

ხელმძღვანელობისა და ლიდერობის კონცეპტუალური ასპექტები მართვაში

ლალი ხარბედია

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ანსუ-ს ასოცირებული პროფესორი

ბადრი დავითაია

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ანსუ-ს ასისტენტი პროფესორი

მზისადარ ბჟალავა

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ანსუ-ს ასისტენტი პროფესორი

რეზიუმე

სტატიაში განხილულია მართვის სკოლის ცნობილ წარმომადგენელთა შეხედულებები ხელმძღვანელობის სტილისა და ლიდერობის შესახებ. გაანალიზებულია სხვადასხვა სკოლის წარმომადგენელთა დიამეტრალურად განსხვავებული ხედვები ლიდერობის თეორიასთან დაკავშირებით.

ხაზგასმულია, რომ ლიდერობის პიროვნული თეორიის მიხედვით, ხელმძღვანელთა შორის საუკეთესოა ფლობენ ისეთ პიროვნულ მახასიათებლებს, როგორცაა ინტელექტის დონე, კომუნიკაციის უნარი, ინიციატივა, სოციალური და ეკონომიკური განათლება, თავდაჯერებულობა. სხვა ასპექტებზე ამახვილებს ყურადღებას ლიდერობის ქცევითი და სიტუაციური მიდგომები. პირველი კონცეფციის მიხედვით, ლიდერობის ეფექტურობა განპირობებულია ლიდერის ქცევითი მანერებით, რაც ხელმძღვანელობის სტილის შინაარსობრივ დატვირთვას იქნეს. მეორე კონცეფციის თანახმად კი ლიდერობის ეფექტურობის დასადგენად აუცილებელია სიტუაციური ცვლადების ურთიერთქმედების გაანალიზება იმისათვის, რომ დადგინდეს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები ლიდერობის ურთიერთობებში.

განხილული მიდგომების ანალიზის საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნა, რომ ლიდერობა წარმოადგენს მართვის ხელოვნე-

ბას, რაც გამოორიცხავს მკაცრი დოგმების გამოყენებას მართვის პროცესში.

საკვანძო სიტყვები: ლიდერი, ლიდერობა, ხელმძღვანელი, ორგანიზაცია, მენეჯმენტი, ორგანიზაციის მისია, ხელმძღვანელობის სტილი.

შესავალი

ხელმძღვანელობის, როგორც საქმიანობის განსაკუთრებული მიმართულების პრობლემატიკას იკვლევდნენ მართვის კლასიკური სკოლისა და ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის წარმომადგენლები. მათ კონცეფციაში, ერთი მხრივ, ხელმძღვანელობა განიხილება როგორც უნივერსალური ფენომენი, რომელიც საქმიანობის ყველა სფეროში და ორგანიზაციის ყველა დონეზე ფიგურირებს, ხოლო, მეორე მხრივ, მართვის ყველა დონესა და სფეროში მიუთითებს მის კონტექსტუალურ განსხვავებაზე. კლასიკური სკოლის დებულებების მიხედვით ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის ურთიერთობა იძენს საქმიან დატვირთვას და უნდა იყოს აგებული მკაცრი იერარქიისა და მაქსიმალური ფორმალიზაციის პრინციპებზე. დიამეტრალურად განსხვავებული ხედვა ხელმძღვანელის საქმიანობაზე ეკუთვნის ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის წარმომადგენლებს (ე. მეიო, დ. მაკგრეგორი და სხვ.). მათი თვალსაზრისით, მმართველობითი პერსონალის ძირითადი ფუნქცია უკავშირდება შრომითი რესურსების განვითარებისათვის სოციალური პირობების მოწესრიგებას. ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებულის ურთიერთობა ორიენტირებულია რეგულაციის არაფორმალური მექანიზმების გამოყენებაზე. რაც შეეხება ლიდერობის პროგრამას, ორგანიზაციაში ის იკავებს მნიშვნელოვან ადგილს ორგანიზაციული ქცევის წარმომადგენელთა გამოკვლევებში.

ძირითადი ტექსტი

ლიდერობის ფენომენის კვლევასთან დაკავშირებით გამოყოფენ სამ მიდგომას: პიროვნული მახასიათებლების თეორიას, ქცევით მიდგომას და ლიდერობის სიტუაციურ თეორიას.

