդիոսինկրատիկ» ինչ-որ մոտեցումների ներկայացուցիչ, երբ ամբողջ աշխարհը (հայկական, նկատի ունեմ, կամ՝ ավելի մեծ նույնիսկ) գնում է մի կողմ, իսկ ես՝ ուրիշ բաներ եմ ասում:

**Հիմա ես այս նույն գաղափարները ասում եմ շատ ինքնավատահ, որովհետև մեր մոտեցումները հաստատվում են ամենատարբեր ձևերով, ոչ քիչ չափով նաև շնորհիվ հեղափոխության. մեր արժեքները և մեր մոտեցումները հաստատվում են:**

Կա՞ն արդյոք այս մասի վերաբերյալ կոմենտարներ, հարցեր, դատողություններ, որ դուք կուզեիք արտահայտել:

**Անի Թովմասյան (ԱԹ)** – Իմ հարցը հիմնականում վերաբերում է ձեր նշած ալգորիթմի և որակի հարաբերակցությանը: Այսինքն՝ ալգորիթմ ստեղծելով ինչ-որ չափով հեշտացնում ենք մեր աշխատանքը, բայց արդյո՞ք այդ նույն ալգորիթմը ինչ-որ ժամանակ անց չի բերում հենց նույն նոր արդյունքի ու որակի նվազեցմանը:

**25:51 ԳՏԳ** – **Եթե շատ երկար ժամանակ ուշադրությունդ շեղեցիր՝ շատ հավանական է, որ բերի: Անընդհատ պիտի ռեֆլեքսիվ վերադարձ լինի, դրա համար ես վերստուգումը նշեցի, որպես շատ կարևոր, և՛ գնահատումը:** Վերստուգումը՝ որպես շատ կարևոր պահ մեր գործունեության, որ անընդհատ պիտի ստուգես: Բայց եթե կոնկրետ օրինակ բերես. օրինակ՝ քո կարծիքով ի՞նչն է վատացել, ասենք, մեր ալգորիթմների օգտագործումից:

**26:19 ԱԹ** – Օրինակը հիմնականում, երևի, վերաբերվում է նույն դպրոցների իրականացմանը. այսինքն մի դպրոցը եթե իրականացրեցիր, լավ ստացվեց՝ դա ինչ-որ չափով ալգորիթմի է նմանվում ու ամեն անգամ նույն ձև է իրականացվում: Ու ինձ թվում է՝ դրանով նորը կորում է. այսինքն՝ ամեն դպրոցի հետ նոր բան դուրս չի գալիս ու նմանվում է ավելի շատ մեխանիկական աշխատանքի:

**26:42 ԳՏԳ** – Նու, հենց *Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոցի*<sup>9</sup> դեպքում ես այդպիսի կարծիք չունեմ, որովհետև ամեն անգամ այդ ալգորիթմը կա դրա մեջ, բայց մենք բարդ ալգորիթմ ենք ստեղծում՝ մենք ամեն անգամ վերամշակում ենք ծրագիրը:

Բայց այս վերջին դպրոցի առումով ես բացարձակապես չեմ համարում, որ նորը չկար. ինձ թվում է, շատ լավ էլ կար: Ուրիշ բան, որ ի վերջո մենք... Ես գալիս եմ եզրակացության, որ մենք պիտի այնքա՛ն ուժեղ լինենք և այնպիսի՝ թափով թիմ ունենանք, որ չորս օրանո՛ց անենք դպրոցները, որովհետև քննադատական մտածողության մասը բավական չեղավ:

Մովորաբար մենք, ես ֆիլմի ցուցադրումից խուսափում եմ սկզբունքորեն: Այս անգամ մենք դա մտքեցինք, հետո՝ էլի «իրադրություն է փոխվել», որովհետև դու կարող ես կառավարության ներկայացուցիչներին բերել և հետները հարցեր քննարկել: Եվ ֆիլմը կարևոր, ու շատ, միջոց է քննարկում ծավալելու և այլնի համար: Բայց դրա պատճառով մենք, իհարկե, քննադատական մտածողության մասը լիաթոք չկարողացանք իրագործել: Եվ տեսնենք նաև գնահատումը ի՞նչ կասի:

Իսկ ուրիշ դեպքերում՝ այո. **ամեն անգամ, եթե մեր ստեղծագործական մոտեցումը դադարում է, մանավանդ՝ ուսուցողական պրոցեսներում, հենց որ մեր ստեղծագործական մոտեցումը դադարում է՝**

<sup>9</sup> Conflict Transformation School. Towards a New Generation of Peacebuilders:  
<http://epfarmenia.am/document/CTS-infoleaflet>



**սկսվում է լճացում:** Բայց ես անձամբ քիչ եմ ներկա եղել մեր կողմից կազմակերպված այդպիսի միջոցառումների:

**28:32 Վազգեն Կարապետյան (ՎԿ)** – Որ ասում եք «գործը հեշտացնում է, ալգորիթմացնում է»՝ փաստորեն միջոցառումներ անցկացնելու դեպքում, ինչ-որ ֆունկցիաներ իրականացնելու օֆիսում՝ դա այդպես է: Ասենք՝ ֆինանսական հաշվետվությունների կամ դատաբազաները լցնելու, և այլն: Այդ տեխնիկական ավելի շատ մասը ալգորիթմացնելը հնարավոր է, և դա իրոք հեշտացնում է:

Բայց, իմ կարծիքով, **նմանատիպ կազմակերպությունների հիմնական գործառույթը տեքստ գրելն է՝ մեծածավալ տեքստեր:** Դա ալգորիթմացնել հնարավոր չի: Այսինքն հիմնական սթրեսը գալիս է դրանից, իհարկե՝ տեքստային է: Այսինքն՝ պրոյեկտ գրել, կամ՝ հաշվետվություն գրել, կամ ինչ-որ հետազոտություն անել, և այլն, և այլն, որը որ չի ալգորիթմացվում երբեք, ու այդ սթրեսը կա ու կմնա էլի:

Այսինքն՝ մենք պետք է դրա հետ հաշտվենք, չգիտեմ, տակից դուրս գալ չկա: **Այս գործի հիմնական մասն է, այս առաջ տանելու լոկոմոտիվը այդ տեքստն է՝ հայերեն, անգլերեն, չգիտեմ, ռուսերեն:** Ու իհարկե, ասենք, նույնիսկ միջոցառում կազմակերպելը հնարավոր է ալգորիթմացնել, որը որ մենք անում ենք, բայց միջոցառում վարելը՝ դա էլ է հմտություն, սթրես, ու դա էլ անհնար է ալգորիթմացնել... Ասենք, օրինակ, այսօրվա միջոցառումը, կամ՝ թրեյնինգի ժամանակ ինչ-որ սեսիաներ վարելը: Դա էլ դժվար է... Ասենք՝ **պրոցեսը կարելի է ալգորիթմացնել, բայց բովանդակությունը՝ դժվար:**

**30:40 Վարուժան Ավանեսյան (ՎԱ)** – Ես էլ եմ կիսում, բայց կարծում եմ, որ երկու մի քիչ տարբեր մոտեցումներ են գալիս. մեկը՝ ավելի շատ կազմակերպչական կողմն է, որը ստեղծագործականություն պահանջում է, բայց երկրորդը՝ շատ ավելի ստեղծագործական կողմն է, որը որ հենց բովանդակությունն է իր մեջ ներառում, և, ըստ իս, մի քիչ տարբեր երևույթներ են դրանք, և, իհարկե, ալգորիթմն էլ բնականաբար տարբեր մոտեցումների պիտի լինի: Եթե նա պահանջում է ավելի շատ հստակ կանոններ՝ կազմակերպչական մասը նկատի ունեմ, այսինքն դու ունես A-ից B կետ, որը պիտի շարես, դասավորես, պատրաստես, դնես՝ չափելի է շատ: **Ստեղծագործական կողմը շատ ավելի ռիսկային է, որ պիտի մտածես, պիտի հաշվի առնես, շատ ավելի ժամանակատար պրոցես է, ու պլյուս՝ մի օրում ձևավորված երևույթ չի, որ՝ հա, հիմա դու որոշեցիր՝ խումբ ես վարում և գնում է: Այսինքն՝ ունենալով նախորդ բազա՞դ ինֆորմացիայի՝ համադրելով, կերտելով, արարելով, սատարելով՝ սա ավելի, ինձ թվում է, բարդ ու ժամանակատար պրոցես է:**

**31:46 ԳՏԳ** – Շնորհակալություն կոմենտարների համար: Վազգենինը, եթե չլավեց, այն էր, որ ամեն ինչ չէ ալգորիթմացվում: Գիտեք ի՞նչ, **բոլորի մոտ կան նախասիրություններ. մեկը համարում է, որ ստեղծագործականն է ավելի ժամանակատար, մյուսը համարում է, որ ալգորիթմայինն է ավելի ժամանակատար. հենց թիմայնությունը դրա մեջ է:**

Ես ասացի, որ, ասենք, լավ մենեջերի կարողությունն է կա՛մ միաժամանակ և՛ դետալը կարողանալ տեսնել, ֆիքսել, և՛ մեծ նկարը, կա՛մ՝ եթե գիտի, որ իր առավելությունը մեկում է կամ մյուսում է՝ թիմայնության միջոցով այնպես դասավորել, որ իր առավելությունը լավագույնս աշխատի, և իր թերությունը փակվի թիմի աշխատանքի միջոցով: Ամեն մի անձ ունի իր նախասիրությունները. լավ

**մենեջերը դրանք բալանսավորված է պահում:** Ամեն ինչ հնարավոր չէ ալգորիթմացնել, և ոչ մի դեպքում դա չպիտի արվի:

Սակայն՝ **ստեղծել մարդկային ալգորիթմներ:** Որովհետև սրանք մարդկային ալգորիթմներ են, ես ասացի սրանք շոշափելի ինֆրաստրուկտուրա չի, ասենք, միջոցառումների կազմակերպելու ալգորիթմը՝ դրանք մարդու անպայման մասնակցություն են պահանջում. ուղեղի ծախս, որոշումներ ամեն անգամ՝ առանձին: Եվ կան ավելի ստեղծագործական իրադրություններ և ավելի պակաս ստեղծագործական իրադրություններ, և **ալգորիթմներ ստեղծելու հիմնական նպատակներից մեկը այն է, որ ավելի պակաս ստեղծագործական իրադրությունները ավելի հեշտ իրագործվեն:**

Մենք ինքներս բազում անգամներ նշել ենք, որ **պարզապես «cut and paste»-ը չի աշխատում**, և դուք ինքներդ՝ շատերդ, բազում անգամներ դրանում համոզվել էք: Երբ ձեզ գալիս է, մեզ գալիս է նյութ ինչ-որ մի այլ աղբյուրից, և մենք տեսնում ենք, որ այնտեղ վերցրել ու շպրտել են ինչ-որ մի տեղից իրենց հինը, կամ այլ տեղից վերցրած ինչ-որ բանը, և մենք տեսնում ենք, որ վերցրել են գոյություն ունեցող լուսանկար և օգտագործել են, փոխանակ իրենց բուն աշխատանքը ցույց տվող լուսանկարը օգտագործեն... Մենք տեսնում ենք, որ ամեն անգամ, երբ մենք դիմում ենք այս կամ այն առիթով ինչ-որ մեկին՝ մենք պիտի վերաձևակերպենք նույնիսկ մեր օֆիսի գործունեության որոշակի եթե ոչ բնույթը, ապա դրա ներկայացման ձևը, տեղերը փոխենք առաջնայնությունների, թե ի՛նչն ենք ավելի շատ ընդգծում: **«Cut and paste»-ը պարզապես չի աշխատում. դա շատ լավ օրինակ է նրա, որ ալգորիթմը առանց մարդու ուղեղի գործադրման չի աշխատում:** Դրա համար էլ այստեղ միշտ կա մարդուկը, միշտ, ինքը՝ **ռազմավարական ուլը:** Ռազմավարական ուլը՝ առանց նրա ոչ մի բան երբևէ չի կատարվում:

Ինչ վերաբերվում է սթրեսին: Ամեն մեկը որոշակի խնդրից է սթրես գգում: Մեր օֆիսի գործունեությունը շատ ուժեղ կապված է տեքստերի հետ, սակայն միայն դրա հետ չի կապված: Եվ մենք հենց դրա համար պիտի ալգորիթմներ ստեղծենք, որպեսզի այդ տեքստերը ավելի հեշտ, ավելի հեշտ սկսեն ստեղծվել: Իրենք դժվար են ստեղծվելու, այն առումով, որ, մեկ է, պետք է որոշակի մարդու՝ հեղինակի, մենեջերի ուղեղի ներդրումը, և կողքից՝ խմբագիրների, և այլն: **Սակայն եթե մենք լավ ենք մեր սուբյեկտիվ ժամանակի և օբյեկտիվ ժամանակի հարաբերակցությունը դնում՝ գործը հեշտանում է:**

Ինչպես, օրինակ. մենք եթե պիտի յոթը գործընկերոջից նյութ հավաքենք որպեսզի հետո գրենք հաշվետվությունը՝ այդ նյութը հավաքելու համար բավական շուտ ժամանակ ենք հայտարարում, որպեսզի այդ նյութը սկսի գալ. մի ամիս շուտ, ասենք, ասում ենք «ուղարկեք նյութը», որպեսզի նա հասցնի ժամանակին:

Եվ մի շարք այդպիսի, էլի, ալգորիթմային լուծումներ ենք գտել, որպեսզի հեշտացնենք: Եվ ես միշտ ասել եմ, այս անգամ էլ ասացի՝ **դժվար ըր պետք է ակտուալացնել: Եվ առաջնայնությունները ճիշտ որոշելը հատուկ շնորհք է:** Պետք է դժվար ըր ակտուալացնել, որովհետև դժվարը սովորաբար, երբ այս խնդիրներն են մշակում, ուզում ես վրայիցդ «քցել», ուզում ես մի կողմ գնալ:

Եվ ինչպե՞ս անել, որ չուզենաս դժվարը վրայիցդ «քցել». դա պիտի լինի հետաքրքիր: Ոչ թե «cut and paste» անելը: Գոնե՛ երբեմն: Այլ՝ նորից գրելը: Որովհետև այդ դեպքում քո տեքստի մեջ կլինի ոգի, որը ավելի շատ բան կարտահայտի:

Եթե տեսնում եք՝ մենք, ասենք, բառերի, տերմինների մեջ միշտ այդպիսի պրոցեսների մեջ ենք. ասենք՝ ես ասացի «ալգորիթմ», ես ասացի «պարադիգմ», ես ասացի «ենթակառուցվածք», ես ասացի «պրոցեդուրա», ես ասացի «կանոնակարգ»: Վազգենը ասաց «տեխնիկական աշխատանք», ես ասացի «դետալ»: Իմ ասածները՝ բոլորը այդ ասպարեզից են: Վազգենը օգտագործեց մեկ այլ տերմին՝ «տեխնիկական աշխատանք», որը շատ ընդունված տերմին է, ավելի ընդունված, քան այն, ինչ ես եմ ասում: Բայց ես ուզում էի հատուկ բառերով դա նշել, որ թարմ հնչի ու հասկանալի լինի, թե ես ի՛նչ նկատի ունեմ: Որովհետև «տեխնիկական» բառով ինչ ասես չեն նշում, այն քարացել է արդեն, շեղում է: Ո՞րն է «տեխնիկական» աշխատանք, ո՞րն է «ոչ տեխնիկական»: Չգիտեմ... Եկեք մտածենք միասին: Ինձ թվում է՝

Մենք այսպիսով փափուկ և սահուն կերպով անցնում ենք մեր գրույցի երրորդ մասին, որը նվիրված է հենց այդ խնդրին և կոչվում է **«Օֆիսը որպես պրոյեկտ»**:

### **ՄԱՍ ԵՐՐՈՐԴ. ՕՖԻՍԸ ՈՐՊԵՍ ՊՐՈՅԵԿՏ**

Եվ էլի շատ բան չկա սրա մասին խոսելու, որովհետև մենք շատ ենք քննարկում, խոսում, բայց հատկապես մեր նոր աշխատակիցների համար գուցե ինչ-որ թարմ բան լինի, իսկ մյուսներից ես նույնիսկ ներողություն եմ խնդրում, եթե ձեզ չափից դուրս ծանոթ են այս բոլոր, ուրեմն, մոտեցումները, որոնք ես հիմա կասեմ:

Իհարկե, այստեղ կան շատ հետաքրքիր հանգամանքներ նույնպես: Ինչքան էլ ծանոթ լինի՝ միշտ դա նորից հետաքրքիր կարող է դառնալ:

**Նախ, ես ուզում եմ մեր ուշադրությունը մեկ անգամ ևս գրավել նրան, որ «բիզնես» բառը նշանակում է «գործունեություն», այսինքն՝ «պրոյեկտի իրագործում»:** Այսինքն՝ այն, որ դա շահութաբեր գործունեություն է, թե ոչ-շահութաբեր գործունեություն՝ բուն բառի մեջ չկա: Դա մեր ավանդույթն է, որ ասում է, որ բիզնեսները, այսպես ասած, շահութաբեր գործունեություն են, իսկ մենք ՀԿ ենք կամ հիմնադրամ ենք, որը ոչ-շահութաբեր գործունեությամբ է զբաղվում, ուրեմն՝ իբր, «ինքը բիզնես չի»: (1) **Մենք մաքուր բիզնես ենք, որովհետև մենք պիտի նախ և առաջ մեր քաղտնտեսությունը ապահովենք:** Եվ քանի որ մենք չունենք հարուստ, միլիարդատեր քեռի, ավաղ, ուրեմն՝ մեր քաղտնտեսությունը մենք ինքներս ենք ապահովում: Այդ առումով մեր, ուրեմն, «input»-ը, ինչպես ասացի, պիտի միշտ աչքի տակ ունենանք:

Եվ, ուրեմն, ի՞նչ ձևի կարելի է պատկերել մեր օֆիսի գործունեությունը: Փաստորեն սա նախորդ իմ նկարների ամբողջացման մի ինչ-որ տարատեսակ է: Սրանք բոլորը սենց պրոյեկտներ են սկսում դուրս գալ: Եվ ի՞նչն է այստեղ շատ կարևոր. նախ և առաջ, արդեն ասացի, նորից կրկնեմ՝ (2) **պրոյեկտների միջև կապը:** Այսինքն ես բոլոր մենեջերներին, որոնք որոշակի ամբիցիա ունեն՝ խորհուրդ եմ տալիս. (3) **ցանկացած իրադրության մեջ ձեզ դրեք ղեկավարի տեղը:** Իզուր չեն ասում, որ ամեն հայ ուզում է լինել նախագահ, հիմա արդեն՝ վարչապետ: Ուրեմն ձեզ դրեք, միշտ, ամեն իրադրության մեջ՝ ձեզ դրեք Դոնալդ Թրամփի տեղը, Պուտինի տեղը, Նիկոլ Փաշինյանի, Մերժի, և այլն, և այլն: Ուրեմն՝ ես դա ներկայացնում եմ այդ դիրքից մոտավորապես:

Միանգամից ի՞նչ ես հասկանում. որ լիքը բան գիտես, հասկանում ես, մեծ նկար ունես, բայց՝ լիքը դետալ կա, որ դու չգիտես, ու լիքը բան կա, որում դու խաղում ես, շանսի վրա ես, այսինքն՝ ոչ մի առանձնապես բաներ չկան՝ գարանտիաներ, երաշխիքներ չկան:

Ուրեմն. պրոյեկտների միջև կապը: Ես արդեն ասացի՝ (4) **շատ կարևոր է, որպեսզի մեր ամենաստարքեր պրոյեկտները միմյանց փոխհարստացնեն այս կամ այն ձևով:**

**Մյուսը. (5) որ այս պրոյեկտներից օգուտը հետ գա:** Դա էլ ասացի: Ուրեմն ցանկացած պրոյեկտ, որ արվում է՝ պիտի անընդհատ մտածենք. իսկ սրանից ի՞նչ օգուտ ունի ինքը՝ կազմակերպությունը, բացի իր «overhead»-ից: «Overhead»-ը շատ լավ բան է: Բայց արդյո՞ք կան մարդիկ, որոնք մասնակցեցին *Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոցին*, որոնց հետո պետք է ընդգրկել մեր մեկ այլ ծրագրի՝ մարդու իրավունքների մարմիններին հաշվետվություն, այսպես կոչված՝ ստվերային զեկույցներ գրելու պրոցեսի մեջ: Արդյոք այլ ի՞նչ ձևի կոնֆիգուրացիաներ, համաստեղություններ են առաջանում մեր յուրաքանչյուր գործողությունից: Ուրիշ ի՞նչ կերպ կարող ենք ուժգնացնել, ամրապնդել արդյունքները, տանել արդյունքները դեպ այն, ինչ ես անվանում եմ **սուրբ ավարտ**, որը, սակայն... Նաև տեսանք, որ շատ հաճախ մի բան ավարտվում է, մյուսը չէ՝ չէ՞: Այսինքն (6) **կան ինչ-որ բաներ, որոնք ավարտվեցին, մյուսները շարունակվում են:** Եվ այդպես է ցանկացած պրոյեկտային գործունեություն մեծ մասամբ, հատկապես՝ մեր տեսակի պրոյեկտներում: **Ափսոս է, կամ՝ շա՛տ մասնակի խնդիր էր, եթե ինչ-որ բան ավարտվեց՝ ու հետո էլ ոչ մի շարունակություն չունեցավ:**

**Իսկ երբեմն լինում է, որ ժամանակ անցավ, հետո այս ավարտվածից նոր ճյուղավորում է գալիս, և դու նորից սկսում ես անել ինչ-որ պրոյեկտի շարունակություն:**

Պրոյեկտային գործունեության ամբողջ ընթացքն այդպիսին է:

Ուրեմն **այս հետադարձ օգուտը կարևորագույն հանգամանքներից մեկն է**, իմ կարծիքով, ինչպես և՛ **կապը պրոյեկտների միջև:** Նրանք, ովքեր օֆիսի կենտրոնական դիրքում են գտնվում՝ իհարկե փորձում են սա անընդհատ մտքներում պահել: Բայց մյուս կողմից՝ **ամեն պրոյեկտի իրագործող պիտի մտքին դա ունենա:** Դրա համար (7) **լավ ծանոթանալ մյուս ասպարեզներին, որում դու չես աշխատում ամենօրյա ռեժիմով՝ շատ կարևոր է:**

Իհարկե մյուսը ի՞նչն է: Որ ի վերջո մենք այս ամեն ինչ անում ենք ի՞նչի համար: Որ՝ (8) **ազդեցություն ունենանք շահառուների վրա:**

Սա շահառուների աշխարհն է: Ու մենք իրենց վրա ուզում ենք ազդեցություն ունենալ: Երբեք պետք չի մոռանալ **վերջին նպատակը:** (9) **Եթե կա պրոյեկտ, որը չի օգնում սրան՝ շահառուների վրա ազդելուն, նրանց խնդիրները հասցեագրելուն, ուրեմն իմաստ չունի իրան անել՝ պետք է իրան վերափոխել:** Եվ այլն, և այլն:

Որպեսզի այս ամբողջ համակարգը աշխատի, հաշվի առնելով, որ մենք չունենք... նախ՝ չունենք այդ միլիարդատեր քեռին, և երկրորդը՝ մենք ժամանակակից մենեջմենթի սկզբունքներով ենք առաջնորդվում, որովհետև դրանք ավելի էֆեկտիվ են: Այսինքն՝ ավելի պարասխանատու ենք, «պտիչկայի» համար չենք աշխատում: Ստեղծագործաբար ենք աշխատում:

Դրա համար՝ ըստ ժամանակակից մենեջմենթի սկզբունքների, մեր դժվարությունները հակակշռելու համար, ներառյալ՝ աթրեսը, մենք ստեղծեցինք, այսպես ասած, (10) **կլոր սեղանի սկզբունքը**:

Մենք ստեղծեցինք այն, ինչ մենք կոչում ենք *փոքր մենեջմենթի խումբ* – small management team, այսինքն՝ մի շարք ավագ մենեջերներ, որոնց հետ միասին ենք ընդունում գրեթե բոլոր որոշումները, եթե ոչ բոլոր որոշումները:

**Մա (11) մենեջերների իշխանավորման կամ գորավորման պրակտիկայի մաս է կազմում, նշանակում:**

Եվ մենք շարունակում ենք այս մոտեցումը ցուցաբերել նաև մնացածների նկատմամբ. (12) **ինչքան շա՛տ դու իմացար օֆիսի անցուդարձից, այնքան ավելի շա՛տ կդառնաս օֆիսի շահառու և գրավատեր:**

Եվ, ի վերջո, մենք ուզում ենք, որ յուրաքանչյուր անձ, որ այս օֆիսում աշխատում է, աշխատի երկարատև և լինի օֆիսի գրավատեր:

**Եթե (13) դու ունես այդ «արծվի հայացքը» օֆիսում կատարվողի և նրա գործունեության միջոցով կատարվողի նկատմամբ՝ դու դառնում ես շահառու, եթե ունես բարի կամք նաև իհարկե, որպեսզի հավելյալ օգուտ բերես օֆիսին: Եվ, ի վերջո, «մարդ-նվագախումբ» հասկացությունը նույնպես դրա հետ է կապված:**

Դա չի նշանակում, որ մարդիկ չեն ունենում պրոբլեմներ: Էլի եմ ասում, կարող են այնտեղ և առաջանալ ինչ-որ խնդիրներ, կոմունիկացիոն խնդիրներ, հարմարավետության հետ կապված, մրցակցության հետ կապված: Բայց գորավորման մեր պրակտիկաները թույլ են տալիս այդ խնդիրները հասցեագրել: Եթե դու մենեջերի հոգեբանություն ունես, փիլիսոփայություն ունես՝ դու սկսում ես մարդկանց հետ խոսել, կիսվել: Դու բարձրացնում ես քո հարցը, դու քո մեջ չես թաղում, եթե դա հարց է: Եթե թաղեցիր ու անհետացավ՝ խնդիր չկա, բայց եթե թաղում ես, որ դա մնա սպի, սկսի մեծանալ ու երբևէ չլուծվել՝ դա պարզապես խանգարում է օֆիսի աշխատանքին:

Որպեսզի այս իշխանավորումը հաջողակ կատարվի՝ մենք պիտի (14) **մանկուրտ**<sup>10</sup> չլինենք: Այսինքն, եթե ամեն անգամ, երբ որ մեկը մեր թիմից դուրս է գալիս, ինֆորմացիան նրա հետ միասին թողնում- գնում է՝ մենք կքաշվեինք: Ուրեմն մենք պիտի ունենանք (15) **ինստիտուցիոնալ հիշողություն**: Ուրեմն ինստիտուցիոնալ հիշողությունը մեր օֆիսում, ինչպես գիտեք... Որովհետև դոնորների մեծ մասը շատ քիչ բաներ են ֆինանսավորում. նրանք ֆինանսավորում են պրոյեկտներ հիմնականում: Ոչ ոք փող չի տալիս, մեծ մասամբ, կոմունիկացիոն խնդիրների համար, ոչ ոք փող չի տալիս ինստիտուցիոնալ հիշողությունը պահպանելու համար, համարվում է, որ ինքնստիսիան պահպանվեց. ունենք CMS<sup>11</sup>՝ իրա մեջ ամեն ինչ կա:

Բայց իրա մեջ ամեն ինչ չկա:

<sup>10</sup> Манкурт, Википедия:

<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%82>

<sup>11</sup> Content Management System: internal management database for contacts and projects.

Մեր ինստիտուցիոնալ հիշողությունը՝ դա այն բոլոր ավանդույթներն են, այն բոլոր կանոնակարգերն են, որոնք տարիների ընթացքում հավաքվում են, և մենք վերանայում ենք դրանք: Բացի մեր կանոնակարգերի այն կարևոր մասից, որը նույնպես պարբերաբար վերանայվելու կարիք ունի՝ մենք ունենք ենթականոնակարգերի մի հսկայական քանակ: Եվ մենք ունենք նաև աշխատակից, ի դեմս Անիի, որը գոնե իր ժամանակի մի մասը պիտի դրան հատկացնի, և հատկացնում է շատ հաջող կերպով:

Եվ, բնականաբար, մենք պիտի անընդհատ մտածենք, որ **մեկը լինի, որը մենակ չըողնի մյուսին**, այսինքն լինի ինստիտուցիոնալ հիշողության կրողը: Որովհետև Անին համեմատաբար նոր աշխատակից է և կրում է ինստիտուցիոնալ հիշողությունը փաստաթղթերի և կոնցեպցիաների և ռազմավարությունների ձևով: Իսկ, ասենք, Վազգենը և Մառան մեր, կամ Միլվան, **հնագույն աշխատակիցներից են, որոնք նաև (16) նարատիվների ձևով ունեն ինստիտուցիոնալ հիշողություն, որը նույնպես շատ մեծ արժեք է:** Բայց՝ նարատիվների ձևով: Եթե դու բեսթսելլեր չես գրում՝ «Իմ կյանքը ԵՀՀ-ում», ապա միայն բանավորով հիշողության մի խոշոր մասը կարող ես հաղորդել: Իսկ Անին պահում է, իր մասով իհարկե, բայց հսկայական քանակությամբ, մեր մենեջմենթ-պրակտիկաների ինստիտուցիոնալ հիշողությունը:

Ինձ, օրինակ, շատ ուրախացրեց, որ Նիկոլայը երկու օր էր օֆիսում, երբ արդեն գրեց «Event report» subject line-ով հաշվետվություն միջոցառումից: Հաստատ Անուշիկը կամ ինչ-որ մեկը, կամ Իզաբելլան նրան բացատրել էր, որ մենք այդպիսի ավանդույթ ունենք, և նա իսկույն այդ (17) ավանդույթը **կապիտալիզացրեց:** Եվ դա պատահական չէ, որ «subject line»-ում մենք գրում ենք «event report», որ չխառնենք ուրիշ բաների հետ և որ հետո «search»-ով հնարավոր լինի հանել այն բոլոր միջոցառումները, որտեղ մենք որպես հյուր ենք մասնակցում, բայց էլի ինչ-որ ինֆորմացիա ենք բերում, որը կարող է օգուտ տալ:

Եվ այդպես (18) **մեր յուրաքանչյուր կանոնը պիտի լինի իմաստավոր, իրանք չպիտի լինեն պարզապես կանոն կանոնի համար:**

Մյուսը՝ (19) **«մա՛րդ փնտրիր»:**

**Մենք գիտենք, որ ամենակարևորը ոչ թե ֆինանսական ռեսուրսն է, այլ մարդկային ռեսուրսն է, մարդկային տաղանդն է, դրա համար մենք անընդհատ փնտրում ենք մարդիկ:** Դրա համար մենք *Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոցից* հենց կարողացանք Էլենին և Ազնիվին ներգրավել, և եթե Էլենը գնաց այլ տեղ աշխատելու, ապա Ազնիվը հիմա մեզ հետ է:

Մենք անընդհատ փնտրում ենք մարդիկ, որոնք կկարողանան մեզ օգնել անել այն, ինչ մենք ենք անում՝ ավելի լավ, գուցե հավելյալ հնարավորություններ կստեղծեն օֆիսի զարգացման համար: **Մենք փնտրում ենք մարդիկ, ինչպես Քրիստոսն էր փնտրում:**

**Ցանցի կազմավորումը (20).** բնականաբար դա շատ կարևոր մաս է մեր կայունության: Մեր մի քանի հազարանոց ցանցերը, **ցանցը, որ արտացոլված է մեր տվյալների բազայում, և որոնց մենք որոշակի նյութեր պարբերաբար ուղարկում ենք, դա մեր հարգանքն է, մեր հեղինակությունն է.** մեր շատ-շատ հանգամանքներ դրան առնչվող կան:

Այդ մարդիկ... շատ կարևոր է, որ նրանք ոչ թե արստրակտ... **Մենք արստրակտ չենք տարածում մեր ինչ-որ նյութերը, այլ կոնկրետ այն մարդկանց, որոնց հետ մենք գործ ենք ունեցել:** Այսինքն՝ այդ

մարդիկ... Մենք «spam» չենք ուղարկում, կոպիտ ասած. այդ մարդիկ գիտեն՝ ԵՀՀ-ն ինչ է: Կարող են նաև քննադատաբար վերաբերվել, կարող են նաև վիճաբանության մեջ մտնել, և այլն, և այլն, բայց դա կոնկրետ հոգիներ են, և իրենց համար մենք կոնկրետ հոգի ենք, ոչ թե արստրակտ իմելի հասցե:

Եվ **ցանցը ընդլայնելը, օգտագործելը՝** դա շատ ստեղծագործական հարցեր են, որոնց պետք է միշտ անդրադառնալ, և որոնց մենք անդրադառնում ենք նաև մեր կոմունիկացիոն թիմի գործունեության միջոցով:

Հաղորդակցությունը պետք է սպամ չդարձնել, այն պիտի լինի իմաստավոր, բովանդակալի, ոչ թե, էսպես ասած, «էնջիոսփիք», ոչ թե այն, ինչ հենց ստանում են՝ տեղնուտեղն ուղարկում են «աղբարկո»: Այն չպիտի լինի շատ հաճախ ու շատ հազվադեպ, որ մեզ չմոռանան, ու ամենակարևորը՝ չմոռանան նաև, որ մեր միջոցով, մեր ցանցի միջոցով իրենք կապված են միմյանց հետ: Իրենք պիտի իմանան, որ ունեն հետադարձ կապի հնար, և պիտի իմանան, որ եթե լինի կարևոր հնարավորություն, առիթ՝ մասնակցության, մեզնից օգուտ ստանալու՝ իրենք կիմանան այդ մասին:

Դա պոտենցիալ ցանց է, մենք նրանից միասնական գործողություն չենք սպասում: Բայց, ի տարբերություն սովորական մեդիայի՝ որը նյութը դնում է ու սպասում, ով տեսավ՝ տեսավ, եթե, իհարկե, բաժանորդներ չունի կամ քիչ ունի, - մենք ցանցի մեջ ընդգրկում ենք միայն նրանց, ով ունի կամ ունեցել է ինչ-որ առնչություն մեր օֆիսին վերջին մոտ հինգ տարիների ընթացքում: Ավաղ, ավելի նախորդ փուլերում այդ կապերը չենք հավաքել, բայց հիմա էլ արդեն ունենք մոտ տասը հազարանոց ցանց:

Ինչու՞ է դա կարևոր. նախ՝ որ մենք ինքներս չմոռանանք մեզ հետ գործ ունեցածներին. մենք նրանց հետո կարող ենք կրկին անդրադառնալ, եթե այս կամ այն մասնագետն է պետք, օրինակ: Երկրորդ՝ որ իրենք, եթե նույնիսկ վաղուց գործ չեն ունեցել մեզ հետ՝ չմոռանան այն առիթը, երբ գործ ունենի մեզ հետ, և եթե այլ առիթ լինի՝ չերկնչեն, և կամ՝ իրենք առաջարկեն համագործակցել:

Իսկ դա շատ տարողունակ աշխատանք է, որը, էլի, ոչ մի դոնոր սովորաբար չի ֆինանսավորում: Պետք է հետևել մարդկանց կարիերաների, հասցեների փոփոխությանը, ճշտել նրանց դիրքը տվյալների շտեմարանում, գրանցել նորանոր շահառուներին... Եվ մենք դրան հսկայական ուշադրություն ենք դարձնում, և երբ մեզ դիմում են այս կամ այն տիպի շահառուների՝ կոնտակտներ ստանալու համար՝ մենք տալիս ենք: Իհարկե, ի տարբերություն բջջային ցանցերի՝ ոչ շահադիտական նպատակներով են մեզ դիմում, և մենք էլ տալիս ենք ոչ շահադիտական նպատակներով, այլ՝ մաքուր դեպքերում, երբ, ասենք, որևէ գործընկերոջն անհրաժեշտ են, օրինակ, երիտասարդական ՀԿ-ների անդամների տվյալներ, կամ նման մի բան:

Օֆիսությունը կայֆ է, (21) օֆիսությունը կառուցելը, թիմայնությունը կառուցել ինքնին պրոյեկտ է: Մա մի ամբողջ, մի հսկայական պրոյեկտ է անհայտ վերջնական նպատակով, անհայտ նաև վերջնական արդյունքով, բայց մենք նպատակի համար որոշակի տեսլականություն ունենք, և ես դրան կանդրադառնամ:

Պետք է զգալ, որ դա սեր է: Մենք հենց Դեպո<sup>12</sup> ծրագիրը սկսեցինք այդ զգացողությամբ: Երբ մենք նախագծում էինք Դեպո ծրագիրը՝ Գայանեն հիմա այստեղ չի, բայց ով որ այստեղ է, ով որ մեզ հետ

<sup>12</sup> Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացման ծրագիր (ՀԿ ԴեՊո)՝ <http://epfarmeria.am/hy/project-cso-depo>

էր, կարող է հիշեն. մեր օֆիսում կար թերագնահատում. որ՝ «դա կայֆ չէ»՝ ֆինանսական մենեջմենթ ուսումնասիրելը, որ՝ «դա կայֆ չէ»՝ HR ուսումնասիրելը կամ «project management» ուսումնասիրելը. որ՝ դա «ստիպված բաներ են»՝ մարդը, իբր, «ստիպված է» դրանով զբաղվել, դա չի կարող ստեղծագործական լինել: «Մենք ավելի շատ սիրում ենք աշխատել շահառուների հետ, միանգամից նրանց օգուտ տալ», ասում էինք, և այլն:

**Դեպո ծրագրի հիմնական մոտիվատորներից մեկն այն է, որպեսզի մենք դարձնենք «կայֆ» այն, ինչ թվում է ձանձրալի՝ օֆիսությունը կառուցելը, զարգացնելը, «խողի» գցելը, և այլն, և այլն:**

Եվ դրա բանալիներից մեկը հետևյալն է. սովորեցնելը (22): Դարձրու սովորեցնելու նյութ այն, ինչով զբաղվում ես առօրյայում՝ և այն դառնում է ստեղծագործական: Դու ինքդ էլ ստիպված պիտի վերլուծես՝ ինչպե՛ս ես քո գործով զբաղվում, այն ուսուցանելու ամենաճիշտ տարբերակը մշակես, փորձարկելով, սովորես, ռիսկ անես սկսել սովորեցնել ուրիշին: Եվ դա անելիս՝ ինքդ է՛լ ես ավելի շատ բան հասկանում անընդհատ քո գործից, և՛ ուրիշին սովորեցնելուց, և՛ թե ինչպե՛ս է մարդը սովորում, և՛ ո՛րն է քո մասնագիտության մեջ գլխավորը, ստեղծագործականը՝ որ կհետաքրքրի ուրիշին, ու նա կսովորի... Մի ամբողջ նոր աշխարհ է բացվում...

Մյուսը՝ ես ասել եմ. իշխանավորման մեր կարևոր պլաններից է՝ որ մեր ամեն աշխատակից պիտի ձգտի ձեռք բերել հանրային պրոֆիլ (23): Մենք պիտի կարող լինենք անդրադառնալ հանրային գործընթացներին, կարծիք հայտնել, ճանաչելի լինել մեղիայում: Ամենքս՝ ըստ մեր նախասիրությունների, մասնագիտացման, էքսպերտիզայի: **Մենք պիտի կարողանանք հրապարակախոսական մակարդակի տեքստեր ստեղծել՝ բանավոր, գրավոր, տեսանյութի տեսքով և այլն:** Մեզնից յուրաքանչյուրն իր ասպարեզում ունիկալ մասնագետ է կամ շատ արագ դառնում է ունիկալ մասնագետ. **մենք պիտի կարողանանք մեր մասնագիտությունն իրագործել ոչ թե փակ պատերի ետևում, այլ՝ այսօրվա կյանքում՝ որպես կարծիք ձևավորող այդ մասնագիտության այս կամ այն ասպեկտի վերաբերյալ:** Մենք բոլորս պիտի լինենք հանրային դեմքեր, ով սովոր չէ՝ պիտի դա սովորի՝ լինել հանրային դեմք: Դրա համար մենք քաջալերում ենք ցանկացած ելույթ մեղիայով, ցանկացած ներկայություն սոցիալական ցանցերում, մասնակցություն կոնֆերանսների և այլն: **Չէ որ մենք, մեր օֆիսը, մեր գործը նաև վստահության է արժանանում շնորհիվ նրա, որ մեզ ճանաչում են:** Եթե մեզ ճանաչում են՝ հեշտ է բացատրել, թե ինչու ենք զբաղվում այս կամ այն հարցով: Հեշտ է շահառուին առաջարկել նոր բաների մեջ ընդգրկվել: **Այսօրվա ցածր վստահության մեր հասարակությունում շատ կարևոր է լինել հանրային դեմք, ունենալ հեղինակություն<sup>13</sup>, քո ճշմարտությունն առաջ տանելու համար:**

Եվ երբ մենք նայում ենք, թե ինչքան բան է կատարվում՝ ասենք, մեր ինստիտուցիոնալ հիշողության ասպարեզը ինչքան լավ է դրված, մեր կոմունիկացիոն աշխատանքները ի՛նչ հաջողությամբ են առաջ գնում՝ վերջապես, որոշակի խոչընդոտներ արդեն հաղթահարելով, դեպի նոր վեբ-կայք, և այլն... Օրինակ, իսկույն պարզ երևում է, որ մենք շատ ավելի շատ բան կարող էինք անել, եթե մենք **հետազոտեինք մեր ունեցածը (24):**

Մենք էլի քիչ ենք հետազոտում, մեր գնահատականների, բոլոր միջոցառումներից հավաքած գնահատումների վերաբերյալ կարող է մի լավ գիտնական լինել, ասենք, չգիտեմ, Աննա Օհանյանը լինե՞ր՝ շատ լավ կարող էր ծրագիր մշակել, մեթոդաբանություն և հետազոտություն անել, թե իսկ

<sup>13</sup> Ինչպե՞ս դիմակայել ինֆորմացիոն հոսքի տարափին (Jam Session 2).  
<http://epfarmenia.am/hy/video/how-to-withstand-information-flow>



ինչ են ցույց տալիս այդ գնահատումները. այդտեղ պետք է հարցը, հիպոթեզը հանել նյութը նայելուց հետո:

Նույն կերպ մեր ֆինանսական վերլուծությունը. տարիների ընթացքում Մառան պարբերաբար անում է, մեր ֆինանսական թիմի հետ, Տիգրանի և Նելլիի, բայց եթե մենք հավելյալ, ավելի խորքային հնարավորություններ ունենայինք, ավելի մեծ ռեսուրս ունենայինք՝ մենք մեր ֆինանսական հոսքերի վերլուծությունից շատ կարևոր առաջնայնություններ կարող էինք հանել հաջորդ քայլերի համար: Այսինքն լավ տեսնել նաև ծակերը, և՛ որտե՛ղ է մեր հաջողությունը:

Ամենամեծ խնդիրներից մեկը, որ մենք ճանաչում ենք, ընդունում ենք՝ դա, սթրեսի հետ կապված, ժամանակի քիչ ծախսն է, այսպես ասած, «խորքի»<sup>14</sup> (25) վրա: Այն, ինչ մեր կայքում գտնվում է «միտք» բաժնում, որ անվերեն ասում ենք «thought leadership»՝ մտքի առաջնորդություն: Մենք մեզ կոչում ենք «think and do tank»՝ մտածող և գործող կազմակերպություն: Թվում է, մենք շատ ուրիշներից շատ ավելի ենք «միտք» ու «խորք» արտադրում: Եվ սակայն էլի շատ ավելի քիչ, քան, իմ կարծիքով, պահանջվում է: Հետագոտել, մտածել, առաջնայնությունները վերհանել... Դա ռեսուրսատար է, ինչպես ասացի՝ ամենառեսուրսատարն ուղեղի ռեսուրսի ծախսն է: Իսկ դոնորները սովորաբար դրան էլ փող չեն տալիս. նրանք փող են տալիս հիմնականում միայն զուտ կիրառական մտագործունեության համար: **Եթե մեր պետությունը հեղափոխությունից հետո փոխվի՝ ի՛նքը պիտի աջակցի ազատ մտածելու այս տեխնոլոգիաներին, ինչպիսին են մեր մտագործունեության մեթոդաբանությունը<sup>15</sup>, կրեատիվ խաղերը<sup>16</sup> և այլն:**

Ասենք՝ դժվարություններից մեկն այն է, որ մենք արդեն տեղ քիչ ունենք, բայց մյուս կողմից տարածքն անհավասար է ծանրաբեռնված... Հա՞, այս դահլիճը մեծ մասամբ դատարկ է լինում, բայց այնտեղ բոլորը լցված են, այն սենյակում բոլորը լցված են: Իսկ մենք ուզում ենք ավելի շատ մարդ, որովհետև ռեսուրս է մարդը, ու դա բերելու է ռեսուրս հետո... Եվ մենք դա տեսնում ենք, ասենք՝ ահա, Լուիզան մեր շարքերը համալրեց՝ և իսկույն արագանում են մի շարք շատ կարևոր պրոցեսներ:

**Հավելյալ պրոյեկտներ** (26). պրոյեկտներ, որոնք ֆինանսավորված չեն: Լինի դա Jam Session<sup>17</sup>-ը, լինի դա այլ ինչ-որ գաղափարներ, որ մենք փորձում ենք ծլարձակելով, ծիլը զարգացնելով ինչ-որ տեղ տանել: Ինչ-որ պրոցեսների մեր մասնակցությունը երբեմն հաջողվում է, երբեմն ոչ, ինչպես, ասենք, երեխաների իրավունքների հետ կապված պրոցեսներին Անուշիկի մասնակցությունը, որը մինչև այժմ պրոյեկտի չի հանգեցրել, բայց շատ հավանական է: Մենք, համենայն դեպս, կկարողանանք պնդել լեգիտիմ կերպով, որ մենք ունենք կուտակված էքսպերտիզա և փորձ նաև ա՛յդ ասպարեզում:

<sup>14</sup> Կրթության խնդիրները 21-րդ դարում. Մաս 1 (Jam Session 35).

<http://epfarmeria.am/hy/video/Educational-issues-21-century-part-1>

<sup>15</sup> Տե՛ս՝ Համակարգված Մտագործունեության Մեթոդաբանություն և Կրեատիվ Խաղեր.

