

უნივერსიტეტი გეომედი

გ. ამყოლაძე, ი. ამყოლაძე

ლიდერობა. უნარები, სტილი და
მეთოდები

თბილისი 2014

უნივერსიტეტი გეომედი

გ. ამყოლაძე, ი. ამყოლაძე

ლიდერობა. უნარები, სტილი და
მეთოდები

სახელმძღვანელო ბიზნეს-ადმინისტრირების
მიმართულების სტუდენტებისა და
მაგისტრანტებისათვის

თბილისი 2014

წიგნში მოცემულია ლიდერობასთან დაკავშირებული საკითხები, ლიდერობის ირგვლივ ჩამოყალიბებული მრავალსახა მიდგომები, სამეცნიერო შრომებში დახასიათებული ლიდერთა სახეები და მათი გამორჩეული ხასიათი. ავტორთა სურვილია მიაწოდონ ქართველ მკითხველს ლიდერობის შესახებ მსოფლიოში ცნობილი მეცნიერების გამოკვლევები, პირადი გამოცდილებები და ამით დააკმაყოფილონ მისი ინტერესი ლიდერობის ფენომენტთან დაკავშირებით.

განკუთვნილია მაგისტრანტებისათვის. ვფიქრობთ, წიგნი დიდ დახმარებას გაუწევს ლიდერობის საკითხებით დაინტერესებულ ფართო მკითხველსაც.

რედაქტორი: პროფ. მაია ლომსაძე-კუჭავა;

რეცენზენტები:

ნანა ლიბრაძე - საქართველოს ტექნიკური

უნივერსიტეტი პროფესორი;

ნატალია ხარაძე - თბილისის ივ. ჯავახიშვილის

სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის

ასოცირებული პროფესორი;

წიგნი ეძღვნება ჩემს შვილიშვილებს:

ეკოს, ალექსანდრეს, კატერინას და ელენეს.

გ. ამყოლაძე

შინაარსი

შესავალი	6
თავი 1. მმართველობა და ლიდერობის პიროვნული თეორია	10
1.1. მმართველობის განვითარება	10
1.2. ლიდერობა - პიროვნების განვითარების სახეობა	17
1.3. ლიდერობის პიროვნული თეორია	25
1.4. ლიდერობა და მმართველობის მეთოდები	32
1.5. მმართველობის მეთოდი პიტერ-უოტერმენის მიხედვით (7S სქემა)	37
თავი 2. ლიდერის როლი, სტრატეგია და ფუნქციები	42
2.1. ლიდერის სტრატეგიის თავისებურებები	42
2.2. ლიდერის როლი	51
2.3. ლიდერის ფუნქციები	59
2.4. ლიდერის გამოვლენის სიტუაციები	73
თავი 3. ლიდერობის უნარები და სახეები	83
3.1. ეფექტიანი ლიდერობის უნარები	83
3.2. თვითშეგონების უნარი	91
3.3. თვითკონტროლის უნარი	94
3.4. მოტივაციის უნარი	97
3.5. ემპათია - განცდის გაზიარების უნარი	100
3.6. სოციალური უნარ-ჩვევები	103
3.7. მმართველურ სიტუაციებში ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების წესები	107
3.8. მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი	114
3.9. ლიდერობის სახეები	120
3.10. ავტორიტარული სტილი	126
3.11. ავტორიტეტული სტილი	134
3.12. ამხანაგური ანუ პარტნიორული სტილი	137
3.13. დემოკრატიული სტილი	140

3.14.	სამაგალითო სტილი	142
3.15.	მსწავლებელი ლიდერის სტილი	144
თავი 4.	ლიდერის ეგოცენტრული სახე	150
4.1.	ლიდერის ეგოცენტრული სახის ძლიერი მხარეები	150
4.2.	მიმდევართა სიმრავლე	160
4.3.	ეგოცენტრული ლიდერის უარყოფითი მხარეები	162
4.4.	სწავლებაზე ავადმყოფური მიდგომა	167
4.5.	წყურვილი გაჯიბრებისა და როგორ ავიცილოთ მახეები	169
4.6.	როგორ ვიმუშაოთ ეგოცენტრული ლიდერის ხელმძღვანელობით	175
თავი 5.	ტესტები და სტუდენტთა გამონათქვამები ლიდერობაზე	178
5.1.	უნივერსიტეტ გეომედის ჯანდაცვის ეკონომიკისა და მენეჯმენტის ფაკულტეტის სტუდენტთა გამონათქვამები ლიდერობაზე	178
5.2.	ტესტები	184
	გამოყენებული ლიტერატურა	197

შესავალი

“გლობალურ ბაზრებზე კონკურენტუნარიანობისა და ზრდისათვის კომპანიებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ ინოვაციებსა და შემოქმედებას. იმისათვის, რომ ამას მიაღწიონ მათ (კომპანიებს) დასჭირდებათ ლიდერები, რომლებიც ფიქრობენ პირველ რიგში ადამიანებზე” ეს სიტყვები ეკუთვნის ინგლისელ მეცნიერს ჯონ ადაირს, რომელმაც სახელი გაითქვა მისი ნაშრომებით ლიდერობაზე. მან შექმნა ლიდერობის ორიგინალური მოდელი, რომელსაც იყენებდნენ და დღესაც წარმატებით იყენებენ ლიდერთა სწავლებისათვის. ამ მოკლე ამონარიდში ჩადებულია მთელი ფილოსოფია და შინაარსი ლიდერობაზე, როგორც ერთ-ერთ ძირითად მოვალეობაზე, არა მარტო ბიზნესში არამედ სახელმწიფო მართვასა და პოლიტიკაში.

ჯ. ადაირის გაგებით ლიდერი პასუხისმგებელია მასზედ, რომ დაეხმაროს ჯგუფს, შეასრულოს დასმული ამოცანა, შეკრას ჯგუფისაგან გუნდი და გაუკეთოს მოტივირება გადასცეს მის ცალკეულ წევრებს. ჯ. ადაირმა ჩამოაყალიბა ლიდერის საკვანძო ფუნქციები: დაგეგმვა, ინიციატივა, კონტროლი, მხარდაჭერა, ინფორმაციულობა და შეფასება. თავისი წიგნებით: “ეფექტიანი ლიდერობა” (1988წ) და “ლიდერობა ფოკუსირებულ მოქმედებაზე” (1989წ) დიდი როლი შეასრულა გასული საუკუნის 70-80 წლებში ლიდერობის განვითარების საქმეში.

ლიდერობა არ წარმოადგენს XX საუკუნის აღმოჩენას. ჩვენ ყველას გვითაცებდა ამბები გამოჩენილ მხედართმთავრებზე, პოლიტიკურ მოღვაწეებზე, გმირებზე, რომლებმაც თავი გამოიჩინეს თავის საგმირო საქმეებითა და საქმიანობებით, რაც ლეგენდებად გადმოიცემოდა თაობებს წინაპრებიდან. დღეს ლიდერობაზე გამოშვებულია დიდი რაოდენობის სამეცნიერო ნაშრომი, მიმდინარეობს მეცნიერული კვლევები. მრავალი ნაშრომი ადასტურებს დიდ ინტერესს ლიდერობაზე. თავისთავად ცხადია ამ გამოკვლევებსა და ნაშრომებში აქცენტი კეთდება მასზედ, თუ როგორ უნდა ხდებოდეს მართვა და წარმატების მწვერვალების მიღწევა. ლიდერობა თავისთავად ცხადია წარმოადგენს პიროვნების განვითარების ერთ-ერთ ძირითად მიმართულებას, შესაბამისად ინტერესიც ლიდერობის მიმართ კიდევ უფრო იმატებს.

ლიდერად შეიძლება მოიაზრებოდეს ბელადი, მეფე, მხედართმთავარი, ხალხიდან წარმოშობილი გმირი, მაგრამ ძალიან რთულია ჩავწვდეთ, თუ როგორ გავხდეთ ეფექტიანი ლიდერი. ნაპოლეონმა თქვა “ბელადი ესაა იმედებით მოვაჭრე”, ამერიკელმა მეცნიერმა უ. ბენისმა თქვა “ხელმძღვანელი აკეთებს ისე, როგორც საჭიროა, ლიდერები აკეთებენ რაც საჭიროა”.

ისე, როგორც მმართველის ხასიათის მიხედვით შეიძლება შეიქმნას მენეჯმენტის ახალი სტილი, ასევე რამდენი ლიდერიც არ უნდა გამოჩნდეს, თეორიაც იმდენივე ჩნდება. ლიდერად გახდომის რეცეპტი არ არსებობს, ეს შეუძლებელიცაა და ამიტომ წარმოადგენს

ლიდერობის კვლევის საფუძველს. სანამ ლიდერობას მიაღწევდეს მმართველი, მან უნდა გაიაროს საკმაოდ რთული გზა, შეიძინოს დიდი გამოცდილება, იყოს თანმიმდევრული და იქ სადაც ის საქმიანობს უნდა წარმოადგენდეს ლიდერს, მართვის იერარქიის ყველა საფეხურზე, მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მიიღოს ადამიანმა ლიდერის სტატუსი, არისტოტელე გადმოგვცემს “ის, ვისაც არ უსწავლია ხელქვეითობა (ქვეშევრდომობა) ვერ იქნება კარგი მეთაური.” ასევე, ორდუეი ტიდი (აშშ) გადმოგვცემს “ლიდერობა ადამიანებზე (ხელქვეითებსა და მიმდევრებზე) მიზანმიმართული გავლენა იმისათვის, რომ მოხდეს მათი ძალისხმევის გაერთიანება იმ მიზნების მისაღწევად, რომლებსაც ისინი იზიარებენ”.

ლიდერობის მოდელები ერთმანეთს ცვლიან, რაც გამოწვეულია ფირმების ტრადიციული ბრძანებლურ-ადმინისტრაციული მართვის სტრუქტურის ცვლილებით უფრო მოქნილი არაიერარქიული სტრუქტურებით, სადაც ნაკლებია მართვის საფეხურები და განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება ლიდერობის საკითხი.

XX საუკუნის 70-90 წლებში შესრულდა ლიდერობის პრობლემის მნიშვნელოვანი გამოკვლევები. შექმნილია მრავალი მოდელი, (რომლებსაც განვიხილავთ სახელმძღვანელოში) მეთოდი, სქემა, მითითებები. და დღეს კომპანიათა ხელმძღვანელებმა, როგორც არასდროს უნდა ეცადონ თავიანთ საქმიანობაში იმოქმედონ როგორც ლიდერებმა და მიმდევრებმა. სახელმძღვანელოში განხილულია ის გარემო, სიტუაციები, ქმედებები,

მმართველობის სახეები და გარემოებები, რომლებიც ხელს უწყობენ ლიდერის ჩამოყალიბებასა და განვითარებას.

სახელმძღვანელოს შესაქმნელად გამოყენებულია ქართული და მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მეცნიერთა კვლევები, გამონათქვამები და ნააზრალი, ასევე ჩვენი პირადი გამოცდილება, რაც დაგვიგროვდა სამეცნიერო და მმართველური კონსულტირების საქმიანობის პირობებში, რომლის დროსაც კონტაქტი გვქონდა რამდენიმე ასეულ ხელმძღვანელთან, რომლებსაც გააჩნდათ სხვადასხვა დონის მმართველური გამოცდილება.

მადლობას ვუხდით სახელმძღვანელოს რეცენზენტებს - პროფ. ნ. ხარაძესა და პროფ. ნ.ლიბრაძეს; სახელმძღვანელოს რედაქტორს პროფ. მ.ლომსაძე-კუჭავას.

თავი 1. მმართველობა და ლიდერობის პიროვნული თეორია

1.1 მმართველობის განვითარება

ცნობილია მმართველობის როლი, იგი არ დაწყებულა 100 წლის წინათ, ა.ფაიოლის, ფ.ტკილორის, ჰ.ფორდისა და სხვა მართვის მეცნიერების ჩამომყალიბებელთა შრომებით და საქმიანობით.

მმართველობას, ხელმძღვანელობას დიდი ისტორია აქვს და მისი შედეგია ის უნიკალური ნაგებობები, ტაძრები, შენობები, როგორცაა უნიკალური ეგვიპტური, პერუს, მექსიკური პირამიდები, ფლორენცის ქალაქმშენებლობა. რომის, საბერძნეთის და სხვა ქვეყნების კულტურისა და სახელმწიფო მნიშვნელობის სასახლეები; საქართველოში უფლისციხის, ვარძიის, ბაგრატის, გელათისა და სამონასტრო კომპლექსები, ისინი დღესაც გვაკვირვებს იწვევენ მნახველებში.

ჩვენ ვიცით, რომ პირამიდების მშენებლობა მიმდინარეობდა მსოფლიოს (დღევანდელი შებენიანობებითაც) ყველაზე საუკეთესო მმართველების მეშვეობით, რადგანაც მათ იმ პერიოდში არ გააჩნდათ სრული ინფორმაცია მშენებლობასთან დაკავშირებულ სამეცნიერო და პრაქტიკულ მიღწევებზე, რომელიც არსებობდა სხვა ქვეყნებში, ისინი შეზღუდული იყვნენ სატრანსპორტო და ამწე საშუალებებში, მაგრამ მიუხედავად ამისა შექმნეს ერთ-

ერთი მსოფლიო საოცრება. ამ მაგალითით ჩანს პრაქტიკულად განხორციელებული მმართველობის ხელოვნება.

მმართველობა, როგორც დისციპლინა წარმოიშვა, როდესაც ადამიანებმა დაიწყეს რეკომენდაციების დამუშავება და სისტემატიზირება იმისა, როგორ ვმართოთ უკეთესად. შედეგად წარმოიშვა მმართველობის თეორიები, რომლებიც უნდა შესწავლილ იქნას.

მმართველობის განვითარების საქმეში დიდი როლი შეასრულა ბიბლიური იოსების მიერ შექმნილმა სახელმწიფოს მმართველობის სისტემამ, რომელიც აქტიურად გამოიყენებოდა მრავალ ქვეყანაში და ნაწილობრივი ფრაგმენტებით გამოიყენება დღესაც.

ფირმებისა და საწარმოების დონეზე მმართველობის სხვადასხვა ფორმები გამოიყენებოდა, რომელთა თავისებური სისტემიზირება მოხდა XX საუკუნეში, როდესაც მრეწველობის განვითარების ტემპებმა სრულიად შეცვალა მრავალი ქვეყნის ეკონომიკა, აქედან გამოვარჩევდით აშშ, ინგლისს, გერმანიას, საფრანგეთს, რუსეთს და ა.შ.

სხვადასხვა დარგის ფირმებში მმართველობის ძირითად საფუძვლად მმართველობის დიდი მეცნიერი ა.ფაიოლი მიიჩნევდა საქმიანობის წინასწარ განჭვრეტას, ორგანიზაციას, მართვას, კოორდინაციასა და კონტროლს; ამ ფუნქციონირების ცოდნიდან და გამოყენებიდან მმართველს შეეძლო საკმარისად გამოკვეთილად განესაზღვრა როგორ უნდა დაკავებულიყვნენ ისინი თავიანთ მმართველურ საქმიანობაში.

ეს იყო ფაიოლის მრავალწლიანი მმართველობის საქმეში მიღებული გამოცდილებისა და აღმოჩენის შედეგი.

მმართველობაზე თავისი პრინციპული აზრი გამოთქვა მეცნიერული მენეჯმენტის შემქმნელმა ფ. ტეილორმა “მმართველობის პრინციპული მიზანი უნდა იყოს მაქსიმალური უზრუნველყოფა და დამქირავებლის წარმატებით და თითოეული დაქირავებული მომუშავეის წარმატებით.

დამქირავებელი ამ შემთხვევაში გამოდის როგორც მესაკუთრე, რომელსაც დაქირავებული ჰყავს მმართველობის ხელმძღვანელად ლიდერი, ხოლო მას საქმიანობის წარმართვისა და თანამშრომლობისთვის მოწვეული ჰყავს დაქირავებული ხელმძღვანელები და მომუშავეები, შესაბამიად დამქირავებლის (მესაკუთრე და ლიდერი) “მაქსიმალური წარმატება ამ შემთხვევაში არ ნიშნავს მაქსიმალურ მოგების მიღებას მოკლევადიან პერიოდში, არამედ ფირმის ყველა მიმართულების მიღებას მოკლევადიან პერიოდში, არამედ ფირმის ყველა მიმართულების განვითარებას მუდმივი წარმატების მდგომარეობამდე. მმართველობისა და მომუშავეთა ურთიერთ-დამოკიდებულება და მიზნის მისაღწევად მათი საერთო ერთობლივი მუშაობის აუცილებლობა-ესაა ყველა მონაწილის წარმატების უზრუნველყოფა.

ტეილორი თვლიდა, რომ ამ შედეგების მიღწევა შეიძლება თუ აუცილებლად თავიდან ავიცილებთ სამ ძირითად პრობლემას, რაც გათვალისწინებული უნდა იყოს ნებისმიერი დონის ლიდერის მიერ.

მომუშავეთა მცდარი შეხედულებაა - ნებისმიერი მწარმოებლების მიღწევა აუცილებლად იწვევს უმუშევრობას;

არასრულყოფილი მართვის სისტემა, რაც მომუშავეებს აიძულებს შეამცირონ მწარმოებლობა, საკუთარი ინტერესების დაცვის მიზნით;

არა ეფექტიანი შრომის მეთოდები, რაც იწვევს დიდ ხარჯებს და მოქმედებს მოგებაზე. ამ პრობლემების თავიდან აცილება შეიძლება თუ მმართველობა იხელმძღვანელებს ოთხი ფუძემდებლური პრინციპებით (ფ.ტეილორის მიხედვით).

1. მუშაობაზე (საქმიანობაზე) მეცნიერების განვითარება. ესაა სამუშაოს გამოკვლევა, რის საფუძველზეც მომუშავეს ეცოდინება მისი სამუშაო მოცულობა, მწარმოებლობის დონე, ანაზღაურების სიდიდე და ისიც თუ ამ გეგმიურ მონაცემებს ვერ შეასრულებს რა ნაწილი დააკლდება მის შემოსავალს. დავალებების შემსრულებელს უნდა ჰქონდეს ოპტიმალური დრო და უზრუნველყოფილი იყოს ყველა აუცილებელი საშუალებებით

2. მომუშავის მეცნიერული შერჩევა და პროგრესული განვითარება. უნდა ხდებოდეს სისტემატიური შერჩევა, იმის დასარწმუნებლად, რომ ისინი (მუშები, ინჟინერი, მენეჯერი) ფლობენ საკმარის ფიზიკურ და იტელექტუალურ თვისებებს, რაც შესაძლებლობას აძლევს მათ მიაღწიონ მაღალ მწარმოებლობას. ამის შემდეგ საჭიროა მათთვის კვალიფიციური სწავლების ორგანიზება. მმართველობის ვალდებულებაა განავითაროს

მომუშავენი და მისცეს მათ საშუალება კარიერული ზრდისათვის.

3. სამუშაოებზე მეცნიერებებისა და მეცნიერულად შერჩეული და განვითარებული მომუშავეების ერთად თავმოყრა. რა გასაკვირიც არ უნდა იყოს მეცნიერული მენეჯმენტის მთავარი მოწინააღმდეგენი არიან მმართველობის წარმომადგენლები. მომუშავეთა უმრავლესობის მოტივაციაა და გამოხატავს მზადყოფნას თანამშრომლობაზე იმისთვის, რომ კარგად შეასრულონ სამუშაო მაღალი ანაზღაურების მიღების მიზნით.

4. მუდმივი და მჭიდრო ურთიერთობა მენეჯმენტისა და მომუშავეებს შორის. ყოველთვის არსებობს ხელმძღვანელთა და მომუშავეთა თითქმის თანაბარი პასუხისმგებლობა მმართველობისა და მომუშავეებს შორის. მენეჯმენტი ღებულობს თავის თავზე იმ სამუშაოებს, რომელთა შესრულებაზე ის უფრო გამოსადეგია ვიდრე მუშები. ე.ი. სპეციფიკაცია, დრო, მუშაობის მეთოდები, სამუშაოს შესრულებაზე კონტროლი, შედეგების მონიტორინგი. მოკლედ ძალზედ რთულია მოიძიო მომუშავეთა საქმიანობა, რომელსაც არ სჭირდებოდეს მენეჯერი და მმართველობა.

აქვე გვსურს მოვიყვანოთ რამდენიმე გამონათქვამი, რომლებიც ადასტურებენ მმართველობის ეფექტიანობას ასევე შეგვიძლია შევადაროთ მისი სხვადასხვა ასპექტიანი შესაძლებლობები:

უილიამ ოუჩი: გაანალიზა, თუ რომელი მმართველური გაკვეთილები მიიღოს ევროპამ და ამერიკამ იაპონური კომპანიებისაგან და თავაზობს

იდებებს, რომლებიც შეიძლება იყო ადაპტირებული და გამოყენებული თავის დროს (XXსაუკუნის ათიანი და ოციანი წლები).

საუკეთესო მმართველობის ხელოვნება გვიჩვენა ჰ.ფორდმა, რომელმაც თავის პრაქტიკულ საქმიანობაში ჩადო ის რაც ჰქონდა სხვებს, მან შეაერთა მანამდე შექმნილი მმართველობის ყველა პროგრესული იდეა, თავის ფილოსოფიასთან ტექნიკის, კომერციის და მენეჯმენტის საქმეში და შექმნა უზარმაზარი წარმოება და იგი თავის დროზე მსოფლიოში უშვებდა ყოველ მეორე ავტომობილს, ხოლო აშშ-ში წარმოებულისაგან ყოველი ხუთიდან სამი ფორდის კომპანიაში იყო წარმოებული. ჰ.ფორდი გახდა ლიდერი, აშშ-ს სიმბოლო, უმდიდრესი ადამიანი. ფორდთან, როგორც ლიდერთან დაკავშირებულია მმართველობის საუკეთესო იდეები, რომლებიც დაინერგა მის წარმოებაში:

შრომითი პრინციპების დაყოფა და სპეციალიზაცია, მუშაობისა და სპეციალისტების სწავლება, მსხვილი და მცირე საწარმოების შეფარდება, სხვადასხვა წესები მუშაობასა და მმართველობაზე, შრომის ნაყოფიერებაზე, დროის ფასზე, მუშებისა და მოსამსახურეების სტიმულირებაზე, თანამშრომელთა სოციალურ დაცვაზე და სხვა.

მმართველობის პროგრესიულებაზეა დამოკიდებული ფირმის განვითარება და ზრდა, მის მიერ ბაზარზე საკუთარი პროდუქციით ადგილი გაფართოება, იმიჯის ამაღლება, კონკურენტუნარიანი საქონელით კონკურენციის გაწევა, კვალიფიციური პერსონალის მომზადება და ეფექტიანად (მომგებიანად)

გამოყენება, მმართველური ჯგუფისა და მომუშავეების
ერთ გუნდად შეკვრა საერთო მიზნების მისაღწევად

1.2. ლიდერობა - პიროვნების განვითარების სახეობა

“პიროვნება არსებობს (შეიძლება წარმოიშვას) ურთიერთ კავშირებში, რომლებიც წარმოიშობა ინდივიდებს შორის ერთობლივი საქმიანობის (შრომის) პროცესში”.¹ ეს შეიძლება დავაკავშიროთ გრ.მენქიუს გამონათქვამს “ეკონომიკა ესაა სულ რაღაც ადამიანების ჯგუფი, რომლებიც ურთიერთკავშირში არიან თავისი ცხოვრების პროცესში”.

თუ ეკონომიკა ეს არის ინდივიდების მოქმედების გამოხატვა, პიროვნება, რომელიც წარმოიშვება ინდივიდებს შორის ერთობლივი საქმიანობით, მაშინ ორივე შემთხვევაში ამ ურთიერთქმედების დროს იქმნება საგნები, საქონელი და სხვა, რაც წარმოადგენს ამ ურთიერთობების მიზანსა და საფუძველს. ყველა შემთხვევაში პიროვნება არ შეიქმნება თუ არ არსებობს ინდივიდებს შორის ურთიერთკავშირი, ქმედებები რაღაც ინტერესის ირგვლივ, რაღაც მიზნის მისაღწევად.

ადამიანის მიერ ადამიანისათვის საჭირო საგნის, საქონლის შესაქმნელად და მომსახურების გასაწევად. შესაბამისად ეკონომიკა ამ შემთხვევაში წარმოადგენს პიროვნებების წარმატების შედეგს.

პიროვნების განვითარება იწყება ადამიანებს შორის ურთიერთობებით, იმით თუ როგორია თითოეული ინდივიდის ურთიერთობა მეორეს მიმართ, ერთმანეთს შორის, ამ ურთიერთობით შექმნილი საგნის, საქონლის ან მომსახურების მიმართ, იმ ორგანიზაციის (ფირმის) მიმართ, რომლის მიზანი და ინტერესი უნდა

წარმოადგენდეს (ფორმალურ პირობებში) ფირმაში მომუშავე ინდივიდების მიზანსა და ინტერესს.

ამგვარად ჩვენი მიდგომით დავადასტურეთ, რომ ადამიანებს შორის (საზოგადოებრივი) ურთიერთობებით ხდება პიროვნების შექმნა. (პიროვნებებად არ იბადებიან, პიროვნებად ხდებიან) იქ სადაც მოხდა მისი ფორმირება, როგორც პიროვნებისა, ანუ მისი საქმიანობით, მრავალსახიანი საქმის ცოდნით თავისი და ფირმის მიზნებისა და ინტერესების განხორციელების მიღწევისათვის.

პიროვნების ჩამოყალიბება ხდება საქმიანობის განვითარებით, ფირმის კონკრეტული საქმეების წარმართვით, მმართველობის ფორმითა და იმ კავშირურთიერთობებით, რომლებიც ქმნიან პიროვნებებს, პიროვნების ამ შემთხვევაში ფირმის ლიდერის თვისებების განვითარების საფუძველს. იმის გამო, რომ ლიდერი ესაა პიროვნების განვითარების საფუძველი გვსურს პიროვნება დავახასიათოთ სამი მიმართულების მიხედვით:

1. მისი (პიროვნების) შემადგენელ ნაწილებად

2. მათ მიერ გამოწვეული გრძნობებისა და ემოციებით

(თვითშეფასება)

3. საქციელის, რომელიც მათ მიერაა გამოწვეული (თავის თავზე ზრუნვა და თავის დაცვა).

პიროვნების შემადგენელი ელემენტები იყოფა: ფიზიკურ, სოციალურ და სულიერ პიროვნებად. აქედან ჩვენთვის საინტერესოა სოციალური მხარე. რადგანაც “ადამიანს გააჩნია იმდენი სოციალური პიროვნება, რამდენიც ინდივიდი შეიცნობს მასში და აქვთ მათზე

წარმოდგენა.”ეს უკავშირდება ლიდერის ფირმის საქმიანობასთან დაკავშირებული ურთერთობებს, ეს იქმნება მომწოდებლებთან კავშირი, მარკეტოლოგების გამოკვლევების საფუძველზე კონკურენტებთან ერთიერთობა, კონფერენციები, პრეზენტაციები, მოლაპარაკებებსა და გარიგებებში მონაწილეობა, ფირმის შიგა და მომცველი გარემოს გავლენების გათვალისწინებით; ამის გარდა პიროვნება-ლიდერი უნდა წარმოვიდგინოთ მეგობრების, ამხანაგების, ოჯახის წევრების, ნათესავების და სხვათა წრეებში; წარმოსადგენია მისი ურთერთობები ინვესტორებთან, ბანკებთან, ბირჟებთან, სახელმწიფო ორგანოების წარმომადგენლებთან და სხვა ადამიანთა ჯგუფებთან, რომელთაც აზრებს იგი ითვალისწინებს. ამგვარად ხდება ლიდერი პიროვნების სოციალური პიროვნების რამდენიმე პიროვნებად დანაწილება. ნებისმიერ სოციალურ ჯგუფებსა და გუნდებში ყოველთვის ვლინდება ავტორიტეტული პიროვნება (ლიდერი). ეს წარმოადგენს ამ ჯგუფის წევრების წარმმართველ მოტივს მისი საქმიანობის შესაქებად ან გასაკრიტიკებლად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს პიროვნება ითვლებოდა გუნდის (ჯგუფის) წევრების მიერ ხელმძღვანელად არჩეული და თავისთავად გამოხატავდა მათ სურვილს გაძლოლოდა საქმიანობის წარმართვას.

ჯგუფის ან გუნდის (გარემოს) აზრი წარმოადგენს პიროვნების ცხოვრებაში განვითარების ძლიერ მხარდამჭერს. თუ ამ პირობას გავითვალისწინებთ, მაშინ გუნდის წევრების სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება დამოკიდებულია ამ

ურთიერთობებში შექმნილი პიროვნების მზაობაზე თავისდროულად უშეცდომოდ, გონივრულად და სამართლიანად წარმართოს გუნდის საქმიანობა ფირმის ინტერესების გათვალისწინებით.

ჩვენ მხედველობაში გვყავს ადამიანი, რომელიც როგორც პიროვნება ჩამოყალიბდა და განვითარდა გუნდთან ერთად. მას, როგორც ემპირიულ პიროვნებას გააჩნია ფართო დიაპაზონი, რომელმაც თავისი უნარებით, ხერხებითა და ძალით ყოველთვის აღწევს წარმატებას, იგი ხდება საზოგადოებაში გამორჩეული, ფირმაში ლიდერად მიჩნეული უზრუნველყოფილი კარიერული წინსვლითა და მატერიალური მდგომარეობით, გარშემოხვეულია პირველ რიგში თანმიმდევრებით, რომლებიც მიჰყვება მას ფირმის მიზნებისა და საქმიანობის წარმატებით წარმართვის საქმეში.

ამ შეფასებითა და მიღწეული წარმატებისა და აღიარების ფონზე მინდა გამოვიყენო ამერიკელი მეცნიერ-ფსიქოლოგის მიდგომა სულიერ პიროვნებაზე, რომელიც ჩვენს მაგალითში გამოჩენილი ლიდერია და მისი თვითპატივისცემა და კმაყოფილება ცხოვრებაში გამოკვეთილია იმ საქმით, რომელსაც იგი თავის თავს მიაკუთვნებს.

ამის (თვითპატივისცემის) განსაზღვრა ხდება პიროვნების ნამდვილი უნარების (შესაძლებლობების) ფარდობით პოტენციალურთან, სავარაუდო წილადით, რომლის მრიცხველი გამოხატავს პიროვნების ნამდვილ წარმატებას, ხოლო მნიშვნელი მის მისწრაფებას. ამ შემთხვევაში თუ მრიცხველი იზრდება და მნიშვნელი მცირდება წილადი ანუ თვითპატივისცემა იზრდება.

ცნობილია, ლიდერის ცხოვრების სირთულე, რაც გამოწვეულია მრავალსახა და მრავალფეროვანი ფაქტორებით დაკავშირებული არა მარტო ლიდერის პირად ცხოვრებასა და მის სულიერ მდგომარეობასთან, ასევე იმ ადამიანების პირად ცხოვრებასა და ერთობლივ საწარმოო თუ სხვა საქმიანობასთან, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია ფირმის ინტერესებთან, მიზნებთან და სხვა შიგა და გარე ფაქტორებთან.

შესაბამისად ლიდერის საქმიანობა სიტუაციებიდან გამომდინარე შეიძლება იყოს წარმატებულიც და ზარალიანი, მმართველობა ეფექტიანი და უღიმღამო, ურთიერთობები ან მეგობრული ან მტრული და სხვა. ამიტომ, პიროვნების სხვადასხვა სახეები შეიძლება თავმოყრილი იყოს ერთ ლიდერში (ფიზიკური, სოციალური, სულიერი) და აქედან გამომდინარე ადამიანის თვითპატივისცემის სახეებიც იქნება სხვადასხვა და იერარქიულად ასე იქნება განაწილებული: სულიერ-სოციალური-ფიზიკური.

პიროვნების სხვადასხვა სახეებს გააჩნიათ სხვადასხვა მოთხოვნები, როგორცაა -

ესთეტიკური, მორალური და ინტელექტუალური, რაც წარმოადგენს ადამიანებს შორის

განსხვავების საფუძველს. ზოგისთვის ერთი მოთხოვნილება იძლევა განუსაზღვრელ

ენერგიას, ზოგისთვის კი მეორე. ამასთან დაკავშირებით ადამიანი ქმნის თავისებურ განწყობას, რითაც ერთისათვის ენერგიის წყაროდ იქცევა მოთხოვნათა ერთი სისტემა, ხოლო მეორესთვის მოთხოვნათა მეორე სისტემა და ა.შ.

აქედან გამომდინარე, ლიდერი, რომელიც წარმოადგენს ფირმის საქმიანობის წარმართველს და მის მიერ საქმიანობასთან დაკავშირებული მოვლენები ფასდება იმასთან დაკავშირებით, თუ ფირმის რა მოთხოვნილებები უნდა დააკმაყოფილოს მან და როგორია ლიდერის განწყობა ურთიერთობის გასაგრძელებლად და შესაბამისად ფირმის ამოცანების წარმატებით შესრულებაზე.

ნებისმიერი ფირმის მოთხოვნილებები, ასევე ადამიანების მოთხოვნილებები სხვადასხვაა. ასეთი პირობების შემთხვევაში ლიდერმა უნდა განსაზღვროს თავისი მოქმედებები და შეაფასოს ისინი და გამოკვეთოს მათგან ის მიზანმიმართული ქმედება, რითაც მოხდება ფირმისა და ლიდერის მოთხოვნილებებზე თანაბარი ძალისხმევის გამოვლენა, რაც თავის მხრივ ერთობლივი საქმიანობის წარმატებით შესრულებაზე განწყობის საფუძველია.

ლიდერისა და ფირმის (მხედველობაშია ფირმის თანამშრომლები, რომელთა საქმიანობას წარმართავს ლიდერი) ერთობლივი მიდგომა ფირმის ამოცანების შესრულებაზე (ამ შემთხვევაში ვითვალისწინებთ საქმიანობის წარმართვაზე თანაბარ ხედვას), ასეთი პირობების საფუძველზე ჩვენი მიდგომა ლიდერის განწყობაზე ადასტურებს დ. უზნაძის მიერ დადასტურებულ და დამტკიცებულ თეორიას კერძოდ, მოტივაციის აზრი მდგომარეობს სწორედ ამ მიდგომით: „ გამოიძებნება და მოინახება სწორედ ისეთი მოქმედებები, რომელიც შეესაბამება პიროვნების ცხოვრებაში ძირითად დამკვიდრებულ განწყობას “.

ცნობილია ლიდერის საქმიანობის მრავალსახეობა და ისიც, რომ მას პარალელურად უწევს ხელმძღვანელობა გაუწიოს შემსრულებელთა სხვადასხვა გუნდებს, თავისთავად ცხადია გუნდებისა და ფირმის ინტერესების შესაბამისად დადგენილი ამოცანების შესასრულებლად.

ლიდერი ავლენს ქცევის სხვადასხვაობას. მისი მოქმედება და ქცევა პარტნიორებთან მოლაპარაკებისას სხვაგვარია, ვიდრე ბანკებთან ან მიმდევართა და შემსრულებლებთან ურთიერთობისას. ყველა შემთხვევაში მან ეს მოქმედებები უნდა შეასრულოს, მაგრამ ამისათვის აუცილებელი ხდება განწყობის არსებობა, ანუ სუბიექტს (ჩვენს შემთხვევაში ლიდერს ან ხელქვეითს) ჩამოუყალიბდა განსაზღვრული ქცევის განწყობა: აღსრულდა გადაწყვეტილების აქტი და ახლა საკითხი ეხება მის შესრულებას.

მეცნიერულად დადგენილია: „ მოტივის როლი მდგომარეობს იმაში, რომ ესა თუ ის ფიზიკური ქცევა გადაიქცევა განსაზღვრულ ფსიქოლოგიურ ქცევაში “. ასე ხდება, რომ ლიდერობის სხვადასხვა სახის პირობებში, ლიდერის მიდგომა ფირმის ამოცანების შესრულებასა და ამ საქმეში ხელქვეითთა მობილიზებისას აუცილებლობას წარმოადგენს მათთვის შესაბამისი განწყობის შექმნა, შეგულიანება, აყოლიება და სხვა, რათა შედეგზე ორიენტირებული გადაწყვეტილება დროულად იქნას შესრულებული. ამასთან ერთად ლიდერის ქცევაში ლიდერობის ზოგიერთ სტილში გამოიკვეთება ემპათიური მიდგომა, რითაც ლიდერი თანაგრძნობას გამოხატავს ხელქვეითთა ცხოვრებისა და საქმიანობის

მდგომარეობის მიმართ. ეს მისი სოციალური პოლიტიკის ნაწილია.

ცნობილია, რომ ფირმაში ლიდერის ქცევა, მოქმედება და საქმიანობის წარმართვა უშუალოდ დაკავშირებულია ფირმის შიგა და გარე ფაქტორების გავლენაზე ანდა მათ მიერ გამოწვეულ სიტუაციებთან. ლიდერი სწორედ ამ სიტუაციების გაანალიზებისა და მასზედ ამაღლების შედეგად ახდენს ამ სიტუაციების გამოყენებასა და რეგულირებას, რათა ფირმა გამოიყვანოს ან კრიზისული სიტუაციებიდან ან მიზანმიმართულად წარმართოს ფირმის ბაზარზე ორიენტირების პროცესი, ბაზრის არსებული ნაწილის გაფართოების მიზნით.

1.3. ლიდერობის პიროვნული თეორია

თეორია, რომელიც შეისწავლის ლიდერის ხარისხობრივ ან დამახასიათებელ თვისებებს ეწოდება პიროვნული, მოკლედ დიდი ადამიანების თეორია. მენეჯმენტზე ადრეულ გამოკვლევებში ძირითადი ყურადღება იყო გამახვილებული ხელმძღვანელთა შინაგან თვისებებსა და ხარისხზე, რითაც შემკული უნდა ყოფილიყო მმართველი.

პიროვნული თეორიის ადრინდელ გამოკვლევებში ითვალისწინებდნენ ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა პირადი თვისებები და ტალანტი, რომლებსაც უნდა ფლობდეს ლიდერი, ანუ საფუძვლად დადებული იყო მოწოდება „ ლიდერებად იბადებიან “. ამ გამარტივებული მიდგომით ფირმებს უბრალოდ უნდა ეპოვნათ ე.წ. მართვისათვის დაბადებული ადამიანები და გაენაწილებინა ისინი საჭიროების მიხედვით, მართვის იერარქიის საფეხურებზე. ასეთმა მცდარმა შეხედულებამ დიდად აზარალა ფირმები, იმიტომ რომ, თუ მათი შეხედულების რომელიმე კანდიდატი ვერ ფლობს ასეთ თვისებებს, ის ვერ გამოდგებოდა ხელმძღვანელად, ანუ ასეთს არც უნდა ეფიქრა, რომ საერთოდ დადგებოდა მისგან ხელმძღვანელი.

როგორც თეორიულმა და პრაქტიკულმა გამოცდილებამ დაამტკიცა დღემდე ვერავინ შეძლო მოეცა ზუსტი მახასიათებლები, რომლებიც უნდა გააჩნდეს ლიდერს. წარმატებული კომპანიები, რომელთა სათავეში დგანან დიდი მეწარმეები, ბიზნესმენები, ცოტას თუ იპოვნით, რომ ხალხის წინაშე იწონებდნენ თავს. ისინი მუშაობენ დღედაღამ

მუხლჩაუხრელად და ჩრდილში არიან. ასეთი მმართველების გენიალობა მათი მიღწევებია და არა გარეგნული გამოვლენები, თუმცა რაღაც დროის შემდეგ ისინი მაინც ცნობილები ხდებიან. პიროვნული თეორიები ითვალისწინებენ, რომ მმართველს უნდა გააჩნდეს ისეთი მახასიათებლები, რაც აუცილებელია ეფექტიანი ლიდერობისათვის.

ლიდერი - ადამიანი, რომელსაც ჯგუფში გააჩნია მაღალი პიროვნული და პროფესიული ავტორიტეტი, გავლენას ახდენს მთლიანად ამ ჯგუფის ქცევაზე და მის ცალკეულ წევრებზეც. ამგვარად, ლიდერობა ესაა მიზანმიმართული გავლენა ადამიანებზე (მიმდევრებსა და ხელქვეითებზე) იმისათვის, რომ გააერთიანოს მათი ძალისხმევა მიზნის მისაღწევად, რომელსაც ყველა იზიარებს.

მენეჯმენტის კლასიკოსები ამტკიცებენ, რომ ადამიანების უმრავლესობა მიისწრაფის მიეკუთვნებოდეს განსაზღვრულ მიზანმიმართულ ჯგუფს მაგ. კომპანიას, ეკლესიას, სამოქალაქო სამსახურს. კვლევების შედეგად უნდა ჩავთვალოთ, რომ ადამიანთა უმრავლესობას სურს, რომ ისინი მართონ და თანახმა არიან თავს გრძნობდნენ მიმდევრებად. მიმდევრებს სჯერათ, რომ მათი საქმიანობა მიდის კარგად და საქმე საიმედო ხელშია, მაშინ (ასეთ შემთხვევაში) ლიდერებმა უნდა დასძლიონ თავის თავში ცდუნება, რათა თავისი შეცდომების შედეგები მიმდევრებს არ გადააბრალონ.

ამჯერად განვიხილოთ სხვადასხვა ლიდერობის მკვლევართა მიერ გამოკვლეული ლიდერობის თვისებები:

- ორუდელი ტიდი (ამერიკელი მეცნიერი ბიზნესის, ეკონომიკისა და სოციალურ საკითხებში) იძლევა ეფექტიანი ლიდერის ხუთ მახასიათებელს:

- ფიზიკური და ნერვული დატვირთვა. ლიდერობა, ესაა ძალზე მძიმე დატვირთვა, ამიტომ ხელმძღვანელი უნდა ფლობდეს ენერჯის საშუალოზე მეტ რეზერვს.