ლიდერობის პიროვნული მახასიათებლობის თეორიის მიხედვით ხელმძღვანელთა შორის საუკეთესოთა ფლობენ განსაკუთრებულ პიროვნულ მახასიათებლებს: ცოდნისა დინტელექტის დონე, შთამბეჭდავი ჰაბიტუსი, თავდაჯერებულობის მაღალი დონე, ინიციატიურობა, სოციოლოგიური და ეკონომიკური თეორიების ცოდნა. ეს თეორია დომინირებდა XX საუკუნის 40-იან წლებში. მისთვის ამოსავალი არის ის, რომ წარმატებული ხელმძღვანელები ფლობენ უნივერსალურ პიროვნულ მახასიათებლებს, რითაც ისინი განსხვავდებიან სხვა ადამიანებისაგან. ამ საკითხთან დაკავშირებით ანალოგიური თვალსაზრისი წარმოდგენილია კლასიკური და ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის წარმომადგენელთა მეცნიერულ კვლევებში.

ლიდერობის თეორიული გამოკვლევა წარმოდგენილია ცნობილი მეცნიერის ო. ტიდის კონცეფციაში, რომელიც ლიდერობას აკავშირებდა ისეთ უნარ-ჩვევებთან, როგორიცაა გავლენა ადამიანებზე ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ეს კონცეფცია ეფუძნებოდა იმას, რომ მხოლოდ ზოგიერთები არიან მოწოდებული იყვნენ ლიდერები და ადამიანთა უმრავლესობა ისწრაფვის, რომ ხელმძღვანელობენ მათ საქმიანობას. ამ კონცეფციის მიხედვით, ლიდერის მახასიათებლებს განეკუთვნება:

- ფიზიკური და ემოციონალური მდგომარეობა;
- ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების გაცნობიერება;
- ენთუზიაზმი;
- მონესრიგებულობა;
- სხვა ადამიანთა ნდობის დამსხურება.

ასეთი მიდგომის ფარგლებში ანალოგიური გამოკვლევები შესრულებული აქვთ ოჰაიოს უნივერსიტეტის სპეციალისტებს. რ. მ. სტოგდილი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ წარმატებული ლიდერისათვის დამახასიათებელი ზოგიერთი თვისება წარმოგვიდგება როგორც მუდმივად ცვლადი მოქმედების შედეგი, კერძოდ: ა) მუდმივი ყურადღება ხელქვეითების მიმართ – ეს თვისება ორიენტირებულია ორგანიზაციაში მეგობრული ურთიერთობების შესანარჩუნებლად და საერთო მიზნების მი-

საღვწავად; ბ) სტრუქტურის გაძლიერება, რაც მიზნად ისახავს დასრულებული ამოცანების რეალიზებას, დაგეგმვას, კონტროლს, მიღებული შედეგების შეფასებას და სხვ.

ლიდერის მახასიათებლების შესწავლაში მნიშვნელოვანი წვლილი აქვს შეტანილი ამერიკელ მეცნიერს ვ. გ. ბენისონს, რომელიც აღნიშნულ საკითხს განიხილავდა ორგანიზაციული კულტურისა და ორგანიზაციული ქცევის კონტექსტში. მან გამოყო ლიდერის მახასიათებლის ოთხი ძირითადი ჯგუფი:

- ყურადღების მართვა ანუ უნარი იმისა, თუ როგორ წარმოვადგინოთ მოქმედების მიმართულების, ბიზნესის ან შედეგის არსი, რომ მიმზიდველი გავხადოთ ორგანიზაციის წევრებისათვის;

- ცოდნის მართვა ანუ უნარი იმისა, თუ როგორ გადვცეთ შექმნილი იმიჯის, იდეის ან ხედვის ცოდნა, რომ გასაგები და მისაღები იყოს მიმდევრებისათვის;

- ნდობის მართვა ანუ უნარი იმისა, თუ როგორ განვახორციელოთ საქმიანობა თანმიმდევრულად, რომ მოვიპოვოთ ხელქვეითების სრული ნდობა;

- საკუთარი თავის მართვა, ანუ უნარი იმისა, რომ ვიცოდეთ და დროულად ვაღიაროთ ჩვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები და მოვიზიდოთ რესურსები მათ დასაძლევად ან გასაძლიერებლად.