[http://www.epfarmeria.am/sites/default/files/Document/MSTA\\_Creative\\_Game\\_Armenian\\_2018.pdf](http://www.epfarmeria.am/sites/default/files/Document/MSTA_Creative_Game_Armenian_2018.pdf), ինչպես նաև՝ Մտագործունեություն (Jam Session 39). <http://epfarmeria.am/hy/video/Gevorg-Ter-Gabrielyan-thought-activity>

<sup>16</sup> Մտագործունեության մեթոդաբանություն և կրեատիվ խաղեր. Դավիթ Հովհաննիսյան (Jam Session 34). <http://epfarmeria.am/hy/video/DHovhannisyan-Creative-Game>

<sup>17</sup> Jam Session հաղորդաշար. <http://epfarmeria.am/hy/Jam-Session>

**Ընդգրկվել նոր գործընթացների մեջ (27).** կարթ զցել և մի քիչ էլ դրա վրա ռեսուրս ծախսել: Կարթ զցել և այստեղ հաճախ շոշափումով ես գնում, հաճախ գնում ես, առաջնորդվում ես մարդու նախասիրությամբ: Ի վերջո, եթե մենք այդպես չվարվեինք՝ մեր Մարդու իրավունքների<sup>18</sup> ծրագիրը չէր լինի, որովհետև չկար այդպիսի պրոֆիլ ԵՀՀ-ի մոտ: Իզաբելլան եկավ, ասեց. «Ես ուզում եմ նաև դրանով զբաղվել», և այդպես, այդպես դա սկսեց զարգանալ:

Ուրեմն՝ ընդգրկվել նոր գործընթացների մեջ, իհարկե՝ մտածված: Ըստ երևույթին դա պիտի լինի ոչ թե պարզապես ինչ-որ այսպես՝ «Հանկարծ մտքովս անցավ և ես ընդգրկվեցի»: Եվ հաճախ դու չգիտես՝ ու՞ր է դա տանելու. կարթը զցում ես և սկսում ես զարգացնել: Տեսնենք՝ ու՞ր կհասնի:

Հիմա հասնենք մեր **տեսլականին**. Ի վերջո մենք ունենք և՛ մեր, ուրեմն, սկզբունքները, և, մեր կարճ տեսլականի ձևակերպումը որպես ԵՀՀ՝ մեր հինգը գոյություն ունեցող «բույր» և «եղբայր» օֆիսների հետ միասին: Բայց ո՞րն է մեր տեսլականը, որը գուցեն ոչ մի փաստաթղթի մեջ չի ձևակերպված, սակայն առաջնորդում է մեր յուրաքանչյուր քայլ: Դա, իհարկե, մի բառ է, բայց ինձ թվում է՝ դա շատ կարևոր բառ է. դա **սուվերենության արժեքն է՝ Հայաստանի սուվերենությունը: Մեր տեսլականի էությունը կայանում է նրանում, որ մենք ձգտում ենք ուժգնացնել Հայաստանի սուվերենությունը (28):** Նույնիսկ եթե ուրիշ պետության, ուրիշ երկրի սուվերենությունն ենք ուժեղացնում, բայց մենք դա անում ենք՝ ուժգնացնելու համար Հայաստանի՝ սուվերենությունը: Պարզ է, որ այս արժեքը տարբեր մոդիֆիկացիաներ ունի, տարբեր ձևերի է ինքը արտահայտվում, այսինքն՝ ասենք, ինքը արտահայտվում է մեր այն պրակտիկաներում, որոնք ես անվանում եմ **ունիկալություն (29):**

Այսինքն՝ մեր օֆիսը ունիկալ մոթոդաբանություններով է աշխատում: Իհարկե, ինքը, մեկ է, ունի շատ ընդհանրություններ շատ այլ օֆիսների հետ, բայց ինքը ունիկալ մեթոդաբանություններով է աշխատում: Այսինքն՝ *Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոց* Հայաստանում ուրիշը չկա: Մեր օֆիսն ուրիշ ձևի է անում շատ բաները:

Եվ դա էլի սուվերենության հետ կապված է: Որովհետև ինչպես որ մենք ուզում ենք, որ Հայաստանը սուվերեն լինի, այնպես էլ մեր օֆիսն է սուվերեն և ունիկալ: Եվ, իհարկե, **սուվերենությունը ունիկալության հետ կապ ունի, որովհետև խնդիրն այն է, որ ոչ մի դրսի ալգորիթմներ, դրսի «blueprint»-եր, դրսի թեմֆիլեյթներ դնովի չեն Հայաստանի վրա. դա արդեն երևաց:** Ամեն անգամ, երբ դրսի թեմֆիլեյթ են դնում՝ դա միշտ ինչ-որ մեկի խարդախ հաշվարկն է իր մեջ պարունակում. երբեք անկեղծ չէ: **Դու կառոդ ես դրսի փորձը օգտագործել, բայց քո ուղեղը օգտագործելով:**

Նույնը նաև մեր օֆիսում. **մենք շատ ուժեղ օգտագործում ենք աշխարհի մենեջմենթի փորձը, գրանստ անող կազմակերպությունների, մեր ցանցի, մեր մայր կազմակերպության, և այլն, և այլն, սակայն մենք դա մոդիֆիկացնում ենք, որ դա իմաստավոր լինի:** Եվ, այդ առումով, դուք շատ անգամ եք, իհարկե, լսել, և ես նորից կրկնում եմ, որ (30) **մենք հանդիսանում ենք, այսպես ասած, այո՛, «թարգման» աշխարհի և մեր հանրության, մեր հասարակության միջև:**

**Մենք մեր հասարակության խնդիրները թարգմանում ենք դրսի համար, և դրսի հասկացությունները թարգմանում ենք մեր հասարակության համար:** Եվ դա էլ շատ ուժեղ մեր արժեքային համակարգի մասն է կազմում:

<sup>18</sup> Rights Programmatic Direction: <http://epfarmenia.am/direction/rights>

Եվ պատահական չէ, որ (31) **մենք անընդհատ սահմանները հաղթահարող գործունեությամբ ենք զբաղված՝ և՛ կոնկրետ հայ-թուրքական, հայ-ադրբեջանական երկխոսություններով, և՛, այսպես ասած, գաղափարական ասպարեզում: Ասենք, իրար միավորելով հեռու, թվում է թե, բաներ՝ գրականություն և ժողովրդավարության արժեքներ, կամ՝ գրականություն և հանդուրժողականության, խտրականության հարցեր. իրար միավորելով դժվար բաներ:**

Ես երբ ասացի *Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոցի* ժամանակ՝ մարդիկ կային, որ չհասկացան, հետո ինձ հարցնում էին, ասում էին. «**Սահմանը ինչպե՞ս կարող է միավորելի լինել. սահմանը առանձնացնող է:**»

**Իմ սահմանումը հետևյալն է. «Սահմանը՝ հնարավորություն է և ինդիկատոր է: Դա տեղ է, դա մի բան է, որը միավորելու համար գոյություն ունի»: Ինքը ոչ թե բաժանարար է՝ ինքը փարոս է, որ այստեղ պիտի միավորում տեղի ունենա:** Եվ աս՛յ, այդ մոտեցումները, իհարկե, մեր օֆիսին շատ հատուկ են:

Հենց դա է՝ (32) կարծրատիպերից դուրս նայելը<sup>19</sup>, (33) կոնտեքստն ընդլայնելը<sup>20</sup>՝ որ հատուկ է մեր օֆիսին:

**Օֆիսի մեծ ու փոքրության հարցը** (34). սա էլ է գիտական հարց: Իհարկե, մենք պիտի այնպես աշխատենք, որպեսզի ամեն մարդ իր անմիջական թիմի անդամների մեջ չունենա յոթից, մաքսիմում՝ ութից ավել մարդ: Տվյալ պահին միայն ես եմ, որ այդպես է, բայց ես, ինչպես գիտեք, հենց այս համակարգն էլ այդ նպատակով եմ ստեղծել, որովհետև դրանից ավելին անառողջ է: Այսինքն, եթե մենք պատկերացնենք օֆիսի մեծացումը՝ դա էլի պիտի լինի այսպես, ուրեմն. չի կարող մի մարդու ղեկավարության տակ լինի հարյուր հոգի: Դա... Կամ նույնիսկ՝ հիսուն, նույնիսկ՝ քսան. դա սկզբունքորեն սխալ մենեջմենթ է:

Մյուսը. այդ առումով, եթե մենք մեծանանք՝ մենք այսպես մեծանալու ենք ինչպես այն, որից «ֆաշիզմ» բառը դուրս եկավ՝ ֆաշիզմ<sup>21</sup>, չէ՞ - «պուչոկներ», փնջեր, չէ՞, - աս՛յ, այդ, սենց, «պուչոկների» պես:

Նենց որ մտածեք՝ ո՞նց էք ուզում մեծացնել. ձեզնից ամեն մեկը հնարավորություն ունի ձեր ասպարեզը դարձնել դեպարտամենտ: Փող ճարեք, ռեսուրս ճարեք, մարդ հավաքագրեք...

Ուրիշ բան, որ տեղը կփոքրանա, բայց այդ ժամանակ մենք ավել փող կունենանք՝ կառնենք հավելյալ օֆիս, բնակարան, և Վարսիկն էլ այստեղ միշտ պատրաստ է Իջևանում մեզ համար մի հատ հոյակապ առանձնատուն ոչ շատ թանկ գնով առաջարկել:

Եվ դա է, որ կոչվում է **մասշտաբի տնտեսություն** – «economy of scale<sup>22</sup>» (35): Ի՞նչ է մասշտաբի տնտեսությունը, եկեք պարզ հասկանանք դա. մասշտաբի տնտեսությունը դա այն իրադրությունն է, որ երբ քո ռեսուրսը մեծանում է, գործողությունների մաշտաբը մեծանում է՝ այն, ինչը որ կոչվում է «transaction costs<sup>23</sup>» – **փոխգործարքի ծախսատարություն**՝ փոքրանում է (36): Մենք հիմա ամեն անգամ, երբ *Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոց* ենք կազմակերպում՝ մտածում ենք. «Ո՞ւմ

<sup>19</sup> Քննադատական մտածողություն. տեսություններ (Jam Session 4).

<http://epfarmenia.am/hy/video/Critical-Thinking-Theories>

<sup>20</sup> Կոնտեքստի ընդլայնում (Jam Session 38). <http://epfarmenia.am/hy/video/context-expansion>

<sup>21</sup> Fascio, Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Fascio>

<sup>22</sup> Economies of scale, Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Economies\\_of\\_scale](https://en.wikipedia.org/wiki/Economies_of_scale)

<sup>23</sup> Transaction cost, Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Transaction\\_cost](https://en.wikipedia.org/wiki/Transaction_cost)

դրսից հրավիրենք որպես բանախոս կամ ֆասիլիտատոր. շատ քիչ անուններով մարդիկ ունենք, որոնց կարող ենք վստահորեն հրավիրել»: Բայց եթե մենք անենք միանգամից տասնհինգ հատ *Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոց* մի անգամ՝ մենք կունենայինք արդեն տասնհինգ անգամ ավել մարդ, որոնց ստիպված, ուզած-չուզած գտել և հրավիրել էինք, և մյուս անգամ նրանց հրավիրելուց մենք շատ ավելի մեծ քանակով ընտրություն կունենայինք: Ստուգած կլինեինք, ո՛վ է լավ աշխատում, ո՛վ է համապատասխանում մեր չափանիշներին, արժեքներին, մոտեցումներին: Դա է «economy of scale», այսինքն՝ փոխգործարքի արժեքը, որը սովորաբար շատ ծանր է: Դրա համար բիզնեսները՝ սկսնակ բիզնեսները շատ դժվար են սկսվում: Այն փոքրանում է, ինչքան դու մեծանում ես: Դրա համար մեր հեռանկարներից մեկը պիտի լինի մեծանալը, որը, ինձ թվում է, շատ հավանական հեռանկար է, շնորհիվ հեղափոխության. աշխատենք, տեսնենք՝ ո՞նց կստացվի:

Եվ ուրեմն, էլի վերադառնալով ալգորիթմների հարցին: Գիտե՞ք ինչ, էլի եմ ասում. **մարդը, որը մենակ է պրոյեկտ անում՝ «փինաչի» է, և սկսնակ օֆիսները նույնպես «փինաչի» են:** Եվ դա լավ բան է, ես սիրում եմ փինաչիներին՝ փինաչին քեզ կարող է պատվերով շատ լավ կոշիկ անել:

Բայց երբ դու դառնում ես օֆիս՝ քեզ պետք են ալգորիթմներ, պրոցեդուրաներ, կանոններ, կանոնակարգեր, մարդկային հարաբերությունների այլ որակներ, և՛ **ինդուստրիալ արտադրանք** (37):

Եվ մենք նախորդ տարիներին, օրինակ, այդքան գրանտ, երևի, չէինք տվել, ինչքան վերջին տարվա մեջ ենք տալիս. ա՛յն ծրագրով, ա՛յն ծրագրով, ա՛յն ծրագրով, ա՛յն ծրագրով: Գրանտ տալը մեզ մոտ դառնում է ինդուստրիալ արտադրանք: Ի՞նչ կարիք է առաջանում. **օգնել նրանց բոլորին, ովքեր ստիպված են հետևել, որ սրանցից՝ այդ պրոյեկտներից յուրաքանչյուրը լավ որակի լինի:**

Ես ողջունում եմ այն բոլոր մարդկանց, որոնք... Ես տեսնում եմ. լինի դա Լիլիթը, Լուսինեն, Լիլիթը, տեսնում եմ՝ ո՞նց են գրանտերի վրա աշխատում, Փիրուզը և այլն, որպեսզի մենք...

