

# ԹԻՄ

---

Ինչպես միասին հասցնել  
բոլոր գործերը

David Allen and Edward Lamont

# TEAM

---

Getting things done  
with others

Գեյվիդ Ալեն և Էդվարդ Լամոն

# ԹԻՄ

---

Ինչպես միասին հասցնել  
բոլոր գործերը

Թարգմանությունն անգլերենից՝  
Լուիզա Գրիգորյանի



ԵՐԵՎԱՆ  
2025

ՀՏԴ 005.64:316.454:159.9  
ԳՄԴ 65.291.2+60.55-42+88.5  
Ա 292

Ալեն Դեյվիդ, Լամոնտ Էդվարդ  
Ա 292 Թիմ: Ինչպես միասին հասցնել բոլոր գործերը / Դ. Ալեն, Է. Լամոնտ.- Եր.:  
Newmag, 2025.- 348 էջ:

«Ինչպես հասցնել բոլոր գործերը» գիրքը փոխեց աշխատանքի ու ազատ ժամանակի ընկալումը միլիոնավոր մարդկանց համար: GTD մեթոդի բազմաթիվ հետևորդներ ամենից հաճախ հարցնում էին՝ ինչպե՞ս գործի դնել ամբողջ թիմը: «Ինչպես միասին հասցնել բոլոր գործերը» գիրքը տալիս է այդ հարցի պատասխանը. տեսական գիտելիքն ինչպես ծառայեցնել գործակցության շահերին, ցույց է տալիս կազմակերպության ներսում ավելի արդյունավետ աշխատելու ուղիները, օգնում է ձևավորել մի մշակույթ, որտեղ յուրաքանչյուրը կցանկանա լիարժեք դրսևորել իր կարողությունները: Ղեկավարներն ինչպես են կիրառել ներթիմային գործակցության սկզբունքները, ինչպես են բարելավել ներքին հաղորդակցությունը, ապահովել արդյունավետությունը և ինչ մեթոդներով են նվազեցրել թիմի անդամների սթրեսը. հաջողակ ընկերությունների փորձը գրքում ներկայացված է օրինակներով:

ՀՏԴ 005.64:316.454:159.9  
ԳՄԴ 65.291.2+60.55-42+88.5

Գլխավոր գործընկեր՝

Evocabank

[www.evoca.am](http://www.evoca.am)

evoca

ISBN 978-9939-482-03-3

Copyright © 2024 by David Allen and Edward Lamont

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

Դեյվիդ Ալեն, Էդվարդ Լամոնտ «Թիմ. Ինչպես միասին հասցնել բոլոր գործերը» © 2025, «Նյու Մեգ» ՍՊԸ

Այս գրքի հայերեն թարգմանության և հրատարակության հեղինակային բոլոր իրավունքները պատկանում են «Նյու Մեգ» ՍՊԸ-ին: Իրավունքները ձեռք են բերվել Penguin Random House ընկերության հետ կնքած պայմանագրով:

**Բովանդակություն**

**Նախաբան** ..... 9

**ԱՌԱՋԻՆ ԲԱԺԻՆ | ՏԵՍԱԴԱՇՏ**

Երբ «թիմային աշխատանքը» չի աշխատում հոգուտ թիմի ..... 35  
Նոր աշխարհ, նոր աշխատանք. ի՞նչ է կատարվում ..... 49  
Ի՞նչ է թիմը, ինչո՞ւ է այն կարևոր ..... 71

**ԵՐԿՐՈՐԴ ԲԱԺԻՆ | ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏ ԹԻՄԱՅԻՆ  
ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՏԱՐԵՐԸ**

Ինչպես պահպանել վերահսկումն ու կենտրոնացումը ..... 97  
Հորիզոն հինգ. Նպատակ և սկզբունքներ ..... 121  
Հորիզոն հինգ. Սկզբունքների վերանայում ..... 141  
Հորիզոն չորս. Մտապատկեր ..... 169  
Հորիզոն երեք. Նպատակակետեր ..... 185  
Հորիզոն երկու. Կենտրոնացման ոլորտներ և  
պատասխանատվություն ..... 197  
Պլանավորում (և վերապլանավորում) բարդ  
ու արագ փոփոխվող աշխարհում ..... 211

