



# ლიდერობა მენეჯმენტის სისტემაში

რეზიუმე

თამარი დევიძე

სტუ-ს ასისტ. პროფესორი

E-mail: tamari.devidze@mail.ru

ბიორბი შოშიტაშვილი

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: g.shoshitashvili@yahoo.com

ყველა ეპოქაში გონიერი ადამიანები ფიქრობდნენ იმაზე, თუ რა განაპირობებდა იმას, რომ ზოგიერთი იყვნენ უფრო მდიდრები, წარმატებულნი, ჯანმრთელნი რა არის ის მხოლოდ მათთვის დამახასიათებელი ინდივიდუალობა, რისი წყალობითაც აღწევენ მეტ წარმატებას სწრაფად, ვიდრე სხვები. ლიდერებზე დაკვირვებამ აჩვენა, რომ ისინი ხასიათდებიან საერთო თვისებებითა და უნარ-ჩვევებით.

ლიდერობის, როგორც თვისებების ერთობლიობის განხილვა დღესაც აქტუალურია. ამ თეორიაზე მუშაობა დაიწყო იმით, რომ მკვლევარები "დიდი ადამიანებისათვის" დამახასიათებელი თვისებების გამოვლენას ცდილობდნენ, შემდეგ კვლევებმა თანდათან მოიცვა სიტუაციისა და გარემოს გავლენა ლიდერობაზე. დღეს კი ეს მიდგომა ისევ დაუბრუნდა ეფექტიანი ლიდერობისთვის პიროვნული თვისებების მნიშვნელობას.

მენეჯმენტის და ლიდერობის მიზანია ერთიადიგივე ადამიანებით უფრო მეტი საქმის კეთება. მენეჯმენტი ყერდნობა უპირატესად სანქციებს, ხოლო ლიდერობა? ნდობას და წარმატებისადმი ადამიანების თვითნაბადი სურვილის გაღვივებას.

**საკვანძო სიტყვები:** ლიდერი, ლიდერობა, მენეჯერი, მენეჯმენტი.

ლიდერებად არ იბადებიან, ლიდერობის სწავლა შესაძლებელია. ლიდერის თვისებების შესწავლა და მათი პრაქტიკაში გამოყენება იძლევა საშუალებას გავხდეთ ავტორიტეტული როგორც პირად, ასევე პროფესიულ ცხოვრებაში.

ლიდერის პიროვნული თვისებები გაგხდით გამორჩეულ, არაორდინალურ თანამშრომლად პროფესიულ სფეროში და როგორც ადამიანი გახდებით ავტორიტეტი სხვებისთვის. აიღებთ ცხოვრების სადავეებს ხელში, დაგეგმავთ კარიერას თუ პირად ცხოვრებას, შემოიკრებთ გარშემო კარგ გუნდს, გაიღრმავებთ კომპეტენციას ურთიერთობათა სფეროში, ჩამოაყალიბებთ გრძელვადიან ურთიერთობებს კლიენტებთან, რომლებიც გახდებიან მიუღწეველი კონკურენტებისთვის და ა.შ. ამით გახდებით "ადამიანი წარმატება" და მოიპოვებთ ბალანსს საკუთარი ცხოვრების მნიშვნელოვან სფეროებს შორის, რაც

აუცილებელია ბედნიერებისათვის.

ცვალებთ ქცევები მანამ, სანამ არ მიიღებთ სასურველ შედეგს და სწორედ წარმატებული ლიდერი ამით გამოირჩევა სხვებისგან. ის ცვლის ქცევას და არა - მიზანს. თომას ედისონმა ელექტრონული ნათურა შექმნა 1000 წარუმატებელი ცდის შემდეგ. ის არ ცვლიდა მიზანს, ცვლიდა მიღწევის გზებს. შეუძლებელი არაფერია, ყველაფერი მონდომებაზეა. თუ ეს შეძლო და გააკეთა თუნდაც ერთმა ადამიანმა სამყაროში, შეძლებთ თქვენც. მოინდომეთ და მიუღწეველი არაფერია. თქვენ შეგიძლიათ ისწავლოთ ყველაფერი, რაც დაგახსლოვებთ მიზანთან. თქვენ გაქვთ უნარი გახდეთ უკეთესი ხელმძღვანელი, მშობელი, მეუღლე და ა.შ.

აუცილებელია გადალახო შიში და აიღო პასუხისმგებლობა საკუთარ ცხოვრებაზე. მხოლოდ ასე შეძლებთ გახდეთ ჭეშმარიტად დამოუკიდებელი როგორც ფინანსურ ასევე პირად ცხოვრებაში. ლიდერი მიემართება იქითკენ საითაც აქამდე არავის გაურისკავს წასვლა. თქვენ სწორედ ის ადამიანი ხართ, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, ქმნის სიტუაციებს, აქვს სათანადო ვარიანტები, ისახავს მიზნებს და შემდეგ სწრაფად მიემართება წინ. დანარჩენები კი ელოდებიან როდის გადადგამს ლიდერი პირველ ნაბიჯს და შემდეგ.

