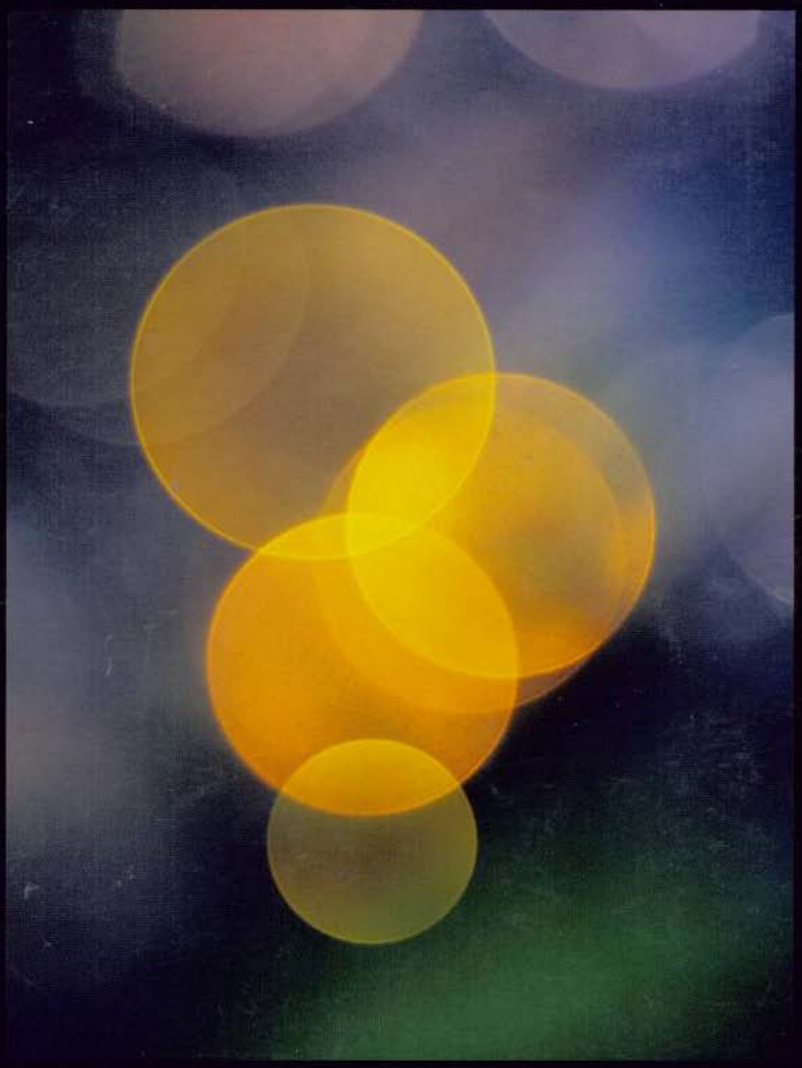
LEADERSHIP

THEORY AND PRACTICE | FIFTH EDITION



PETER G. NORTHOUSE

ლიდერობა

თეორია და პრაქტიკა მეხუთე გამოცემა

პიტერ გ. ნორთჰაუზი
დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი

SAGE
ლოს ანჯელესი / ლონდონი / ნიუ დელი
სინგაპური/ ვაშინგტონი

© 2010 საავტორო უფლება ეკუთვნის SAGE Publications, Inc.

ყველა უფლება დაცულია. დაუშვებელია წიგნის რეპროდუქცია ან გამოყენება რაიმე ფორმით ან საშუალებით, იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური, დაუშვებელია ფოტოასლების გადაღება, ჩაწერა ან ინფორმაციის შენახვის და მიღების სხვა სისტემის გამოყენება, თუ ამის შესახებ არ არსებობს გამომცემლის წერილობითი ნებართვა.

ინფორმაცია გამომცემლის შესახებ:

SAGE publications, Inc
2455 Teller Road
Thousand Oaks,
California 91320
Email: order@sagepub.com

Sage Publications india Pvt. Ltd.
B 1/11 Mohan Cooperative
Industrial Area
Mathura Road, New Delhi 110044
India

SAGE publications Ltd.
1Oliver's Yard
55 City Road
London, ECIY ISP
United Kingdom

SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
33 Pekin Street # 02-01
Far East Square
Singapore 048763

დაბეჭდილია ამერიკის შეერთებულ შტატებში

კონგრესის ბიბლიოთეკის პუბლიკაციების კატალოგიზირების მონაცემები

პიტერ გაი ნორთჰაუზი.

ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა/ პიტერ გ. ნორთჰაუზი. მე-5 გამოცემა.

მოიცავს ბიბლიოგრაფიას და ინდექსს

ISBN 978-1-4129-7488-2 (pbk)
1. ლიდერობა 2. ლიდერობა-სიტუაციური მაგალითები 1. სახელწოდება

HM1261. N67 2010

303. 3'4-dc22 2009025522

10 11 12 13 10 9 8 7 6 5 4 3 2

მთავარი რედაქტორი:	ლიზა შოუ
რედაქტორის ასისტენტი:	მარი ენ ვეილი
პროექტის რედაქტორი:	სარა კ.კესენბერი
სტილის რედაქტორი:	ალისონ ჰოუფი
დამკაბადონებელი:	შპს. C&A Digitals
კორექტორი:	ვიკი რიდ-კასტრო
ინდექსი:	მოლი ჰოლი
ყდის დიზაინი:	გეილ ბუშმანი
მარკეტინგის მენეჯერი	კრისტი ჟილბო

ამ მასალის მომზადება შესაძლებელი გახდა ამერიკელი ხალხის კეთილი ნებითა და აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს მხარდაჭერით. მასალის შინაარსზე პასუხისმგებელია კემონიკს ინთერნეშენალი ინკ. და ლოს ანჯელესის უნივერსიტეტი კალიფორნიაში, და იგი არ წარმოადგენს აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსა ან აშშ მთავრობის აზრს. ეს მასალა ითარგმნა და დაიბეჭდა აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს განათლების მართვის პროექტის ფარგლებში, რომელიც ხორციელდება საქართველოს განათლების და მეცნიერების სამინისტროსა და ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტთან ერთად.

წიგნის პირველ ქართულენოვან გამოცემაზე მუშაობდნენ:

გამოცემის რედაქტორები:

ნინო ჩუბინიძე nchubinidze@gem.ge; nino_chubinidze@hotmail.com.
მედეა კაკაჩია mkakachia@usaid.gov

მთარგმნელი:

სოფიო გორგოძე sophiagorgodze@gmail.com

თარგმანის რედატორი:

ქეთინო დუმბაძე kndumbadze@gmail.com

შინაარსის რედაქტორი:

თამუნა ბრეგვაძე tamar_bregvadze@iliauni.edu.ge
მაია ბიწაძე maia_bitsadze@iliuni.edu.ge

გრაფიკული დიზაინი და ფორმატირება:

გიორგი ალექსიძე georgealeksidze@hotmail.com
ნინო ესებუა nino.esebua.1@iliauni.edu.ge

სარჩევი

წინასიტყვაობა 14
აღსანიშნავი დეტალები 14
აუდიტორია 15
სამადლობელი სიტყვა 16

თავი 1: შესავალი 18
ლიდერობის განმარტება 18
ლიდერობის კონცეპტუალიზაციის გზები 19
დეფინიცია და მისი კომპონენტები 19
ლიდერობის აღწერა 20
ლიდერობა, როგორც თვისება და როგორც პროცესი 21
თანამდებობრივი და აღიარებული ლიდერობა 22
ლიდერობა და ძალაუფლება 23
ლიდერობა და იძულება 25
ლიდერობა და მართვა 25
სახელმძღვანელოს სტრუქტურა 27
შეჯამება 27
იბლიოგრაფია 29

თავი 2: ლიდერობა, როგორც თვისება 31
თეორიის აღწერა 31
Iნტელექტი 35
თვითრწმენა 35
გამბედაობა/შეუპოვრობა 35
პატიოსნება 35
სოციალურობა 36
ხუთფაქტორიანი პიროვნული მოდელი და ლიდერობა 36
ემოციური ინტელექტი 37
როგორ მუშაობს ლიდერობის, როგორც თვისების თეორია 38
ძლიერი მხარეები 39
კრიტიკა 39
პრაქტიკაში გამოყენება 41
სიტუაციური მაგალითები 41
სიტუაციური მაგალითი 2.1. კვლევის დეპარტამენტის ახალი დირექტორის შერჩევა 41
სიტუაციური მაგალითი 2.2. ბიზნესის საოცარი შემობრუნება 42
სიტუაციური მაგალითი 2.3. ბანკის რესტრუქტურიზაცია 44
ლიდერობის შეფასების ინსტრუმენტი 45
ლიდერობის თვისებების კითხვარი 45
შეჯამება 47
იბლიოგრაფია 48

თავი 3: ლიდერობა, როგორც უნარ-ჩვევები 50
ლიდერობა, როგორც უნარ-ჩვევები 50
თეორიის აღწერა 50
სამი მთავარი უნარ-ჩვევა 50
ტექნიკური უნარ-ჩვევები 51
ადამიანური უნარ-ჩვევები 51
კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები 53

სამი უნარ-ჩვევის მიდგომის შეჯამება 53
უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ლიდერობის მოდელი 53
კომპეტენციები 55
ინდივიდუალური მახასიათებლები 58
ლიდერობის შედეგები 59
კარიერული გამოცდილება 60
გარემოს გავლენა 61
უნარ-ჩვევების მოდელის შეფასება 62
როგორ მუშაობს ლიდერობის, როგორც უნარ-ჩვევების თეორია? 62
ძლიერი მხარეები 63
რიტიკა 64
პრაქტიკაში გამოყენება 64
სიტუაციური მაგალითი 65
სიტუაციური მაგალითი 3.1. დაძაბულობა კვლევის ჯგუფში 65
სიტუაციური მაგალითი 3.2. ცვლილება ლეინტენანტ პოლკოვნიკი ადამსის ცხოვრებაში 66
სიტუაციური მაგალითი 3.3. ენდის წარმატების საიდუმლო 69
ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი 70
უნარ-ჩვევების კითხვარი 71
შეჯამება 72
ბიბლიოგრაფია 73

თავი 4: ლიდერობა, როგორც სტილი 75
მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევები ოჰაიოს კვლევები 76
Blake და Mouton-ის მართვის (ლიდერობის) ჩარჩო 77
კლუბის მენეჯმენტი (1,9) 78
სუსტი მენეჯმენტი (1,1) 79
როგორ მუშაობს ლიდერობის, როგორც სტილის მიდგომა? 82
ძლიერი მხარეები 83
კრიტიკა 84
პრაქტიკაში გამოყენება 84
სიტუაციური მაგალითები 85
სიტუაციური მაგალითი 4.1. პირველად სამწყობრო სწავლების სერჟანტის როლში 85
სიტუაციური მაგალითი 4.2. წახემსება დაუჯდომლად 86
სიტუაციური მაგალითი 4.3. დეპარტამენტის გამოცოცხლება 87
ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი 88
ლიდერობის სტილის კითხვარი 88
ქულების მინიჭება 89
შეჯამება 90
იბლიოგრაფია 91

თავი 5: ლიდერობის სიტუაციური მიდგომა 93
აღწერა 93
ლიდერობის სტილი 94
განვითარების დონეები 96
როგორ მუშაობს სიტუაციური მიდგომა? 97
ძლიერი მხარეები 98
რიტიკა 99
პრაქტიკაში გამოყენება 101
სიტუაციური მაგალითები 102
სიტუაციური მაგალითი 5.1. რომელ სტილს ვიყენებ? 102

სიტუაციური მაგალითი 5.2. რატომ არ გვისმენენ? 104
სიტუაციური მაგალითი 5.3. როგორ გავაგებინოთ ჩვენი გზავნილი სხვებს 105
ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი 106
სიტუაციური ლიდერობა 108
შეჯამება 112
იბლიოგრაფია 113

თავი 6: დამოკიდებულების თეორია 114
აღწერა 114
ლიდერობის სტილი 114
სიტუაციური ცვლადები 114
როგორ მუშაობს დამოკიდებულების თეორია? 116
ძლიერი მხარეები 117
რიტიკა 118
პრაქტიკაში გამოყენება 120
სიტუაციური მაგალითები 120
სიტუაციური მაგალითი 6.1. სტუდენტების საბჭო კონტროლს აღარ ექვემდებარება 120
სიტუაციური მაგალითი 6.2. მასწავლებელს ცუდ დღეში აგდებენ 121
სიტუაციური მაგალითი 6.3. რა შეეფერება ლიდერს ყველაზე მეტად? 121
ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი 122
ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის საზომი 123
შეჯამება 124
იბლიოგრაფია 125

თავი 7: მიზნის მიღწევის გზის თეორია 127
აღწერა 127
ლიდერთა ქცევის ტიპები 127
დირექტიული ლიდერობა 127
მხარდაჭერითი ლიდერობა 128
მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობა 129
თანამშრომელთა მახასიათებლები 129
საქმის მახასიათებლები 130
როგორ მუშაობს მიზნის მიღწევის გზის თეორია? 131
ძლიერი მხარეები 132
კრიტიკა 133
გამოყენება 134
სიტუაციური მაგალითები 135
სიტუაციური მაგალითი 7.1. სამი ცვლა, სამი ზედამხედველი 135
სიტუაციური მაგალითი 7.2. ზოგს დირექტივა, ზოგსაც მხარდაჭერა 137
სიტუაციური მაგალითი 7.3. სხვადასხვა დონის მარათონის მორბენლები 138
ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი 139
მიზნის მისაღწევი გზის კითხვარი 140
შეჯამება 142
ბიბლიოგრაფია 143

თავი 8: ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორია 145
ადრეული კვლევები 145
მოგვიანებით ჩატარებული კვლევები 148
„ლიდერობის დანერგვა" 150
როგორ მუშაობს ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორია? 152
ძლიერი მხარეები 153
კრიტიკა 154
პრაქტიკაში გამოყენება 156
სიტუაციური მაგალითები 157
სიტუაციური მაგალითი 8.1. მისი გუნდი საუკეთესო დავალებებს იღებს 157
სიტუაციური მაგალითი 8.2. დაუღალავი შრომა სამართლიანობისთვის 158
სიტუაციური მაგალითი 8.3. დამატებითი პასუხისმგებლობების აღება 160
ლიდერობის ინსტრუმენტი 161
LMX7 კითხვარი 162
შეჯამება 164
იბლიოგრაფია 166

თავი 9: ტრანსფორმაციული ლიდერობა 167
აღწერა 167
ტრანსფორმაციული ლიდერობის განსაზღვრება 167
ტრანსფორმაციული ლიდერობა და ქარიზმა 168
ტრანსფორმაციული ლიდერობის მოდელი 170
ტრანსფორმაციული ლიდერობის ფაქტორები 171
ტრანზაქციული ლიდერობის ფაქტორები 175
ლიდერობის არარსებობა 176
სხვა ტრანსფორმაციული ხედვები 177
როგორ მუშაობს ტრანსფორმაციული მიდგომა? 179
ძლიერი მხარეები 180
კრიტიკა 181
პრაქტიკაში გამოყენება 183
სიტუაციური მაგალითები 184
სიტუაციური მაგალითი 9.1. ხედვა, რომელმაც კრახი განიცადა 184
სიტუაციური მაგალითი 9.2. სტუდენტები გათხრებზე 185
სიტუაციური მაგალითი 9.3. სამაგალითო კვლევითი ცენტრის მისეული ხედვა 187
შეჯამება 190
იბლიოგრაფია 191

თავი 10: ავთენტური ლიდერობა 194
ავთენტური ლიდერობის განსაზღვრება 194
ინტრაპერსონალური განსაზღვრება 195
განსაზღვრება განვითარების პერსპექტივიდან 195
ინტერპერსონალური განსაზღვრება 196
ავთენტური ლიდერობის მიდგომები 196
პრაქტიკული მიდგომები 196
თეორიული მიდგომა 202

როგორ მუშაობს ავთენტური ლიდერობის თეორია? 206
ძლიერი მხარეები 207
რიტიკა 208
ამოყენება 209
სიტუაციური მაგალითები 209
სიტუაციური მაგალითი 10.1. ნამდვილად ვარ თუ არა ლიდერი? 209
სიტუაციური მაგალითი 10.2. მთებს გადავდგამთ განათლებისა და მშვიდობისათვის 212
სიტუაციური მაგალითი 10.3. პირველი ლედი სურვილის საწინააღმდეგოდ 215
ლიდერობის ინსტრუმენტი 217
ავთენტური ლიდერობის თვით-შეფასების კითხვარი 218
შეჯამება 219
იბლიოგრაფია 221