- მიზნებისა და მიმართულების გაცნობიერება. მიზანმა უნდა შთააგონოს ხელქვეითები მის მისაღწევად.

- ენთუზიაზმი. ნამდვილი ლიდერები აღიქვამენ თავიანთ თავს, როგორც რაღაც განსაკუთრებული ძალის მქონე პირებს. ამ შინაგანი ენთუზიაზმის ტრანსფორმირება რაღაცნაირად ხდება მზრდანებლურ განკარგულებებსა და გავლენის სხვა ფორმებში.

- ზრდილობიანობა და მიმზიდველობა. მმართველისათვის უკეთესია უყვარდეთ, ვიდრე ეშინოდეთ. მისთვის აუცილებელია მიმდევართა მხრიდან პატივისცემა იმისათვის, რომ თავისუფლად მოახდინოს მათზე რეალური გავლენა.

- წესიერება და პატიოსნება. მმართველებმა უნდა დაიმსახურონ ხელქვეითთა ერთგულება.

2. ამერიკელი მკვლევარი რ. სმიტი და დ. რიკარდო სხვა მეცნიერებთან ერთად გამოჰყოფს ლიდერის განსაკუთრებულ, პიროვნულ, მახასიათებელ თვისებებს:

- საშუალოზე მაღალი ინტელექტუალური შესაძლებლობები, მაგრამ არა გენიის დონეზე. მეცნიერები ერთსულოვნად აღნიშნავენ, რომ ლიდერი თავისი გონებრივი თვისებებით მაღლა უნდა იდგეს თავის ხელქვეითებთან შედარებით, მაგრამ მაღალმა ინტელექტუალურმა დონემ შეიძლება უარყოფითი შედეგი მოგვცეს. ეს შეიძლება მოხდეს მართვის ძალიან

დაბალი დონის პირობებშიც. საინტერესოა, რომ ადამიანს, რომელსაც გონებრივ შესაძლებლობებზე სპეციალური ტესტური გამოკვლევებით აქვს კარგი მაჩვენებლები, ხშირად ისე არაა სასარგებლო, როგორც ის, რომელსაც შეუძლია რთული პრობლემების გადაჭრა და რთული სიტუაციების გაანალიზება.

- ინიციატივა, ანუ იმისი უნარი გააცნობიეროს მოქმედების აუცილებლობა და შემდეგ იმოქმედოს. ეს დახასიათება უშუალოდ დაკავშირებულია ენერჯიასა და სიცოცხლისუნარიანობაზე;

- დარწმუნებულობა, ანუ უნარი დაიჯეროს ის, რასაც აკეთებ. ხასიათის ეს თვისება დაკავშირებულია საზოგადოებაში ლიდერის ადგილის გაგებასთან, სურვილთან მიაღწიოს მიზანს. თავისთავად ცხადია დამაჯერებლობა დაფარული უნდა იყოს.

- უნარი დაინახოს სიტუცია და ამალღდეს მასზე, ესაა წარმატებული ლიდერის თვისება განიხილოს სიტუაცია ფართო სპექტრში, ხოლო შემდგომ გააგრძელოს კონკრეტული საქმის კეთება, რაც ხელს უწყობს მიზნის მიღწევას.

ჩვენი კვლევების საფუძველზე, რომელიც ჩავატარეთ სხვადასხვა დარგების მართვის სისტემაში, უმაღლესი მმართველობა ფასდებოდა შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით: მორალური თვისებები, საქმიანი თვისებები და ორგანიზატორული უნარები, პროფესიული ცოდნა, კომუნიკაბელურობა და მიზანდასახულობა, ნებისყოფის თვისებები.

არსებობს პიროვნული ხასიათის სხვა თვისებები, რომლებშიც შეიძლება იყოს ზოგადი, ყველასათვის

მისაღები, ამიტომ მკვლევარებმა დაიწყეს სხვა ფაქტორების ძებნა, რომელიც შეიძლება საქმეში წაადგეს წარმატებულ ტოპ-მენეჯერს. ინგლისელი მეცნიერი ჯონ ჰანტი (ლონდონის ბიზნეს-სკოლა) მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ ტოპ-მენეჯერების დამახასიათებელი პიროვნული თვისებები, რომლებიც ხელმძღვანელობენ სახელმწიფო და კერძო ორგანიზაციებს, განსხვავდებიან შემდეგი თვისებებით:

- იყო პირველი შვილი ან პირველი ვაჟი ოჯახში: როგორც წესი წარმატებას აღწევდნენ პირველი შვილები ვიდრე მეორე ან მესამე. აქ ჩვენ შეგვიძლია გავაკეთოთ კომენტარი, ამ დასკვნას ადასტურებს ამერიკელი მეცნიერი რ. ხიზრიჩის (ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლა), მაგრამ ამ მოვლენას რომ გააჩნდეს უპირატესი ადგილი საჭიროა მეტი ინფორმაციის დამუშავება.

- წარმატების ძლიერი სურვილი რომლითაც ხასიათდებიან ადამიანები, რომელთაც უყვართ ბრძოლა და სერიოზულად ეპყრობიან თავის კარიერას.

- ძლიერი ცხოვრებისეული ენერჯია, წინააღმდეგობის გაწევის თვისება, გულგაუტეხლობის თვისება, გაუძლოს შემოტევებს იერარქიულ საფეხურზე წინ წაწევის დროს.

- სიტუაციის პროგნოზირების უნარი გრძელვადიანი პერიოდისათვის (3-5წელი).

- მიზნისაკენ მისწრაფება, რომელიც არ გამოირცხავს ხელოვნური მიზნების ჩამოყალიბებას. პოლიტიკური აქტივობისაკენ სწრაფვა.

- ჩაკეტილობა: საქმიანობის შეზღუდვა მხოლოდ თავისი კომპანიის საზღვრებში, სადაც ლიდერები თავს გრძნობენ თავდაჯერებულად.

- დამოუკიდებლობა სამუშაოებისგან-ფსიქოლოგიური უნარი გამოჰყოს მნიშვნელოვანი ნაკლებად განსაკუთრებულისაგან, ცენტრალური პერიფერიულისაგან.

ინგლისელი მეცნიერის ჯონ ადაირის აზრით ლიდერის ყველაზე მნიშვნელოვან პიროვნულ თვისებებს მიეკუთვნება:

- უნარი, იმუშაოს ადამიანების დიდ ჯგუფთან;
- თვისება თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა განსაკუთრებული ამოცანების შესრულებაზე;
- დიდი მიზნების წარმატებით მიღწევის სწრაფვა;
- ადამიანთა გუნდების ხელმძღვანელობის გამოცდილება;
- ლიდერის კარიერის შუაში სხვადასხვა სახის საქმიანი ფუნქციების შესრულების გამოცდილება;

ავტორის სხვა გამოკვლევებში ჩამოთვლილია ლიდერობის სხვა თვისებებიც: ენთუზიაზმი, პატიოსნება, ენერჯია, რწმენა, გულღიაობა, გამბედაობა, შეუპოვრობა და წარმოსახვა.

მმართველის თვისებების ჩამოთვლა შეიძლება გაგრძელდეს, მაგრამ ყოველთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმას, თუ როგორაა ეს თვისებები შეთვისებული ერთმანეთთან, რომ მივიღოთ მაღალი დონის მმართველი, რომელიც ავითარებს უნარს

გამოცდილების საფუძველზე მართოს და განავითაროს თავისი ცოდნა მართვისა და ლიდერობის შესახებ.

უკანასკნელ პერიოდში ლიდერობის კვლევებმა პიროვნული თეორიიდან გადაიხარნენ სიტუაციური თეორიის მხარეზე, რომლის მიხედვით მმართველის თვისება და მისი ლიდერობის სტილი იცვლება და შესაბამისად ხდება იმის გამოვლენა როგორ ყალიბდება კონკრეტული სიტუაცია. მაგალითად ფირმის კრიზისული მდგომარეობის პირობებში აუცილებელია ენერგიული და კონსტრუქციული მმართველი, ხელმძღვანელობის ავტორიტეტული სტილით. ფირმის სტაბილური ზრდის პირობებში კი მოითხოვება ხელმძღვანელის სხვა ტიპი ,რომელიც უფრო იხრება დემოკრატიული მმართველობის ტიპისაკენ.

ლიდერობის სიტუაციის თეორიის მომხრეებმა დაამყარეს ეფექტიანი მართვის კავშირი ლიდერის სამ თვისებასთან:

- ჯანსაღი მსჯელობის უნარი და პრობლემის გადაწყვეტისას მისი წარმატებით გამოყენება;
- ემოციური მომწიფებულობის დონე (უნარი მართოს თავის ემოციები);
- ლიდერობაზე ძლიერი განწყობის არსებობა და წარმატების მიღწევა.

1.4. ლიდერობა და მმართველობის მეთოდები

ბიზნესსა და მეწარმეობაში მოქმედება თითოეულმა ადამიანმა იცის თავისი დაკვირვებებიდან და სხვათა გამოცდილებებიდან, რომ კვალიფიცირებულ მენეჯერს, რომელსაც გააჩნდა მაღალი ინტელექტუალური დონე და იგი დანიშნული იქნა ერთ-ერთ მაღალ თანამდებობაზე და ჩაუგდია საქმე, ასევე ვიცით პირიქით ნაკლებად ინტელექტუალურს, მარგამ საქმის საშუალოდ მცოდნეს, იგივე თანამდებობის მიღების შემდეგ დიდი წარმატებისთვის მიუღწევია.

ასეთი ისტორიები ბევრია და ეს კიდევ ერთხელ გვიჩვენებს, რომ ლიდერის პოზიციაზე, რომელიმე ხელმძღვანელის შერჩევა რომელსაც გააჩნია საჭირო თვისებები, მაინც ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება, შეიძლება შემთხვევითობაც, მაგრამ წარმატებული. ეს გამოწვეულია იმით, რომ ქცევის ინდივიდუალური სტილი თითოეულ ლიდერს (მენეჯერს) გამორჩეული აქვს. ზოგს ხმას ვერ ამოაღებინებ - მას ურჩევნია საქმეები აკეთოს, სხვები კი განცხადებებს აკეთებენ და საკუთარი თავის გამოჩენაზე ფიქრობენ.

ჩვენ ვიცით, რომ ლიდერები ძირითადად ყალიბდებიან მოქმედებასა და სიტუაციებში, რომელთა გამოყენება და მართვა მათ შეუძლიათ, ამიტომ სიტუაციიდან გამომდინარე ყალიბდება ლიდერობის სტილი. აქ შეიძლება განვიხილოთ რამდენიმე მაგალითი, რომელიც გვიჩვენებს სხვადასხვა სიტუაციას, რომლის მართვა უნდა მოახდინოს

ლიდერმა. მაგ. მოხდა ორი კარგი იმიჯის მქონე ფირმის შეერთება. აქ ხდება თანაბარი განათლების, პროფესიონალიზმის, სპეციალისტთა ინტერესების დაჯახება, მოსალოდნელია პიროვნებათაშორისი დონის კომფლიქტის წარმოშობა, საჭიროა გაერთიანების სათავეში იდგას ისეთი მმართველი, რომელიც ყურადღებიანია, რომელსაც გააჩნია ნაყოფიერი თანამშრომლობისა და დიალოგის უნარი. ანდა პირიქით, ფირმაში აუცილებელია ძირფესვიანი გარდაქმნები, აქ საჭიროა ძალაუფლების, ხისტი მოქმედების მოყვარული ხელმძღვანელი და სხვა.

არსებობს სხვადასხვაგვარი სიტუაციები, რომელთა თავისდროული მოგვარება შესაძლებელია, თუ გვეცოდინება რომელი მმართველობის მეთოდი უფრო მოსახერხებელია ფირმის საქმიანობის სარგებლიანად წარმართვის. მმართველობის მეთოდი ესაა ხელმძღვანელის გავლენის ხერხები ჯგუფზე ან ჯგუფის წევრებზე არსებული შესაძლებლობების სრულად გამოსაყენებლად ფირმის ამოცანების გადასაწყვეტად ან მიზნების მიღწევა მიზნით. ადამიანების ჯგუფზე გავლენა შესაძლებელია ორი გზით: იძულებით (თეორია X) ამ მოტივაციით (თეორია Y) პირველ შემთხვევაში ადამიანების ჯგუფს აიძულებენ შეასრულონ, ის რაც მათგან მოითხოვება, მეორე შემთხვევაში თვითონ ასრულებს მოთხოვნილს, რადგანაც ამ საქმეში თვითონ უფროა დაინტერესებული.

ადამიანთა ჯგუფზე გავლენის ამა თუ იმ ხერხის შესაბამისად შეიძლება განისაზღვროს ხელმძღვანელობის მეთოდები, როგორც

მარეგულირებელი და მასტიმულირებელი (მოტივაციური). პირველის საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები, (ისინი ცნობილია შემდეგი დასახელებით: ორგანიზაციულ-განმკარგულებელი, დირექტიული, სამართლებრივი, ძალაუფლებრივი და ა.შ). მასტიმულირებელი მეთოდები იყოფა ორ ჯგუფად: ეკონომიკური (მატერიალურად მასტიმულირებელი) და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები (ადმზრდელობითი, მორალურად მასტიმულირებელი).

ორგანიზაციულ - ადმინისტრაციული მეთოდის არსი მდგომარეობს შემდეგში - იგი პირდაპირ იყენებს ხელმძღვანელის ნების გავლენას ჯგუფზე. ამ დროს უსიტყვოდ უნდა სრულდებოდეს მისი ბრძანებები, განკარგულებები, მითითებები, თავისთავად ცხადია კანონის ფარგლებში.

ეკონომიკურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს გააჩნიათ ირიბი ზეგავლენის ხასიათი თანამშრომლებზე. მმართველობის აღწერილი მეთოდები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ცალ-ცალკე მათი გამოყენება შეუძლებელია. მმართველობის მეთოდების სხვადასხვაობა იმიტია განპირობებული, თუ ლიდერი ხელქვეითებსა და მიმდევრებზე გავლენის რა ხერხს გამოიყენებს.

მმართველობა (ხელმძღვანელობა) ინსტრუქციებისა და კონტროლის საფუძველზე. მართვის ამ მეთოდის დროს მმართველი ახდენს თავისი უფლებების დელეგირებას ხელქვეითებზე. ესაა მართვის ავტორიტარული სტილის სახე. ხელქვეითების აქტიურობა მინიმალურამდეა დაყვანილი და არც

ვითარდება. მმართველი ლიდერი თავის გავლენას ხელქვეითებზე ახდენს ინსტრუქციების, განკარგულებებისა და მითითებების მეშვეობით. მეცნიერულმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ ეს მეთოდი იძლევა კარგ შედეგს, მხოლოდ და მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გეგმები მკაფიოდაა განსაზღვრული, ყველა რესურსი ადგილზეა, ამუშავებულია და გამართულია ტექნოლოგიები. საჭიროა ლიდერის მკაფიო და ხარისხიანი მუშაობა.

მმართველობა დელეგირების საფუძველზე:

ეს მეთოდი პროგრესულად ითვლება იმიტომ, რომ ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობა და პასუხისმგებლობა გადატანილია მართვის დაბალ დონეზე. ე.ი. ის, რაზედაც გამოაქვთ გადაწყვეტილება, იქ უნდა მოხდეს მისი შესრულებაც. ამ შემთხვევაში დიდი როლი ენიჭება ყოვლისმომცველი კონტროლის სისტემას. დელეგირებას გააჩნია სამი აუცილებელი პირობა: დავალების მკაფიო დადგენა, გადაწყვეტილების მიღების საზღვრების მკაცრად განსაზღვრა, კერძოდ ეს ეხება ფინანსური და სხვა რესურსების საკითხებს, პასუხისმგებლობის მკაფიო დანაწევრება.

მასტიმულირებელი (მოტივაციური) მეთოდები:
მმართველობა მოტივაციის საშუალებით. ეს მეთოდი დამყარებულია მომუშავეთა მოთხოვნილების, ინტერესების, ხასიათების პირადი მიზნების დაკმაყოფილებაზე, ასევე ადამიანის მოთხოვნილებაზე, ინტეგრირების შესაძლებლობაზე ორგანიზაციის მიზნებთან, რომელიც ხდება ასე, რომ ვთქვათ მისი მეორე ოჯახი.

შედეგებზე გამიზნული მმართველობა: მეთოდი დამუშავებულია ამერიკელი მეცნიერის პ. დრაკერის მიერ.

ამ მეთოდის საფუძველს წარმოადგენს შედეგებზე დავალება მართვის დეცენტრალიზებული სისტემის პირობებში, ანუ ფირმის თითოეულ ქვედანაყოფს დავალება ეძლევა კონკრეტული შედეგების მიღწევაზე. ასეთი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელმა თავის თავზე უნდა აიღოს შემდეგი ვალდებულებები:

- შეიტანოს შესაბამისი ღვაწლი ეკონომიკური შედეგების მიღწევაში;

- თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა ხელქვეითთა ძალისხმევის კონცენტრირებაზე სასურველი შესაძლებლობების გამოყენების საქმეში მნიშვნელოვანი შედეგების მიღების მიზნით.

- განწყობილი იყოს თავის უბანზე მუშაობაზე და საერთოდ ფირმაში ეკონომიკური ამოცანების სისტემატიურად მიზანმიმართულად და ორგანიზებულად შესრულებაზე.

1.5. მმართველობის მეთოდი პიტერს უოტერმენის მიხედვით

ამერიკელმა მენეჯმენტის მკვლევარებმა თომას პიტერმა და რობერტ უიტერმენმა კვლევების საფუძველზე დაამუშავეს და განავითარეს მართვის პროცესების კონცეფციები, რომლებიც მიმდინარეობდა კომპანიებში, რომლებიც ცნობილი გახდა 7S-ის სახელით. ესაა სტრატეგია, სტრუქტურა, სისტემები და პროცედურები, სტილი, მმართველობის უნარები (კვალიფიკაცია და კორპორაციული ძალა), თანამშრომლები (ადამიანები) და ერთობლივი ფასეულობები (კულტურა). ამ სქემის მიხედვით დამუშავებული იქნა მმართველობის მეთოდი, რომელიც თავისი შინაარსითა და სტრუქტურით კომპლექსური ხასიათისაა და მოიცავს ფორმის საქმიანობის რამდენიმე შემადგენლობას.

თ. პიტერმა და რ.უოტერმენმა გამოიკვლიეს ისეთი ცნობილი კომპანიები, რომლებიც შედიოდა „ჟურნალ ფორჩუნის - 500“ მიერ ყოველწლიურად ჩამოთვლილი უდიდესი ამერიკული კომპანიების რიცხვში. მათ მიერ შემჩნეული იქნა 43 დიდი კომპანია, რომელთა წლიური ბრუნვა ერთ მილიარდზე მეტი იყო და საქმიანობის 20-ზე მეტ წელს ითვლიდა. ამას გარდა ახორციელებდნენ სხვადასხვა სიახლეებს ბაზრის ცვლილებების საპასუხოდ. ასეთ კომპანიებს მიეკუთვნება „ბოინგი“, „მაკდონალდსი“, „აიბიემ“, „ჰაიმლერ-პაკარდი“, „ჯონსონი და ჯონსონი“ და სხვა.

მეცნიერების მიერ გამოკვლეულ საუკეთესო

კომპანიებს თავისებური მიდგომები გააჩნიათ მმართველობასთან დაკავშირებით და ქვემოთ მოცემულია ეს თავისებურებები:

1. „მოქმედებებისაკენ მისწრაფება“. მართალია გამოკვლეული კომპანიები გადაწყვეტილების მიღების საქმეში შეიძლება იყვნენ ანალიტიკური, მაგრამ ისინი იმდენად ანალიზით არ არიან დაკავებულნი.

2. „მყიდველთან ახლოს“. შერჩეული კომპანიები თავის მყიდველებს ყოველთვის აწოდებენ საუკეთესო საქონელს, რეგულარულად ხვდებიან მათ და ისმენენ ზოგიერთ განსხვავებულ საწარმოო იდეებს. მათი ძირითადი საქმეა მომხმარებელთა მომსახურება. მაგ. „აიბიემ“ თავის გამყიდველებს ასწავლიან, რომ ისინი იყვნენ არა გამყიდველები, არამედ „მყიდველობითი პრობლემის გადამწყვეტნი“.

3. „ავტონომია და მეწარმეობა“. ინოვაციურ კომპანიებში იზრდება ბევრი ლიდერი და ინოვაციური თვით კომპანიაში. მაგ. კომპანია GM ეს არის ჩემპიონების ე.წ. ჭიანჭველების ბუდე - საწარმო, რომლებსაც უფლება აქვთ მინიჭებული იმუშაონ შემოქმედებითად და ისინიც, რომლებიც წყნარად ცდილობენ გახადონ ეს იდეები პრაქტიკულად გამოსაყენებელი. კომპანიის ლიდერები მათზე ახორციელებენ ე.წ რბილ კონტროლს, რომ არ შეზღუდონ ისინი, მხარს უჭერენ მათ პრაქტიკულ რისკს და ხელს უწყობენ შიგა კონკურენციას.

4. „პროდუქტიულობა ადამიანების მეშვეობით“. შერჩეულ კომპანიებს ორგანიზაციის წევრები მიაჩნიათ

მწარმოებლობისა და პროდუქციის ხარისხის წყაროდ. „მაკდონალდსი“ მაგ: ყოველთვის დიდ ყურადღებას აქცევს მუშებს, როგორც გუნდის წევრებს. ისინი დარწმუნებული არიან, რომ უფროსი მმართველები მუდამ მზადყოფნაში უნდა იყვნენ, ყურადღება მიაქციონ თანამშრომლებს, მათ სწავლებასა და შეთავაზებული მომსახურების სტანდარტებს, ასევე პროდუქციის ხარისხს.

5. „კომპანიის ღირებულებებით ათვისება“. მონაწილეობა მიიღონ საქმიანობაში კომპანიის ძირითადი ფილოსოფიაა - ფირმის ღირებულებების დანაწილება ყველა მონაწილეზე, ამას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, მათ მიღწევებთან შედარებით ვიდრე ეკონომიკურ რესურსებს, ტექნოლოგიურ განვითარებას, ორგანიზაციულ სტრუქტურას ან კონტროლის სისტემას. ყველა ეს ფაქტორი უნდა იცვლებოდეს წლების განმავლობაში, მაგრამ ფირმის ფილოსოფია უნდა დგინდებოდეს და მხარდაჭერილი იქნას მართვის იერარქიის ყველა საფუძველზე.

ფასეულობათა სისტემის ნათლად წარმოდგენა და გავრცელება, ალბათ ამ კომპანიებში წარმოადგენს ამაღლების მნიშვნელოვან საფუძველს. ამის საპირისპიროდ ნაკლებად წარმატებულმა ფირმებმა არ იციან როგორია მათი ღირებულებები ანდა გააჩნიათ მიზნების ნაკრები, მაგრამ ალბათ შეგულიანებული არიან მხოლოდ რაოდენობრივი მიზნებით: შემოსავალი აქციებზე, ზრდის ტემპები და ა.შ. ამის მოტივირება შეუძლიათ ხუთ ან ათ ათეულ ტოპ-მენეჯერს, მაგრამ

დიდმა ფირმებმა მთლიანად უნდა გაავრცელონ მკაფიო ღირებულებითი განწყობები, მაგ: ეს შეიძლება იყოს შთაგონება, რომ ფირმა წარმოადგენს ყველაზე საუკეთესო მწარმოებელს ან მომსახურების გამწევს და ეს კეთდება მაღალხარისხიანად.

6. „თავშეკავება გაერთიანებისაკენ“. შერჩეულ კომპანიებს არ სურთ იყვნენ კონგლომერატები. ეს დევიზად გამოხატა „ჯონსონ და ჯონსონ“ კომპანიის ყოფილმა პრეზიდენტმა „არასოდეს არ შეიძინოთ ის ბიზნესი, რომლის გაძლოლაც არ იცით“. დიდი კომპანიების განვითარება ძირითადად ხდება დივერსიფიკაციის მეშვეობით, აკეთებენ რა ერთ მმართველურ ნაბიჯს დროის ერთეულში.

7. „მარტივი ფორმა და მცირე მმართველური აპარატი“ როგორი დიდიც არ უნდა იყოს, კომპანიების სტრუქტურები და სისტემები მარტივია. უმაღლესი მმართველური აპარატი მცირეა, რთული სტრუქტურების მართვაში ერიდებიან რამდენიმე პარამეტრის მიხედვით. მოცემულია ცხრილი იაპონური და ამერიკული მმართველობის მოდელები

იაპონური ორგანიზაცია	ამერიკული ორგანიზაცია
სიცოცხლის მანძილზე დაქირავება	მოკლევადიანი დაქირავება
ნელი შეფასება და წინსვლა სამსახურში	სწრაფი შეფასება და წინსვლა სამსახურში
არასპეციალიზებული	სპეციალიზებული

კარიერა	კარიერა
კონტროლის არა მექანიზმები	კონტროლის მექანიზმები
გადაწყვეტილების კოლექტიურად მიღება	გადაწყვეტილების მიღება ინდივიდუალურად
კოლექტიური პასუხისმგებლობა	ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა
ურთიერთობები	ურთიერთობები

თავი 2. ლიდერის როლი, სტრატეგია და ფუნქციები

2.1 ლიდერის სტრატეგიის თავისებურებები

ძველი ბერძნული გამოთქმით სტრატეგია გამოხატავდა მსხვილი ოპერაციების, ომების მართვის ხელოვნებას. უკანასკნელ პერიოდში მისი გამოყენება მოხდა ეკონომიკასა და მართვაში. მართვის დიდი მკვლევარი ალფრედ ჩანტლერი მას განსაზღვრავს შემდეგნაირად:

„სტრატეგია - ესაა ძირითადი გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრა, შესაბამისი მოქმედების გეგმასა და რესურსების განაწილებასთან ერთად“. ასეთი მიზნების მიღწევისათვის ისტორიიდან ვიცით მრავალი ლიდერის განთქმული სტრატეგიები, რომელმაც შეცვალა მრავალი ქვეყნის ცხოვრება და გზა, მისცა მათ ახალი განვითარება და გავლენა მოახდინეს ამა თუ იმ სახელმწიფოების ბედზე, ანდა აღწევდნენ განსაკუთრებულ წარმატებებს, მაღალ მწარმოებლობას და ისტორიაში დატოვეს თავისი წარუშლელი კვალი.

თითოეული წარმატებული და გამორჩეული სტრატეგიის უკან იდგა გენიალური ადამიანი - ლიდერი, რომელმაც შექმნა დროის შესატყვისი და ეკონომიკურ პოლიტიკური გარემოს შესაფერისი მართვის მეთოდი, მათ მიერ მიღწეული შედეგები და მოქმედების სტრატეგიები მდგომარეობის შესაბამისად შეიძლება გამოყენებულ იქნას თანამედროვე ლიდერების მიერ ე.ი. აქტუალურია დღესაც მიუხედავად დიდი კონკურენციისა, რომელიც

მოითხოვს მთელი ძალების დამაბზას, უნარების გამოვლენას, შესაძლებლობების გამოყენებას.

მართველობის (ლიდერობის) სტრატეგიაში შედის სტრატეგიული დაგეგმვა და სტრატეგიული მართვა.

"სტრატეგიული დაგეგმვა ესაა ოპტიმალური სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება, დამუშავება, ხოლო სტრატეგიული მენეჯმენტი დაკავშირებულია სტრატეგიული შედეგების მიღწევასთან, კერძოდ: ახალი ბაზრების ხელში ჩაგდება, ახალი ტექნოლოგიებისა და საქონლის დანერგვა და ა.შ.

„სტრატეგიული დაგეგმვა ესაა გეგმების მართვა, ხოლო მენეჯმენტი - შედეგების მართვა" ამგვარად სტრატეგიული დაგეგმვა ანალიტიკური პროცესია, სტრატეგიული მენეჯმენტი კი ორგანიზაციული პროცესი. ნაშრომებში გამოყენებულია მოტივაციის ცნობილი მკვლევარის ჰანს კრისტიან ალტმანის დასკვნები, რომლებიც გამოიკვლია მენეჯმენტის განვითარება უკანასკნელი 100 წლის გამავლობაში, ასევე დიდი ადამიანების მიერ მიღწეული წარმატებები, რომლებიც ერთად მოცემულია, როგორც რეკომენდაციები თანამედროვე ლიდერებისათვის.

ამ ნაშრომიდან ჩვენ შევარჩიეთ ზოგიერთი მნიშვნელოვანი სტრატეგია. განვიხილოთ თითოეული მაგალითი: ა. მაკედონელმა დაამტკიცა რომ შეიძლება უმძიმესი დანაკარგები გადააქციო უდიდეს გამარჯვებად - ტრიუმფად. "ადამიანმა, რომელიც მიისწრაფის მწვერვალისკენ არ უნდა აღიქვას დამარცხება როგორც საბოლოო, არამედ, როგორც მოწოდება თავისი სხეულისა და სულიერი ძალების

დაძაბვისკენ“ . ა. მაკედონელის სტრატეგია გამოყენებული ჰქონდა მრავალ გამორჩეულ პიროვნებას და იგი გამოიყენება დღესაც. ა. მაკედონელის სტრატეგიის ძირითადი შემადგენელია შემდეგი:

1. შეიცანით თქვენი ხელქვეითების იდეალური და ღირებულებითი წარმოდგენები;

2. თვალყური მიადევნეთ თქვენი ხელქვეითების გუნება-განწყობილებას;

3. განამტკიცე თქვენი ხელქვეითების თავისი თავის პატივისცემა;

4. თვალსაჩინოდ უჩვენეთ სამაგალითო ქცევა;

5. მიაღწიეთ იმას, რომ თქვენი ხელქვეითების წარმატება გადააქციოთ საერთო წარმატებად;

6. ისწრაფეთ იმისაკენ, რომ თქვენი ხელქვეითები რაიმეთი ამაყობდნენ;

7. მიეცით თქვენ ხელქვეითებს საშუალება, რომ იოცნებონ;

8. ჩააყენეთ თქვენი ხელქვეითები მთლიანი უკუუგების პირობებში;

მნიშვნელოვანია ინგლისის ფლოტის სარდლის ჰ. ნელსონის ღირებულების სტრატეგია, რომელიც მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს:

1. უარი არ თქვათ თქვენს იდეალურ სურვილებზე;

2. უჩვენე ვაჟკაცური ქმედებები;

3. დაე, ხელქვეითები მონაწილეობდნენ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში;

4. მიანდეთ ამოცანები და პასუხისმგებლობა თქვენს ხელქვეითებს (უკანასკნელი 20-30 წლის განმავლობაში გავრცელებული მეთოდი მმართველის

მიერ ხელქვეითებზე უფლებების დელეგირების პროცესი).

5. მიეცით თქვენს ხელქვეითებს დიდი მიღწევების საშუალება (თანამედროვე კარიერულ ზრდაზე ხელშეწყობა).

6. პირდაპირ იზრუნეთ თითოეულ თქვენს ხელქვეითზე;

განსაკუთრებით გვსურს შევჩერდეთ ამერიკელ ალფრედ სლოუნზე, რომელიც იყო ამერიკელი ავტომრეწველობის გიგანტის „ჯენერალ-მოტორსის“ გენერალურ დირექტორი.

მან 1921წ ჩაიბარა კომპანია, იგი კრახის პირას იყო და ამერიკის ბაზარის მხოლოდ 12% ეჭირა და 8 მოდელიდან მხოლოდ ავტომობილის ორ მოდელს შემოჰქონდა მოგება. ამ დროს ამერიკის საავტომობილო ბაზრის 56% ეჭირა 3. ფორდის კომპანიას, თანაც მხოლოდ ერთადერთი მოდელით.

სლოუნი, როგორც პიროვნება იყო ფორდის ანტიპოდი. ფორდი იყო მკაცრი, თავისნება და ინტუიციური ადამიანი. ფორდის სტრატეგია, იმ პერიოდში, როდესაც მას ასეთი დიდი წილი ეჭირა ბაზარზე, შეიძლება გამოვხატოთ მის მიერ ნათქვამი ფრაზით: „ნებისმიერ მყიდველს შეუძლია მიიღოს ნებისმიერი ფერის ავტომობილი, რომელსაც მოისურვებს, მანამ, სანამ ავტომობილი რჩება შავი ფერის“ (290 დოლარად).

ა. სლოუნის საყვარელ ფრაზად იქცა „კონცეფცია“, „მეთოდოლოგია“, „რაციონალიზმი“. 6 წლის შემდეგ, რაც სლოუნმა ჩაიბარა კომპანია, 1927 წ. „ჯენერალ მოტორსმა“ ხელში ჩაიგდო ამერიკის საავტომობილო

ბაზრის 43.5% და ფორდს დაუტოვა მხოლოდ 10%. უდიდესი ფორდი დაჯაბნა უფრო დიდმა კონკურენტმა - ა. სლოუნმა.

ა. სლოუნის მეშვეობით მოხდა საავტომობილო მარკეტინგის კონცეფციისა და მომხმარებელთან მიდგომების ცვლილება. მან დაიწყო ტოტალური მარკეტინგის გამოყენება გასული საუკუნის 20-იან წლებში და მთელი 30 წლით დაასწრო მარკეტინგის ოფიციალურ გამოყენებას აშშ-ში.

ა. სლოუნის აზრით, როგორც ლიდერისა, უმაღლესი მმართველობის ძირითად ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს უფროსი აღმასრულებელი პერსონალისათვის მოტივაციისა და შესაძლებლობების უზრუნველყოფა: მოტივაციის უზრუნველყოფა კომპანიის საქმიანობის გეგმის შედგენაში მონაწილეობის მისაღებად და შესაძლებლობების უზრუნველყოფა მათზე მართვის ზოგიერთი ფუნქციის დელეგირების გზით. ამ შემთხვევაში კოორდინაცია აუცილებელია და ეს უნდა მოხდეს მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის მოქნილად შეხამების მეშვეობით. ანუ სლოუნმა ჩამოაყალიბა „კოორდინირებული დეცენტრალიზაციის“ პრინციპი და მისი მიზანი იყო დეცენტრალიზებულ პროცესებზე კოორდინირებული კონტროლი. კონტროლის ეს თავისებური სისტემა მოქმედებდა მის მიერ შექმნილ კომიტეტებში, სადაც მიმდინარეობდა განუწყვეტელი დებატები, რომელშიდაც მონაწილეობა შეეძლო ყველას და ეს თქვენ წარმოიდგინეთ ერთდროულად წარმოადგენდა პერსონალის სწავლებასაც. აღმასრულებელი ადმინისტრაცია ემყარებოდა

მმართველთა გამოკვეთილ პასუხისმგებლობაზე, რომლებიც ხელმძღვანელობდნენ განვითარების პოლიტიკის რეალიზაციას.

ა. სლოუნის მიხედვით „ნებისმიერი კომპანიის სტრატეგიული მიზანი არის მოგების მიღება საქმეში ჩადებულ კაპიტალზე. თუ რაღაც განსაზღვრული პერიოდის შემდეგ მისი სიდიდე არ იზრდება, მაშინ უნდა შეიცვალოს რენტაბელობის დონე, ანდა უარი ვთქვათ მოცემულ პროექტზე და ავამოქმედოთ სხვა უფრო პერსპექტიული “. ა. სლოუნმა დაამუშავა ჩამოყალიბებული სისტემა, რომელიც აუცილებელია ხელმძღვანელთა საქმიანობის ასამაღლებლად. მათ შორის:

1. “მართვის ცოდნა-გამოცდილების, ცოდნის წარმოსახვის მუდმივი

ურთიერთქმედება“;

2. “ფაქტებზე ერთგულება-ჭეშმარიტების მიუღებლად მიება“;

3. “აზროვნების ღიაობა-მიუმხრობელი ანალიზისკენ სწრაფვა“;

4. “შეუპოვრობა-რისკზე წასვლის მზადყოფნა“;

5. “სამართლიანობა - სხვა ადამიანებისა და ორგანიზაციების უფლებების

პატივისცემა“;

6. “პრინციპულობა-საკუთარი აზრის დაცვისკენ ლტოლვა“

7. “ლოგიკურობა - საკუთარის გაღებაზე მზადყოფნა საქმის ინტერესებისათვის“

8. “წინსვლა-უკეთესის შესარჩევად პირობების შემქნა“.

ვითვალისწინებთ იმ ფაქტორს, რომ 1927 წლიდან დღემდე „ჯენერალ მოტორსი“ წარმოადგენს მსოფლიო დონის ერთ-ერთ კომპანიას და ა. სლოუნის მიერ ჩამოყალიბებული სტრატეგია არის ეტალონი დღესაც.

ჰ.ე.ალტმანის გამოკვლევით თანამედროვეობის ერთ-ერთი დიდი წარმომადგენლის იაპონური კომპანიის „სონის“ დამფუძნებლის ა. კომორიტას სტრატეგიით 1946 წელს უბრალო ფირმა გადაიქცა მსოფლიო დონის კომპანიად. სწორედ „სონიმ“ პირველად მსოფლიოში სერიულად გამოუშვა ტრანზისტორული რადიომიმღები და საოჯახო ვიდეომანტოფონი, შექმნა ტელევიზიის ახალი ტექნოლოგიები.

ა. მორიტას სტრატეგიის წარმოდგენა:

1. ორიენტირება ნაციონალურ ღირებულებებზე. იაპონიაში ნებისმიერი სამუშაო

საპატიოა;

2. ლიდერის მთავარი ფუნქციაა გადაწყვეტილების მიღება რაც მოითხოვს ტექნიკისა

და ტექნოლოგიების პროფესიულ ცოდნას, ასევე უნარებს წინასწარ განჭვრეტაზე

მომავალი მიმართულებების ან ტენდენციების ტექნიკისა და ტექნოლოგიების

განვითარების მიმართულებებით.

ხელმძღვანელს უნდა გააჩნდეს საერთო

განათლების ფართო სფერო, ეს ეხება იმ დარგს (საქმის მიმართულებას) სადაც მას

მიჰყავს თავისი საქმე. ეს ხელს უწყობს
ე.წ. "მეექვსე გრძნობის" გამოვლენას
რომელიც ეყრდნობა ცოდნასა და
გამოცდილებას.

3. კომპანიებისთვის მნიშვნელოვანია- მისი მუშების
მორალური მდგომარეობა;

4. იაპონელი ხელმძღვანელის ყველაზე დიდი
მოვალეობაა-დასაქმების შენარჩუნება
და მუშათა ცხოვრების პირობების
გაუმჯობესება.

5. ხელმძღვანელები ვალდებული არიან თავის
კონკურენტებზე ადრე იცოდნენ,
როგორ შექმნან ახალი ბიზნესი და ნუ
ეცდებიან უფრო მაღალ ეფექტიანობას ძველი
პროდუქციის ხარჯზე.

6. მე ვთვლი დიდ შეცდომად იმ აზრს, რომ
ფული - ესაა ერთადერთი ხერხი
ადამიანების შრომის დასაჯილდოებლად .

7. იაპონელი მუშა. ჩემის აზრით, თავს გრძნობს
უფრო დაჯერებულად თუ მისი
ხელფასი იზრდება.

8. კომპანიის ხელმძღვანელთა მოვალეობა
მდგომარეობს იმაში, რომ მუდმივად
შეაგულიანოს მომუშავენი შეასრულონ
განსაკუთრებული სამუშაო, რომელიც მათ
დააკმაყოფილებს და იმუშაონ კომპანიაში,
როგორც ერთიანი ოჯახის წევრი.

9. კომპანია იძენს დიდ ძალას და მოქნილობას,
მხოლოდ მაშინ, როცა ყველა მისი
მომუშავე აითვისებს მის ფილოსოფიას.

10. როდესაც თქვენ მუშაობთ ადამიანებთან, ლოგიკამ ხანდახან უნდა დაუთმოს ურთიერთგაგებას. თუ თქვენ გსურთ მიაღწიოთ მაღალ მწარმოებლობას და ეფექტიანობას, მაშინ აუცილებელია დაამყაროთ თანამშრომლებთან მჭიდრო, გულითადი ურთიერთობები.

2.2. ლიდერის როლი

ლიდერისთვის დამახასიათებელია მიზანმიმართული გავლენა ხელქვეითებზე და მათი ძალისხმევის გაერთიანება მიზნის მისაღწევად ამ საქმეში ლიდერმა უნდა დაგეგმოს საქმიანობა და ასევე გააკეთოს მოკლევადიანი პროგნოზები საქმიანობის განვითარებასთან დაკავშირებით. მეცნიერთა აზრით, რომლებიც იკვლევენ ლიდერი მმართველის მუშაობის შინაარსს, დაადგინეს ხელმძღვანელის მუშაობაში კიდევ ერთი საერთო ნიშანი მმართველის როლი.

ამერიკელმა მეცნიერმა მინცბერგმა კვლევებით დაადგინა განსხვავება მათ შორის რას აკეთებს და რას ლაპარაკობს ხელმძღვანელი. მან გვიჩვენა, რომ მუშაობის პერიოდში მმართველისათვის დამახასიათებელია დროებითი შეჩერებები, თანმიმდევრული ტემპი, სისწრაფე, აქტიურობის ფრაგმენტულობა და სხვადასხვაობა და პირადი კონტაქტებით გამორჩევა.

საქმიანობის ფრაგმენტულობა გვიჩვენებს, რომ მმართველმა უნდა შეასრულოს სხვადასხვანაირი როლები. მინცბერგის მეცნიერული დასკვნით, არსებობს ათი მმართველური როლი, რომლებიც შეიძლება დავყოთ სამ ძირითად მიმართულებად: პიროვნებათაშორისი, საინფორმაციო და მმართველური, რაც დაკავშირებულია გადაწყვეტილებების მიღებასთან.