თუმცა რ. სტოგილდი აღნიშნავდა, რომ სხვადასხვა სიტუაციაში ეფექტური ხელმძღვანელები ავლენდნენ სხვადასხვა პიროვნულ მახასიათებლებს. ამდენად, შეიძლება გამოვყოთ ლიდერული მახასიათებლების თეორიის რამდენიმე ნაკლოვანება:

ა) ლიდერისათვის პოტენციურად საჭირო მახასიათებლების ნუსხა აღმოჩნდა პრაქტიკულად დაუსრულებელი, რის გამოც შეუძლებელი გახდა ლიდერის ერთიანი თეორიის შექმნა და მამასადამე თეორიის საფუძვლების ფორმირება;

ბ) სხვადასხვა მიზეზთა გამო შეუძლებელია ლიდერული მახასიათებლების გაზომვა, ასევე შეუძლებელია ორგანიზაციებისა და სიტუაციების შესაძლო განხვავებათა დაფიქსირება. მჭიდრო კავშირის დადგენა ლიდერობასა და განხილულ მახა-

სიათებლებს შორის პრინციპული ხასიათის სირთულეს წარმოადგენს.

ლიდერის მახასიათებლების ყველა გამოკვლევა ხელმძღვანელის პიროვნული ნიშნის მიხედვით მიზნად ისახავდა ხელქვეითების და ხელმძღვანელთა პიროვნული თვისებების შედარებას, თუმცა თანმიმდევრული კონცეფცია თუ მოდელი ვერ შემუშავდა და კვლევის შედეგები ამ მიმართულებით საკამაოდ მწირია.

მას შემდეგ, რაც პიროვნების მახასიათებლების კვლევა აღმოჩნდა უპერსპექტივო, მეცნიერ-მკვლევარებმა ორგანიზაციისა და მართვის სფეროში კვლევის მიზნად დაისახეს ხელმძღვანელის არა პიროვნული ნიშან-თვისებების გამოკვლევა, არამედ იმ ქმედებების შესწავლა, რასაც მიმართავს ხელმძღვანელი. ამრიგად, ლიდერობის თეორიის ქცევითი მიდგომის მნიშვნელოვანი წვლილი მდგომარეობს იმაში, რომ შესაძლებელი გახდა ანალიზის ჩატარება ხელმძღვანელობის სტილის მიმართულებით (მისი ქცევის შესწავლა ხელქვეითებთან მიმართებაში).

ქცევითი მიდგომის ფორმირება დაკავშირებულია ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის წარმომადგენლებთან. ამ კონცეფციის ამოსავალი თეზისის მიხედვით, ლიდერობის ეფექტურობა განპირობებულია ლიდერის ქცევის მანერებით, რაც “სტილის” ცნების შინაარსობრივი დატვირთვის მატარებელია. ქცევის მოდელების შესწავლა, რაც დამახასიათებელია ლიდერობისათვის, დაიწყო XX საუკუნის 40-50-იან წლებში და აქტიურად გაგრძელდა ამავე საუკუნის 60-იან წლებამდე. აღნიშნული კონცეფცია ითვალისწინებდა ლიდერების მომზადებას სპეციალურად შემუშავებული პროგრამებით. კვლევის ფოკუსმა გადაინაცვლა იმაზე, თუ რას და როგორ აკეთებენ ლიდერები. ამ ტიპის ცნობილ კონცეფციათა რიცხვს მიეკუთვნება: ხელმძღვანელის სამი სტილის კონცეფცია (ლევინი), ოჰაიოს უნივერსიტეტის გამოკვლევები, მიჩიგანის უნივერსიტეტის გამოკვლევები, დაჯილდოვებისა და დასჯის კონცეფცია (სკინერი, ჰომანსი, საიმონი და სხვ). ყველა ეს ქცევითი მიდგომა დასაბამს ირებს

