



მოტივაცია, ლიდერობის მიღზომის სვლილება განსხვავებულ კულტურებში

რეზიუმე

ნაშრომში გადმოცემულია კულტურული განსხვავებების ზემოქმედება მოტივაციაზე და ლიდერობის მიერ კულტურათშორისი განსხვავებების გათვალისწინებით მოტივაციის სწორი ფორმის შერჩევის პრინციპები.

ნაშრომში აღწერილია კროსკულტურულ გარემოში და გაზრდილი გლობალიზაციის პირობებში მართვისათვის აუცილებელი კომპეტენციები. წარმოდგენილია განზომილებები, რომელთა მეშვეობითაც უნდა მოხდეს სხვადასხვა კულტურის ერთმანეთთან შედარება. შემდგომ კი ამ განმასხვავებელი, თუ საერთო ნიშნების გათვალისწინებით ამა თუ იმ კულტურის წარმომადგენელთა სწორი, ეფექტიანი მართვა (მოტივაცია). 62 ქვეყანაში ჩატარებული კვლევებიდან გამომდინარე ჩამოთვლილი კულტურული განზომილებები წარმოდგენენ კვლევის ბაზას, რომელიც გვიჩვენებს თუ როგორ იცვლება ლიდერობის მიდგომა სხვადასხვა ქვეყნის შემთხვევაში. ამ ფაქტორებზე დაყრდნობით ქვეყნები 10 რეგიონალურ კლასტერად არის დაჯგუფებული.

ნაშრომში განხილულია თითოეული მათგანისათვის დამახასიათებელი ნიშანი, ქცევა, ორიენტაცია და ამ ნიშან - თვისებებზე დაყრდნობით აღწერილია მოტივაციის სხვადასხვა ტიპი. ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით შევეცადეთ შეგვექმნა ლიდერის პორტრეტი, რომელიც მისაღები იქნება ქართული კულტურისათვის. ეს არის ლიდერი, რომელიც მოახერხებს ერთიანობის მიღწევას, ქარიზმატულია, ორიენტირებულია ფასეულობებზე, მოტივირებულია და პიროვნული ურთიერთობების აწყობა ეხერხება.

საკვანძო სიტყვები: კულტურული განსხვავებები, მოტივაცია, კროსკულტურული გარემო, კლასტერი, ეთნოცენტრიზმი, ლიდერის პორტრეტი, ქარიზმატული.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ გლობალიზაცია მთელს მსოფლიოში დიდი სისწრაფით გავრცელდა. იგი წარმოადგენს ერებს შორის მზარდ ურთიერთდამოკიდებულებას. ადამიანებს შორის ურთიერთკავშირის მასშტაბები იზრდება, გააქტიურდა საერთაშორისო ვაჭრობა, კულ-

ნინო მხეიძე

კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი
ანა კატუკია
კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

ტურული ურთიერთგაცვლა და საერთაშორისო სატელეკომუნიკაციო სისტემების გამოყენება. გაზრდილმა გლობალიზაციამ ახალი გამოწვევების წინაშე დაგვადგინა, რომლებიც ეფექტური მულტინაციონალური ორგანიზაციების შექმნას, ასეთი ორგანიზაციებისთვის შესაფერისი ლიდერების შერჩევას და მრავალფეროვანი კულტურული შემადგენლობის მქონე სამუშაო ჯგუფების მართვას გულისხმობენ. გლობალიზაციამ გამოკვეთა საჭიროება გავერკვეთ, თუ რამდენად ახდენს გავლენას კულტურული განსხვავებები მოტივაციის პროცესზე.