თავი 11: გუნდის ლიდერობა სუზან კოგლერ ჰილი 223
აღწერა 223
გუნდური ლიდერობის მოდელი 225
ლიდერის გადაწვეტილებები 228
ლიდერის ქმედებები 231
გუნდის ეფექტურობა 234
როგორ მუშაობს გუნდის ლიდიერობის მოდელი? 239
ძლიერი მხარეები 240
რიტიკა 241
პრაქტიკაში გამოყენება 243
სიტუაციური მაგალითები 243
სიტუაციური მაგალითი 11.1. არის თუ არა ეს ვირტუალური გუნდი შრომისუნარიანი? 244
სიტუაციური მაგალითი 11.2. განხილვებში ისინი დომინირებდნენ 245
სიტუაციური მაგალითი 11.3. ხმაურიანი დასაწყისი და იმედგამაცრუებელი დასასრული 245
ლიდერობის ინსტრუმენტი 246
გუნდის წარმატების და კოლაბორაციული გუნდის ლიდერის კითხვარი 248
შეჯამება 249
იბლიოგრაფია 250

თავი 12: ფსიქოდინამიური მიდგომა, ერნესტ ლ. სტეჩი 252
აღწერა 252
Eric Berne და ტრანზაქციული ანალიზი 254
ზიგმუნდ ფროიდი და პიროვნების ტიპები 259
სოციალური ხასიათი და ცვლილება ლიდერობის პერსპექტივაში 261
კარლ იუნგი და პიროვნების ტიპები 263
ფუნცქიები და პრეფერენციები 264
ექსტრავერსია და ინტროვერსია 264
შეგრძნებები და ინტუიცია 265
აზროვნება და გრძნობა 265
განსჯა და აღქმა 266
ფსიქოლოგიური ტიპები და ლიდერობა 266
თექვსმეტი ფსიქოლოგიური ტიპი და ლიდერობა 268
მიმდევრებთან ურთიერთობა 269

როგორ მუშაობს ფსიქოდინამიური მიდგომა? 270
ძლიერი მხარეები 271
რიტიკა 272
სიტუაციური მაგალითები 273
სიტუაციური მაგალითი 12.1. ის არ განეკუთვნება იმ ტიპს, ვისაც საერთო სურათის დანახვა შეუძლია 273
სიტუაციური მაგალითი 12.2. თანამშრომელთა შეხვედრებზე წამოჭრილი პრობლემები 274
სიტუაციური მაგალითი 12.3. მოულოდნელი რეაქციები 275
ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი 276
ფსიქოდინამიური მიდგომის კითხვარი 276
შეჯამება 278
ბიბლიოგრაფია 278

თავი 13: ქალები და ლიდერობა, კრისტალ ლ. ჰოიტი 280
აღწერა 280
გენდერი და ლიდერობის სტილები 281
გენდერი და ლიდერობის ეფექტურობა 282
მინის ჭერი ლაბირინთად გადაიქცა 282
ლიდერობის ლაბირინთის არსებობის დასაბუთება 282
რატომ უნდა დავძლიოთ ბარიერები 283
ლაბირინთის გააზრება 284
ნავიგაცია ლაბირინთში 291
ძლიერი მხარეები 293
კრიტიკა 294
გამოყენება 295
სიტუაციური მაგალითები 296
სიტუაციური მაგალითი 13.1. „მინის ჭერი" 296
სიტუაციური მაგალითი13.2. ინკლუზიისა და დამაჯერებლობის ნაკლებობა 297
სიტუაციური მაგალითი 13.3. ორსულობა - სამსახურებრივი სტატუსის ბარიერი 298
ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი 299
გენდერისა და ლიდერის იმპლიციტური ასოციაციები 299
შეჯამება 301
იბლიოგრაფია 303

თავი 14: კულტურა და ლიდერობა 310
აღწერა 310
კულტურის განსაზღვრება 311
ეთნოცენტრიზმი 311
ცრურწმენა 312
კულტურის განზომილებები 313
გაურკვევლობის არიდება 314
ინსტიტუციური კოლექტივიზმი 314
ჯგუფის კოლექტივიზმი 315
გენდერული ეგალიტარიზმი 315
ასერტიულობა (თავდაჯერებულობა) 315
მომავალზე ორიენტაცია 315
საქმიანობაზე ორიენტირებულობა 315
ადამიანზე ორიენტაცია 315
მსოფლიო კულტურის კლასტერები 316

კლასტერების მახასიათებლები 316
ინგლისურენოვანი ქვეყნები 318
კონფუციანური აზია 318
აღმოსავლეთ ევროპა 319
გერმანულენოვანი ევროპა 319
ლათინური ამერიკა 319
ლათინური ევროპა 319
ახლო აღმოსავლეთი 320
ჩრდილოეთ ევროპა 320
სამხრეთ აზია 320
სუბ-საჰარას აფრიკა 320
ლიდერული ქცევა და კულტურის კლასტერები 321
აღმოსავლეთ ევროპის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა 322
ლათინური ამერიკის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა 322
ლათინური ევროპის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა 323
კონფუციანური აზიის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა 323
ჩრდილოეთ ევროპის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა 325
სუბ-საჰარას აფრიკის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა 326
სამხრეთ აზიის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა 327
გერმანულენოვანი ევროპის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა 327
ლიდერობის თვისებები, რომლებიც ზოგადად სასურველი, ან არასასურველია 329
ძლიერი მხარეები 331
კრიტიკა 332
პრაქტიკაში გამოყენება 333
სიტუაციური მაგალითები 334
სიტუაციური მაგალითი 14.1. დაძაბული სამსახური 334
სიტუაციური მაგალითი 14.2. სპეციალური ფინანსირება 335
სიტუაციური მაგალითი 14.3. ვისია ეს ლათინოამერიკული ცენტრი? 337
ლიდერობის ინსტრუმენტი 339
კულტურის განზომილებების კითხვარი 340
შეჯამება 343
იბლიოგრაფია 346

თავი 15: ლიდერობის ეთიკა 347
აღწერა 347
ეთიკის განსაზღვრება 348
ეთიკის თეორიები 348
ეთიკის ცენტრალური როლი ლიდერობაში 351
Heifetz-ის შეხედულება ეთიკურ ლიდერობაზე 352
Burns-ის შეხედულება ეთიკურ ლიდერობაზე 353
Greenleaf-ის შეხედულება ეთიკურ ლიდერობაზე 353
ეთიკური ლიდერობის პრინციპები 355
ეთიკური ლიდერები პატივს სცემენ სხვა ადამიანებს 355
ეთიკური ლიდერები სხვებს ემსახურებიან 356
ეთიკური ლიდერები სამართლიანები არიან 357
ეთიკური ლიდერები პატიოსნებით გამოირჩევიან 359
ეთიკური ლიდერები თემს აყალიბებენ 360
ძლიერი მხარეები 361

კრიტიკა 362
პრაქტიკაში გამოყენება 362
სიტუაციური მაგალითები 363
სიტუაციური მაგალითი 15.1. კომპანიას გაუჭირდა ნაღდი ფულის ნაკლებობის გამო 363
სიტუაციური მაგალითი 15.2. რამდენად უსაფრთხოა უსაფრთხოების ზომები? 364
სიტუაციური მაგალითი 15.3. წინადადების გადახედვა 366
ლიდერობის ინსტრუმენტი 367
ლიდერის ღირსების აღქმის სკალა 368
შეჯამება 370
ბიბლიოგრაფია 371

ეძღვნება ლორელს, სკოტს, ლიზას და მედისონს

წინასიტყვაობა

წინამდებარე სახელმძღვანელოს მეხუთე გამოცემა – *ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა* - მიზნად ისახავს ერთმანეთთან დაახლოვოს ლიდერობასთან დაკავშირებული ზედმეტად გამარტივებული და პოპულარული მიდგომები უფრო აბსტრაქტულ, თეორიულ მიდგომებთან. წინა გამოცემების მსგავსად, ამ გამოცემაშიც განხილულია ლიდერობის სხვადასხვა თეორიები. განსაკუთრებით ყურადღება ეთმობა იმას, თუ როგორ გამოიყენება ეს თეორიები პრაქტიკაში ამა თუ იმ ორგანიზაციაში. ზოგადად, ჩვენი მიზანია გამოვიკვლიოთ როგორ შეიძლება თეორია დაეხმაროს ლიდერებს პრაქტიკაში.
განახლებულ გამოცემაში შესულია ერთი ახალი თავი სახელწოდებით „ავთენტური ლიდერობა", რომელიც ავთენტური ლიდერობის ბუნებას და მის საფუძვლებს ეხება. ავთენტური ლიდერობა განხილულია როგორც პრაქტიკულ, ასევე თეორიულ ჭრილში. გარდა ამისა, ამ თავში განიხილება ავთენტური ლიდერობის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე შემოთავაზებულია თვითშეფასების კითხვარი, რომ თავად შეაფასოთ საკუთარი ავთენტური ლიდერობის ხარისხი. თავის ბოლოში მოცემულია სამი სიტუაციური ამოცანა იმ ადამიანების შესახებ, რომლებიც ავთენტური ლიდერების მაგალითები არიან.
მიუხედავად იმისა, რომ ამ გამოცემაში წინა გამოცემიდან ბევრი რამ არის შენარჩუნებული, იგი განვრცობილია და ბოლოდროინდელი კვლევების შედეგებსაც მოიცავს. დამატებულია სქემები და ცხრილები, პრაქტიკაში განხორციელებული ლიდერობის მაგალითები, განვრცობილია ზოგიერთი განხილვა ლიდერობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე, მათ შორის პოზიტიური ფსიქოლოგიური შესაძლებლობები და ლიდერობა, ინტერაქციული სოციალური ხასიათი და ლიდერობა და ქალთა ლიდერობა. ფორმატი ამ გამოცემაშიც იგივეა –წინა გამოცემების მსგავსად, ამ სახელმძღვანელოს ძირითადი მიზანიც ლიდერობის სხვადასხვა მიდგომებზე ცოდნის გაღრმავებაა.

აღსანიშნავი დეტალები

მიუხედავად იმისა, რომ ტექსტში გაანალიზებულია ლიდერობასთან დაკავშირებული მრავალრიცხოვანი კვლევა, გაღებულია განსაკუთრებული ძალისხმევა მათ გასაგებად, მოკლედ და საინტერესოდ წარმოსადგენად. წიგნის რეცენზენტები აქცენტს აკეთებენ იმაზე, რომ ტექსტის სიძლიერე მის სიმარტივეშია. წერის სტილის გარდა, წიგნს მომხმარებლისთვის უფრო გასაგებს და მარტივად გამოსაყენებელს ხდის შემდეგი დეტალები:

- ყველა თავს ერთნაირი ფორმატი აქვს: იგი ჯერ თეორიას განიხილავს და შემდეგ მის პრაქტიკაში გამოყენებას.

- ყველა თავში მოცემულია განხილული თეორიის სიძლიერე და მისი კრიტიკა, რაც მკითხველს ეხმარება თავად განსაზღვროს თითოეული თეორიის ღირსებები.

- თითოეულ თავს ახლავს სექცია, სადაც საუბარია თეორიების პრაქტიკულ ასპექტებზე და იმაზე, თუ როგორ შეიძლება მისი გამოყენება ორგანიზაციებში დღევანდელ დღეს.

- თითოეულ თავში სამი სიტუაციური მაგალითია მოყვანილი, რომლებიც ლიდერობასთან დაკავშირებული საკითხებისა და დილემების ილუსტრირებას უწყობს ხელს. სიტუაციურ მაგალითს მოჰყვება სააზროვნო შეკითხვები, რომლებიც მკითხველს სიტუაციის ინტერპრეტაციაში ეხმარება.

- თითოეულ თავში მოცემულია თვითშეფასების კითხვარი, რაც მკითხველს ეხმარება მოცემული მიდგომა დაუკავშიროს ლიდერობის მისეულ სტილს მისთვის ნაცნობ სიტუაციაში.

- სქემები და ცხრილები თეორიის შინაარსის ილუსტრირებას ახდენს და იდეებს უფრო მეტ შინაარს სძენენ.

ამ შესაძლებლობების პარალელურად, ტექსტი შინაარსით დატვირთულია, თუმცა გასაგები და პრაქტიკული.

აუდიტორია

წიგნში მოცემულია ლიდერობის თეორიების სიღრმისეული ანალიზი და თეორიების პრაქტიკულად გამოყენება არსებულ რეალობაში. აქედან გამომდინარე, იგი განკუთვნილია როგორც ბაკალავრიატის, ასევე პოსტ-ბაკალავრიატის სტუდენტებისათვის, რომლებიც შეისწავლიან მენეჯმენტს, ლიდერობას, ბიზნესს, განათლების ლიდერობას, საჯარო ადმინისტრირებას, ჯანდაცვას, სოციალურ მუშაკთა საქმიანობას, კრიმინალურ სამართალს, ინდუსტრიულ და ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიას, კომუნიკაციას, რელიგიას, მეურნეობას, პოლიტიკურ და სამხედრო მეცნიერებებს. იგი გამოიყენება მათი ტრენინგისა და განვითარებისთვის. სახელმძღვანელო შეიძლება გამოვიყენოთ, როგორც დამატებითი საკითხავი მასალა ძირითადი კურსებისათვის ორგანიზაციულ ქცევაში ან, როგორც შესავალი კურსი, ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრებისთვის. ასევე, ეს სახელმძღვანელო სასარგებლო იქნება სტუდენტთა აქტივობებისათვის, უწყვეტი განათლების, სამსახურებრივი ტრენინგის თუ ლიდერობასთან დაკავშირებული სხვა პროგრამისათვის.

კურსის ინსტრუქტორის რესურსები

კურსის ინსტრუქტორის რესურსები მოცემულია წიგნის თანხმლები ვებ გვერდის სექციაში, რომელიც კოდური სიტყვითაა დაცული. რესურსებში შედის PowerPoint პრეზენტაციები თითოეული თავისთვის, სადისკუსიო კითხვები, ვიდეო რესურსების ჩამონათვალი და რეკომენდებული აქტივობები ამა თუ იმ თავისთვის და მთლიანად კურსისათვის.

აქვეა კითხვარების ამოსაბეჭდად გამზადებული PDF ვერსიები, რომლებიც შეუძლიათ ამობეჭდონ და კლასში დაარიგონ. ასევე საუბარია, როგორ გამოიყენონ სოციალური მედია წიგნის მეხუთე გამოცემასთან ერთად, მოცემულია ინსტრუქციები თუ როგორ შექმნან ბლოგები, ვიკი და ტვიტერი და შემოთავაზებულია სხვადასხვა სადისკუსიო თემები ამ ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით. საიტი შეგიძლიათ იხილოთ ამ მისამართზე: www.sagepub.com/northouse5e

ტესტური დავალებების საცავი

ტესტური დავალებების საცავი და დიპლომი კომპიუტერიზებული ტესტირების პროგრამულ უზრუნველყოფასთან ერთად ხელმისაწვდომია კომპაქტ დისკზე. ტესტური დავალებების ვორდის ფაილები კოდური სიტყვით დაცულ ვებგვერდზეა. დავალებები მოიცავს, როგორც არჩევით პასუხიან ასევე სწორი/მცდარი ფორმატის კითხვებს. ეს დავალებები მასალის გაგების ხარისხს ამოწმებს. მოკლე პასუხიანი და ესეს ტიპის დავალებები კი სტუდენტებისგან მასალის კონკრეტულ სიტუაციებთან მისადაგებას მოითხოვს.

სტუდენტების რესურსები

მასალის უკეთ დაუფლებისათვის საჭირო რესურსები მოცემულია წიგნის თანმხლებ ვებგვერდის სექციაში, რომელიც კოდური სიტყვით არ არის დაცული. რესურსებში შედის სასწავლო ტესტები, ინტერნეტ სავარჯიშოები, ჟურნალ SAGE-ის სტატიები შესაბამისი სადისკუსიო კითხვებით და სხვა დამხმარე სასწავლო მასალა. რესურსები მოცემულია შემდეგ ვებგვერდზე: www.sagegroup.com/northouse5e

სამადლობელი სიტყვა

წინამდებარე სახელმძღვანელოს “ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა” მეხუთე გამოცემაში, პირდაპირ თუ არაპირდაპირ, ბევრმა ადამიანმა შეიტანა წვლილი. უპირველეს ყოვლისა მინდა გამოვხატო ჩემი მადლიერება ჩემი რედაქტორის ალ ბრუკნერის მიმართ, რომელიც ამ სახელმძღვანელოს გამოცემამდე გარდაიცვალა. ალი პროექტის სულისჩამდგმელი იყო წლების განმავლობაში. ჩვენ ის ძალიან დაგვაკლდება.
მადლობა მინდა გადავუხადო გამომცემლობა SAGE publication –ის თანამშრომლებს, მათ შორის ჩემს ახალ რედაქტორს, ლიზა შოუს, ამ პროცესში მათი მხარდაჭერისა და გამხნევებისთვის. როგორც ყოველთვის, განსაკუთრებულ მადლობას იმსახურებს მერი ენ ვეილი, რომლის დაუღალავმა შრომამ და ხელმძღვანელობამ მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრა ამ გამოცემის ხარისხი და წარმატება. მადლობას ვუხდი სტილის რედაქტორს ალისონ ჰოუფს და პროექტის უფროს რედაქტორს სარა კესენბერის. თითოეულმა ზემოხსენებულმა ადამიანმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა სახელმძღვანელოს მეხუთე გამოცემაში.

