

# ლიდერული ინტერპრეტაციები თანამედროვე მართვაში



მენეჯერმა, მმართველობითი ფუნქციების წარმატებით შესრულებისთვის, უნდა იცოდეს როგორ გაუძღვეს თავის ქვეშევრდომებს. თანამედროვე სიტუაციებში მმართველის, დიპლომატის, აღმზრდელის, ინოვაციორის და უბრალოდ ადამიანის როლში მენეჯერი უპირველეს ყოვლისა თავს იჩენს როგორც ლიდერი. ლიდერული ქცევებით თანამედროვე მენეჯმენტში მანიპულირებენ ნებისმიერ სფეროში, ნებისმიერი რანგის მმართველის პროფესიულ საქმიანობაში.

ვინაიდან, შრომითი პროცესი მიმდინარეობს სოციალურ ჯგუფებში, ყოველ კონკრეტულ ჯგუფში მოქმედებს ინდივიდი, რომელსაც მიჰყვება კოლექტივი. ასეთი ტიპის ინდივიდი წარმოადგენს სწორედ ლიდერს, რომელიც ზეგავლენას ახდენს გარშემომყოფებზე ძირითადად ორი სოციალურ-ფსიქოლოგიური არხით:

ა) ავტორიტეტის (ჯგუფის წევრები აღიარებენ ლიდერის უპირატესობას თანამდებობის, ოსტატობის, განათლების და ა.შ. მახასიათებლების გამო);

ბ) ქარიზმატული თვისებების (ადამიანობა, თავაზიანობა, ზნეობა). რეალურ ცხოვრებაში ეს ყველაფერი გამოიხატება ლიდერის განსაკუთრებლობის კეთილი ნების აღიარებაში, რაც ხასიათდება მისთვის უცილობლად გაყოლაში, მისი ქმედებების და საერთოდ ქცევების კოპირებაში.

ლიდერი-სოციალური ჯგუფის მნიშვნელოვანი ნაწილია. როგორც კი თავს იჩენს ადამიანთა რაიმე ერთობლიობა, მის სტრუქტურაში ჩნდება ლიდერი. რაც უფრო იზრდება ჯგუფის ფუნქციები და ფართოვდება მისი მოქმედების სფეროები, ყალიბდება ლიდერების იერარქია. აქ იწყებენ მოქმედებას "ფორმალური" და "არაფორმალური" ლიდერები. პირველები იღებენ უფლებამოსილებას მართონ ხალხი, ზემდგომი ინსტანციების საშუალებით, მეორენი ხდებიან ლიდერები გარშემომყოფთა აღიარებით.

ნამდვილ ლიდერს უნარი აქვს წაიყოლიოს ხალხი, ლიდერი ხდება ის ვინც ეღებულობს ხალხისგან საყოველთაო აღიარებას. გარშემომყოფები აღიქვამენ ასეთი ლიდერის ოთხ მოდელს:

1) „ერთ-ერთი ჩვენთაგანი“. სავარაუდოა, რომ ლიდერის ცხოვრების წესი იდენტურია ნებისმიერი სოციალური ჯგუფის წევრის ცხოვრების წესის.

2) „საუკეთესო ჩვენთაგანი“. იგულისხმება, რომ ლიდერი წარმოადგენს მაგალითს მთელი ჯგუფისთვის, როგორც ადამიანი და როგორც პროფესიონალი. ამასთან დაკავშირებით, ლიდერის ქცევა ხდება საგანი მიბაძვისთვის.

3) „კეთილშობილების განსახიერება“. ითვლება,

რომ ლიდერი არის ზოგადსაკაცობრიო მორალის ნორმების მატარებელი. ლიდერი იზიარებს ჯგუფთან მის სოციალურ ფასეულობებს და მზადაა დაიცვას ისინი.

4) „ჩვენი მოლოდინის გამართლება“. ხალხი იმედოვნებს ლიდერის ქცევითი მოქმედების მუდმივობას ცვალებადი ვითარების მიუხედავად. მათ უნდათ, რომ ლიდერი ყოველთვის სიტყვის ერთგული იყოს, არ უშვებდეს გადახრებს ჯგუფის მიერ მოწონებული ქცევის კურსიდან.