1-ლ ცხრილში მოცემული მინცბერგის
განსაზღვრებით 10 მმართველური როლი

როლი	აღწერა	საქმიანობის ხასიათი ხელმძღვანელთა მუშაობის გასაგები კვლევის მიხედვით
------	--------	--

პიროვნებათმორის როლში

მთავარი ხელმძღვანელი	სიმბოლური ხელმძღვანელი, რომელიც ასრულებს ჩვეულებრივ იურიდიულ და სოციალური ხასიათის მოვალეობებს	ცერემონიები მოქმედებები რომლებიც თანამდებობრივი მდგომარეობითაა განპირობებული
ლიდერი	ხელქვეითთა აქტივიზაციასა და მოტივაციაზე პასუხისმგებლობა, პასუხისმგებლობა პერსონალის მოზიდვასა და შერჩევაზე, მომუშავეთა მომზადებაზე და მათთან დაკავშირებული მოვალეობები	ფაქტიურად ყველა მმართველური მომქმედებები ხელქვეითების მონაწილეობით

დამაკავშირებელი რგოლი	უზრუნველყოფს გარეკონტაქტებისა და ინფორმაციის წყაროების თვითგანვითარებადი ქსელის მუშაობას, რომელიც წარმოადგენს ინფორმაციას და სწევს მომსახურებას	მიმოწერა, ფირმის გარეთა თათბირებში მონაწილეობა, სხვა სამუშაოები გარე ორგანიზაციებთან და პირებთან
-----------------------	---	--

ინფორმაციული როლები

ინფორმაციის მიმღები	სპეციალიზირებული სხვადასხვა ხასიათს (ძირითადად მიმდინარე) ინფორმაციის მიღება და მიღება, რომელსაც წარმატებით გამოიყენებს საქმის ინტერესებისთვის, ამ შემთხვევაში მოქმედებს, როგორც შიდა და გარე ინფორმაციის „გონებრივი ცენტრი“, რომელიც შედის ფირმაში.	შემოსული და გასული წერილების დამუშავება, კონტაქტების გახორციელების საფუძველზე (პერიოდულად გამომცემები, გაცნობითი მგზავრობა)
---------------------	--	---

<p>ინფორმაციის გამავრცელებელი</p>	<p>ორგანიზაციის წევრებს გადასცემს ინფორმაციას, რომელიც მიღებულია გარე წყაროებიდან ან სხვა ხელქვეითებისგან. ამ ინფორმაციის ნაწილს გააჩნია წმინდა ფაქტორებრივი ხასიათი, სხვა მოითხოვს ფაქტების ინტერპრეტაციას, რათა ჩამოაყალიბდეს ორგანიზაციის შეხედულებები.</p>	<p>ორგანიზაციების მიხედვით ფოსტის გაგზავნას ინფორმაციის მიღების მიზნით სიტყვიერი კონტაქტები ხელქვეითებისათვის ინფორმაციის გადაცემის მიზნით</p>
<p>წარმომადგენელი</p>	<p>გადასცემს ინფორმაციას გარე კონტაქტებისათვის გეგმებთან, პოლიტიკასთან და მოქმედებებთან დაკავშირებით, ასევე ფირმის საქმიანობის შედეგებზე. მოქმედებს, როგორც ექსპერტი ამ დარგის (ბიზნესის) მიმართულებით.</p>	<p>თათბირებში მონაწილეობა სადაც ფოსტის მეშვეობით მიმართვა, ზეპირი გამოსვლები (მათ შორის ინფორმაციის გადაცემა გარე ორგანიზაციებზე)</p>

რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია
გადაწყვეტილების მიღებასთან

მეწარმე	ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ ეძებს შესაძლებლობებს, ამუშავებს და ახდენს პროექტების გაშვებას, რომლებსაც მოაქვს გაუმჯობესება, ცვლილებები და აკონტროლებს განსაზღვრულ პროექტების დამუშავებას.	თათბირში მონაწილეობა სტრატეგიების გარჩევა, სიტუაციების აღწერა, რომლებშიდაც შედის პროექტების დამუშავებაზე ინიციატივების გარჩევა საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით.
დარღვევების აღმომფხვრელი	პასუხს აგებს მაკორექტირებელ მოქმედებაზე, როდესაც ფირმა აღმოჩნდება განსაკუთრებული, მოულოდნელი და აუცილებელი დარღვევების წინაშე.	სტრატეგიული და მიმდინარე საკითხების გარჩევა მათ შორის პრობლემები და კრიზისები
რესურსების გამანაწილებელი	პასუხისმგებელია ფირმის ყველა სესხის რესურსების განაწილებაზე, რაც ფაქტობრივად დაიყვანება ფირმის ყველა მნიშვნელოვანი	გრაფიკების შედგენა ვალდებულებების შემოწმება, მოქმედებები, რომელიც დაკავშირებულია ბიუჯეტის

	გადაწყვეტილების მიღებასა და თანხმობაზე	შედგენასა და შესრულებაზე ხელქვეითა მუშაობის დაპროგრამება
მოლაპარაკებების წაყვანა	ყველა მნიშვნელოვან მოლაპარაკებაზე წარმომადგენლობაზე პასუხისმგებელი	მოლაპარაკების წარმართვა

პიროვნებათაშორისი როლები მოიცავს იმ კავშირებს, რომლებიც საჭიროა სხვა ადამიანებთან დასაკავშირებლად. ამ კატეგორიის შიგნით განასხვავებენ სამს: მთავარი ხელმძღვანელი, ლიდერი და დამაკავშირებელი ხელმძღვანელები უნდა მოქმედებდნენ, როგორც წარმომადგენლები, მათი ფორმალური ავტორიტეტისა და სიმბოლური მდგომარეობის შესაბამისად, რადგანაც ისინი წარმოადგენენ მოცემულ ფირმას.

როგორც ლიდერები: ხელმძღვანელმა უნდა შეახამოს ფირმისა და ცალკეული ადამიანების მოთხოვნები, რომლებიც ფირმაში იმყოფებიან. მესამე როლი დამაკავშირებელი საქმე აქვს ურთიერთობებთან ჰორიზონტალზე, რომლებიც როგორც კვლევები გვიჩვენებს მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელისათვის. ამას გარდა, ხელმძღვანელმა ხელი უნდა შეუწყოს გარე ორგანიზაციებთან გარე კავშირების დამყარებას.

ყველა სახისა და დონის ხელმძღვანელი ვალდებულია გაავრცელოს ინფორმაცია. ამისთვის არსებობს მისი სამი როლი: მიმღები, განმანაწილებელი

და ფირმის წარმომადგენელი. ინფორმაციის შეგროვების პერიოდში ხელმძღვანელის მთავარი ფიგურა, როგორც შიგა, ასევე გარე ურთიერთობებში და გადაცემის მომენტშიც. ამ პროცესს უწოდებენ განაწილების პროცესს. იგი ეხება, როგორც ფაქტობრივს ასევე შეფასებით ინფორმაციას. ხელმძღვანელმა ინფორმაცია უნდა გადასცეს სხვებს. ამ შემთხვევაში იგი წარმომადგენელია, როგორც მთლიანად ფირმისათვის, ასევე მისი ხელქვეითებისთვის.

მინცბერგი და ასევე სხვა მკვლევარები ლიდერის ყველაზე განსაკუთრებულ საქმიანობად ითვლება გადაწყვეტილებების მიღება. მან ამ საქმიანობას მიანიჭა ოთხი როლი და ემყარება გადაწყვეტილებების მიღების სახეებს:

მეწარმე (ინიციატორი), დარღვევების აღმომგზვრელი რესურსების გამანაწილებელი და პიარი, რომელსაც მიყავს მოლაპარაკებები. ლიდერი, როგორც მეწარმე-ინიციატორი ყველაზე ადვილად გრძნობს ცვლილებებს, როგორც ფირმაში, ასევე მის ფარგლებს გარეთ და მათი გათვალისწინებით ღებულობს გადაწყვეტილებას, ე.ი. ღებულობს აქტიურ მონაწილეობს იმ საკითხის ზუსტად გადაჭრაში, რაც უნდა იყოს შესრულებული და მოქმედებს დამოუკიდებლად. მინცბერგის აზრით, უნარი, რეაგირება მოახდინოს სიტუაციებზე ისე, როგორც საქმიანობის დაგეგმვა. წარმოადგენს მმართველობის უმაღლეს ოსტატობას- გამორჩეულ ლიდერს.

ხელმძღვანელის ფუნქცია რესურსების განაწილების მიხედვით, წარმოადგენს ორგანიზაციის საქმიანობის მრავალი სახისათვის ცენტრალურს.

ცხადია, რომ ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებას იღებს თანხის, დანადგარების, ადამიანების, ვადებისა და სხვათა გადანაწილებაზე. მინცბერგი მიუთითებს, რომ ხელმძღვანელი ანაწილებს მათ შესრულებებს შორის.

მინცბერგის აზრით ლიდერი, რომელსაც მიჰყავს მოლაპარაკებები, ესაა როლი, რომელიც დაკავშირებულია გადაწყვეტილებების მიღებასთან, რაც წარმოადგენს მაღალ პასუხისმგებლობას ფირმასა და მისი რესურსების მიმართ.

2.3. ლიდერის ფუნქციები

ა. ფაიოლის, გ. დესლერის, ჯ. ადაირის მიხედვით

ციცერონი: „წარმართე კანონების თანახმად, უბრძანე, ის რაც სამართლიანია-ესაა თანამდებობის პირთა ამოცანები“.

კვლევებმა დაადასტურა, რომ ლიდერის მუშაობა თავისი არსით, სირთულითა და მიზნობრიობით, ძალიან განსხვავდება მათი მუშაობისაგან, ვისაც ის უდგას სათავეში, წარმართავს მათ საქმიანობას, ახდენს გავლენას და ხელმძღვანელობს. ლიდერის საქმიანობა არაა ერთფეროვანი, მისთვის დამახასიათებელია საქმიანობის ფრაგმანტულობა და სხვადასხვაობა. ამასთან არსებობს ნებისმიერი ორგანიზაციის გამოსაყენებელი მართვის პროცესი, რომლითაც ხდება ფუნქციების რეალიზაცია, რაც უნდა შეასრულოს მართვის ყველა საფეხურის ხელმძღვანელმა.

ფრანგი მეცნიერის ა. ფაიოლის მიხედვით ნებისმიერ ლიდერს აქვს ხუთი ფუნქცია:

წინასწარ განჭვრეტა, დაგეგმვა, ორგანიზება, მომავლის შესწავლა და მოქმედების გეგმის შედგენა. მეცნიერი თვლის, რომ საერთოდ საქმიანობის ყველა დარგში, ეს პროცესი წარმოადგენს ცენტრალურს, მეწარმეობასა და ბიზნესში კი განსაკუთრებით

მნიშვნელოვანია. ლიდერმა უნდა შეაფასოს მომავალი და განჭვრიტოს იგი.

ფირმის (ნებისმიერი) ნორმალური საქმიანობისათვის აუცილებელია ძირფესვიანად დამუშავებული გეგმა, რომელსაც უნდა გააჩნდეს შემდეგი მახასიათებლები: ერთობა, უწყვეტობა, მოქნილობა და სიზუსტე. დაგეგმვამ დამაჯერებლობა უნდა მისცეს იმას, რომ ფირმის თითოეული ქვედანაყოფის მიზნები მტკიცედ უნდა იყოს დაკავშირებული ერთმანეთთან და გამოხატავდეს ერთობას; უნდა ეყრდნობოდეს, როგორც მოკლევადიან, ასე გრძელვადიან განჭვრეტას, ანუ გათვლილი უნდა იყოს უწყვეტ პერიოდში; ფლობდეს შესაძლებლობას გეგმის ადაპტირებისა მდგომარეობის ცვლილებებთან შესაბამისად - იგი მოქნილი უნდა იყოს; გეგმაში ზუსტად გადაიცეს და განჭვრიტოს მოქმედებათა მიმართულებები.

დაგეგმვის შესახებ ა. ფაოლის იდეა თითქმის ასი წლის წინ (1916) არგუმენტირებული იყო და გამოყენებული იქნა საფრანგეთის ეროვნული ეკონომიკის განვითარებაზე, მაგრამ არანაკლებად ეს იდეა გამოიყენა აშშ-მ, რომელმაც "დიდი დეპრესიის" შემდეგ ქვეყნის ეკონომიკა ამ იდეით ფეხზე წამოაყენა და განავითარა, ასევე იყო გამოყენებული ყოფილ საბჭოთა საქართველოში ეკონომიკის ინდუსტრიალიზაციასა და სახალხო მეურნეობის ორგანიზაციის წარმართვის მიზნით, ასევე შეიძლება ვისაუბროთ გერმანიის, იაპონიისა და სხვა ქვეყნების ეკონომიკის განვითარებაზე ა. ფაოლის დაგეგმვის პრინციპის გამოყენების შესახებ.

1. ორგანიზება - "მეწარმეობის, როგორც მატერიალური ასევე ადამიანური სტრუქტურის ჩამოყალიბება." მმართველის უპირველესი ამოცანაა ააგოს საქმიანობის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც საშუალებას იძლევა ოპტიმალურად წავმართოდ ფირმის საქმიანობა. აქ ცენტრალურ ადგილს იჭერს სტრუქტურის არსებობა, რომელშიდაც გეგმის დამუშავება ხდება ეფექტიანად და რომელიც სრულდება. აქ უნდა იყოს განკარგულებებისა და მითითებების ერთობის უზრუნველყოფა, პასუხისმგებლობის ნათლად გამოკვეთა, ადეკვატური გადაწყვეტილებების მიღება. საქმიანობის ორგანიზაციის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ლიდერობის სტილზე, რადგანაც თითოეულ სტილს გააჩნია თავისი თავისებურებები.

2. განკარგულებების გაცემა - "პერსონალს შორის აქტივობის მხარდაჭერა". ლიდერის ეს ფუნქცია ლოგიკურადაა დაკავშირებული დაგეგმვასა და ორგანიზებაზე. საქმიანობა იწყება გეგმის შედგენით და ორგანიზაციის გეგმების განსაზღვრით. შემდგომ აგებული უნდა იქნას მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შეესაბამება ამ გეგმების მეღწევას. განკარგულებების გაცემის გზით, რომელიც ხელს უწყობს პერსონალის აქტიურობას ფირმა მოდის მოქმედებაში.

ლიდერს, რომელსაც მიცემული აქვს განკარგულებების გაცემის უფლება, ე.ი. გააჩნია საუკეთესო საშუალება, რათა ხელქვეითებმა კარგად შეასრულონ დავალებები. დავალების შესრულების

ორგანიზაციას გააჩნია მრავალი მიმართულება, მთავარია ლიდერმა მდგომარეობის გათვალისწინებით შეარჩიოს ისინი და გამოიყენოს ცოდნა საქმის, პერსონალის, ფირმის ინტერესებისა და მიზნების შესახებ. ამით ლიდერი ხელს უწყობს ხელქვეითთა აქტიურობის მიღწევის მაღალ დონეს, იყენებს რა ფირმის მისიის მიზნებს.

3. კოორდინაცია - ”მჭიდრო ურთიერთობებით ერთად მუშაობა, ძალისხმევის გაერთიანება და ჰარმონიული მოქმედება”. უშუალოდ ამოცანის შესრულების პერიოდში ლიდერსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობის მარეგულირებელი განკარგულება, მაგრამ ფირმებს გააჩნიათ ამოცანების შესრულების სხვადასხვა სპექტრი. ამიტომ ხდება აუცილებელი ძალისხმევის კოორდინაცია ერთობა და საქმიანობისა და ძალისხმევის ჰარმონია. ეს შეიძლება მიღწეული იქნას მხოლოდ ინფორმაციის მუდმივი გაცვლა-გამოცვლითა და რეგულარული შეხვედრების მეშვეობით ხელმძღვანელ რგოლსა და პერსონალს შორის.

4. კონტროლი – ”მეთვალყურეობა მასზედ, რომ ყველაფერი უნდა ხდებოდეს დადგენილ წესებსა და მიღებულ განკარგულებებთან შესაბამისობაში.” იმისათვის, რომ ლიდერი იყოს ეფექტიანი მან კონტროლი უნდა განახორცილოს სწრაფად და გათვალისწინებულ იქნას მისი განსაზღვრული პროცედურა, ა. ფაიოლი კონტროლის ორგანიზაციისათვის მიუთითებდა დამოუკიდებელ, მიუკრძოებელ ქვედანაყოფზე.

ლიდერის ფუნქცია გ. დესლერის მიხედვით.

ა. ფაიოლმა ფუნდამენტურად გამოიკვლია, დაახასიათა, განსაზღვრა და მოგვცა ლიდერის ხუთი ძირითადი ფუნქცია, რაზედაც ბევრი შემდგომი მკვლევარი თანახმაა, თუმცა მათი კვლევის შედეგი განსხვავდება ა.ფაიოლისაგან. კერძოდ მათგან გამოირჩევა გარი დესლერი, რომელსაც მოჰყავს ფუნქციათა განსხვავებული ჩამონათვალი:

1. დაგეგმვა – მიზნებისა და სტანდარტების დადგენა, წესებისა და მოქმედებების თანმიმდევრობის დამუშავება; გეგმების დამუშავება და მომავალში ზოგიერთი შესაძლებლობების პროგნოზირება.

2. ორგანიზება – თითოეული ხელქვეითისათვის განსაზღვრული დავალების დადგენა, მათი დანაწილება ქვედანაყოფების მიხედვით, ხელქვეითებზე უფლებების ნაწილის გადაცემა (დელეგირება), მართვის არხების დამუშავება და ინფორმაციის გადაცემა, ხელქვეითთა მუშაობის კოორდინაცია.

3. პერსონალის მართვა – კანდიდატებისათვის სტანდარტის განსაზღვრაზე საკითხის გადაწყვეტა მომუშავეთა მოძიება, შერჩევა, სამუშაოების სტანდარტების დადგენა, მომუშავეთა კომპენსაციების, შესრულებული სამუშაოების შეფასება, მომუშავეთათვის კონსულტაციების გაწევა, მომუშავეთა სწავლება და განვითარება.

4. ხელმძღვანელობა – ძირითადი საკითხის გადაჭრა როგორ ვაიმულოთ მომუშავეებს

შეასრულონ თავინთი სამუშაო, მორალური მხარდაჭერის გაწევა ხელქვეითთა მოტივაცია.

5. კონტროლი – ისეთი სტანდარტების დადგენა როგორცაა გაყიდვების ქვოტა, მწარმოებლობის დონე ამ სტანდარტებთან სამუშაოს შესრულების შესაბამისობის შემოწება და აუცილებლობის შემთხვევაში მათი კორექტირება.

ჯ. ადაირის მიხედვით ლიდერის ფუნქცია.

ტრადიციულად მენეჯერები მართავენ ფირმას. მათი ფუნქციაა კონტროლი და ადმინისტრირება. ბიზნესში ლიდერის როლი მდგომარეობს იმაში, რომ უჩვენოს მიმართულება განსაკუთრებით გარდაქმნების დროს, შთააგონოს ან წახალისოს, შექმნას გუნდი და იყოს მაგალითი. სწორედ ლიდერობა გამოიკვეთება მოქმედებაში – სიტუაციებში, სადაც შეიძლება თავისი თვისებები შეამოწმოს ხელმძღვანელმა. ჯ. ადაირმა თავისი კონცეფციები აღწერა წიგნში "ეფექტიანი ლიდერობა" და განსაზღვრა ლიდერის რვა ფუნქცია თავისი დახასიათებით, რომლებსაც ლიდერი ნებისმიერი საქმიანი სიტუაციის პირობებში უნდა ასრულებდეს.

1. **დავალების განსაზღვრა.** ფირმის მიერ შერჩეული მიზნების მიღწევისათვის განსაკუთრებით გრძელვადიანი პროექტების შესასრულებლად, საჭიროა მათი დანაწილება რიგ კონკრეტულად შესასრულებელ ამოცანებად. მაგალითად, ფირმის წილის გაზრდა ბაზარზე. ესაა მიზანი და არა ამოცანა, ამ მიზნის მისაღწევად საჭიროა იგი დაიყოს ცაკლკეულ ქვეამოცანებად ე.ი მის შემადგენელ ელემენტებად- - ამოცანებად დილერების,

დისტრიბუტორების ქსელის გაზრდა, პროდუქციის ხარისხის გაზრდა რეკლამის გაუმჯობესება, შეფუთვის დიზაინის გაუმჯობესება, მოწოდება ზუსტ დროში, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება და ა.შ. დავალების განსაზღვრის პროცესი მიზანშეწონილია დაიყოს სამ ეტაპად:

- საბოლოო მიზნის განსაზღვრა;
- გადაწყვეტილების გზების განსაზღვრა;
- თითოეულ შემსრულებელზე კონკრეტული

დავალების დადგენა. ლიდერის პირველი ფუნქციის განხორციელებამ პასუხი უნდა მოგვცეს, რა უნდა გაკეთდეს მიზნის მისაღწევად.

2. დაგეგმვა. ლიდერის ამოცანაა ფირმის ნეგატიური სიტუაცია შეცვალოს დადებითად და გამოიყენოს საქმიანობს შემოქმედებითი დაგეგმვის პროცესი.

პირველ რიგში ლიდერმა შემოქმედებითად უნდა იაზროვნოს გამოიყენოს სხვათა იდეები, ისინი გადააქციოს სიტყვად და საქმედ, შეაფასოს შესაძლებელი ვარიანტები და ახსოვდეს, რომ ანალიზური მუშაობის დროს გათვლის შესაძლებლობები უფრო მეტია ვიდრე საქმიანობის საწყის პოზიციებზე. ლიდერის მეორე ფუნქციის შესრულებამ საშუალება უნდა მოგვცეს განვსაზღვროთ, როდის შეიძლება მივაღწიოთ დადგენილ ამოცანას?

3. ინსტრუქციების მიცემა. როდესაც ლიდერი განსაზღვრავს რა გაკეთდეს მიზნის მისაღწევად და როდის უნდა მოხდეს მიზნის მიღწევა,

აუცილებელია მან ჩამოაყალიბოს და ხელქვეითებსა და მიმდევრებს მითითება მისცეს, თუ როგორ უნდა გაკეთდეს ყველაფერი. ლიდერისათვის აუცილებელი უნარია ჩაატაროს კრებები და თათბირები, მოამზადოს მკვეთრი ინსტრუქციები. ამ შემთხვევაში ეფექტიანია კრების ჩატარება მათთვის ვინც უნდა შეასრულოს მოცემული კონკრეტული დავალება. მიმდევრებისა და შემსრულებლებისათვის ეს კარგი მანერაა, რომლებიც პირველი პირისაგან ღებულობენ მითითებას, დასვან პასუხები და გაარკვიონ როგორ შეასრულონ ამოცანა.

ჟ. ადაირი გვამლევს ინსტრუქციის გაცემის 5 ძირითად მიმართულებას: „მომზადება“, „ახსნა, განმარტება“, „გამოცოცხლება,“ „იყავი შენს თავთან“. „ინსტრუქციის გაცემის ხელოვნება“, რომელსაც უნდა ფლობდეს ლიდერი. ამ ხუთი უნარჩვევის კარგად ათვისება საშუალებას აძლევს ლიდერს კარგად გამოავლინოს ინფორმაციის წინასწარ მომზადებისა და დაგეგმვის უნარი, რომლის მეშვეობით მან საუბარში უნდა გამოყოს საწყისი, შუა ნაწილი და ბოლო.

“ახსნა განმარტებით” უნდა გამოავლინოს კონკრეტულის ახსნისა და მისაღებად გაგების გადაცემის უნარი, ამიტომ წინასწარ უნდა გაერკვეს მასში. მოერიდეთ გარკვეულ გაფანტულ ახსნა-განმარტებას, გამოიყენეთ გასაგები შეკითხვები.

”გამარტივების” დროს მოახერხეთ რთული ამოცანების მარტივად განსაზღვრა და დაადგინეთ დამოკიდებულება ცნობილისა და უცნობს შორის, გამოიყენეთ ანალოგიები ყოველდღიური

ცხოვრებიდან, მოერიდეთ რთული ტერმინების გამოყენებას. პირველ რიგში კარგად უნდა ახსნათ ამოცანა და შეაჯამოთ.

“იყავი შენს თავთან”. ლიდერმა უნდა გამოავლინოს თავის დაჭერის უნარი და თავისი თავი ბუნებრივად წარადგინოს აუდიტორიის წინაშე.

4. კონტროლი. ჯ. ადაირი გვაფრთხილებს, უსარგებლოა სხვისი გაკონტროლება თუ თქვენს თავსა და ქცევას არ აკონტროლებთ. ლიდერმა უნდა დაამუშაოს საკუთარი თავის გაკონტროლების სისტემა, შემდეგ დაამუშავეთ ისეთი მომენტები, რომლებსაც ყურადღება უნდა მიაქციოთ, რათა დარწმუნდეთ, რომ გეგმიდან გადახვევას ან გეგმის დარღვევას ადგილი არა აქვს და მისი შესრულება მიმდინარეობს ნორმალურად.

5. მუშაობის შეფასება. ლიდერის ამ ფუნქციის შესრულება მჭიდროდაა დაკავშირებული კონტროლის ფუნქციასთან. აუცილებელია მუშაობის შედეგების შეფასება და განხორციელდეს შესრულებული დავალების გარჩევა. არ ელოდოთ, რომ თანამშრომლები იმუშავენ კარგად, თუ ისინი ვერ ხედავენ შრომის შედეგებს. ადამიანებისთვის აუცილებელია მათი მუშაობის ღირსეულად შეფასება. ძალზედ მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერმა იცოდეს შრომის შეფასება და გამოარჩიოს კარგი შრომა.

როგორც წესი, შეფასებაში შედის შექება, შედარება და უკმაყოფილების გამოთქმა და ეს პროცესი მოიცავს მოქმედების გეგმის სამ ძირითად სფეროს:

- ა) შედეგების შეფასება;

ბ) ფირმის მუშაობის შეფასება;

გ) მომუშავეთა გუნდის მუშაობის შეფასება;

ა) **შედეგების შეფასება.** შედეგების დაყოფა შეიძლება ექვსი კატეგორიის მიხედვით 1. სასურველი 2. არასასურველი 3. აშკარა 4. ფარული 5. დავალების თვალსაზრისი 6. ადამიანების თვალსაზრისი.

სასურველი შედეგის გარჩევისას ისმის კითხვა: რა უპირატესობა გააჩნია ან გეგმას ან გადაწყვეტილებას ფირმის საერთო მიზნების, ამოცანებისა და შედეგების თვალსაზრისით.

არასასურველი შედეგებისას: გასარკვევია გააჩნია თუ არა მას არასასურველი მეორადი ეფექტები? ხომ არ ქმნის უფრო მეტ პრობლემას, ვიდრე ახდენს მათ გადაწყვეტა?

აშკარა: როგორი შედეგები (ცუდი თუ კარგი) სჩანს უკვე ახლა გეგმის გარჩევისას?

ფარული: თუ წარმოიშვება გაუთვალისწინებელი შედეგები, შეიძლება თუ არა მათი შემცირება? არსებობს თუ არა სახსრები, რომ გადაწყდეს შესაძლებელი გაუთვალისწინებელი სიტუაციები? დავალების თვალსაზრისით როგორია ტექნიკური შედეგები ამ ალტერნატიული გადაწყვეტილების მიღებისას?

ადამიანების თვალსაზრისით: როგორ გავლენას მოახდენს გადაწყვეტილება ა) ფირმაზე. ბ) მომუშავეზე. გ) ფირმის წევრებზე. დ) კონკრეტულ მომუშავეებზე. ზოგიერთ შემთხვევაში შემოთავაზებული მოქმედების გეგმის შედეგების შეფასება შეიძლება მიახლოებით, განსაკუთრებით

სხვებთან შედარებით, ამიტომ თუ როგორ იმოქმედებს სხვა ადამიანებზე გადაწყვეტილება სჯობია მოხდეს გამოკითხვის მეშვეობით.

ბ) ფირმის მუშაობის შეფასება. ამ სახის შეფასება ხდება მოკლე თათბირებზე და გამოიყენება შეფასების შემდეგი სახე ა) ყველა მიზანი მიღწეულია ბ) შეზღუდული წარმატება. (ზოგიერთი ამ მიზნების უმრავლესობა მიღწეულია) ბ) წარუმატებლობა (არცერთი მიზანი არ შესრულდა). გ) მომუშავეთა გუნდის მუშაობის შეფასება. ცნობილია, რომ ხელმძღვანელები ხშირად სამართლიანად არა აფასებენ მომუშავეებსა და მათ ქცევებსა და მოქმედებებს განსაზღვრულ სიტუაციებში. ლიდერისათვის მიუღებელი უნდა იყოს ყავდეს გამორჩეული თანამშრომლები, ეს საშიშია მათი ავტორიტეტისათვის. ამით შიძლება დაირღვეს ერთიანობა და სიმტკიცე მომუშავეთა გუნდში, რომელიც მტკიცე და სტაბილური უნდა იყოს. ამ შემთხვევებში შეფასებები არ იქნება სწორი და მართალი. ლიდერისათვის მისაღები უნდა იყოს, თუ რაიმე არ იქნა მიღწეული და წუნია მუშაობაში, მაშინ ამ თანამშრომელთა შორის ერთი ერთზე უნდა აირჩეს ასეთი გადახრა.

6. მოტივაცია. ლიდერმა თავის საქმიანობაში უნდა გამოიყენოს მოტივაციის მეთოდი (ვრცლად) თან ხშირად უბრალო მეთოდებიც კი ამართლებს. მომუშავეის დამსახურების აღიარება (დამატებითი ანაზღაურების სახით, სამსახურში წინ წაწევით) იშვითად წარმოადგენს წარუმატებელ ქმედებას. წარმატება ყოველთვის სტიმულს აძლევს ადამიანს,

ამიტომ მაღალი, მაგრამ მისაღწევი მიზნები, რეგულარული ანგარიშგება, შექება, აღიარება, ჯილდოები, ყოველთვის იძლევა ახალ იმპულსსა და სტიმულს გუნდის მუშაობისათვის, რაც დამაკმაყოფილებელ მოტივაციად შეიძლება ჩაითვალოს, მაგრამ გუნდში მომუშავეს, რომელიც ყველაფერს აკეთებს დავალების შესასრულებლად მიზნის მისაღწევად გააჩნია დაუკმაყოფილებელი მოტივაცია, როდესაც ადგილი აქვს შემდეგ ნიშნებს: დაბალი მწარმოებლობა, გაცდენები, სამუშაო დროის არარაციონალური გამოყენება, კადრების მაღალი დენადობა, მუშაობის დაბალი ხარისხი, მომხმარებლებთა საჩივრები, დაბალი მორალური კლიმატი, პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები, მოუქნელობა, ჩამოყალიბებული ურთიერთობები ფირმის სხვა ქვედანაყოფებთან, სხვა ფაქტორები.

ამასთან ერთად დამატებით გვსურს ჩამოვთვალოთ წახალისებათა სახეები რომელთა გამოყენებით ლიდერებს საშუალება ეძლევათ გამოიყენონ ერთდროულად რამდენიმე, რათა მოტივირება უფრო მაღალი აღმოჩნდეს: მაღალი ანაზღაურება, სამსახურში წინწაწევის პერსპექტივა, ხელფასზე ოფიციალური და არაოფიციალური დამატებითი დანამატები, თავისუფალი დროის წილის გაზრდა, მაღალი ხარისხის სამუშაოს შესრულებით კმაყოფილება, ახალი გამოცდილების შექმნის პერსპექტივა, არადადამბული, ჩვეულებრივი სამუშაო, საინტერესო არამუდმივი სამუშაო, მომგებიან საქმეში შესვლის შესაძლებლობა, პირადი მდგომარეობის ან ძალაუფლების გაძლიერება

კეთილგანწყობილი სამუშაო პირობები, განსაზღვრული გამოკვეთილი სამუშაოს შესრულება, გადაწყვეტილების მიღებაზე ერთობლივი მუშაობა, რაღაც თავისუფლების საჭიროების გრძნობა, პატივისცემა ფირმაში. სხვა ვარიანტები.

7. ორგანიზება – საქმიანობის ორგანიზება ისეთ დონეზე უნდა მიმდინარეობდეს, რომ რომ ლიდერი დარწმუნებული უნდა იყოს საქმის სწორად წარმართვაში, მუშაობა სრულდება და დამთავრებული იქნება. ლიდერის მთავარი ფუნქცია ამ შემთხვევაში გამოიხატება ინფრასტრუქტურის გამართულ და ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველყოფაში. ორგანიზებულობა საერთოდ გამოხატავს თითოეული მომუშავეს, მათ შორის ლიდერის თვითორგანიზებულობას, ხოლო შემდეგ ისეთი სტრუქტურის შექმნა, რაც საშუალებას მისცემს ფირმაში მომუშავეებმა ეფექტიანად შეარულონ სამუშაო დავალებები. ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურები შეიძლება იყოს მოკლევადიანი სამუშაო დრო და გრძელვადიანი, რომელიც მიმართულია ბაზარზე მონაწილეობისათვის.

როდესაც ფირმა დაარსდა, დიდი რაოდენობის თანამშრომლებით. მიზანშეწონილია დაყოფილ იქნას ავტონომიურ ჯგუფებად ჯ. ადაირის წესით, კარგ ჯგუფებში 5-15 ადამიანის რაოდენობაა, მაგრამ როგორც ავღნიშნეთ ყველაფერი დამოკიდებულია შეკვეთის სირთულეზე ოდენობასა და მოცულობაზე, რომელიც უნდა შესრულდეს.

8. პირადი მაგალითი. წარმატებული ფირმის საქმიანობის გამოკვლევებმა გვიჩვენა რომ

წარმატების ძირითად წინაპირობას წარმოადგენს ლიდერის ქცევა და განწყობა. ლიდერმა არ შეიძლება, რომ მაგალითი არ მისცეს. იგი შეიძლება იყოს დადებითი ან უარყოფითი, მაგრამ მაგალითი განსაკუთრებულია, იგი მნიშვნელოვანია ფირმის საქმიანობის წარმატებისთვის. ადამიანები პირველ რიგში ყურადღებას აქცევენ თუ რას წარმოადგენს მათი ხელმძღვანელი - ლიდერები, რას აკეთებენ ისინი, ხოლო შემდეგ რას ლაპარაკობენ მმართველობის სხვადასხვა სფეროებზე, იქცევიან და იძენენ თუ არა ავტორიტეტს თავისი საქმიანობით, რომელიც განსხვავდება თავისი შინაარსით. მაგ. მართვის დაბალი დონის ხელმძღვანელი ავტორიტეტს იძენს თავისი მუშაობითა და პროფესიონალიზმით. უმაღლესი დონის მმართველებს ავტორიტეტი გააჩნიათ გამოცდილების ადრინდელი დამსახურებების წყალობით, მიუხედავად იმისა, რომ ყოველდღიური საქმიანობა პრაქტიკულად არ ჩანს. ლიდერი შეიძლება ავტორიტეტი გახდეს კარგი მანერებით, ჩაცმულობით, პუნქტუალურობით და სხვა, რაც თანდათანობით ხდება ძირითადი ატრიბუტი ფირმაში. ცხადია ცუდი ჩვევებიცა და ქცევაც გადამდებია.

2.4. ლიდერის გამოვლენის სიტუაციები

1. კომპანიის ტოპ-მენეჯერებმა თათბირზე მოიწვიეს იერარქიულად საშუალო დონის მენეჯერი. თათბირზე ირჩეოდა მარკეტინგული კვლევის საკითხი წარმოებული პროდუქციის რეგიონებში მიწოდების დარეგულირებაზე. მოწვეული მენეჯერი მოულოდნელობისაგან შეცბა, როდესაც მოხვდა ასეთი რანგის მმართველების თათბირზე, მაგრამ ეს გაგრძელდა რამდენიმე წამი.

მენეჯერი კარგად ფლობდა დაჯერების უნარსა და იცოდა მსჯელობის დამაჯერებლად წარმართვა. მან ტოპ-მენეჯერებისაგან განსხვავებით გამოხატა ამ საქმის მიმართ თავისი შეხედულება, რაც ლოგიკურად იყო დასაბუთებული და წარმოადგენდა უფრო ეფექტიან გადაწყვეტას. ამასთან მას არ გაუკრიტიკებია არცერთი ტოპ-მენეჯერის აზრი და გამონათქვამი მოცემულ საკითხზე, პირიქით თავის მოხსენებაში ზოგიერთი დადებითი ფაქტი გამოიყენა საკუთარი აზრის უკეთ გამოსახატავად. თათბირმა მოიწონა მენეჯერის პროექტი და იგი დანიშნეს ამ საქმის ხელმძღვანელად.

შეკითხვა: რა უფრო მეტად მოეწონათ ტოპ-მენეჯერებს?

- მენეჯერის მიერ წამოყენებული პროექტი?
- პროექტის არსი და მასზე გათვლები?
- მენეჯერის გულწრფელი და დამაჯერებელი ეფექტის მომტანი მსჯელობა?

2. ფირმის ხელმძღვანელთან ხელქვეითები აბარებენ ანგარიშს საქმიანობიდან გამომდინარე ერთი დროის

მონაკვეთის შედეგებზე. გამოიკვეთა არასასურველი მოვლენები - ფირმის საქმიანობის ზოგიერთი მიმართულების ხელმძღვანელმა, რომელიც პასუხისმგებელი იყო შედეგის მიღწევაზე, მოხსენების დროს თავი ვერ გაართვა საქმიანობის შედეგების ანალიზს. შეიქმნა არასასიამოვნო სიტუაცია. აღშფოთებული ლიდერი შეიძლება მოექცეს არასასურველი სიტუაციისა და ემოციების ქვეშ და დაიწყოს აგრესიული შეტევა, განქიქება, ლანძღვა და ა.შ. შემსრულებლების მიმართ, რომლებმაც დავალება ვერ შეასრულეს და ვერ მიიღეს მოცემულ პერიოდში გამიზნული შედეგები.

ასევე შეიძლება მოხდეს სხვაგვარი ქმედება - ლიდერს თუ გააჩნია თავშეკავების უნარი და აკონტროლებს თავის ქცევას ის სხვაგვარად მოიქცევა. იცის, რა ქვეშევრდომების მუშაობის სისუსტე და ნაკლოვანება, რამაც გამოიწვია საქმის ჩაგდება, ის მოთმინებით მოისმენს, შეარჩევს სიტყვებსა და გამოთქმებს, არ იჩქარებს აგრესიულ გარჩევებსა და ქმედებებზე. მან უნდა გაანალიზოს მოვლენები, რამაც გამოიწვია შედეგის მიუღებლობა აქ შეიძლება რამდენიმე კითხვის დასმა: შეიძლება ესაა პირადი ფაქტორები, კერძოდ, შემსრულებლებმა არ გამოიჩინეს სურვილი მიზნის მისაღწევად, ამ შემთხვევაში შეიძლება იპოვო რაიმე შემამსუბუქებელი ქმედება? რა როლი შეასრულა მთელ ამ პერიოდში ლიდერმა? ამის შემდეგ, ანუ ასეთი ანალიზის შემდეგ რას აკეთებს ლიდერი?

- შეკრებს თავის გუნდს, განუცხადებს მომხდარზე ქვეშევრდომებს და მასზედ თუ რა მოჰყვება ამ ამბავს;

- შესთავაზებს თავისი ანალიზის შედეგებს და არგუმენტულ გადაწყვეტილებას;

- ანდა ჩამოაქვეითებს რამდენიმე ხელმძღვანელს, ჩამოაკლებს ხელფასს;

თქვენ რას იტყვით? რომელი ქმედება შეშვენის ლიდერს?

3. ლიდერის ქცევა კონკრეტულ სიტუაციაში.

კონკურენცია ხომ თავისი არსით შეჯიბრია, უკეთესად წარმართო ფირმის საქმიანობა, უკეთესი იყო ბაზრის გაფართოების საქმეში, მენეჯმენტში, ახალი კონკურენტუნარიანი ტექნოლოგიებით ფირმის აღჭურვასა და მათი გამოყენებით კონკურენტმედეგი საქონლის წარმოებაში და ა.შ.

ცნობილია ბაზარზე მდგომარეობის ხშირად ცვლილების შესახებ, რასაც იწვევს უკანასკნელი ტექნოლოგიები. ცვლილება ამ დროს თავბრუდამხვევია და დიდი ყურადღება თუ არ მიექცა ფირმაში შრომის პროცესებს, საქმიანობას, შეიძლება ბაზარს აღარ დასჭირდეს არც შენი მომსახურება და არც საქონელი.

ასეთ პირობებში რა მოეთხოვება ლიდერს? მას უნდა შეეძლოს პირველ რიგში მართოს თავისი ემოციები, დროულად და ღრმად გაერკვეს შექმნილ სიტუაციაში, არც თვითონ და არც თანამშრომლები პანიკაში არ უნდა ჩავარდნენ მაშინ როდესაც საჭირო და აუცილებელია ფირმაში გარდაქმნების დაწყება ე.ი. საჭიროა მრავალი ღონისძიების გატარება, საქმეში ჩაწვდომა, მრავალჯერ გაზომვა, საჭირო ინფორმაციის დროულად მოძიება, ყველა საქმიანობის მიმართულების ხელმძღვანელთა მოსმენა და მათთან გარჩევა ყოველი სიახლისა -

ინოვაციისა და გარკვევა, რამდენად მნიშვნელოვანია ამ სიახლის დანერგვა და ამით ბაზარზე დარჩენა.

თქვენ, რომ ლიდერი იყოთ, რომელ გზას აირჩევდით განსხვავებულად?

4. წარმატებისკენ გზის გაკვლევა შეიძლება მრავალი ხერხით და მეთოდებით. თითოეული ადამიანი მდგომარეობიდან გამომდინარე თვითონ ირჩევს გამოსავალს, ლიდერი კი ფიქრობს კომპლექსურად. პირველ რიგში საჭიროა გამოარჩიოს მართვის იერარქიის სხვა დონეზე ლიდერები. მათი გამოვლენის ერთ-ერთ ხერხად მიგვაჩნია ასეთი პროცედურის ჩატარება. ეს არაა მოულოდნელი და სპეციალურად შექმნილი. ყველა ფირმას გააჩნია ინოვაციური პროცესის შესატყვისად პერსონალის კვალიფიციურად მომზადება, ანუ რაიმე სიახლის დანერგვამდე განსაზღვრულ პერიოდიანი სწავლება ამ ახალ ტექნოლოგიაზე. პირველ რიგში ეს ეხება იმ მენეჯერებს, რომლებიც წარმართავენ ამ მიმართულებას ფირმაში.