სახელმძღვანელოს გულდასმით განხილვისათვის მადლობას ვუხდი:

რ. სტივენ დანიელსი, კალიფორნიის უნივერსიტეტი, ბეიკერსფილდი

ჯონ დაგანი, ლოიოლას უნივერსიტეტი ჩიკაგო

დევიდ ფლემინგი, კლემსონის უნივერსიტეტი

ნორმან მინტლი, რეჯენტის უნივერსიტეტი

მაიკლ ფიჯენი, საიმონ ფრეიზერის უნივერსიტეტი

დევიდ ბ. სზაბლა, ჯორჯ ვაშინგტონის უნივერსიტეტი

ფილიპ მ. ტომპსონი, ემორის უნივერსიტეტი

დნიკა ჯ. ტრავისი, ტეხასის უნივერსიტეტი ოსტენში

კურუვილა ზახარია, ოჰაიოს უნივერსიტეტი

მათი კრიტიკა უმნიშვნელოვანესი იყო სახელმძღვანელოს დახვეწისა და მისი გათანამედროვების პროცესში.

განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია ლორელ ნორთჰაუზი, მარი ლი და ჯოან კმენტა მათი სამაგალითო რედაქტირებისა და ზოგადად პროექტის მიმდინარეობის პროცესში მხარდაჭერისათვის. ამ ადამიანების დახმარების გარეშე ეს გამოცემა ვერ შედგებოდა.

და ბოლოს, მინდა მადლობა გადავუხადო ჩემს სტუდენტებს, რომელთაც მთელი ამ წლების გამმავლობაში ვასწავლიდი. მათმა მუდმივმა უკუკავშირმა საშუალება მომცა უფრო ნათელი გამეხადა ჩემი მოსაზრებები ლიდერობასთან დაკავშირებით და მიბიძგა მარტივად წარმომეჩინა ლიდერობის თეორიები მათი პრაქტიკაში აღწერის გზით.

თავი I

შესავალი

ლიდერობა განსაკუთრებით ღირებული და იშვიათი რამ არის. 13 წლის განმავლობაში, მას შემდეგ, რაც ეს წიგნი გამოიცა, საზოგადოების ინტერესი ლიდერობის არსისადმი სულ უფრო და უფრო იზრდება. ადამიანები კვლავ უსვამენ ერთმანეთს ერთ კითხვას: რა აქცევს პიროვნებას კარგ ლიდერად? ინდივიდებს სურთ მიიღონ უფრო მეტი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ გახდნენ ეფექტური ლიდერები. შედეგად, წიგნის მაღაზიის თაროები გავსებულია წიგნებით ლიდერობაზე და ათასგვარ რჩევებზე, თუ როგორ გახდე კარგი ლიდერი. ბევრს სჯერა, რომ ლიდერობა საკუთარი, პირადი, სოციალური თუ პროფესიული ცხოვრების გაუმჯობესების გზაა. კორპორაციებიც ლიდერ ადამიანებს ეძებენ, რადგან სჯერათ, რომ მათ ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებული აქტივები მოაქვთ და აუმჯობესებენ ორგანიზაციის მდგომარეობას. ყოველივე ამის შედეგად, აკადემიურმა დაწესებულებებმა ლიდერობის შემსწავლელი პროგრამების შექმნა დაიწყეს.

გარდა ამისა, ლიდერობის ცნებამ მკვლევარების ყურადღებაც მიიპყრო. ლიდერობის პროცესის კომპლექსურობის აღსაწერად უამრავი სამეცნიერო კვლევაა ჩატარებული (მაგ. Antonakis, Cianciolo, &Sternberg, 2004; Bass, 1990; Bryman, 1992; Gardner, 1990; Hickman, 1998; Mumford, 2006, Rost 1991). ზოგიერთი მკვლევარი ლიდერობას ხასიათის თვისებად, სხვები კი ინფორმაციის დამუშავების ან ურთიერთობების პერსპექტივიდან განიხილავს. ლიდერობა ბევრ სხვადასხვა კონტექსტში არის შესწავლილი, პატარა ჯგუფებში, თერაპევტულ ჯგუფებში თუ დიდ ორგანიზაციებში, როგორც თვისობრივი, ასევე რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით. ამ კვლევების შედეგებიდან გამომდინარე, ვიღებთ სურათს, რომელიც გაცილებით დახვეწილი და კომპლექსურია, ვიდრე ლიდერობის შესახებ დაწერილ პოპულარულ წიგნებში მოცემული გამარტივებული ხედვა.

ეს სახელმძღვანელო ლიდერობას აღიქვამს როგორც კომპლექსურ პროცესს, რომელსაც მრავალი განზომილება აქვს. იგი სიღრმისეულად აღწერს ლიდერობის ბევრ სხვადასხვა მიდგომას.

ჩვენ ყურადღებას ვამახვილებთ იმაზე, თუ როგორ შეიძლება ლიდერობის თეორიის პრაქტიკაში გამოყენება.

ლიდერობის განმარტება

„ლიდერობა არის...” ამ წინადადების დამთავრება ბევრნაირად შეიძლება. როგორც ერთ-ერთი ავტორი Stogdill (1974, გვ.7) აღწერს ლიდერობის კვლევის მიმოხილვაში, *დემოკრატიის, სიყვარულის თუ მშვიდობის* განმარტებების მსგავსად, *ლიდერობის* იმდენივე განმარტება არსებობს, რამდენ ადამიანსაც უცდია მისი განსაზღვრების შემოთავაზება. მიუხედავად იმისა, რომ თითოეულმა ჩვენგანმა ინტუიციურად იცის, თუ რა დგას ამ სიტყვების უკან, სხვადასხვა ადამიანებისათვის სიტყვებს შეიძლება სხვადასხვა მნიშვნელობა ჰქონდეს. როგორც კი ვცდით ლიდერობის განმარტებას, აღმოვაჩენთ, რომ ლიდერობას ძალიან ბევრი მნიშვნელობა აქვს.

ლიდერობის კონცეპტუალიზაციის გზები

ლიდერობის განზომილებების განსასაზღვრად გასული 60 წლის განმავლობაში, კლასიფიცირების 65 სისტემა შემუშავდა (Fleishman et al., 1991). ერთ-ერთი ასეთი კლასიფიცირების სისტემა, რომელიც ჩვენს დისკუსიას პირდაპირ ეხმიანება, არის შემდეგი ავტორის შემოთავაზებული სქემა: Bass (1990, გვ. 11-12) . ის ამბობს, რომ ზოგიერთი დეფინიციით ლიდერობა განიხილება, როგორც*ჯგუფური პროცესის ფოკუსი.* ამ ხედვით, ლიდერი არის ჯგუფში ცვლილების და აქტიურობის ცენტრში და ჯგუფის ნება-სურვილს განასახიერებს. სხვა დეფინიციები განსაზღვრავს ლიდერობას *პიროვნული პერსპექტივიდან,* რომლის მიხედვითაც ლიდერობა არის განსაკუთრებული თვისებების კომბინაცია, რომელიც ზოგიერთ ინდივიდს გააჩნია. ეს თვისებები საშუალებას აძლევს ამ ინდივიდებს, სტიმული მისცენ სხვებს გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად. ლიდერობის სხვა განმარტებები მას წარმოგვიდგენს, როგორც *ქცევის* აქტს –იმას, რასაც ლიდერი აკეთებს ჯგუფში ცვლილებების განსახორციელებლად.

ზოგიერთი ლიდერობას *ძალაუფლების* ჭრილში განიხილავს, რომელიც ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის არსებობს. ამ თვალთახედვით, ლიდერებს გააჩნიათ ძალაუფლება, რასაც სხვების შეცვლის მიზნით იყენებენ. სხვები ლიდერობას განიხილავენ, როგორც *ტრანსფორმაციის* პროცესს, რომელიც მის მიმდევრებს აკეთებინებს უფრო მეტს, ვიდრე მათგან არის მოსალოდნელი. და ბოლოს, ზოგიერთი მკვლევარი ლიდერობას *უნარების* პერსპექტივიდან განიხილავს. ეს ხედვა აქცენტს აკეთებს იმ შესაძლებლობებზე (ცოდნასა და უნარებზე), რაც საჭიროა ეფექტური ლიდერობისათვის.

დეფინიცია და მისი კომპონენტები

მიუხედავად მრავალი განმარტებისა, შეიძლება გამოვყოთ კონკრეტული კომპონენტები, რომლებიც უმნიშვნელოვანესია ლიდერობისთვის: ა) ლიდერობა არის პროცესი, ბ) ლიდერობა მოიცავს გავლენას, გ) ლიდერობა ჩნდება ჯგუფში, დ) ლიდერობა მოიცავს საერთო მიზნებს. ამ კომპონენტებზე დაყრდნობით, ტექსტში ლიდერობის შემდეგ განმარტებას გამოვიყენებთ:

> *ლიდერობა* არის პროცესი, რომელშიც ინდივიდი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე საერთო მიზნის მისაღწევად.

ლიდერობის, როგორც *პროცესის* განმარტება, ნიშნავს, რომ ის არც თვისებაა და არც მახასითებელი. ეს არის პერსონალური ინტერაქცია, რომელსაც ადგილი აქვს ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის. *პროცესი* გულისხმობს, რომ ლიდერი გავლენას ახდენს მის მიმდევრებზე და. ამასთანავე. ექცევა მიმდევრების გავლენის ქვეშ. ლიდერობა არის არა ცალმხრივი, არამედ ინტერაქციული მოვლენა. როდესაც ლიდერობა ამგვარადაა განსაზღვრული, იგი ყველასთვის ხელმისაწვდომი ხდება. იგი აღარ არის შეზღუდული და დამოკიდებული მხოლოდ ჯგუფში ფორმალურად დანიშნულ ლიდერზე.

ლიდერობა მოიცავს *გავლენას.* აქ იგულისხმება თუ როგორ ახდენს ლიდერი გავლენას მის მიმდევრებზე. გავლენა ლიდერობის განუყოფელი ნაწილია. ამის გარეშე ლიდერობა არ არსებობს.

ლიდერობა თავს იჩენს *ჯგუფებში.* ჯგუფები გახლავთ ის კონტექსტი, რომელშიც ლიდერობა ხორციელდება. ლიდერობა მოიცავს გავლენის მოხდენას იმ ინდივიდთა

ჯგუფებზე, რომლებსაც საერთო მიზანი ამოძრავებთ. ეს შეიძლება პატარა, სპეციალური ამოცანისთვის შეკრებილი ჯგუფი იყოს, ან თემის წარმომადგენელთა ჯგუფი, ან დიდი ჯგუფი, რომელიც მთელ ორგანიზაციას წარმოადგენს. ლიდერობა გულისხმობს ერთი ინდივიდის გავლენას სხვა ინდივიდთა ჯგუფებზე საერთო მიზნის მისაღწევად. სხვები (ჯგუფი) საჭიროა იმისათვის, რომ გაჩნდეს ლიდერი. ლიდერობის პროგრამები, რომლებიც ასწავლიან ადამიანებს ლიდერობა გაუწიონ საკუთარ თავს, არ ითვლება იმ ტიპის ლიდერობად, რომელსაც ჩვენ განვიხილავთ.

ლიდერობა მოიცავს *საერთო მიზნებს.* ლიდერები მათ ენერგიას იმ ინდივიდებისკენ მიმართავენ, რომლებიც ცდილობენ რაღაცის ერთობლივად მიღწევას. ანუ ლიდერს და მიმდევრებს საერთო მიზანი ამოძრავებთ. საერთო მიზანი ლიდერს ეთიკურ ელფერსაც აძლევს, რადგან იგი ხაზს უსვამს, რომ არსებობს საჭიროება, რომ ლიდერმა მიმდევრებთან ერთად იმუშაოს საერთო მიზნის მისაღწევად. რადგან მიზანი საერთოა, ნაკლები შანსია იმისა, რომ ლიდერმა მიმდევრებს რაიმე დააძალოს ან არაეთიკურად მოექცეს მათ. ეს ასევე ზრდის იმის შანსებს, რომ ლიდერები და მისი მიმდევრები საერთო სასარგებლო საქმისათვის იბრძოლებენ (Rost, 1991).

ამ სახელმძღვანელოში, ის ადამიანები, რომლებიც ლიდერობას ახორციელებენ იწოდებიან *ლიდერებად*, ხოლო ის ადამიანები, ვისკენაც მიმართულია ლიდერობა, იწოდებიან *მიმდევრებად.* ლიდერებიც და მიმდევრებიც ლიდერობის პროცესში არიან ჩართულნი, ლიდერებს მიმდევრები სჭირდებათ, მიმდევრებს კი ლიდერები (Burns, 1978; Heller & Van Till, 1983; Hollander, 1992; Jago, 1982). მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერებს და მიმდევრებს მჭიდრო კავშირი აერთიანებთ, სწორედ ლიდერი გახლავთ ამ კავშირის დამყარების ინიციატორი, იგი უყრის საფუძველს საერთო კომუნიკაციას და ზოგადად, ის ზიდავს ურთიერთობის შენარჩუნების ტვირთს.

ჩვენი განხილვებისას, ყურადღება მიექცევა როგორც მიმდევრებთან, ასევე ლიდერებთან დაკავშირებულ საკითხებს. ლიდერებს აკისრიათ ეთიკური პასუხისმგებლობა იზრუნონ მათი მიმდევრების საჭიროებებზე და სატკივარზე. როგორც Burns (1978) აღნიშნავს, იმ ძალაუფლებისა და მნიშვნელობის გამო, რომელიც ლიდერებს ლიდერისა და მიმდევრების ურთიერთობაში ენიჭებათ, ლიდერობასთან დაკავშირებული დისკუსიები ზოგჯერ ელიტურად განიხილება. ლიდერები არაფრით არიან მიმდევრებზე უკეთესები, ლიდერები და მიმდევრები ერთმანეთთან კონტექსტში (Hollander, 1992) და კოლექტიურად (Burns, 1978) უნდა განიხილებოდნენ. ისინი ლიდერობაში ერთად არიან ჩართულნი და ერთი მონეტის ორ მხარეს წარმოადგენენ (Rost, 1991).

ლიდერობის აღწერა

განსაზღვრებასთან ერთად, მნიშვნელოვანია განვიხილოთ კიდევ რამდენიმე საკითხი, რომელიც ლიდერობის ბუნებას ეხება. მომდევნო სექციაში, ჩვენ განვიხილავთ თუ რით განსხვავდება ლიდერობა, როგორც თვისება, ლიდერობისაგან, როგორც პროცესისაგან; ასევე, რით განსხვავდება თანამდებობრივი ლიდერობა აღიარებული ლიდერობისგან. ასევე, რა განასხვავებს ლიდერობას ძალაუფლების, იძულების და მართვის ცნებებისგან.