ხელქვეითებს სურთ, რომ მათი ლიდერი იყოს, არა მარტო და არა იმდენად პროფესიონალი ტექნოკრატიული განხრით, ორიენტირებული მხოლოდ წარმოების პროცესზე, არამედ, პირველ რიგში - ადამიანური ხელმძღვანელი, ფსიქიკური განცდების სრული გამის მფლობელი. მის საქმიანობაში პირველ პლანზე უნდა იდგეს ადამიანი. სწორედ ამაში მდგომარეობს ნამდვილი ლიდერობის არ სი. ყველა მმართველი (მენეჯერი) ვერ გახდება ლიდერი. ლიდერი შეიძლება იყოს ადამიანი, რომელსაც აქვს საკმაოდ განსაზღვრული თვისებები:

ა) **პატიოსნება** – სრული სიცხედე ზოგადსაკაცობრიო მორალის დაცვაზე.

პასუხი კითხვაზე - „ნახვილოდი თუ არა ამ ადამიანთან დაზვერვაზე?“ - უნდა იყოს დადებითი;

ბ) **ინტელექტი** – ტვინის სისწრაფე, მოქნილობა და პროგნოზირების უნარი;

– მკაცრი ყურადღება, სიტყვის წარმოთქმის უნარი;

– ცნობისმოყვარეობა;

გ) **ხალხის გაგების უნარი** – მოსაუბრის ქცევის შეგრძნების უნარი;

ადამიანში პიროვნების დანახვის უნარი;

ადამიანის სულიერად გამდიდრებისკენ მისწრაფება;

დ) **შეხედულებების სიმყარე** – სიტუაციაზე ადექვატური რეაქცია;

– ემოციების კონტროლი;

– მოქმედებების მუდმივობა;

ე) **თვითდაჯერებულობა** – პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებისკენ

- მისწრაფება;
  - საკუთარ ღირსებასა და ნაკლში
  - გათვიცნობიერებულობა;
  - მიზნის მიღწევაში დაჟინებულობა;
- ვ) ყოველდღიურ ცხოვრებაში – სიმდიდრისადმი სწრაფვის უქონლობა;
- მორიდებულობა – ნივთებთან მოპყრობაში რაციონალურობა;
  - თვითმომსახურებისკენ მიდრეკილება;
- ზ) ერუდირებულობა – მეცნიერებისა და სხვა ტექნიკის სხვადასხვა დარგის სიღრმისეული ცოდნა;
  - კარგი გათვითცნობიერებულობა ფილოსოფიაში, პოლიტოლოგიაში, ისტორიაში;
  - საზოგადოებათმცოდნეობაში.

ზემოთნახსენები თვისებები წარმოადგენენ ლიდერის პოტენციალის ხერხემალს. პიროვნების ამ თვისებებისა და ჩვევების გამოხატულების ხარისხის გამოვლენა ხორციელდება სხვადასხვა მეთოდების ერთობლიობით: ინდივიდის საქმიანობაზე დაკვირვებით, მისი საქმიანობის შედეგის შესწავლით და აგრეთვე პირადი ტესტების დახმარებით. სასარგებლოა აგრეთვე ქვემოთ მოყვანილი თვითშეფასების ცხრილის გამოყენება, რომელიც მომზადებულია ზემოთ ხსენებული ლიდერის თვისებების სისტემის ბაზაზე. რადგანაც ლიდერობა ჯგუფური საქმიანობისთვისაა დამახასიათებელი, ხოლო საქონლის წარმოება ხდება სამუშაო ჯგუფებად გაერთიანებული ადამიანების მიერ, ლიდერობა და მენეჯმენტი ურთიერთგანპირობებულნი არიან. მიუხედავად წარმოების ორგანიზატორების

**თვითშეფასების შკალა**

თქვენს წინაშეა ლიდერის თვისებების შეფასების შკალა.

ციფრი 9 აღნიშნავს თვისების გამოვლენის უმაღლეს ხარისხს, ციფრი 1 – უდაბლესს. გააკეთეთ თქვენი არჩევანი.

