



დირექტიული მენეჯერის ტრანსფორმაცია ლიდერობაში

რეზიუმე

ლიდერობის მრავალი განმარტებიდან ის საერთო იკვეთება, რომ ლიდერობის დროს ლიდერი სიახლის ინიციატორია და იგი შთაბეჭდილებებს ორგანიზაციის კოლექტივს ამ სიახლის რეალიზაციის აუცილებლობას. ეს შთაბეჭდილება მხოლოდ და მხოლოდ მისდამი კოლექტივის ნდობით ხორციელდება. რის გარეშეც კოლექტივი არ მიიღებს მის ინიციატივას.

ნაშრომში განხილულია, თუ რა განსხვავებები არსებობს სწორად შესრულებულ სამუშაოსა და სწორი სამუშაოს შესრულებას შორის. ასევე, გადმოცემულია ჯ. კოტერისეული ლიდერის მიერ განსახორციელებელი ცვლილებებისა და ყოველი ეტაპისათვის ლიდერის ქცევის რეკომენდაციები.

ნაშრომში აღწერილია რ. ენტონის მიერ ცვლილებების ეფექტურად განმახორციელებელი ლიდერის თვისებები და სხვადასხვა მეცნიერთა აზრი ლიდერობაზე.

საკვანძო სიტყვები: დირექტიული მენეჯმენტი, ეფექტური მართვა, ინოვაცია, კონკურენცია, კონტექსტური ინტელექტი, ლიდერი.

მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში ტრადიციული მენეჯმენტი ისტორიად იქცა. იგი წინა, ინდუსტრიული საზოგადოებისაგან მიღებული, უკვე გამოუსადეგარი მემკვიდრეობა იყო. მაშინ, საკმარისი იყო სამუშაოს სწორად შესრულება ანუ უფროსის მითითების მიხედვით შესრულება. ახლა მდგომარეობა შეიცვალა. ცოდნის ეკონომიკაში, როდესაც ინოვაციები ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის საფუძველს წარმოადგენენ, მომუშავეებს მოეთხოვებათ არა სამუშაოს სწორად შესრულება, არამედ სწორი სამუშაოს შესრულება. მაშასადამე, იყო უფროსის მითითებების მიხედვით სამუშაოს სწორად შესრულება, ახლა კი არის სწორი სამუშაოს შესრულება. სამუშაო ორივე შემთხვევაში სრულდება - პირველ შემთხვევაშიც და მეორე შემთხვევაშიც. განსხვავება იმაშია, რომ პირველ შემთხვევაში სამუშაო სრულდება სწორად (უფროსის მითითებების მიხედვით), თუმცა, არავინ იცის რამდენად სწორია თვით ეს სამუშაო, მეორე შემთხვევაში

ციალა ლომაია

ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი, პროფესორი
E-mail: Lomaia55@mail.ru

ნინო მხეიძე

დოქტორანტი, კავკასიის
საერთაშორისო უნივერსიტეტი
E-mail: nmkheidze@gmail.com

კი - სრულდება სწორი სამუშაო. როგორც ვხედავთ, განსხვავება დიდია, თანაც არსებითი.

ამრიგად, ამ ეტაპზე ანუ ცოდნის ეკონომიკის ეტაპზე მუშაკისაგან მოითხოვება არა საქმის ზოგადი შესრულება, არამედ შემოქმედებითი მიდგომით შესრულება. გამოჩნდნენ ახალი მუშაკებიც. ესენი ინტელექტუალური შრომის მუშაკები არიან. მათ შრომაში მხოლოდ თანამონაწილეობა მოიაზრება და არა დაქვემდებარება. ასეთი თანამშრომლების ყოლისას ნამდვილად შეიძლება ორგანიზაციის ეფექტური მართვა, მაგრამ მხოლოდ და მხოლოდ ლიდერობის საფუძველზე და არა დირექტიული მენეჯმენტით. ასე რომ, ორგანიზაციები კონკურენტუნარიანი შეიძლება იყონ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მათ სათავეში უდგანან არა უფროსები, არამედ ლიდერები.