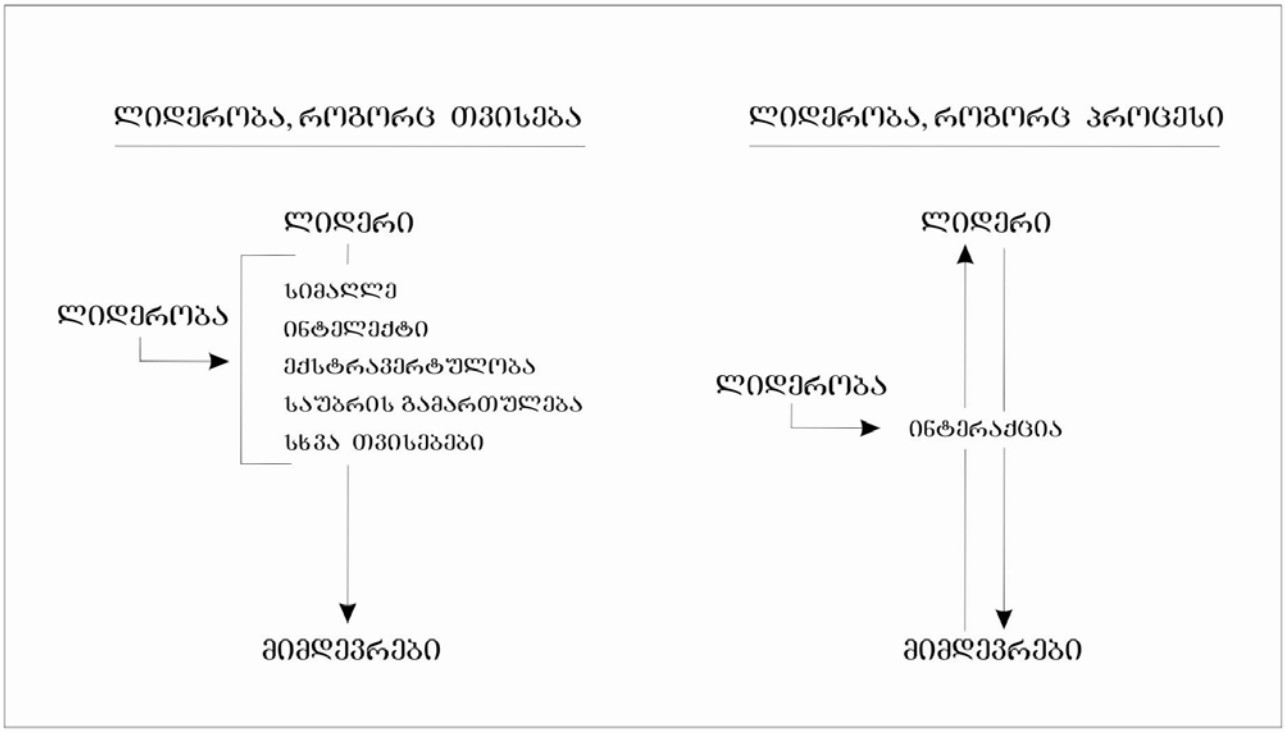
ლიდერობა, როგორც თვისება და როგორც პროცესი

ჩვენ ყველას მოგვისმენია ასეთი წინადადებები, „ის ლიდერად დაიბადა” ან „ეს ქალბატონი ბუნებით ლიდერია”. ასეთ წინადადებებს ძირითადად იმ ადამიანებისაგან გაიგონებთ, რომელთაც ლიდერობა ადამიანის თვისებად მიაჩნიათ. ამგვარი ხედვის მიხედვით, ზოგიერთი ადამიანი ლიდერის თვისებებით იბადება და სწორედ ეს განასხვავებს მას სხვა ადამიანებისგან. ეს თვისებები მოიცავს ფიზიკურ ფაქტორს (მაგ. სიმაღლე), პიროვნულ ფაქტორს (მაგ. ექსტრავერტულობა), და სხვა მახასიათებლებს (მაგ. ინტელექტი და საუბრის გამართულობა; Bryman, 1992). მეორე თავში, ჩვენ განვიხილავთ კვლევებს, რომლებიც მსგავს პიროვნულ თვისებებს ეხება.

ლიდერობის, როგორც თვისების განსაზღვრა, მნიშვნელოვნად განსხვავდება ლიდერობის, როგორც პროცესის განმარტებისაგან (იხ. სქემა 1.1.) ლიდერობა როგორც თვისება, გულისხმობს იმ მახასიათებელს ან მახასიათებლებს, რომლებიც სხვადასხვა ხარისხით აქვს სხვადასხვა ადამიანს (Jargo, 1982). ეს იმას ნიშნავს, რომ ამგვარი მახასიათებლები, ყველას არ აქვს და შესაბამისად ლიდერები მხოლოდ ის ადამიანები არიან, ვისაც ამის განსაკუთრებული, თანდაყოლილი ტალანტი აქვთ.

ლიდერობა, როგორც პროცესი, გულისხმობს, რომ ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია გახდეს ლიდერი. ლიდერობა არის მოვლენა, რომელიც ლიდერებისა და მიმდევრების ურთიერთობების კონტექსტში იბადება. ლიდერობა, როგორც პროცესი, ლიდერების ქმედებებში შეიძლება დავინახოთ და შევისწავლოთ (Jargo, 1982). ლიდერობის, როგორც პროცესის განმარტება, შესაბამისობაშია იმ განსაზღვრებასთან, რაც ამ თავში შემოგთავაზეთ.

სქემა 1.1
განსხვავებული ხედვებილიდერობასტან დაკავშირებით



თანამდებობრივი და აღიარებული ლიდერობა

ზოგიერთი ადამიანი ლიდერია ორგანიზაციაში მისი ფორმალური სტატუსიდან გამომდინარე, მაგრამ ზოგიერთი ლიდერი ხდება იმ დამოკიდებულების გამო, რასაც ჯგუფის წევრები იჩენენ მის მიმართ. ეს ლიდერობის ორი ყველაზე გავრცელებული ტიპია და მათ თანამდებობრივ და აღიარებულ ლიდერობას ვუწოდებთ. ლიდერობას, რომელიც ორგანიზაციაში გარკვეულ თანამდებობაზე დანიშვნით არის გამოწვეული თანამდებობრივ ლიდერობას ვუწოდებთ. ჯგუფის ხელმძღვანელები, ქარხნის მენეჯერები, განყოფილების უფროსები, დირექტორები და ადმინისტრატორები თანამდებობრივი ლიდერების მაგალითებია.

მიუხედავად ამისა, ადამიანი, რომელსაც ნიშნავენ ლიდერ პოზიციაზე, ყოველთვის ვერ ხდება რეალური ლიდერი. როდესაც სხვები ადამიანს განიხილავენ როგორც ჯგუფის ან ორგანიზაციის ყველაზე გავლენიან წევრს, მისი ოფიციალური სტატუსის მიუხედავად, ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს აღიარებულ ლიდერობასთან. ამ გზით, ადამიანი მაშინ ხდება ლიდერი, როცა ორგანიზაციაში ან ჯგუფში ადამიანები მხარს უჭერენ და იღებენ მის ქცევას. ამ ტიპის ლიდერობა მის ოფიციალურ პოზიციაზე არ არის დამოკიდებული; იგი ჩნდება გარკვეული პერიოდის შემდეგ კომუნიკაციის და ურთიერთობის შედეგად. წარმატებული ლიდერის აღიარებისთვის საჭირო საკომუნიკაციო ქცევა მოიცავს: *ვერბალურ ჩართულობას, ინფორმირებულობას, სხვა ადამიანების აზრებისადმი ინტერესს, ახალი იდეების ინიცირებას და პრინციპულობას, მაგრამ არა ჯიუტობას* (Fisher, 1974).

საკომუნიკაციო ქცევის გარდა მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ლიდერის აღიარებაში დიდ როლს თამაშობს ინდივიდუალური ხასიათის შტრიხები. მაგალითად, შემდეგი ავტორების თანახმად - Smith and Foti (1998), გარკვეული თვისებები, გამოკითხულ 160 ვაჟ სტუდენტს შორის, ასოცირდებოდა აღიარებულ ლიდერობასთან. ინდივიდები, რომლებიც ურთიერთობაში შედარებით დომინანტური, უფრო ჭკვიანი და თვითდაჯერებული, (საკუთარ ეფექტურობაში) დარწმუნებული იყვნენ, უფრო ხშირად სახელდებოდნენ ლიდერებად სხვა გამოკითხულთა მხრიდან. გაურკვეველია იგივე შეიძლებაა ითქვას თუ არა ქალ სტუდენტებზეც. თუმცა ავტორები აღნიშნავენ, რომ ეს სამი თვისება ზოგადად ყველა აღარებულ ლიდერს ახასიათებს.

აღიარებულ ლიდერობაზე შეძლება ასევე მოახდინოს გავლენა გენდერულად მიკერძოებულმა ხედვამ. კვლევაში, რომელშიც 40-მა ორივე სქესის სტუდენტმა მიიღო მონაწილეობა, Watson და Hoffman (2004) აღნიშნავენ, რომ ქალები, რომელთაც სთხოვეს დაერწმუნებითან მათი ჯგუფის წევრები მიეღოთ გარკვეული გადაწყვეტილებები, იმავე სიხშირით აღწევდნენ წარმატებას, როგორითაც კაცები, რომელთაც იდენტური ინსტრუქციები მისცეს. მიუხედავად იმისა, რომ ქალები თანაბრად გავლენიანი ლიდერები იყვნენ მათ ჯგუფებში, მათი ლიდერობის რეიტინგი უფრო დაბალი იყო, ვიდრე კაცების. გარდა ამისა, რეიტინგის მიხედვით ეს გავლენიანი ქალები ნაკლებად იმსახურებდნენ საერთო მოწონებას, ვიდრე კაცები. ეს შედეგები გვიჩვენებს, რომ ზოგიერთ კონტექსტში ქალების ლიდერებად აღიარებასთან დაკავშირებით ბარიერები ისევ არსებობს.

ლიდერობის ორიგინალურ ხედვას გვთავაზობს სოციალური იდენტობის თეორია (Hogg, 2001). ამ ხედვის მიხედვით, ლიდერობის აღიარება ხდება მაშინ, როცა ადამიანი ერგება ჯგუფის, როგორც ერთი მთლიანობის იდენტობას. დროთა განმავლობაში ჯგუფი ვითარდება და შესაბამისად ვითარდება ჯგუფის პროტოტიპიც. ინდივიდები ჯგუფში ლიდერად გამოიკვეთებიან, როცა ისინი ყველაზე მეტად ემსგავსებიან ამ ჯგუფის პროტოტიპს. პროტოტიპთან მსგავსება ლიდერებს მომხიბლავს ხდის ჯგუფისათვის და მათ გავლენასაც ამკვიდრებს.

მომდევნო თავებში ჩვენ განვიხილავთ როგორც თანამდებობრივე, ასევე აღიარებულ ლიდერობას. ორივე შემთხვევაში ინდივიდი არის ლიდერი, თანამდებობით ერგო მას ეს როლი თუ აღიარება მოიპოვა. ამ წიგნში განხილულია ლიდერობის პროცესი, რომელიც მაშინ ხდება, როცა ნებისმიერი ინდივიდი გავლენას ახდენს ჯგუფის წევრებზე საერთო მიზნის მისაღწევად.

ლიდერობა და ძალაუფლება

ძალაუფლების ცნება ლიდერობასთან იმდენადაა კავშირში, რამდენადაც წარმოადგენს იგი გავლენის მოხდენის პროცესის ნაწილს. ძალაუფლება არის გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა ან პოტენციალი. ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ რომ, ადამიანებს აქვთ ძალაუფლება, როდესაც მათ შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ სხვების რწმენაზე, დამოკიდებულებაზე და საქციელზე. მაგალითად, მინისტრები, ექიმები, მწვრთნელები და მასწავლებლები ის ადამიანები არიან, ვისაც ჩვენზე გავლენის მოხდენის პოტენციალი აქვთ. როცა ამ გავლენას იყენებენ, ისინი ძალაუფლებას იყენებენ, რითაც ცდილობენ რაღაც შეცვალონ ჩვენში.
ყველაზე ცნობილი კვლევა სოციალური ძალაუფლების საფუძვლებზე French და Raven-ის (1959) მიერ ჩატარდა. თავიათ ნაშრომში ისინი ძალაუფლებას განიხილავენ ორმხრივი ურთიერთობის ჭრილში, რომელიც მოიცავს ადამიანს, რომელიც გავლენას ახდენს და რომელზეც გავლენას ახდენენ. ავტორებმა, ძალაუფლების ხუთი ძირითადი საფუძველი გამოყვეს: აღიარება, ექსპერტობა, ლეგიტიმურობა, დაჯილდოების შესაძლებლობა და დასჯის შესაძლებლობა (ცხრილი 1.1). ძალაუფლების თითოეული ზემოთ ჩამოთვლილი საფუძველი ზრდის ლიდერის შესაძლებლობას გავლენა იქონიოს სხვების დამოკიდებულებებზე, ღირებულებებსა თუ ქცევაზე.

ცხრილი 1.1 ძალაუფლების ხუთი საფუძველი

რეფერენტული/აღიარებული ძალაუფლება დამოკიდებულია მიმდევრების მიერ ლიდერის იდენტიფიკაციასა და მის მოწონებაზე. მაგალითად, მასწავლებელი, რომელიც ბავშვებს ძალიან უყვართ, ფლობს ასეთ ძალაუფლებას.

ექსპერტული ძალაუფლება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აღიქვამენ მიმდევრები ლიდერის კომპეტენციებს. მაგალითად, გიდი, რომელსაც აქვს ცოდნა უცხო ქვეყნის შესახებ, ფლობს ექსპერტულ ძალაუფლებას.

ლეგიტიმური ძალაუფლება ასოცირდება ფორმალურ სამსახურებრივ სტატუსთან და ავტორიტეტთან. მაგალითად, მოსამართლე, რომელსაც სასამართლო დარბაზში განაჩენი გამოაქვს, ფლობს ლეგიტიმურ ძალაუფლებას.

დაჯილდოების ძალაუფლება აქვთ იმ ადამიანებს, ვისაც შეუძლია სხვებისთვის გარკვეული ჯილდოს დაწესება. ხელმძღვანელი, რომელიც განსაკუთრებით შრომისმოყვარე თანამშრომლებისთვის ჯილდოს აწესებს, ასეთ ძალაუფლებას ფლობს.

დასჯის/იძულების ძალაუფლება აქვთ იმ ადამიანებს, რომელთაც შუძლიათ სხვისი დასჯა. მაგალითად, მწვრთნელს, რომელიც მოთამაშეებს, რომლებმაც ვარჯიშზე დაიგვიანეს სკამზე დასვამს და აღარ ავარჯიშებს.

ცხრილი ადაპტირებულია. წყარო: “The bases of Social Power.” by J. R. French and B. Raven, 1962. in D. Cartwright (Ed.), Group Dynamics: Research and Theory (pp. 259-269). New York: Harper & Riw.

ორგანიზაციებში, ძირითადად ორი ტიპის ძალაუფლებას ვხვდებით, ესენია: პოზიციური ძალაუფლება და პიროვნული ძალაუფლება. პოზიციურ ძალაუფლებას ადამიანი მისი ოფიციალური პოზიციიდან გამომდინარე ფლობს. ეს არის გავლენის შესაძლებლობა, რომელსაც ლიდერი მიმდევრებთან შედარებით უფრო მაღალი სტატუსის გამო იძენს. ორგანიზაციაში ვიცე - პრეზიდენტებს და განყოფილების უფროსებს მათ მიერ დაკავებული თანამდებობებიდან გამომდინარე მეტი ძალაუფლება აქვთ ვიდრე სხვა თანამშრომლებს. პოზიციური ძალაუფლება მოიცავს, ლეგიტიმურ, დაჯილდოების და დასჯის/იძულების ძალაუფლებასაც (ცხრილი 1.2.).

პიროვნული ძალაუფლება არის გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა, რომელსაც ლიდერი იძენს, რადგან მიმდევრებს ის მოსწონთ და განსაკუთრებით მცოდნედ მიაჩნიათ. როცა ლიდერები ისეთ ქცევას ავლენენ, როგორიც მიმდევრებისთვის მნიშვნელვანია, ეს მათ ძალაუფლებას ანიჭებთ. მაგალითად, ზოგიერთი მენეჯერი ძალაუფლებას იმის გამო იძენს, რომ მის დამქვემდებარებულ ადამიანებს იგი მისაბაძ, სამაგალითო მენეჯერად მიაჩნიათ. სხვები კი იმის გამო, რომ მათ განსაკუთრებით კომპეტენტურად ან მზრუნველად თვლიან. ორივე შემთხვევაში, მენეჯერს ამ ძალაუფლებას სხვები ანიჭებენ, იმის მიხედვით, თუ როგორ აღიქვამენ მათ სხვებთან ურთიერთობაში. პიროვნული ძალაუფლება მოიცავს რეფერენტულ/აღიარებულ და ექსპერტულ ძალაუფლებას (ცხრილი 1.2).

ცხრილი 1.2 ძალაუფლების ტიპები და საფუძვლები

პოზიციური ძალაუფლება	**პიროვნული ძალაუფლება**
ლეგიტიმური	აღიარებული
დაჯილდოების	ექსპერტული
დასჯის/იძულების	

ლიდერობაზე საუბრისას, ლიდერებს არც თუ იშვიათად განიხილავენ როგორც ძალაუფლების მქონე ინდივიდებს, რომლებიც სხვებზე დომინირებენ. ასეთ შემთხვევებში, ძალაუფლებას განიხილავენ, როგორც იარაღს, რომელსაც ლიდერები საკუთარი მიზნების მისაღწევად იყენებენ. ამის საპირისპირო მოსაზრებას ავითარებს Burns (1978). იგი ძალაუფლებას ურთიერთობების ჭრილში განიხილავს. მისთვის ძალაუფლება არ არის საშუალება, რომელსაც ლიდერები თავისი მიზნების მისაღწევად იყენებენ. ძალაუფლება ჩნდება ურთიერთობებში და უნდა იქნას გამოყენებული როგორც ლიდერების, ასევე მიმდევრების მიერ მათი კოლექტიური მიზნების მისაღწევად.

ამ წიგნში, ლიდერობაზე საუბრისას, ძალაუფლებას განვიხილავთ ლიდერების და მიმდევრების ურთიერთობების ჭრილში და ყურადღებას გავამახვილებთ იმაზე, თუ როგორ მუშაობენ ლიდერები მიმდევრებთან ერთად საერთო მიზნების მისაღწევად.