	ძლიერი	სუსტი
1. მორალის ნორმების დაცვა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
2. გონების სისწრაფე და მოქნილობა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
3. სხვების გაგების უნარი	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
4. განსჯის უნარი	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
5. სწრაფვა პასუხისმგებლობის აღებისაკენ	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
6. ფუფუნებისაკენ მიდრეკილების არქონა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
7. ღრმად აღქმის უნარი	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
8. თავისი სიტყვის ერთგულება	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
9. ორატორობის უნარი	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
10. ადამიანების პატივისცემა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
11. თავშეკავებულობა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
12. თვითშეფასების ადეკვატურობა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
13. რაციონალურობა საგნებთან მიმართებაში	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
14. ჰუმანიზმი	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
15. კეთილშობილება	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
16. ცნობისმოყვარეობა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
17. ადამიანთა დახმარებისაკენ სწრაფვა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
18. ქცევის სტაბილურობა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
19. შეუპოვრობა მიზნის მიღწევაში	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
20. მიდრეკილება თვითმომსახურებისაკენ	9 8 7 6 5 4 3 2 1	
21. ქცევის კულტურა	9 8 7 6 5 4 3 2 1	

შეაერთეთ ყველა მონიშნული ციფრი უწყვეტი ხაზით და მიიღებთ თვითშეფასების გრაფიკს.

1) სთხოვეთ რამდენიმე ადამიანს შეაფასონ მოცემული ცხრილით. მოძებნეთ საშუალო ქულა ყველა სტრიქონიდან. შეაერთეთ ყველა მონიშნული ციფრი სხვა ფერის უწყვეტი ხაზით და თქვენ მიიღებთ სხვის მიერ თქვენი შეფასების გრაფიკს.

2) იფიქრეთ ორივე გრაფიკზე და გააკეთეთ თქვენთვის დასკვნები. შეიმუშავეთ თვითაღზრდის პროგრამა.

3) თუ ფასდება კანდიდატი მმართველის თანამდებობაზე, გაითვალისწინეთ შემდეგი:

- საერთო შეფასების ქულა 189-დან 21-მდე;
- საშუალო მაჩვენებელი 126-დან 84-მდე;
- უდაბლესი ქულა 42-დან 21-მდე.

პირები, რომლებმაც დააგროვეს 80 ქულაზე ნაკლები, როგორც წესი, არ მიიჩნევიან კოლექტივებისა და ჯგუფების ლიდერებად.

შენიშვნა: უფრო ადეკვატური მონაცემების მიღება შეიძლება, როცა შეფასებას 7-8 ექსპერტი ატარებს.

სურვილისა, ნებისმიერ სამუშაო ჯგუფში ჩნდება თავისი ლიდერი. ის აუცილებელია ჯგუფისთვის, როგორც ერთი-ანობის სიმბოლო, როგორც დამრიგებელი მამა, როგორც საყრდენი მმართველობისა და სხვა ჯგუფებთან რთული დამოკიდებულებისას. ლიდერის გამოჩენა, ყველა ადამიანური ფაქტორის გათვალისწინებით ისეთივე აუცილებლობას წარმოადგენს, როგორც ის ფაქტი, რომ დღეს ღამე მოსდევს. მაგრამ როგორია მთლიანობაში ლიდერის ზეგავლენა ფსიქოლოგიურ კლიმატზე და სამუშაო ჯგუფის განწყობაზე?

რა თქმა უნდა, ის შეიძლება იყოს დადებითი, ან უარყოფითი. უკანასკნელ შემთხვევაში ლიდერის საქმიანობა იქნება არასასურველი. აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტის თეორიტიკოსები და პრაქტიკოსები დიდი ხნის წინ მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ლიდერობის პროცესს მართვა სჭირდება. თვითონ მართვის პროცედურა ძალიან მარტივია:

ა) სოციალური ჯგუფების ფუნქციონირების ფსიქოლოგიური კანონზომიერების აღრიცხვა (ჯგუფური რეაქციის სპონტანური გამოვლენა, შიდა მიზნების რეალიზაცია, არაფორმალური ლიდერის ფუნქციონირება);

ბ) ჯგუფზე განპირობებული წარმოების მიზნების აღწერა.

გ) არაფორმალური და აკვიატებული ქმედებების კომბინაციის შექმნა; (არაფორმალური ხასიათის სამუშაო ჯგუფების ორგანიზება, შიდა და გარე მიზნების გადახლართვა, მენეჯერის მიერ არაფორმალური ლიდერის ფუნქციების შესრულება).