**Բայց հիմա մենք կարող ենք մտածել այդ բոլոր գրանտերի մասին: Իսկ ի՞նչ կարելի է դրանց արդյունքների հետ անել, ի՞նչն է մեր օգուտը լինելու այդ բոլոր պրոցեսների մեջ մասնակցությունից, և այլն:**

Եվ մտածում էլ ենք, ասենք՝ մենք թրեյնինգ ենք անում հատուկ. տեսնում ենք՝ ինչ-որ բան լավ չի ստացվում՝ իրենց համար թրեյնինգ ենք անում:

Բայց կարելի է մի հատ ինդուստրիալ մակարդակով, ինդուստրիալ մասշտաբով մտածել, և՛ մեր ֆանդրեյզինգի համար. ի՞նչ հեռանկարներ կարող են բացվել, եթե մենք ցույց տանք, որ մի տարվա մեջ ոչ թե տաս, քսան, այլ՝ հիսուն, վաթսուն, հարյուր գրանտ արեցինք. փորձը արդեն լրիվ ուրիշ մակարդակի է դառնում:

Այսինքն՝ **ամեն անգամ վերախմաստավորել է պետք, թե օֆիսում ի՞նչ է տեղի ունենում, ի՞նչ հեռանկարներ կան, ո՞րն են բաց տեղերը, որոնք շատ հետաքրքիր ստեղծագործական պահեր են, և ինչպե՞ս կարելի է այդ ամենը օգտագործել:**

Ինձ թվում է՝ ես ավարտեցի. շնորհակալություն: Կոմենտարներ, հարցեր:

1:05:38 **Միլվիա Սվազյան (ՄՍ)** – Այդ նոր բառը մտածեցի, որ շատ կսազի մեր սթաֆի, մեր աշխատակիցների համար: Ձեր ներկայացրածից բխեց այդ բառը մեր սթաֆին՝ նմանվում են արդեն

*տրանսֆորմերների*, և նրանք էլ, ով որ մասնակցում են այդ դպրոցներին, նրանք էլ իրենք են դառնում տրանսֆորմերներ, և այդ գաղափարները, որ արդեն տրվում են՝ իրենք էլ արդեն տրանսֆորմացնում են և ներկայացնում են համայնքին: Այսինքն՝ հանդես են գալիս որպես տրանսֆորմերներ:

1:06:03 **ԳՏԳ** – Ասում է. «хоть горшком назови, только в печку не ставь»– կուզես տրանսֆորմեր լինենք, կուզես տրանսֆորմատոր լինենք՝ գլխավորը որ աշխատում ենք հոյակապ, ունիկալ ձևով, հսկայական հեռանկարներ կան: Ժողովուրդ ջան, ովքեր որ առաջին անգամ էին սա լսում՝ ի՞նչ կուզենաք ասել: Կամ, իհարկե, ոչ միայն ովքեր առաջին անգամ են լսում: Ջուլյա, ինդրեմ, հետո Լուիզան:

1:06:42 **Ջուլյա Սահակյան (ՋՍ)** – Ես կուզեմ ավելացնել, որ բացի այն, որ մեր դպրոցների ծրագրերի շրջանակներում մենք ունենում ենք լավ մասնակիցներից լավ աշխատակիցներ Եվրասիայում՝ մենք նաև փորձ ունենք, որ մեր նույն Ինֆոտների ցանցը և համակարգողները, այնտեղ աշխատողները դառնում են ոնց որ մեր օֆիսի տարածքից ու թիմից դուրս, բայց միևնույն մտածողությամբ ու մոտեցմամբ աշխատակից, ասենք, համայնքներում կամ մարզերում, ինչը և հեշտացնում է մեր աշխատանքը, և մեր աշխատանքի արդյունքը ավելի մեծացնում է:

1:07:13 **ԳՏԳ** – Այո, այո: Երիտասարդությունը, կամավորությունը, մեր նման մտածելը, այսինքն՝ մեր արժեքներին հարել սկսելը, նաև՝ (37) **Էրուդիցիայի<sup>24</sup> կառուցումը**. այսինքն՝ մարդիկ պիտի կարողանան նույն, մոտավորապես, արժեքներին հետևել, որոնց՝ մենք, կամ՝ համաձայն լինեն այդ արժեքներին: Էլի ռեսուրսի խնայման կամ այլ տեսակի ռեսուրսի օգտագործման ձևեր են դրանք, երբ մենք ընդգրկում ենք Ալեքսանդրին, կամ այլ մեր, ուրեմն, գործընկերների՝ մեր գործունեության մեջ: Խնդրեմ, Փիրուզ ջան:

1:07:51 **Փիրուզա Մանուկյան (ՓՄ)** – Անգամ այն մեր դասընթացի մասնակիցների գնահատման թերթիկները, որ ընթերցում ես՝ զգում ես, որ, իսկապես, նրանք արդեն վերցրել են մեր այդ սուվերենությունը հաստատ: Լիլիթը նույնպես, կարծում եմ, կասի, որ մեր գրանտակիրներն էլ իսկապես այն կրողներն են այն արժեքների, ինչ որ մենք ենք աշխատում մեր օֆիսում:

1:08:16 **ԳՏԳ** – Ոչ միշտ, ոչ բոլորը: Նույնիսկ մեր օֆիսի, մեր այստեղ նստած մարդիկ պարտադիր չի, որ ամբողջությամբ համաձայն լինեն այդ արժեքներին, և կամ, տեսականորեն կարող է համաձայն են, բայց դրանց փաթեթավորմանը ինչ-որ պահի այլ կերպ կարող են մոտենալ, և դրա մեջ ոչ մի խնդիր ես չեմ տեսնում:

1:08:34 **ՓՄ** – Ես այդ «lesson learned» իրանց մոտ տեսնում եմ՝ քսաներկուսից երկուսի, երեքի մոտ, ու ես համարում եմ դա հաղթանակ, որովհետև հետո էլ, երբ որ հանդիպում եմ, ես կոնկրետ երեկ օրինակով էլ AGBU-ում (ՀԲԸՄ) երբ որ հանդիպեցի, արդեն երկրորդ-երրորդ անգամ, երբ որ գրանտ էր՝ մեր դասընթացն էր անցել, պրոյեկտ են արել դրանից հետո՝ արդեն ակնառու երևում է, որ վերցրել են այն ամենը: Ասեմ այդ շոշափուկների մասին՝ մեր ազդեցությունը շահառուի վրա. ձեռնարկատիրական գործունեության զարգացման դասընթացից հետո մենք ունենք չորս-հինգ բիզնես պլաններ, որը արդեն շատ ավելի հեռու տանող շոշափուկներ է ցույց տալիս, որը կարող է նաև վերադառնալ մեզ ինչ-որ ձևով:

<sup>24</sup> Erudition, Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Erudition>

1:09:16 **ԳՏԳ** – Այո: Եվ պետք է իրենցից «налог» վերցնել, եթե հաջողության հասնի (կատակ): Խնդրեմ, Լուիզա ջան:

1:09:28 **Լուիզա Այվազյան (ԼԱ)** – Ես էլ... Ինձ համար իսկապես շատ հետաքրքիր էր, չնայած այս մի շաբաթվա ընթացքում հասցրեցի մի քանի Jam Session օնլայն լսել: Մեկ էլ ի՞նչ կուզեի ասել. որ երեկ մեզ Անին ծանոթացրեց դատաբազայի հետ: Ես երևի Հայաստանի մի հինգ, վեց ՀԿ-ներում աշխատել եմ, բայց այդ ավտոմատացված փորձի հետ երբևէ չեմ առնչվել: Ուղղակի այդ շատ օգտակար է, իմ կարծիքով, ու կուզենայի, երևի (միգուցե, չգիտեմ, հնարավոր չէր լինի դա իրականացնել), բայց այն պրոյեկտների մասում, որտեղ որ հավաքագրված էին բոլոր այսքան տարիների ընթացքում իրականացված պրոյեկտները մանրամասնորեն՝ կարելի էր ինչ-որ մի մաս էլ ստեղծել, որտեղ կհավաքեինք այդ sub-grant-ներ ունեցող պրոյեկտները, հետո որպես մեզ փորձ կիրառելու գործում: Էլի ահռելի աշխատանք է, բայց...

1:10:17 **ԳՏԳ** – Շատ լավ գիտեմ. ընդհանրապես բոլոր գրանտները պիտի անընդհատ մի տեղ հավաքվեն: Մենք, Անին, երևի, ավելի լավ գիտի՝ մի երկու անգամ փորձեցինք ինչ որ այդպիսի բան անել: Չգիտեմ, Լիլիթն էր, Անին էր, ով էր անում. մի տեղ կանգ առանք՝ այդպես էլ դա չենք անում: Բայց շատ ճիշտ ես ասում՝ առաջնորդվել է պետք այդ ուղղությամբ: Ուզո՞ւմ ես ասեմ այս վիճակի վերաբերյալ. հա, այդտեղ ինդիք է, որովհետև իրանք տարբեր ծրագրերից են, և այլն: Ուրի՞շ կարծիք, նկատառում: Անցնենք: Ասա, Լիլիթ ջան:

1:10:56 **Լիլիթ Արզոյան (ԼԱ)** – Արդեն երկուսուկես տարի աշխատում եմ. առաջինը, որ եկա՝ իհարկե ես շատ, շատ կարևոր, կարևոր էր իմ համար, օրինակ, սովորելը՝ ինստիտուցիոնալ հիշողությունից սովորելը, ու հիմա էլ, որ անընդհատ աշխատում եմ տարբեր կազմակերպությունների հետ՝ հիմնականում մեր փորձն ենք կիսում, որովհետև դրա վրա էի զարմացած ու մի քիչ ապշած, որ կազմակերպությունը կարողանում է այսքան շատ (38) **սիներգիաներ**<sup>25</sup> ստեղծել, համ էլ, ու ինստիտուցիոնալ հիշողություն կուտակել: Բայց հետո գովալու մասը որ վերջացնեն՝ ինքնագովության մասը, ու գամ՝ կամաց-կամաց, սենց, նկատում ենք, որ կա ավելի լավացնելու տեղ, ու դրա մասին շատ ենք խոսում, այս էլ այդ քայլերից մեկն է:

Իմ կարծիքով, հիմա, օրինակ, ամենադժվար բանը, որ ես չեմ հասցնում ոչ մի ձև անել, դա կապերն են ուրիշ ծրագրերի հետ: Այսինքն արդեն կամաց-կամաց հասել է այն պահը, որ շատ ավելի լավ տեսնում եմ՝ որտեղ կարելի է տարբեր ծրագրերի միջև կամուրջներ ստեղծել, ինչը մենք շատ լավ կարող ենք անել, ու ոնց որ անում ենք հնարավորության սահմաններում, բայց ահագին էլ գործ մնում է չարված, ու այդ, մի տեսակ, ավելի ծանրանում է ուղեղիդ վրա, որ չես հասցնում անել: Այ, կուզեի մտածելիք մեխանիզմներ՝ ո՞նց այդ, ժամանակը արդյունավետ կառավարելով, դրան հասնել...