**ԵՐՐՈՐԴ ԲԱԺԻՆ | ԹԻՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

Առաջնորդության կառուցվածքները ..... 239  
Եթե չեք կարողանում ասել «ոչ», ձեր «այո»-ն կորցնում է իր արժեքը... 257  
Արդյունավետ վերահասցեագրում ..... 277  
Ուրեմն ի՞նչ է ստացվում ..... 293

<b>Երախտագիտության խոսք</b> .....	297
<b>Հավելված 1</b>   Ի վերջո ի՞նչ է GTD-ն .....	301
<b>Հավելված 2</b>   Գործակցային ծրագրակազմի օգտագործման մնայուն մոտեցումներ .....	317
<b>Հավելված 3</b>   Արդյունավետ աշխատանքը վիրտուալ աշխարհում ...	336

Նվիրվում է բոլոր նրանց, ովքեր  
միասին զարմանալի գործեր են անում

# Նախաբան

---

Երբ առաջին անգամ լույս տեսավ «Ինչպես հասցնել բոլոր գործերը» գիրքը\* (2001), մի հեղափոխական շունչ մտավ մեր կյանք: Բացահայտելով բարձր արդյունավետության սկզբունքներն անհատական մակարդակում՝ այն առաջարկեց գերբեռնվածության փակուղուց դուրս գալու վստահելի ուղի և վերափոխեց միլիոնավոր մարդկանց աշխատանքային ու անձնական կյանքի փորձառությունը\*\*։ Այս գիրքը մինչև օրս շարունակում է փոխել մարդկանց կյանքերն ամբողջ աշխարհում և ձևավորել է գլոբալ մասնագիտական ցանց, որն ամեն ամիս քուլչինգների և սեմինարների միջոցով հազարավոր ուսանողների համար կյանքի է կոչում գրքում ներկայացված սկզբունքները։ Տասնամյակներ են անցել, և մենք տեսնում ենք, թե «Ինչպես հասցնել բոլոր գործերը» գիրքն ինչպես է օգնում անհատներին, բայց նաև հստակ է, որ անձնական հաջողությունների կառուցման լավագույն մակարդակը թիմայինն է։

## ԹԻՄԱՅԻՆ ԽԱՂԸ

Այս գիրքը թիմերի, դրանց խնդիրների և արդյունավետ թիմային աշխատանքը վերականգնելու մեր տեսակետների մասին է։ Այս գրքում մենք

---

\* Newmag հրատարակչությունը հայերեն է թարգմանել Դեյվիդ Ալենի «Ինչպես հասցնել բոլոր գործերը» գիրքը (Բոլոր ծանոթագրությունները՝ newmag-ի)։

\*\* GTD մեթոդաբանության համառոտ նկարագրության համար տե՛ս Հավելված 1-ը (Ծանոթագրությունը՝ հեղինակի)։

ուզում ենք թիմերի համար անել այն, ինչ Դեյվիդը սկզբում արեց անհատների համար. պարզաբանել բարձր կատարողականի սկզբունքները, այնուհետև առաջարկել գործողությունների ճանապարհային քարտեզ, որպեսզի դրանք կիրառվեն այն կազմակերպություններում, որոնք ձգտում են արդյունավետ գործակցության և գործուն առաջնորդության: Մենք կտարածենք մեր փորձը, որը կօգնի ավելի պարզ հասկանալ «գործողության դաշտ» ասվածը, և կառաջարկենք գործիքներ ու միջամտություններ, որոնք կապահովեն նոր մակարդակի հոսք թիմային աշխատանքի կազմակերպման մեջ: Նպատակը. ազատել լավ մարդկանց, որպեսզի նրանք կարողանան մեծ գործեր անել (կամ էլ ոչինչ չանել, եթե գերբեռնվածության ծովի հատակից դուրս լողալուց հետո նրանց դա է պետք):