უინსტონ ჩერჩილმა ერთხელ თქვა, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირსება ღირსებებს შორის არის - სიმამაცე. მას ეფუძნება ყველა სხვა დანარჩენი. ლიდერები ხასიათდებიან ამ თვისებით, რომელიც აძლევს მათ საშუალებას გადალახონ შიში და აკეთონ ის საქმეები, რომლებიც აშინებთ სხვებს. ასევე იმოქმედონ იმ სიტუაციებში სადაც წარმატება არ არის გარანტირებული. ლიდერები ხომ მამაცურად მიდიან რისკზე. უნარი დაამარცხო შიში - მნიშვნელოვანი ატრიბუტია ლიდერების.

ლიდერის უნარსა და თვისებებზე ქვეყნებს შორის წარმოდგენები განსხვავებულია. განსხვავებულია მასზე შეხედულებები მართვის ეტიკეტური იერარქიის და ქსელური სტრუქტურ-



ირების დროსაც. ასეთ პირობებში, როცა საქართველოც გლობალური მსოფლიოს ერთ-ერთი წევრია, ქართული კულტურის თავისებდობასთან მიმართებაში, შესასწავლია საკითხი იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იყოს საქართველოში ფუნქციონირებადი კომპანიის ლიდერი, რა თვისებები და უნარ-ჩვევები უნდა ჰქონდეს, ქართული კულტურის რა ნიშან-თვისებები უნდა გაითავისოს და ბოლოს კომპანიის წარმატებისთვის რისი გაცემა უნდა შეეძლოს "მსხვერპლად".

ლიდერობა იმდენად ფართო ცნება აღმოჩნდა, რომ მან საშუალება მისცა მეცნიერებს ჩამოეყალიბებინათ ლიდერობის რამდენიმე თეორია, რომელიც დაყოფილია სამ ძირითად ჯგუფად, ესენია: ნიშნის თეორიები, ქცევის თეორიები და სიტუაციური თეორიები.

ნიშნის თეორიის თეორიტიკოსები ლიდერობის ამოსავალ წერტილად მიიჩნევენ თავად ლიდერის ინდივიდუალურ მახასიათებლებს და ლიდერობის შესწავლას მათი მეშვეობით ცდილობდნენ. ამ მიდგომას ხშირად სხვაგვარად "დიდი პიროვნების" თეორიასაც უწოდებენ. ქცევითი (ფუნქციონალური) თეორიები დიდ ყურადღებას უთმობს ლიდერების ქცევით სტილს და აგრეთვე მათი ფუნქციების შესწავლას. სიტუაციური თეორიის მიხედვით ეფექტიან ლიდერად ითვლება ის, ვისაც შეუძლია საკუთარი ლიდერობის სტილის კონკრეტულ სიტუაციასთან, ჯგუფთან და საკუთარ ღირებულებებთან მორგება.

ლიდერობა ყველა შემთხვევაში განიხილება, როგორც ერთი ადამიანის გავლენა სხვა ადამიანსა ან ჯგუფზე, რის შედეგადაც ეს ინდივიდი ან ჯგუფი მიზნის დასახვა-შესრულებაზე ხდება ორიენტირებული. ეს კომუნიკაციური პროცესია, არ არსებობს ლიდერი მიმდევრების გარეშე. საბოლოო გზა ლიდერობის გაგებისთვის კი არის დაქვემდებარებულებთან ლიდერის ურთიერთობის ბუნების კვლევა.

განსხვავებულია ლიდერობის სპეციფიკა ქართული ბიზნესის მმართველობით საქმიანობაში. ლიდერობის სპეციფიკაში გამოკვეთილია საქართველოს სამი თავისებურება. ესენია:

- ◆ ძალიან სწრაფად მოგების მიღების დიდი სურვილი;
- ◆ უნივერსალიზაცია ყველგან და ყველავერში;
- ◆ პირველობისკენ სწრაფვა.

ამ ეტაპზე ანუ ცოდნის ეკონომიკის ეტაპზე მუშაისაგან მოითხოვება არა საქმის ზოგადი შესრულება, არამედ შემოქმედებითი მიდგომით შესრულება. ასეთი თანამშრომლებით ნამდ-

ვილად შეიძლება ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვა, მაგრამ მხოლოდ და მხოლოდ ლიდერობის საფუძველზე და არა თანამდებობრივი უფროსობით.

