

# ლიდერობისა და ხელმძღვანელობის ცნებების გაგებასთან დაკავშირებული შეხედულებები

## აბსტრაქტი

ლიდერობისა და ხელმძღვანელობის ფენომენებს აქვთ განსხვავებული ბუნება, ისინი შეიძლება განხილული იქნეს, როგორც პიროვნებათაშორისი პროცესების გამოვლინება, რომლებიც რეალიზდება განსხვავებული არხებით. მართვა და ლიდერობა არის ადამიანთა ორგანიზების ორი განსხვავებული გზა. მენეჯერი იყენებს ფორმალურ და რაციონალურ მეთოდს, მაშინ როდესაც ლიდერი აღძრავს გრძნობებსა და ემოციებს.

**საკვანძო სიტყვები:** ლიდერობა. მენეჯერი და ლიდერი. ლიდერის ინტუიცია. ეფექტიანი მმართველობა.

## VIEWS ON UNDERSTANDING OF LEADERSHIP AND LEADERSHIP CONCEPTS

**Kakhi Kopaliani** - Doctor of Psychology,  
Associate Professor of Sokhumi State University  
**Irma Dikhaminjia** – Doctor of Economics,  
Associate Professor of Sokhumi State University

## ABSTRACT

Leadership and leadership phenomena have different nature, they can be considered as the manifestation of interpersonal processes that are realized by different channels. Management and leadership are two different ways of human organization. The manager uses formal and rational methods, while the leader moves the feelings and emotions.

**Keywords:** Leadership. Manager and leader. Leader's intuition. Effective governance.

მრავალი კანონზომიერება, რომელიც აღმოჩენილია ლიდერობის შესწავლის დროს, სავსებით მიესადაგება ხელმძღვანელობის ანალიზსაც. ლიდერობის თეორიის მკვლევარებმა (მ. ვებერი, ჯ. მაკგრეგორი, რ. ლაიკერტი, ფ. ფიდლერი, ზ. ფროიდი, რ. ბეილსი, ბ. პარიგინი და სხვები) დაიწყეს ლიდერებსა და ხელმძღვანელებს შორის ურთიერთობების კვლევა, მათ ნაშრომებში ვკითხულობთ: "ჩვენ რომ ვიარსებოთ 21-ე საუკუნეში გვეჭირდება არა მენეჯერების არამედ ლიდერების ახალი თაობა, მათ შორის დიდი განსხვავებაა. ლიდერები იპყრობენ გარემომცველ რეალობას (ცვალებადს და განუსაზღვრელს), რომელიც ზოგჯერ ჩვენს წინააღმდეგადაც ილაშქრებს და აუცილებლად დაგვამარცხებს ამის ნება რომ მივცეთ".

ხელმძღვანელობა, ლიდერობა კვლევის საგნად იქცა XX საუკუნის 20-იანი წლებიდან, როცა დაიწყო მართვის მეცნიერების შესწავლა. მაგრამ მხოლოდ 30-50-იან წლებში ჩამოყალიბდა სისტემური წარმო-



**კახი კოპალიანი**

სოხუმის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის სოციალურ და  
პოლიტიკურ მეცნიერებათა  
ფაკულტეტის ასოცირებული  
პროფესორი



**ირმა დიხამინჯია**

სოხუმის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და  
ბიზნესის ფაკულტეტის  
ასოცირებული პროფესორი

დგენა ლიდერობის ცნების შესახებ. ხელმძღვანელის საქმიანობის ფსიქოლოგიური შინაარსის შესასწავლად, მნიშვნელოვანია ლიდერობის მექანიზმის ცოდნის გამოყენება, მაგრამ მხოლოდ ამ მექანიზმის ცოდნა არავითარ შემთხვევაში არ იძლევა ხელმძღვანელის საქმიანობის სრულ დახასიათებას. ამიტომ, ჯერ უნდა

მოხდეს ლიდერობის მექანიზმის საერთო მახასიათებლების გამოვლენა, ხოლო შემდეგ ხელმძღვანელის კონკრეტული საქმიანობის ჩარჩოებში ამ მექანიზმის ინტერპრეტირება. ამ თვალსაზრისით, ვფიქრობთ, საინტერესო იქნება გვეჩვენა, თუ რა განსხვავებაა და რა საერთო აღნიშნულ ფენომენებს - ლიდერობასა და ხელმძღვანელობას - შორის.