ორგანიზაციაში ლიდერები მიისწრაფვიან ცვლილებებისკენ, ინოვაციებისკენ და შეუძლიათ ამ საქმეში აიყოლიონ თანამშრომლებიც. ჯ. კოტერი გვაძლევს ცვლილებების რვა ჩამონათვალს და ყოველი ეტაპისათვის ლიდერის ქცევის რეკომენდაციას:¹

1. თანამშრომლებში ცვლილებების აუცილებლობის შთაბეჭდილება;
2. რეფორმატორების გუნდის შექმნა;
3. პერსპექტივების დანახვა და სტრატეგიის განსაზღვრა;
4. გარდაქმნებში თანამშრომელთა მონაწილეობისთვის პირობების შექმნა;
5. პირველი შედეგების სწრაფად მიღება და მისი პოპულარიზაცია;
6. მიღებული შედეგების გამყარება და ცვლილებების გადრეკება;
7. კორპორაციულ კულტურაში ცვლილებების დამკვიდრება.

¹ J. Kotter. Interview. - <http://www.e-xecutive.ru/ca-reer/adviser/553538/index.php?ID=553538>



ჯ. კოტერის აზრით, ლიდერობაში არცერთი ამ ეტაპის გამოტოვება არ შეიძლება.

მეცნიერი რ. ენტონი, ცვლილებების ეფექტურად განმახორციელებელი ლიდერისგან 11 თვისებას მოითხოვს:²

1. მოქმედების სისწრაფე და მიზანმიმართულობა;
2. პროგრესული ცვლილებებისკენ მისწრაფება;
3. მომავლით მოხიბვლა;
4. შთაგონების და მოტივირების ხელოვნება;
5. ახალი იდეებისადმი “თავაწყვეტილი” ერთგულება (ქსეროქსის ტექნოლოგიის შემქმნელმა ჩ. კარლსონმა, რადგან ვერ მოიპოვა სხვადასხვა 20 კომპანიის მხარდაჭერა, არ შემოინდა და თავად შექმნა საკუთარი კომპანია “ქსეროქსი”);
6. შთაგონების გზით ადამიანზე ზემოქმედების უნარი და მათზე “ოცნებების მიყიდვა”;
7. ორგანიზაციის შიგნით ბიუროკრატიულ წესებთან ბრძოლა;
8. სიმაღლეების დაპყრობისადმი მისწრაფება;
9. ახალ შესაძლებლობათა მუდმივი ძიება;
10. მშენებლის ხასიათი;
11. რისკისადმი მიდრეკილება.

ლიდერობაზე, მის არსსა და რაობაზე ერთიანი წარმოდგენა არ არსებობს. ზოგიერთ მეცნიერთა აზრით ლიდერობა ეს არის:

➤ “ერთიერთობა სიახლეების ინიციატორ ადამიანსა და მის მიმდევრებს შორის (Kouzes & Posner, 2002);

➤ პროცესი, რომლის მსვლელობისას ადამიანი საერთო მიზნის მისაღწევად ზემოქმედებს კოლექტივზე (Northouse, 2004);

➤ “ქცევა ადამიანის, რომელიც ადამიანთა ჯგუფის საქმიანობას მიმართავს შეთანხმებული მიზნების მისაღწევად” (Henphill & Coons, 1957);

➤ “ორგანიზებული ჯგუფის საქმიანობის მიმართულების პროცესი მიზნის მისაღწევად” (Rauch & Behling, 1984);

➤ “კულტურის საზღვრებს გარეთ გასვლის უნარი, იმისთვის რომ დაიწყოს ევოლუციური ცვლილებების პროცესი” (E. H. Schein, 1992);

➤ “ხედვის განვითარების და ადამიანთა

ჯგუფზე მისი გადაცემის უნარი, რათა მათ ირწმუნონ ამ ხედვის სამართლიანობა” (Kenneth Valenzuela, 2007) და ა. შ.

ლიდერობის განმარტების ამ და სხვა მრავალფეროვანი განმარტებიდან ის საერთო იკვეთება, რომ ლიდერობის დროს ლიდერი სიახლის ინიციატორია და იგი შთაგონებს ორგანიზაციის კოლექტივს ამ სიახლის რეალიზაციის აუცილებლობას. ეს შთაგონება მხოლოდ და მხოლოდ მისდამი კოლექტივის ნდობით ხორციელდება. რის გარეშეც კოლექტივი არ მიიღებს მის ინიციატივას. მაშასადამე, ორგანიზაციის ლიდერსა და კოლექტივს შორის უნდა არსებობდეს ნდობა. ნდობას განაპირობებს 6 ძირითადი ფაქტორი:

1. რწმენის სიმტკიცე;
2. ხასიათი (პატიოსნება, სამართლიანობა, ადამიანების პატივისცემა);
3. მზრუნველობა (თანამშრომლების პირად და პროფესიულ განვითარებაზე და აგრეთვე, მათ კეთილდღეობაზე ზრუნვის დემონსტრირების უნარი);
4. ძლიერი სული (ნებისყოფა იმისა, რომ თავისი შეხედულებები დაიცვას და თუ ცდება აღიაროს იგი);
5. თავშეკავებულობა (ემოციების გამოხატვის, ან მისგან საჭირო დროს და საჭირო ადგილას თავშეკავების უნარი);
6. კომპეტენტურობა (პროფესიული ცოდნის მაღალი დონე, გუნდში მუშაობის და სიტუაციის ორგანიზების უნარი).³

დაგვეთანხმებით, რომ ასეთი ადამიანები, რომელთაც ყველა ეს თვისება აქვთ, ძალზე ცოტაა. მეტიც, ამერიკელი მეცნიერი ი. ადიზესის აზრით “ასეთი ადამიანი ბუნებაში არ არსებობს, ერთ ადამიანში ყველა ამ თვისების შეერთება არ შეიძლება”.⁴ იგივეს იმეორებს რუსი მეცნიერი პ. მასლოვი. მისი აზრით, “ასეთი ადამიანი სწორედ იმიტომ იწყებს მიმდევრების მოძებნას და მათგან გუნდის ჩამოყალიბებას, რომ ისინი შეავსებენ მას”.⁵ მასლოვი ორგანიზაციის ლიდერს უპირველესად უყენებს ეპოქის სულის აღქმის მოთხოვნას და ამბობს, რომ ვისაც ეს აქვს, ის პირველი ლიდერია, ხოლო ვისაც ეს არა აქვს, რა განათლება, შეუპოვრობა, მიზანსწრაფვა და სხვა უნიკალური თვისებებიც არ უნდა ჰქონდეს, ის ლიდერი ვერ იქნება”.⁶

² Маслов И. И. Менеджмент лидеров, ж. “Финансовый бизнес”, №1, 2010.

³ Э. Смит. Табу лидерства. О чем молчат капитаны бизнеса, М., Вершина, 2007.

⁴ J. Adizes. Leading the Leaders. – <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/morltdolist/345274/index.php?ID=345274>.

⁵ Маслов И. И. Менеджмент лидеров, ж. “Финансовый бизнес”, №1, 2010.

⁶ იქვე.



ამ მოთხოვნას მეცნიერებაში “კონტექსტური ინტელექტი” ეწოდება. ამის მქონე ადამიანი, მის ქვეცნობიერში ჩადებული “რადარიტ” წინასწარ გრძნობს მომავლის მოვლენებს და თავის ორ-

განიზაციას მომზადებულს ახვედრებს მათ. ასეთი ადამიანები კიდევ უფრო მცირეა ბუნებაში. მათი რიცხვი ალბათ ერთეულებში იზომება.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. J. Kotter. Interview. - <http://www.e-xecutive.ru/sa-reer/adviser/553538/index.php?ID=553538>.
2. Маслов И. И. Менеджмент лидеров, ж. “Финансовый бизнес”, №1, 2010.
3. Э. Смит. Табу лидерства. О чем молчат капитаны бизнеса, М., Вершина, 2007.
4. ქიტაშვილი ა., ლიდერობა და გუნდის მართვა, თბ., 2013.
5. ჟვანია ი., კიკნაძე გ., ლიდერი და ლიდერობა, თბ., 2009.

TRANSFORMATION OF THE DIRECTIVE MANAGER INTO LEADERSHIP

TSIALA LOMAIA

PhD of Economic

E-mail: Lomaia55@mail.ru

NINO MKHEIDZE

PhD Student, Caucasus International University

E-mail: nmkheidze@gmail.com

Summary

Given wide range of definitions on leadership, we can notice one common characteristic. The leader is the initiator of novelty and he inspires the organization stuff of the innovation realization necessity. This inspiration is carried out only through collective trust. Without that the team will not take the initiative.

The paper deals with what differences between correctly fulfilled task and the fulfilment of correct task. It sets out J. Kotter's attitude on changes carried out by leaders and behavioral recommendations of the leaders on each stage.

The paper describes scientists opinion about leadership and R. Anthony's idea about characteristics of a leader who effectively implements changes.

Keywords: management, effective management, innovation, competition, contextual intelligence, leader.