გლობალიზაციიდან გამომდინარე, ლიდერებს და მენეჯერებს მოტივაციის სწორი ფორმის შესარჩევად მოეთხოვებათ კულტურათშორისი ურთიერთობის შესახებ ინფორმირებულობა და პრაქტიკაში გამოყენების შესაბამისი კომპეტენციები. Cadlez და Bartholomew ამტკიცებენ, რომ ლიდერებს სჭირდებათ ხუთი კულტურათშორისი კომპეტენციის გამოუმუშავება: 1. ლიდერები უნდა ერკვეოდნენ მსოფლიოს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და კულტურულ გარემოში; 2. უნდა შეისწავლონ ბევრი განსხვავებული ტექნოლოგიები; 3. უნდა შეეძლოთ განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან ერთად მუშაობა; 4. ლიდერებს უნდა შეეძლოთ განსხვავებულ კულტურაში ცხოვრებასთან და კომუნიკაციასთან ადაპტირება; 5. მათ უნდა ისწავლონ სხვა კულტურის წარმომადგენლებთან ურთიერთობა თანასწორობის პოზიციიდან. ამასთან, Ting-Toomey (1999) აღნიშნავდა, რომ გლობალიზაციის პირობებში ლიდერებს კულტურათშორისი ხედვის უნარის ჩამოყალიბებაც ესაჭიროებათ. გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან და ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევებიდან შეგვიძლია დავამატოთ კიდევ ერთი, ე.ი. მე-7 კომპეტენცია ლიდერებს უნდა გააჩნდეთ კულტურათშორისი ხედვიდან გამომდინარე მოტივაციის განსხვავებუ-



ლი საშუალებების მკაფიოდ გამოყენების კომპეტენცია კულტურული მრავალფეროვნებით გამოირჩეულ სამუშაო გარემოში. მხოლოდ მოტივაციის თანამედროვე და განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან ადაპტირებული სტიმულირების მეთოდების გამოყენებით მივაღწევთ, მენეჯერებმა შემოიღონ კომპეტენციების მრავალფეროვანი სპექტრი, რათა გახდნენ ეფექტიანი, შედეგებზე ორიენტირებული ლიდერები.

ახლა განვიხილოთ როგორ იცვლებოდა ლიდერების მიერ მოტივაციის ფაქტორების გამოყენება სხვადასხვა კულტურასთან მიმართებაში. გამოვეყოთ აგრეთვე, რომელი დამახასიათებელი თვისება მიესადაგება ზოგადად, ყველა კულტურას - რომელია სასურველი, რომელი - არასასურველი.

ზოგადად, ადამიანებს აქვთ მიდრეკილება, რომ საკუთარი რწმენა, დამოკიდებულება და ფასეულობები პრიორიტეტული გახადონ და სხვა ადამიანების ჯგუფების ღირებულებებზე მაღლა დააყენონ. ეთნოცენტრიზმი იზიარებს შეხედულებას, რომ ერთი კონკრეტული კულტურა შეიძლება უფრო უკეთესი, ან ბუნებრივი იყოს, ვიდრე სხვა კულტურა. ეს მოიცავს იმის რისკს, რომ სხვათა უნიკალური ხედვები ვერ შევამჩნიოთ. თითოეული ჩვენგანი ეთნოცენტრიულია გარკვეულ დონეზე. იგი ჰგავს აქმის ფანჯარას, რომლიდანაც ერთი კულტურის ადამიანები სხვა კულტურის ადამიანებს სუბიექტურად და კრიტიკულად აფასებენ. მაგ: ზოგიერთი ამერიკელი ფიქრობს, რომ შეერთებული შტატების დემოკრატიული პრინციპები უფრო მაღლა დგას, ვიდრე სხვა კულტურების პოლიტიკური შეხედულებები. ეს იმიტომ ხდება, რომ ისინი ხშირად ვერ ერკვევიან სხვა კულტურების სპეციფიკის კომპლექსურობაში. ყველა ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენელი ფიქრობს, რომ მათი კულტურული ფასეულობები და ქცევის წესები ყველაზე სწორი და ბუნებრივია. თუმცა ეთნოცენტრიზმი შეიძლება ეფექტური ლიდერობის უმთავრეს დაბრკოლებად იქცეს, რადგან იგი ხელს გვიშლის სხვა ადამიანების შეხედულებების სრულად მიღებასა და პატივისცემაში.