ლიდერობა და იძულება

იძულების ძალაუფლება ლიდერების სპეციფიური ტიპის ძალაუფლებაა. იგი გულისხმობს ძალის გამოყენებით რაღაცის შეცვლის მცდელობას. სხვებზე გავლენის მოხდენას და მათ იძულებას, რომ გააკეთონ ის, რისი გაკეთებაც არ სურთ. ის შეიძლება ასევე გულისხმობდეს დასჯისა და წახალისების მექანიზმებით მანიპულირებას სამუშაო გარემოში. ხშირად შეიძლება საქმე გვქონდეს მუქარასთან ან მოსალოდნელ სასჯელთან. ლიდერები, რომლებიც მსგავს ძალაუფლებას იყენებდნენ იყვნენ: ადოლფ ჰიტლერი გერმანიაში, ჯიმ ჯონსი გუანაში, დავიდ კორეში ვაკოში (ტეხასი). ყველა მათგანი იყენებდა ძალაუფლებას იმისათვის, რომ მიმდევრებს ექსტრემალური ქცევა გამოევლინათ.
მნიშვნელოვანია, ერთმანეთისგან განვასხვავოთ ძალადობა და ლიდერობა, რადგან ეს საშუალებას მოგვცემს ლიდერობის მაგალითებიდან ცალკე გამოვყოთ ჰიტლერის, ჯონსის და კორეშის ქცევა. ჩვენს დისკუსიებში ადამიანები, რომლებიც ძალას მიმართავდნენ, არ განიხილებიან ლიდერობის იდეალურ მოდელებად. ჩვენი განმარტების მიხედვით, ლიდერები ის ადამიანები არიან, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინდივიდთა ჯგუფებზე საერთო მიზნის მისაღწევად. ლიდერები, რომლებიც იძულებას/დასჯას იყენებენ, თავიანთი მიზნის მიღწევაზე არიან ორიენტირებული და მათი მიმდევრების სურვილებით თუ საჭიროებებით იშვიათად ინტერესდებიან. დასჯის გამოყენება ეწინააღმდეგება მიმდევრებთან ერთად საერთო მიზნის მისაღწევად მუშაობის იდეას.

ლიდერობა და მართვა

ლიდერობა ბევრი რამით ჰგავს მართვას, მენეჯმენტს. ლიდერობა, ისევე როგორც მართვა, ლიდერობა მოიცავს გავლენასა და ადამიანებთან მუშაობას. ლიდერობა მიზნის ეფექტურად მიღწევისთვის ძალისხმევას გულისხმობს, იგივე ითქმის მენეჯმენტზეც. ზოგადად, მართვის ბევრი ფუნქცია იმ აქტივობებს ემთხვევა, რომლებიც ლიდერობის განმარტებისას ვახსენეთ.
თუმცა, ლიდერობა მართვისაგან განსხვავდება კიდეც. ლიდერობის შესწავლა არისტოტელეს დროიდან დაიწყო, მართვის კი, ინდუსტრიული საზოგადოების ჩამოყალიბებასთან ერთად, მეოცე საუკუნის დასაწყისში. მართვა საჭირო გახდა ორგანიზაციებში ქაოსის შესამცირებლად და მათი უფრო ეფექტური და ქმედითი მუშაობისათვის. მართვის მთავარი ფუნქციები გახდადაგეგმვა, ორგანიზება, კადრებით დაკომპლექტება და კოტროლი Fayol (1916). ეს ფუნქციები დღესაც მნიშვნელოვნად ითვლება მართვის სფეროში.
წიგნში, სადაც ლიდერობის და მართვის ფუნქციები იყო შედარებული Kotter (1990), ავტორი ამტკიცებს, რომ ლიდერის და მენეჯერის ფუქციები საკმაოდ განსხვავებულია (სქემა 1.2). მართვის ძირითადი ფუნქცია ორგანიზაციაში წესრიგის დამყარებაა, მაშინ, როცა ლიდერობის უმთავრესი ფუნქცია ცვლილების განხორციელება და მოძრაობისთვის საფუძვლის ჩაყრაა. მართვა წესრიგს და სტაბილურობას, ლიდერობა კი კონსტრუქციულ ცვლილებას ნიშნავს.

სქემა 1.2
მენეჯმენტისა და ლიდერობის ფუნქციები

მართვა წესრიგი და თანმიმდევრულობა	ლიდერობა ცვლილებები და მოძრაობა
დაგეგმვა და ბიუჯეტირება • სამოქმედო გეგმის გაწერა • განრიგის განსაზღვრა • რესურსების გამოყოფა	**მიმართულების მიცემა** • ხედვის ჩამოყალიბება • საერთო სურათის გამოკვეთა • სტრატეგიების განსაზღვრა
ორგანიზება და პერსონალით დაკომპლექტება • სტრუქტურის განსაზღვრა • თანამდებობებზე დანიშვნა • წესების და პროცედურების განსაზღვრა	**ადამიანის დარაზმვა** • მოზნების შესახებ ინფორმირება • საქმისადმი ერთგულების მოთხოვნა • გუნდებისა და კოალიციების ჩამოყალიბება
პრობლემები და პრობლემების გადაჭრა • სამოტივაციო სტრატეგიების შემუშავება • პრობლემების შემოქმედებითი გადაჭრა აღჭურვა • კორექციული ქმედება	**მოტივაცია და შთაგონება** • შტაგონება და ენერგიით დამუხტვა • პერსონალის ძალაუფლება • საჭიროებების დაკმაყოფილება

სქემა ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: A Force for Change: How Leadership Differs from Management (pp. 3-8). by J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press.

როგორც სქემაშია მოცემული, ლიდერობასთან დაკავშირებული ძირითადი საქმიანობა განსხვავდება მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობისაგან. მიუხედავად ამ განსხვავებებისა, ავტორი Kotter (1990 pp. 7-8) აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციის წარმატებისათვის აუცილებელია ლიდერობაც და მართვაც. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია კარგად იმართება, მაგრამ არ ჰყავს კარგი ლიდერი, სიტუაცია იქნება სულისშემხუთველი და ბიუროკრატიული. თუკი ორგანიზაციას ძლიერი ლიდერი ჰყავს, მაგრამ ამავე დროს ცუდი მენეჯმენტი აქვს, შედეგი შეიძლება აზრს მოკლებული იყოს, ან ცვლილებას არასწორი გეზი მიეცეს და იქცეს ცვლილებად მხოლოდ ცვლილებისათვის. ორგანიზაციების ეფექტურობისთვის ორივე საჭიროა, კომპეტენტური მართვა და უნარიანი ლიდერობა.

ბევრი მკვლევარი, ისევე, როგორც Kotter(1990), ამტკიცებს, რომ ლიდერობა და მართვა აბსოლუტურად განსხვავებული ცნებებია. მაგალითად Bennis და Nanus (1985) მათ შორის მნიშვნელოვან განსხვავებებს ხედავენ. *მართვა,* ნიშნავს შეასრულო გარკვეული საქმე და კარგად გაუძღვე რუტინას, მაშინ, როცა *ლიდერობა* გულისხმობს სხვებზე გავლენის მოხდენასა და ცვლილებებზე ხედვის ჩამოყალიბებას. ავტორებმა ეს განსხვავება გამოხატეს, მათ ცნობილ გამონათქვამში, რომელიც ხშირად ციტატად მოჰყავთ: „მმართველები არიან ადამიანები, რომლებიც კარგად აკეთებენ საქმეს, ლიდერები კი ადამიანები, რომლებიც კარგ საქმეს აკეთებენ" (გვ.221).

Rost (1991) ასევე განასხვავებს ამ ორ ცნებას. მისი აზრით, ლიდერობა არის მრავალი მიმართულებით გავლენის შემცველი ურთიერთობა, ხოლო მართვა – ერთი მიმართულებით განხორციელებული, ავტორიტეტზე დაფუძნებული ურთიერთობა. მაშინ, როცა ლიდერობა არის საერთო მიზნების დასახვის

ორმხრივი პროცესი, მართვა საქმიანობის კოორდინირებაა იმისათვის, რომ სამუშაო შესრულდეს. ლიდერები და მიმდევრები ერთად მუშაობენ რეალური ცვლილებებისათვის, მაშინ, როცა მმართველები და მათდამი დაქვემდებარებული ადამიანები ერთიანდებიან იმისათვის, რომ გაყიდონ საქონელი და სერვისები (Rost, 1991, გვ . 149-152).

Zaleznik (1997) უფრო შორს მიდის და ამბობს, რომ ლიდერები და მმართველები რეალურად სხვა და სხვა ტიპის ადამიანები არიან. მისი აზრით, მმართველები რეაგირებენ გარკვეულ მოვლენებზე და ურჩევნიათ სხვებთან ერთად იმუშაონ პრობლემების გადასაწყვეტად, მაგრამ ამ პროცესში ემოციურად ნაკლებად არიან ჩართულები. ისინი ცდილობენ, შეამცირონ არჩევანის შესაძლებლობა. მეორე მხრივ, ლიდერები საკმაოდ ემოციურად და აქტიურად არიან ჩართულები საქმეში. ისინი კი არ რეაგირებენ მოვლენებზე, არამედ თავად არიან მოვლენების სულისჩამდგმელი და ახალი იდეების წყარო. ისინი ცდილობენ არჩევანის გაფართოებას გრძელვადიანი პრობლემების გადასაჭრელად. ლიდერები ცვლიან ადამიანების წარმოდგენას იმაზე, თუ რისი გაკეთება არის შესაძლებელი და რისი - არა.

მიუხედავად იმისა, რომ მართვასა და ლიდერობას შორის განსხვავება აშკარაა, არის გადაკვეთებიც. როდესაც მმართველები ცდილობენ საკუთარი მიზნების მისაღწევად გავლენა მოახდინონ რაღაც ჯგუფზე, ისინი უკვე ლიდერობის პროცესში ერთვებიან. როდესაც ლიდერებს უხდებათ დაგეგმვა, ორგანიზება, პერსონალის შერჩევა და კონტროლი, ისინი რეალურად მმართველები ხდებიან. ორივე პროცესი მოიცავს რაღაც ჯგუფზე გავლენის მოხდენას საერთო მიზნის მისაღწევად. ამ სახელმძღვანელოში ჩვენ ლიდერობაზე გავაკეთებთ აქცენტს. ჩვენს მიერ მოყვანილ სიტუაციურ მაგალითებში, ჩვენ ლიდერებისა და მმართველების როლებს ერთნაირად განვიხილავთ და მათ შორის სხვაობას ხაზს არ გავუსვამთ.

სახელმძღვანელოს სტრუქტურა

სახელმძღვანელო გამოსაყენებელად მოსახერხებელია მკითხველისათვის. ის თეორიულ მასალას ეფუძნება, თუმცა, ძირითადად თეორიის პრაქტიკაში გამოყენების მაგალითებს გვიჩვენებს. ყველა თავს ერთნაირი ფორმატი აქვს. თავის პირველ ნაწილში საუბარია ლიდერობის თეორიაზე და სხვადასხვა კვლევებზე, რომლებიც ამ თეორიაში მოცემულ მიდგომას ეხმიანება. მეორე ნაწილში მოცემულია თეორიის შეფასება – მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა იმას, თუ რამდენად გვეხმარება ეს თეორია ზოგადად ლიდერობის პროცესის გაგებაში. შემდეგ, მოცემულია სიტუაციური მაგალითები, რათა კარგად გავიაზროთ, თუ როგორ შეიძლება ამ თეორიის გამოყენება ორგანიზაციებში. და ბოლოს, ყველა თავს ახლავს კითხვარი და იქვე საუბარია იმაზე, თუ როგორ ზომავს იგი მკითხველის ლიდერობის სტილს. თითოეულ თავს ახლავს დასკვნა და ბიბლიოგრაფია.

შეჯამება

ლიდერობა უნივერსალური თემაა. მასზე ბევრი დაწერილა პოპულარულ პრესაში და სამეცნიერო ლიტერატურაში. მიუხედავად ამისა, პრაქტიკოსებისათვის და მკვლევართათვის, რომლებიც ამ ფენომენის ბუნებას იკვლევენ, ლიდერობა ერთ-

ერთ ძირითად გამოწვევას წარმოადგენს. ლიდერობა მეტად ღირებული და ამასთან კომპლექსური მოვლენაა.
წლების განმავლობაში, ლიდერობა ბევრნაირად ყოფილა განმარტებული. თითქმის ყველა განმარტებაში ნახსენებია, რომ ლიდერობა არის გავლენის მოხდენის პროცესი, რომელიც ინდივიდთა ჯგუფებს ეხმარება საერთო მიზნის მიღწევაში. ამ წიგნში ლიდერობა განხილულია, როგორც პროცესი, სადაც ინდივიდი გავლენას ახდენს ინდივიდთა ჯგუფებზე საერთო მიზნის მისაღწევად.
რადგან ორივენი, ლიდერებიც და მიმდევრებიც ლიდერობის პროცესში არიან ჩართულნი, მნიშვნელოვანია განვიხილოთ ის საკითხები, რომლებიც არა მარტო ლიდერებს, არამედ მიმდევრებსაც ეხებათ. ლიდერები და მიმდევრები ერთმანეთთან მიმართებაში უნდა განვიხილოთ.
ადრინდელ კვლევებში, ლიდერობა ხშირად იყო მოხსენებული როგორც ხასიათის თვისება. ამ მიდგომის მიხედვით, ზოგიერთ ადამიანს ჩვენს საზოგადოებაში აქვს თანდაყოლილი თვისებები, რაც მათ ლიდერებად აქცევს. ასეთი ხედვით ლიდერობა მხოლოდ გამორჩეული, განსაკუთრებული ადამიანების ხვედრია. ამის საპირისპიროდ, სახელმძღვანელოში მოცემული ხედვის თანახმად, ლიდერობა შეიძლება ისწავლოს ნებისმიერმა ადამიანმა.
ლიდერობის ორი გავრცელებული ფორმა არსებობს, *თანამდებობრივი* და *აღიარებული* ლიდერობა. *თანამდებობრივი* ლიდერობა, ორგანიზაციაში ოფიციალური სტატუსიდან ან პოზიციიდან გამომდინარეობს, მაშინ, როცა *აღიარებული* ლიდერობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ იძენს ადამიანი სხვათა მხარდაჭერას. ლიდერობის პროცესში ჩართულია ორივე ტიპის ლიდერი.
ლიდერობასთანაა დაკავშირებული ძალაუფლების ცნება, გავლენის მოხდენის პოტენციალი. არსებობს ორი ძირითადი ტიპის ძალაუფლება: პოზიციური და პიროვნული. პოზიციური ძალაუფლება გავს თანამდებობრივ ლიდერობას. იგი ადამიანს ოფიციალური პოზიციიდან გამომდინარე აქვს და მოიცავს ლეგიტიმურ, დაჯილდოების და იძულების/დასჯის ძალაუფლებას. პიროვნული ძალაუფლება კი მიმდევრებისგან მოდის და რეფერენტულ/აღიარებულ და ექსპერტულ ძალაუფლებას მოიცავს. მიმდევრები ამ ძალაუფლებას ლიდერების სასარგებლოდ იყენებენ, რადგან მათ სჯერათ, რომ ლიდერები რაღაც ღირებულისთვის იბრძვიან. ძალაუფლების, როგორც ერთობლივი რესურსის აღქმა მნიშვნელოვანია, რადგან ის აჩვენებს, რომ მხოლოდ ლიდერები არ არიან ძალაუფლების ერთპიროვნული მფლობელები.
ლიდერობა და ადამიანების იძულება ერთი და იგივე რამ არ არის. იძულება მოიცავს მუქარას და დასჯას, რათა მიმდევრებმა რაიმე გააკეთონ ლიდერის სასარგებლოდ. იძულება ლიდერობის საპირისპირო რამ არის, რადგან ის არ არის პროცესი, რომელშიც ჩართული არიან მიმდევრები საერთო მიზნების მისაღწევად.
ლიდერობა და მართვა სხვადასხვა ცნებებია, თუმცა ზოგი რამ საერთოც აქვთ. მართვა/მენეჯმენტი ტრადიციულად დაგეგმვას, ორგანიზებას, პერსონალის შერჩევას და კონტროლს გულისხმობს, მაშინ, როცა ლიდერობა, ზოგადად გავლენის მოხდენის პროცესს მოიაზრებს. ზოგიერთი მკვლევარის თანახმად, მენეჯმენტი წესრიგისა და სტაბილურობის შექმნას ნიშნავს, ხოლო ლიდერობა - ადაპტაციასა და კონსტრუქციულ ცვლილებას. ზოგიერთი მკვლევარი უფრო შორს მიდის და აღნიშნავს, რომ ლიდერები და მმართველები სხვადასხვა ტიპის ადამიანები არიან. მმართველები მოვლენებზე რეაგირებენ და ნაკლებად არიან ემოციურად ჩართულები საქმეში, ლიდერები კი უფრო პროაქტიურები და ემოციურად უფრო დატვირთულები არიან. მათ შორის საერთო ის არის, რომ საერთო მიზნის მისაღწევად ორივე გავლენას ახდენს ინდივიდთა ჯგუფზე.
ამ სახელმძღვანელოში, ლიდერობას კომპლექსურ პროცესად განვიხილავთ. შესაბამისი ლიტერატურის მოშველიებით, ჩვენ განვიხილავთ ლიდერობის სხვადასხვა მიდგომებს და შევაფასებთ თუ როგორ გამოიყენება ისინი რეალობაში უკეთესი ლიდერობისთვის.