Մեր կատարած աշխատանքը, որն արդյունավետ է, ստեղծագործական, հնարամիտ, հետաքրքիր ու նույնիսկ զվարճալի, հիմնականում ենթադրում է որոշակի մակարդակի համակարգում և լավագույն դեպքում գործակցություն ուրիշների հետ: Դա կարող է լինել նույնքան հսկայածավալ, որքան վայրէջքը Լուսնի վրա, կամ նույնքան սովորական, որքան ընտանեկան պիկնիկը: Մենք մեծ կարևորություն ենք տալիս այս նախագծերին՝ թե՛ անձնական, թե՛ կազմակերպական մակարդակով, սակայն դրանք կառավարելու եղանակները հաճախ օպտիմալ չեն:

Մենք ցանկանում էինք մի գիրք գրել թիմերի մասին, սակայն չանտեսել որևէ հանգամանք, որը կարող էր կարևոր լինել այլ մարդկանց հետ աշխատելու փորձը հասկանալու, բարելավելու, ընդգծելու կամ պարզապես զորեղացնելու համար: Որպես անհատների հետ թիմերում աշխատելու ավելի քան 60 տարվա համատեղ փորձ ունեցող մասնագետներ՝ մենք որոշեցինք գրել այս գիրքը, քանզի մեզ համար պարզ էր, որ 21-րդ դարում հաջողված աշխատանքի ապագան ու հենքը թիմն է: Մենք կարծում ենք, որ թիմերի աշխատանքն առավել արդյունավետ դարձնելը հնարավորություն է տալիս դրական ազդեցություն թողնել և՛ անձնական արդյունավետության, և՛ թիմային արդյունքների, և՛ կազմակերպությունների վրա, որտեղ երկուսն էլ գործում են:

Գործունեության դաշտը ժամանակի հետ փոխվել է: Տասնամյակներ շարունակ մարդկային զարգացման թեմայի ուշադրության կենտրոնում եղել է անհատական փոփոխությունը: Բայց վերջին տարիներին ավելի մեծ ուշադրության է արժանանում համատեքստը կամ համակարգը,

որում անհատը գործում է: Ոչ ոք չի աշխատում մեկուսի, ուստի անկախ նրանից, թե որքան լավն է մեր անձնական փորձը, բոլորս էլ ենթարկվում ենք այն միջավայրի ազդեցությանը, որում ապրում և աշխատում ենք: Գուցե հիանալի կերպով կարգավորել եք ձեր գործերն ու պարտականությունները, սակայն սա դեռ չի երաշխավորում, որ ձեր գործակցությունն արդյունավետ է լինելու: Երբ ինչ-որ բան խաթարվել է այն համակարգում, որի շրջանակում գործում են այդ անհատները, նույնիսկ կատարյալ ու անխոցելի անհատական լուծումները կարող են միայն մասնակիորեն մեղմել խնդիրը:

Մեր աշխատանքում անհատներին GTD® մեթոդաբանության միջոցով աշխատանքային հոսքերի կառավարման հմտությունները սովորեցնելիս մենք բազմիցս տեսել ենք, որ մարդիկ հիասթափվում են, երբ փորձում են հիանալի աշխատել ոչ արդյունավետ գործող թիմերում: Մենք հաճախ ենք տեսել մարդկանց, որոնք հսկայական փոփոխություններ են իրագործել իրենց կյանքում, բայց ի վերջո թողել են աշխատավայրը՝ փնտրելով ավելի կայուն ու կառուցվածքային միջավայր, քանի որ իրենց շուրջ թիմը գործում էր անարդյունավետ:

## ՎՆԱՍԸ

Սա ունի հետևանքներ: Երբ Gallup-ն իր *Համաշխարհային աշխատավայրի վիճակագրական զեկույցում* (2022) փաստեց, որ աշխատակիցների միայն 21 տոկոսն է ներգրավված իր աշխատանքին, դժվար թե խնդրի պատճառը մյուս 79 տոկոսը լիներ: Այս տվյալները հստակ մատնանշում են, որ իրական խնդիրը, ամենայն հավանականությամբ, թիմերի կամ կազմակերպությունների մակարդակում է: Թեև այս միջինացված թվերը տարբեր տարածաշրջաններում զգալի տարբերություններ ունեն, նույնիսկ Հյուսիսային Ամերիկայում միայն 33 տոկոսն է ներգրավվածություն զգում, իսկ Եվրոպայում այդ թիվը կազմում է ընդամենը 14 տոկոս:

Այս թվերն առաջ բերեցին հարցեր, որոնց պատասխաններն այնքան էլ հեշտ չէր գտնել: 21-րդ դարի երկրորդ տասնամյակում ինչո՞ւ դեռ չենք կարողանում արդյունավետ կերպով կազմակերպել մեծ թվով մարդկանց

աշխատանքային փոխազդեցությունը մեկ աշխատավայրում: Ի՞նչն է խանգարում ներդաշնակորեն աշխատել միմյանց հետ: Ինչո՞ւ չենք կարողանում մշակել մի համակարգ, որով աշխատողների թվի ավելացումը կնշանակի նաև կազմակերպության նպատակների իրականացման կարողության աճ: Ավելի շատ աշխատողներ միշտ չէ, որ նշանակում է ավելի շատ արդյունք: Հակառակը:

Ֆ. Վ. Թեյլորի «գիտական կառավարման» առաջին նախաձեռնություններից ավելի քան 130 տարի անց թվում է, որ մենք դեռ չենք կարողանում հուսալի կերպով մարդկանց փոխգործակցությունը համակարգել այնպես, որ չվնասի կազմակերպության ներսում աշխատող մարդկանց ֆիզիկական, մտավոր և հուզական առողջությունը:

Իհարկե, ոչ բոլոր կազմակերպություններն են այդպիսին: Կան բացառություններ: Բայց դրանք քիչ են, և հազվադեպ հաջողությունները պարզապես ավելի են ընդգծում դրանց պատահական ու անցողիկ լինելը: Հարցումները շարունակաբար ցույց են տալիս, որ մեծամասնությունը ոչ միայն ներգրավված չէ իր աշխատանքին, այլև մոտիվացիան է կորցրել նույնիսկ այն դեպքերում, երբ ստանում է շատ բարձր վարձատրություն: Ամենավատ դեպքերում որոշ կազմակերպություններում աշխատելու փորձառությունն այնքան վատն է, որ արժանացել է հատուկ բնորոշման՝ թունավոր (toxic):

## ԼՈՒԾՈՒՄԸ

Մենք հավատացած ենք, որ ավելի լավ ճանապարհ կա: Այն բարդ չէ, բայց նաև միշտ ակնհայտ կամ հեշտ չէ:

Մենք առաջարկում ենք վերադառնալ հիմնական սկզբունքներին, խուսափել բարդ ծրագրային լուծումներից և նախապատվությունը տալ մարդկային գործոնին: Մենք վստահ ենք՝ հնարավոր է կատարել թիմային պարզ քայլեր՝ ձևավորելով այնպիսի աշխատանքային մշակույթ, որը կաջակցի թե՛ անհատական, թե՛ թիմային արդյունավետությանը:

Առողջ և բարձր արդյունավետության մշակույթը հազվադեպ է հանդիպում, բայց դա չի նշանակում, թե այն անհնար է: Այս գիրքն ուսումնասի-

րում է, թե ինչպես կարելի է հիմնվել GTD-ի հաստատված սկզբունքների վրա՝ այդ մշակույթը որպես թիմ ձևավորելու և պահպանելու համար: Հետևելով այդ սկզբունքներին՝ միանգամայն հնարավոր է զարգացնել և պահպանել արագ ու հնուտ պլանավորման տարածություն և հեռանկարներ, փոփոխվող միջավայրում սահմանել առաջնահերթություններ ու գործել այնպես, որ պահպանվի վերահսկողությունը և առաջատար դիրքը թե՛ աշխատանքում, թե՛ կյանքում: Սահմանելով պարզ չափանիշներ, կառուցվածքներ ու գործընթացներ թիմային մակարդակում՝ թիմի անդամները քիչ կբախվեն թիմային աղմուկին և կկարողանան արդյունավետորեն գործակցել՝ թիմային նպատակներին հասնելու համար:

Մեր այսօրվա ցավալիորեն անկայուն, անորոշ, բարդ և երկիմաստ (VUCA - volatile, uncertain, complex and ambiguous) աշխարհում կազմակերպությունների հաջողությունը կախված է արագ պլանավորելու, առաջնահերթությունները ժամանակին սահմանելու և դրանք իրականացնելու ունակությունից: Առանց պլանավորման՝ մենք զուրկ ենք ուղղությունից: Առանց առաջնահերթության՝ խեղդվում ենք հնարավորությունների ծովում: Առանց գործելու՝ անկարող ենք առաջ շարժվել:

Երբ դուք հաջողեցնում եք սահուն կերպով կազմակերպել պլանավորումը, առաջնահերթությունների սահմանումը և կատարումը, ձեր թիմը կկարողանա առավել շահեկան հորիզոնականներ զբաղեցնել մրցակցային շուկայում այն իմաստով, թե ինչ որակի խնդիրներ է ի վիճակի լուծել: Այդ կերպ թիմը հակազդելու մոտեցումը կփոխարինի կայուն առաջընթացով այն հարցերում, որոնց իրապես հոգ է տանում: Վերջին իրադարձությունները շարունակ ցույց են տվել, որ կազմակերպությունների կենսունակության ամենակարևոր հմտություններից մեկն այն է, թե որքան արագ են դրանք արձագանքում արմատական փոփոխություններին:

Այս վերջին նախադասությունները գրվել են համավարակի ու Եվրոպայում անսպասելիորեն բռնկված պատերազմի համատեքստում: Բայց հաշվի առնելով մեր աշխարհի փոփոխությունների արագությունը՝ հավանական է, որ երբ այս գիրքը ձեր ձեռքում լինի, ձեր միտքն արդեն կենտրոնացած կլինի ավելի նոր ճգնաժամերի վրա: Մեր աշխարհն առանց կաշկանդվելու է առաջարկում այնպիսի իրադարձություններ, որոնք պահանջում են արագ ու ստեղծագործական արձագանքներ՝ գոյատևելու և բարգավաճելու համար:

## ԻՆՉՈ՞Ւ ԱՅՍ ԳԻՐՔԸ, ԻՆՉՈ՞Ւ ՆԻՄԱ

Այս գրքի գաղափարը ծնվեց այն ժամանակ, երբ աշխատում էինք Եվրոպայում գործող ազգային փոխադրողի մի ստորաբաժանման հետ: Մի քանի տարի կազմակերպությունում «Ինչպե՞ս հասցնել բոլոր գործերը» խորագրով սեմինարներ անցկացնելուց հետո մեր հաճախորդը ցանկություն հայտնեց հասկանալ՝ այդ վերապատրաստումների վրա կատարած ներդրումն իրապես ունե՞ր ազդեցություն: Մեզ հանձնարարեցին հարցում անցկացնել հարյուրավոր աշխատակիցների շրջանում, որոնց հետ այդ ընթացքում աշխատել էինք, որպեսզի պարզենք՝ ինչ օգուտներ էին նրանք քաղել մասնակցությունից: Արդյունքները տպավորիչ էին. արդյունավետության մակարդակը բարձրացել էր, սթրեսի մակարդակը՝ նվազել, և մարդիկ ասում էին, որ ավելի որակյալ ժամանակ են անցկացնում իրենց ընտանիքների հետ:

Նման արդյունքների մենք սպասում էինք անհատական մակարդակում, սակայն մեզ համար անակնկալ էր դրական արդյունքներ տեսնելը նաև համակարգային մակարդակում: Օրինակ՝ սեմինարների ժամանակ մենք մի քանի ժամ հատկացնում էինք մասնակիցների չկատարած աշխատանքների կարգավորմանը և էլփոստերի մուտքային նամակները մաքրելուն: Երբ նոր էինք սկսում աշխատել այդ կազմակերպությունում, մասնակիցների մեծ մասը սեմինարներին էր գալիս հազարավոր, երբեմն նույնիսկ տասնյակ հազարավոր չմշակված էլնամակներով: Նրանք մեր տրամադրած ամբողջ ժամանակը ծախսում էին այդ մնացորդը մաքրելու վրա: Մի քանի տարի կազմակերպությունում աշխատելուց հետո նկատեցինք, որ մասնակիցների մի մասը սկսել էր սեմինարին ներկայանալ ընդամենը մի քանի հարյուր, երբեմն նույնիսկ՝ մի քանի տասնյակ էլնամակով: Սա մեզ համար մի փոքր խնդիր էր առաջացնում՝ չէ՞ որ ժամանակը նախատեսել էինք հազարավոր նամակներ մշակելու համար, և այժմ հարկ էր մտածել՝ ինչպես օգտագործել այդ ազատված ժամերը: Բայց կազմակերպության մշակույթի տեսանկյունից դա շատ հաճելի անակնկալ էր: Մեր վերապատրաստումն անցած մարդիկ «վարակում» էին իրենց այն գործընկերներին, որոնք դեռ չէին անցել վերապատրաստումը, և նրանց ծանոթացնում մուտքային էլնամակների կառավարման

Նոր մոտեցման օգուտներին: Կազմակերպությունում մուտքային նամակների կառավարման չափանիշը փոխվել էր: Այս ամենի գիտակցումն առաջ քաշեց մի նոր հարց. ի՞նչ կլինի, եթե այդ ազդեցությունները տեղի ունենան ոչ թե պատահականորեն, այլ մենք կարողանանք դրանք ուժեղացնել թիմային մակարդակում՝ մի փոքր այլ միջամտություններով:

Այս գրքի ստեղծման մեկ այլ պատճառ էլ կա. խելացի և մոտիվացված մարդկանց ավելի լավ գործիքներով զինելն ու նորովի աշխատանքային մարտի դաշտ ուղարկելը բավականին գոհացուցիչ էր, սակայն մենք մի պահ զգացինք, որ իրականում չէինք անդրադառնում այն հիմնական խնդրին, որին մարդիկ բախվում էին թիմ վերադառնալուց հետո: Ցավալի էր տեսնել, թե ինչպես էին նրանք վերադառնում մի վայր, որտեղ կառուցվածքները և գործընթացներն այնքան վատ էին կազմակերպված, որ նույնիսկ համաաշխարհային մակարդակի հմտություններ ձեռք բերած մասնագետները կարողանում էին միայն պաշտպանվել ահագնացող քաոսից: Այնպիսի զգացում էր, ասես մենք մարդկանց վիրակապում էինք մի իրավիճակում, երբ կոտորածի պատճառը գնդացրով գնդակոծությունն էր: Վիրակապերը, իհարկե, կարող էին օգտակար լինել նման իրավիճակում, բայց դրանց օգուտը գրեթե ոչինչ էր համեմատած նրա հետ, որ նախ պետք էր կանխել կոտորածը:

Խնդիրն այն չէր, որ մեր աշխատանքն ազդեցություն չուներ. մեր հաճախորդներն իրապես գնահատում էին մեր առաջարկած աջակցությունը: Բայց մի բան պարզ էր. եթե ուզում էինք նրանց օգնել լիարժեք օգտագործելու այդ առավելությունները, պետք է անդրադառնայինք այն հարցերին, որոնք ծագում էին թիմային մակարդակում:

Շատ հաճախ թիմի կառուցվածքներն ու գործընթացները կարող են հեշտացնելու փոխարեն դժվարացնել աշխատանքը և գործակցությունը: Երբ անհատական արդյունավետության հարցերը լուծված են, շատ թիմերի խնդրի լուծումը պարզ է, եթե ոչ դյուրին. ձևավորել և պահպանել թիմային այնպիսի միջավայր, որը նվազեցնում է գործակցության աղմուկն ու տարաձայնությունները: Այս երկու

---

**Պալիս է մի պահ, որ պետք է դադարենք մարդկանց ուղղակի գետից դուրս քաշել: Պետք է գնալ հոսանքն ի վեր և պարզել, թե ինչո՞ւ են նրանք գետն ընկնում:**

---

ԴԵՍՄՈՆԴ ՏՈՒՏՈՒ