მაკიაველი და მენეჯმენტი

აღორძინების ეპოქის იტალიელი ფილოსოფოსის ნიკოლო მაკიაველის (1469-1527) იდეები პრაქტიკაში გამოიყენება მთელი რიგი უცხოელი მენეჯმენტის სპეციალისტების მიერ. ზოგიერთი ფიქრობს რომ ეს იდეები საკმაოდ თანამედროვეა. აი მაკიაველის ერთ-ერთი იდეა, რომელიც გადმოცემულია ნიგნში „ხელმწიფე“.

– ხელმწიფე – ამტკიცებს ფილოსოფოსი – არ უნდა იყოს დაპირების ერთგული, თუ ის ვნებს მის ინტერესებს და თუ გაქრა ამ დაპირების მიცემის მიზეზი. ასეთი რჩევა უკადრისი იქნებოდა ხალხი რომ თავის სიტყვას პატიოსნად ასრულებდეს, მაგრამ ვინაიდან სიტყვის პატრონები არ არიან, შენც უნდა ასევე მოექცე მათ. ხოლო საპატიო საზაბი ყოველთვის მოიძებნება.

„უნდა შევიგნოთ, რომ ხელმწიფე ვერ შეასრულებს ყველაფერს, რასაც ხალხი კარგად თვლის, რადგან სახელმწიფოს ინტერესებისთვის ის ხშირად ვალდებული ნაფიცავს თავის სიტყვის, მონყალების, სიკეთისა და კეთილსინდისიერების წინააღმდეგ.“

მენეჯერი, ხდება რა ლიდერი, ახორციელებს მმართველობით ფუნქციებს (დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივირებას, კონტროლს) არაფორმალური ლიდერის მეშვეობით. ლიდერობა ჩართულია მართვის სისტემაში 3 მიმართულებით:

ა) მომუშავეთა საქმიანობის ორგანიზება და კორექცია:

- ცხადი მიზნების დასმა;
- ძალისხმევის კოორდინაცია;

- რეზულტატის მონახაზი;
  - მმართველის როლის შესრულება.
- ბ) ხელქვეითების საქმიანობის მოტივაცია:
- მიზანდასახული ქცევის ნახალისება;
  - ინდივიდუალური და ჯგუფური მოთხოვნების დაკმაყოფილება;

- სიმტკიცის ჩანერგვა;
- საკუთარი საქციელით ხალხის აღტაცების გამოწვევა;

• ჯგუფური სინერჯის შექმნა (ამის ნათელი დადასტურებაა ის, რომ ერთიანი ჯგუფური საქმიანობით მეტი იქმნება, ვიდრე უბრალოდ ინდივიდუალური ძალისხმევის არითმეტიკული ჯამით).

გ) ჯგუფის წარმომადგენლობის უზრუნველყოფა:

- ჯგუფის ინტერესების წარმოდგენა მის ფარგლებს გარეთ;
- ჯგუფის შიდა და გარე მოთხოვნილებებს შორის წონასწორობის შენარჩუნება;
- ჯგუფის განვითარების პერსპექტივების განსაზღვრა.

ყველა ზემოთ ნათქვამი გვაძლევს საშუალებას ფორმულირება გავუკეთოთ მენეჯერის საქმიანობაში ლიდერის ფუნქციების განსაზღვრას.

ლიდერობა წარმოადგენს მენეჯერის საქმიანობის მნიშვნელოვან კომპონენტს, დაკავშირებულს ცალკეულ პირებზე ან მთელ სამუშაო ჯგუფზე მიზანდასახული ზეგავლენის მოხდენასთან.

ასეთი ზეგავლენის ინსტრუმენტებად გამოდიან ურთიერთობის უნარი და მენეჯერის პირადი თვისებები, რომლებიც აკმაყოფილებენ ჯგუფის შიდა და გარე მოთხოვნილებებს.

ჩნდება კითხვა – “როგორ შევუთანხმოთ მენეჯერის ლიდერული პოტენციალი, მისთვის მიწერილ ძალაუფლების ფუნქციებს?” “ხომ არ მოხდება აქ ურთიერთგამორიცხვა?” ცნობარი ბრიტანელი მენეჯერებისთვის გვაძლევს ამ მხრივ საკმაოდ ზუსტ განმარტებებს.