ბიბლიოგრაფია

Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J. (2004). Leadership: Past, present, future. In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-16). Thousand Oaks, CA: Sage

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free press

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper & Row.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations.* London:Sage.

Burns, J.M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Fayol, H. (1916). *General and industrial management.* London: Pitman.

Fisher, B. A. (1974). *Small group decision making: Communication and the group process.* New York: McGraw-Hill.

Fleishman, E, A., Mumford, m.D., Zaccaro, S. J., Levin, K.Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.

French, J. R., Jr., & Raven, B. (1959). The basis of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Gardner, J. W. (1990). *On Leadership.* New York: Free Press.

Heller, T., & Van Til, J. (1983). Leadership and Followership: Some summary propositions. *Journal of Applied Behavioral Science.* 18, 405-414.

Hickman, G. R. (Ed.). (1998). *Leading Organizations: Perspectives for a new era.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*,5, 184-200.

Hollander, E.P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly.* 3(1), 43-54.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), 315-336.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Leadership Quarterly*, 9 (2), 147-160.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free Press.

Watson, C., & Hoffman, L. R. (2004). The role of task-related behavior in the emergence of leaders. *Group and Organization Management.* 19 (6), 659-685.

Zaleznik, A. (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-68.

თავი 2

ლიდერობა, როგორც თვისება

თეორიის აღწერა

ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვა, მეოცე საუკუნეში ლიდერობის შესწავლის პირველ სისტემურ მცდელობას წარმოადგენდა. მე-20 საუკუნის დასაწყისში ცდილობდნენ დაედგინათ, რა თვისებების ადამიანი შეიძლება გამხდარიყო გამორჩეული ლიდერი. ამან საფუძველი ჩაუყარა „დიდი ადამიანის" თეორიებს, რადგან მკვლევარები კონცენტრირებულნი იყვნენ იმ თანდაყოლილ და შინაგან თვისებებზე, რაც დიდ სოციალურ, პოლიტიკურ თუ სამხედრო ლიდერებს ახასიათებდათ (მაგ. ეკატერინე დიდი, მაჰათმა განდი, ინდირა განდი, აბრაამ ლინკოლნი, ჟანა დარკი და ნაპოლეონ ბონაპარტი). მაშინ სჯეროდათ, რომ ადამიანები ამ თვისებებით იბადებოდნენ, და ისინი „დიდი" ადამიანები იყვნენ. ყველა კვლევაში იყო მცდელობა გამოეყოთ ის თვისებები, რაც ლიდერებს მიმდევრებისგან განასხვავებდა (Bass, 1990; Jago, 1982).

მე-20 საუკუნის შუა ხანებში, ზემოხსენებული მიდგომა ეჭვქვეშ დააყენა კვლევამ, რომლის მიხედვითაც ლიდერის თვისებები უნივერსალური არ გახლდათ. Stogdill – ის (1984) მიხედვით, უამრავი სიტუაციის განხილვის შედეგად, ვერ გამოიკვეთა რაიმე განსაკუთრებული ხასიათის თვისებები, რომლებიც ძირითადად ლიდერებს ახასიათებდათ და მათ ჩვეულებრივი ადამიანებისაგან განასხვავებდა. ინდივიდი, რომელსაც ჰქონდა გარკვეული თვისებები და ერთ სიტუაციაში გახლდათ ლიდერი, სხვა სიტუაციაში შეიძლება ლიდერი არ ყოფილიყო. ლიდერობის ცნება მკვლევარმა წარმოადგინა არა როგორც ხასიათის თვისება, არამედ როგორც ადამიანებს შორის ურთიერთობა სოციალურ გარემოში. მართალია, პიროვნულ თვისებებს მაინც დიდი მნიშვნელობა ენიჭებოდა, მაგრამ მკვლევარების თანახმად ეს თვისებები კონკრეტულ გარემოსთან მიმართებაში უნდა ყოფილიყო განხილული.

მიუხედავად კრიტიკისა, ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვამ დიდი ინტერესი გამოიწვია მკვლევარებს შორის. განსაკუთრებით იმან, თუ რა გავლენას ახდენდა ადამიანის თვისება მისი ლიდერობის სტილზე Bryman, (1992). მკვლევარების Lord, DeVader, და Alliger (1986) მიერ ჩატარებული ანალიზის შედეგად, აღმოჩნდა, რომ პიროვნული თვისებები მჭიდრო კავშირშია ადამიანის შეხედულებასთან ლიდერობაზე. Kirkpatrick and Lock-ის (1991) მიხედვით კი ეფექტური ლიდერები გარკვეული თვალსაზრისით გამორჩეული თვისებების მქონე ადამიანები არიან.

ლიდერობა, როგორც თვისება, ბოლო დროს საინტერესო გახდა იმ მკვლევარებისთვის, რომლებიც ხედვისმიერი ან ქარიზმატული ლიდერობით არიან დაინტერესებული (იხ. Bass, 1990; Bennis & Nanus, 1985; Nadler & Tushman, 1989; Zaccaro, 2007; Zaleznik, 1997). ქარიზმატული ლიდერობა საზოგადოების ყურადღების ცენტრში 2008 წელს ამერიკის პირველი აფრო-ამერიკელი პრეზიდენტის, ბარაკ ობამას არჩევის შემდეგ მოექცა, რომელიც სხვა თვისებებთან ერთად, საკმაოდ ქარიზმატული პიროვნებაა. კვლევაში, რომელიც შეისწავლიდა თუ რა განასხვავებს ქარიზმატულ ლიდერს არაქარიზმატული ლიდერისაგან, Jung და Sosik აღნიშნავენ, რომ ქარიზმატული ლიდერები ფლობენ თვითმონიტორინგის და შთაბეჭდილების მართვის თვისებებს, მოტივაციას სოციალური ძალაუფლების

მოპოვებისა და თვითრეალიზაციისათვის. მოკლედ რომ ვთქვათ, 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 ეფექტური ლიდერობისთვის პიროვნული თვისებების კრიტიკულ მნიშვნელობას.

მიუხედავად იმისა, რომ კვლევა ლიდერის თვისებების შესახებ მთელი მე-20 საუკუნე მიმდინარეობდა, მიდგომას ყველაზე კარგად Stogdill (1948, 1974) აღწერს თავის ორ კვლევაში. პირველ კვლევაში, გაანალიზებულია 124 კვლევა, რომელიც მანამდე, 1904-1947 წლებში იქნა ჩატარებული ამ საკითხებზე. მეორე კვლევაში გაანალიზებულია 163 კვლევა, რომლებიც 1948-1970 წლებში ჩატარდა. თითოეული ამ კვლევის მიმოხილვა, წარმოდგენას გვიქმნის, თუ როგორ უკავშირდება ინდივიდის თვისებები ლიდერობის პროცესს.

პირველ კვლევაში ავტორი განსაზღვრავდა თვისებების ჯგუფს, რომლებიც გარკვეული ინდივიდების ლიდერად გახდომას უკავშირდებოდა. დასკვნა ასეთი იყო, რომ საშუალო სტატისტიკური ლიდერი განსხვავდებოდა საშუალო სტატისტიკური ჯგუფის წევრისაგან რვა მახასიათებლით: ინტელექტი, სიფხიზლე, გამჭრიახობა, პასუხისმგებლობა, ინიციატივა, შეუპოვრობა, თვითრწმენა და სოციალურობა.

ამავე კვლევის მიხედვით, ინდივიდი არ ხდება ლიდერი მხოლოდ იმის გამო, რომ მას გარკვეული თვისებები გააჩნია. ლიდერთა თვისებები უნდა შეესაბამებოდეს იმ სიტუაციას და გარემოს, რომელშიც ისინი ფუნქციონირებენ. როგორც ზემოთ ავღნიშნეთ, ერთ კონკრეტულ გარემოსა და სიტუაციაში ლიდერები, შეიძლება სულაც არ იყვნენ ლიდერები სხვა სიტუაციაში. კვლევამ აჩვენა, რომ ლიდერობა არ შეიძლება იყოს პასიური მდგომარეობა, იგი ყალიბდება სამუშაო ურთიერთობებში ლიდერსა და ჯგუფის სხვა წევრებს შორის. ეს კვლევა გახდა ახალი მიდგომის დასაწყისი, რომელიც ლიდერობის ქცევებსა და ლიდერთა გარშემო არსებული სიტუაციების კვლევაზე იყო ორიენტირებული.

მეორე კვლევაში, რომელიც 1974 წელს გამოქვეყნდა, Stogdill აანალიზებს 163 ახალ კვლევას და მათ შედეგებს პირველი კვლევის შედეგებს ადარებს. ეს კვლევა უფრო დაბალანსებულია. პირველ კვლევაში ის აზრია გატარებული, რომ ლიდერობას ძირითადად სიტუაციური ფაქტორები განაპირობებს, მეორე კვლევაში კი ავტორი ავითარებს აზრს, რომ ლიდერობას როგორც პიროვნული, ასევე სიტუაციური ფაქტორები განსაზღვრავს. რეალურად, მეორე კვლევა დამაჯერებლობას მატებდა თვისებების თეორიას იმ ასპექტში, რომ ლიდერის პიროვნული თვისებები ლიდერობის განუყოფელი ნაწილია.

ისევე, როგორც პირველ კვლევაში, ავტორი, მეორე კვლევაშიც გამოყოფს თვისებებს, რომლებიც ლიდერობასთან ასოცირდება. საუბარია შემდეგ ათ თვისებაზე:

1. პასუხისმგებლობა და საქმის შესრულების სურვილი;
2. შეუპოვრობა და მხნეობა მიზნის მისაღწევად;
3. რისკიანობა და ორიგინალურობა პრობლემების გადაჭრისას;
4. ინიციატივის გამოჩენა სოციალურ სიტუაციებში;
5. თვითრწმენა და პიროვნული იდენტობის გრძნობა;
6. პასუხისმგებლობა საკუთარი გადაწყვეტილებებისა და საქმიანობის შედეგზე;

7. მზაობა მიიღო ინტერპერსონალური სტრესი;

8. იმედგაცრუებისა და გაჭიანურების ატანის მზაობა;

9. შესაძლებლობა გავლენა მოახდინო სხვა ადამიანების ქცევაზე;

10. მოცემული მიზნისათვის, სოციალური ინტერაქციის სისტემის სტრუქტურიზება.

მსგავსი კვლევა, Mann (1959) რომელიც მცირე ჯგუფებში ჩატარებული გამოკითხვების 1400-ზე მეტ შედეგს ეფუძნებოდა, ნაკლებად აკეთებდა აქცენტს სიტუაციურ ფაქტორებზე. ავტორი მიიჩნევდა, რომ თვისებების მიხედვით შესაძლო იყო ლიდერები არალიდერებსაგან გაგვერჩია. მან ლიდერის 6 თვისება გამოყო: ინტელექტი, მასკულინურობა, ადაპტაციის უნარი, დომინანტურობა, ექსტრავერტულობა და კონსერვატიზმი.
Mann (1959)-ის კვლევის მეტა-ანალიზის საშუალებითშეფასებისას აღმოჩნდა, რომ ინტელექტი, მასკულინურობა, და დომინანტურობა ის თვისებები იყო, რომლებსაც ინდივიდები ყველაზე ხშირად მიაწერდნენ ლიდერებს (Lord et al,(1986).. ავტორები ამტკიცებდნენ, რომ პიროვნული თვისებებით შესაძლებელია სხვადასხვა სიტუაციებში ლიდერები და არალიდერები გამოარჩიო.
ორივე კვლევა იმ პერიოდში ჩატარდა, როცა ამერიკის ისტორიაში მამაკაცი ლიდერების მაგალითები სჭარბობდა. მე-13 თავში, ჩვენ განვიხილავთ უფრო თანამედროვე კვლევებს, რომლებიც ქალ ლიდერებს და ზოგადად ლიდერობაში სქესის საკითხებს ეხება. იქვე ვისაუბრებთ იმაზე, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ისეთი თვისებები, როგორიცაა მასკულინურობა და დომინანტურობა ლიდერებისა და არალიდერების გასარჩევად.
კიდევ ერთ კვლევაში, რომელიც ლიდერობის თვისებების მნიშვნელობას უსვამს ხაზს, Kirkpatrick და Locke (1991, გვ. 59) აღნიშნავენ: „ერთმნიშვნელოვანია, რომ ლიდერები არ გვანან სხვა ადამიანებს". ადრინდელი კვლევების ანალიზის საფუძველზე, ავტორები მიიჩნევენ, რომ ლიდერებს შემდეგი 6 თვისება გამოარჩევთ: შემართება, მოტივაცია, პატიოსნება, თავდაჯერებულობა, კოგნიტური შესაძლებლობები და საქმის ცოდნა. მათი აზრით ადამიანები მსგავსი თვისებებით შეიძლება დაიბადონ ან ცხოვრების განმავლობაში შეიძინონ ისინი. ეს 6 თვისება, სწორედ ის თვისებებია, რაც ლიდერებს სჭირდებათ. ლიდერის თვისებები ადამიანებს ერთმანეთისგან განასხვავებს და შესაბამისად ეს განსხვავებები ლიდერობის პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია.
1990-იან წლებში, მკვლევარებმა დაიწყეს ლიდერის „სოციალურ ინტელექტთან" დაკავშირებული თვისებების კვლევა. საუბარია იმ თვისებებზე, რომლებიც საკუთარი და სხვების გრძნობების, საქციელის და ფიქრების გაგება-გააზრებას და შესაბამის მოქმედებას გულისხმობს. (Marlowe, 1986) . Zaccaro (2002) სოციალურ ინტელექტს ასე აღწერს: ისეთი უნარების ფლობა, როგორიცაა სოციალური ინფორმირებულობა, სოციალური ალღო, თვით-მონიტორინგი და სიტუაციიდან და სოციალური გარემოდან გამომდინარე საუკეთესო გამოსავლის არჩევის უნარი. რამდენიმე ემპირიული კვლევით დადასტურდა, რომ ეს თვისებები ეფექტური ლიდერობისთვის მეტად მნიშვნელოვანია.
Zaccaro, Kemp და Bader (2004) ამ თვისებებს ლიდერთა თვისებების იმ კატეგორიაში მოიაზრებენ, რომელიც მათი აზრით ლიდერთა მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია (იხ. ცხრილი 2.1).
2.1 ცხრილში მოცემულია ის თვისებები და მახასიათებლები, რომლებიც მკვლევარებმა ლიდერის თვისებებად მიიჩნიეს. ის კარგად აღწერს, თვისებების რამდენად ფართო სპექტრი უკავშირდება ლიდერობას. ცხრილში ასევე ნაჩვენებია თუ რამდენად რთულია გამოყო კონკრეტული თვისებები, რომლებიც

ლიდერებისთვისაა დამახასიათებელი. ზოგიერთი თვისება რამდენიმე კვლევაშია დასახელებული როგორც ლიდერთა თვისება, ზოგიერთი კი მხოლოდ ერთ ან ორ კვლევაში გვხვდება. მიუხედავად იმისა, რომ 2.1 ცხრილი დიდი სიზუსტით არ გამოირჩევა, ის გვიჩვენებს რა თვისებებია მიჩნეული ლიდერის მახასიათებლად უმეტეს კვლევებში.

ცხრილი 2.1 კვლევები ლიდერობის თვისებებსა და მახასიათებლებზე

Stogdill(1948)	Mann(1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, and Bader (2004
ინტელექტი	ინტელექტი	მიღწევა	ინტელექტი	შემართება	კოგნიტური შესაძლებლობები
სიფხიზლე	მამაკაცურობა	შეუპოვრობა	მასკულინურობა	მოტივაცია	ექსტროვერტულობა
გამჭრიახობა	ადაპტაციის უნარი	გამჭრიახობა	დომინანტურობა	პატიოსნება	სინდისი
პასუხისმგებლობა	დომინანტურობა	ინიციატივა		თავდაჯერებულობა	ემოციური სტაბილურობა
ინიციატივა	ექსტრავერტულობა	თვით-რწმენა		კოგნიტური შესაძლებლობები	ღიაობა
შეუპოვრობა	კონსერვატიზმი	პასუხისმგებლობა		საქმის ცოდნა	კეთილგანწყობა
თვით-რწმენა		თანამშრობლობითობა			მოტივაცია
სოციალურობა		ტოლერანტობა			სოციალური ინტელექტი
		გავლენა			თვით-მონიტორინგი
		სოციალურობა			ემოციური ინტელექტი
					პრობლემების გადაჭრა

და მაინც რა შეიძლება ითქვას კვლევებზე, რომლებიც განიხილავენ ლიდერობას, როგორც თვისებას? რა სარგებელი მოგვიტანა მთელი საუკუნის განმავლობაში ჩატარებულმა კვლევებმა? პასუხი, რეალურად წარმოადგენს თვისებების ვრცელ ჩამონათვალს, რომლებსაც ადამიანები, ან იმედოვნებენ, რომ ფლობენ ან სურთ რომ განივითარონ, რათა სხვების მიერ ლიდერებად იყვნენ აღქმულნი. ზოგიერთი ამ თვისებათაგანი, რომლებიც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, მოიცავს ინტელექტს, თვითრწმენას, გამბედაობას, პატიოსნებას და სოციალურობას (ცხრილი 2.2).