ლიდერი აკვირდება ამ ჯგუფის წევრებს, არკვევს მათ მზადყოფნასა და სურვილს შეისწავლოს ეს საქმე ძირფესვიანად, რომელმაც წარმატება უნდა მოუტანოს ფირმასა და თანამშრომლებს. სასწავლო-კვალიფიციური პროგრამები მრავალი სახისაა. ჩვენ შევარჩიოთ ახალი ტექნოლოგიური პროცესების მართვის პროგრამის ათვისება ძველის (რომელიც გამოიყენებოდა წლების განმავლობაში) მაგივრად.

ეს ახალი პროგრამა ძირფესვიანად ცვლის საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის შეკრების, დამუშავებისა და შეფასების ხასიათსა და ხარისხს.

შერჩეული ჯგუფის წევრების ნაწილი ჩაერთო სწავლის პროცესში, სხვებმა არ მოისურვეს და არ დადიოდნენ სასწავლებლად. ისინი ფიქრობდნენ, რომ ახალმა გარდაქმნამ შეიძლება შეცვალოს მათთვის შერჩეული მუშაობის რეჟიმი. ამ ჯგუფიდან ვინც დარჩა, გამოვლინდა ერთი, რომელმაც დროულად გააანალიზა და ღრმად ჩაწვდა ახალ პროგრამას, მოიფიქრა მისი დანერგვის ღონისძიებები დარწმუნდა რა მის პოტენციალში. შედეგი სწავლებიდან ასეთია: ეს გამორჩეული თავისი შრომისუნარიანობით, მიზანდასახულობით და სიახლის წვდომის სურვილით დაინიშნა იერარქიის შემდგომი საფეხურის ხელმძღვანელად. იგი დააწინაურეს. მას ჩააბარეს სახელმძღვანელოდ რამდენიმე ქვედანაყოფი კერძოდ იმისათვის, რომ მან ეფექტიანად გამოიყენა ახალი ტექნოლოგია, ანუ ის გახდა შემდგომი მართვის საფეხურის თანამშრომელთა ლიდერი. ეს შემთხვევა-სიტუაცია კიდევ ერთხელ ადასტურებს, თუ რა როლი ენიჭება ლიდერობისაკენ მიმავალ გზაზე თვითკონტროლს, რომელიც ხელს უწყობს პატიოსნებას, რომელიც არამარტო ინდივიდის ღირსებაა, არამედ მთლიანად ფირმის.

განვსაზღვროთ ჩვენი მიდგომა:

1. რა შეცდომა დაუშვეს იმ თანამშრომლებმა, რომლებმაც არ მოისურვეს კვალიფიკაციის ამაღლება?
2. რა ვერ გაითვალისწინა იმ ჯგუფმა, რომელმაც არ აითვისა ახალი ტექნოლოგია?
3. რა იყო მიზეზი, რის გამოც ჯგუფის ზოგიერთმა წევრმა სწავლა არ გააგრძელა?

4. გამარჯვებულმა. როგორ გამოიყენა მოცემული სიტუაცია?

5. იქნებ მათ, რომლებმაც არ ისურვეს ახალი ტექნოლოგიის შესწავლა, შეცდომა არ დაუშვიათ? შეიძლება მათი გამართლება? თუ, კი - მაშინ აღწერე ეს სიტუაცია და ისიც მიუთითე, შეიძლება თუ არა ამ სიტუაციის გამოყენებით წარმატების მიღწევა?

6. სიტუაცია, რომლის დროსაც გაერთიანდა ორი ფირმა და შეიქმნა თანამშრომელთა სიჭარბე, თანაც თითქმის ყველა ქვედანაყოფში. ერთი ფირმის მენეჯერმა შეკრიბა ყველა თანამშრომელი და მწუხარე სახითა და ხმით შეატყობინა მათ ამის შესახებ და რომ ჩქარა ყველა იქნებით გათავისუფლებულიო. მეორე ფირმის მენეჯერმა მიმართა თავის თანამშრომლებს სულ სხვაგვარად. მან პატიოსნად აუხსნა სიტუაცია და თავისი შიშის შესახებ, მაგრამ შეპირდა მათ, რომ ჩააყენებდა საქმის კურსში და თითოეულის მიმართ საკითხს დააყენებდა სამართლიანობის საფუძველზე.

ამ ორ ხელმძღვანელს შორის არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობა - ესაა თანაგრძნობის უნარი (ემპათია). პირველი თვითონ იყო შეშინებული თავისი ბედით და არც ჩაწვდა თანამშრომლების გრძნობებს, მეორემ კი ინტუიციურად იგრძნო თანამშრომელთა მდგომარეობა და გაახმოვანა მათი შიშები. ამიტომაც, პირველი ფირმის თანამშრომლებმა, გულგატეხილებმა, რომელთა შორის იყვნენ ნიჭიერი სპეციალისტები, დროზე ადრე წავიდნენ ფირმიდან. ამის საწინააღმდეგოდ მეორემ თავი გამოავლინა, როგორც ლიდერმა და ძლიერმა ხელმძღვანელმა. ის მძიმე სიტუაციაში არ დაეცა სულით და მისი საუკეთესო

სპეციალისტები მასთან დარჩნენ და წარმატებით გააგრძელეს საქმიანობა.

მოიფიქრეთ რატომაა ძნელი გუნდის მართვა. აქ ერთ მცირე შედარებას გავაკეთებ - შრომითი კოლექტივი, ესაა ჯგუფის წევრებისაგან შექმნილი გუნდი და შესაბამისად ესაა ემოციების მდულარე ქვაბი.

მე-6 მაგალითში მოტანილი სიტუაციების მიხედვით:

1. რატომაა ძნელი შრომითი კოლექტივის მართვა?

2. რა შეცდომა დაუშვა პირველი ფირმის ხელმძღვანელმა?

3. რით იყო გამორჩეული მეორე ფირმის ხელმძღვანელის ქმედება, რითაც იგი გამოჩნდა, როგორც ძლიერი ლიდერი?

4. რა თვისებებმა ითამაშა გადამწყვეტი როლი?

ამ მაგალითის შედეგად შეიძლება გამოვხატოთ ლიდერის თვისება, რომელიც ხელმძღვანელობს შრომით კოლექტივს.

გუნდის ლიდერმა უნდა იცოდეს, გრძნობდეს და გაიგოს თითოეული წევრის აზრი, მისწრაფება, მოტივი.

სიტუაცია 7. მენეჯერის შესახებ, რომელიც დანიშნეს პრობლემური განყოფილების ხელმძღვანელად, სადაც თანამშრომლებს შორის იყო დაპირისპირება და ამიტომ საქმე არ კეთდებოდა. თანამშრომელთა გუნდში აღარ იყო ერთიანობა. მენეჯერის მიერ თითოეული გადატვირთული იყო სამუშაოთი, რის გამოც დადგენილ ვადაში ვერ ასრულებდნენ გეგმას. ამის საფუძველზე მოხდა დაპირისპირება მათ შორის. მენეჯერმა სცადა ზედაპირული ხერხებით მოეგვარებინა საქმე და დაელაგებინა ურთიერთობები

მათ შორის, ერთმანეთთან და მათსა და მას შორის, რამაც არ გაჭრა, ვერ მოხერხდა მათი გუნდად შეკვრა, რომ იი ყოფილიყო ეფექტიანი რგოლი ფირმაში.

ახლად მოსულმა ხელმძღვანელმა გამოიყენა ის ხერხები, რომელიც ჩვენ განხილული გვაქვს მე-ნ სიტუაციაში. მან პირველ რიგში მოიწვია თითოეული გუნდის წევრი და ერთი-ერთზე გაესაუბრა, გაიგო თუ რა არ მოსწონთ, როგორ აფასებენ ისინი თავიანთ კოლეგებს, უყურადღებობას ხომ არ გრძნობენ მმართველობისგან და სხვა. ამის შემდეგ მან დაიწყო გუნდის გაერთიანება. ახალისებდა მათ გულლია საუბრებზე, ისმენდა მათგან თუ რაზე გაუცრუვდათ გული, ეხმარებოდა მათ თათბირებზე გამოეთქვათ კონსტრუქციული კრიტიკა. მენეჯერის ასეთმა გულლია მიდგომამ თანამშრომლების მიმართ, მას საშუალება მისცა გაეგო გუნდის ემოციური მდგომარეობა. მენეჯერის მიდგომებმა გააუმჯობესა თანამშრომლობა გუნდის წევრებს შორის და შესაბამისად მთელი ბიზნესის მდგომარეობა ფირმაში. ლიდერის გამოცდილება დანერგული იქნა მთლიანად ფირმაში, რომელიც წარმატებული გახდა.

სიტუაცია 8. კულტურათაშორისი დიალოგი გლობალიზაციის პირობებში კომერციული ორგანიზაციების წინაშე აყენებს კიდევ ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევას. ფირმები საქმიანობენ და საქმიან კონტრაქტებს ამყარებენ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებთან და საჭიროა ლიდერებს, რომლებიც ფლობენ ემპათიის უნარებს, კარგად ესმოდეთ ამ ქვეყნების კულტურული და ეთიკური განსხვავების თავისებურებები. კულტურათაშორის დიალოგმა

შეიძლება მიგვიყვანოს გაუგებრობამდე და თანაგრძნობის გამოვლენამ, პირიქით უკუქმედება გამოიწვიოს. ასეთ ვითარებაში აუცილებელია მენეჯერები დაეუფლონ არავერბალური ურთიერთობის ნიუანსებს, რათა შესძლონ დროულად გაშიფრონ ემოციური გზავნილები, რომლებიც გამობატულია სიტყვებში.

აქ, მაგალითად გვსურს მოვიყვანოთ სამეცნიერო ლიტერატურაში ცნობილი მოვლენ, რომელსაც ადგილი ჰქონდა ამერიკელ და იაპონელ სპეციალისტებს შორის საქმიანი ურთიერთობისას. ერთმა ცნობილმა ამერიკელმა კონსულტანტმა თავის ჯგუფთან ერთად იაპონელი კლიენტისათვის დაამუშავა პროექტი. როგორც წესი, ამერიკელი კლიენტების წინაშე პროექტის განხილვისას ავტორებს აძლევდნენ მრავალ შეკითხვას, ამ შემთხვევაში კი მისი განხილვისას, როდესაც გამოცხადდა კომერციული წინადადება, ხმა არ ამოუღია არცერთ იაპონელს და ისხდნენ სრულ სიჩუმეში. ჯგუფის წევრებს შორის დაიწყო მღელვარება, მათ ჩათვალეს, რომ კლიენტს არ მოეწონა პროექტი და მზად იყვნენ დაეტოვებინათ დარბაზი, მაგრამ მთავარმა კონსულტანტმა შესტიტ გააჩერა ისინი. მართალია, მან კარგად არ იცოდა იაპონური კულტურა, მაგრამ როდესაც მან დაინახა მათი სახის გამომეტყველება და ქცევა, მიხვდა, რომ ეს არ იყო უარი, არამედ დაინტერესება და ღრმად დაფიქრება. ის აღმოჩნდა მართალი. როცა კლიენტმა დაიწყო ლაპარაკი იგი დათანხმდა ამ ჯგუფთან თანამშრომლობაზე.

კითხვა: თუ შეგხვედრიათ კულტურათაშორის დიალოგზე საკითხები და რა შთაბეჭდილება დაგრჩათ

თქვენ? ამ მაგალითის გამოყენებით როგორ მოახდენდით თქვენი აზრის, იდეის ან პროექტის მისაღებად მიტანას სხვა კულტურის მქონე პარტნიორებთან ან კლიენტთან?

თავი 3. ლიდერობის უნარები და სახეები

3.1. ეფექტიანი ლიდერობის უნარები

მეცნიერული კვლევებისა და პრაქტიკული გამოცდილების საფუძველზე დადგენილია, რომ თითოეულ გამოჩენილ ლიდერს გააჩნია ქცევის თავისი სტილი, ამასთან სიტუაციებიდან გამომდინარე შეიძლება არსებობდეს ლიდერობის სხვა და სხვა სტილი, ე.ი. ლიდერის მიერ ერთი და იგივე სიტუაცია შეიძლება იმართებოდეს სხვადასხვაგვარად, რაც დამოკიდებულია თითოეული ლიდერის ხასიათსა და მის ლიდერობის სტილზე. შესაბამისად აქ გვსურს გამოვიყენოთ ლიდერობისა და ორგანიზაციული განვითარების ამერიკელი მკვლევარის დენიელ გოულმანის დასკვნა, რომ ყველა ეფექტიან ლიდერს აერთიანებს ერთი არსებითი თვისება: „ემოციური ინტელექტის განვითარების მაღალი დონე“, რომელიც წარმოადგენს საქმის ცოდნისა და ლიდერობის აუცილებელ პირობას.

ეს ცხადია არ ნიშნავს, რომ გონებრივი განვითარება ან სპეციალური ცოდნა მმართველისათვის არაფერია, მათ დიდი როლი ენიჭებათ, მაგრამ როგორც ხელმძღვანელობაზე პრეტენდენტის აუცილებელი ბაზური მოთხოვნები.

დ. გოულმანის დასკვნით, ადამიანს, რომელსაც არ გააჩნია „ემოციური ინტელექტი“, შეიძლება ჰქონდეს უმაღლესი პროფესიული მომზადება, ძლიერი ანალიტიკური აზროვნება და ახდენდეს უამრავი იდეების გენერირებას, მაგრამ ვერ გახდება დიდი

ლიდერი. მოცემული თემის უკეთესად განხილვის მიზნით გამოვიყენოთ დ. გოულმანის ნაშრომები „ემოციური ინტელექტი“ და „ემოციური ინტელექტის პრაქტიკა“ და დავახასიათოთ ეფექტიანი ლიდერები.

განვსაზღვროთ ემოციური ინტელექტის კავშირი საქმიანობის მაღალ ეფექტიანობასთან, განსაკუთრებით უმაღლეს მმართველურ დონეზე, როგორ ვლინდება ემოციური ინტელექტი მუშაობის დროს, როგორ გავარჩიოთ ფლობს თუ არა რომელიმე ლიდერი განვითარებულ ემოციურ ინტელექტს, როგორ ამოვიცნოთ ეს თვისება ჩვენში პირადად? ეფექტიანი ლიდერის უნარის გასარკვევად დავახასიათოთ ემოციური ინტელექტის შემადგენელი თითოეული ნაწილი: თვით შეგონება, თვითკონტროლი, მოტივაცია, თანაგრძნობა, სოციალური უნარ-ჩვევები. დგება საკითხი, თუ გვსურს გვყავდეს საქმის მცოდნე ლიდერები, ამისათვის აუცილებელია ვიცოდეთ არა მარტო მათი (პრეტენდენტების) პროფესიული განათლება და მმართველობის უნარები, ასევე ემოციური განვითარების დონე.

ეს პრობლემა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია ლიდერების შერჩევის საკითხში, ამიტომაც მსხვილ კომპანიათა უმრავლესობა იწვევს კვალიფიციურ ფსიქოლოგებს, რათა მათ მიერ დამუშავებული იქნას ლიდერობის უნარების მოდელები. ეს კეთდება იმ მიზნით, რომ მოხდეს ფირმის თანამშრომლებში ლიდერობის პოტენციური ვარსკვლავების გამოვლენა, მომზადება და სამსახურში მათი წინ წაწევა. ანალოგიური საქმიანობა მიმართულია მართვის დაბალი დონის საფეხურზე მდგომი

ხელმძღვანელებისათვის. მკვლევარების მიერ კომპანიებისათვის დამუშავებული ლიდერობის უნარების მოდელები გაანალიზებული იქნა და გამოყენებული მსოფლიოში განთქმულ ფირმებში, მათ შორის „ბრიტანული ავიახაზები“, და სხვა.

ლიდერობის უნარების მოდელები შექმნილი აქვს დ. გოულმანს ¹ და როგორც იგი ამბობს „ამ სამუშაოს (მოდელის) დამუშავების დროს ჩემს მიზანს წარმოადგენდა განმესაზღვრა ადამიანების რომელი უნარები განაპირობებს კომპანიის წარმატებული მუშაობის საუკეთესო მაჩვენებლებსა და რამდენად ძლიერია ამ უნარების გავლენა“. მან დაჰყო ყველა უნარი (მოხერხება) სამ კატეგორიად: 1. სპეციალური კომპეტენციები (ისეთი, როგორიცაა ბუღალტრული აღრიცხვა, ანდა ბალანსის გეგმის შედგენა). 2. კოგნიტური უნარები (ისეთია, როგორც ანალიზური აზროვნება). 3. უნარები, რომლებიც ადასტურებენ მაღალ ემოციურ ინტელექტს (ისეთები, როგორიცაა გუნდში მუშაობის უნარი, ეფექტიანად გარდაქმნის განხორციელების ცოდნა და ა.შ).

ასევე თითოეულ ფირმას (კომპანიას) გააჩნია თავისი საქმიანობის გამორჩეული უნარები, რომელთა გამოკვლევა ზუსტდებოდა კონკრეტული საკითხების მიხედვით. ლიდერობის უნარების მოდელის დამუშავებისათვის აუცილებელია თავიანთ ფირმებში მომუშავე ლიდერების იმ უნარებზე გამოკვლევა, რითაც ისინი ხდებიან გამოჩენილი ლიდერები. უნარების გამოკვლევის გარდა, ლიდერობის კარგი დამახასიათებელია იმ ქვედანაყოფის ან მთლიანად

ფირმის მოცემულ პერიოდში მიღწეული შედეგები, მათი საქმიანობის შედეგი და რენტაბელობის დონე.

ფირმიდან შერჩეულ ლიდერებს უკვე ცალკე უტარდებათ სხვადასხვა გამოკითხვები და ტესტები, მათ დაადგინეს ის თვისებები, რომლების გამოხატავენ ლიდერის წარმატებას. სხვადასხვა ლიდერის თვისებებისა და უნარების შედარებით დ. გოულმანმა ჩამოაყალიბა თვისებების ნაკრები, რომლებითაც ხდებოდა მაღალ ეფექტიანი ლიდერების გამოკვეთა საშუალო დონის მმართველებისაგან. ნაკრები შედგება შვიდიდან თხუთმეტამდე თვისებით, სადაც შედის ინიციატივობა და სტრატეგიული ხედვა.

მკვლევარის თქმით, როდესაც შეაჯერა ყველა მაჩვენებელი, მიიღო მნიშვნელოვნად გამოხატული შედეგები. უმრავლეს შემთხვევაში, საქმიანობაში ლიდერის განსაკუთრებულ წარმატებას განსაზღვრავს სწორედ მისი ინტელექტი; ამასთან განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა კოგნიტური უნარები - ისეთები, როგორცაა ფართო თვალსაწიერი (გონების არე) და წინასწარ განჭვრეტის უნარი. როდესაც მოხდა თანაფარდობის დადგენა, ერთის მხრივ სპეციალური ცოდნისა და გამოჩენილი ლიდერების გონებრივ უნარებსა და მეორეს მხრივ ლიდერების ემოციურ ინტელექტთან, აღმოჩნდა ასეთი ფაქტი: მართვის რომელ დონეზეც არ უნდა იყოს საუბარი, ემოციური ინტელექტის მნიშვნელობა ორჯერ აჭარბებს სხვა დანარჩენი შემადგენელი ნაწილების განსაკუთრებულობას, რაც აუცილებელია წარმატებული შედეგების მისაღწევად.

ამასთან ვფიქრობთ, რომ რაც უფრო მაღალია მმართველობის დონის ხარისხი, მით უფრო მაღალი იქნება მოთხოვნა ლიდერის ემოციური ინტელექტის მიმართ, ე.ი. არსებით როლს თამაშობს არა ფუნქციონალური ხერხები და უნარები, არამედ ის უნარები, რომლებიც დაკავშირებულია ემოციურ ინტელექტთან. ამის შემდეგ, რაც უფრო მაღალია მმართველის რანგი, მით უფრო მეტი ემოციური ინტელექტის ჩვევები იყო ჩადებული მის წარმატებაში. დ. გოულმანის დასკვნით, როდესაც მან შეადარა ტოპ-მენეჯერების გამოჩენილი წარმომადგენლები მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელობასთან თითქმის 90% განსხვავებები მიდიოდა ემოციურ ინტელექტზე, ვიდრე კოგნიტურ უნარებზე. ლიდერებში ამ უნარის მაღალი დონე განაპირობებს მათ მაღალ მწარმოებლობას. ამის დასადასტურებლად მოგვყავს დ.მაკკლელანდის (ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ქცევის გამოჩენილი მეცნიერი) მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგი. მან ერთ-ერთ კომპანიაში ჩაატარა კვლევა და აღმოაჩინა, რომ თუ წამყვანი მენეჯერები ფლობენ ემოციური ინტელექტის ხერხების დიდ ნაწილს, მაშინ მათი ქვედანაყოფები 20%-ით აჭარბებენ წლიური მოგების გეგმებს და პირიქით, თუ მენეჯერები არ ფლობენ ამ უნარებს მათი ქვედანაყოფები იგივე სიდიდით ვერ ასრულებენ წლიურ გეგმას. საინტერესოა, რომ დ. მაკკლელანდის გამოკვლევები სამართლიანი აღმოჩნდა არა მარტო აშშ-ში, არამედ აზიისა და ევროპის ფირმებშიც.

ამგვარად კვლევების მეშვეობით დაგროვდა მნიშვნელოვანი მონაცემები, რომლებიც ადასტურებენ

ფირმების კომერციული მოგების მიღების კავშირს (კომპანიის წარმატებას) მისი ლიდერების ემოციურ ინტელექტთან. ამასთან აღმოჩენილია, რომ ყველა ადამიანს შეუძლია თავის თავში განავითაროს მაღალი დონის ემოციური ინტელექტი. ახლა ვუჩვენოთ რა კავშირია და როგორი განსხვავებაა ემოციური ინტელექტის ხუთი შემადგენლის განსაზღვრებებსა და პიროვნების „ მე-ს “ ნიშნებთან: იხ. ცხრ. 2

შემადგენლები	განსაზღვრა	პიროვნების „ მე-ს “ ნიშნები
თვითშეგონება	უნარი, გაიგო და შეიცნო შენი ემოციები, შეგულიანება და განწყობილება, ასევე აღიარო მათი გავლენა სხვა ადამიანებზე	თავის თავში დარწმუნებულობა, რეალური თვითშეფასება. ცოდნა, როგორ დასცინო შენს თავს.
თვითკონტროლი	უნარი გააკონტროლო და წარმართო ნაყოფიერ კალაპოტში შენი დამანგრეველი ემოციები და იმპულსები. გონივრული მსჯელობისაკენ მიდრეკილება	საიმედოობა და პატიოსნება, განუსაზღვრელობისაკენ მშვიდი ურთიერთობა, გამჭირვალობა (ღიაობა) ყოველივე ახალის მიმართ

	შემდეგი პრინციპის მიხედვით: ჯერ მოიფიქრე, ვიდრე რამეს გააკეთებ, ანუ ხალხური ანდაზა „ შვიდჯერ გაზომე, ერთჯერ გაჭერი “	
მოტივაცია	მუშაობით, გატაცება, სურვილი შრომისა, რომელიც არაა განპირობებული მაღალი ანაზღაურების ან სტატუსის მიღებით. მისწრაფება შეუპოვრად და ენერგიულად მიაღწიოს დადგენილ მიზნებს.	მისწრაფება წარმატებისაკენ. ოპტიმიზმი თუნდაც წარუმატებლობის წინაშე, ერთგულება ფირმის ღირებულებების მიმართ.
ემპათია (თანაგრძნობა)	უნარი გაიგოს სხვა ადამიანების ემოციური მდგომარეობა.	ცოდნა, აღზარდოს ტალანტები და დააკავოს და

	<p>ცოდნა იმისა, თუ როგორ მოიქცეს ადამიანებთან მათ ემოციურ რეაქციასთან შესაბამისად.</p>	<p>შეინარჩუნოს ცოდნით დაჯილდოვებულ ი თანამშრომლები. ფირმაში პატივსაცემი, გულისხმიერი ურთიერთობა სხვათა კულტურის თავისებურებებთან. კლიენტებსა და მომხმარებლის მიმართ თავაზიანობა.</p>
<p>სოციალური უნარ-ჩვევები</p>	<p>ადამიანური ურთიერთობების მართვის და კონტაქტების დამყარების ცოდნა. უნარი, იპოვოს შეხების წერტილები და მიაღწიოს ურთიერთგაგებას. უნარი განახორციელოს სიახლეები ეფექტიანად.</p>	<p>დარწმუნების ცოდნა. გუნდის მართვის ხელოვნების ფლობა, მისი ჩამოყალიბების ჩვევა.</p>

3.2. თვითშეგონების უნარი

თვითშეგონება - ემოციური ინტელექტის შემადგენელი მიმართულებაა თვითშეგონება, რაც ნიშნავს საკუთარი ემოციების, უნარებისა და მოტივების, სუსტი და ძლიერი მხარეების სიღრმისეულად გაგებას. ადამიანები, რომლებშიც განვითარებულია თვითშეგონება, რეალისტურები არიან, მაგრამ არ არიან თვითკრიტიკულები და არ ეძებენ შეუსრულებელ იდეებს, თავის თავს არ ატყუებენ და პატიოსნები არიან სხვებთან ურთიერთობებში, კარგად აქვთ წარმოდგენილი, თუ მისი გრძნობები, როგორ გავლენას ახდენენ მასზე და მასთან მყოფ ადამიანებზე.

ცნობილია, რომ დავალების შესრულების ბოლოს ყველა დაძაბულია, იგი გულისყურით გეგმავს თავის დროს და ცდილობს დროზე ადრე შეასრულოს დავალება. ლიდერებს, რომლებსაც გააჩნიათ განვითარებული თვითშეგონება, კარგად ესმით თავისი ღირებულებები, მიზნები და ოცნებები, მათ იციან საით მიდიან და რისთვის. ისინი მზად არიან იყვნენ მკაცრები და გაბედულად უარი თქვან ფინანსურად მომგებიან წინადადებაზე, თუკი იგი ეწინააღმდეგება მათ პრინციპებს და არანაირად არ ჯდება მათ გრძელვადიან გეგმებში. ასეთი ადამიანების გადაწყვეტილებები ყოველთვის თანხმობაშია მათ ღირებულებებთან, შესაბამისად მათთვის მუშაობა წარმოადგენს ენერჯის წყაროს.

ისმის კითხვა: როგორ განვსაზღვროთ თვითშეგონება? პირველი და ყველაზე მთავარი ეს თვისება ვლინდება გულწრფელობასა და რეალური თვითშეგონების უნარში. ისინი მზად არიან ნათლად და ღიად ისაუბრონ თავის ემოციებზე და მასზედ, თუ როგორ მოქმედებენ ისინი თავის მუშაობაზე. ამ თვისების მქონე ლიდერობის კანდიდატი, აღიარებს თავის წარუმატებლობას და ხშირად ყვებიან მასზე ღიმილითა და სხვათაშორის ესაა ერთ-ერთი ნიშანი თვითშეგონებისა, რომ იუმორით მოექცე შენს თავს და დასცინო კიდევაც.

თვით შეგონება შეიძლება გამოვავლინოთ შრომითი შედეგების შეფასების დროსაც. ადამიანებს, რომლებისთვისაც დამახასიათებელია თვითშეგონების თვისება უნარი აქვთ განსაზღვრონ, როგორც საკუთარი ნაკლოვანებები, ასევე საკუთარი ღირსებები. ისინი მოურიდებლად ლაპარაკობენ მათ შესახებ და ხშირად გულწრფელად ესწრაფვიან მოისმინონ მათ მიმართ მიმართული კონსტრუქციული კრიტიკა. ამის საწინააღმდეგოდ, იმ ადამიანებს, რომლებისთვისაც არაა დამახასიათებელი ეს თვისება, აღიქვამენ შენიშვნებს მათი სრულყოფის შესახებ, როგორც საკუთარი კეთილდღეობის საფრთხეს, ან წარუმატებლობის ნიშანს. ამას გარდა, ამ თვისების მქონე ადამიანებისთვის დამახასიათებელია თავის თავში დაჯერებულობა და სხვებისგან განსხვავებით, არ გასწევენ რისკს, მაგ. არ აიღებენ ისეთ დავალებას, რომლის შესრულებაც მათ არ შეუძლიათ. მათ კარგად იციან როდის უნდა მოითხოვონ დახმარება, ანუ უღელს უბრალოდ არ დაიდებენ კისერზე. ანუ ისინი

ისეთი პრობლემების გადაწყვეტას არ დაიწყებენ, რომელთა შესრულების შეუძლებლობა წინასწარ იციან და არ ცდილობენ თითოეულმა მარტომ შეასრულონ რომელიმე დავალება, ისინი მაქსიმალურად იყენებენ საკუთარ ძლიერ თვისებებს.

თვითკონტროლი. ცნობილია, რომ ჩვენს ემოციებს მართავს ბიოლოგიური იმპულსები, რომელთა თავიდან მოცილება ჩვენ არ შეგვიძლია, მაგრამ მათი დაჭერის საშუალება გვაქვს. თვითკონტროლი, ესაა მუდმივი დიალოგი შენს თავთან, რომელიც არის ემოციური ინტელექტის კომპონენტი, რომელსაც გამოვყავართ გრძნობათა ტყვეობისაგან. ადამიანებისათვის, ვისაც შეუძლია აწარმოოს ასეთი შინაგანი დიალოგი, ნაცნობია ცუდი ხასიათი და ემოციის აფეთქება არანაკლებად, ვიდრე დანარჩენებს, მაგრამ ისინი პოულობენ ხერხებს გააკონტროლონ ასეთი გამოვლინებები და შეუძლიათ წარმართონ ისინი სწორი მიმართულებით.

3.3. თვითკონტროლის უნარი

ლიდერს უნდა გააჩნდეს თვითკონტროლის ღრმა გრძნობა და უნარი, რადგან მასზეა დამოკიდებული არა მარტო ფირმის, არამედ ფირმაში მომუშავეთა ინტერესები, მასზე დაქვემდებარებული მუშაკებისა და თანმიმდევრების ეფექტიანი და მწარმოებლური საქმიანობა, რაც წარმატების საწინდარია.

ამ თვისების მქონე ლიდერი ყოველთვის მართავს თავის ემოციებს და უნარი აქვთ შეეგუონ ახალ ვითარებას და არასოდეს ვარდებიან პანიკაში. აქედან გამომდინარე, რატომ გააჩნია თვითკონტროლს ლიდერისათვის დიდი მნიშვნელობა? ჯერ ერთი იმიტომ, რომ ადამიანები, რომლებიც აკონტროლებენ საკუთარ გრძნობებსა და ემოციურ აფეთქებას, ისინი მოქმედებენ რაციონალურად - უნარი აქვთ შექმნან თავიანთ ირგვლივ სამართლიანობისა და ნდობის ატმოსფერო.

ასეთ ჯანსაღ გარემოში მკვეთრად ქრება ყოველნაირი ინტრიგა და დაპირისპირებები და მნიშვნელოვნად იზრდება შრომის ნაყოფიერება. ფირმაში ყოველთვის მოდიან ნიჭიერი ადამიანები, რომლებსაც არ სურთ მისი დატოვება. ამასთან თვითკონტროლი ვრცელდება მართვის ყველა დონეზე. არავის არ სურს განთქმული იყოს, როგორც ხმაურიანი, მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელი ცნობილია თავისი თავდაჭერილობით, რაც უფრო ნაკლებ ნეგატიურ ემოციებს გამოავლენს ხელმძღვანელი, მით ნაკლებია მათი რაოდენობა ფირმაში. მეორე, თვითკონტროლი

მნიშვნელოვანია კონკურენციის თვალსაზრისით. ცნობილია, რომ ბიზნესის სამყარო მუდმივად იცვლება: ფირმები ერთდებიან ან იყოფიან, ზოგი კოტრდება, ზოგი კი ქრება ბაზრიდან. უკანასკნელი პერიოდის ტექნოლოგიები თავბრუდამხვევი ტემპით ცვლიან შრომის პროცესებს. ადამიანებს, რომლებსაც შეუძლიათ მართონ თავისი ემოციები, ადვილად შეუძლიათ გაერკვენ ამ მდგომარეობაში და უკეთესად აითვისონ სიახლე. თავისთავად ცხადია ისინი პანიკაში არ ვარდებიან, როცა ფირმაში ვრცელდება გარდაქმნების პროგრამა, უფრო მეტიც, მათ გააჩნიათ უნარები ყველაფერი მოიფიქრონ წყნარად, მოიძიონ აუცილებელი ინფორმაცია და მოისმინონ ხელმძღვანელთა განმარტებები სიახლეების შესახებ. ამის საფუძველზე ისინი მზად არიან განახორციელონ რეფორმები თავიანთ ხელმძღვანელობასთან ერთად.

ხაზი უნდა გავუსვათ თვითკონტროლის მნიშვნელობას და დავამტკიცოთ, რომ იგი ხელს უწყობს პატიოსნებას, რომელიც შეადგენს არა მარტო ცალკეული ადამიანის ღირსებას. ფირმებში ხდება მრავალი არასასურველი ქცევები, რაც იმპულსური მოქმედების შედეგია. ამგვარად ემოციური თვითკონტროლის აღმოჩენა არაა რთული: ესაა მიდრეკილება ფიქრებისა და დამკვირვებლობისაკენ, წყნარი დამოკიდებულება განუსაზღვრელობის და სიახლეების მიმართ, ასევე მაღალი მორალური სტანდარტების ქონა-უნარი „ უარი“ უთხრათ იმპულსურ სურვილებს.

საინტერესოა და კვლევებითაც დასტურდება, რომ თვითშეგონებასა და თვითკონტროლს ყოველთვის არ

აფასებდნენ ღირსეულად. ადამიანებზე, რომლებსაც უნარი შესწევთ მართონ საკუთარი ემოციები, ხშირად ამბობენ, რომ კუშტი და უსაღმოა. მათ მიერ მოფიქრებული რეაქციები აღიქმება, როგორც გრძნობის გარეშე. პირიქით, ადამიანებს, რომლებსაც აქვთ მგზნებარე ტემპერამენტი, თვლიან კლასიკურ ლიდერებად, მათი ემოციური აფეთქებები ითვლება ქარიზმად და ძალაუფლებად, მაგრამ საკმარისია ისინი დააყენონ მმართველებად, მათი იმპულსივობა იმოქმედებს მათ საწინააღმდეგოდ. საბოლოოდ, როგორც მკვლევარი დ. გოულმანი ამბობს: ნეგატიური ემოციების გამოვლენა ხელს არ უწყობს ეფექტიან ლიდერობას.

3.4. მოტივაციის უნარი

მოტივაცია - ეს არის ის თვისება, რომელიც დამახასიათებელია ყველა ლიდერისათვის, რომლებიც მიისწრაფვიან მიაღწიონ მეტს და გადალახონ, როგორც საკუთარი, ასევე სხვების მოლოდინი. მრავალთათვის მოტივაციის ფაქტორად შეიძლება იყოს გარე სტიმულები, კარიერული ზრდა, მაღალი ანაზღაურებადი სტატუსი, რომელიც შეესაბამება მნიშვნელოვან სამსახურეობრივ მდგომარეობას, ანდა პრესტიჟული კომპანიის წევრობას.

იმ ადამიანებისთვისაც, ვისაც გააჩნიათ ლიდერობის პოტენციური მოტივაციის წყაროს წარმოადგენს მიაღწიოს უფრო მეტს. როგორც დ. გოულმანი სვამს საკითხს „თუ თქვენ გსურთ თანამდებობაზე ლიდერი, მაშინ წარმოიშვება კითხვა: როგორ გავარჩიოთ ადამიანები, რომლებსაც აქვთ მისწრაფება მიღწევებისაკენ, მათგან, რომლებსაც ამოდრავებთ მხოლოდ წყურვილი გარე დაჯილდოებებზე?“ და იგი იძლევა ასეთ განმარტებებს: მოტივაციის პირველი ნიშანია სწრაფვა მუშაობისკენ. ასეთი ადამიანები სიხარულით იღებენ რთულ შემოქმედებით დავალებებს, მოსწონთ სწავლა და განიცდიან უდიდეს სიხარულს, როდესაც ასრულებენ მათზე დავალებულ ამოცანებს. ამით ამაყოფენ კიდევაც, ამასთან აქვთ დაუზარებელი მისწრაფება გააუმჯობესონ საკუთარი მდგომარეობა. ამ თვისებების გამო მათზე შეიძლება იფიქრონ, რომ თითქოს უკმაყოფილონი არიან არსებულთ. ისინი დიდი

სურვილით იკვლევენ ყოველივე ახალს, ახალ მიდგომებს და ტექნოლოგიებს, რომლებიც შეიძლება გამოიყენონ თავიანთი სამუშაოების შესასრულებლად.

ლიდერებმა ყოველთვის იციან თავიანთი შესაძლებლობების დონე, რომელიც გამომდინარეობს მისი თვითშეგონებიდან, რომელიც შეხამებულია მის შინაგან მოტივაციასთან, ამიტომ ის ხელს არ მოჰკიდებს ისეთი ამოცანების შესრულებას, რომელიც მისთვის ადვილად იქნება მიღწეული. ასეთი პიროვნებები ხშირად ზრდიან საკუთარი შრომითი მაჩვენებლების ზღვარს და მათ მოსწონთ შეაჯამონ მიღწეული და იამაყონ ამით.

აქ შეგვიძლია გავაკეთოთ ისეთი დასკვნა - ადამიანები, რომლებიც ყოველთვის მიისწრაფვიან გაუმჯობესებისაკენ, ასევე ცდილობენ იპოვონ, როგორ წარმართონ ინოვაციური პროგრესი საკუთარ, გუნდურ, თუ საერთო საფირმო საქმიანობაში. პირიქით, ადამიანები, რომლებიც განიცდიან მოტივაციის ნაკლებობას, ხშირად ბუნდოვნად წარმოუდგენიათ თავისი მუშაობის კონკრეტული შედეგები, ხოლო მათ, რომლებსაც გააჩნიათ მაღალი მოტივაცია აღრიცხავენ გამარჯვებებსა და დამარცხებას, განსაკუთრებით ისეთი მაჩვენებლის დახმარებით, როგორცაა რენტაბელობა და ბაზარზე დაკავებული ნაწილის სიდიდე.

მაღალი მოტივაციის მქონე ადამიანები ყოველთვის ოპტიმისტებად რჩებიან, მაშინაც კი, თუ წარმატებას ვერ აღწევენ. ამ შემთხვევაში თვითშეგონებისა და მოტივაციის შეთავაზება ეხმარება მათ გადალახონ დეპრესიები და იმედის გაცრუება, რომლებსაც ადგილი აქვს დამარცხების ან წარუმატებლობის დროს.

მმართველები, რომლებიც ცდილობენ თავიანთ ფირმებში მოიძიონ ისეთი თანამშრომლები, რომლებშიც მაღალია თვითშეგონებისა და მოტივაციის თვისებები, შეიძლება მათთვის გამოიყენონ ასეთი თვისება, როგორცაა ფირმის ერთგულება. როდესაც ადამიანს უყვარს და ამაყობს თავისი სამუშაოთი, იგი ყოველთვის ერთგულია იმ ფირმისა, რომელიც მას საშუალებას აძლევს დაკავებული იყოს და აკეთოს თავისი საყვარელი საქმე. სხვათაშორის ასეთი ადამიანები, რომლებსაც გარეთ სთავაზობენ უფრო მაღალ ანაზღაურებას, ისინი მაინც ერთგულები არიან თავისი ფირმისა და არ ტოვებენ მას.

დ. გოულმანის თქმით - არაა ძნელი გავიგოთ, რომ მიღწევებისაკენ მისწრაფება გარდაიქმნება ლიდერობაში. თუ კი თქვენ ადგენთ მაღალი მწარმოებლობის სიდიდეს და გაგაჩნიათ რა საკმარისი უფლებები, ასევე მოიქცევით მთლიანად ფირმის მიმართ. ანალოგიური გადამდები ძალა გააჩნია დადგენილი ნორმების გადაჭარბებასა და წარმატების კონკრეტული მაჩვენებლის ანალიზს. ამ თვისებების მქონე ლიდერები ხშირად აყალიბებენ მენეჯერების გუნდს, რომელთათვის დამახასიათებელია იგივე თვისებები და რა თქმა უნდა ლიდერობისათვის უპირველესი მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ ღირსებებს, როგორცაა ფირმის ერთგულება და ოპტიმიზმი, ემპათია (განცდის გაზიარების უნარი).

3.5. ემპათია (თანაგრძნობა)- განცდის გაზიარების უნარი

ემოციური ინტელექტის ყველა შემადგენლისაგან ადვილი გამოსაცნობია განცდის გაზიარების უნარი (ემპათია) გაზიარების გრძნობა ყველა ადამიანისთვისაც ცნობილი. ცხოვრებისეულ პირობებში გაგების არ არსებობა ყოველთვის სულიერ აღშფოთებას იწვევს.

ბიზნესთან დაკავშირებით კი იშვიათად მოისმენთ, რომ აქებდნენ ადამიანებს, რომ არაფერი ვთქვათ დაჯილდოებაზე, თანაგრძნობის გაზიარებაზე ცოდნის გამო. შეიძლება ვთქვათ, თითქოს განცდის გაზიარება უადგილო იყოს ბიზნესში, მაგრამ, როდესაც საქმე გვაქვს ლიდერობასთან აქ საჭიროა ასეთი მიდგომა: განცდის გაზიარება ნიშნავს ყურადღებით და მზრუნველობით მოვექცეთ თანამშრომლების გრძნობებს, ისე როგორც სხვა ფაქტორებს იმისათვის, რომ მივიღოთ გონიერი გადაწყვეტილებები.