როდესაც ლიდერობაზე ლაპარაკობენ, ხშირად ახსენებენ ისეთ სიტყვებს, როგორიცაა: ძალაუფლების მქონე, ავტორიტეტი, მაკონტროლებელი, მიმართულების მიმცემი და ა.შ. ლიდერობა მართლაც მოიცავს ამ მახასიათებლებს, მაგრამ მისი მთავარი მახასიათებელი არის გავლენის მოხდენა. ლიდერობა შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც პროცესი, რომელიც მოიცავს ორ ან მეტ ადამიანს, სადაც ერთი ცდილობს გავლენა მოახდინოს სხვის ქცევაზე გარკვეული მიზნის მისაღწევად.

როგორც ვხედავთ, ლიდერობა უმნიშვნელოვანესი საკითხია მართვის თვალსაზრისით, მნიშვნელობა არ აქვს ეს იქნება არაფორმალური ჯგუფი, მაგალითად სამეგობრო წრე, თუ ფორმალური ჯგუფი, როგორიცაა ორგანიზაცია. ყველა შემთხვევაში აუცილებელია ინდივიდმა იცოდეს თუ რაზეა დაქვემდებარებული მისი ძალაუფლება და გაუფრთხილდეს ამ პოზიციას ჯგუფში.

მოქმედებები ლიდერს სამუშაოს დაგეგმვასა და მოვალეობების სწორ განაწილებაში ეხმარება. მოქმედებაზე ორიენტირებული ლიდერობის მნიშვნელობა თანამედროვე მენეჯმენტისათვის მდგომარეობს იმაში, რომ ის მენეჯერებს საშუალებას აძლევს დაინახონ, თუ როგორ უნდა წარმართონ თავიანთი საქმიანობა ორგანიზაციებში და როგორ უნდა აქციონ ადამიანთა ჯგუფები ერთ შეკრულ გუნდად. გავლენითი ქცევების გამოყენება დიდად ააძლევს, როგორც მენეჯერის ასევე ლიდერის, პირად სანდოშიანობას.

წარმატებული ლიდერები კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნილების შესატყვისად უნდა ირჩევენ მართვის სტილს. ამიტომაც, მისი ეფექტიანობის უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა - სიტუაციური ადლო. პოტენციური ლიდერების პოვნის გზა ლიდერული უნარების გამოსავლენად ხელსაყრელი გარემოს შექმნაში, თანამშრომლების მიერ შესაძლებლობების გამოყენებასა და უნარების გამოვლენის დაკვირვებაშია.

ლიდერისათვის რთული არაა გადაწყვიტოს, რომ უკვე ცვლილებების დროა, თუმცა დაარწმუნოს სხვები ცვლილებების აუცილებლობაში, არც თუ ისე მარტივია.

რატომ ხდება ეს?

არც ამის პასუხია რთული: ცვლილება ემოციური პროცესია. ადამიანები გარკვეული



წესებით მოქმედებენ და ეს წესები დროთა განმავლობაში ჩვეულებად უყალიბდებათ. და როდესაც ჩვეულება ირღვევა და რაღაც ახალი შემოდის ცხოვრებაში და ახალი რეალობა იქმნება ადამიანს უჭირს ამ აზრთან შეგუება.

ცვლილებების აუცილებლობა როგორც პიროვნულ დონეზე, ასევე ორგანიზაციებშიც უპირველესად ლიდერებიდან მოდის. და ლიდერობა პიროვნული თვისებაა, პოზიციისა და თანამდებობის მიუხედავად

ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვას, თავისი ძლიერი მხარეები აქვს. პირველი ეს მიდგომა ინტუიციურად მომხიბვლელია. იგი გვთავაზობს: ლიდერები ის ადამიანები არიან, ვინც ყველაფერში მოწინავეა და ჩვენი საზოგადოების წამყვან ძალას წარმოადგენენ. პრესაშიც და საზოგადოებაშიც არსებობს გავრცელებული აზრი, რომ ლიდერები განსაკუთრებული ხალხია, მათ აქვთ განსაკუთრებული საქმეების კეთების ნიჭი. ეს თეორია საზოგადოებაში გავრცელებულ აზრს უფრო ამყარებს, რადგან აგებულია იმ წინაპირობაზე, რომ ლიდერები იმთავითვე განსხვავებული ადამიანები არიან და მათი განსხვავებულობა მათში არსებული განსაკუთრებული თვისებებიდან მომდინარეობს. ადამიანებს აქვთ მოთხოვნა, რომ მათი ლიდერები ყველაზე ჭკვიან ადამიანებად აღიქვან და ეს თეორია ამ საჭიროებას აკმაყოფილებს. მეორე ძლიერი მხარე იმაში მდგომარეობს, რომ ამ თეორიას ლამის საუკუნის განმავლობაში ჩატარებული კვლევები ამყარებს. სხვა არცერთი თეორიის შესახებ არ ყოფილა ჩატარებული ასეთი მრავალრიცხოვანი და მრავლისმომცველი კვლევები. ეს კვლევები ამ თეორიას დამა-