გამოკვლევებში, რომელიც ძირითადად ჩატარებულია მიჩიგანის და ოჰაიოს უნივერსიტეტებში, სადაც პირველად იქნა ფორმირებული განსხვავება ხელქვეითების ინტერესების გათვალისწინებაზე ორიენტირებულ ხელმძღვანელსა და ამოცანების რეალიზებაზე ორიენტირებულ ხელმძღვანელებს შორის. ამ გამოკვლევებში იყო იმის მცდელობა, რომ გაერკვიათ თუ რომელი სტილი უზრუნველყოფდა ჯგუფის ეფექტურ მუშაობას. მონაცემები მოწმობენ იმას, რომ მართვის სისტემა, რომელიც ორიენტირებულია ხელქვეითზე, რაც ეფუძნება პატივისცემას და საქმიანობის მიზნების ერთობლივად დასახვას, განაპირობებს უფრო ეფექტურ საქმიანობას. ამასთან, იმ პოზიციას, რომ არსებობს ყველაზე ეფექტური ხელმძღვანელობის სტილი, უნდა მოვეკიდოთ სიფრთხილით.

ადრეული მკვლევარების ნარუმატებელი მცდელობა აღმოეჩინათ მუდმივი დამოკიდებულება ხელმძღვანელობის სტილსა და მწარმოებლურობას შორის, არის მკაფიო ინდიკატორი იმისა, რომ ყველა შემთხვევაში მოქმედებს რამდენიმე სხვადასხვა ფაქტორი. იმისათვის, რომ აღმოეჩინათ ეს ფაქტორები, მკვლევარებმა ყურადღება მიაქციეს არა მხოლოდ ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის დამოკიდებულებას, არამედ მთელ სიტუაციას. ამრიგად, ლიდერობის კვლევასთან მიმართებაში მესამე მიდგომა დაკავშირებულია სიტუაციური მეთოდოლოგიის გამოყენებასთან. სიტუაციური მიდგომის ფუძემდებლური პრინციპია ლიდერობის ერთადერთი მართებული სტილის უარყოფა. ეს მიდგომა განიხილება იმ პირობების ერთობლიობის კონტექსტში, სადაც ლიდერი ახორციელებს საქმიანობას. ამასთან, ლიდერის ქცევა სხვადასხვა სიტუაციაში უნდა იყოს განსხვავებული. ლიდერობის საკითხის შესწავლასთან დაკავშირებით სიტუაციური მიდგომა იკვლევს სხვადასხვა სიტუაციური ცვლადების ურთიერთქმედებას იმისათვის, რომ გამოველინათ მზეზ-მედეგობრივი კავშირი ლიდერობის ურთიერთობებში. გასული საუკუნის 50-იანი წლების მკვლევარებმა წამოაყენეს თეზისები, რომელიც საფუძვლად დაედო ლიდერობის შესწავლის სიტუაციურ მიდგომას. კერძოდ: ა) ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შორის

მსგავსება მიუთითებს ლიდერის იმ საერთო მახასიათებლებზე, რომლებიც მოცემულ სიტუაციაში გვევლინებიან ლიდერის როლში; ბ) ცალკე აღებული ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურის უნიკალურობა გვადიდებს გავითვალისწინოთ ის სიტუაციური ფაქტორები, რომლების გავლენას ახდენენ ლიდერის ქცევაზე; გ) სიტუაციის შეცვლის შემთხვევაში შეუძლებელია განისაზღვროს ლიდერის რომელი თვისებებია ოპტიმალური.

სიტუაციური მიდგომის ფარგლებში სხვადასხვა მოდელი საშუალებას გვაძლევს გავაცნობიეროთ ლიდერობისადმი მოხერხებული მიდგომის აუცილებლობა. სიტუაციის სწორად შესაფასებლად ხელმძღვანელმა მართებულად უნდა წარმოადგინოს საკუთარი და ხელქვეითების უნარები, ამოცანის კონტექსტი, ინფორმაციის ხარისხი და უფებამოსილებები. ამიტომ ხელმძღვანელი ყოველთვის მზად უნდა იყოს ხედვების გადასაფასებლად და თუ აუცილებელია, უნდა შეძლოს ხელმძღვანელობის სტილის შეცვლა. აღნიშნული მიდგომის მოდელები, აქცევენ რა ყურადღებას გარეშე ფაქტორების ზემოქმედებას, ერთმანეთს ავსებენ ლიდერობის ფენომენის გაგების საკითხში. ამ მოდელში არის იმის მცდელობა, რომ განისაზღვროს ლიდერობის სხვადასხვა სტილი და სიტუაციური ცვლადების მეშვეობით დასაბუთდეს მათი გამოყენების ეფექტურობა. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ მოდელები გარკვეულწილად განსხვავდებიან სიტუაციური ფაქტორების, ლიდერობის სტილის მახასიათებლების და მათ შორის დაკავშირების გზების მიხედვით.