ემპათია, როგორც ლიდერობის კომპონენტი განსაკუთრებულადაა აუცილებელი დღევანდელ პირობებში. მისი მნიშვნელობა განპირობებულია სამი მდგომარეობით: გუნდური მუშაობის მზარდი როლით, გლობალიზაციის ძლიერი შემოტევითა და მზარდი მოთხოვნილებებით, ნიჭიერი მუშაკების შენარჩუნებაზე.

საერთოდ ძალზე რთულია ხელმძღვანელობა გაუწიოთ გუნდს. შრომითი კოლექტივი - ესაა მდულარე ემოციების ქვაბი. გუნდურ მუშაობებში ხშირად ხდება სიტუაციები, როდესაც მისაღებია კონსესუსი, რომლის

მიღწევა უცებ ორ ადამიანს შორისაც ხდება რთული, თავისთავად ცხადია რა სირთულეებთან გვაქვს საქმე. გუნდური მუშაობის პირობებში, სადაც თანხმობის მიღწევა ხშირად ძალიან მწელი მისაღწევია. დღესდღეისობით საზოგადოების განვითარების ფონზე ნებისმიერ ფორმაში შეიძლება მოიძებნოს 4-5 საერთო ადამიანი, რომლებიც აყალიბებენ არაფორმალურ ჯგუფს.

ლიდერმა უნდა იცოდეს: შეიგრძნოს და გაუგოს თითოეული წევრის აზრს და მოთხოვნას, რომლებიც აღმოჩნდებიან მის მაგიდასთან, რომელიმე საკითხზე გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით. ემპათიამ რომ შეიძინა ასეთი მნიშვნელობა დღევანდელ პირობებში დიდადაა დამოკიდებული გლობალიზაციაზე. განსაკუთრებით ეს ხდება კომერციული საქმიანობის ხელმძღვანელებს შორის. კულტურათა შორის კავშირს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება და ამ დროს გაუგებრობამდე და ასეთ სიტუაციაში განცდის გაზიარებამ კიდევ უფრო მეტი შეიძლება გაგვაკეთებინოს. ამის გარდა ხელმძღვანელები, რომლებიც ფლობენ ემპათიის ხელოვნებას, უნდა ესმოდეთ კულტურული და ეთნიკური განსხვავებების მნიშვნელობა და თავისებურებები.

მნიშვნელოვანია, როდესაც ხელმძღვანელს ესმის სხვათა გრძნობები, გააჩნია ამის უნარი და სწორედ ამით ხდება ფირმისათვის ნიჭიერი თანამშრომლების შენარჩუნება, რასაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება თანამედროვე ეკონომიკაში. ლიდერებისათვის ყოველთვის საჭიროა გულისხმიერება იმისათვის, რომ

გაზარდო და დაიტოვო კარგი თანამშრომლები. დღევანდელ პირობებში ნიჭიერება მეტად ფასობს, შესაბამისად მოთხოვნები როგორც მისი, ასევე მასზედ იზრდება, როდესაც ფირმიდან მიდიან ნიჭიერი სპეციალისტები მათთან ერთად ფირმიდან გაედინება ფასიანი ცოდნა და გამოცდილება.

ამ დროს წინ წამოიწევა სწავლება და დამრიგებლობა. არაერთხელ იქნა დამტკიცებული, რომ მიდგომას, რომელიც დაფუძნებულია სწავლებაზე, მივყავართ კარგ მწარმოებლობამდე, მუშაობით დაკმაყოფილებამდე და კადრების შემცირებამდე. რა იძლევა საშუალებას, რომ სწავლებიდან მივიღოთ მაქსიმალური ეფექტიანობა, ესაა ურთიერთობების განსაზღვრული ხასიათი.

საბოლოოდ ამ საკითხის დასრულებისათვის მივმართოთ დ. გოულმანის ნაშრომს, სადაც მითითებულია, ბიზნესის სამყაროში ემპათია არ სარგებლობს დიდი ყურადღებით. ადამიანებს არ ესმით ლიდერები, როგორ ღებულობენ მკაცრ გადაწყვეტილებას თუ მათ მართლა აქვთ განცდის გაზიარების უნარი; როგორ გავლენას ახდენს ასეთი გადაწყვეტილება თანამშრომლებზე, რომლებსაც იგი ეხმარება? ისე კი, ხელმძღვანელები, რომლებსაც აქვთ უნარი ჩაწვდნენ სხვა ადამიანების გრძნობებს უბრალოდ კი არ იზიარებენ გარშემომყოფთა განცდებს, არამედ ისინი იყენებენ მიღებულ ინფორმაციას იმისათვის, რომ გაუმჯობესდეს ფირმების საქმიანობა. ამიტომაც, ემპათიის უნარი ხელმძღვანელისათვის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია.

3.6. სოციალური უნარ-ჩვევები

სოციალური უნარ-ჩვევები. ემოციური ინტელექტის პირველი სამი შემადგენელი - თვით შეგონება, თვითკონტროლი და მოტივაცია ეხება ადამიანის ცოდნას, როგორ მართოს საკუთარი თავი, ხოლო განცდის გაზიარების უნარი და სოციალური უნარ-ჩვევები დაკავშირებულია სხვა ადამიანების ურთიერთობების მართვის ხელოვნებასთან. სულიერი უნარ-ჩვევები, ესაა ხელმძღვანელის მეგობრული ურთიერთობა, როდესაც იგი განსაზღვრული მიზნებისათვის წარმართავს ადამიანებს საჭირო მიმართულებით ეს შეიძლება იყოს ახალი მარკეტინგული სტრატეგია ანდა ახალი საქონლის დამუშავება. საერთოდ ადამიანებს, როდესაც გააჩნიათ სოციალური უნარ-ჩვევები აქვთ ნაცნობების ფართო წრე და ამით იგი თავისუფლად ახდენს კომუნიკაციებს სხვადასხვა ადამიანებთან, მაგრამ, ისე არ უნდა გავიგოთ, რომ ისინი მუდმივად ერთად არიან, უბრალოდ ისინი დარწმუნებული არიან, რომ თითოეული მათგანი მარტოდმარტო მნიშვნელოვანს ვერ შექმნის.

ასეთებს გააჩნიათ საჭირო კავშირები და როდესაც დგება დრო მათ მაშინ იყენებენ. სოციალურ უნარებში შეკრებილია ემოციური ინტელექტის სხვა დანარჩენი ასპექტები, ამიტომ მათი მოძიება თანამშრომლებში სხვადასხვა მეთოდებით შეიძლება. ვისაც ეს უნარები გააჩნიათ, ადვილად ახერხებენ ადამიანების მართვას. ასე ხდება პრაქტიკაში მათი ემპათიის გამოვლენა. მათ

ბრწყინვალედ შეუძლიათ დაარწმუნონ. ეს ხდება თვით შეგონებასთან, თვით კონტროლთან და ემპათიასთან შეთავსებით. გააჩნიათ რა ეს თვისებები, ზუსტად იციან როდისაა სარგებლიანი მხურვალე სიტყვით გამოსვლა. ხანდახან საჭიროა მოუხმონ გონებას, ამასთან მაღალი მოტივაცია შესამჩნევს ხდის გარშემო მყოფთათვის.

ეს თვისება მათ საშუალებას აძლევს იყვნენ კარგი თანამშრომლები, მათ შეუძლიათ თავისი გატაცება გადასცენ სხვა ადამიანებს და აი სწორედ ესაა შედეგი, როდესაც თანამშრომლები მზად არიან ერთად იპოვონ პრობლემის გადაწყვეტის მეთოდი, მაგრამ არსებობენ ადამიანები, რომლებშიც სოციალური უნარები ვლინდება სხვადასხვაგვარად. მაგ ადამიანებმა, რომლებსაც გააჩნიათ სოციალური უნარ-ჩვევები, შეიძლება ხანდახან გვიჩვენონ თავიანთი უსაქმურობა სამუშაო დროის პერიოდში, გვერდიდან ჩანს, რომ კოლეგებთან ლაყბობენ, ხუმრობენ, ერთობიან, რაც არავითარ კავშირში არაა მათ ძირითად საქმიანობასთან, ამასთან ასეთი ადამიანები იმის მაგივრად, რომ ჰქონდეთ ფართო კავშირები, პირიქით ცდილობენ შეზღუდონ ურთიერთობების წრე. უნდა ცდილობდნენ ამ სწრაფად ცვალებად მსოფლიოში ადრე თუ გვიან შეიძლება დაგვჭირდეს იმ ადამიანების დახმარება, რომლებიც სულ ახლახან გავიცანით.

აქედან გამომდინარე შეიძლება დავადასტუროთ, რომ ფირმებში ლიდერისათვის საკვანძო თვისება უნდა იყოს სოციალური უნარ-ჩვევები, თანაც განსაკუთრებულად გამორჩეული ემოციური ინტელექტის სხვა შემადგენლებთან შედარებით. ადამიანები ინტუიციურად გრძნობენ, რომ

ხელმძღვანელისთვის აუცილებელია ურთიერთობების ეფექტიანად მართვის ცოდნა. შესაბამისად იგი არასოდეს არ უნდა იყოს განმარტოებული.

ლიდერის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს მიაღწიოს ხელქვეითების ისე შეგულიანებას, რომ მათ შეასრულონ აუცილებელი სამუშაოები და ამას სწორედ სოციალური უნარ-ჩვევების საშუალებით აღწევს. ლიდერს, რომელსაც არ შეუძლია განცდის გაზიარება, შეიძლება ის არც ჰქონდეს, ასევე მისი მოტივაციაც შეიძლება გამოყენებული იქნას, თუ ლიდერს არ შეუძლია მიიტანოს თავისი სამუშაოთი გატაცება ფორმის დანარჩენ წევრებთან.

სოციალური უნარ-ჩვევები საშუალებას აძლევს ლიდერებს მოქმედებაში მოიყვანონ ემოციური ინტელექტი. თავისთავად ცხადია ინტელექტის ხარისხი და სპეციალური ცოდნა, ყოველთვის იქნება ძლიერი ლიდერობის არსებითი შემადგენელი ნაწილი, მაგრამ ეს კომპლექტი არ იქნება სრული, თუ მას არ დავუმატებთ ემოციურ ინტელექტს. თუ ადრე ფიქრობდნენ სასურველია ბიზნესში მომუშავე ლიდერებს გააჩნდეთ ემოციური ინტელექტი, მაგრამ დღევანდელ პირობებში უკვე ვიცით, რომ თუ ლიდერებს სურთ მიაღწიონ მნიშვნელოვან საფინანსო და მატერიალურ შედეგებს, მაშინ ეს თვისება მათთვის აუცილებელია.

დ. გოულმანის დასკვნით ემოციური ინტელექტის შესწავლა შესაძლებელია, მაგრამ ეს არაა უბრალო პროცესი, იგი თხოულობს დროსა და მიზანმიმართულობას, მაგრამ ის ამონაგები, რომელიც მოაქვს ემოციური ინტელექტის უნარ-ჩვევების

განვითარებას წამდვილად ღირს პირადად
ლიდერისათვის და მთლიანად ორგანიზაციისათვის.

3.7. მმართველურ სიტუაციებში ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების წესები

ლიდერების მიერ გადაწყვეტილების მიღება რთული პროცესია და, პირველ რიგში, დამოკიდებულია მართვის სტრუქტურის ტიპზე, ფორმაში ჩამოყალიბებულ იერარქიულ მართვის სტილზე, მართვის დელეგირების დონეზე, ლიდერის პროფესიონალიზმზე, ზოგიერთ შემთხვევაში ლიდერის მიერ აუცილებლად მისაღები „გონებრივი ცენტრის“ მრჩევლების კომპეტენტურობაზე. ამის გამო, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შეიძლება აღმოჩნდეს ხანგრძლივი და, რაც მთავარია, მრავალმხრივი. ლიდერმა უნდა იცოდეს, რომ მისი ფორმა ან საქმე წარმოადგენს თავისებურ მანქანას პროდუქციის წარმოებისა და სხვადასხვაობის (მრავალფეროვნების) გასანადგურებლად (სტ. ბეირის გამონათქვამი).

მაგრამ ამ „სხვადასხვაობის განადგურების“ პროცესი არის სწორედ ინფორმაციული, დამყარებული ინფორმაციის მიღებასა და გადამუშავებაზე და ამის საფუძველზე მმართველური გადაწყვეტილების გამომუშავებაზე, რაც ხორციელდება პირდაპირი და უკუკავშირების არხების მეშვეობით.

სტ. ბეირის პრინციპი გამომდინარეობს უკუმედევების აუცილებელი მრავალფეროვნების კანონიდან, რომელიც განსაზღვრავს მართვის სუბიექტის ამორჩევით შესაძლებლობების მოთხოვნებს, განპირობებულს მართვის ობიექტის

მრავალფეროვნების ისეთი შემცირებით, რომელიც აუცილებელია ეფექტიანი მართვისათვის. ი. ანსოფის გაგებით, ეს კანონი ასე გამოითქმის - „იმისათვის, რომ შევეწინააღმდეგოთ გარემოს (კომპანიაში) ფირმაში გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფე და სირთულე უნდა შეესაბამებოდეს მათ გარემოში მიმდინარე ცვლილებების სირთულესა და სისწრაფეს“. რომელ გარემოს უნდა შეესაბამებოდეს ლიდერის მიერ მიღებული მმართველური გადაწყვეტილების სისწრაფე და სირთულე?

- კონკურენტულ გარემოს;
- რეგიონალურ გარემოს;
- ფირმის მოქმედების შესატყვის გარემოს.

ლიდერი, რომ ბიზნესში მიჰყვებს ამ კანონებს, საჭიროა მისი მენეჯმენტის ფუნქციები იყოს საკმაოდ კომპიუტერიზებულ დონეზე, მით უმეტეს საქართველო

შესულია მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში და, ცხადია, მსოფლიო ბაზარზეც, რომელიც ზეკომპიუტერიზებულია.

ასეთ შემთხვევაში მაინც მიყვები სტ. ბირის წინადადებას „იცოდე რისკენ მიილტვი და მოემზადე ისე, რომ მას მიაღწიო“. ამ წესის პირველი ნაწილი ბიზნესის (მეწარმეობის) სტრატეგიაა, მეორე - საწარმოს ორგანიზაციული კონცეფცია. მ.მამარდაშვილის თქმით, „აზროვნება დაკავშირებულია გადაწყვეტილების მიღებასთან, გადაწყვეტილების მიღება კი ბედის გადაწყვეტაცაა“.

ბედში იგულისხმება ყველა ის საკითხი, მოვლენა, გარიგება და ა.შ. რომელზეც ლიდერს გამოაქვს

გადაწყვეტილება. ეს რთულზე რთული საკითხია და ამიტომაცაა, რომ პრობლემის გამგებ ლიდერს ან ხელმძღვანელს ყოველთვის გვერდით ჰყავს მრჩეველი, კონსულტანტი, მაგრამ გადაწყვეტილება მხოლოდ მას გამოაქვს.

ამის გამოა, რომ მ. მამარდაშვილი აზროვნებას ახასიათებს, როგორც “ვაჟკაცურ ქმედებას - აზროვნება ვაჟკაცურია“. ამ ფრაზაში მოცემულია ლიდერის არა მარტო პრობლემის გაგების უნარი, არამედ მისი ქმედების ვაჟკაცურობაც.

ამასთან, „აზროვნება არსებობაა“.

მ. მამარდაშვილი ასეთი მოვლენის ასახსნელად გამოკვეთს პიროვნების მდგომარეობას, კერძოდ, „გადაწყვეტილების გამოტანის მომენტში ადამიანი შეკრებილობის მწვერვალზე უნდა იყოს. ადამიანი, რომელიც შეკრებილია, ყველა მომენტში არის გმირი“.

ამგვარად, გადაწყვეტილების გამოტანისას ვღებულობთ შემდეგ სქემას: ადამიანი (ჩვენ შემთხვევაში ლიდერი) შეკრებილობის მწვერვალზე უნდა იყოს და მისი მოქმედება დაკავშირებულია აზროვნებასთან და რადგანაც იგი ამ მომენტში შეკრებილია, მისი აზროვნება ვაჟკაცურია და იგი ყველა მომენტში გმირია. მაგრამ თუ არ აღმოჩნდა შეკრებილობის დონეზე, მაშინ მის წინაშე აღსდგებიან. „ის ძალები კი, რომლებიც ხელს უშლიან ადამიანის შეკრებილობას, გადაწყვეტილების მიღებას, არის ლაჩრობა, სიზარმაცე, შიში და იმედი“.

მ. მამარდაშვილი ამ ფრაზით გამოხატავს იმ

ადამიანის ქცევას, რომელიც არ ამდლებულა იმ აზროვნებამდე, რომელიც ვაჟკაცურია. ამასთან, რაც შეეხება იმედს, ამ შემთხვევაში ეს არის მოცემული ადამიანის მიერ თავის თავის იმედად შექმნილი მეორე ადამიანის ან ორგანიზაციის იმედი და არავითარ შემთხვევაში ღმერთისა, რომელიც ყოველთვის საიმედოა.

ამგვარად, ლიდერის ერთ-ერთ მთავარი უნარი სწორი და მართებული გადაწყვეტილების მიღების უნარია, რომელსაც სჭირდება ვაჟკაცური აზროვნება და მაქსიმალური შეკრებილობა ყველა ძალისა, რომელიც მას ახასიათებს.

1. ინფორმაციის წესი - თუ გადაწყვეტილების ხარისხს აქვს მნიშვნელობა და ხელმძღვანელს არ გააჩნია საკმარისი ცოდნა ან გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭიროა ინფორმაცია.

2. მიზნების შეთავსების წესი - თუ გადაწყვეტილების ხარისხს აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, ხოლო ქვეშევრდომი არ ითვალისწინებს იმ ორგანიზაციულ მიზნებს, რომლებიც დაყენებულია პრობლემის გადასაწყვეტად, მაშინ გამოირიცხება ჯგუფური მეთოდი. ე.ი. თუ ქვეშევრდომები არ ითვალისწინებს მენეჯმენტის უმაღლეს მიზნებს, მაშინ ისინი დაბლოკავენ მიღებულ გადაწყვეტილებას, რომელიც მიღებულია ჯგუფური გარჩევის დროს.

3. არასტრუქტურული პრობლემების წესი - პრობლემა, რომელიც არაა სწორად დაყენებული, სადაც არაა ცხადი (ნათელი) მიზანი, საშუალება და ა.შ. იმ შემთხვევაში, როცა გადაწყვეტილების

ხარისხი მნიშვნელოვანია, ხოლო ხელმძღვანელს არა აქვს საკმარისი ცოდნა გადაწყვეტილების მისაღებად და პრობლემა არაა სტრუქტურირებული, ასევე არაა ინფორმაცია.

4. მოწონების წესი - თუ გადაწყვეტილების მოწონებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა მისი შედეგიანი რეალიზაციისათვის და წინასწარ არაა ცნობილი მიიღებს თუ არა ავტოკრატიული გადაწყვეტილება მოწონებას.

5. აზრთა სხვადასხვა წესი - თუ გადაწყვეტილებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა და ქვეშევრდომებს შორის შეიძლება წარმოიშვას შიგა კონფლიქტი მომგებიანი გადაწყვეტილების მიღების დროს. პრობლემა იმაშია, რომ ჯგუფში აუცილებელია წინასწარ შეიქმნას კონფლიქტი. მაგრამ მიზნის საწინააღმდეგო ქვეშევრდომებს არაფერი აქვთ, კამათი მიდის საშუალებების ირგვლივ. თუ გადაწყვეტილება იქნება ავტორიტარული ან კონსულტაციური კონფლიქტი არ ჩაქრება, მაშინ ჯგუფი მიდის კომპრომისზე.

6. კანონიერების წესი - თუ გადაწყვეტილებას ხარისხზე არა აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, ხოლო მოწონება წარმოადგენს მთავარ მომენტს, მაგრამ წინასწარაა ცნობილი, რომ ავტოკრატიული გადაწყვეტილება არ იქნება მოწონებული.

7. მოწონების პრიორიტეტულობის წესი - მოწონებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, მაგრამ არ მიიღება ავტორიტარული გადაწყვეტილების დროს და ქვეშევრდომებს შეიძლება ენდო, მაგრამ რჩება მხოლოდ ჯგუფური

გადაწყვეტილება.

გადაწყვეტილების მისაღებად ლიდერს სჭირდება ოპერატიული ინფორმაცია, რომელიც ხარისხიანი, საიმედო და სრულყოფილი უნდა იყოს. ინფორმაციის ხარისხი განისაზღვრება შემდეგი ნიშნებით:

1. უტყუარობის ნიშანი, ე.ი. ინფორმაცია უნდა იყოს შეცდომებისაგან თავისუფალი;

2. დროის ნიშნით იგი უნდა ემყარებოდეს უკანასკნელ მონაცემებს;

3. კომპლექსურობით, ე.ი. გადაწყვეტილება ხარისხიანია მხოლოდ სრული ინფორმაციის პირობებში;

4. სიმოკლით (სიმცირით, ტევადობით). იგი წარმოდგენილი უნდა იყოს შეკუმშული ფორმით, რაც საშუალებას გვაძლევს გადაწყვეტილება მივიღოთ ადვილად და სწრაფად. „გრძელი სიტყვა მოკლედ ითქმის“ - შ. რუსთაველი;

5. პირველი რიგის. უნდა იყოს იმდენად ინფორმაციული ტევადობით, რომელიც საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ გადაწყვეტილება.

ინფორმაციის ხარისხის გაუმჯობესება ხდება კომპიუტერული დამუშავებით, რომელთა გამოყენებით ლიდერის შრომა უფრო ეფექტიანია. მართალია დღეს ინფორმაციის დამუშავების ღირებულება მცირდება, მაგრამ მის სინამდვილეს, კომპლექტურობასა და თავის დროულობას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. მონაცემები ეს უბრალოდ ფაქტებია. დროის ყოველ მომენტში „გვბომბავენ“ უამრავი ფაქტებით, მაგრამ გვაინტერესებს მხოლოდ

ის, რომელიც ეხება ჩვენ უშუალო საქმიანობას. მონაცემთა შეგროვების შემდეგ ხდება მათი დამუშავება (რომელშიც შედის მონაცემთა დაჯგუფება) განზოგადება, ანალიზი და შედეგები, შემდეგ ინფორმაციის მიწოდება მათზე, რომლებიც სარგებლობენ და იყენებენ მათ თავიანთ საქმიანობაში.

კომპიუტერების გამოყენებით მეწარმეობაში შექმნილია სხვადასხვა საქმიანობათა ინფორმაციული სისტემები: მენეჯმენტის საინფორმაციო, მართვის ავტომატიზებული, დისპეტჩერული და ოპერატიული ინფორმაციის დამუშავება, მარკეტინგის კვლევის ინფორმაციული, ტექნოლოგიური.

ყველა ეს და სხვა ინფორმაციული სისტემები არის საქმეებზე მონაცემთა დამუშავების შემდგომი განვითარება და საქმის გაფართოება და ისინი ხელს უწყობენ ლიდერებს გადაწყვეტილების გამოტანაში და ამიტომ მათ მაღალ დონეს წარმოადგენს სისტემა, რომელიც ლიდერს ეხმარება. ეს სისტემა იძლევა მაღალხარისხიან ინფორმაციას და უშუალოდ მიეწოდება მართვის უმაღლეს რგოლს, რაც ხელს უწყობს კომპლექსური პრობლემების ანალიზს. ამ სისტემის იდეაა ის, რომ კომპიუტერს შეუძლია მეტი მოგვცეს, ვიდრე უბრალოდ მოგვაწოდოს ინფორმაცია. მართალია არც ერთ კომპიუტერს არ შეუძლია შეცვალოს ადამიანი, მაგრამ იგი საშუალებას აძლევს კონცენტრირება მოახდინოს იმ პრობლემებზე, რომელთა გადაწყვეტას ყოველთვის ეფექტი მოაქვს. იგი ძალიან კარგი დამატებაა ლიდერის ინტუიციასა და განსჯაზე.

3.8. მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი

მოლაპარაკება განიხილება, როგორც პროცესი, რომლის მსვლელობისას ღიად წამოყენდება განსაზღვრული წინადადებები შეთანხმების მიღწევის მიზნით, საერთო კონსენსუსის მიღწევის ან მხარეთა საერთო ინტერესების მისაღწევად.

მოლაპარაკება მთლიანად ან ნაწილობრივ ცვლის მხარეთა ურთიერთობებს პირველსაწყის პოზიციებთან შედარებით. მოლაპარაკების შედეგი არის არა მარტო კონტრაქტის ტექსტის შეთანხმება ვალდებულებების მითითებით, არამედ სხვა მრავალი საკითხის გადაწყვეტა, რომელიც დაკავშირებულია კონტრაქტის შესრულებასთან.

მოლაპარაკება კომუნიკაციური ურთიერთობის პროცესის ნაწილია, რომელიც მიმდინარეობს სიტყვიერი ურთიერთობის მეშვეობით. ამ დროს მხარეები ეყრდნობიან საკუთარი ფორმების ინტერესებს და გაითვალისწინება ძირითადი საფუძველი, მთავარი პოსტულატი: სწორად და ეფექტიანად წარმართონ საქმიანობა და მართვა უნდა იყოს კომპეტენტური; იცოდენ ძირფესვიანად წარმოების ყველა პირობა, საწარმოო ურთიერთობები, რესურსები და საშუალებები, კარგად უნდა ერკვეოდენ ტექნიკასა და ტექნოლოგიებში და მათ საფუძველზე აგებულ მენეჯმენტში.

საჭიროა იცოდენ მთავარი, რომ შენთვის გამოყოფილი დრო ეს შესატყვისი თანხაა

ამერიკული გაგებით. ქართველებისათვის მთავარია დრო, რომელიც ფულზე ძვირად ღირებულია. ამიტომ მოლაპარაკებისას ეს მოთხოვნა ეხება მართვის საფეხურის ნებისმიერ დონეზე მომუშავე სპეციალისტს.

მოლაპარაკების გამართვისას სხვადასხვა პროფესიის და მდგომარეობის ადამიანებთან გამოიკვეთება ადამიანის ხასიათი, მისი ცოდნა, გამოცდილება და ამიტომ ნებისმიერი ხელმძღვანელისა თუ სპეციალისტის პროფესიული ცოდნა დაკავშირებული უნდა იყოს ადამიანების ფსიქოლოგიის ცოდნასთან.

საბაზრო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე პირობებში, ყოველი ფირმისა და მისი თანამშრომლის კონტრაქტებთან ურთიერთობისას გამოკვეთილია ფირმის ინტერესები. ეს ინტერესები განსაკუთრებით იზრდება, როდესაც კავშირი

იწყება საზღვარგარეთულ ფირმებთან. ამ შემთხვევაში ეს ინტერესები გამომდინარეობს ქვეყნის ინტერესებიდან (საქართველოს ინტერესი უპირველეს ყოვლისა) და შემდგომ ფირმის ინტერესებიდან. ესაა ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანა. ფირმის ლიდერისა და მართვის უმაღლესი დონის, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის მიმართულების ხელმძღვანელები, რომლებიც დაკავშირებულია ოპერატიული ინფორმაციის გამოყენებასთან, სხვადასხვა მოლაპარაკებებში მონაწილეობის დროს, მათთვის ქმნიან საქმიანი ურთიერთობის, კეთილგანწყობის და ნდობის ატმოსფეროს.

მოლაპარაკების გამართვის მოსამზადებლად მხარეებმა უნდა იცოდნენ ერთი კლასიკური რჩევა "იცოდე მოლაპარაკების წარმართვა - ეს ტალანტია" (სტენდალი). ამიტომ თვითკონტროლი საკუთარ გრძნობებსა და ქცევაზე მაღალი უნდა იყოს.

მოლაპარაკების მომზადება ითვალისწინებს:

- მოლაპარაკების საგნის (ხელშეკრულების დადება, ლიზინგი, იჯარა, მიწოდება და ა.შ.) ათვისება და პრობლემების შესწავლა, რაც დაკავშირებულია კონტრაქტის საგანთან;

- მეორე მხარის პირთა დონე, მათი კომპეტენტურობა, ადგილი საზოგადოებაში, ხასიათი;

- მეორე მხარის ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა, მისი სახელი, ბაზარზე დაკავებული ადგილი, მიკუთვნება, დივერსიფიკაციის დონე;

- განსახილველი საკითხების განსაზღვრა და ჩამონათვალის შესრულება;

- მოლაპარაკების გეგმის დამუშავება, რა საკითხები განიხილება?

- მოლაპარაკებისათვის ყველა საჭირო ინფორმაციის მომზადება და ანალიზი;

- მოლაპარაკების საგანი გახსნილი უნდა იქნეს კონკრეტულად და მწყობრად, მოცემული უნდა იყოს საკმაოდ ღრმა ინფორმაცია.

- მოლაპარაკების გამართვისას მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიის კანონების გამოყენება. წესებს, რომელთა ცოდნას შეუძლია ეფექტიანი გარიგებისა და სხვა ეფექტის მიღწევა მიეკუთვნება შემდეგი:

- პატივისცემის გამოხატვა მეორე მხარის აზრის მიმართ.

- არასოდეს არ უთხრათ პარტნიორს, რომ იგი არაა მართალი ან მისი აზრი არასწორია. ამ შემთხვევაში გამოდგება ბრიტანული ჩვევა: "მე პატივს ვცემ თქვენს აზრს, მაგრამ გამაჩნია ჩემი სხვაგვარად სამოქმედო";

- ეცადეთ დაინახოთ მოლაპარაკების საგნები და მის ირგვლივ პრობლემები მეორე მხარის თვალით;

- სიმპათიის გამოვლენა მისი აზრებისა და ინტერესების მიმართ;

- პარტნიორის აზრის შეცვლა მისი აზრობრივი მოტივების გამოყენებით;

- პარტნიორის მიმართ უნდა გამოიჩინოთ ყურადღება და თუ მას აჩვენებთ, რომ თქვენ დაინტერესებული მსმენელი ხართ - ეს მნიშვნელოვანია;

- იმისათვის, რომ გახდეთ კარგი მოსაუბრე, პირველ რიგში, უნდა გახდეთ კარგი მსმენელი;

- არ დაიწყეთ საუბარი იმ საკითხებით, რომლებზეც მხარეებს აქვთ აზრთა სხვადასხვაობა, პირიქით აქცენტი უნდა გაკეთდეს იმათზე, რომლებზეც თანხმობაა;

- პარტნიორის დასარწმუნებლად არაა საჭირო ბევრი ლაპარაკი, ეს შეცდომაა. სჯობს მისცეთ მას შესაძლებლობა ილაპარაკოს, რადგანაც იგი უფრო იცნობს თავის პრობლემებს, ვიდრე თქვენ;

- ნუ შეუშლით ხელს საუბრისას გამოხატოს თავისი აზრი. თქვენთვის ეს უკეთესია, რადგან დებულებით საჭირო ინფორმაციას;

- ნებისმიერ საკითხებში საჭიროა გამოხატოთ თანაგრძნობა მის აზრებსა და სურვილებზე;

- თუ საუბრის მომენტში იგრძენით თქვენი საკუთარი გამონათქვამის ალოგიკურობა, დაასწარით, ვიდრე ინიციატივა გადავა მეორე მხარეს;

- დაიწყეთ მოლაპარაკება მეგობრული ტონით;

- ეცადეთ გამოხატოთ თქვენი აზრი ისე, რომ პარტნიორი იძულებული იყოს თქვას "დიახ". შეიძლება გამოიყენოთ ძველი ბერძენი ფილოსოფოსის სოკრატეს მეთოდი. იგი ყოველთვის ცდილობდა თანამოსაუბრე დაეყოლიებინა "დიახ"-ზე, რადგან თუ პარტნიორი იტყვის "არა", ძნელია მისი სხვა აზრზე გადაყვანა, ამიტომ საჭიროა მეორე- ხარისხოვან საკითხებზე გადასვლა, მაგალითად:

- დღეს ნათელი მზიანი ამინდია არა? - დიახ!

- თქვენი ფირმა სახელგანთქმულია, ასე არ არის? - დიახ!

ყველა ეს შეკითხვა მეორეხარისხოვანია, მაგრამ მათ მივყავართ იმისაკენ, რომ თანამოსაუბრე შეეჭვიოს დადებით პასუხებს და სხვ.

- თანახმა ხართ მოგაწოდოთ DAF-ზე საქონელი 30\$? - დიახ!

- ეს ორივესათვის მომგებიანი იქნება? - ალბათ "კი"!

სოკრატეს მსგავსად მოლაპარაკება ისე უნდა წარმართოთ, რომ კითხვა-პასუხზე იყოს გარკვეული "დიახ" და "არა", ეს კი ლოგიკის მეთოდების დაუფლებასაც გვაიძულებს.

ამის შემდეგ მიეცით პარტნიორს საშუალება გამოხატოს თავისი აზრი, ნუ შეუშლით ხელს, მაშინ იგი ადვილად აღმოაჩენს თავის შეცდომას;

- ეცადეთ ისე წაიყვანოთ მოლაპარაკება, რომ განხილვის შედეგად პარტნიორმა იფიქროს, რომ

შენი წინადადება, იდეა ეს მისი საკუთრებაა. ეს უკვე მომგებიანია;

- თუ თქვენ გაგაჩნიათ ნაღდი არგუმენტი, რომელზეც პარტნიორი არ შეიძლება არ დაგეთანხმოს, ეცადეთ მასზე თქვათ რაც შეიძლება გვიან ან არც სთქვათ, უმჯობესია იგი თვით მივიდეს ამ არგუმენტთან;

საქმიანი შეხვედრისათვის უფრო მეტია საჭირო, ვიდრე იპოვო მოსაწონი პარტნიორი. საჭიროა შენ თვითონ იყო მოსაწონი და შექმნა ისეთი ატმოსფერო, სადაც მოხსნილია ყოველგვარი დამაბულობა. საჭიროა გქონდეს ე.წ. მდგომარეობის ფონი, განწყობა ანუ ე.წ. "საკონცერტო ხასიათი" (შემოტანილია ბულგარელი ფსიქოლოგის გ. ლოზანოვის მიერ). ასეთი ფონის შექმნისას კარგად მოქმედებს დამარწმუნებელი ზეგავლენის ყველა მოდელი. ამ შემთხვევაში გამოიყენება შექება, ანდაზები, თქმულებები, ფრთიანი გამოთქმები, მოწონება და სხვ.

დამარწმუნებელ გავლენას გააჩნია ტენდენცია უკეთესად აითვისოს მხარემ მიღებული ინფორმაცია, თუ საქმიანი შეხვედრის დროს შექმნილია განსაზღვრული ფსიქოლოგიური ფონი. აქ შეიძლება გამოვიყოს რელაქსაცია (შესუსტება), ემოციური დამაბულობა, იდენტიფიკაცია, გათანაბრება, იგივეობა და "კონკრეტული ხასიათი". თითოეულ კონკრეტულ ფონს აქვს შესაბამისი დამარწმუნებელი გავლენა, ხერხი. რელაქსაციაში შედის დარიგება, ირიბი მოწონება, სოკრატეს მეთოდი.

3.9. ლიდერობის სახეები

მეცნიერული კვლევები, რომლებიც ჩატარებულია მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში, ამომწურავად აღწერენ ლიდერობის თვისებებს, მათ მიერ შექმნილ და ჩამოყალიბებულ მენეჯერულ სისტემებს, მაგრამ მრავალმა ფირმამ და ადამიანმა არ იცის და ვერ წვდება ლიდერობის რომელი სტილია უფრო ეფექტიანი, რომელ ლიდერობის სახის მიმდევარ მმართველს შეუძლია კრიზისიდან გამოიყვანოს ფირმა და მიაღწიოს წარმატებას.

ჩვენ ვითვალისწინებთ ამერიკელი მეცნიერის დენიელ გოულმანის ნაშრომებს, რომლებშიც გაანალიზებულია 3000-ზე მეტი მმართველის საქმიანობა და გამოკვლეულია ლიდერობის სახეები, რომლებსაც მოაქვს დადებითი შედეგები, რაც ემყარება ლიდერობის ქცევებს. დ. გოულმანი გამოყოფს ლიდერობის 6 სახეს, რომლებშიც დომინირებული ელემენტი გააჩნია ემოციურ ინტელექტს.^{1,2}

თავისთავად ცხადია, რადგანაც არსებობს და გამოკვლეულია ლიდერობის სხვადასხვა სახე, არსებობს შრომის განსაზღვრული განსხვავებები. მაგრამ, რომელი ლიდერობის სახესაც არ უნდა იყენებდეს ან მოქმედებდეს ლიდერი, მან უნდა შეასრულოს ლიდერის სპეციფიკური ვალდებულება - იზრუნოს შედეგების მიღწევაზე, რომელიც წარმატებული უნდა იყოს. ამიტომაცაა, რომ ლიდერობის საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტები კომპანიებს აძლევენ რეკომენდაციებს, რომლებიც

ძირითადად დამყარებულია პირად გამოცდილებაზე, ინტუიციასა და ჰიპოთეზებზე. ცნობილია, რომ ასეთი რეკომენდაციები ხშირ შემთხვევაში იძლევა შედეგს, ხშირად კი არა.

ამიტომაც მნიშვნელოვანი ლიდერობის სახეებზე მეცნიერთა კვლევების გაცნობიერება და გამოყენება აღმოჩნდა, რომ ლიდერობის სახეები განსაზღვრული სახით გავლენას ახდენენ ატმოსფეროზე ფირმაში, განყოფილებაში თუ ჯგუფებში. საინტერესოა, რომ მმართველები, რომლებიც წარმატებებს აღწევენ, თურმე ლიდერობის მარტო ერთი სახით არ სარგებლობდნენ, ანუ ჰარმონიულად ახდენდნენ, მათ შეხამებას ერთმანეთთან იმისდა მიხედვით, თუ როგორი იყო საქმიანი სიტუაცია.

გვინდა შევეხოთ მეტად საინტერესო საკითხს, რადგანაც დადგენილია ლიდერობის განსაზღვრული სახეები და ისიც რომ ამ სახეებს მოქნილი და გამოცდილი ლიდერი იყენებს შეხამებულად, ამიტომაც არსებობს ლიდერობის ამ სახეების ურთიერთგავლენა და ასევე გავლენა ფირმის ორგანიზაციულ ატმოსფეროზე, მონაცემების ასპექტებზე. ამას თავის მხრივ გავლენა აქვს ფირმის საქმიანობის შედეგების სხვადასხვა ფაქტორებზე.

ცნობილია, რომ ფირმის ფინანსურ მაჩვენებლებს: გაყიდვების რენტაბელობას, შემოსავლის ზრდას, ეფექტიანობასა და მომგებიანობას გააჩნიათ ერთმანეთს შორის დადებითი კორელაცია. შესაბამისად ის ლიდერები, რომლებიც იყენებენ საქმიანი სიტუაციის მიხედვით ლიდერობის სახეებს ყოველთვის აღწევენ წარმატებას, ვიდრე ისინი, რომლებიც ამას არ

აკეთებდნენ. თუმცა ორგანიზაციული ატმოსფერო არ წარმოადგენს გადაწყვეტს მწარმოებლობის ზრდის საქმეში და არაა ერთადერთი

ფაქტორი. ძალიან დიდ როლს თამაშობს ფირმის საქმიანობის ეკონომიკური კონიუნქტურა და ბაზარზე კონკურენტული ცვლილებები. მაგრამ, როგორც მეცნიერები ადასტურებენ, რომ ორგანიზაციული ატმოსფერო, რომელიც ფირმაშია, დაახლოებით 30%-ი განსაზღვრავს ფირმის კომერციულ შედეგებს. ეს მნიშვნელოვანია.

განვიხილოთ როგორ გავლენას ახდენს ლიდერობის სახეები ფირმის ორგანიზაციული ატმოსფეროს შემადგენლებზე, მათ შორის: მენეჯმენტის მოქნილობა, მმართველთა პასუხისმგებლობა, სტანდარტები, დაჯილდოება, ფირმის ამოცანებზე ნათელი წარმოდგენა, ფირმის საერთო მიზნების ერთგულება, ფირმის ატმოსფეროზე საერთო გავლენა. შეიძლება ამ მაჩვენებლების სხვა სისტემის გამოყენება, რომელთა შემადგენლობაში შეიძლება შევიდეს, როგორც მითითებული, ასევე სხვა შემადგენლები.

სანამ დავიწყებდეთ ლიდერობის სახეების დახასიათებასა და განხილვას, მანამდე ვნახოთ თუ როგორ გავლენას ახდენს ლიდერობის სახე (სტილი) ფირმის ორგანიზაციული ატმოსფეროს მდგომარეობაზე.

ცხრილი 3

შემადგენლები	ავტორიტარიული დეტალორი	ავტორიტული	ამხანაგური პარტიორული	დემოკრატიული	სამაგალითო სანიმუშო	მასწავლებელი საწვრთნელი
მოქნილობა	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
პასუხისმგებლობა	-0,37	0,21	0,16	0,23	-0,04	0,08
სტანდარტები	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
დაჯილდოება (წახალისება)	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
ფირმის ამოცანებზე ნათელი წარმოდგენა	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
ფირმის საერთო მიზნის ერთგულება	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
ფირმაში ატმოსფეროზე საერთო გავლენა	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

მოცემული სქემები და კვლევის შედეგები აღწერილია და ჩვენს მიერ ამოღებულია დ. გოულმანის ნაშრომიდან.¹ მკვლევართა მიზანს წარმოადგენდა განესაზღვრათ ლიდერობის სახეების გავლენა ფირმის 7 ცალკეულ გავლენებზე, რომელთა მემშვეობით ყალიბდება ორგანიზაციული ატმოსფერო ფირმის შრომით კოლექტივში. მოცემული მონაცემების მემშვეობით ხდება ფილმის შრომით კოლექტივში ორგანიზაციული ატმოსფეროს პარამეტრების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი დამოკიდებულება ლიდერობის სტილზე.