ჩვენის აზრით, გამოცდილმა ლიდერებმა უნდა მოახერხონ საკუთარი ქმედებები ეთნოცენტრიზმსა და საკუთარ კულტურულ ფასეულობებს შორის არსებულ ვიწრო ზოლში მოაქციონ, როგორც p.northausi აცხადებს - „ბეჭდის ხიდზე გაატარონ“. ცრურწმენა უშუალო კავშირშია ეთნოცენტრიზმთან, რომელიც გადაუმოწმებელ ინფორმაციას ემყარება. ცრურწმენით გაჯერებული დამოკიდებულება სხვა ადამიანებ-

ის გაგების უნარს ამცირებს და ხელს უშლის, რადგან სხვების თვალსაზრისის და თვისების დანახვის შესაძლებლობას ზღუდავს და ფილტრავს.

საინტერესოა, შევეხოთ კულტურისა და ლიდერობის კვლევის ფარგლებში, GLOBE-ის მიერ შემუშავებული კულტურული განზომილებების კლასიფიკატორს. 9 მკვლევარის შრომებზე დაყრდნობით განსაზღვრეს ცხრა კულტურული განზომილება:

1. გაურკვევლობის არიდება;
2. ძალაუფლების უთანასწორობა;
3. ინსტიტუციური კოლექტივიზმი;
4. ჯგუფის კოლექტივიზმი;
5. გენდერული ეგალიტარიზმი;
6. ასეტიულობა (თვითდაჯერებულობა);
7. მომავალზე ორიენტაცია;
8. საქმიანობაზე ორიენტირებულობა;
9. ადამიანზე ორიენტაცია.

მე-9 განზომილება - ადამიანზე ორიენტაცია - ას გვიჩვენებს, თუ რამდენად შეუძლია კულტურას წაახალისოს ადამიანებში სამართლიანობა, ალტრუიზმი, სულგრძელობა, მზრუნველობა და სიკეთე. ადამიანზე ორიენტაცია იკვლევს, თუ რამდენად ხდება ორგანიზაციის, ან საზოგადოების მხრიდან სოციალური მხარდაჭერის, ერთიანობის, სხვების მიმართ თანაგრძნობის გამოხატვის ხელშეწყობა. 62 ქვეყანაში ჩატარებული კვლევებიდან გამომდინარე ჩამოთვლილი კულტურული განზომილებები წარმოადგენენ კვლევის ბაზას, რომელიც გვიჩვენებს, თუ როგორ იცვლება ლიდერობის მიდგომა სხვადასხვა ქვეყნის შემთხვევაში.

GLOBE-ს მკვლევარებმა მათ მიერ შესწავლილი მონაცემები რეგიონალურ კლასტერებად, ჯგუფებად დაყვეს, რომლებიც ძალიან მოსახერხებელ საშუალებას წარმოადგენს, განსხვავებულ კულტურულ ჯგუფებს შორის არსებული მსგავსებებისა და განსხვავებების გასაანალიზებლად, რის შედეგადაც შესაძლებელია კულტურისა და ლიდერობის შესახებ მნიშვნელოვანი განზოგადებების განხორციელება.

რეგიონალური კლასტერების შესაქმნელად GLOBE-ს მკვლევარებმა ადრინდელი კვლევის შედეგები (უნივერსალური ენის, გეოგრაფიის, რელიგიური და ისტორიული შეფასებები) გამოიყენეს. მათ ამ ფაქტორებზე დაყრდნობით ქვეყნები 10 რეგიონალურ კლასტრად დააჯგუფეს: ინგლისურენოვანი ქვეყნები, გერმანულენოვანი ევროპა, ლათინური ევროპა, სუბსაჰარას აფრიკა, აღმოსავლეთ ევროპა, ახლო აღმოსავლეთი, კონფუციანური აზია, სამხრეთ აზია, ლათინური ამერიკა და ჩრდილოეთ ევროპა.