ცხრილი 2.2. ლიდერების ძირითადი თვისებები

ინტელექტი პატიოსნება
თვით-რწმენა სოციალურობა
გამბედაობა

ინტელექტი

ინტელექტი ან ინტელექტუალური შესაძლებლობები ძალიან მნიშვნელოვანია კარგი ლიდერისათვის. Zaccaro et al (2004) ინტელექტისა და ლიდერობის შესახებ ჩატარებული მრავალრიცხოვანი კვლევების საფუძველზე ასკვნიან, რომ ზოგადად ლიდერები უფრო მაღალი ინტელექტით გამოირჩევიან ვიდრე არალიდერები. კარგი ვერბალური და შემეცნებითი შესაძლებლობები და მსჯელობის უნარი ადამიანს უკეთეს ლიდერად აქცევს. მიუხედავად იმისა, რომ ერთი შეხედვით კარგია, როცა ძალიან ჭკვიანი ხარ, კვლევა ასევე აჩვენებს, რომ ლიდერის ინტელექტუალური შესაძლებლობები კარდინალურად არ უნდა განსხვავდებოდეს მისდამი დაქვემდებარებული ადამიანების ინტელექტუალური შესაძლებლობებისაგან. სხვა შემთხვევაში, ლიდერობაზე ამან ცუდი გავლენა შეიძლება მოახდინოს. ლიდერებს, რომელთაც განსაკუთრებით მაღალი ინტელექტუალური შესაძლებლობები აქვთ, შეიძლება პრობლემა ჰქონდეთ მიმდევრებთან კომუნიკაციისას, თუნდაც იმიტომ, რომ მათი იდეები შესაძლოა გასაგებადაც რთული იყოს.
მომდევნო თავში, სადაც ლიდერობას უნარების პერსპექტივიდან განვიხილავთ, ინტელექტი განსაზღვრულია როგორც თვისება, რომელიც ხელს უწყობს ლიდერებს განივითარონ კომპლექსური პრობლემების გადაჭრის და სოციალური სამართლიანობის უნარები. ინტელექტი განმარტებულია, როგორც პოზიტიური გავლენის მქონე ფაქტორი ინდივიდის შესაძლებლობაზე იყოს ეფექტური ლიდერი.

თვითრწმენა

თვითრწმენა მეორე მნიშვნელოვანი თვისებაა, რომელსაც შეუძლია ადამიანი კარგ ლიდერად აქციოს. თვითრწმენა გულისხმობს, რომ ადამიანი დარწმუნებულია საკუთარ შესაძლებლობებში. იგი მოიცავს საკუთარი თავის პატივისცემას, საკუთარი თავის დარწმუნების უნარს და იმის რწმენას, რომ შეგიძლია რაღაც შეცვალო. ლიდერობა სხვებზე გავლენის მოხდენას მოიცავს და თვითრწმენა ლიდერს საშუალებას აძლევს დაიჯეროს, რომ მისი მცდელობა, გავლენა მოახდინოს სხვებზე, სათანადო და გამართლებულია.

გამბედაობა/შეუპოვრობა

ბევრი ლიდერი სამაგალითო გამბედაობას ავლენს. გამბედაობა გულისხმობს სურვილს, ბოლომდე მიიყვანო შენი საქმე და მოიცავს ინიციატივას, შეუპოვრობას, დომინირებას და მამოძრავებელ ენერგიას. ადამიანებს, ვისაც ეს თვისება აქვთ ახასიათებთ პროაქტიულობა, სირთულეების მიმართ შეუპოვრობა. იგი ასევე გულისხმობს დომინანტურობის გამოვლენას მაშინ, როცა მიმიმდევრებს მიმართულების მიცემა სჭირდებათ.

პატიოსნება

პატიოსნება კიდევ ერთი მეტად მნიშვნელოვანი თვისებაა ლიდერთათვის. ეს თვისება გულისხმობს, რომ ამ ადამიანს შეგიძლია ენდო. ამ თვისების ადამიანები, რომლებიც გარკვეული პრინციპებისთვის იბრძვიან, პასუხს აგებენ თავიათ ქმედებებზე. პატიოსანი ლიდერები რწმენას და თვითდაჯერებულობას მატებენ სხვებს, რადგან მიმდევრებს სჯერათ, რომ ისინი გააკეთებენ იმას, რასაც ამბობენ. პატიოსანი ადამიანები ერთგულები და სანდონი არიან, ისინი არ იტყუებიან. ლიდერის პატიოსნება მას დამაჯერებელ და ჩვენი ნდობის ღირს ადამიანად ხდის.

ბოლო წლებში ჩვენს საზოგადოებაში პატიოსნებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. ამერიკაში ადამიანები მოითხოვენ, რომ სახელმწიფო მოხელეები უფრო გულახდილნი იყვნენ, რაც ძირითადად ორი ფაქტით არის განპირობებული: პრეზიდენტ ბუშის პოზიციით ერაყში მასობრივი განადგურების იარაღთან დაკავშირებით და იმპიჩმენტის წამოწყებით კლინტონის პრეზიდენტობის დროს. გარდა ამისა, კორპორაციულმა სკანდალებმა (მაგ. კომპანია Enron-ის საქმესა და WorldCom-ზე) ადამიანები სკეპტიკურად განაწყო ლიდერების არაეთიკური საქციელის მიმართ. განათლების სფეროში ზოგადი განათლების სასწავლო გეგმაში უკვე მუშავდება ღირებულებების, ხასიათის თვისებების და ეთიკური ლიდერობის სწავლების ნაწილი. (მაგალითად, გადახედეთ პროგრამას *ხასიათის თვისებები მნიშვნელოვანია,* რომელიც კალიფორნიაში ჯოსეფსონის ეთიკის ინსტიტუტმა შეიმუშავა (http://www.charactercounts.org) და *ლიდერობის საყრდენი სვეტების* პროგრამას რომელსაც ჯორჯიის შტატში ფენინგის ლიდერობის ინსტიტუტში ასწავლიან (http://www.fanning.uga.edu) . რომ შევაჯამოთ, საზოგადება ლიდერებისაგან უფრო მეტ პატიოსნებას მოითხოვს.

სოციალურობა

ლიდერთა მახასიათებელი ბოლო მნიშვნელოვანი თვისება სოციალურობაა. სოციალურობაში ვგულისხმობთ ლიდერის მიდრეკილებას სასიამოვნოდ წარმართოს ურთიერთობები სოციუმში. ასეთი თვისების ლიდერები მეგობრულები არიან, ადვილად შედიან კონტაქტში, გამოირჩევიან ტაქტითა და დიპლომატიურობით. ისინი სხვის საჭიროებებსა და კეთილდღეობაზე ზრუნავენ. სოციალურ ლიდერებს კარგი ინტერპერსონალური უნარები და მიმდევრებთან თანამშრომლობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები აქვთ.
მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენი განხილვები 5 ძირითად თვისებას ეხებოდა (ესენია: ინტელექტი, თვითრწმენა, გამბედაობა, პატიოსნება და სოციალურობა) ეს ჩამონათვალი არ არის ყოვლისმომცველი. 2.1 ცხრილში აღნიშნულია ლიდერისათვის დამახასიათებელი სხვა თვისებებიც, მაგრამ ეს ხუთი თვისება ყველაზე მეტად განაპირობებს ადამიანის შესაძლებლობას, იყოს ლიდერი.
აქამდე განხილული ყველა კვლევა ლიდერობის შესახებ თვისობრივი იყო. გარდა ამისა, მათ აკლდათ საერთო, ორგანიზებული ჩარჩო. შემდეგ სექციაში განხილული კვლევები უკვე რაოდენობრივია და აფასებს ლიდერობის თვისებებს, რომლებიც პიროვნების ხუთფაქტორიან მოდელს ემყარება. აქ აღწერილია რა კავშირია ხუთ ძირითად პიროვნულ თვისებასა და ლიდერობას შორის.

ხუთფაქტორიანი პიროვნული მოდელი და ლიდერობა

ბოლო 25 წლის განმავლობაში, მკვლევარებმა კონსენსუსს მიაღწიეს იმის თაობაზე თუ რა რომელი მთავარი ფაქტორები განსაზღვრავს პიროვნების ხასიათს (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987). ეს ფაქტორები, რომელთაც ხშირად *დიდ ხუთეულს* უწოდებენ, მოიცავს ნევროტიზმს, ექსტრავერტულობას, ღიაობას (ინტელექტი), კეთილგანწყობასა და კეთილსინდისიერებას (ნდობა; ცხრილი 2.3.)

ცხრილი 2.3 დიდი ხუთეულის შემადგენელი პიროვნული ფაქტორები

ნევროტიზმი - დეპრესიის ტენდენცია, ნერვიულობა, დაუცველობის შეგრძნება, მტრული განწყობა;

ექსტრავერტულობა - სოციალურობისა და შეუპოვრობის მიდრეკილება, პოზიტიური ენერგიის ქონა;

ღიაობა - ინფორმირებულობის, შემოქმედებითობის, გამჭრიახობისა და ცნობისმოყვარეობის მიდრეკილება;

კეთილგანწყობა - მიმღებლობის, მორჩილების, ნდობისა და მზრუნველობისკენ მიდრეკილება;

კეთილსინდისიერება - თანმიმდევრულობის, ორგანიზებულობის, თავის კონტროლის, სანდოობისა და სიმტკიცისკენ მიდრეკილება.

იმისათვის, რომ შევაფასოთ კავშირი დიდ ხუთეულსა და ლიდერობას შორის, შემდეგმა ავტორებმა Judge, Bono, Ilies, და Gerhardt (2002) 1967-1998 წლებში ლიდერობის და პიროვნების მახასიათებლების შესახებ ჩატარებული 78 კვლევის მეტა-ანალიზი გააკეთეს. მათ დაასკვნეს, რომ დიდი ხუთეულის შემადგენელი თვისებები მჭიდრო კავშირშია ლიდერობასთან. როგორც ჩანდა, ზოგიერთი ხასიათის თვისება მართლაც იყო ასოცირებული ეფექტურ ლიდერობასთან.
მათი კვლევის მიხედვით ერთი თვისება – ექსტრავერტულობა, ყველაზე მჭიდრო კავშირში იყო ლიდერობასთან. იგი განისაზღვრა, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისება ლიდერთათვის. შემდეგ ასეთი რიგითობა მივიღეთ: კეთილსინდისიერება, ღიაობა და დაბალი ნევროტიზმი.

ემოციური ინტელექტი

ემოციური ინტელექტის ცნება, კიდევ ერთი საშუალებაა შევაფასოთ თვისებების გავლენა ლიდერობაზე. ემოციური ინტელექტით ფსიქოლოგები განსაკუთრებით 1990-იან წლებში დაინტერესდნენ. ამ ცნებით არა მხოლოდ მკვლევარები, არამედ პრაქტიკოსებიც ხშირად ინტერესდებოდნენ (Caruso & Wolfe, 2004; Goleman, 1995, 1998; Mayer &Salovey, 1995, 1997; Mayer, Salovey, & Caruso, 2000).
როგორც სახელწოდება მიგვანიშნებს, ემოციური ინტელექტი დაკავშირებულია ჩვენს ემოციებთან (აფექტური განზომილება), აზროვნებასთან (კოგნიტური განზომილება) და მათ ურთიერთქმედებასთან. მაშინ, როცა *ინტელექტი* გულისხმობს ჩვენს შესაძლებლობას, ავითვისოთ გარკვეული ცოდნა და ინფორმაცია და გამოვიყენოთ ის ცხოვრებისეული ამოცანების გადასაჭრელად, *ემოციური ინტელექტი* გულისხმობს ემოციების წვდომას, მათ გააზრებას და ამ ცოდნის ცხოვრებაში გამოყენებას. უფრო ზუსტად, ემოციური ინტელექტი შეიძლება განისაზღვროს როგორც ადამიანის უნარი, აღიქვას და გამოხატოს ემოციები, გამოიყენოს ემოციები აზროვნების ფასილიტაციისათვის (გაადვილებისთვის, გამარტივებისთვის), შეიმეცნოს და იმსჯელოს ემოციების დახმარებით და ეფექტურად მართოს საკუთარი ემოციები (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000).
ემოციური ინტელექტის გაზომვის სხვადასხვა გზები არსებობს. ერთ-ერთი გახლავთ ზემოთ ხსენებული ავტორების სახელობის Mayer-Salovey-Caruso ემოციური ინტელექტის ტესტი (MSCEIT; Mayer, Caruso & Salovey, 2000). ტესტი ზომავს ემოციურ ინტელექტს, როგორც მენტალური შესაძლებლობების გარკვეულ ერთობლიობას, მათ შორის ემოციის აღქმის, გააზრებისა და მართვის უნარს.
Goleman (1995, 1998) ემოციურ ინტელექტს უფრო ფართოდ განიხილავს. მისი აზრით, იგი გარკვეულ პიროვნულ და სოციალურ კომპეტენციებს მოიცავს. პიროვნული კომპეტენციაში იგულისხმება საკუთარი თავის შეცნობა, თავდაჯერებულობა, თვითრეგულირების შესაძლებლობა, კეთილსინდისიერება და მოტივაცია.

სოციალურ კომპეტენციაში იგულისხმება ემპათია და სოციალურ უნარები, როგორიცაა კომუნიკაცია და კონფლიქტების მართვა.
ამ სფეროში კვლავ მიმდინარეობს დებატები იმის შესახებ, თუ რამდენად დიდ როლს თამაშობს ემოციური ინტელექტი ადამიანების წარმატებული ცხოვრების განსაზღვრაში. ზოგი მკვლევარი, მაგალითად Goleman (1995) მიიჩნევს, რომ ემოციური ინტელექტი, ძირითადად, განსაზღვრავს რამდენად წარმატებულია ადამიანი სკოლაში, სახლში და სამსახურში. სხვა მკვლევარები, მაგალითად Mayer, Salovey & Caruso (2000) შედარებით ნაკლებ აქცენტს აკეთებენ ემოციური ინტელექტის მნიშვნელობაზე ადამიანის ცხოვრებისეულ წარმატებებში.
ლიდერობისთვის, ემოციური ინტელექტი, მაინც მნიშვნელოვან ცნებად რჩება. ადამიანები, რომლებიც უფრო მგძნობიარენი არიან მათი ემოციების და ასევე იმ გავლენის მიმართ, რასაც მათი ემოციები ახდენს სხვებზე, უფრო ეფექტური ლიდერები არიან. რაც უფრო მეტი კვლევა ჩატარდება ლიდერობასა და ემოციური ინტელექტის შესახებ, მით უფრო ნათელი გახდება მათ შორის არსებული კავშირები.

როგორ მუშაობს ლიდერობის, როგორც თვისების თეორია

ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვა საკმაოდ განსხვავდება სხვა მიდგომებისაგან, რომლებიც მომდევნო თავებშია განხილული, ვინაიდან იგი აქცენტს ექსკლუზიურად ლიდერზე აკეთებს და არ ითვალისწინებს მიმდევრებს ან არსებულ გარემოებებს. ამის გამო, ეს თეორია უფრო ცალსახა და ადვილად გასაგებია, ვიდრე სხვა მიდგომები. რეალურად, ეს თეორია იმაზეა აგებული, თუ რა თვისებებს ავლენენ ლიდერები და ვის გააჩნია ასეთი თვისებები.
ამ თავში განხილული მიდგომა არ აყალიბებს ჰიპოთეზას იმის შესახებ, თუ რა ტიპის ლიდერია საჭირო კონკრეტულ სიტუაციაში ან რა უნდა გააკეთოს ლიდერმა კონკრეტულ გარემოში. ამის ნაცვლად, ეს მიდგომა ხაზს უსვამს ლიდერში გარკვეული თვისებების არსებობას, რომელიც უმნიშვნელოვანესია ეფექტური ლიდერობისათვის. სწორედ ლიდერი და ლიდერის პიროვნებაა უმთავრესი ლიდერობის პროცესში.
თეორიის მიხედვით, ორგანიზაციები უკეთ იმუშავებენ, თუკი მენეჯერულ პოზიციებზე დანიშნულ ადამიანებს ლიდერებისთვის დამახასიათებელი თვისებები ექნებათ. საჭირო ადამიანების შესარჩევად, ორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ პიროვნების შესაფასებელ ინსტრუმენტებს. ამ პროცედურის მიღმა დგას ვარაუდი, რომ ადამიანების სწორად შერჩევა ორგანიზაციის ეფექტურობას. ორგანიზაციებს შეუძლიათ ჩამოთვალონ ის თვისებები, რაც კონკრეტულ პოზიციებზე დასანიშნ ადამიანებს უნდა გააჩნდეთ და შემდეგ გამოიყენონ პიროვნული თვისებების შეფასების სხვადასხვა მეთოდები, რათა გადაწყვიტონ, აკმაყოფილებს თუ არა პიროვნება მათ მოთხოვნებს.
ეს მიდგომა ასევე გამოიყენება საკუთარი პიროვნების შეფასებისა და შემდგომი განვითარებისათვის. თვისებების გაანალიზების გზით, მენეჯერებს შეუძლიათ შეაფასონ მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები და ის, თუ როგორ აღიქვამენ მათ ორგანიზაციაში მომუშავე სხვა ადამიანები. თვისებების შეფასება მათ ასევე დაეხმარებათ განსაზღვრონ დაწინაურების ან კომპანიაში სხვა ადგილის დაკავების შანსები.
თვისებების შეფასება ინდივიდებს საშუალებას აძლევს დაინახონ როგორი ლიდერები არიან და სად არის მათი ადგილი ორგანიზაციულ იერარქიაში. თუ რომელიმე თვისება არ აქვთ შესაბამისად განვითარებული, მათ შეუძლიათ

შეცვალონ საქმიანობა იმისათვის, რომ მათი თვისებების პოტენციური გავლენა გაიზარდოს.
ამ თავის ბოლოს შემოთავაზებულია ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი, რომელიც საკუთარი თვისებების შესაფასებლად შეგიძლიათ გამოიყენოთ. ეს ინსტრუმენტი გავს პიროვნული თვისებების შესაფასებელ იმ ტესტს, რომელსაც კომპანიები იყენებენ თანამშრომლების აყვანისას. როგორც თავად დარწმუნდებით, ეს ტესტი თქვენი საკუთარი ხასიათის შეფასებაშიც დაგეხმარებათ.