მაგ. ავიღოთ „მოქნილობა“ და ვნახავთ, რომ ავტორიტარული (დიქტატორული) ლიდერობის სტილის კოლერაცია (ურთიერთმოქმედება, ურთიერთკავშირი) უარყოფითია, კოეფიციენტით - 0,28, მაშინ, როცა დემოკრატიული სტილი პირდაპირ ურთიერთკავშირს კორელაციის კოეფიციენტით 0,28 (ანუ აბსოლიტური მნიშვნელობით კორელაციის კოეფიციენტები ტოლია, მაგრამ გააჩნიათ საპირისპირო ნიშნები). ასე თუ განვიხილავთ ლიდერობის ავტორიტარულ სტილს შევამჩნევთ, რომ იგი მყარად დადებითია. კორელაციით 0,54 ფაქტორ „წახალისებასთან“, ასევე დადებითი კორელაცია აქვს 0,21 ფაქტორთან „პასუხისმგებლობა“. ამით გვსურს დავადასტუროთ, რომ ლიდერობის ავტორიტეტული სტილი ფაქტორზე „წახალისება“ ავლენს ორჯერ მეტ გავლენას, ვიდრე ფაქტორზე „პასუხისმგებლობა“.

ფირმაში შრომითი კოლექტივის ორგანიზაციულ ატმოსფეროზე ყველაზე დადებით გავლენას ახდენს ლიდერობის ავტორიტეტული სტილი, მაგრამ ეს არ

ნიშნავს, რომ მას თავისი შედეგიანობით ჩამორჩება ამხანაგური (პარტნიორული), დემოკრატიული და მსწავლებელი სახეები, რომლებიც თუ ცხრილიდან შევამოწმებთ მონაცემებს, მისგან არცთუ ძლიერ განსხვავდებიან. საერთოდ ჩვენი დაკვირვებითაც საერთოდ არაა სწორი ვენდოთ მხოლოდ ერთ სტილს, რადგან ვიცით, რომ თითოეულს შეუძლია სასარგებლო გავლენა მოახდინოს თუნდაც საქმიანობის მოკლე პერიოდში.

აქვე გვსურს მოვიყვანოთ მეორე ცხრილი, რომელშიც მოკლედ არის დახასიათებული ლიდერობის ექვსი სახე. წარმოდგენისათვის ამ ექვსი სახიდან მხოლოდ ოთხი ახდენს სასიკეთო გავლენას ფირმის შრომითი კოლექტივის ატმოსფეროზე და ფინანსურ შედეგებზე, ესენია: ავტორიტეტული, პარტნიორული, დემოკრატიული და მსწავლებელი, ამიტომაც მიგვაჩნია, რომ მათი დამახასიათებელი ნიშნები შევადაროთ ერთმანეთს და ჩვენ თვითონ მოვახდინოთ მათი შერჩევა და შეფასება. ცხრილში მოცემულია მათი გამოყენების ოპტიმალური პირობები, ასევე ზეგავლენები, რომელსაც ისინი ახდენენ ატმოსფეროზე ფირმის შრომით კოლექტივში და შესაბამისად მისი მუშაობის ეფექტიანობაზე.

3.10. ავტორიტარული სტილი

ავტორიტარული (დიქტატორული) ლიდერობის სახეების მოკლე დახასიათებიდან (ცხ.4) კარგად გამოჩნდა, რომ ყველაზე უარყოფით სტილად გამოიკვეთა ავტორიტარული, რომელიც თავის საქმიანობაში მოითხოვს თანამშრომლებისაგან დაუყონებლივ მორჩილებას, იგი ავალდებულებს მათ, რომ შეასრულონ მხოლოდ მისი ბრძანებები და დავალებები. ზუსტად დამახასიათებელი სტილის დევიზით: „ გააკეთეთ ის, რაც მე გიბრძანებ“.

ავტორიტარულ სტილს ახასიათებს: მიღწევებისაკენ ლტოლვა, ინიციატივობა და თვითკონტროლი. შედეგი რომ მიიღოს იგი მზადაა გამოიყენოს ნებისმიერი საშუალება მიზნის მისაღწევად, მაკიაველისეული დევიზით: „მიზანი ამართლებს საშუალებას“ და „გამარჯვებულებს არ ასამართლებენ“, თუმცა ასეთი კონცეფციებით ცხოვრება დღეს არაა გამართლებული და იმდენად აღარ ამართლებს. საბაზრო ურთიერთობებში დამოკიდებულება საქმისა და პარტნიორების მიმართ გამჭვირვალე და ღიაა, შესაბამისად ასეთი მოვლენების დაშვება შეუძლებელია. ავტორიტარული ლიდერი მართლა ინიციატივიანია, მაგრამ მხოლოდ იმ საქმითა და გადაწყვეტილებით, რომელსაც იგი ჩათვლის საჭიროდ შესასრულებლად და არ ითვალისწინებს არავის რჩევასა და მითითებას.

ლიდერობის ექვსი სტილის მოკლე დახასიათება.

ცხრილში მოცემულია ამ სტილების მოკლე

დახასიათება, მათი წარმოშობა, გამოყენების ოპტიმალური პირობები, ასევე გავლენები, რომლებსაც ისინი ახდენენ კომპანიის ორგანიზაციულ კლიმატზე და შესაბამისად მათი მუშაობის ეფექტიანობაზე.

	ავტორ იტარ ული	ავტო რიტე ტულ ი	ამხან აგურ ი	დემო კრატ იულ ი	სამაგ ალი თო	მსწავ ლებე ლი
ლიდერი ს მუშაობი ს მეთოდი	მოით ხოვს უსიტყ ვო დამო რჩილ ებას	წარმა რთავ ს ადამ იანებ ს ცხოვ რებაში ი თავი სი აზრე ბის გასატ არებ ლად	აყალ იბებს ემოც იურ კავში რებს და ქმნის ჰარმ ონიას .	აღწევ ს ერთს ულო ვნება ს თანამ შრომ ლები ს მართ ვის პროც ესში აქტი ურა დ ჩასარ თავა დ.	ადგე ნს მწარმ ოებლ ობის მალა ლ სტან დარ ტებს.	ეხმარ ება თანამ შრომ ლებს განავ ითარ ონ პერსპ ექტი ული უნარ ები.

სტილის დევიზი	„შეასრულეთ, რაც მე გიბრძანეთ“	„მომყევით“	„ადამიანი უპირველესყოფილის“	„თქვენ რას ფიქრობთ“	„ახლა გააკეთეთ ისე, როგორც მე“.	„სცადეთ აისათივარიანტი“.
ემოციური ინტელექტის დომინირებული მახასიათებლები	მიღწევებისაკენ სწრაფვა, ინიციატივიანობა, თვითკონტროლი	თავის თავში დარწმუნებული, თანაგრძნობის უნარი, სიახლეების დანერგვის ცოდნა.	თანაგრძნობის უნარი, სოციალური კავშირების გაძლიერების უნარი და ადამიანებს თანეფექტიანი კავშირები	სხვა თანამშრომლებთან ერთსაქმიანობის უნარი, გუნდთან მუშაობის უნარი; ეფექტიანად დაამყაროს ურთ	პატიოსნება, წარმატების საკენსწრაფვის ნება, ინიციატივის გამოვლენა.	სხვა ადამიანების უნარების განვითარებაზე წახალისება, თანაგრძნობის უნარი, თვითშეგონება.

			ს დამყა რება.	იერთ ობა ადამ იანებ თან		
გამოყენე ბისათვი ს ოპტიმა ლურ პირობებ ში	კრიზი სული სიტუა ციები, რეორგ ანიზა ციის აუცი ლებლ ობა, ურთი ერთო ბის ნორმა ლიზა ციის სირთ ულე არაფო რმალ ურ ჯგუფ ებთან	სიტუ აციებ ი, როდ ესაც ცვლი ლებე ბის განხო რციე ლები სათვ ის საჭი როა ახალ ი იდეე ბი ან აუცი ლებე ლია მოქმე დები ს კურს ის	სიტუ აციებ ი, როდ ესაც საჭი როა თავი დან ავიცი ლოთ თანამ შრომ ლებს შორი ს დაპი რისპ ირება ან ვაიმ ულო თ თანამ შრომ ლები მეტი	პირო ბები, რომ ლებშ იც უნდა დავა რწმუ ნოთ თანამ შრომ ლები კოოპ ორატ იულ ი პოლ იტეკ ის სისწ ორემ ი, მივალ წიოთ კონსე სუს ან	სიტუ აცია, როდ ესაც საჭი როა მივალ წიოთ სამუშ აოს სწრა ფად შესრ ულე ა მიზა ნმიმა რთუ ლი, მაღა ლპრ ოფეს იულ ი სპეცი ალის ტები	სიტუ აციებ ი, როდ ესაც მოით ხოვე ბა თანამ შრომ ელზე დახმ არება , რათა მან აამალ ლოს მწარმ ოებლ ობა ან განავ ითარ ოს თავი ს

		ნათელი განცხადება .	ძალი სხმევით იბრძოლვონ რთულ სიტუაციებში.	გავარკვით კვალიფიკირებული თანამშრომლები სიდედები.	ს გუნდის მუშეობით .	თავში პერსპექტიული თვისებები დუნარი.
ორგანიზაციულ კლიმატზე ზოგადი ზეგავლენა	დამღული	კეთილსასურველი.	კეთილსასურველი.	კეთილსასურველი.	დამღული	კეთილსასურველი.

1. ცხრილი ამოღებულია ნაშრომიდან „ Лидерство, приносящее результаты - “ Harvard Business Review “

ავტორიტარული სტილის გამოსაყენებლად აუცილებელია კრიზისული სიტუაციები. მნიშვნელობა არ აქვს რა სახისაა იგი ან რა მდგომარეობამდეა მისული საქმე. ავტორიტარული ლიდერი ყოველთვის უპირველეს ამოცანად თვლის რეორგანიზაციის აუცილებლობას, ეს მისი სტიქიაა, აქ პოულობს იგი თავის ადგილსა და გაქანებას. როგორც ცნობილია ნებისმიერ ფორმაში არსებობენ არაფორმალური ჯგუფები. მათი უმრავლესობა ცდილობს

მდგომარეობის შეცვლას ფირმაში და თანაც ეს სურვილი მიმართულია ფირმის განვითარებაზე.

ამ ჯგუფებთან ერთად მუშაობა არანაირად არ ეხება და არც ცდილობს ავტორიტარული ლიდერი, იგი მხოლოდ თავისი მოსაზრებებითა და შეხედულებებით მოქმედებს, ერთპიროვნული ლიდერია და დამოუკიდებლად, სხვებთან თათბირისა და რჩევების გარეშე გამოაქვს გადაწყვეტილებები, რაც აუცილებლად შესასრულებელია ქვეშევრდომების მიერ, ამ დროს ამ საქმეზე იგი არ ღებულობს არავითარ კრიტიკულ აზრსა თუ განცხადებას. არაფორმალური ჯგუფები გარდაქმნებზე ერთობლივად განიხილავენ, კამათობენ, სოლიდარულად გამოაქვთ გადაწყვეტილება, რაც წარედგინება ფირმის მმართველობას. არაფორმალურ ჯგუფებთან ურთიერთობების ნორმალიზება ავტორიტარული ლიდერისათვის დიდ სირთულეს წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე ადვილია დავადგინოთ, რომ ლიდერობის სახეებისაგან ავტორიტარული სახე ყველაზე ნაკლებად ეფექტიანია.

ამის დასადასტურებლად განვიხილოთ ფირმის შრომით კოლექტივში ატმოსფეროზე როგორ გავლენას ახდენს ავტორიტარული ლიდერი. მისი იერარქიული ავტორიტარიზმით მეტად ზარალდება ფირმის კორპორატიული გარემო. დასაწყისშივე კლავს ყოველივე ახალ იდეას. ჩამკვდარია თანამშრომელთა ინიციატივობა. ასეთ ლიდერთან ძნელი ხდება შეგუება, ძნელი ხდება მასთან რაიმე ინიციატივის წამოწყება, მასთან საკითხის დაყენება და გარჩევა, მისთვის რაიმე იდეის მიწოდება, ამიტომ თანამშრომლებში იზრდება მის მიმართ დაპირისპირება. ნებისმიერი ორგანიზაცია,

რომლის საქმიანობა ბაზარზეა ორიენტირებული, განიცდის ბაზრის მოთხოვნებისა და შესაბამისად გარე ფაქტორების გავლენას, რაც თავის მხრივ იწვევს ცვლილებების აუცილებლობას ე.ი. ორგანიზაცია დინამიურია და შესაბამისად თანამშრომლებში იბადება ახალი იდეები და პრობლემები, რომელთა გადაწყვეტა შეიძლება იწვევდეს ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესებასა და ინტერესების მიხედვით წარმატებული შედეგების მიღწევას.

ავტორიტარული ლიდერი სწორედ ამ სულისკვეთების მნიშვნელობას აკნინებს, რაც შრომით კოლექტივში იწვევს პასუხისმგებლობის გრძნობის დაქვეითებას ორგანიზაციის წინაშე და რაც მთავარია თანამშრომლებში იკლებს შეგრძნება მასზედ, რომ ისინი განცალკევებულად არიან ორგანიზაციის ბედისა და მისი მომავლისაგან. ამიტომაცაა, რომ ასეთი ლიდერის გვერდით თანამშრომლობა ბევრს არ სურს და გაურბიან მასთან შეხვედრას.

ავტორიტარული ლიდერობა ზიანს აყენებს წახალისების სისტემას. პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ ორგანიზაციის ყველაზე საუკეთესო მომუშავეებისათვის მოტივაციის ფაქტორი არ ისაზღვრება ხელფასით (ფულით) - მრავალთათვის მნიშვნელოვანია არა ფული, არამედ კარგად შესრულებული სამუშაოთი კმაყოფილების მიღება.

ასეთი მიდგომები ცხადია ადამიანებს უკარგავს მუშაობის სურვილს და მზად არიან უარი თქვან თავიანთ სამუშაოზე. თუ ჩვენ ასე მივუდგებით, რომ ავტორიტარულ სტილს გააჩნია ამდენი უარყოფითი მხარე, შეიძლება დაისვას საკითხები: საერთოდ არის კი

საჭირო მისი გამოყენება? მაგრამ კვლევების ჩატარებისას გამოვლინდა ისეთი შემთხვევები, როცა ამ სტილის გამოყენებამ სწორედ, რომ სულზე მიუსწრო კომპანიას. ახლა განვიხილოთ ასეთი სიტუაცია, როდესაც კომპანიის ერთ-ერთი ქვედანაყოფი ზარალიანი იყო და ეკონომიკური ვარდნა გრძელდებოდა დიდხანს.

მოწვეული იქნა ხელმძღვანელი, რომელმაც მოსვლისთანავე გასცა ბრძანება სრულად გამოუყენებელი ქონების რეალიზაციაზე, ამან კომპანიას უჩვენა, რომ ეს იყო სწორი გადაწყვეტილება, თანაც მნიშვნელოვანი, ეს არ შეხებია საკუთრივ არცერთ თანამშრომელს.

ე.ი. ავტორიტარული სტილის გამოყენება შეიძლება, მაგრამ ძალიან ფრთხილად, თანაც მხოლოდ იშვიათ შემთხვევებში, როცა ეს აუცილებელია, მაგ. რეორგანიზაციის, კომპანიის შთანთქმის, შეერთების და ა.შ. ასეთ შემთხვევებში ლიდერს - „დიქტატორს“ საშუალება ეძლევა დაანგრიოს მოძველებული მეთოდები საქმიანობაზე და დააძალოს ადამიანებს იმუშაონ ახლებურად. ლიდერობის ეს სტილი გამოსაყენებელია ფორსმაჟორულ სიტუაციებში. იგი სასარგებლოა ისეთი თანამშრომლების წინააღმდეგ, რომლებიც არაფრად არ აგდებენ კომპანიის საქმეს, იმიჯს, მისიასა და ა.შ. მაგრამ, როდესაც ასეთი სიტუაციები გადაივლის და კომპანიის მუშაობა ჩადგება რიტმში, საქმე აეწყო, ლიდერმა უნდა შეცვალოს მმართველობის სტილი თუ არა და საქმე დაილუპება.

3.11. ავტორიტეტული სტილი

ლიდერობის ავტორიტეტული სტილის დამახასიათებელი ნიშნებია - ენთუზიაზმის გამოვლენა და პრობლემაზე ახალი, ნათელი ხედვა.

როგორც კვლევები ადასტურებენ ავტორიტეტული სტილი ერთ-ერთი წარმატებულია ექვსი სტილისაგან, რადგანაც ამ დროს უმჯობესდება ორგანიზაციული კლიმატის ყველა ასპექტი.

ავტორიტეტული ლიდერი არის კომპანიის სტრატეგის ხედვის მატარებელი, რადგანაც მისი მუშაობაა განსაკუთრებული ამ ხედვის შესასრულებლად. ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ მათი ხელმძღვანელობით გრძნობენ, რომ მათ აფასებენ, ყურადღების ქვეშ არიან და თანაც იციან რისთვის.

ავტორიტეტული სტილია ამაგრებს კომპანიის თანამშრომელთა ერთგულებას მის მიზნებსა და სტრატეგიებზე. ცნობს, რა თითოეული თანამშრომლის წვლილის მნიშვნელობას საერთო საქმეში, ლიდერი, რომელიც უპირატესობას აძლევს მართვის ასეთ სტილს, უდგენს მათ შესაბამის მოთხოვნებს. როდესაც იგი აფასებს მათი მუშაობის ხარისხს, არ აქვს მნიშვნელობა უარყოფითია თუ დადებითი, ერთადერთ კრიტერიუმს, რომელსაც იგი ეყრდნობა წარმოადგენს მხოლოდ შესაბამისობა ამ მოთხოვნებთან. მთავარია, რომ თანამშრომელი ხელს უწყობდეს კორპორაციის კონცეფციის რეალიზაციას. ეს ყველასათვისაა უკვე ცნობილი, რომ ასეთი მუშაობა მოითხოვს შექებას,

არავისთვის აღარაა წარმოუდგენელი დაჯილდოების პოლიტიკა.

ახლა განვიხილოთ ერთი საკითხი, როგორია ლიდერობის ასეთი სტილის ზემოქმედება ორგანიზაციული კლიმატის ისეთ პარამეტრზე როგორცაა კორპორატიული გარემო. ავტორიტეტული ლიდერი აყალიბებს საბოლოო მიზანს, მაგრამ, როგორც წესი საშუალებას აძლევს ხელქვეითებს მოქმედების საკმაო თავისუფლებას მიზნის მიღწევის საშუალებების შერჩევაში. ასეთი ლიდერები ხელს უწყობენ ნოვატორობას, ექსპერიმენტების ჩატარებას და თუ საჭიროა გამართლებულ გონივრულ რისკებზე წასვლას.

ორგანიზაციულ კლიმატზე ასეთი დადებითი ზემოქმედების გამოა, რომ ავტორიტეტული სტილი წარმატებით გამოიყენება ნებისმიერ საქმიან სიტუაციაში. თურმე იგი განსაკუთრებით ეფექტიანია, როდესაც კომპანია დგას არჩევანის წინაშე. ავტორიტეტული ლიდერი პოულობს ახალ კურსს და შეაგულიანებს თანამიმდევრებს დასახული კურსის შესრულებაზე.

პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ მიუხედავად თავისი დადებითი მხარეებისა, ავტორიტეტული სტილი არ გამოიყენება ყველა სიტუაციაში. იგი გამოიყენებელია იქ, როცა ლიდერი ექსპერტთა ჯგუფთან ერთად მუშაობს ან კლიენტებთან ერთად წყვეტს რთულ ამოცანას, რომლებიც უფრო გამოცდილნი არიან მოცემულ ბიზნესში, ვიდრე ის, ამიტომაც ავტორიტეტულ ლიდერთან ვერ მოხდება მიმდინარე სიტუაციის გარკვევა.

შეიძლება ასეთი მაგალითიც მოხდეს, თუ კი მენეჯერი ზედმეტი თავდაჯერებულობით ცდილობს გაატაროს თავისი პოლიტიკა და ამით მან შეიძლება ხელი შეუშალოს თანასწორობას თანამშრომლებს შორის, რაც აუცილებელია გუნდში ნაყოფიერი მუშაობისათვის. მაგრამ, ასეთი მოვლენები შეიძლება არ მოხდეს, იმიტომ, რომ ლიდერები თავისი არსით საკმაოდ გონიერები არიან და არ აჰყვებიან საქმიანობის ისეთი ხერხით წარმართვის მეთოდებს, პირიქით მოახდენენ ხელქვეითთა ძალისხმევის გაერთიანებას მიზნის მისაღწევად.

3.12. ამხანაგური ანუ პარტნიორული სტილი

ამხანაგური სტილის ლოზუნგია „ადამიანები უპირველეს ყოვლისა“ თუ შევადარებთ ავტორიტარულს მისი დევიზია „შეასრულეთ ის, რაც გიბრძანეთ“, ავტორიტეტული კი - „მომყევით“, აღმოჩნდება, რომ ამ სტილის მიმდევრებისათვის მთელი ყურადღება გადატანილია და კონცენტრირებული თანამშრომლებზე - უფრო მეტად ისინი აფასებენ ადამიანსა და მის გრძნობებს.

ესაა მათთვის მნიშვნელოვანი, ვიდრე ამოცანები და მიზნები. ამ სტილის ლიდერები მთელ ძალისხმევას ავლენენ მასზედ. რომ თანამშრომლები კმაყოფილნი იყვნენ, ხოლო კომპანიაში სუფევდეს ჰარმონია.

ხელქვეითთა მართვისას ლიდერი პირველ რიგში ადამიანებს შორის აყალიბებს მტკიცე ემოციურ კავშირებს, რითაც ის აღწევს მათ ერთგულებას საქმის მიმართ, დავალებების ეფექტიანად და წარმატებით შესრულებას. პარტნიორული - ამხანაგური სტილი დადებით გავლენას ახდენს მომუშავეთა შორის ურთიერთობებში. ადამიანები მეგობრულად და ყურადღებიანად ექცევიან ერთმანეთს და განაწყობენ ენთუზიაზმით, რაც ხელს უწყობს კორპორატიული გარემოს მოქნილობას: კოლეგა-მეგობარი ენდობა ერთმანეთს და ამიტომ ნოვატორობა და გაბედული არაორდინარული მოქმედებები ხდება ჩვეულებრივი. ლიდერი ხელს უწყობს და საშუალებას აძლევს თავისუფლად იმოქმედოს ხელქვეითმა, გააკეთოს

მანევრები და შეასრულოს სამუშაო, როგორც მას მიაჩნია უკეთესად.

პარტნიორულ-ამხანაგური სტილის ლიდერი არასდროს არაა ძუნწი შექებაზე, წარმატებულად მომუშავე ხელქვეითის ღირსეულად შეფასებაზე, მის გამოჩენასა და შესაბამისად მორალურ და მატერიალურ წახალისებაზე. ლიდერის ამ მოქმედებით - ანუ მის დადებით შეფასებაში ჩადებულია განსაკუთრებული ძალა, რადგანაც სხვა შემთხვევებში იშვიათობას წარმოადგენს განსაკუთრებით კორპორატიულ გარემოში, თუ არ ჩავთვლით ყოველწლიურ ატესტაციას (კომპანიებში ტარდება ყოველწლიურად) თანამშრომლები ვერასოდეს ვერ გაიგებენ ხელმძღვანელების აზრს მათ ყოველდღიურ მუშაობაზე - უარყოფითისას კი უფრო ადვილად.

ამიტომაცაა პარტნიორულ-ამხანაგური სტილი გამორჩეული, რომელიც თავისი არსით შრომის მოტივაციას უმაღლებს ხელქვეითებს. ლიდერები ოსტატურად ახერხებენ შეუქმნას ხელქვეითებს კომპანიის საქმეებში თანამონაწილეობის გრძნობა.

პარტნიორულ-ამხანაგური სტილის ლიდერები შეიძლება ჩავთვალოთ თანამშრომელთა შორის დადებითი ურთიერთობის შემქმნელებად. ითვალისწინებს რა ხელქვეითთა გრძნობებს, ლიდერს შეუძლია გულლიად გამოხატოს თავისი ემოციები.

ლიდერობის ასეთი სტილი, როგორც წესი დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კლიმატზე ორგანიზაციაში, ამიტომ მისი ღირებულება შეიძლება ჩავთვალოთ უნივერსალურად. ასეთი სტილი მართლაც განსაკუთრებით საჭიროა იმ სიტუაციებში,

როდესაც ლიდერი ცდილობს კომპანიაში დაამყაროს თანხმობა და ურთიერთგაგება თანამშრომლებს შორის, აამაღლოს მორალური სული, დააღაგოს ურთიერთობები და აღადგინოს დაკარგული ნდობა.

პარტნიორულ-ამხანაგური სტილის უპირატესობის მიუხედავად, როგორც მეცნიერები ამტკიცებენ, მთლიანად მასზე დაყრდნობა არ ღირს. იმიტომ, რომ ამ შემთხვევაში ყურადღება გადატანილია მხოლოდ და მხოლოდ შექებაზე, ამან შეიძლება მიგვიყვანოს იქამდე, რომ ცუდი შედეგები არ იქნება გამოსწორებული და ხელქვეითები ჩათვლიან, რომ საშუალო დონე ამ კომპანიაში მისაღებია.

ამას გარდა, იმის გამო, რომ ამ ტიპის ლიდერები იშვიათად იძლევიან რჩევებს სამუშაოთა გაუმჯობესებაზე, ხელქვეითებზე მინდობილია საქმე და იძულებულნი არიან ვინმეს დახმარების გარეშე ეცადონ განავითარონ თავისი უნარები. როდესაც ადამიანებისათვის აუცილებელია ნათელი წარმოდგენა მასზედ თუ როგორ გამოვიდნენ მძიმე სიტუაციიდან, ამხანაგური სტილი ამას ვერ აკეთებს. ანუ თუ კომპანიის მმართველობას მხოლოდ მისი იმედი ექნება, მაშინ შეიძლება საქმე კრახამდე მივიდეს. ამის გამოა, რომ მეცნიერები თვლიან, პარტნიორულ-ამხანაგური სტილი თუ იქნება შეხამებული ავტორიტეტულთან, მაშინ ავტორიტეტული ჩამოაყალიბებს მისიას, მისცემს სტანდარტებს და გააგებინებს ადამიანებს რამდენად შეუწყობს ხელს მათი მუშაობა კომპანიის საერთო მიზნების მიღწევას, ხოლო ამხანაგური სტილის მიდგომით იქმნება მართვის მძლავრი იარაღი.

3.13. დემოკრატიული სტილი

ასეთი სტილი წარმოადგენს ნათელ მაგალითს, რომ ლიდერმა არ უნდა დაიშუროს დრო, ძალა და ენერჯია, უნდა მოისმინოს მოცემულ იდეაზე თუ საქმეზე ყველას აზრი ვინც ჩართულია მასში და გამოიმუშაონ საერთო აზრი, იგი ცდილობს თავის ხელქვეითებში მიაღწიოს ნდობას, როდესაც ირჩევა საკითხები, რომლებიც ეხება მათ მიზნებსა და სამუშაოს პირობებს.

ლიდერი ხდება საკმაოდ მოქნილი და ცდილობს გაზარდოს მათში პასუხისმგებლური ურთიერთობა სამუშაოს მიმართ. ინტერესდება იმითაც, თუ რა აწუხებთ კომპანიის თანამშრომლებს, მას ესმის როგორი მოქმედებებია აუცილებელი და საჭირო რათა აამაღლოს მორალური სული. ამასთან თანამშრომლები, რომლებსაც შესაძლებლობა ჰქონდათ მონაწილეობა მიეღოთ თავისი დავალებებისა და წარმატების შეფასების განსაზღვრაში, საკმაოდ ნათლად გამოხატავენ რა არის განსახორციელებელი და რა არა.

მართალია, დემოკრატიული სტილიც არაა ნაკლოვანებების გარეშე, იგი ვერ ახდენს ისეთ არსებით გავლენას ორგანიზაციულ კლიმატზე, როგორც სხვა სტილები, ასევე დამლელია დაუმთავრებელი თათბირები, რომელზეც გამოაქვთ უამრავი იდეა, მაგრამ თანხმობის მიღება მაინც ძნელია.

აქ ერთადერთი შესახები შედეგია ახალი შეხვედრების დაგეგმვა. ზოგიერთი დემოკრატიული ლიდერები იყენებენ ამ სტილს იმისათვის, რომ გადაავადონ გადაწყვეტილებების მიღება შემდგომ

პერიოდში, იმ იმედით, რომ დაწვრილებითმა კოლექტიურმა გარჩევებმა შეიძლება ბოლოს და ბოლოს უკარნახოს კარგი და ეფექტიანი იდეა. რეალურად ასეთი ქცევის შედეგმა შეიძლება თანამშრომლებში გამოიწვიოს გაურკვეველობა, უფრო მეტიც, საქმისადმი ასეთმა მიდგომამ შეიძლება ასევე გააღრმავოს კონფლიქტური სიტუაციები.

პრაქტიკაში, როდის შეიძლება დემოკრატიული ლიდერობის მეთოდი იყოს ეფექტიანი? ეს სტილი იდეალურია მაშინ, როდესაც მმართველი ან დირექტორთა საბჭო არაა დარწმუნებული რა გზა აირჩიოს და მისთვის აუცილებელია იდეები და უფრო გამოცდილი სპეციალისტების რჩევები. მაგრამ, მაშინაც კი, როდესაც მათ გააჩნიათ ნათელი წარმოდგენა კორპორაციული განვითარების მიზნებზე, დემოკრატიული სტილი აქაც შეუდარებელია. მას შეუძლია მიაწოდოს მმართველს მისი ჩანაფიქრის გატარებაზე ეფექტიანი იდეები. ამ დროს აზრი არ აქვს გაუცნობიერებელი და არაკომპეტენტური თანამშრომლებისაგან რჩევის მიღებას და ასეთ შემთხვევაში დემოკრატიულ სტილს გაქანება არ აქვს. ასევე შეცდომა იქნებოდა კომპანიის კრიზისული მდგომარეობის პირობებში კონსერვატორული მიდგომა, როდესაც საჭიროა ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღება.

3.14. სამაგალითო სტილი

ლიდერობის ამ სტილის გამოყენებაზე მეცნიერები მიუთითებენ, მხოლოდ განსაკუთრებული მმართველური მიდგომების გათვალისწინებით. სამაგალითო სტილი დაახლოებულია ავტორიტეტულ სტილთან, მაგრამ სამაგალითო სტილის ლიდერის დამახასიათებელი ნიშნები მართლაც ღირსეულადაა დასაფასებელი. იგი ადგენს მაღალ სტანდარტებს ყველაფერში და თვითონაც მას ასრულებს.

მისი სურვილია იმუშაოს სწრაფად და უკეთესად და ამასვე თხოულობს სხვებისგანაც. იგი სწრაფად ავლენს იმ ხელქვეითებს, რომლებსაც სჭირდებათ მეტი ძალისხმევის გამოვლენა და თუ კი ისინი არ აღმოჩნდებიან მზად ლიდერის მიერ დადგენილი სტანდარტების დაძლევაზე, იგი სწრაფად პოულობს მათ შემცვლელებს. ეს ქმედება მეტად მოქნილია და შეიძლება ვთქვათ ყოველთვის წარმატების მომტანი, მაგრამ პრაქტიკამ გვიჩვენა, რომ ეს მთლად ასე არ არის.

აღმოჩნდა, რომ სამაგალითო ლიდერობის სტილი კომპანიებში ძირს უთხრის მორალურ კლიმატს. ხელქვეითებს უჩნდებათ ისეთი გრძნობა, რომ ხელმძღვანელობა მათ აწვალებს უსასრულო მოთხოვნებით და ამიტომ მათი მორალური სული ეცემა. ლიდერი ფიქრობს, რომ იგი ხელქვეითებს აძლევს ნათელ მითითებებს, თანამშრომლებისათვის პირიქით მისი მოთხოვნები გაუგებელია. ლიდერი არა მარტო ფიქრობს, ასევე დარწმუნებულია თუ რა უნდა გააკეთონ და იცოდნენ ხელქვეითებმა. მის განმარტებას

ხელქვეითების მიმართ „მე თუ თქვენ აგიხსენით რაიმე, ე.ი. თქვენ პროფესიულად გამოუყენებელი ხართ“ გუმაანით ხვდებიან თუ რას მოითხოვენ მათგან, იმის მაგივრად, რომ წინ მიიწევდნენ საჭირო მიმართულებით და მაქსიმალურად გამოავლინონ თავიანთი ნიჭიერება და სწრაფვა კარიერული ზრდისათვის. ისინი ფიქრობენ, რომ ხელმძღვანელი მათ არ ენდობა და არ აძლევს საშუალებას დამოუკიდებლად შეასრულონ სამუშაო, ანდა გამოავლინონ ინიციატივა. მოქნილობა და პასუხისმგებლობა ქრება. სამუშაო ხდება ერთფეროვანი და უინტერესო.

სამაგალითო სტილის ლიდერი შრომითი ძალისხმევების შეფასებისასაც არაა გულუხვი, ხანდახან თვითონ ასრულებს სამუშაოებს ხელქვეითების მაგივრად, რომლებსაც მისი გაგებით შეექმნათ პრობლემები და სირთულეები. როდესაც ასეთი ლიდერი იძულებულია წავიდეს კომპანიიდან, ხელქვეითები თავს გრძნობენ მიტოვებულად, ისინი მიჩვეულნი არიან იმას, რომ ლიდერი - „ექსპერტი“ მათთვის ადგენდა ქცევის წესებს.

სამაგალითო ლიდერის ტიპის მმართველობის პერიოდში კომპანიაში იკარგება საერთო მიზნის მიღწევაში თანამონაწილეობის გრძნობა და ამის მიზეზია სწორეს ის, რომ თანამშრომლებს ვერ გაუგიათ მათი პირადი წვლილი თუ როგორაა გამოხატული კომპანიის შედეგებში. საერთოდ სამაგალითო სტილი ეფექტიანია განსაკუთრებით მაშინ, როცა ხელქვეითებს აქვთ მაღალი კვალიფიკაცია, ჩართული არიან საქმეში და არ მოითხოვენ განსაკუთრებულ ხელმძღვანელობას.

3.15. მსწავლებელი ლიდერის სტილი

ნამდვილი მსწავლებელი ლიდერი ეხმარება თავის ხელქვეითებს განსაზღვრონ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები, დააკავშიროს ეს თვისებები თავის მისწრაფებებთან - პირადულსა და კარიერულთან. იგი სტიმულს აძლევს ხელქვეითებს თავისთვის დაადგინონ გრძელვადიანი მიზნები და ეხმარება მათ დაამუშაონ მიღწევის გეგმები. ამასთან ლიდერი მკაფიოდ განსაზღვრავს თავისი პასუხისმგებლობის საზღვრებს და თითოეული თანამშრომლის როლს ამ გეგმების შესრულებაში, ასევე აძლევს მათ აუცილებელ ინსტრუქტაჟსა და შეფასებებს.

მსწავლებელი ლიდერი ოსტატურად ახდენს უფლებამოსილების დელეგირებას (გადაცემას), რითაც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს ეფექტიანად შეასრულონ რთული დავალებები და გაიზარდონ პროფესიულად.

მეცნიერების გამოკვლევებით დადასტურდა, რომ ლიდერობის ექვსი სტილიდან მსწავლებელი ლიდერის სტილი გამოიყენება იშვიათად. მრავალი ლიდერი აცხადებს, რომ, როდესაც კომპანიაში არასტაბილური მდგომარეობაა მათ უბრალოდ დრო არ რჩებათ ხელქვეითებთან სისტემატურ მეცადინეობაზე, რათა განვითარდეს მათი პროფესიული დონე. მაგრამ იმასაც ამბობენ, საკმარისია ლიდერმა წამოიწყოს, გააკეთოს პირველი ნაბიჯი და შემდგომში საჭიროც აღარაა ძირითად საქმეზე დროის მოკლება, ანუ მეცადინეობისათვის დამატებითი დროის გამოყოფა. ის

ლიდერები, რომლებიც არ იყენებენ ამ სტილს, ისინი უარს ამბობენ მოტივაციის საუკეთესო იარაღზე. იგი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომპანიის ორგანიზაციულ კლიმატსა და შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე.

შეიძლება ჩავთვალოთ პარადოქსულად ის ფაქტი, რომ მსწავლებელი სტილი კარგად მოქმედებს კომპანიის შედეგიანობაზე, იმიტომ, რომ ასეთი მიდგომა პირველ რიგში ორიენტირებულია ინდივიდუალურ განვითარებაზე, რომელსაც არ აქვს უშუალო კავშირი საწარმოო ამოცანებთან. მაგრამ ნათელია, რომ ამ სტილის გამოყენებას მივყავართ მაჩვენებლების გაუმჯობესებამდე. ეს გამოწვეულია იმით, რომ ლიდერებს საქმიანობის პროცესში მუდმივი დიალოგი აქვთ თანამშრომლებთან, რაც თავის მხრივ დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კლიმატზე კომპანიაში.

საინტერესოა ლიდერობის ამ სტილის დადებითი გავლენა კორპორატიული გარემოს მოქნილობაზე, როდესაც ხელქვეითებმა იციან, რომ ხელმძღვანელისათვის ნამდვილად არაა სულერთი როგორ მიდის მათი საქმე და მას ყურადღების ქვეშ აქვს მათი წარმატებები და ამიტომ არ ეშინიათ ექსპერიმენტებისა, რადგანაც დარწმუნებულნი არიან, რომ ყოველთვის თავიანთ მუშაობაზე მთლიანად მიიღებენ კონსტრუქციულ შეფასებას და კიდევ მსწავლებელ ლიდერთან აწყობილი დიალოგის წყალობით თანამშრომლებმა იციან თუ რას ელოდებიან მათგან და როგორაა ჩართული მათი მუშაობა საერთო კონცეფციაში თუ სტრატეგიაში. ასეთი მეთოდი

უზრუნველყოფს თითოეული თანამშრომლის პასუხისმგებელ მიდგომას თავისი მოვალეობების შესრულების მიმართ და კომპანიის მიზნებზე ნათელ წარმოდგენას.

მსწავლებელი ლიდერის სტილი კარგია გამოსაყენებლად მომავალ საქმიან ურთიერთობებში, მაგრამ, ალბათ უფრო ეფექტიანია, როცა ხელქვეითები თვითონ მისწრაფვიან სრულყოფილებამდე. ეს სტილი განსაკუთრებით მისაღებია იმ შემთხვევებში, როცა ხელქვეითებმა გააცნობიერეს თავისი სუსტი მხარეები და სურთ იმუშაონ რაც შეიძლება კარგად. ეს სტილი კარგია ისეთ სიტუაციებში, როდესაც ადამიანებს ესმით, რომ ახალი უნარების განვითარება ხელს შეიწყობს მათ პროფესიულ ზრდას. ამ სტილის ლიდერი თავის როლს შეასრულებს უფრო უკეთესად, როცა ხელქვეითებს გულით სურთ ისწავლონ რაიმე ახალი.

მსწავლებელი ლიდერის სტილი არაეფექტიანია იმ პირობებში, როცა ხელქვეითებს რაღაც მიზეზის გამო არ სურთ ცვლილებები და სწავლა, ამ შემთხვევაში თუ ლიდერი ნაკლებად გამოცდილია, იგი ვერავითარ გავლენას ვერ ახდენს მათზე. იმისათვის, რომ თანამშრომელს გაუწიოს საჭირო დახმარება. ბევრმა მენეჯერმა არ იცის ამ სტილის შესახებ ან არ იციან მისი გამოყენება. ეს ნაკლოვანება განსაკუთრებულად ჩანს, როცა საჭიროა ხელქვეითების მუშაობის შეფასება, მათ შორის დადებითი გამოხმაურება, რაც საფუძვლად ედება მოტივაციას. მრავალმა კომპანიამ შეიცნო, რა ამ სტილის დადებითი მხარეები დანერგა მმართველებს შორის და წლიური პრემიების განაწილებისას

მხედველობაში მიიღება თუ როგორ შეუწყო ხელი მენეჯერმა ხელქვეითის წარმატებას. მართალია ლიდერობის ამ სტილს არ აქვს უშუალო გავლენა მოგებაზე, მაგრამ როგორღაც მაინც ზრდის მას.

ჩვენს მიერ განხილული და დახასიათებული იყო ამერიკელი მეცნიერების მიერ გამოკვლეული ლიდერობის სხვადასხვა სტილი. ვაჩვენეთ თითოეული სტილის არსი, შინაარსი, მოქმედების არე, დადებითი და უარყოფითი მხარეები, გამოყენების შესაძლებლობა და არეალი, თითოეული სტილის გავლენის თავისებურება კომპანიის ორგანიზაციულ კლიმატზე, კორპორატიული გარემოს მოქნილობაზე, შრომის მწარმოებლობაზე, მოგების სიდიდესა და წარმატების ეფექტიანობაზე.

მეცნიერების დამტკიცებით, კარგია თუ ლიდერი კომპანიაში საქმიანობისას ფლობს ლიდერობის ექვსივე სტილს. ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია მიდგომა თუ როგორ შეიძლება ლიდერობის სტილების პარალელურად გამოყენება, ისეთ სიტუაციებში, რომელთა მართვა და დროული განმუხტვა ოპერატიულად უნდა მოხდეს. იმის კითხვა, რომელ სტილს რა სიტუაციებში უნდა მოსდევდეს მეორე სტილი, ან რომელია უკეთესი მის პარალელურად გამოსაყენებლად.