შეიძლება აღინიშნოს, რომ თითოეული კლასტერი უნიკალური იყო. განვიხილოთ ისინი:

ლათინური ამერიკა: ლათინური ამერიკის (ეკვადორი, კოლუმბია, ბრაზილია, არგენტინა და სხვა) ქვეყნების მოსახლეობას მაღალი შეფასებები აქვთ ჯგუფების კოლექტივიზმში, ხოლო - დაბალი საქმიანობაზე და მომავალზე ორიენტირებულობაში. ინსტიტუციურ კოლექტივიზმისა და გაურკვევლობის არიდებაში. ამ კლასტერში შემაგალი ქვეყნების მოსახლეობა საკუთარი ოჯახების ერთგულნი არიან, მაგრამ გაცილებით ნაკლებ ინტერესს იჩენენ უფრო ფართო ინსტიტუციური და სოციალური ჯგუფების მიმართ.

ლათინური ევროპა: კლასტერი, რომელიც აერთიანებს ისრაელს, იტალიას, ესპანეთს, პორტუგალიას, საფრანგეთს სხვადასხვა კულტურულ განზომილებაში ძირითადად საშუალო და რამდენიმე მაღალი ქულით ფასდება. დაბალი ქულები აქვთ ადამიანზე ორიენტაციასა და ინსტიტუციურ კოლექტივიზმში. ამ კულტურის წარმომადგენლები უფრო საკუთარი ამოცანების შესრულებაზე არიან ორიენტირებული, ვიდრე საზოგადოებრივი მიზნების მიღწევაზე.

ახლო აღმოსავლეთი: ეს კლასტერი მოიცავს შემდეგ ქვეყნებს: თურქეთი, კუვეიტი, ეგვიპტე, მაროკო, კატარი, რომელთაც მაღალი ქულები აქვთ ჯგუფების კოლექტივიზმში, ხოლო დაბალი გენდერულ თანასწორობასა და გაურკვევლობის არიდებაში. ისინი საკუთარი ოჯახების და თანამოქალაქეების მიმართ ერთგულები და ლოიალურები არიან.

ჩრდილოეთ ევროპა: ჩრდილოეთ ევროპის კლასტერებს, რომელიც დანიას, ფინეთს და შვედეთს მოიცავს რამდენიმე განსხვავებული მახასიათებლები აქვს. ეს კლასტერი მაღალ შედეგებს აჩვენებს მომავალზე ორიენტაციაში, გენდერულ თანასწორობაში, ინსტიტუციურ კოლექტივიზმსა და გაურკვევლობის არიდებაში. ხოლო დაბალს - თავდაჯერებულობაში. ჯგუფის კოლექტივიზმსა და ძალაუფლების უთანასწორო განაწილებაში.

სამხრეთ აზია: ფილიპინები, ინდონეზია, მალაზია, ინდოეთი, ტაილანდი და ირანი სამხრეთ აზიის კლასტერს წარმოადგენენ. ეს ქვეყნები მაღალ შედეგებს აჩვენებენ ადამიანზე ორიენტაციაში და ჯგუფების კოლექტივიზმში. სამხრეთ აზია შეიძლება დახასიათდეს, როგორც ქვეყნები, რომლებიც ოჯახური ტრადიციების ერთგულია და დიდ ყურადღებას უთმობენ თემს.

სუბ - საჰარის აფრიკა: სუბ - საჰარის

აფრიკის კლასტერი მოიცავს: ზიმბაბვე, ნამიბია, ზამბია, ნიგერია და სამხრეთ აფრიკას. ამათ მაღალი ქულები აქვთ ადამიანზე ორიენტაციაში. სუბ-საჰარის აფრიკაში ადამიანები დიდ მზრუნველობას იჩენენ სხვა ადამიანების მიმართ. მეგობრებზე და ოჯახის წევრებზე ზრუნვა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე საკუთარ თავზე ზრუნვა.