ჯერებლობის ხარისხს მატებს, რაც სხვა მიდგომებს შედარებით აკლია. კვლევებიდან გამოიკვეთა მონაცემთა მნიშვნელოვანი ნაწილი, რაც ადასტურებს ლიდერობის პროცესში სხვადასხვა პიროვნული თვისების განსაკუთრებულ როლს. კიდევ ერთი ძლიერი მხარე, რომელიც თავისი ბუნებით უფრო კონცეპტუალურია, გამომდინარეობს იქიდან, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებს ეს თეორია ლიდერის კომპონენტს ლიდერობის პროცესში. ლიდერობა მოიცავს ლიდერს, მიმდევრებს და გარემოებებს, მაგრამ მოცემული მიდგომა აქედან მხოლოდ პირველს ლიდერს ეხება. თუმცა, ეს, ამ თეორიის პოტენციური სუსტი მხარეცაა. ექსკლუზიურად ლიდერის როლის გამოკვეთის გზით, ეს თეორია უფრო ღრმად წვდება ლიდერისა და ლიდერის პიროვნების მიმართებას ლიდერობის პროცესთან.

და ბოლოს, ეს თეორია საშუალებას გვაძლევს წარმოვიდგინოთ გარკვეული სტანდარტი, თუ რა თვისებები უნდა ვეძიოთ ლიდერში. ჩვენ შეგვიძლია გავაანალიზოთ ის თვისებები, რაც გვაქვს, და რამდენად გამოგვადგება ეს თვისებები ლიდერობისათვის. გარდა ამისა, პიროვნული თვისებების შესაფასებელი პროცედურები იოლი გამოსაყენებელია და მნიშვნელოვან ინფორმაციას აწვდის მმართველებსა და ხელმძღვანელებს მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების და ზოგადად მათი ლიდერობის ეფექტიანობის შესახებ.

ეს თვისებები ადამიანს დაბადებისას არ ეძლევა და თუ ფიქრობთ, რომ არ გაგაჩნიათ ისინი, შეგიძლიათ პრაქტიკული რეალიზაციის წყალობით შეიძინოთ.



## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ავტ. კოლ. ნ. პაიჭაძის რედ. თბ., 2009
2. ბალიაშვილი, მ. სოციალური ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გამომც: "მწიგნობარი". თბ., 2010.
3. ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. მენეჯმენტი, წიგნი 1, წიგნი 2. თბ., 2016.
4. ბერძენიშვილი ა. პოლიტიკური სოციოლოგი. გამომც: "ინტელექტი". თბ., 2011.
5. ზუბიაშვილი მ., მარუაშვილი ა., მღვდელაძე ა. მენეჯმენტი. თბ., 2010.
6. თორია მ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2014.
7. იმედაძე, ი., ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გამომც. „მწიგნობარი“, თბ., 2008.
8. ლომაია ც. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2014.
9. მარიდაშვილი მ., გოგიძე მ., ლიდერობა და გუნდური მუშაობა ბიზნეს-პროცესების მართვაში, ჟ. "სოციალური ეკონომიკა - 21 საუკუნის პრობლემები", 2014, 6.
10. ნორთქაუზი პ., ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, თბ., 2010.
11. ქიტიაშვილი ა., ლიდერობა და გუნდის მართვა, თბ., 2013.
12. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013.
13. Уитмор Джон. Внутренняя сила лидера Коучинг как метод управления персоналом. 3-е изд. М. 2015.
14. Harvard Business Review 10 лучших статей. Лидерство. Ведущий мировой деловой журнал. 2017.

## LEADERSHIP IN MANAGEMENT SYSTEM

**TAMARI DEVIDZE**

*assistant professor of GTU*

*E-mail: tamari.devidze@mail.ru,*

**GIORGI SHOSHITASHVILI**

*a student of doctoral studies in GTU*

*E-mail: g.shoshitashvili@yahoo.com*

### Summary

In all eras intelligent people were thinking on the issue why some people are more successful, healthy and rich and what kind of characteristics do they have with which they achieve fast success. Observations on leaders have showed that they have similar characteristics and skills.

Examination of leadership, as sum of traits is actual even nowadays. Working on this theory started with the point that researchers were trying to find out "Great People's" typical traits and only then researchers started examination of influence of situation and surroundings on leadership. Nowadays this approach has returned to significance of personal traits of effective leadership.

The goal of management and leadership is reaching more achievements with people. Management relies on sanctions while leadership relies on faith and encouragement of people for achieving success.