როგორც ცნობილია, ძალაუფლების პოტენციალი მენეჯერის საქმიანობაში არის მძლავრი ფაქტორი ხელქვეითებზე ზეგავლენის მოსახდენად. ძალაუფლებით აღჭურვილ მენეჯერს შეუძლია მოსთხოვოს ხელქვეითებს ბრძანებებისა და მითითებების უცილობელი შესრულება. ძალაუფლების ფუნქცია მჟღავნდება მართვაში, საკმაოდ განსაზღვრული არხების მეშვეობით. შედეგად გვაქვს ძალაუფლების 7 სახეობა:

1. იძულების ძალაუფლება. ხალხის ასეთი ნაქებება საქმიანობის კენ არის მათი სურვილის სანინააღმდეგოდ. ნაქებების ასეთი სახეობა ემყარება დასჯის შიშს. იძულების ინსტრუმენტებად გამოდიან შენიშვნები, სასჯელები, სამსახურიდან დათხოვნა, დაბალანაზღაურებად სამუშაოზე გადაყვანა და ა.შ.

2. ზეგავლენის ძალაუფლება. მენეჯერის დამოკიდებულება გავლენიან ხალხთან (შეფთან, ხელმძღვანელობის მაღალ ემელონებთან) აძლევს მას ირიბ ძალაუფლებას. ხელქვეითები, ურთიერთობენ რა თავის უფროსთან, გრძნობენ არა მარტო პირდაპირი უფროსის ძალაუფლებიან ფუნქციას, არამედ მის ზემოთ მდგარი უფროსისაც.

3. კომპეტენციის ძალაუფლება. მენეჯერი, თავისი პროფესიული მომზადების ძალით იძენს უფლებას გამოვიდეს ექსპერტისა და “მოსამართლის” როლში წარმოების

მენეჯმენტი

ყველა კითხვაზე. ხელქვეითები ამას აღიქვამენ, როგორც ძალაუფლების ნაირსახეობას.

**4. ინფორმაციის ძალაუფლება.** ხალხი მუდამ განიცდის მოთხოვნილებას სხვადასხვა სახის ინფორმაციაზე. მენეჯერი არეგულირებს ინფორმაციის მიწოდებას ხელქვეითებისთვის. ამით ის ახორციელებს მათზე ძალაუფლებიან ზეგავლენას: როგორცაა ინფორმაცია, ისეთია ხალხის საქმიანობის ხასიათიც.

**5. თანამდებობრივი ძალაუფლება.** რაც უფრო მაღალია მენეჯერის თანამდებობა, მით უფრო დიდი ზეგავლენა აქვს მას ხალხზე. ხელქვეითები, ეჯახებიან რა ხელმძღვანელობას ურთიერთობის პროცესში, უპირველეს ყოვლისა, აქვთ საქმე თანამდებობასთან-ბრიგადირთან, ოსტატთან, საამქროს უფროსთან, მთავარ ინჟინერთან და ა.შ. თავიდან ურთიერთობის პროცესი ყალიბდება დაქვემდებარების (იერარქიის) ვერტიკალზე და მხოლოდ შემდეგ, თუ მენეჯერი თავს გამოიჩინს როგორც ლიდერი, იღებს ჰორიზონტალურ მდგომარეობას.

**6. ავტორიტეტის ძალაუფლება.** მენეჯერი, რომელიც სარგებლობს ხელქვეითებთან ავტორიტეტით, ახორციელებს მათზე გავლენას საკუთარი თანამდებობრივი ძალაუფლების დემონსტრაციის გარეშე. ხალხი პროტესტის გარეშე ემორჩილება ავტორიტეტის მქონე ხელმძღვანელს.

**7. დაჯილდოების (და პატიების) ძალაუფლება.** ხალხი ადვილად ემორჩილება მას, ვისაც აქვს დაჯილდოების და პატიების უფლება და შესაძლებლობა. ყველას სურს მეტი ფულის კეთება, სამსახურეობრივი წინსვლა, ხალხის აღიარება. ადამიანს რომელსაც შეუძლია ამ ღირებულებებზე ზეგავლენის მოხდენა, ხალხის მიერ აღიარებით სარგებლობს. მისი ძალაუფლება შეიძლება გაიზარდოს მნიშვნელოვან სიმაღლეებამდე.