მენეჯერი აუცილებლად უნდა ფლობდეს ინფორმაციას პარტნიორი ქვეყნის ბიზნეს - ქცევის, ეროვნული და კულტურული თავისებურებების შესახებ და თავის ქცევებს მიუსადაგებდეს მათ. ასეთი ინფორმაცია სპეციალისტს დაეხმარება დაიმსახუროს პატივისცემა და ნდობა ამ კომპანიებისა, უზრუნველყოს თავისი კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა მათთან პაექრობისა და თანამშრომელთა მოტივირების პროცესში. ქართველ მენეჯერებს და ლიდერებს, ვინც სხვადასხვა ქვეყნის ბიზნესში მონაწილეობს, მოუწევთ გააცნობიერონ, თუ რა გავლენას მოახდენს ტრადიციული ბიზნესის ფუნქციებზე უცხოური ქვეყნის ენა, ვალუტა, სამართალი, კულტურა, გეოგრაფია თუ ტექნოლოგია.

გლობალიზაციის ეპოქაში ნებისმიერი ფირმის ეფექტიანი სტრატეგია უნდა ითავსებდეს ეროვნულის მაქსიმალურ გამოყენებას ყველგან, სადაც ეს შესაძლებელია და ინტერნაციონალურს, სადაც ამის საჭიროებაა.

ფირმაში ნორმალური ადამიანური ურთიერთობების შესაქმნელად აუცილებელია სამართლიანობის პრინციპები, თანამშრომელთა მოტივები და უკონფლიქტო სიტუაცია. ადამიანებს უნდა გააჩნდეთ მოტივაციის უნარი, ანუ ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად ადამიანთა მოქმედებების განწყობის უნარი.

მოტივაციასთან მჭიდრო კავშირშია ისეთი ცნებები, როგორიც არის მუშაკების მორალური სული, რომელშიც მქდავდება ადამიანის დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და სამუშაოსადმი.

მოტივაციის, როგორც შრომისადმი განწყობის პროცესის გაბატონებული ტიპი აშშ-სა და დასავლეთ ევროპაში გავრცელებულია კონკრეტულ მუშაკთა მოტივაცია ეკონომიკური და არამატერიალური სტიმულებით. იაპონიაში - ფირმისადმი ერთგულების მოტივაციის სისტემა მუშაობს, რაც გამოიხატება კორპორატიული ცნობიერების ფორმირებაში. საქართველოში, სამწუხაროდ, ჯერ კიდევ შეინიშნება კონკრეტულ მუშაკთა მოტივაცია ხელმძღვანელთა პირად შეხედულებებზე დაყრდნობით, რაც ჩვენს ქვეყანაში იძულებით მოტივაციაზე, ან მოტივაციის არარსებობაზე მიუთითებს.

„ადამიანი კუნძული არ არის“ - ეს ცნო-



ბილი გამოთქმა ნიშნავს, რომ ადამიანები იზოლირებულად ვერ იქმნებიან, ისინი ურთიერთდამოკიდებულნი არიან. ჩვენი დიდი წინაპარი ი. ჭავჭავაძე სწორედ ამიტომ შეგვაგონებს: „გახსოვდეს, რომ ხარ ადამიანი და რომ შენს გარშემო ადამიანები არიან. აგრეთვე ისიც, რომ ადამიანთა გარეშე არა თუ რაიმე სასიკეთოს გაკეთება, არამედ არსებობაც კი თითქმის შეუძლებელიაო”.

კროსკულტურული ურთიერთობები განაპირობებს სამოტივაციო ამოცანების სირთულის ახალ დონეს. კროსკულტურული ურთიერთქმედება გულისხმობს სხვადასხვა ეროვნებისა და კულტურის წარმომადგენელთა ინტენსიურ კომუნიკაციას და ერთობლივ საქმიანობას.

მულტინაციონალური პერსონალის ეთნიკური, კულტურული, ეროვნული განსხვავებების შემთხვევაში ეს პრობლემა დეფინიცირებულია, როგორც ძალზე რთული და მრავალფაქტორიანი. მაგრამ შედარებით მენეჯმენტში მოტივაციის პრობლემა განიხილება, როგორც კულტურულ, ისე ინსტიტუციურ ასპექტში.