ფ. ფიდლერი, კ. ბერდი, რ. ბელსი, რ. სტოგდლი, „ლიდერის“ და „ხელმძღვანელის“ ცნებას აიგივებენ ერთმანეთთან, ხოლო რუსი მეცნიერ-მკვლევარები ს. ბაგრეცოვი, ბ. პარიგინი, ლ. უსმანსკი ამ ორ ცნებას დამოუკიდებელ კონტექსტში განიხილავენ. მათი აზრით: 1) ლიდერობა ძირითადად დაკავშირებულია შიგა ჯგუფური, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობათა დარეგულირებასთან, რომელიც არაოფიციალურ ხასიათს ატარებს, მაშინ, როცა ხელმძღვანელობა სოციალური ორგანიზაციების ჩარჩოებში ურთიერთობათა რეგულირების საშუალებას წარმოადგენს; 2) ლიდერობა მიკროგარემოს ფენომენს წარმოადგენს, ხოლო ხელმძღვანელობა - მაკროგარემოს ელემენტს, რომელიც პასუხობს სისტემას, რომელშიც სოციალური ურთიერთობები დომინირებს; 3) ლიდერობა უპირატესად აღმოცენებულია და ფუნქციონირებს სტიქიურად, ხელმძღვანელობა კი წარმოადგენს სოციალური ორგანიზაციების და ინსტიტუტების საქმიანობათა მიზანმიმართულ და კონტროლირებად პროცესს; 4) ლიდერობის განგანსხვავებით ხელმძღვანელობა - უფრო სტაბილური მოვლენაა, რომელიც ნაკლებად ექვემდებარება ჯგუფის წევრთა აზრებისა და გუნება-განწყობილების ცვლილებებს; 5) ხელმძღვანელობის პროცესი ხასიათდება განსხვავებულ სანქციათა გაცილებით მეტი გარკვეული სისტემების გამოყენებით, ვიდრე ამას ადგილი აქვს ლიდერობაში; 6) გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ხელმძღვანელობის სისტემაში ატარებს უფრო რთულ და მრავალგზის გაშუალებულ ხასიათს, ვიდრე ლიდერობის პირობებში; 7) ლიდერის საქმიანობა უპირატესად მიმდინარეობს მიკროგარემოს ჩარჩოებში, მცირე ჯგუფში, ხელმძღვანელობის მოქმედების სფერო უფრო ფართეა და სოციალური სისტემების განსხვავებულ დონეებს მოიცავს.

ხელმძღვანელობისა და ლიდერობის თავისებურ გაგებას გვთავაზობს ომარ შამათავა, რომლის მიხედვით ხელმძღვანელობა, როგორც სოციალური ჯგუფის წევრების მართვისა და ორგანიზაციის სოციალური პროცესი, ფორმალური არხით მიმდინარეობს, მას უფლებრივ-იურიდიული სტატუსი გააჩნია. ხელმძღვანელობა არის ჯგუფის საქმიანობისადმი სოციალური კონტროლის განხორციელების, ინდივიდთა უნარის მობილიზაციის სპეციფიკური სოციალურ-ფსიქოლოგიური საშუალება. ლიდერობა კი, როგორც სოციალური ჯგუფის წევრთა მართვისა და ორგანიზაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესი, სპონტანურ-არაფორმალური ხასიათისაა. მის შეიარაღებაშია ჯგუფის წევრთა ურთიერთგაგების „ურთიერთდამუხტვის“, სიმპატიის-ანტიპატიის, არჩევა-იგნორირების დაუნერელი კანონები.