როგორც ჩანს, ყველა მენეჯერს გააჩნია საკმარისი არხები საკუთარი ძალაუფლების გამოსაყენებლად და ხალხის გასაყოლად, ეს ძალაუფლება წინდახედულად უნდა იქნას გამოყენებული. ინგლისელი მენეჯმენტის თეორიტიკოსები გვიჩვენებენ აქ გავითვალისწინოთ მომუშავე ჯგუფის მონიფულობა და მომუშავეების გამოცდილება. მონიფულობის ხარისხის მიხედვით, ყველა მომუშავეს ყოფენ 4 ჯგუფად. ძალაუფლების არხების გამოყენება ურთიერთქმედების პროცესში ხორციელდება შემოთავაზებული გრადაციის შესაბამისად.

დაბალი მონიფულობის ხელქვეითები, თავიანთი საქმიანობის პროდუქტიული შესრულებისთვის საჭირობენ მუდმივ კორექციას. მენეჯერს, ნაქეზების სხვა საშუალებებთან ერთად, უნევს იძულების ძალის გამოყენება. მაგრამ საჭიროა იმის გათვალისწინება, რომ იძულების სანქციების გამოყენება (შენიშვნა, ჯარიმა) — არ არის თვითმიზანი. მენეჯერის ასეთმა ქმედებებმა უნდა მიიყვანონ მომუშავეები იმ ფაქტის გაცნობიერებამდე, რომ “თამაშის წესების” არდაცვის სურვილი მოუტანს მათ დიდ დანაკარგებს. ძალდატანების ბერკეტების ჭკვიანურად გამოყენებით მენეჯერს შეუძლია ადვილად მიაღწიოს ხელქვეითებისგან ლოიალობის აუცილებელ ხარისხს. ამით შეცდომაში შესვლა არ ღირს, რადგან ძალდატანების გამა “მუშაობს” მხოლოდ მომუშავეების 10-12%. ხალხის ძირითადი მასებისთვის კი (მონიფულობის ხარისხში წინ ნაწილებისთვის) წარმატებით მოქმედებს ძალაუფლების სხვა არხები.

**მონიფულობის პირველი ფაზიდან** მეორეში გადასვალ ეტაპზე, დირექტივების მიხედვით მართვა და აგრეთვე იძულება, ჯერ კიდევ აუცილებელია. მაგრამ აქ თავს იჩენს მენეჯერის პირადი კავშირების არხი. ხელქვეითები, გააცნობიერებენ რა ხელმძღვანელის კავშირებს და პრესტიჟს თავიანთი ჯგუფის გარეთ, ნებაყოფლობით ანებებენ თავს ჭირვეულობას და იღებენ დაქვემდებარების ფორმას.

**მონიფულობის მეორე ეტაპზე** ისინი მთლიანად გადადიან ჯილდოს მოძიებაზე. მენეჯერმა ანგარიში უნდა გაუწიოს ხელქვეითების სურვილს.

**მონიფულობის მესამე ეტაპზე** ჩნდება ავტორიტეტის და თანამდებობის ძალაუფლების გამოჩენის საშუალება. მთავარ როლს რა თქმა უნდა თამაშობს ძალაუფლება და ავტორიტეტის ძალა. ხელმძღვანელი აქ მოქმედებს თავისი კრედოს დემონსტრაციით და განაწყოებს ხელქვეითებს საკუთარი თავისადმი მორიდებულობის მაგალითით, თან ინარჩუნებს კარგ პირად ურთიერთობებს მათთან. ასეთი პირობების დროს ხელქვეითები პასუხობენ ხელმძღვანელს “იგივე შესტით”, რითაც ნებაყოფლობით აძლევენ მას მათზე ზეგავლენის განხორციელების საშუალებას.

**მონიფულობის მეოთხე ეტაპზე**, ხელმძღვანელის მსგავსი ქმედებები იღებენ მხარდაჭერას ძალაუფლების სხვა არხებით, რომლებიც ხასიათდება სირბილით და ადამიანურობით. ყველაზე უფრო აქ თავს იჩენს კომპეტენციის ძალაუფლება.

ხელქვეითს, რომელიც მოქმედებს მონიფულობის მაღალ დონეზე, არ ჭირდება არც დირექტივები, არც მითითებები. ასეთ ხელქვეითს სურს და შეუძლია შესარულოს ყველაზე დიდი სირთულის ამოცანა. ის ელის ხელმძღვანელისგან მხოლოდ საჭირო რჩევას და პროფესიულად ღირებულ კონსულტაციას. თუ ხელმძღვანელი შეძლებს დროულად მიანოდოს ასეთი ინფორმაცია, ხელქვეითი დააფასებს ასეთ ქმედებას ღირსეულად.