კულტურული კონტექსტი განსაზღვრავს და პროგნოზირებადს ხდის ინდივიდის ქცევას. სხვა კულტურული კონტექსტის წარმომადგენელი, რომელიც მენეჯერის (ქოუჩის ტრენერი) როლში გამოდის, როგორც წესი, ეყრდნობა თავის ცოდნასა და წარმოდგენებს ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიის ან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დარგში. ამ ცოდნას იგი მიმართავს ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვისა და შრომის პროცესის ინტენსივობის მართვისაკენ. მაგრამ მისი საქმიანობა მხოლოდ ამ მიმართულებით არ ამოიწურება და იგი ცდილობს, მართოს ხელქვეითთა ხასიათი, ემოციები, იმპულსები და ინტერესები. ხშირად სხვა კულტურული კონტექსტი გავს ზოგ უცხო და მომხიბვლელ ლანდშაფტს: ან გიზიდავს თავისი საჩვენებელი უბრალოებით, მაგრამ მოხვდები თუ არა მასში, გაშინებს და საკმაოდ უხეშად გრიყავს გარემოდან.

დავსვათ კითხვა: საჭიროა თანამშრომელთა მოტივაციის მართვა? ამერიკელი და ევროპელი მენეჯერი დადებით პასუხს გასცემს ეგრევე. მაგრამ მოტივაციის მართვა ინდივიდის პრიორიტეტული მოთხოვნილებების, ინტერესების, სიამოვნების განცდის ვარიაციების ცოდნის გარეშე, ძნელია მოტივაციის მართვის პროცესი თანამშრომელთა პიროვნული ამბიციების, ოჯახური სიტუაციის მიხედვით ორიენტირებული უნდა იყოს ინფორმაციულ ფუნქციაზე. თუმცა დასავლეთში ეს მომენტი აღიქმება, როგორც თანამშრომლის პირად ღირსებაზე თავდასხმა.

მოტივაციით ლიდერი ცდილობს თანამშრომლის სარეზერვო შესაძლებლობების აქტივაციას. შედარებით მენეჯმენტში ეს არის თანამშრომელთა პროფესიული და კომუნიკაციური უნარების აქტივაცია, რომელიც განისაზღვრება კულტურათაშორისო ურთიერთობების სინერგიული ეფექტით.

ლიდერული ქცევა და კულტურის კლასტერები: GLOBE-ის პროექტის უმთავრეს მიზანს იმის განსაზღვრა წარმოადგენს, თუ როგორი შეხედულება აქვს ლიდერობაზე განსხვავებულ კულტურებს. ასევე, მკვლევარებს იმის განსაზღვრაც უნდოდათ, თუ როგორ იყვნენ დაკავშირებული კულტურული მახასიათებლები კულტურულად მისაღებ ლიდერულ ქცევასთან. ჩვენის აზრით, მათ აინტერესებდათ, რა კავშირში იყო კულტურული განსხვავებები ლიდერობის განსხვავებულ მიდგომებთან. იმპლიციტური ლიდერობის თეორიის თანახმად ადამიანებს აქვთ არამკაფიო (იმპლიციტური) რწმენა და შეხედულება იმ მახასიათებლების შესახებ, რაც ლიდერებს არალიდერებისაგან განსხვავებს. ამ თეორიით ლიდერობა მაყურებლის თვალით არის დანახული ანუ ლიდერობა წარმოადგენს იმას, რასაც ადამიანები სხვებში ხედავენ, როდესაც ისინი ლიდერული ქცევის დემონსტრირებას ახდენენ.

კვლევა, თუ როგორ ხედავენ განსხვავებული კულტურები ლიდერობას ადამიანების ქცევებში, ჩატარდა GLOBE-ის მკვლევარების მიერ. მათ განსაზღვრეს ლიდერობის 6 ძირითადი ტიპი: 1. ქარიზმატული; 2. ფასეულობებზე დაფუძნებული; 3. გუნდზე ორიენტირებული; 4. ადამიანზე ორიენტირებული; 5. ავტონომიური და 6. თავდაცვითი.