კვლევები ადასტურებენ სხვა მიდგომასაც, იმ კომპანიაში, სადაც ჯანსაღი მორალური კლიმატია და მაღალ შედეგებს ღებულობენ, რომელთა ხელმძღვანელები ფლობენ ოთხ და მეტ ლიდერობის სტილს, განსაკუთრებით თუ მათ შორისაა ავტორიტეტული, დემოკრატიული, სამაგალითო და

მსწავლებელი. უფრო მეტიც, ყველაზე წარმატებულმა ხელმძღვანელმა იცის სიტუაციის გათვალისწინებით მოქნილად ცვალოს ერთი სტილი მეორეთი. როგორც მსხვილ, ასევე მცირე კომპანიებში ასეთი ლიდერობა ეძლევა გამოცდილ ვეტერანებს, რომლებმაც შეუძლიათ მკაფიოდ გამოხატონ თავისი ლიდერობის პრინციპები. ასევე მეწარმეებსაც, რომლებიც ეყრდნობიან თავიანთ საკუთარ ყნოსვას.

ყველაზე ეფექტიანი ლიდერები უფრო შორს მიდიან, ისინი პარალელურად იყენებენ ყველა სტილს რაც ხდება ბუნებრივად. ხელმძღვანელები გრძნობენ თუ რა გავლენა გააჩნიათ სხვა ადამიანებზე და მოქნილად ახდენენ სტილის კორექტირებას, რომ მიაღწიონ უკეთეს შედეგებს.

ეს ის ლიდერებია, რომლებიც პირველივე შეხვედრისთანავე მზად არიან ყველაფერი გაიგონ ნიჭიერზე, მაგრამ მენეჯერისგან დათრგუნულ თანამშრომელზე, რომელმაც ვერ გაართვა თავი სამუშაოს შესრულებას. ასეთმა რომ ააწყოს საქმე, საჭიროა ლიდერმა მას შეახსენოს, თუ რა მნიშვნელობა გააჩნია მის წვლილს კომპანიის საერთო საქმიანობაში და რას უნდა მიაღწიოს მან, რომ მას მივცეთ უფრო საპასუხისმგებლო დავალება. მაგრამ ფორმაში ასეც ხდება, ლიდერი თანამშრომელს თავიდანვე უყენებს ულტიმატუმს - ის ან გამოსწორდება და დაიწყებს დავალებების შესრულებას, ანდა ის მიდის კომპანიიდან. თავისთავად ცხადია ასეთი სტილი ნამდვილად მიუღებელია.

ჩვენ გვსურს მოვუწოდოთ ნებისმიერი ლიდერობის სტილით მოქმედ ლიდერს - მიიღეთ მეტი

გამოცდილება, სიტუაციის მიხედვით ცვალებად სტილი
და ნუ შემოიფარგლებით მხოლოდ ერთი სტილით.

თავი 4. ლიდერის ეგოცენტრული სახე

4.1. ლიდერის ეგოცენტრული სახის ძლიერი მხარეები

მსოფლიოში განთქმული წარმატებული კომპანიები ხშირად აკვირვებენ საზოგადოებას ახალი საქონლით, ტექნოლოგიებითა და მომსახურებით. უკანასკნელი 20–30 წლის განმავლობაში წინ წამოიწია ელექტრონულმა ტექნოლოგიებმა, რომლთა საფუძველზე შექმნილი კომპიუტერული, საინფორმაციო, საყოფაცხოვრებო და სხვა სახის ტექნოლოგიების გარეშე წარმოუდგენელია დღევანდელი საზოგადოება.

ამ წარმატების ფონზე წარმატებული კომპანიების ლიდერები ხშირად ჩანან საზოგადოების წინაშე და როგორც გამორჩეული ვარსკვლავები გვამღევენ ბიზნესის, მეწარმეობისა და თქვენ წარმოიდგინეთ ჩვენი ცხოვრების შესახებ რჩევებსა და მითითებებს, წერენ წიგნებს როგორც ბილ გეიტსი, სტივ ჯობსი, ჯეკ უელჩი, ლი იაკოკა, ჰენრი ფორდი, და მრავალი სხვა. რითაც აქტიურად ავრცელებენ თავიანთ აზრებს, სიბრძნეს, გვიზიარებენ გამოცდილებას და გვიჩვენებენ სწორ გზას. ისინი მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ბიზნესის იმ სამყაროს ლიდერებისგან, რომლებიც საქმიანობდნენ გასული საუკუნის 60–80-იან წლებში.

თანამედროვე ბიზნესისა და მეწარმეობის კომპანიების ხელმძღვანელები (ლიდერები) დიდი პოპულარობით სარგებლობენ, იმიტომ, რომ

დღევანდელ ეკონომიკაში ბიზნესსა და მეწარმეობას უდიდესი როლი ენიჭება ვიდრე ეს იყო 40–50 წლის უკან, განსაკუთრებით საქართველოში, სადაც 1990 წლამდე მოქმედებდა სოციალისტური თანაცენტრალიზებული ეკონომიკა თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეებით.

ჩვენ გაგვაჩნია სხვადასხვა დარგის ორგანიზაციათა ხელმძღვანელებთან ურთიერთობისა და თანამშრომლობის გამოცდილება, რაც თავის დროზე საშუალებას გვაძლევდა გვეწარმოებინა დაკვირვებები მათ მიერ საქმიანობის წარმართვაზე, მართვის მეთოდებსა და სამეურნეო ხასიათის ქცევებზე, ჩვენ დავადგინეთ დღევანდელი კომპანიების ხელმძღვანელთა დიამეტრალურად განსხვავებული ხასიათები, საქმისადმი მიდგომა, მიზანმიმართულებები და მათი ქცევები კომპანიის საქმიანობიდან გამომდინარე. ძირითადი განსხვავება გამომდინარეობს ქვეყანაში ეკონომიკის მართვის ხასიათიდან. საბაზრო ეკონომიკა მოითხოვს უფრო დამოუკიდებელ და მოქმედებაში თავისუფალ ლიდერებს.

ეგოცენტრული ლიდერის სახის დასახასიათებლად და თვისებების გამოსაკვლევად გამოვიყენე ამერიკელი მეცნიერის მაიკლ მაკობის ნაშრომები „ლიდერი: ამერიკული მენეჯმენტის ახალი სახე“ „ეგოცენტრული ლიდერი“ იგი, როგორც სპეციალისტი მართვის საკითხებში, თანაც კონსულტანტი და ფსიქოანალიტიკოსი, იძლევა ბრწყინვალე რეკომენდაციებს ეგოცენტრული ლიდერის მენეჯერულ საქმიანობაზე და ამიტომ

ვფიქრობ ეს განსაზღვრებები და რეკომენდაციები საინტერესო იქნება საქართველოში.

ისტორიაში, მათ შორის საქართველოს ისტორიაში, ეგოცენტრული ხელმძღვანელები ყოველთვის ჩნდებოდნენ იქ, სადაც საჭირო იყო ადამიანების შთაგონება და მომავლის პროგრამების გამოცხადება. იყო პერიოდები, როდესაც საზოგადოებაში დომინირებდნენ სამხედროები (საქართველოში სამეფო მხედრები), რელიგიური და პოლიტიკური წრეები. სწორედ ისეთი პიროვნებები, როგორცაა ნაპოლეონი, ბისმარკი, სტალინი, მაჰატმა განდი, ფრანკლინ რუზველტი, ჩერჩილი განსაზღვრავდნენ სოციალური განვითარების მიმართულებებს. მაგრამ შემდგომში როცა საზოგადოებრივი ცვლილებების მამოძრავებელ ძალად იქცა ბიზნესი და მეწარმეობა, სცენაზე გამოვიდნენ სხვა სახის ეგოცენტრული ლიდერები, რომლებიც საქმიანობდნენ კომერციულ სფეროში და ორიენტირებულნი იყვნენ ბაზარზე მომხმარებლების მოთხოვნების მაქსიმალურად დაკმაყოფილებაზე.

ასე იყო გასულ საუკუნეში, როცა თომას ედისონმა, ჯონ როკფელერმა, ჰენრი ფორდმა ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით მოახდინეს ამერიკული მრეწველობის გარდაქმნა. საქართველოში კი ი. ჭავჭავაძის საქართველოს, ეკონომიკური განვითარების თეორიის საფუძველზე დ.სარაჯიშვილმა, ზუბალაშვილების გვარის წარმომადგენლებმა, მძებმა ღოღობერიძემ, ნ.ნიკოლაძემ, მ. ბოლქვაძემ, მ. ხოშტარიამ და სხვა, ეკონომიკის განვითარების ევროპულ გზაზე დააყენეს საქართველო და

ადიარებულია თანამედროვე საზოგადოების მიერ წარმატებულ ხანად. დამოუკიდებლობის მიღების (1991წ) შემდეგ დადგა დრო, რომ ახლებურად, თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად უნდა განვითარდეს საქართველოს ეკონომიკა, ამ პროცესში ჩართული უნდა იყოს მოსახლეობის დიდი ნაწილი, ესაა ისტორიული პროცესი.

მ. მაკობი ეგოცენტრული ლიდერის დასახასიათებლად დაეყრდნო ზ. ფროიდის კონცეფციას, რომ ასეთი პიროვნების ტიპი ნარცისისებურია (ზ. ფროიდმა ასე უწოდა ამ ტიპი ადამიანებს მითიური ნარცისის სახელი, რომელიც მოკვდა საკუთარი გამოსახულების სიყვარულის გამო).

ზ.ფროიდის მიხედვით „ისინი შეუცვლელნი არიან იქ, სადაც საჭიროა იყოს სხვებისთვის მხარდამჭერი და თავის თავზე აიღოს ლიდერობა, მისცეს კულტურულ განვითარებას ახალი ბიძგი და დაანგრიოს განმტკიცებული წესრიგი“ ამასთან მისი თქმით ნარციზმს გააჩნია შავი მხარეც, იგი მიუთითებდა, რომ ასეთი ტიპის ადამიანები ემოციურად იზოლირებულნი და უნდობელნი არიან. მოჩვენებითმა მუქარამ მათში შეიძლება გამოიწვიოს მრისხანება. პირადი მიღწევები ხშირად მათში ზრდის თვითგანდიდების გრძნობას და ამიტომაც რთულად მიაჩნდა ზ. ფროიდს ასეთი პიროვნებების ანალიზის ჩატარება. არაა გასაკვირი, რომ ადამიანების დიდი ნაწილი ნეგატიურადაა განწყობილი ეგოცენტრული ხელმძღვანელების მიმართ.

მ.მაკობის დასკვნით, ამის მიუხედავად თავმოყვარეობა შეიძლება დიდად იყოს სასარგებლო,

თანაც აუცილებელი თვისება. შემდგომში თურმე ფროიდს გადაუხედავს თავისი მოსაზრებისთვის და აღიარა, რომ ნარცისიზმის მეტნაკლებად მატარებელია ყველა ადამიანი.

ეგოცენტრულობა შეიძლება იყოს თითოეულ ადამიანში, მაგრამ მისი პათოლოგია უკვე სხვა მიმართულებისაა და ჩვენ უკვე მას არ ვეხებით. საქმე გვაქვს ეფექტის მომტან ეგოცენტრიკულ ლიდერებთან, ასეთად მ. მაკობს მიაჩნია ჯეკ უელჩი (ჯენერალ ელექტრიკის დამფუძნებელი) ისაა ნაყოფიერი თავმოყვარეობის მაგალითი, ნიჭიერი და სტრატეგი, რომელმაც იცის საგნის მთლიანობაზე ფიქრი და ესმის სარისკო საქმიანობის აზრი, შეცვალოს გარემოება და შემდგომ დატოვოს თავისი შრომის ნაყოფი. ასეთ ეგოცენტრულ ლიდერებს კომპანიები მიმართავენ დიდი გარდაქმნების დროს იმიტომ, რომ მხოლოდ მათ გააჩნიათ ძალა ბოლომდე მიიყვანონ მაშტაბური გარდაქმნები, რომლებიც ხშირად წარმოიქმნება საზოგადოებაში.

ეფექტიანი ეგოცენტრულები არამარტო მამაცი ადამიანები არიან, ისინი მზად არიან შესწირონ ყველაფერი, რათა მიაღწიონ საწადელს, ისინი ასევე ჯადოქრები არიან, რომლებიც ფლობენ მჭერმეტყველების ხელოვნებას, ადამიანებს ჩააგონებენ საკუთარ რწმენას. საშიშროება წარმოიშვება მაშინ, როცა ეგოცენტრულობა მთავრდება და იგი გადადის მის არაეფექტიან ფორმაში, ამ დროს თვით შეგონებისა და შემკავებელი ფაქტორების არ არსებობისას ისინი მეოცნებეები ხდებიან. მათ გამოაქვთ გრანდიოზული ჩანაფიქრები და იკვებებიან ილუზიებით, თითქოსდა

მათ წარმატებას შეიძლება ხელი შეუშალოს მხოლოდ გარე ფაქტორებმა.

საჭიროა დავასკვნათ, რომ ეგოცენტრული ლიდერობა ყოველთვის არაა წარმატებული. ეს გასათვალისწინებელია, იმიტომ რომ დღევანდელ პირობებში მრავალ ტრანსეროვნულ და მსხვილ კომპანიებში ხელმძღვანელობენ ეგოცენტრული ლიდერები, კომპანიების წინაშე დგას ურთულესი ამოცანა, დარწმუნდნენ, რომ ეს ეგოცენტრულები არ დაღუპავენ საკუთარ თავს და არ მიიყვანენ კომპანიებს კატასტროფამდე.

ეს მოითხოვს განსაზღვრულ ძალისხმევას, რადგანაც ეგოცენტრულები დიდი შრომით ცდილობენ გადალახონ თავიანთი პრობლემები და პრაქტიკულად სხვების დახმარების გარეშე შეუძლიათ გადაწყვიტონ ისინი. თუ კი ეს თავისთავზე შეყვარებული ინდივიდები მოინდომებენ გამოასწორონ საკუთარი ხასიათის ნაკლოვანებები, მაშინ ისინი ამას ვერ შეძლებენ კოლეგების დახმარების გარეშე.

მაგრამ დამოუკიდებლობაზე მათი მისწრაფების გამო და ხასიათიდან გამომდინარე დამცავი მექანიზმების ამოქმედების მეშვეობით ისინი სხვა ადამიანებს ახლოს არ მიუშვებენ .

კარგი იქნება თუ ისინი გააცნობიერებენ, რომ ასეთი დახმარებით მოიგებენ და მდგომარეობას გაიუმჯობესებენ. თავის მხრივ ხელქვეითებმა და თანამშრომლებმა უნდა შეისწავლონ ეგოცენტრული ხელმძღვანელების გამოცნობა და იცოდნენ მათთან მუშაობის ხერხები. ამისთვის საჭიროა შევისწავლოთ პიროვნებათა ტიპები. პიროვნებათა ტიპები

უსასრულოდ მრავალფეროვანია და მეცნიერების მიერ შექმნილია მათი ნაკრებები, სისტემები.

განვიხილოთ მგრძნობიარე, პედანტური და ნარცისული სახეები. მეცნიერების დასკვნით თითოეულ ჩვენგანში ზის თითოეული ამ ტიპის ელემენტები. ამასთან იშვიათია ადამიანი, რომელშიდაც არ იყოს თავმოყვარეობის რაღაც ნაწილი. მათ გარეშე უბრალოდ შეუძლებელი იქნებოდა თავის გატანა ცხოვრებაში. ეს იმიტომ, რომ ჩვენში ერთი რომელიმე დინამიკური მიდრეკილება გავლენას ახდენს სხვაზე და შედეგად თითოეული ჩვენგანი სხვადასხვაგვარად ვახდენთ რეაგირებას გამარჯვებასა და დამარცხებაზე.

მგრძნობიარე პიროვნება ისაა, რომლისთვისაც მნიშვნელოვანია უყვარდეს და უყვარდეთ. ისინი დამოკიდებულნი არიან მათთვის საყვარელ ადამიანებზე და ეშინიათ იმისა, რომ მას აღარ შეიყვარებენ. თავიანთი უნარების გამოყენებით, ისინი კარგი გზის მაჩვენებლები და ყურადღებიანი მენეჯერები არიან, ისინი ცდილობენ თავიდან აიცილონ კონფლიქტები და სხვები ჰყავთ დამოკიდებულ მდგომარეობაში. მათი ხედვები მიმართულია გარე სამყაროზე.

პედანტური პიროვნება – კი თავის თავში დარწმუნებული და კეთილსინდისიერი არის. მას უყვარს წესრიგი და მისგან გამოდის ყველაზე ეფექტიანი მენეჯერი და შემსრულებელი.

ეგოცენტრული ლიდერები მუდმივად ცდილობენ დაეხმარონ ადამიანებს და ყურადღებით არიან მათ მიმართ. ცდილობენ გადაწყვიტონ კონფლიქტები და

იპოვონ მომგებიანი ვარიანტები, თვითგანვითარების მიზნით იძენენ სხვადასხვა ლიტერატურას და ექვემდებარებიან სინდისის ხმას, მოსწონთ შეიცნონ სხვადასხვა ცვლილებები და გააუმჯობესონ საკუთარი სამუშაო. ამ ტიპის ადამიანები გადაწყვეტენ რა გახდნენ მეწარმეები, იწყებენ ბიზნესის კეთებას, რომლიც შეესაბამება მათ ღირებულებებს, მათ აქვთ ჩაწვდომის, სიმამაცისა და ქარიზმის თვისებები, რაც აუცილებელია უბრალო კარგი იდეის ნამდვილ დიდ საქმედ გადასაქცევად.

ისინი აღწევენ მწარმოებლობის მაღალ დონეს და უნარი აქვთ დაამყარონ საკმაოდ ეფექტიანი კონტაქტები. დარწმუნებული არიან, რომ მათი ყველა ინსტრუქცია სრულდება, როგორც საჭიროა, ხოლო ხარჯები არ სცილდება დადგენილ ზღვარს. ისინი ადვილად ერთვებიან გუნდში. მათ შორის გამოიყოფა არაპროდუქტიული და უკონტაქტო ნაწილი, რომლებიც ხდებიან ექსპერტებად და ბიუროკრატებად.

ნარცისული ტიპის პიროვნებები - დამოუკიდებელი და არა გამორჩეულად შთამბეჭდავები არიან, მაგრამ როგორც ნოვატორები შემოდიან რა ბიზნესში ცდილობენ მოიპოვონ ძალაუფლება და დიდება. ისინი კარგი სპეციალისტები არიან თავის დარგში, მაგრამ ამაზე არ ჩერდებიან, მათ აინტერესებთ ყველა საკვანძო საკითხი, სურთ იცოდნენ ყველაფერი რაც ეხება კომპანიას, მის პროდუქციას.

მგრძნობიარე ტიპისგან (პიროვნებისგან) განსხვავებით მათ სურთ, რომ ისინი უბრალოდ კი არ უყვარდეთ, არამედ აღტაცებულები იყვნენ მისით. პედანტური ტიპის პიროვნებისგან განსხვავებით მათ

არ აშინებთ დასჯა “მე“-ს მხრიდან და ამიტომ უნარი აქვთ შეუპოვრად მიჰყვენ თავის მიზნებს. პიროვნების სხვა ტიპებისგან განსხვავებით ნარცისულები ყველაზე მეტად შეიძლება დარჩნენ მარტოდმარტო წარმატების მომენტში. ამასთან ერთად თავისი დამოუკიდებლობისა და აგრესიულობის გამო ისინი მუდმივად ეძებენ მტრებს, პოულობენ და ამის გამო ვარდებიან სტრესში.

როცა საქმე ეხება ლიდერობას, პიროვნების ტიპმა შეიძლება სხვადასხვა ხასიათი გამოავლინოს. მგრძობიარე ტიპის პიროვნებისგან გამოდის არაფრის მკეთებელი მენეჯერი.

პედანტური პიროვნება კი ამ საქმეს კარგად უძღვება, მათ შეუძლიათ წარმართონ ოპერაციული საკითხები, გამოკვეთილად და ლოგიკურად. ხოლო ნარცისული პიროვნება ზუსტად შეესაბამება დიდ ლიდერებზე მასობრივ წარმოდგენებს, მათ შეუძლიათ დახატონ მიმზიდველი კომპანიის მომავლის ზღაპრულად ლამაზი სახე და იპოვონ მიმდევრები. ეგოცენტრული ლიდერების ძლიერ მხარეებს მიეკუთვნება: ხედვის უნარი. მათ კარგად ესმით ხედვის არსი, რადგან ისინი ბუნებრივად მიდრეკილები არიან მაშტაბური მიდგომებისაკენ, ისინი არ მიეკუთვნებიან ისეთ ანალიტიკოსებს, რომლებსაც უნარი აქვთ დიდი პრობლემები გადააქციონ მცირე, ადვილად გადასაწყვეტ ამოცანებად; ისინი არ ცდილობენ მიმდინარე ტენდენციების ექსტრაპოლირებას, მათი მიზანია მომავალი განვითარება.

ჩვეულებრივი ადამიანები საგნებს უყურებენ ისე, როგორც არის და კითხულობენ“ რატომაა ასე“? მათგან განსხვავებით, ეგოცენტრული ლიდერები უყურებენ იმას რაც არაა და ამბობენ “რატომაც არა“? ლიდერობის ასეთმა მიდგომამ განვითარების მაღალ დონეზე აიყვანა ინფორმაციული, ელექტრონული და კომპიუტერული ტექნოლოგიების დღევანდელი მდგომარეობა და შექმნა მომავლის განვითარების კოლოსალური პერსპექტივები. ეს არის იმ უდიდესი ლიდერების წარმატება, როგორც იყვნენ სტივ ჯობსი, ბილ გეიტსი და სხვანი.

ნაპოლეონის თქმით (რომელიც კლასიკურ ეგოცენტრულ პიროვნებადაა აღიარებული) ასეთი ლიდერები „წარმოადგენენ იმ ჯარისკაცებს, რომლებიც არიან ჭკვიანები და აქვთ უნარები შეუპოვარი მოქმედებებისათვის“. ნაპოლეონმა ეს თქვა რევოლუციაზე, როგორც იდეალურ დროზე, როდესაც ჩნდებიან ასეთი ადამიანები. ინფორმაციული რევოლუცია სწორედ ასეთი პერიოდია, როდესაც მრავალი ლიდერი ჩნდება, რომელთა მეშვეობითაა, რომ ჩამოყალიბდა ელექტრონული კომერციული ბაზარი, მსოფლიო ელექტრონულ–ინფორმაციული ქსელები: ინტერნეტი, GOOGLE და ა. შ. ყველა დროში, ყოველი გარდაქმნის დროს მოთხოვნილება იზრდება ეგოცენტრულ ლიდერებზე, რომელთა დიდი სურვილია და მოთხოვნილება დატოვონ კვალი ისტორიაში.

4.2. მიმდევართა სიმრავლე

ჩვენ დავახასიათეთ ეგოცენტრული ლიდერი, რომელსაც გააჩნია ხედვის თვისება, მაგრამ მარტო ამის ქონა ცოტაა, რადგანაც ადამიანთა დიდ რაოდენობას გააჩნია თავისებური ხედვები. უკეთესია განვსაზღვროთ ლიდერი, როგორც ადამიანი, რომელსაც მიყვებიან ადამიანები. ნამდვილად, ნარცისულ ლიდერებს გააჩნიათ განსაკუთრებული ნიჭი მოიზიდოს თაყვანისმცემლები, თანაც მჭერმეტყველების მეშვეობით. თავმოყვარე ლიდერები დარწმუნებული არიან რომ სიტყვას შეუძლია მთები დამრას, ხოლო შთაგონებული გამოსვლები ხელს უწყობს ადამიანების შეცვლას. ისინი ბრწყინვალე ორატორები არიან და მათი ქარიზმა აიხსნება მათი ნიჭიერებით. თქმა არ უნდა, როდესაც ეგოცენტრული ლიდერი სიტყვით გამოდის, იგი ენთუზიაზმს ბადებს ადამიანებში, განაწყობს და აგულიანებს მათ ამოცანების წარმატებით შესასრულებლად.

მაგრამ ქარიზმატულ ნიჭს აქვს ორი მხარე და შეიძლება არც ისე უვნებელი იყოს, როგორც შეიძლება იფიქროს ხალხმა. ეს ყოველთვის არაა ღია და ნათელი, თავმოყვარე ლიდერი ყოველთვის დამოკიდებულია თავისი მომხრეების აზრებზე, მათ ესაჭიროებათ შექება და სასურველი მლიქვნელობა.

მაშინაც კი, როდესაც ადამიანები დადებითადად არიან განწყობილი ეგოცენტრული ლიდერების მიმართ, მათ ქცევაში ხშირად იმალება სიფრთხილე იმიტომ, რომ ქარიზმას მუდმივად სჭირდება

თანმიმდევართა სიახლოვე, ამავე დროს მას
ესაჭიროება იზოლაცია. როდესაც ისინი ხდებიან
თვითდაჯერებულები მათი ქცევა ხშირად
მოუფიქრებელია, ისინი არ ცნობენ შეზღუდვებს,
ყოველთვის ახალი იდეით არიან დატვირთულები და
ფიქრობენ, რომ დაუმარცხებლად გააგრძელებენ
ცხოვრებასა და საქმიანობას. ამასთან მათი ენერჯია და
თავის ძალებში დაჯერებულობა უფრო ძლიერად
აგულიანებს მათ მიმდევრებს. მაგრამ მლიქვნელობას,
რომელიც მეტად სჭირდება ეგოცენტრულ ლიდერს,
შეუძლია შეასრულოს დესტრუქციული როლი. იგი
სავსეა თვითკმაყოფილებით და ნაკლებად უსმენს
მიმდევრების გაფრთხილებებსა და რჩევებს. იგი
ყოველთვის მართალია, მაშინაც კი როდესაც სხვები
ექვებს გამოთქვამენ. იგი იგნორირებას უკეთებს სხვათა
აზრებს. რაც ხელს უწყობს მის შემდგომ
განკერძოებულობას. რის შედეგად ლიდერი შეიძლება
წავიდეს დიდ რისკზე და საქმე მიიყვანოს
კატასტროფამდე.

4.3. ეგოცენტრული ლიდერის უარყოფითი მხარეები

ცნობილია, რომ ეგოცენტრული ლიდერის ქარიზმა ადამიანებში იწვევს ნორმალურ გრძნობას, მაგრამ ლიდერები თვითონ გრძნობენ სულიერად არასასიკეთო მდგომარეობას. ისინი აღიქვამენ მხოლოდ ისეთ ინფორმაციას, რომლის მოსმენაც მათ სურთ და არა აქვთ იმის უნარი, რომ რაიმე შეისწავლონ სხვებისაგან. მათ არ მოსწონთ რომ სხვებს ასწავლიან და გადაცემენ გამოცდილებას, ისინი უპირატესობას ანიჭებენ თავისი იდეების სხვებზე მექანიკურად ჩაგონებას. თათბირზე ისინი თავისი თავდაჯერებულობით თრგუნავენ ხელქვეითებს და არ აძლევებენ მათ ინიციატივის გამოვლენის საშუალებას. ამის შედეგად თანამშრომლებს შორის მეტოქეობა ძლიერდება და მუშაობა მიმდინარეობს მაქსიმალურად დამაბულ სიტუაციაში.

აქ გვსურს მოვიყვანოთ მ. მაკობის დასკვნა ეგოცენტრული ლიდერის ნაკლოვანებებზე: “მთავარი პრობლემა მდგომარეობს მასში, რომ ეგოცენტრული ლიდერების ნაკლოვანებები ხდება უფრო გამომხატველი ვიდრე მის მიერ მიღწეული დიდი წარმატება.“

ეგოცენტრული ლიდერის ნაკლოვანებებს მიეკუთვნება: ავადმყოფური რეაქცია კრიტიკაზე, მოსმენაზე სურვილის არ ქონა, ყურადღების უკმარისობა.

განვიხილოთ თითოეული ცალკეცალკე.

კრიტიკაზე ავადმყოფური რეაქცია -

ეგოცენტრული ლიდერების უნაკლოების მიზეზით, ისინი ყოველთვის ცდილობენ დამალონ თავისი ჭეშმარიტი ემოციები და სხვა თავმოყვარეების მიმართ ინარჩუნებენ დისტანციას. თავისი შინაგანი სამყაროს ირგვლივ, ქმნიან თავისებურ დამცავ ჯავშანს, რადგან ასეთ ადამიანებს უჭირთ გაარკვიონ და აღიარონ თავისი გრძნობები, მორიდებულები არიან, როდესაც ღიად გამოხატავენ თავის ემოციებს, განსაკუთრებით უარყოფითს. ეჭვის გარეშეა თვით ეფექტიანი ლიდერებიც კი ავადმყოფურად რეაგირებენ კრიტიკაზე, რაც მათ მიერ აღიქმება, როგორც მუქარა მათი საკუთარი “ მე “ ს წინააღმდეგ. ეგოცენტრულები ძლიერ ეჭვიანები არიან.

ამით ჩვენ შეგვიძლია ავხსნათ, თუ რატომაა, რომ ეგოცენტრულ ლიდერებს არ სურთ იცოდნენ თუ რას ფიქრობენ მასზედ თანამშრომლები. ისინი ვერ იტანენ სხვაგვარად მოაზროვნეებს და არსებითად უნარი აქვთ მკაცრად მოექცნენ იმ ხელქვეითებს, რომლებიც დაექვებულები არიან მათ სიმართლეში და ეწინააღმდეგებიან მათ. მიუხედავად იმისა, რომ ეგოცენტრული ლიდერები ხშირად აცხადებენ, თითქოსდა მიისწრაფვიან გუნდური მუშაობისკენ, სინამდვილეში მათი სურვილია ჰყავდეთ მლიქვნელების მთელი ჯგუფი. ასეთ პირობებში არ იზრდება მომავალი ლიდერი და რთულია იპოვო შემცვლელი, როდესაც კომპანიას ტოვებს გამოცდილი პროფესიონალი.

მოსმენის არ ნდომა - კრიტიკაზე ასეთი ავადმყოფური რეაქციის ცუდ შედეგად შეიძლება იქცეს

ეგოცენტრული ლიდერების ფართოდ გავრცელებული თავის თანამოსაუბრეებთან მოსმენის არ ნდომა იმის შიშით, რომ არ გაიფუჭოს იმიჯი და არ აღმოჩნდნენ დარტყმების ქვეშ. ეგოცენტრულ ლიდერებს შორის ბევრს აშინებს შენიშვნები მათ შეუცდომელობაზე. ზოგი იმასაც კი ფიქრობს: როგორ მე ლიდერად ვარ შერჩეული და არა იმისთვის ვისმინო სხვათა აზრები. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი წარმატებას აღწევენ, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ არ მოისმინონ სხვათა აზრები.

ყურადღების უკმარისობა - ბიზნესის განვითარებაზე მრავალრიცხოვან ლიტერატურულ და მეცნიერულ მასალებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება “ემოციურ უნარებს“. წარმატებული ლიდერობა მოითხოვს თანაგრძნობაზე განვითარებულ უნარებს. მაგრამ მიუხედავად იმისა, რომ ეფექტიანი ეგოცენტრული ლიდერები სხვებისგან მოითხოვენ მის მიმართ ყურადღებიანობასა და გაგებას, თვითონ არ არიან ამ გრძნობების მიმდევრები. თანაგრძნობის უკმარისობა – ესაა ქარიზმატული და წარმატებული ეგოცენტრული ლიდერებისათვის მნიშვნელოვანი დამახასიათებელი ნაკლოვანება.

ბუნებრივია ლიდერებისათვის აუცილებელია დარწმუნების ცოდნა, მაგრამ სხვისი გრძნობების გაგების უნარის უქონლობა ხელს უშლიდათ უდიდეს ისტორიულ ნარცისისებრ ტიპის ლიდერებს მიეტანათ იდეები ხალხებამდე და შთაეგონათ ისინი. ისტორიიდან ცნობილია, რომ ყურადღებიანობით არ გამოირჩეოდნენ ჩერჩილი, მათ მედუნე, სტალინი, მაგრამ მათ შეეძლოთ შთაეგონებინათ ხალხებისათვის. იმიტომ, რომ მსოფლიოში სტაბილურობის არსებობის

დროს ისინი ასხივებდნენ ენთუზიაზმსა და თავიანთ სიმართლეში მტკიცე რწმენას. არსებითად რადიკალური გარდაქმნების პერიოდში ემპათიის (თანაგრძნობის) უქონლობა შეიძლება უპირატესიც კი იყოს ეგოცენტრული ლიდერებისათვის. სხვა ტიპის ხელმძღვანელებისგან განსხვავებით მათთვის ადვილია შეიძინონ და გაყიდონ კომპანიები, დახურონ და გადაიტანონ ობიექტები, გაათავისუფლონ თანამშრომლები ე.ი. მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც აუცილებლად გამოიწვევს აღშფოთებას სხვა ადამიანებში. ეგოცენტრულ ლიდერებს არ ახასიათებთ შეწუხების გრძნობა (ზოგი ასე უდგება ამ საკითხს: “მე თუ ყური ვუგდე მათ საჭიროებებსა და თხოვნებს ისინი უბრალოდ ცოცხლად შემჭამენ“) თანაც ამის შემდეგ არცაა გასაკვირი თუ ისინი იღებენ მაღალ ქულებს ტესტირებებში , განსაკუთრებით ადამიანთა შორის ურთიერთობებზე, უფრო მეტიც, არც ხელქვეითებისა და არც კოლეგების მისი მმართველობის სტილის კომპლექსური შეფასებები, არც სემინარები აღქმიანობის განვითარებაზე არანაირად ხელს არ უწყობს მათ, რომ ისინი გახდნენ უფრო ყურადღებიანები. ნარცისული ტიპის ლიდერები სანამ წარმატებული არიან არ სურთ შეიცვალონ, რადგან ისინი თვლიან, რომ ამაში არავითარი აუცილებლობა არაა. მათ შეუძლიათ ჩათვალონ აუცილებლობად, რომ მენეჯერმა–სპეციალისტებმა უნდა გაიარონ ტრენინგები ინტუიციის გაუმჯობესებაზე, მაგრამ ეს მათთვის არაა.

საერთოდ თავმოყვარე ლიდერებში აუცილებლადაა შერწყმული ემოციური ინტელექტი, მაგრამ ემპათიისაგან (თანაგრძნობისაგან) განსხვავებით გააჩნიათ პრაქტიკული მიმართულება. მათ აქვთ გამოკვეთილი თვისება მასზედ, რომ კარგად გრძნობენ თუ არა ადამიანები მათ და ნამდვილად ერთგულები არიან თუ არა. კარგად იციან როგორ გამოიყენონ ისინი და იყვნენ მკაცრი ექსპლუატატორები. ამიტომ მიუხედავად ამისა, რომ ისინი ნამდვილად ნიჭიერები არიან, ხალხს მაინც არ უყვართ. ადვილად განაწყობენ გარემოცვას მის საწინააღმდეგოდ და მხოლოდ არეულ დროში, როცა მათი ნიჭი ცხოვრებისეულადაა აუცილებელი, ადამიანები უარს არ ამბობენ, რომ ასეთი ეგოცენტრული ლიდერები იყვნენ ხელმძღვანელ პოზიციებზე.

4.4. სწავლებაზე ავადმყოფური მიდგომა

ემპათიის (თანაგრძნობის) ნაკლისა და უკიდურესად დამოუკიდებლობის გამო ეგოცენტრული ადამიანები ცუდი დამრიგებლები არიან და არ უყვართ, როდესაც ვინმე რჩევას აძლევს და რაიმეს ასწავლის მათ. საერთოდ ნარცისული ხასიათის მქონე ლიდერის ტიპი ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებს დამრიგებლობას, თვითონაც იშვიათად ასწავლის სხვებს, მაგრამ ამას თუ იგი აკეთებს, მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ კი მათი გასაზრდელი იქნება მისი ასლი.

ეგოცენტრულ ადამიანებს არ სჯერათ აღმზრდელი და მსწავლებელი პროგრამების, თუკი ეს ეხება მათი განათლების გაუმჯობესების საქმეს. ნარცისული ტიპის ლიდერებს შორის არიან გამორჩეულები, რომლებსაც ჰყავთ დამრიგებლები, მსგავსად ბილ გეიტსისა, რომლის მრჩევლად ხშირად გვევლინება უორენ ბაფეტი (დიდი ქველმოქმედი მილიარდერი). ბევრ ლიდერს სურს ჰყავდეს მრჩევლები, ოღონდ მათი ნების შემსრულებლები და მეტი არა. მათ შორის არიან ისეთი ლიდერები, რომლებსაც დამრიგებლად არ სურს მისი უშუალო ხელმძღვანელი, მათ ურჩევნიათ მათთან ჰქონდეთ განსაზღვრული დისტანცია, რითაც სურთ არ იყვნენ დამოკიდებული თავის ემოციებზე და საერთოდ არის ისეთი საკითხები, რომელიც უშუალოდ მისი საიდუმლოებაა და არაა საჭირო მისი ყოველდღიურად ხელმძღვანელისათვის გადაცემა, სჭირდებათ მათ ეს თუ არა. სულ სხვაა ახალგაზრდა ეგოცენტრული ლიდერები, მათ ურჩევნიათ ხელმძღვანელობასთან

ჰქონდეთ თანაბარი დონის ურთიერთობები და არა მამობრივ დამრიგებლად მათი მიღება. მათ სურთ მიღწევები, სურთ მაქსიმალურად გამოიყენონ თავისი შესაძლებლობები და არ სურთ დაპირისპირება ხელისუფლებასთან.

4.5. წყურვილი გაჯიბრებისა და როგორ ავიცილოთ მახეები

ეგოცენტრული ლიდერები მტკიცენი და შეუდრეკელნი არიან გამარჯვებისკენ მისწრაფებებში. თავისთავად ცხადია ყველა მენეჯერს სურს მოგების მიღება, მაგრამ ეგოცენტრული ლიდერებისათვის, როგორც მ.მაკობი თავისი კვლევით ადასტურებს, არ არსებობს თვით მორალური შეზღუდვები.

ფირმები, რომლებსაც ხელმძღვანელობენ ასეთი ლიდერები, ხშირად გამოირჩევიან ძლიერი შინაგანი კონკურენციით. ასეთი სწრაფვა გამარჯვებისაკენ ხასიათდება, როგორც ხმაურიანი წარმატების პერსპექტივით, ასევე ელემენტარული შიშით იმაზე, რომ ჩავარდნის შემთხვევაში შეიძლება გაშვებული იქნეს სცენიდან. სწორედ ესაა ძლიერმოქმედი საშუალება, რაც ააქტიურებს მათ საქმიანობას. ძლიერ სურვილს თვითდამტკიცებაზე შეუძლია შეასრულოს ცუდი როლი. საქმე იმაშია, რომ ასეთი ტიპის ლიდერები ყველაფერში ხედავენ საშიშროებას. ეს იმიტომ ხდება, რომ ეგოცენტრული ადამიანები ეძებენ მტრებს იქ, სადაც ისინი არ არიან - მათ შორის თვით კოლეგებს შორის. ეს არის მეტად მნიშვნელოვანი პრობლემა, იმიტომ, რომ ამ საკითხის გამოსარკვევად საჭიროა კვალიფიციური და გამოცდილი ფსიქოანალიტიკოსთა კვლევები, რადგან მხოლოდ მათ ძალუძთ ღრმად ჩაწვდნენ ნარცისული ტიპის ლიდერების ასე ვთქვათ სულში ჩახედვა, მაგრამ ესეც

შეუძლებელი ხდება, რადგან ამ კატეგორიის ადამიანებისაგან ძნელია ღია და გახსნილი ინფორმაციის მიღება, თანაც საკუთარ თავზე.

ნებისმიერი ლიდერისათვის, მათ შორის ეგოცენტრული ტიპისათვის არ არსებობს მენეჯმენტის ისეთი სახელმძღვანელო ან რჩევები, თუ როგორ აიცილონ მათ ისეთი მახეები, რომელთა თავის არიდება ყოველთვის ხელს შეუწყობს არა მარტო მათ, ასევე ფორმების წარმატებას. ჩვენ ვიყენებთ მ.მაკობის მეცნიერული კვლევის შედეგს, რომელმაც იპოვა სამი ისეთი ხერხი, რომელთა გამოყენება მომავალ ლიდერს ხელს შეუწყობს თავის საქმიანობაში აიცილოს მახეები:

ყველაზე მნიშვნელოვანია ერთგული მეგობრის პოვნა. იმის გამო, რომ ეგოცენტრულ ლიდერს გააჩნია თანაგრძნობაზე ნაკლი, ჩნდება კითხვა: შეუძლია მას ჰყავდეს მეგობარი? თურმე შესაძლებელია, რომ ამ ტიპის ადამიანებს შეუძლიათ ჰქონდეთ კარგი ურთიერთობები და კავშირები ერთ ან რამდენიმე ახლო ადამიანთან (გააჩნია ქვეყნის კულტურული ტრადიციების მქონე ქვეყანას). ეს ადამიანი უნდა გამოდიოდეს, როგორც შემაჩერებელი როლის შემსრულებელი და ამით არ მისცეს უფლება ეგოცენტრულ ლიდერს აჰყვეს ილუზიებს. მაგრამ, ისინი ენდობიან მხოლოდ საკუთარ ინტუიციას და ეყრდნობიან სინამდვილის საკუთარ აღქმას, ამიტომ მეგობარმა უნდა გაუგოს ეგოცენტრულ ლიდერს ისე, როგორც საკუთარ თავს და გააცნობიეროს ის, რის მიღწევაც ლიდერს სურს. თავის მხრივ ლიდერმაც უნდა გააცნობიეროს, რომ მისი მეგობარი (მეგობრები)

ფაქტობრივად მისი მიმდევრები და საქმის გამგრძელებლები არიან.

მეგობრები უნდა იყვნენ ალლოიანები, რომ არ დაკარგონ კონტროლი (მეგობრული) ლიდერზე და მათ ურთიერთობებზე. ამ შემთხვევაში მაგალითისათვის გამოგვადგება დონ კიხოტისა და მისი მრავალჯერ გადამრჩენელი სანჩო პანსას ურთიერთობა. ზოგი მკვლევარი თავაზობს ლიდერისა და მისი მეუღლის ურთოერთობების გამოყენებას, მაგრამ აქაც შეიძლება წამოიჭრას გართულების საკითხები კომპანიასთან კავშირში.