ავტორი აგრეთვე საუბრობს ხელმძღვანელობასა და ლიდერობას შორის მკვეთრი მიჯნის დადგენის სიძნელის შესახებ. ის ეთანხმება გამონათქვამს, რომ „ხელმძღვანელობა ლიდერობის დამატებითი ფუნქციაა“ და დასძინს „უქველად, ლიდერობა ხელმძღვანელობასაც გულისხმობს“.

ამრიგად, ლიდერობისა და ხელმძღვანელობის ფენომენებს აქვთ განსხვავებული ბუნება, ისინი შეიძლება განხილული იქნეს, როგორც პიროვნებათაშორისი პროცესების გამოვლინება, რომლებიც რეალიზდება განსხვავებული არხებით.

თანამედროვე მსოფლიოში სულ უფრო მეტს საუბრობენ მენეჯერის როლის შესახებ. ამ თვალსაზრისით საინტერესო იქნებოდა გვეჩვენა თუ რა განსხვავებაა ლიდერსა და მენეჯერს შორის. მართვის საკითხებისადმი მიძღვნილ მსოფლიო ლიტერატურაში აღწერილია ასეულობით თვისება, რომელიც აუცილებელია მენეჯერისათვის ეფექტიანი მმართველობითი საქმიანობის განსახორციელებლად. ყველა მენეჯერს, გარდა ზოგადი თვისებებისა, გააჩნია მთელი რიგი

თანამედროვე მსოფლიოში სულ უფრო მეტს საუბრობენ მენეჯერის როლის შესახებ. ამ თვალსაზრისით საინტერესო იქნებოდა გვეჩვენა თუ რა განსხვავებაა ლიდერსა და მენეჯერს შორის. მართვის საკითხებისადმი მიძღვნილ მსოფლიო ლიტერატურაში აღწერილია ასეულობით თვისება, რომელიც აუცილებელია მენეჯერისათვის ეფექტიანი მმართველობითი საქმიანობის განსახორციელებლად. ყველა მენეჯერს, გარდა ზოგადი თვისებებისა, გააჩნია მთელი რიგი



პიროვნული თვისებები. მენეჯერთა პიროვნული თვისებების დარგში კვლევებმა, მათი მუშაობის გამოცდილების შესწავლამ, საშუალება მისცა მეცნიერებსა და ანალიტიკოსებს გამოეველინათ მენეჯერის პიროვნული თვისებები, რომელიც აუცილებელია წარმატებული და ეფექტიანი მართვისთვის. ასეთ თვისებებს მიეკუთვნება – ლიდერობა.

მრავალი მკვლევარი იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ლიდერის და მენეჯერის როლები მსგავსია და არაიდენტური, თანამშრომელი შეიძლება კარგი მენეჯერი იყოს მაგრამ, შესაძლოა, ლიდერად მან ვერ ივარგოს. „მენეჯერები არიან ისინი, ვინც საქმეებს სწორად აკეთებს, მაშინ როდესაც ლიდერები არიან ისინი, ვინც სწორ საქმეებს აკეთებენ“. ეს იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერები იყენებენ წიგნებიდან მიღებულ ცოდნას და მისდევენ ორგანიზაციის პოლიტიკას, ხოლო ლიდერები უფრო მეტად ეყრდნობიან თავიანთ ინტუიციას, რაც თავის მხრივ, შესაძლოა ორგანიზაციისათვის უფრო მომგებიანიც იყოს. ლიდერის წარმატებებზე მსჯელობენ არა იმის მიხედვით, თუ რას აკეთებენ ისინი, არამედ, როგორ აკეთებინებენ ამას სხვა ადამიანებს. ლიდერი უფრო მოტივირებულია, ვიდრე მენეჯერი. ცნობილია, რომ ადამიანებს უფრო მეტად ემოციები მართავენ და არა გონება. აქედან გასაგები ხდება, თუ რატომაა, რომ გუნდს ყოველთვის ურჩევნია გაჰყვეს ლიდერს.