ქარიზმატული, ფასეულობებზე დაფუძნებული ლიდერობა მოიცავს სხვების შთაგონებას, მოტივირების შესაძლებლობას და უმთავრესი ფასეულობების დაცვით მათგან საქმიანობის მაღალ დონეზე შესრულების მოლოდინს.

გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობა კონცენტრირებულია გუნდის შეკვრაზე და გუნდის წევრების ზოგად მიზნებზე. ეს ტიპი გადაწყვეტილებას კეთილგანწყობით და კომპეტენტურობაზე დაყრდნობით იღებს.

მონაწილეობითი ლიდერობა გამოხატავს იმ დონეს, რა დონეზეც ლიდერები საშუალებას აძლევენ სხვებს ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღებაში. ის ლიდერისგან მოითხოვს არაავტოკრატიულობას და თანამონაწილეობას.

ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მხარდამჭერ ქცევას სხვების მიმართ ყურადღების გამოხ-



სქემა №1

„ქირურგიის ეროვნული ცენტრი“ - ლიდერის სასურველი ქცევა

ავტონომიური ლიდერობა
თავდაცვითი ლიდერობა
გუნდზე ორიენტირებული

სქემა №2

მოტივაციის კვლევა – „ქირურგიის ეროვნული ცენტრი“

მატერიალური დაინტერესება
ზრდა - განვითარების მოტივაცია
კომპეტენტურობის წახალისება
ლიდერობის გუნდზე ორიენტირებულობა
ინდივიდუალიზმი

სქემა №3

ლიდერის სასურველი ქცევა (საქართველოს ბანკი)

ლიდერის სასურველი ქცევა

(საქართველოს ბანკი)

მომსახურების ხარისხი
თავდაცვითი ლიდერობა
მონაწილეობითი ლიდერობა
ავტონომიური ლიდერობა

სქემა №4

მოტივაციის მართვა (საქართველოს ბანკი)

კარიერაში წინსვლა
გუნდზე ორიენტაცია
მატერიალური წახალისება
ავტორიტეტი, ნდობა
პროფესიული კომპეტენცია



ატვას, თანაგრძნობასა და სულგრძელობას, ავტონომიური ლიდერობა დამოუკიდებელი და ინდივიდუალისტურ ლიდერობას, რომელიც ლიდერისგან ავტონომიურობასა და უნიკალურობას მოითხოვს, თავდაცვითი ლიდერობა ისეთ ქცევას უკავშირდება, რომელიც ლიდერთან ერთად ჯგუფის წევრების უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს. ამ ტიპის ლიდერობა მოითხოვს გეოცენტრულობას, საკუთარი ქმედებების მუდმივ გააზრებას, კონფლიქტების მოგვარებას, საკუთარი იმიჯის შენარჩუნების უნარს და პროცედურების დაცვას.

ზემოთ აღნიშნული ლიდერის ტიპების გათვალისწინებით ჩავატარეთ კვლევა სხვადასხვა

ქართულ კომპანიებში და კვლევის შედეგები წარმოვადგინეთ სქემას სახით:

როგორც ზემოთ მოცემული სქემიდან ჩანს, გავაანალიზეთ ლიდერის ქცევა ორ ქართულ კომპანიაში. ლიდერის მაგალითს (ქირურგიის ცენტრი) წარმოადგენს ადამიანი, რომელიც დამოუკიდებელია და მუდმივად ცდილობს, საკუთარი ლიდერული პოზიციის დაცვას. ლიდერი საშუალო ქარიზმატულია, ლიდერობა ფასეულობებზე დაფუძნებული ადამიანზე და გუნდზე ორიენტირებული, მაგრამ დიდ ინტერესს არ ამჟღავნებს გადაწყვეტილების პროცესში სხვების მართვის მიმართ, თუმცა ადამიანებს არ ტოვებს გადაწყვეტილების მიღმა.