1:12:20 **ԳՏԳ** – Ճիշտ է: Բայց էլի եմ ձեզ ասում՝ ձեզանից ամեն մեկը կարող է դառնալ *իմպերատոր* իր աշխատանքի սահմաններում: Գտե՛ք կամավորներ, երիտասարդներ, իշխանավորե՛ք նրանց, սովորեցրե՛ք և (39) **«delegate»**<sup>26</sup> արեք, որպեսզի ձեզ մոտ ժամանակ ազատվի: Այլ կերպ չկա: Եթե

<sup>25</sup> The Synergism Hypothesis. On the Concept of Synergy and It's Role in the Evolution of Complex Systems: <https://web.archive.org/web/20040803100734/http://www.complexsystems.org/publications/synhypo.html>

<sup>26</sup> Nine Keys To Successful Delegation In Project Management: <https://www.projectsmart.co.uk/nine-keys-to-successful-delegation-in-project-management.php>

մենք հիմա ունենք երեք հազար շահառու Հայաստանով մեկ կամ հինգ հազար, որոնք մեր տվյալների բազայում կան...

1:12:48 ԱԹ – Տվյալների բազայում տաս հազար կա:

1:12:54 ԳՏԳ – Ահա: Եթե ունենք, ասենք, այդքան, որոնցից երեք հազարը ակտիվ է՝ ապա գոնե եթե երեք տարվա մեջ ունենանք հինգ հարյուր Ալեքսանդրի կամ Վահեի պես մարդիկ, պատկերացնում եք՝ ի՞նչ. ամբողջ Հայաստանում կկարողանանք հեղափոխություն կատարել: Կամ՝ օգնել հեղափոխությանը, որ իր ռեֆորմները իրագործի: Ուրի՞շ կոմենտար. Խնդրեմ, Դիանա:

1:13:35 Դիանա Շահբազյան (ԴՇ) – Ուղղակի այսպես, կարծիքի նման. ես փորձի ընթացքում շատ եմ հանդիպել, առնչվել եմ կազմակերպությունների հետ, որտեղ աշխատելու ընթացքում հասկանում ես, որ իրանք, ոնց որ իրանց գերնպատակը «պտիչկա» դնելն է, էլի: Ու իմ համար՝ ես այդ ամեն ինչին ուշադրություն դարձնելուց հետո սկսել եմ, մի տեսակ, նյարդայնանալ ու ավելի շատ ուշադրություն դարձնել իմ շուրջը կատարվող այդ բանին: Ու ոնց որ սկսում է դա նյարդերիդ ազդել՝ դու հասկանում ես, որ դու ինքդ սկսում ես դառնալ, ոնց որ այդ մասսայի մեջ ես սկսում մտնել: Ու, այս ամենի առումով, մի տեսակ սկսեցի ինքս հասկանալ, թե ինչ է պետք անել դրա համար, որ այդպես դու ինքդ չդառնաս, ու շուրջդ էլ չսկսեն այդպես աշխատել: Ու, երևի, հենց այդ գլխավոր բանը, որ դուք ասացիք, այդ է, էլի, որ անընդհատ պետք է ուշադիր լինել ու ամեն կետին, ամեն դետալի, դետալի վրա աշխատել, որ ոնց որ այդ մասսան չառաջանա, ու ինքդ նախ կաղապարի համար աշխատես, հետո նոր այդ «պտիչկա»-ների համար:

1:14:33 ԳՏԳ – Շնորհակալություն: Շատ կարևոր է ձեր կարծիքը, քանի որ առաջին անգամ եք մեր օֆիսում, և առաջին անգամ եք ներկա այս խոսակցություններին: Ինչպես ասում է ասացվածքը՝ «պտիչկա» դնելով ճանապարհը դեպի դժոխք է սալարկված: Մեր խնդիրների հսկայական քանակը նրա հետ է կապված, որ «պտիչկա» դնելով է նա (մեր երկիրն) առաջնորդվել:

Ասենք, վերցրեք, չգիտեմ, «կովկասյան վագր» իրադրությունը: Երբ հանկարծ սկսեցին ցույց տալ, որ Հայաստանի տնտեսությունը 2005-2006 թվականներին սկսեց վեր գնալ: Ինչու՞. որովհետև մի տվյալին նայում էին՝ սուտի ինվեստիցիաներին Հյուսիսային պողոտայի մեջ, մյուս տվյալներին չէին նայում. ինչքա՞ն մարդ դուրս քշեցին, ինչքա՞ն անարդարություն արեցին, ի՞նչ էր ընդհանրապես մնացած տնտեսության վիճակը, և այլն, և այլն:

Եվ բացի դրանից մենք, էլի եմ ասում, մենք բիզնես ենք, բայց մենք զարգացած բիզնես ենք և մենք իսկական բիզնես ենք այն իմաստով, որ կապ չունի՝ շահութաբեր ենք, թե ոչ-շահութաբեր ենք, բայց մենք աշխատում ենք արժեքների համար և ոչ թե «գողոնի»՝ ինչպես դուք ասացիք: Ուրի՞շ կա՞ կոմենտար: Խնդրեմ, Ազնիվ ջան:

1:15:54 Ազնիվ Թադևոսյան (ԱԹ) – Այդ որ ասացիք «բիզնես»՝ մտքիս եկավ. իմ համալսարանական տարիների դժոխքը եղել է այն, որ ես բիզնեսը սկսել եմ ընկալել այն ձև, ոնց որ մնացած բոլորը: Ու այսօրվա, իմ համար այսօրվանից հետո բացահայտումը այն էր, որ (40) ես բիզնեսը կարող եմ ընկալել նաև ուրի՞շ ձև, որը այն բիզնեսը չի, որ մնացած բոլորս ենք պատկերացնում, որ իրանից պետք է փող քամել ցանկացած տարբերակով, այլ կարելի է դրան նայել մի քիչ ավելի ուրի՞շ տեսանկյունից:

1:16:27 **ԳՏԳ** – Ես մի հատ խորհրդակցության էի երեկ, և այնտեղ հենց մտավերապես այդ բանը ասվեց, որ «Մեզ մոտ կուլտիվացնել է նեոլիբերալ տնտեսական մոդելը, երբ ամեն մեկը ամեն մեկի մրցակիցն է, ամեն մեկը՝ մարդը մարդու գայլ է, որ իրար պիտի հոշոտեն»: Եվ ես ասացի. «Կներեք, դա նեոլիբերալ մոդելը չի՝ ես այդ նեոլիբերալ մոդելը ուսումնասիրել եմ իր ստեղծողների կողմից, ասենք՝ Մակլենոնի և այլոց»: Ինձ ասաց. «Ի՞նչ, դու չգիտես՝ դա է»: Ես էլ ասացի. «Չէ, դա չի: **Դա կարող է գրեթե նեոլիբերալ մոդելն է: Դա նեոլիբերալ մոդելի արտացոլքն է հետսովետական հոմո սովիետիկուսի<sup>27</sup> գրեթե կազմ ուղեղի մեջ**»:

Այնպես որ, այդպիսին չի իրականում այն, ինչին մենք հանգել ենք. այդ իրար քցցին, այդ իրար կոկորդ կրծելը և այլնը՝ դա չի մերը: Եվ **մենք շատ լավ օրինակը ունենք նաև մրցույթում մեր գործընկերների հետ հարաբերությունների կազմավորման, որ (41) նույնիսկ այն գործընկերները, որոնց հետ երբևէ չենք կարող օֆիցիալ գործընկերության մեջ լինել, նույնիսկ նրանց հետ մենք գործընկերության մեջ ենք, որովհետև գաղափարները մեր արտահայտում ենք այնպես, որ նրանք «գրգռվեն» և սկսեն դրանք իրագործել, եթե մենք չունենք ռեսուրսը դա իրագործելու համար: Ուրի՞ շ: Ասա, Անի ջան:**

1:18:00 **ԱԹ** – Մի քիչ կարող է թեմայից շեղվում եմ, բայց զուտ իմ հետաքրքրության առումով ուզում էի հարցնել. **արդյո՞ք հնարավոր է ամուր թիմայնություն կառուցել այն դեպքում, երբ որ թիմի անդամները նույն արժեքային համակարգը չեն կիսում:** Այսինքն՝ մենեջմենթի առումով. մենեջերի՞ց է դա գալիս՝ թիմը, թիմայնությունը կառուցելը, թե՞ պետք է միանման մտածող մարդիկ լինեն, որ հնարավոր լինի, որ այդ թիմայնությունը կառուցվի:

1:18:24 **ԳՏԳ** – **Միանման ոչ մի դեպքում մտածել պետք չի ու հնարավոր էլ չի, երևի:** Մարդիկ սովորաբար կիսում են կարծրատիպերը<sup>28</sup> որպես կարծիք, չեն կիսում ո՛չ մտածողությունը, ո՛չ արժեքները: **Արժեքները կիսում են բոլորը, բայց՝ արժեքի էությունը, ո՛չ թե նրա փաթեթավորումը: Փաթեթավորումն այն դարձնում է կարծրատիպ:**

Եվ այդ առումով, ասենք, եթե ես խոսում եմ ինչ-որ չափից դուրս շատ հայրենասեր նացիոնալիստի հետ, եթե ինքը խելքը գլխին մարդ է՝ մենք միշտ գտնում ենք ընդհանուր հայտարար: Ասենք, այս Տոնոյանի էլույթը եթե տեսաք՝ այնտեղ ինքը այնպիսի խոսքեր է ասում, որ բավարարում է հայ գիտակից հասարակությանը՝ հայաստանյան գիտակից հասարակության, երևի յոթանասուն, ութսուն տոկոսին, ով նորմալ խիղճ ունի: Նաև ինձ, որը խաղաղարար է: Նա չի ասում. «Մենք էսպես, էնպես...»: Նա հանգիստ ասում է. «Մենք հրը կարող է նաև բան ասենք՝ պատասխանենք»: Բայց ես միշտ ասել եմ որպես պրոֆեսիոնալ խաղաղարար, որ «Դու պիտի ուժեղ կողմ ունենաս, որ խաղաղության հասնես, թե չէ քեզ ջնջիլու են»:

Ուրեմն այստեղ կարևոր է՝ **թիմայնության համար, ավելի շուտ այն մյուս, այն բոլոր հասկանիչները, որոնց մասին ես ասում էի, այսինքն՝ ի վերջո, մտածողության ռեֆլեքսիան, կոնտեքստի ընդլայնման հնարավորությունները ունենալը:**

Որովհետև **եթե ես գիտեմ, որ ես քեզ հետ այսինչ հարցում համաձայն չեմ, բայց մնացած շատ հարցերում համաձայն եմ՝ ասպա այստեղ խնդիր չկա:** Ընդհակառակը՝ դա էլ է ի վերջո... Դու դա չես

<sup>27</sup> Homo Sovieticus, Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Homo\\_Sovieticus](https://en.wikipedia.org/wiki/Homo_Sovieticus)  
<sup>28</sup> Քննադատական մտածողություն. տեսություններ (Jam Session 4).  
<http://epfarmenia.am/hy/video/Critical-Thinking-Theories>



ասում, բայց կա այդ գռեհիկ ենթադրույթը, կանխենթադրույթը, որ «Լավ են աշխատում միմյանց հետ նրանք, ովքեր նույն կարծիքները ունեն»: Սովորաբար դա բերում է նույն կարծրատիպերը ունենալուն՝ այդտեղ ոչ մտածողություն կա, ոչ բան, և, ուրեմն, չի կարող լինել լավ աշխատանք:

Այո, կարծիքների բազմազանությունը շատ կարևոր է: Եթե հիշում եք, հեղափոխության օրերին մենք ունեցանք որոշակի դեբատներ և քննարկումներ: Ասենք՝ հայտարարե՞լ արդյոք գործադուլ, թե ոչ. ես ձեր բոլորի կարծիքն ու լեզվատիրությունն էի հարցնում: Մեկը հանդես եկավ շատ ուժեղ այդ կոչով, որ պետք է հայտարարել, ոմանք չկողմնորոշված էին, ոմանք չգիտեին՝ կարելի է, թե ոչ, և այլն, և այլն, այսինքն՝ դա շատ նորմալ բան է, իմ կարծիքով: Ուրիշ բան, որ լավ մենեջերը պատրաստ է նաև կարծիքը եթե ոչ չփոխել՝ նա կարող է նախասիրություն ունենալ: Ասենք, չգիտեմ, ես ունեմ հին կապ՝ ընկերության մակարդակի, Հանրապետական կուսակցության մի անձնավորության հետ, որի հետ ոչ մի այլ հարցով չեմ կարող շփվել, բայց այդ մեր ամբողջ միասին ապրած կյանքը չես կարող դեն նետել ու չեմ էլ պատրաստվում: Դա ուրիշ բան է, բայց դա չի նշանակում, որ դու չես կարող պրոյեկտի օֆիսի գաղափարախոսության և այլնին մասնակցել: Խնդրեմ, Լիլիթ ջան:

1:21:32 **Լիլիթ Մարտիրոսյան (ԼՄ)** – Թիմայնության առումով, օֆիսի թիմայնության մասին. իհարկե, շատ, տենց, էքստրավազանտ, կամ «չգիտեմ-ինչ» բան եմ ասելու, բայց ինձ համար շատ կարևոր է դա նշել, որովհետև ես վերջին չորս ամիսներն եմ այստեղ աշխատում, ու մեր օֆիսում **ինձ ամենաշատը դուր է գալիս, որ (42) կան առանձին թիմեր, որոնք աշխատում են, բայց նաև բացի իրենց աշխատանքից՝ բոլորը շատ պատրաստակամ են ցանկացած հարցում քեզ օգնելու:**

Ու թեկուզ *Կոնֆլիկտների տրանսֆորմացիայի դպրոցը* կազմակերպելուց՝ դա ինձ համար ամենամեծ, դեռ՝ ամենամեծ միջոցառումն էր, որ պիտի կազմակերպվեր, - ու թե ինչպես մենք թիմով, ու թե ինչպես ես ինտեգրվեցի այդ թիմի մեջ՝ դա շատ կախված էր մնացածի աշխատանքից ու մնացածի պատրաստակամությունից, որ պետք է նշվեր: Ես ասել եմ առանձին-առանձին, բայց իմ համար դա շատ կարևոր է՝ այդ մարդկային արժեքը, որ բոլորը պատրաստ են օգնելու, ու ոչ թե ձևական, որովհետև պետք է օգնեն, այլ իրոք ուզում են ու պատրաստ են:

1:22:29 **ԳՏԳ** – Այո, մենք լավն ենք, բայց դա ունի մի քանի կոմպոնենտ:

Դա ունի կոմպոնենտ, որ՝ **մեր ռեսուրսը կա: Այսինքն՝ մենք կարող ենք մեզ թույլ տալ, որովհետև մենք լավ մենեջերներ ենք, տասը հոգով երեսուն հոգու համար երեք օրանոց միջոցառում կազմակերպել:** Ուրիշ օֆիս չի կարող դա թույլ տալ իրեն, կամ այդքան իրենք չունեն (43) **երևակայություն**<sup>29</sup>: Իրենք մի հոգուն են հանձնարարում և քաշվում են: Բայց ինչու՞ կա այդ ռեսուրսը. դա լավ մենեջերների արդյունք է, և **դա նաև (44) շքեղության արդյունք է, որովհետև մենք «սվոդո» օֆիս ենք, դա էլ է բիզնեսի տրամաբանություններից:**

Այ, այդ նույն գռեհիկ հետսովետական մոտեցումը՝ այդ «գոբսեկական»<sup>30</sup>, «նաղդային», մանրոգի, որ՝ «Մոտս պահեմ ամեն կոպեկը, կամ՝ «միլլի-ցենտը»... Մեզ մոտ հակառակն է. «**Ներդրում արա, ներդիր որքան կարող ես՝ դու հետ կստանաս**»: Դա ժամանակակից բիզնես մոտեցում է: Դրա համար

<sup>29</sup> Տե՛ս՝ Օրագրի արդյունքը և դրա տարատեսակները. տրամաբանական կառուցվածք (Jam Session 11). <http://epfarmenia.am/hy/video/program-outcomes-CSOs>, ինչպես նաև՝ Ինչպե՞ս կառուցել պատմություն ՀԿ-ի գործունեության մասին. Մաս 1-ին (Jam Session 13). <http://epfarmenia.am/hy/video/storytelling-csos>

<sup>30</sup> Գոբսեկ, Վիկիպեդիա.

<https://hy.wikipedia.org/wiki/%D4%B3%D5%B8%D5%A2%D5%BD%D5%A5%D5%AF>

մենք շոայլ ենք և մենք կարող ենք մեզ թույլ տալ: Եվ, իհարկե, դա մարդկանց անձնական որակներից է գալիս, որ իրենք համաձայն են «գոհաբերել» իրենց շաբաթ-կիրակին, գիտեն, որ հետո կստանան փոխհատուցումը և նաև՝ բարոյական, բարոյական բավարարվածություն...

Ես պիտի ասեմ, որ շաբաթ օրը... Ասում եմ՝ ես շատ զգացված էի միջոցառումից հետո<sup>31</sup>, երբ գնացի տուն, որովհետև իմ համար այդպիսի շփում կառավարության ներկայացուցիչների և դրսից եկած մարդկանց հետ, այն էլ՝ Անգլիայի դեսպանի ներկայությամբ, այնքան «հին» բաներ հիշացրեց, որոնք շատ վաղուց իմ կյանքում չէին եղել՝ այդ շփման որակը, ոչ թե բուն փաստը, որ իրանք նույն տեղում են գտնվում, այլ՝ շփման որակը: Այնպես որ ինձ թվում է մենք շատ հետաքրքիր գործ կատարեցինք:

1:24:20 **ՍՍ** – Ի հավելում Գևորգի ասածի՝ ասեմ, որ եթե նոր եկողները բոլորը արդեն նկատել են՝ դա մեր մոտ արդեն ձևավորված լավ մշակույթ է. դա մեր կազմակերպության մշակույթն է՝ և՛ ինտեգրումը, և՛ թիմային աշխատանքը, և՛ դերերի նման բաշխումը, և՛ համամասնակցությունը որևէ կազմակերպության: Գևորգը որ նշեց. մյուս կազմակերպությունները մի հոգու վրա են բարդում, և այդ դեպքում հաջողությունը այդ աստիճան չի գեներացվում, և տապալման վտանգը ավելի մեծ է, **մեր մոտ հենց մշակույթը՝ դա է, որ թիմային աշխատանքում կարողանում ենք համախմբել մեր ուժերը և արդեն արդյունքներ գրանցել, ինչը որ բոլորդ էլ զգում եք, և դարձնում է բոլորին, և՛ նորեկներին՝ թիմ ցանկացած միջոցառման մեջ:**

1:25:13 **Վարսիկ Ներկարարյան (ՎՆ)** – Ես ուղղակի ուզում էի այսպես շեշտադրել ու ընդգծել մի քանի բան. այդ ներդրումը մարդկանց մեջ և թիմայնությունը: Իջևանում իրավիճակը մի փոքր այլ է, և նորեկ մեր կոլեգաներին ասեմ, որ մենք այնտեղ ընդամենը երկու աշխատակից ենք, բայց ունենք շատ մեծ կամավորների թիվ, և, երևի, ի հավելումն Ջուլյայի ասածի՝ ասեմ, որ այսօր ես այստեղ նստած եմ, բայց տասնչորս տարեկան մի հատ շատ լավ տղա մեր օֆիսին տիրություն է անում, ու՝ սովորականի պես հանգիստ եմ, որովհետև գիտեմ, ինքը իրա գործը գիտի, գիտի մարդկանց ընդունել, ճանապարհել: Ու այդ լայնամաշտաբ միջոցառումների փորձն էլ էլի... Ի սկզբանե վախենում ենք վերցնել այդ պատասխանատվությունը, բայց հետո ասում ենք. «Չէ, մենք մենակ չենք»: Ու նաև գիտենք, որ Երևանն էլ էլի մեր կողքին է:

1:25:57 **ԳՏԳ** – Վարսիկ ջան, պիտի ասեմ, որ քանի որ դրա մասին խոսքը գնաց, մենք հաճախ մոռանում ենք դա նշել, որովհետև դու և Էմիլիան ներկա չեք լինում այդ խոսակցություններին, բայց մենք մեր մեջ շատ հաճախ ենք նշում. աճր: Մենեջմենթի կարողությունները մեր Իջևանի օֆիսի քո կառավարման, հմտությունների, քո կարողության: Ա՛յ, այդ, հենց, «բազմաձեռք» լինելը և այդ «ժոնգլորություն» անելը բոլոր տարբեր օրակարգերի հետ, օֆիսը ամրապնդելու յուրաքանչյուր քայլին հետամուտ լինելը, Էմիլիայի շատ ակնառու աճը, որը «Մարդամեջ»-ի ժամանակ ես տեսա ու մեծ հաճույք ստացա պարզապես դիտելով, թե նա ինչպես էր մասնակցում: Ու ոճը, որ դու ընտրել ես, երևի դա էլ ստիպված ինչ-որ բան է եղել. այսինքն՝ շատ մեզ չանհանգստացնել, բավական ինքնուրույն օրակարգեր առաջ բերել: Եվ ես գտնում եմ, որ հիմա էլ Լուիզան էլ կարող է օգնության գալ ինչ-որ չափով, և մեր Իջևանի օֆիսը մեծ հնարավորություններ ունի ու պիտի ունենա: Եվ եկեք դա էլ քննարկենք, որովհետև գուցե նրա հնարավորությունները ինչ-որ չափով սահմանափակվում են նրանով, որ դա ճյուղ է՝ մասնաճյուղ է: Մենք մի անգամ արդեն այդ հարցի մասին մտածել ենք,

<sup>31</sup> Տե՛ս՝ Ֆասիլիտացիա. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան (Jam Session 44).  
<http://www.epfarmeria.am/hy/video/GTG-facilitation>

բայց վերջնական լուծումը չենք գտել: Բայց ինքը շատ մեծ հնարավորություններ ունի՝ մեր Իջևանի օֆիսը, և շտրհակալություն, և շատ կարևոր դեր է կատարում մեզ համար: Ու մենք փաստորեն ոնց որ լինենք, ասենք... Անալոգիան լրիվ տեղ չի հասնում, բայց մոտավորապես, այսպես ասած՝ Ռուսաստանը և Հայաստանը՝ հեռու, բավական անկախ, միևնույն ժամանակ՝ նույն, նույն ռազմավարության մեջ գտնվող, որը շատ հետաքրքիր է, որ այդպես ստացվեց: Կարող էր լինել կա՛մ ավելի անկախություն... կա՛մ ավելի, ավելի մերձավորություն, կամ՝ լրիվ անկախություն: Այդ միջին տեղը, որտեղ դա ձևավորվել է, դա շատ հետաքրքիր է:

Լավ, ժողովուրդ ջան, շտրհակալություն: Ավարտեցինք: Ընդմիջում, որից հետո կշարունակենք:

*Միագրությունը՝ Տաթևիկ Ղահրամանյանի*

*Միագրության ավարտը՝ օգոստոսի 28, 2018թ.*

*Խմբագրության ավարտը՝ փետրվարի 19, 2019թ.*

*Խմբագիր՝ Անի Թովմասյան*