დასკვნა

ამრიგად, ლიდერობა, როგორც მართვის პროცესი, გარკვეული ხარისხით არის მართვის ხელოვნება. სწორედ ეს გარემოება არის იმის მიზეზი, რომ მკვლევარებმა ვერ შეძლეს ცალსახად დაესაბუთებინათ რომელიმე თეორიის უპირატესობა. გარკვეულ შემთხვევაში ხელმძღვანელებს შეუძლიათ ეფექტიანი მართვის მიღწევა ამოცანების დაგეგმვისა და სტრუქტურირების, აგრეთვე სათანადო მოპყრობისა და მხარდაჭერის გზით. სხვა სიტუაციებში ხელმძღვანელმა შეიძლება მართებულად ჩათვა-

ლოს ხელქვეითებზე ზეგავლენა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი მონაწილეობის შეზღუდვა. თავის მხრივ, შესაძლებელია, ხელმძღვანელებმა გარკვეულ შემთხვევაში შეცვალონ მართვის სტილი ამოცანების ცვლილების ხასიათიდან გამომდინარე, რომლის ინიციატივა მოდის მართვის ზემდგომი რგოლებიდან.

ლიტერატურა:

1. ლოგანი დ., კინგი ჯ., ლიდერობის ხელოვნება, თარგმანი ინგლისურიდან, პალიტრა, თბილისი, 2017.
2. დუდაური თ. ლიდერობა-ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის საფუძველი, ჟურნალი "ეკონომიკა" № 11-12, 2017წ. გვ 35-42.
3. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. — М.: Дело, 2013.
4. Лафта Дж.К., Менеджмент. - М: ТК Велби, 2005.
5. Лафта Дж.К., Теория организации. М.: 2006.
6. Мокшанцев Р, Мокшанцева А. Социальная психология: учеб. пособие. М.: Сибирское соглашение; Инфра-М, 2007. 212 с.
7. Шамхапов Ф. И Американский менеджмент, Теория и практик, 2009.

REFERENCES::

1. Logani D. , King J. Art of Leadership, translation from English, Palitra L. Tbilisi, 2017.
2. Dudauri T, Leadership – Basis of Organization Competitiveness. Journal "Economics" #11- 12, 2017, p 35-42.
3. Karlof B. , Sederberg S. "A Call of Leaders" –M: Business, 2013.
4. Lafta J.K., Management:- M: TK Velbi 2005.
5. Lafta J.K., Theory of Organization. M: 2006.
6. Mokshantsev R, Mokshantseva A., Social Psychology textbook M.: Agreement of Cyberia. Infra-M.: 2007. P 212.
7. Shakhapov F.I., American Management. Theory and Practice, 2009

GUIDANCE AND LEADERSHIP CONCEPTION ASPECTS IN MANAGEMENT

Lali Kharbedia - Academic Doctor of Economics.
ATSU Associate Professor

Badri Davitaia- Academic Doctor of Economics.
ATSU Assistant Professor

Mzisadar Bzhalava - Academic Doctor of Economics.
ATSU Assistant Professor

RESUME

In the article **“Guidance and Leadership Conception Aspects in Management”** is discussed the opinions of famous representatives of ruling school, analyzed different school representatives' views connected with leadership theories.

It is underlined, that according to personal theories of leadership, among the authorities only the bests have such personal characteristics as: intellectual level, ability of communication, initiative ability, social and Economic education, self-confidence and pays attention to another aspect, leadership behavior and situational positions.

In accordance with the first conception affectively of leadership is stipulated with the manners of leader's behavior, that expresses the guidance style.

According to the second conception, to ascertain affectivity of leadership, it is necessary to analyze situational changeability of interaction, in order to stipulate reason-result connections in the leadership mutual relations.

On the basis of discussed position it is concluded that leadership is the art of management which excludes using strict dogmas in the process of ruling.

Key words: leader, leadership, guidance, organization, management, mission of organization, style of guidance.