ლიდერს მიჰყვებიან, ხოლო მენეჯერი კი მართავს. ლიდერს ადამიანი ბუნებრივი არჩევანით მიჰყვება, ხოლო მენეჯერს იგი უნდა დაემორჩილოს. მენეჯერმა, შესაძლოა, მოიპოვა თავისი თანამდებობა ორგანიზაციის ერთგულებისა და მასში ხანგრძლივად მუშაობის შედაგად და არა თავისი ლიდერული მუშაობის გამო. ლიდერს კი, შესაძლოა, სულ არ გააჩნდეს ორგანიზაციული უნარ-ჩვევები, მაგრამ თავისი ხედვით ახერხებდეს ადამიანების გაერთიანებას.

მენეჯმენტი, როგორც წესი, შედგება ისეთი ადამიანებისაგან, რომლებიც თავიანთ სფეროში საკმაოდ გამოცდილები არიან და წლების მანძილზე მუშაობდნენ ორგანიზაციაში. მათ იციან, თუ როგორ მუშაობს ორგანიზაციული სისტემის თითოეული ელემენტი და კარგი ტექნიკური ცოდნით არიან აღჭურვილნი. ლიდერი კი შესაძლოა იყოს სრულიად ახალი პირი ორგანიზაციაში, გააჩნდეს ბრწყინვალე ახალი იდეები, მაგრამ არ ჰქონდეს გამოცდილება და სიბრძნე.

ლიდერობა არის რთული პროცესი, რომლის მეშვეობით პიროვნება ახდენს სხვებზე გავლენას მისი, მიზნის, ან ამოცანის მისაღწევად და მიმართავს ორგანიზაციას ისეთნაირად, რომ ის უფრო შეკრული და ჰარმონიული იყოს. პიროვნება წარმართავს ამ პროცესს მისი ლიდერული თვისებების გამოყენებით (რწმენა, ფასეულობები, ეთიკა, ხასიათი, ცოდნა და უნარები). თუმცა მენეჯერის, ზედამხედველის ან უფროსის თანამდებობა იძლევა ორგანიზაციაში გარკვეული ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო ძალაუფლებას, ეს ძალაუფლება არ აქცევს ადამიანს ლიდერად. ლიდერობა ადამიანებს მიზნებისა და ამოცანების შესრულების სურვილს უჩენს მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელები უბრალოდ



მიუთითებენ ადამიანებს ამ მიზნებისა და ამოცანების შესრულებაზე.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მართვა და ლიდერობა არის ადამიანთა ორგანიზების ორი განსხვავებული გზა. მენეჯერი იყენებს ფორმალურ და რაციონალურ მეთოდს, მაშინ როდესაც ლიდერი აღძრავს გრძნობებსა და ემოციებს.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Fielder F.E. A Theory of Leadership. McGraw-Hill, 1967.
2. Stogdill R.M. Handbook of Leadership. Free Press, 1974.
3. კ. კოპალიანი. ლიდერობის როლური დიფერენციაციის პიროვნებათაშორისი დეტერმინანტები მოზარდ ფეხბურთელთა გუნდებში. სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის შრომები. თბილისი 2015
4. К.Копалиани. Ролевая дифференциация лидерство в юношеских спортивных командах. КАВКАЗОВАДЕНИ7Е №3. 2003.
5. K. Kopaliani. Peculiarities of the Motivation of Achievement in Adolescents. BULLETIN OF THE GEORGIAN AKADEMY OF SCIENCES. 168, №3, Tbilisi 2003.
6. ი. დიხამინჯია, ცვლილებათა ლიდერები., სსუ II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები. თბილისი., 2017 წლის 3-4 მაისი.
7. ი. დიხამინჯია., ლიდერობა, როგორც ეფექტიანი მენეჯმენტის ინსტრუმენტი., თსუ საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალები. 2012 წ. 6-7 აპრილი.