მიუხედავად იმისა, რომ ზემოთ ნახსენები 7 ძალაუფლების არხი კარგადაა ცნობილი და მისაწვდომი ნებისმიერი მენეჯერისთვის, ის პრაქტიკაში გამოიყენება არაერთფეროვნად. ზოგთან ძალაუფლება ჰარმონიულადაა გადახლართული ზოგადასაკაცობრიო ურთიერთობებთან და მაშინ ის არის აღქმული, როგორც რაღაც საჭირო და აუცილებელი მართვის სისტემისთვის, სხვებთან კი ძალაუფლება გამოიყენება მხოლოდ ზენოლისთვის და მაშინ მისი გამოყენება ხელქვეითებში იწვევს პროტესტს. მხოლოდ ის მენეჯერი, რომელიც შეძლებს გადააქციოს ძალაუფლების ფენომენი საქმიანი ურთიერთობის საშუალებად, გახდება მენეჯერი.

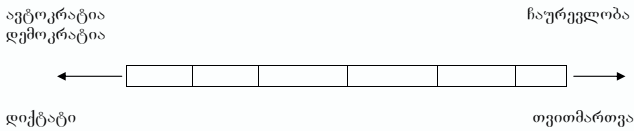
დღეს ლიდერულ შესაძლებლობებზე მეტოქეობს ორი შეხედულება. **პირველი ამტკიცებს, რომ ლიდერად უნდა დაიბადო და რომ ლიდერის აღზრდა უიმედო საქმეა. მეორე შეხედულება ამტკიცებს, რომ ლიდერული შესაძლებლობები ვითარდება. მართალია, ამისთვის აუცილებელია გარკვეული, ფსიქოლოგიური ტიპის მონაცემები: მკაცრი ყურადღება, კარგი მახსოვრობა, პროდუქტიული აზროვნების კენ მიდრეკილება და ა.შ.**

ლიდერული შესაძლებლობები და განსაკუთრებით ლიდერული ოსტატობა ვითარდება მიზანდასახული საქმიანობის პროცესში.

მენეჯერის თანამდებობაზე არჩევის ან დანიშვნის შემთხვევაში, ახალგაზრდა ხელმძღვანელი უნდა გა-

ეცნოს ცოდნის არსენალს, რომელსაც უნდა ფლობდეს მომუშავე ჯგუფის ლიდერი. ამ მხრივ გარკვეული დახმარება შეიძლება გაუწიოს ინფორმაციამ ხალხის ურთიერთქმედების შესახებ. ზემოთ მოცემულმა უნდა განაწყოს ლიდერობის პრეტენდენტი საკუთარ თავზე თავდაუზოგავად სამუშაოდ. აქ დიდად შეიძლება დაეხმაროს ურთიერთობის, დარწმუნების უნარის, კონსულტაციის და ა.შ. მასალები. მაგრამ ეს მხოლოდ მედლის ერთი მხარეა; მეორე მხარეს შეადგენს პრაქტიკულად სტაჟირება, რომელიც ხორციელდება ლიდერული ფუნქციების რეალური შესრულებით. ასეთი პრაქტიკუმის საფუძვლად სასურველია ჩაიდოს ცნობილი სოციალური ფსიქოლოგის **კურტ ლევის (1890-1947)** ლიდერობის სტილის კონცეფცია.

ამ კონცეფციის თანახმად, ლიდერობის მთელი რთული გამავითარდება სკალაზე "ავტოკრატიის-ჩაურევლობის" პოლუსებს შორის, რომელთა შორის მოთავსებულია "დემოკრატიის" ფუნქცია.