**ლიდერობის სასურველი და არასასურველი თვისებები
ლიდერობის პოზიტიური თვისებები**

საიმედოობა	მიუკერძოებლობა	გულწრფელობა
შორსმჭვრეტელობა	წინასწარი დაგეგმვა	წახალისების უნარი
პოზიტიურობა	დინამიურობა	მოტივაციის გაღვივების უნარი
ნდობის განმტკიცება	მოტივირების უნარი	სანდოობა
ინტელექტი	გადაწყვეტილების მიღების უნარი	ვაჭრობაში ეფექტურობა
პრობლემების მოგვარება წაგების გარეშე	კომუნიკაბელურობა	ინფორმირებულობა
ადმინისტრირების უნარი	კოორდინირების უნარი	გუნდის შეკვრის უნარი
წარმატებაზე ორიენტირებულობა	ზომიერი ქარიზმატულობა	ღირებულებებზე ზრუნვის უნარი

ლიდერობის ნეგატიური (არასასურველი) თვისებები

მარტოობა	ასოციალურობა	არათანამშრომლობითობა
თავშეუკავებლობა	არაგულწრფელობა	ეგოცენტრულობა
სიხისტე	დიქტატორულობა	ზედმეტი ავტოკრატულობა



სქემა №2 და სქემა №4 - დან გამომდინარე, რაც შეეხება მოტივაციის მართვას იგივე ქართულ ფორმებში, აქ შემდეგი სურათია: ჯერ კიდევ მოტივაციის სახეებში პირველი ადგილი უკავია სწრაფვას მატერიალური დაინტერესებისკენ. თუმცა ოდნავ ჩამორჩება კარიერაში წინსვლის თანამშრომელთა ზრდა-განვითარების მოტივაცია საშუალო დონეზე მოტივირებული პროფესიული კომპეტენცია და პროფესიონალიზმი. ჯერ კიდევ დაბალია დაწესებულების წინსვლაში თანამშრომელთა მონაწილეობის მოტივირება. საშუა-

ლოზე ოდნავ დაბალია ადამიანზე და გუნდზე ორიენტირებული ლიდერის წვლილის მოტივაცია. ორივე კომპანიაში ლიდერი თითქოს ზრუნავს თანამშრომლებზე, მაგრამ საკუთარ სტატუსსა და პოზიციას სხვების დახმარების გარეშე იყენებს თანამშრომელთა მოტივირებისას.

ჩვენ ისევ ვუბრუნდებით პროექტ GLOBE-ის ერთ-ერთ შედეგს, მისი შესწავლისა და ჩვენი კვლევების შედეგებიდან გამომდინარე, შევეცდებით მოვახდინოთ სასურველი და არასასურველი ლიდერობის თვისებების დაჯგუფება.

MOTIVATION, CHANGES OF LEADERSHIP APPROACHES IN DIFFERENT CULTURES

NINO MKHEIDZE

PhD Student of Caucasus International University

ANA KATUKIA

PhD Student of Caucasus International University

Summary

The paper sets out impact of cultural differences on motivation and choosing the principles of appropriate motivation forms by a leader considering cultural differences.

The paper describes necessary components for management in the world of increased globalization and cross-cultural environment. There are various dimensions which serve as a tool for comparing different cultures. Later, considering the distinctive or similar characteristics of the cultures, correct and effective management is set out (Motivation). According to the studies carried out in 62 countries, the listed cultural dimensions serve as the database of the study, which shows the leadership approach changes in different countries. Based on these factors the countries are divided in 10 regional clusters. The paper deals with the characteristics, behavior and orientation of each country and based on these features different types of motivation are described.

We tried to create a portrait of the leader, acceptable to the Georgian culture, based on the research that we conducted. This is a leader who will be able to achieve unity. The leader who is charismatic, focused on values, motivated and professional in building interpersonal relationships.

Key Words: Cultural Differences, Motivation, Cross-Cultural Environment, Cluster, Ethnocentrism, Portrait of the Leader, Charismatic.