უკეთესად მიაჩნიათ, რომ ლიდერის მეგობრად შერჩეული უნდა იყოს კოლეგებიდან რომელიმე ერთი. კარგად შერჩეული მესაიდუმლე შესძლებს ლიდერის ყურადღება მიაპყროს მისი გრანდიოზული ჩანაფიქრების პრაქტიკულ შეზღუდვებზე და დაეხმაროს მას არ დაკარგოს რეალობის გრძნობა. ამ შემთხვევაში კარგ მეგობრებად ითვლებიან პედანტური ტიპის ადამიანები, რომლებსაც უნარი აქვთ იმუშაონ ნაყოფიერად. მეგობარს უნდა შეეძლოს მასზე გავლენა იმით, რომ კეთილგანწყობილად წარუდგინოს ახალი იდეები, ისე რომ ისინი შეესაბამებოდეს ლიდერის შეხედულებებსა და ინტერესებს.

მეორე მეთოდად ითვლება ფირმის შენს შენ მსგავსად შექმნა. ეს საინტერესო მიდგომაა იმიტომ, რომ ეგოცენტრიკულ ლიდერს სურს, რომ ყველა მისი ხელქვეითი ისე ფიქრობდეს ბიზნესზე, როგორც თვითონ. ეფექტიანი ეგოცენტრული ლიდერები, რომლებიც ფლობენ პედანტური ტიპის თვისებებს, ადვილად არწმუნებენ ადამიანებს თავისი

მოსაზრებების შესახებ. ასეთი ქმედებით ისინი ახერხებენ ორიენტირებულნი იყვნენ საკუთარი სტრატეგის მკაფიო რეალიზაციაზე და უბიძგონ კონკურენტებს დაიცვან სტანდარტების მაღალი დონე და ეფექტიანობა, გაზარდონ შემოსავლები და გააკონტროლონ ხარჯები.

ყველაფერი ეს შესაძლებელი რომ გახდეს, ამისათვის ეგოცენტრიკულმა ლიდერმა უნდა ჩამოაყალიბოს მოქნილი კორპორატიული კულტურა, რომელიც უნდა იყოს შესაბამისი მისი ხასიათის მსგავსად და ფირმის წინაშე დასმული ამოცანების მისეული გაგებით. ეს კულტურა სხვა ამოცანებთან ერთად ითვალისწინებს მოწინავე მენეჯერებისა და აქციონერების მნიშვნელოვანი დაჯილდოების უზრუნველყოფას.

მაგ. ასეთ ლიდერად მიიჩნევა ჯეკ უელჩი მსოფლიოში განთქმული კომპანიის „ჯენერალ ელექტრიკის“ გენერალური დირექტორი, რომელმაც თავისი გაგების შესაბამისად გარდაქმნა თავისი საქონლის ბაზარი, მიაწოდა რა მას მრავალი სახის უახლესი პროდუქცია და ტექნოლოგიები. მისი დევიზი მენეჯერების მიმართ „ან იყავით ლიდერი ორგანიზაცია თქვენი საქონლის ბაზარზე ან დასტოვეთ იგი“ და ნერგავს მაღალხარისხიან და ტექნოლოგიურ ინიციატივებს, რაც მისი კომპანიის სტრატეგიული კურსია. ეს მეთოდები მაღალეფექტიანია. მენეჯერები ან უნდა ჩაწვდნენ მის ხედვებს ანდა წავიდნენ კომპანიიდან. გასაგებია, ესაა მასტიმულირებელი სწავლება. თვით ჯ. უელჩი ფლობს იმვითა ინტუიციასა და ცოდნას, მიაღწიოს რისკენაც მიისწრაფვიან ყველა კომერციული კომპანიის ეგოცენტრული ლიდერები,

გააკეთოს ისე, რომ კომპანია და ის (ლიდერი) გახდნენ ერთი მთლიანობა, რომ მისი თანამშრომლები ფიქრობდნენ ისე, როგორც ის და გახდნენ მისი ცოცხალი განსახიერება.

მესამე მეთოდს მიეკუთვნება - გაანალიზეთ.

ნარცისული ტიპის ადამიანებს უფრო მეტად აინტერესებს სხვებზე კონტროლი და არა თვითანალიზი და თვითდისციპლინა. როგორც ცნობილია, ეგოცენტრული ლიდერების საქმიანობის მიმდინარეობისას ხშირად გამოხატავენ რისხვას ხელქვეითებსა და თანამიმდევრებზე. თავი მოაქვთ ბელადებად და ყოყლოჩინობენ, უხეშობენ, ხშირად მათი მოქმედება არა მარტო გამაღიზიანებელია, არამედ დამამცირებელიც. არიან გამორჩეული ეგოცენტრული ლიდერები, რომლებიც დასახმარებლად მიმართავენ ფსიქოანალიტიკოსებს, რომელთა თანამშრომლობა იძლევა მყისიერ შედეგს. ამერიკელ მეცნიერს მ. მაკობის მოყვანილი აქვს ასეთი ამბავი. კონსულტაციების ნახევარი კურსის გავლის შემდეგ ეგოცენტრიკულმა ტოპ-მენეჯერებმა თავის გუნდში განაცხადეს, რომ კონსულტაციებს გადიან ფსიქოანალიტიკოსებთან და ისიც უთხრეს თუ ვისთან გადიოდნენ კონსულტაციებს. პასუხად ერთმა დირექტორმა უთხრა: „ რაც უნდა გააკეთოთ, გააგრძელეთ ისე, როგორც გასურთ, მაგრამ ნათლად ჩანს, რომ თქვენ უწინდელივით ბრაზიანი აღარ ხართ “.

ამრიგად, ის ლიდერები, რომლებსაც შეუძლიათ და სურვილი აქვთ იმუშაონ თავის თავზე და დადებითად განეწყონ არსებულის მიმართ, როგორც წესი ხდებიან ძალიან ეფექტიანი ეგოცენტრული ლიდერები. ამასთან

ერთად ისინი უფრო ღია და ხალისიანი არიან ურთიერთობებში. მათ უნარი აქვთ დაინახონ ურთიერთობები მომავალში, შეხედონ თავის თავს სხვისი თვალებით და ხანდახან დასცინონ თავის დაუსაბუთებელ მოთხოვნებს. უჭირავთ რა ხელმძღვანელი თანამდებობა, ისინი აცნობიერებენ, რომ მაინც რჩებიან დაქირავებულ ადამიანებად და ამასთან ცდილობენ თავისი მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

4.6. როგორ ვიმუშაოთ ეგოცენტრული ლიდერის ხელმძღვანელობით

ეს არაა მარტივი საკითხი. საჭიროა ყოველთვის მზად იყო სხვა სამუშაოზე გადასასვლელად თუ შეატყობ, რომ ხელმძღვანელი ხდება ძლიერ დარწმუნებული თავის თავში და საშუალებას არ გაძლევთ გამოთქვით თქვენი აზრი, რომელიც ეწინააღმდეგება მისას. მაგრამ, უნდა გახსოვდეთ, რომ კომპანია იზიარებს მის წარმოდგენებს მომავალზე და არა რომელიმე თანამშრომლის მომავალზე, ამიტომ ასეთი შემთხვევის წარმოშობისას მაიკლ მაიკობი გვთავაზობს რამდენიმე რჩევას, რომელთა გათვალისწინება შეუმსუბუქებს მდგომარეობას ეგოცენტრული ლიდერის ხელქვეითებსა და თანამიმდევრებს ეფექტიანად ააწყონ ურთიერთობები მასთან:

ყოველთვის ჩაწვდით თქვენი ხელმძღვანელის გრძნობებს, მაგრამ ნუ ელოდებით საპასუხო თანაგრძნობას. მოიპოვეთ თვითდაფასება სხვა წყაროებიდან. გახსოვდეთ, ხელმძღვანელის მოჩვენებითი უცოდველობის უკან იმალება დიდი ნაკლი. შეაქეთ იგი მიღწევებისათვის და მხარი დაუჭირეთ მის საუკეთესო წამოწყებას, მაგრამ იცოდეთ ზღვარი.

ჭკვიანი ეგოცენტრული ლიდერი ადვილად ახდენს მლიქვნელების გამოვლენას და ამიტომ მას მოსწონს დამოუკიდებელი ადამიანები, რომლებიც მისი საქმის გამო აფასებენ მას. აჩვენეთ, რომ თქვენ მის რეპუტაციას

დაიცავთ არა მარტო კომპანიაში, ასევე მის გარეთაც. მაგრამ ფრთხილად იყავით იმ შემთხვევაში თუ მან მოგთხოვათ სწორი და პატიოსანი შეფასება. მას სჭირდება ისეთი ინფორმაცია, რომლითაც იგი შეეცდება დაიცვას თავისი იმიჯი. იცოდეთ, იგი ნაწყენი დარჩება თუ თქვენ მასზე გააკეთებთ სწორ და პატიოსან შეფასებას, რაც ემუქრება მის ამდღეულ თვითშეფასებას და ამას იგი არ გაპატივობს.

მიაწოდეთ ხელმძღვანელს იდეები ისე, რომ ისინი ჩანდეს მის მიერ წარმოდგენილი ანუ როგორც მისი აზრი. სანამ შენს აზრს გამოთქვამდე ჯერ გაიგე მისი აზრები მოცემულ საკითხზე. თუ ჩათვლით, რომ იგი არაა მართალი, წარუდგინეთ ისეთი ვარიანტი, რომელიც უფრო შეესაბამება მის ინტერესებს. მიიღეთ საქმეზე მისი განუსაზღვრელი და მიუღწეველი წარმოდგენები სერიოზულად, უარი არ თქვათ მათზე იმიტომ, რომ ეგოცენტრიკულ ლიდერებს გააჩნიათ იშვიათი ინტუიცია. თქვენი წინადადება მიაწოდეთ მხოლოდ მაშინ, თუ თქვენ შეგიძლიათ გააკეთოთ მკაფიო მოტივირება იმ სარგებელზე, რომელიც შეიძლება მიღებული იქნას თუ სხვაგვარად შეეხედავთ (თქვენეულად) მოცემულ პრობლემას.

გააუმჯობესეთ თქვენი დროის მართვის ხელოვნება, იმიტომ, რომ ეგოცენტრიკული ლიდერები ხშირად იძლევიან იმდენ დავალებას, რომლის შესრულება შეუძლებელია მოცემულ დროში. თქვენ ყურადღებას ნუ მიაქცევთ ისეთ მოთხოვნებს, რომლებსაც აზრი არ აქვს. დაივიწყეთ ისინი. დარწმუნებული იყავით ისიც ნამდვილად დაივიწყებს. ეგოცენტრიკულ ლიდერებს ნორმალურად მიაჩნიათ დაგირეკონ ნებისმიერ დროს.

გააკეთეთ ისე, რომ თქვენ ყოველთვის მზად იყოთ, თუ არა და მოემზადეთ სამუშაო ადგილის შესაცვ

თავი V

ტესტები და სტუდენტთა გამონათქვამები ლიდერობაზე

5.1 უნივერსიტეტ გეომედის ჯანდაცვის ეკონომიკისა და მენეჯმენტის ფაკულტეტის სტუდენტთა გამონათქვამები ლიდერობაზე

1. კურსი II, ჯგუფი II, სტუდენტი ნათია მიგრიაული

- „ნამდვილ ლიდერს სჭირდება რაღაც ყველასგან განსხვავებული შინაგანი მუხტი, რომელიც მას სხვა ძალას მატებს და ყველასგან განასხვავებს თავისი ინდივიდუალურობით“.

- „ნამდვილმა ლიდერმა იცის საკუთარი თავის ფასი და ასევე ყველა იმ ადამიანის ფასი, რომელიც ლიდერს თავის მიერ წამოწყებული საქმის ბოლომდე მიყვანაში ეხმარება“.

2. კურსი II, ჯგუფი II, ანა მიმინოშვილი

- „ლიდერობა მაშინ არის კარგი უნარი, როდესაც შეგიძლია თვითკრიტიკა. როდესაც კრიტიკულად აფასებ შენს ნამოქმედარსა და საკუთარ შესაძლებლობებს, მიხვედი თუ კიდევ რამდენი რამაა საჭირო ორგანიზაციისთვის მეტი წარმატების მისაღწევად“.

3. კურსი II, ჯგუფი II, ბუკა მახარაძე

- „ როცა ადამიანი ჭეშმარიტი ლიდერია, მას არ სჭირდება ხაზის გასმა, გარდა თავისი ყოფაქცევისა:

თანაგრძნობისა, პატიოსნებისა და საკუთარი თავის ცოდნისა.

4.კურსი II, ჯგუფი II, სოფიკო ბრაჭული

- „ლიდერი მზად უნდა იყოს ახალი იდეების განსახილველად და მათ განსახორციელებლად, ახალი პროცესების წარმართვისათვის“.

- „ლიდერის ერთ-ერთი თვისებაა გაურკვეველ სიტუაციაში სიმტკიცის გამოვლენა“.

5.კურსი II, ჯგუფი II, ნათია ლონდარიძე

- „დიდი ლიდერი შინაგანად „გრძნობს“ სიტუაციას და იცის როდის შეიძლება მისი გამოყენება. მას აქვს უნარი სწორედ და თავის დროზე შეაფასოს და შეცვალოს სიტუაცია, იპოვოს მწვავე პრობლემის გადაჭრის გზები და საშუალებები“.

6.კურსი II, ჯგუფი II, სტ. გიორგი კაციაშვილი

- „თუ გვინდა ჩვენ გავხდეთ წარმატებული ლიდერები, უნდა გვყავდეს კარგი თანამშრომლები, რომლებიც ადვილად გაუმკლავდებიან სამსახურში წარმოქმნილ პრობლემებს“.

7.კურსი II, ჯგუფი II, სალომე სარალიძე

- „ლიდერს წარმატებული თვისებები უყალიბდება მაშინ, როდესაც მას ურთიერთობა აქვს გამოცდილ მენეჯერთან“.

8.კურსი II, ჯგუფი II, სტ. რიმა ივანაშვილი

- „ადამიანი, რომელიც თავის თავს ლიდერად წარმოაჩენს, არ უნდა აწუხებდეს თვით ჩაკეტვის პრობლემა“.

- „ლიდერს უნდა ჰქონდეს სანდო ადამიანთა წრე“.

- „ლიდერი უნდა მართავდეს ფულს, და არა პირიქით“.

9.კურსი II, ჯგუფი I, სტ. ნინო ებრალიძე-მელიქიშვილი

- „ლიდერმა თავის ხელქვეითებს მუშაობის სტიმული უნდა მისცეს და წაახალისოს“.

10.კურსი II, ჯგუფი I, სტ. მაიკო მახათაძე

- „კარგი ლიდერი რომ გახდეს, ჯერ ის კარგი პიროვნება უნდა იყოს და მოახდინოს მათი ჰარმონიული შერწყმა“.

- „ლიდერი ყოველთვის უნდა ისწრაფოდეს პროგრესისაკენ“.

- „მთავარია ლიდერი მოტივირებული იყოს რაიმეს მისაღწევად“.

11.კურსი II, ჯგუფი II, სტ. რიტა ჯანგაგაძე

- „ლიდერმა ზეგავლენა უნდა მოახდინოს ხელქვეითებზე, რათა პირნათლად შეასრულონ დაკისრებული სამუშაო“.

12.კურსი II, ჯგუფი II, სტ. სულხან მეგრელიშვილი

- „ლიდერმა კარგად უნდა იცოდეს ხელქვეითებთან ურთიერთობის წესები“.

- „კარგი ხელქვეითის საქმიანობით ლიდერსაც დიდი უპირატესობა ენიჭება თავის საქმეში წარმატების მისაღწევად“.

13.კურსი II, ჯგუფი II, სტ. ანნა კენჭაძე

- „პირველ რიგში ლიდერი უნდა გამოირჩეოდეს კომუნიკაბელურობითა და სათნოებით“.

- „ლიდერი, პირადად ჩემთვის, არის ადამიანი, რომელსაც პირველობისკენ აქვს მიდრეკილება“.

- „კარგი ლიდერი ყოველთვის მოახერხებს გუნდის შეკვრას და მეგობრულ ურთიერთობებს დაამყარებს“.

- „კარგი ლიდერი გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად არ მიიღებს“.

14.კურსი II, ჯგუფი II, სალომე მღებრიშვილი

- „წარმატებული ლიდერები სიტუაციის აღქმის მაღალი დონითა და განვითარებული ინტუიციით გამოირჩევიან“.

15.კურსი II, ჯგუფი II, სტ. ნინო ნიქაბაძე

- „ლიდერები შეუპოვრად ცდილობენ ჩანაფიქრის განხორციელებას, თუნდაც მათი მოსაზრება არაპოპულარული იყოს“.

- „ზოგიერთი ლიდერი სიამოვნებით გასცემს ცოდნას და ეხმარება სხვებს“.

16.კურსი II, ჯგუფი II, რატი ტატანაშვილი

- „ლიდერმა, პირველ რიგში უნდა მოიპოვოს ხელქვეითების ნდობა“.

17.კურსი II, ჯგუფი I, სტ. კესო მიქავა

- „ლიდერსა და ხელქვეითს შორის მეგობრობის მიუხედავად უნდა არსებობდეს ზღვარი, რომელსაც უნდა ითვალისწინებდეს ორივე“.

18.კურსი II, ჯგუფი III, სტ. იზოლდა მკრტიჩიანი

- „კარგი ლიდერისთვის მოლაპარაკებები გამოიყენება საკუთარი პრიორიტეტებისა და პრინციპების წინ წამოსაწევად და მიზნის მისაღწევად“.

19.კურსი II, ჯგუფი III, სტ. ანი ქუქჩიშვილი

- „ლიდერი გულისყურით და სერიოზულად ეკიდება თითოეულ მისაღებ გადაწყვეტილებას“.

20.კურსი II, ჯგუფი III, სტ. მარი გოგინაშვილი

- „ლიდერს უნდა შეეძლოს ფირმის საქმიანობის წინასწარ განჭვრეტა“.

21.კურსი III, ჯგუფი III, ანი სამხარაული

- „ლიდერის მთავარი უნარია სწორი და სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღება

22.კურსი III, ჯგუფი III, იგორ ძაძამია

-„ლიდერის განსაკუთრებული თვისებაა ახალი იდეების რეალიზაცია და დანერგვა“.

23.კურსი II, ჯგუფი I, ნანა ზაზიკაშვილი

- „ლიდერი კი არ უნდა უფროსადეს პასუხისმგებლობას, არამედ იღებდეს მას საკუთარ თავზე, რათა მისმა მიმდევრებმა იგრძნონ მისგან მფარველობა და ეჭვი არ შეიტანონ მასში“;

24.კურსი II, ჯგუფი I, ნინო ქლენტი

-„ლიდერი უნდა გახდეს ცხოვრება წვრთნა, მხოლოდ მთავარია სწორი გზა თუ გეზი“;

25.კურსი II, ჯგუფი II, გიორგი ბიბილაშვილი

- „ლიდერმა კრიტიკულ სიტუაციაში სწრაფად უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება“;

26.კურსი II, ჯგუფი I, სალომე სამხარაძე

-„კარგი გავლენის მქონე, ეს იგივეა მიაღწიო წარმატებას, გახდეს საუკეთესო“;

27.კურსი II, ჯგუფი I, ჭალაგანიძე თიკო

- „მე რომ ლიდერი ვიყო, პირველ რიგში მოვიპოვებდი თანამშრომლების ყურადღებას და აუცილებლად მივცემდი მათ უფლებას ხედვის გაფართოებაზე, რათა დახვეწონ თავიანთი შესაძლებლობები“;

28.კურსი II, ჯგუფი I, ჭავჭავანიძე სალომე

- „ლიდერობისას ვეცდებოდი ყოველთვის გამომეყენებინა სიტუაცია, რათა ჩემში დაენახათ ლიდერის უნარ-ჩვევები და თვისებები“;

29.კურსი II, ჯგუფი II, თაბუკაშვილი ირაკლი

-„არ შეიძლება ყველა ადამიანზე ერთი და იგივე გზით ცდილობდე გავლენის მოხდენას, რადგან ადამიანებს განსხვავებული ფსიქიკა აქვთ და ამიტომ სჭირდებათ განსხვავებული მიდგომა“;

30.კურსი II, ჯგუფი II,ნინო ცინცაბაძე

-„წარმატებულ ლიდერებს ეხმარებათ საკუთარი ინდივიდუალური თვისებები, რაც აძლევს მათ ძალასა და რწმენას გამარჯვების მისაღწევად“.

31.კურსი II, ჯგუფი II,ნათელა ფანჭულიძე

- „წარმატებული ლიდერები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ საკუთარი თავის შეცნობას“.

32.კურსი II, ჯგუფი III, ელისო გოგნაძე

-„ლიდერი, რომელიც მოტანილ ჭორს უსმენს და მას ეყრდნობა და ამის საფუძველზე იღებს გადაწყვეტილებას, ის ლიდერი აღარაა“.

5.2. ტესტები

1. რატომ იმართება ფირმაში წარმოქმნილი სიტუაცია სხვადასხვაგვარად?

ა) სიტუაციიდან გამომდინარე არსებობს ლიდერობის სხვადასხვა სტილი;

ბ) სიტუაციები ერთმანეთს არ ჰგვანან;

გ) სიტუაციის წარმოშობა დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე;

2. თუ ერთი და იგივე სიტუაცია იმართება სხვადასხვაგვარად, რაზეა ეს დამოკიდებული?

ა) თითოეული ლიდერის ხასიათზე და ლიდერობის სტილზე;

ბ) სიტუაციების შინაარსსა და ხასიათზე;

გ) სიტუაციის წარმომქმნელ მოვლენებზე;

3. რა თავისებურება აერთიანებს ყველა ეფექტიან ლიდერს?

ა) ემოციური ინტელექტის განვითარების მაღალი დონე;

ბ) ყველა დაკავშირებულია ფირმის ინტერესებთან;

გ) ყველა ცდილობს თავისებურად წარმართოს საკუთარი ინტერესი;

4. როდის ენიჭება გადამწყვეტი როლი მმართველის სპეციალურ ცოდნას?

ა) მმართველ ხელმძღვანელობაზე პრეტენდენტად წარმოდგენის დროს;

ბ) ფირმაში გაურკვეველი სიტუაციების დროს;

გ) როდესაც საჭირო ხდება მიმდევრების შერჩევა;

5. თუ გვსურს გვყავდეს საქმის მცოდნე ლიდერი რა უნდა ვიცოდეთ მასზე?

ა) მმართველობის უნარები და ემოციური განვითარების დონე;

ბ) როგორ შეძლებს ფირმის კრიზისიდან გამოყვანას;

გ) როგორი ურთიერთობა უნდა ჰქონდეს მას პერსონალთან;

6. რატომ იწვევენ მსხვილი კომპანიები კვალიფიციურ ფსიქოლოგებს?

ა) ლიდერობის უნარების მოდელების დასამუშავებლად;

ბ) ლიდერის საქმიანობის ფირმასთან დასაკავშირებლად;

გ) დადგინდეს, რამდენად მისაღებია თითოეული ლიდერის მიდგომა ფირმის მიმართ;

7. ლიდერობის მოდელის დამუშავებისას რა არის ძირითადი მიზანი?

ა) განსაზღვრულიყო, თუ რომელი უნარები განაპირობებს კომპანიის წარმატებას;

ბ) ჩამოყალიბებულიყო, თუ როგორია ფირმის სტრუქტურული მართვა;

გ) მომხდარიყო მართვის სტრუქტურისა და ფირმის ინტერესთა თანხვედრა;

8. ლიდერის უნარებს რაზე შეუძლია მოახდინოს გავლენა ფირმაში?

- ა) ფირმის მუშაობის გამორჩეულ მაჩვენებლებზე;
- ბ) ფირმის ორიენტაციაზე მომხმარებელთა კავშირში;
- გ) ქვეყნის ინტერესებსა და სტრუქტურაზე;

9. რა სპეციალურ კომპეტენციებს უნდა ფლობდეს ლიდერი?

- ა) ბალანსის შედგენა, ანალიზური აზროვნება, ერთად მუშაობის უნარი;
- ბ) ფირმის ინტერესების მიხედვით საქმიანობა;
- გ) მიმდევართა და ხელქვეითთა ერთობლივი მოქმედება;

10. ფირმაში ლიდერის შეფასებისათვის რა არის კარგი მახასიათებელი?

- ა) მოცემულ პერიოდში ფირმის მიერ მიღწეული შედეგები;
- ბ) თუ როგორ დაკმაყოფილდა ლიდერის ინტერესი;
- გ) თუ როგორ ფასდება თითოეული ადამიანის შრომა;

11. ფირმაში ყველა შემთხვევაში რა განსაზღვრავს ლიდერის წარმატებას?

- ა) საქმიანობაში წარმატებას განსაზღვრავს ლიდერის ინტელექტი;
- ბ) საქმიანობაში ფირმის მიზნების მიღწევა;
- გ) ფირმაში მიმდევართა და ხელქვეითთა სწორი დამოკიდებულება;

12. საქმიანობაში ლიდერის წარმატებაში რა არის მნიშვნელოვანი?

ა) ლიდერის თვალსაწიერი (გონების არე) და წინასწარი განჭვრეტის უნარი;

ბ) ფირმის ინტერესებიდან გამომდინარე მოქმედება;

გ) ფირმაში ურთიერთობების დარეგულირება;

13. რა თანაფარდობაა ლიდერისა და მმართველობის დონის ხარისხს შორის?

ა) რაც მაღალია მმართველობის დონის ხარისხი, მით მაღალია ლიდერის ინტელექტი;

ბ) რაც უფრო მაღალ მმართველურ საფეხურზეა ლიდერი, მით მეტია ინტერესი;

გ) თუ მმართველობის დონე მაღალია, მაშინ დაბალი დონის მენეჯერი საჭირო არაა;

14. როგორ განისაზღვრება ლიდერის თვითშეგონება?

ა) ლიდერის ემოციების გაგებით და შეცნობით, ასევე შეგულებიანებით;

ბ) ხელქვეითებთან ურთიერთობებით;

გ) ფირმაში ინტერესების მიხედვით;

15. თუ თვითშეგონებით შეიცანი შენი ემოციები და განწყობა, მაშინ რა უნდა აღიაროთ?

ა) უნდა აღიაროთ მათი გავლენა სხვა ადამიანებზე;

ბ) უნდა აღიაროთ ინტერესების წინ დაყენება;

გ) უნდა აღიაროთ საკუთარი ინტერესების უპირატესობა;

16. რას ნიშნავს თვითკონტროლი?

- ა) უნარი გააკონტროლო და წარმართო ნაყოფიერ კალაპოტში შენი დამანგრეველი ემოციები;
- ბ) კონტროლქვეშ დააყენო საქმიანობა;
- გ) გააკონტროლო ურთიერთობები;

17. რას ნიშნავს პრინციპი გონივრული მსჯელობისაკენ მიდრეკილება?

- ა) ჯერ მოიფიქრე, ვიდრე რაიმეს გააკეთებ;
- ბ) ესაა ხელქვეითების სწორ გზაზე დაყენება;
- გ) ესაა შემსრულებლებთან ურთიერთობების დარეგულირება;

18. რას ნიშნავს ლიდერობაში მოტივაცია?

- ა) მისწრაფება შეუპოვრად და ენერგიულად მიაღწიო დადგენილ მიზნებს;
- ბ) სურვილი შეასრულო ფირმის ინტერესები;
- გ) მონაწილეობა მიიღო ფირმის განვითარებაში;

19. მოტივაცია მუშაობით გატაცებაა და რით არ უნდა იყოს განპირობებული?

- ა) მაღალი ანაზღაურებით ან სტატუსის მიღებით;
- ბ) შრომის მიხედვით შენი ინტერესის დაკმაყოფილება;
- გ) ხელქვეითებთან შრომითი ურთიერთობების დარეგულირება;

20. რა არის ლიდერობაში ემპათია (თანაგრძნობა)?

- ა) უნარი გაიგოს სხვა ადამიანების ემოციური მდგომარეობა;

ბ) უნარი ფირმის ინტერესების შეცნობისა;

გ) უნარი საკუთარი და ფირმის ინტერესების შეხამებისა;

21. ლიდერობაში რა არის საჭირო ემპათიის გამოსავლენად?

ა) ცოდნა იმისა, თუ როგორ უნდა მოიქცე ადამიანებთან მათი ემოციური რეაქციის შესაბამისად;

ბ) ცოდნა იმისა, თუ როგორი კავშირურთიერთობებია საჭირო ფირმაში;

გ) ცოდნა იმისა, თუ როგორ გავითვალისწინოთ საზოდაგოებრივი ინტერესები;

22. რას წარმოადგენს ლიდერობაში სოციალური უნარ-ჩვევები?

ა) ადამიანური ურთიერთობების მართვისა და კონტაქტების დამყარების ცოდნა;

ბ) ფირმაში საწარმოო-ეკონომიკური თანამშრომლობის წინ წამოწევა;

გ) ფირმაში თანამშრომლების სოციალური დაცვა;

23. რა უნარი უნდა ჰქონდეს ლიდერს სოციალური უნარ-ჩვევების გამოყენებისას?

ა) უნარი იპოვოს შეხების წერტილები და მიაღწიოს ურთიერთთაგებას;

ბ) უნდა გააჩნდეს შეუპოვრობა;

გ) უნდა იყოს თანმიმდევრული;

24. სოციალური უნარ-ჩვევები რას ავალდებულებს ლიდერს?

ა) შეიძინოს უნარი და ეფექტიანად განახორციელოს სიახლეები;

ბ) გაითვალისწინოს სიახლის დანერგვის აუცილებლობა;

გ) სიახლეების მიხედვით წარმართოს საქმიანობა;

25. რა უფრო თამაშობს არსებით როლს ლიდერობაში, ფუნქციონალური ხერხები და უნარები თუ?

ა) ის უნარები, რომელიც დაკავშირებულია ემოციურ ინტელექტთან;

ბ) ყველა უნარი, რომელიც მიმართულია ლიდერის წარმატებაზე;

გ) უნარები, რითაც გამოიკვეთება ლიდერის წარმატებები;

26. მაღალი მოტივაციის მქონე ლიდერების თვისებაა...

ა) მაშინაც კი, როდესაც წარმატებას ვერ აღწევენ ოპტიმისტებად რჩებიან;

ბ) გაითვალისწინონ ფირმის ინტერესები;

გ) შეადარონ საკუთარი მიზნები ფირმის მიზნებთან;

27. მაღალი მოტივაციის მქონე ლიდერები რას აღრიცხავენ?

ა) აღრიცხავენ გამარჯვებასა და დამარცხებას;

ბ) მიღწეული მაჩვენებლების გამოყენებას;

გ) ბაზარზე ორიენტირებული საქონლის რაოდენობას;

28. როგორ ჩანან წარმატებული კომპანიების ლიდერები საზოგადოების წინაშე?

- ა) როგორც გამოჩენილი ვარსკვლავები და გვიზიარებენ გამოცდილებას;
- ბ) საზოგადოების წარმმართველ ძალად;
- გ) როგორც საუკეთესო ბიზნეს ორგანიზატორები;

29. რატომ იზრდება მოთხოვნა იდეალურ და ქარიზმატულ ლიდერებზე?

- ა) იმიტომ, რომ ბაზარი სწრაფად იცვლება და იზრდება მომხმარებელთა მოთხოვნილებები;
- ბ) ისინი ადვილად გრძნობენ ფირმის მოთხოვნების ცვლილებას;
- გ) ისინი საჭიროა თანამშრომელთა ურთიერთობების დასარეგულირებლად;

30. რატომაა დიამეტრალურად განსხვავებული ლიდერთა ხასიათები?

- ა) იმიტომ, რომ მათი ქცევები იცვლება ფირმის საქმეებიდან გამომდინარე;
- ბ) იმიტომ, რომ სხვადასხვაა მათი ინტერესები;
- გ) იმიტომ, რომ ხელქვეითები ყოველთვის სწორად არ ასრულებენ დავალებებს;

31. ისტორიულად როდის ჩნდებიან ეგოცენტრული ლიდერები?

- ა) როცა საჭიროა ადამიანების შთაგონება და მომავლის პროგრამების გამოცხადება;
- ბ) როდესაც ფირმას ესაჭიროება ასეთი სახის ლიდერი;
- გ) როცა ხელქვეითები გრძნობენ დაპირისპირების აცილების აუცილებლობას;

32. ეგოცენტრული ლიდერის პირადი მიღწევები რას ზრდის მასში?

- ა) ზრდის თვითგანდიდების გრძნობას;
- ბ) პასუხისმგებლობას თავისი თავის მიმართ;
- გ) ბაზრის მიმართ;

33. კვლევების საფუძველზე ეგოცენტრული ადამიანების მიმართ ზ.ფროიდმა რა აღიარა?

- ა) ზ.ფროიდმა აღიარა, რომ ნარცისიზმის (ეგოცენტრიკულობის განუყოფელი ნაწილი) მატარებელია ყველა ადამიანი;
- ბ) ეგოცენტრიკები უნდა გამოვაცალკეოთ საზოგადოებიდან;
- გ) მათ უნდა მივცეთ მხოლოდ განსაზღვრული ამოცანის მართვა;

34. როგორი ხასიათი გააჩნიათ ეფექტის მომტან ეგოცენტრიკულ ლიდერებს?

- ა) ისინი არიან ნაყოფიერი თავმოყვარეობის მაგალითი;
- ბ) ცდილობენ თავიანთი საქმე წინ წამოწიონ;
- გ) საშუალებას არ აძლევენ თანმიმდევრებს წინსვლაზე;

35. როგორი უნდა იყოს ეგოცენტრული ლიდერი?

- ა) ნიჭიერი და სტრატეგი, რომელმაც იცის საგნის მთლიანობაზე ფიქრი;
- ბ) რომელიც გრძნობს საშიშროების მოახლოებას;
- გ) იგი უნდა იყოს განსაკუთრებულად ფრთხილი;

36. რით გამოირჩევა ეგოცენტრული ლიდერი?

- ა) მას ესმის სარისკო საქმიანობის აზრი;
- ბ) იცის როგორ წავიდეს რისკზე და მიიღოს უპირატესობა;
- გ) წარმოდგენა აქვს რისკებზე;

37. რა შეუძლია ეფექტიან ეგოცენტრიკულ ლიდერს?

- ა) შეცვალოს გარემოება და შემდეგ დატოვოს თავისი შრომის ნაყოფი;
- ბ) წარმართოს თავისი საქმიანობა;
- გ) დაადგინოს კონკურენტუნარიანი მიმდევრები;

38. რატომ მიმართავენ მსხვილი კომპანიები ეგოცენტრიკულ ლიდერებს?

- ა) მხოლოდ მათ გააჩნიათ ძალა ბოლომდე მიიყვანონ მასშტაბური გარდაქმნები;
- ბ) მათ აქვთ ცოდნა გამოავლინონ მოწინავე ლიდერები;
- გ) მათ შეუძლიათ მოახდინონ კონკურენტული გარემოს ცვლილებები;

39. რა შეზღუდვა შეიძლება ჰქონდეთ ეგოცენტრიკულ ლიდერებს?

- ა) მათ არ შეუძლიათ გადალახონ ან გადაწყვიტონ თავიანთი პრობლემა სხვების დახმარების გარეშე;
- ბ) ისინი თვითონ ცდილობენ გადაწყვიტონ ურთულესი საკითხები;
- გ) ისინი არ ეკითხებიან ხელქვეითებს რჩევებს;

40. რას ვერ შეძლებენ გამოასწორონ ეგოცენტრიკები?

ა) საკუთარი ხასიათის ნაკლოვანებები კოლეგების დახმარების გარეშე;

ბ) საჭიროა დიდი ძალისხმევის გამოვლენა მდგომარეობის გამოსასწორებლად;

გ) ეგოცენტრიკები დიდი შრომით ცდილობენ შექმნან სამუშაო ვითარება;

41. რა უნდა შეისწავლონ ეგოცენტრიკოსის ხელქვეითებმა და მიმდევრებმა?

ა) ხელმძღვანელის ხასიათის გამოცნობა და იცოდნენ მათთან მუშაობა;

ბ) დაამუშაონ სხვადასხვა ვარიანტები მათ შეცდომაზე;

გ) უფრო მეტად მოახდინონ მათთან დაახლოება;

42. რა ხასიათის გარეშე შეუძლებელია ცხოვრების გატანა?

ა) თავმოყვარეობის რაღაც ნაწილისა;

ბ) შრომისუნარიანობისა და წინააღმდეგობის გაწევისა;

გ) კონკურენციისა;

43. რაზე ახდენს თითოეული პიროვნება სხვადასხვა სახის რეაგირებას ცხოვრებასა და საქმიანობაზე?

ა) ჩვენი მიდრეკილება გავლენას ახდენს სხვაზე და ამიტომ გამარჯვებასა და დამარცხებაზე რეაგირება სხვადასხვაგვარია;

ბ) პიროვნება, რომელიც ჩაკეტილია იგი საზოგადოებისაგან მოწყვეტილია;

გ) სხვადასხვა პიროვნებათა მიდგომა საქმიანობის მიმართ;

44. რა არის მგრძობიარე პიროვნებისადმი მნიშვნელოვანი?

ა) მგრძობიარე ლიდერისათვის მნიშვნელოვანია უყვარდეს და უყვარდეთ;

ბ) მნიშვნელოვანია საქმე მიდიოდეს წარმატებულად;

გ) იგი უნდა გრძობდეს ბაზარზე ცვლილებებს;

45. ნარცისული ტიპის პიროვნებები (ეგოცენტრული სტილი) როდესაც ბიზნესში შედიან რას ცდილობენ?

ა) ისინი კარგი სპეციალისტები არიან და ცდილობენ მოიპოვონ ძალაუფლება და დიდება;

ბ) ცდილობენ ხელში აიღონ მართვის სადავეები;

გ) ცდილობენ ახლოს არ მიიკარონ ხელქვეითები;

46. რას გამოარჩევდით ეგოცენტრული ლიდერის დადებითი თვისებებიდან?

ა) გამორჩეული და საუკეთესო ხედვის უნარით;

ბ) ფირმის ინტერესების შეხამებას;

გ) ხელქვეითებთან ურთიერთობები;

47. ეგოცენტრიკულ ლიდერს ნაპოლეონის განსაზღვრით როგორ დაახასიათებდით?

ა) რომელშიც არიან ჭკვიანები და აქვთ უნარი შეუპოვარ მოქმედებაზე;

ბ) წინასწარი განჭვრეტით წარმატებისაკენ;

გ) როგორც გამარჯვებული ჯარისკაცის მოქმედება წარმატების მიღწევაში;

48. რა უფრო უმჯობესია ლიდერ ჰქონდეს ხედვის უნარი, თუ?

ა) უკეთესია ლიდერი, რომელსაც მიჰყვებიან ადამიანები;

ბ) უკეთესია ლიდერი, რომელსაც თავისი იმედი აქვს;

გ) უკეთესია ლიდერი, რომელიც მხოლოდ თავის თავს ენდობა;

49. რაზეა დამოკიდებული თავმოყვარე ლიდერი?

ა) იგი ყოველთვის დამოკიდებულია თავისი მომხრეების აზრებზე;

ბ) იგი დამოკიდებულია თავის გამოცდილებაზე;

გ) დამოკიდებულია შემკვეთების აზრებზე;

50. რა მიეკუთვნება ეგოცენტრული ლიდერის ნაკლოვანებებს

ა) ავადმყოფური რეაქცია კრიტიკაზე, მოსმენის სურვილის არქონა;

ბ) მოჩვენებითობა აქტიურობაზე;

გ) მოწინააღმდეგის მიმართ არასწორი ქმედებები;

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ე. ილენკოვი გაგება პიროვნებაზე. საერთო პრობლემები. „ პიროვნების ფსიქოლოგია “ - მოსკოვის უნივერსიტეტი 1982.
2. გ. მენქიუ „ ეკონომიქსის პრინციპები “ სანკტ-პეტერბურგი. „ პიტერი “ 1999
3. უ.ჯემსი “ფსიქოლოგია”1922
4. უ. ჯეიმსი „ პიროვნების ორგანიზაცია და დინამიკა “ ტექსტების კრებული „ პიროვნების ფსიქოლოგია “, მოსკოვის უნივერსიტეტი, 1982.
5. დ. უზნაძე „ ფსიქოლოგიური გამოკვლევები “ , მოსკოვი, 1966.
6. 1. რ. სმიტი „ თქვენი კოლექტივის მმართველობა “, რ.მ. 1992.
7. 2. რ. ხიზრიჩი „ მეწარმეობა “ მ. 1992.
8. ჯ. ადაირი „ ეფექტიანი ლიდერი “. ლონდონი 1983.
9. უ. დუნკანი „ფუძემდებელი იდეები მენეჯმენტში“. მ. „დელო“ 1996
10. დ. გოულმანის დასახელებული ნაშრომი;
11. Chandler A.D. „ Strategy and Structure” Camb. MIT Press 1962.
12. Ансофф И. „Новая корпоративная стратегия“ Спб. 1999
13. Дракер П. Управление наделенные на результаты. М. 1994
14. Альтман Г. Ж. Звездные часы лидерства М. 1999
15. 1. Fayol H. “General and Industrian Management”. London. Pitman, 1949

16. მ. ლომსაძე-კუჭავა, გ. ამყოლაძე, ნ. ლორთქიფანიძე „ პროფესიული უნარები “ თბილისი სტუ 2013

17. დ. გოულმანი „ ლიდერობა, რომელსაც მოაქვს შედეგები “. წიგნიდან: „ რით იწყება ლიდერი “, ჰარვარდ ბუზინეს რევიემ, გვ 71-73

18. რ.ბ. შოუს აფორიზმებიდან. იხ. „ Ниренверг ДЖ. Искусство творческого мышления“ Минск „ Попурри “ 1996