**სქემა - ლიდერობის სტილის დიაპაზონი**

ლიდერობის სტილის დიაპაზონი იმდენად წარმატებულად აღიქვა **კურტ ლევისმა**, რომ მისი აღქმა ფაქტურად კლასიკური აღმოჩნდა. დღემდე მიუხედავად ცალკეული ავტორების გამომგონებლობის უნარისა, ყველა გამოკვლევა სტილის შესახებ ტრიალებს მისი იდეების ირგვლივ. ამის გამო, პრაქტიკული ვარჯიშები მენეჯერისთვის ლიდერული პოტენციალის განსავითარებლად მიზანდასახულია ავაგოთ კ. ლევისის მოდელის საფუძველზე. აი ზოგიერთი მეთოდური შენიშვნა ამ თემაზე: ყველა ადამიანს აქვს ბუნებრივი მიდრეკილება ან წლობით გამომუშავებული გამორჩეულობა ხალხთან ურთიერთობისას. მმართველობის საჭესთან აღმოჩენისას, უმრავლეს შემთხვევაში, მას აქვს მიდრეკილება განახორციელოს რომელიმე ერთი სტილი - ავტორიტარული (ტოტალიტარული, ავტოკრატიული), დემოკრატიული (კოლეგიალური) ან ჩაურევლობის (ანარქიული). ამასთან დაკავშირებით მმართველი, მოქმედებს რა ერთი სტილის ფარგლებში, აღარბეჭდს თავის საქმიანობას. სტილის არ-

ჩევა განპირობებულია ბევრი სხვადასხვა ფაქტორით. მათ შორის მთავარ როლს თამაშობს სიტუაცია.

**ავტორიტარული სტილი** შეესაბამება სიტუაციას, როცა ჯგუფში აღინიშნება ხელმძღვანელის კრიზისი და ვითარება აღარ ემორჩილება კონტროლს. ლიდერობის სხვა სტილებით პერსონალის მართვა ვერ მოიტანს აქ ვერანაირ სარგებელს.

**დემოკრატიული სტილი** აუცილებელია იქ, სადაც მომუშავეთა ჯგუფი არის მონიფულობის მაღალ საფეხურზე, სადაც აღინიშნება საქმიანობის მდგრადი ტემპი, ნესრიგი და დისციპლინა.

**ჩაურევლობის სტილი** აუცილებელია იმ შემთხვევაში, თუ მომუშავე ჯგუფი გაიზარდა თავის განვითარებაში იქამდე, რომ შეუძლია ეფექტურად იმოქმედოს თვითმართვის სანყისებზე.

ჩამოთვლილი სტილები საკმაოდ "კანონიერი" და აუცილებლები არიან ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში. მიუხედავად ამისა, როგორც აჩვენებს დაკვირვებები, მითითებული სტილების გამოყენების სიხშირე განსხვავებულია. ყველაზე გავრცელებულია დემოკრატიული სტილი. მენეჯერი რომ გახდეს და დარჩეს ლიდერად უნდა შეიგრძნოს სიტუაცია და საქმიანობის ისეთი სტილი აირჩიოს, რომელიც სჭირდებათ მის ქვეშევრდომებს. ამასთან დაკავშირებით აუცილებელია საკუთარი მიდრეკილების გამოვლენა ადამიანებთან ურთიერთობებისას.

**ნაირა ღვებაშვილი,**  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
ასოცირებული პროფესორი  
**თამარ ლამბაშიძე**  
საქართველოს შოთა რუსთაველის  
თეატრისა და კინოს სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

გამოყენებული ლოტირატურა:

1. Волков Н.Н .Сто страниц о бизнесе М., 2008
2. В. Зигерт. Лючия Ланг „Руководитель без конфликтов“ Экономика М., 2000
3. Джинни Г. Скотт. Сила ума (пер с англ) М., 2000
4. Друкер П. Ф . „Задачи менеджмента В XXI веке“ М., 2000
5. 10. Виханский О. Наумов А. практикум по курсу менеджмент М., 2004

Resume

**LEADERSHIP INTERPRETATIONS IN THE MODERN MANAGEMENT**

Tamar Ghambashidze, Naira Ghvedashvili

Leadership abilities and especially leadership skills develops at the process of purposeful activities. Leader is an essential part of social group. As soon as any unity of human comes up, the leader appears in its structure. The hierarchy of leaders is formed where the functions of the group is more growing and expending the spheres of its activities. Here the "formal" and "informal" leaders begin to act. The firsts take the authority to rule the people, through the further judiciary institutions; the seconds become leaders through recognition of the surrounding people.

There are two competitive opinions about leadership abilities. According to the first opinion people must be born as a leader and it is a hopeless task to bring up someone as a leader. According to the second opinion the abilities of leader are developing. It is true that for this is required certain types of physiological data: strict attention, good memory, inclination towards productive thinking and etc.