ძლიერი მხარეები

ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვას, თავისი ძლიერი მხარეები აქვს. ირველი – 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 მოთხოვნელება, 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 დამაჯერებლობის 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 ეფექტურობის შესახებ.

კრიტიკა

ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვას, რამდენიმე სუსტი მხარეც აქვს. პირველი ისაა, რომ ეს თეორია ლიდერის თვისებების კონკრეტულ და განსაზღვრულ ჩამონათვალს ვერ იძლევა. მიუხედავად იმისა, რომ გასული 100

წლის განმავლობაში უამრავი კვლევა ჩატარდა, კვლევის შედეგები ზოგჯერ ორაზროვანი, ხშირად კი ბუნდოვანია. გარდა ამისა, თვისებების ჩამონათვალი, რომელიც ამ კვლევებშია აღნიშნული, თითქმის დაუსრულებელია. ეს კარგად ჩანს 2.1 ცხრილიდან, სადაც უამრავი თვისებაა მოცემული, თუმცა, ესეც არასრული ჩამონათვალია იმ თვისებებისა, რომლებიც იქნა შესწავლილი.

მეორე სუსტი მხარე ის გახლავთ, რომ ეს მიდგომა არ ითვალისწინებს არსებულ გარემოებებსა და კონკრეტულ სიტუაციებს. როგორც Stogdill (1948)–მა ორმოცდაათიოდე წლის წინ აღნიშნა, სიტუაციური ფაქტორების გათვალისწინების გარეშე რთულია გამოარჩიო ის თვისებები, რომლებიც ლიდერებს ახასიათებთ. ადამიანებმა, რომელთაც ახასიათებთ გარკვეული თვისებები, რაც მათ ლიდერად აღიარებს ერთ სიტუაციაში, სხვა სიტუაციაში შეიძლება ვერ შეძლონ ლიდერობა. ზოგიერთ ადამიანს შეიძლება გააჩნდეს თვისებები, რაც მათ თავდაპირველად ლიდერად წარმოაჩენს, მაგრამ არა ის თვისებები, რაც საშუალებას მისცემს ეს ლიდერობა შეინარჩუნოს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ სიტუაცია და გარემოება განსაზღვრავს ლიდერობის პროცესს. აქედან გამომდინარე, ლიდერის უნივერსალური თვისებები ძნელი განსასაზღვრია კონკრეტული კონტექსტიდან იზოლირებულად.

კიდევ ერთი სუსტი მხარე უკვე ხსენებული კრიტიკიდან გამომდინარეობს. იგი ეხება ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებების განსაზღვრისას უკიდურეს სუბიექტურობას. რადგან თვისებები მრავლადაა ჩამოთვლილი თითოეულ კვლევაში, სახეზეა მონაცემების სუბიექტურ ინტერპრეტაცია. ეს სუბიექტურობა განსაკუთრებით კარგად იგრძნობა პრაქტიკაზე ორიენტირებული მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში. მაგალითად, ერთმა ავტორმა შეიძლება ამბიცია და შემოქმედობითობა განსაზღვროს როგორც ლიდერის უმნიშვნელოვანესი თვისება; მეორემ კი, ემპათიას და სიმშვიდეს მიანიჭოს უპირატესობა. ორივე შემთხვევაში, საქმე ავტორის სუბიექტურ გამოცდილებასთან და მის დაკვირვებებთან გვაქვს. ეს წიგნები შესაძლოა მკითხველისთვის სასარგებლოა, რადგან ისინი განსაზღვრავენ და აღწერენ ლიდერების მნიშვნელოვან თვისებებს, მაგრამ ის მეთოდები, რომლითაც თვისებების ასეთი ჩამონათვალის შემუშავება ხდება, სუსტი და გაუმართავია. იმისათვის, რომ მკითხველის მოთხოვნილება დააკმაყოფილონ, ავტორები თვისებების ჩამონათვალს თავად აკეთებენ, სანდო კვლევის შედეგებზე დაყრდნობის გარეშე. .

ამგვარ მიდგომას იმის გამოც აკრიტიკებენ, რადგან ის ლიდერობას, ლიდერობის შედეგებთან არ აკავშირებს. ეს კვლევები აქცენტს თვისებების იდენტიფიკაციაზე აკეთებს, მაგრამ არ განიხილავს„ თუ რამდენად ახდენს ეს თვისებები გავლენას ჯგუფის წევრებზე და მათ საქმიანობაზე. უნივერსალური ლიდერობის თვისებების განსაზღვრის მცდელობისას, მკვლევარებმა ერთმანეთს დაუკავშირეს თვისებები და ჯგუფში ლიდერის გამოკვეთა, მაგრამ თვისებები არ დაუკავშირებიათ ისეთ შედეგებთან, როგორიცაა პროდუქტიულობა და ჯგუფის წევრთა კმაყოფილების ხარისხი. თვისებების შესახებ კვლევები არ იძლევა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად უკეთეს შედეგებს იღებენ ის ლიდერები, ვისაც უფრო მაღალი ინტელექტი აქვთ და უფრო პატიოსნები არიან. თეორია პასუხს ვერ იძლევა, რამდენად ახდენს თვისებები გავლენას ორგანიზაციაში მომუშავე სხვადასხვა ჯგუფებზე.

და ბოლოს, ეს მიდგომა ნაკლებად გამოდგება ლიდერობაში ტრენინგისა და პროფესიული განვითარებისათვის. ლიდერების თვისებების კონკრეტული ჩამონათვალიც რომ არსებობდეს, თვისებების შესწავლა და ათვისება მარტივი საქმე არ არის. მაგალითად, უაზრობა იქნება გაგზავნოთ მმართველები მათი ინტელექტის ასამაღლებელ ან ექსტრავერტულობის ტრენინგზე. საქმე ის არის, რომ თვისება ძირითადად ფიქსირებულ ფსიქოლოგიურ სტრუქტურას წარმოადგენს, რაც ამ კუთხით სწავლებასა და ტრენინგს ნაკლებად ღირებულს ხდის.

პრაქტიკაში გამოყენება

უარყოფითი მხარეების მიუხედავად, ეს თეორია მაინც მნიშვნელოვან ინფორმაციას გვაწვდის ლიდერობაზე. ის ყველამ შეიძლება გამოიყენოს, ნებისმიერ ორგანიზაციაში. მართალია თეორია კონკრეტულ თვისებებს არ განსაზღვრავს, მაგრამ როცა ვინმეს ლიდერის პოზიციის დაკავება სურს, მას მიმართულებას მაინც უჩვენებს, თუ რომელი თვისებებია მნიშვნელოვანი. პიროვნულობის ტესტის და სხვა მსგავსი კითხვარების შევსებით, ადამიანებს შეუძლიათ გაარკვიონ აქვთ თუ არა ლიდერისათვის მნიშვნელოვანი თვისებები და რა არის მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები.
როგორც უკვე ვისაუბრეთ, მმართველებს შეუძლიათ შეაფასონ, თუ რა როლი აქვთ არსებულ ეტაპზე ორგანიზაციაში და რა შეუძლიათ გააკეთონ პოზიციების გასამყარებლად. ამ თეორიის მიხედვით მათ შეუძლიათ გაარკვიონ ის სფეროები, სადაც მათი პიროვნული თვისებები ძალიან სასარგებლო იქნებოდა . და განსაზღვრონ, რა გავლენის მოხდენა შეუძლიათ სხვა ადამიანებზე ორგანიზაციაში.

სიტუაციური მაგალითები

ამ ნაწილში განხილულია სამი სიტუაციური მაგალით. (მაგალითები 2.1, 2.2, და 2.3). ეს მაგალითები დაგეხმარებათ გაიაზროთ, თუ როგორ შეიძლება ამ თავში მოცემული ლიდერობის მიდგომის გამოყენება ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებების მიღებისას. მაგალითები სხვადასხვა გარემოდანაა აღებული: კვლევის დეპარტამენტის მართვა, ოფისის მომარაგების ბიზნესის მართვა, და მსხვილი ბანკის კადრების მართვა. თითოეული მაგალითის ბოლოს მოცემულია კითხვები, რომლებიც სიტუაციის ანალიზში დაგეხმარებათ.

სიტუაციური მაგალითი 2.1.
კვლევის დეპარტამენტის ახალი დირექტორის შერჩევა

სანდრა კოკი ბიგ ლეიქსის საკვები კომპანიის კვლევისა და განვითარების განყოფილების ვიცე პრეზიდენტია. კომპანია წასახემსებელი საკვების მომარაგებაზეა ორიენტირებული და მასში დაახლოებით 1000 ადამიანი მუშაობს. რეორგანიზაციის გამო, სანდრამ კვლევის დეპარტამენტში ახალი დირექტორი უნდა შეარჩიოს. დირექტორი სანდრას უშუალო დაქვემდებარებაში იქნება და ახალი პროდუქციის შემოტანასა და მის ტესტირებაზე აგებს პასუხს. კვლევის დეპარტამენტშო 200 ადამიანია დაქირავებული. დირექტორის შერჩევა ძალზედ საპასუხისმგებლო საქმეა, რადგან კომპანიის პრეზიდენტი და მმართველი საბჭო სანდრასგან კომპანიის პროდუქტიულობის გაზრდას მოითხოვს.
სანდრამ ამ პოზიციისთვის სამი კანდიდატი შეარჩია. მართვის უნარების გამოცდილების კუთხით სამივე კანდიდატი ერთ დონეზეა. უჭირს სამიდან ერთის არჩევა, რადგან სამივეს ძლიერი მონაცემები აქვს განათლებისა და გამოცდილების კუთხით. ალექსა სმიტი, ამ კომპანიაში დიდი ხანია მუშაობს. ჯერ კიდევ სტუდენტი იყო, როცა კომპანიის ფოსტაში ნახევარ განაკვეთზე მუშაობდა. სკოლის დამთავრების შემდეგ ათ სხვადასხვა პოზიციაზე იმუშავა ამავე კომპანიაში, სანამ ახალი პროდუქტების მარკეტინგის მენეჯერი გახდებოდა. სამსახურში ჩატარებული ტრადიციული შეფასებების დროს, ალექსა ყოველთვის ფასდებოდა, როგორც ძალიან გამჭრიახი და შემოქმედი ადამიანი. მისი კომპანიაში მუშაობის მანძილზე ალექსამ ბაზარზე ოთხი ახალი პროდუქტის ხაზი გაიტანა. ალექსა ასევე ცნობილია გამბედაობით და პრინციპულობით: როცა რაიმე პროექტს

დაიწყებს, მას აუცილებლად ბოლომდე მიჰყვება. ალბათ სწორედ ამ თვისების დამსახურებაა, რომ ყველა ახალი პროდუქტის ბაზარზე გატანა, რომელშიც ალექსა იყო ჩართული, წარმატებული აღმოჩნდა.
მეორე კანდიდატი კელსი მეთი გახლავთ, რომელიც 5 წელია კომპანიაში მუშაობს და ამჯერად კომპანიაში უკვე დანერგილი პროდუქციის ხარისხის მართვის მენეჯერია. მან ძალზე ჭკვიანი ადამიანის რეპუტაცია მოიპოვა. სანამ კომპანიაში მოვიდოდა, ბიზნეს ადმინისტრირების მაგისტრატურა ჰარვარდის უნივერსიტეტში დაამთავრა. მასზე ამბობენ, ისეთი ადამიანია, ალბათ ერთ დღეს საკუთარი კომპანიაც ექნება და მისი პრეზიდენტიც იქნებაო. კელსი დიდი პასუხისმგებლობით გამოირჩევა. ყველა ოფიციალურ შეფასებაში, მან ძალიან მაღალი ქულები მიიღო სოციალურობასა და ადამიანებთან ურთიერთობების საკითხებში. კომპანიაში ვერცერთ თანამდებობის პირს ვერ ნახავთ, რომელიც აღფრთოვანებით არ საუბრობდეს თუ რა სასიამოვნოა კელსისთან მუშაობა. მას შემდეგ, რაც კომპანიაში მოვიდა, კელსიმ უმნიშვნელოვანესი როლი ითამაშა ბაზარზე ორი ახალი პროდუქტის გატანაში.
ტომას სანტიაგო, მესამე კანდიდატია. იგი კომპანიაში 10 წელია მუშაობს და ხელმძღვანელობა ხშირად ეკითხება რჩევებს სტრატეგიული მენეჯმენტის და სხვა კორპორაციულ საკითხებში. ტომასი კომპანიის დასაბამიდან აქ არის და მისი მიზნების განსაზღვრაშიც იღებდა მონაწილეობას. მას სჯერა კომპანიის ღირებულებების და აქტიურად იბრძვის კომპანიის მისიის წარმატებით განსახორციელებლად. ტომასის შეფასებაში, ყველაზე მაღალი ქულები მის პატიოსნებასა და სანდოობას ენიჭება. ადამიანები, რომლებიც ტომასის დაქვემდებარებაში იყვნენ, ამბობენ, რომ ისინი ტომასის სამართლიანობასა და თანმიმდევრულობას ძალიან ენდობიან. ტომასს კომპანიაში დიდ პატივს სცემენ. კომპანიაში მოღვაწეობისას, მან გარკვეული მონაწილეობა მიიღო ბაზარზე 3 ახალი პროდუქციის ხაზის გატანაში.
სანდრას გამოწვევას, კვლევის დეპარტამენტისათვის საუკეთესო დირექტორის შერჩევა წარმოადგენს. იმ ზეწოლის გამო, რასაც მმართველი გუნდისგან განიცდის, სანდრამ იცის, რომ ახალ პოზიციაზე საუკეთესო ლიდერი უნდა შეარჩიოს.

კითხვები

1. ამ თავში მოცემული მიდგომების გათვალისწინებით, 2.1. და 2.2 ცხრილში მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე, რომელი კანდიდატი უნდა აირჩიოს სანდრა კოკმა?

2. რამდენად გეხმარებათ, ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვა, ასეთი ტიპის არჩევანის გაკეთებაში?

3. სიტუაციიდან გამომდინარე, რაში გამოიხატება ამ თეორიის სისუსტეები?

სიტუაცია 2.2ბიზნესის საოცარი შემობრუნება

ქეროლ ბენი, სანამ მისი მეუღლე უბედური შემთხვევის გამო ავარიაში დაიღუპებოდა, 20 წლის განმავლობაში, მხოლოდ ბენის კომპანიის პრეზიდენტის მეუღლე იყო. ქეროლმა გადაწყვიტა ქმრის გარდაცვალების შემდეგ კომპანია არ გაეყიდა და თავად ეცადა ბიზნესის მართვა. უბედურ შემთხვევამდე, მისი შეხება კომპანიასთან, სადილზე მეუღლესთან არაფორმალური საუბრებით შემოიფარგლებოდა. თუმცა, მას ბიზნესში განათლება ჰქონდა მიღებული მართვის სპეციალობით.

ბენის კომპანია ერთ-ერთი გახლდათ იმ სამი ოფისის მომარაგებაზე ორიენტირებული კომპანიებიდან, რომლებიც ორასიათასიან ქალაქში ფუნქციონირებდნენ. ის ორი კომპანია მთელი შტატის მასშტაბით ახორციელებდა მომსახურებას. ბენის კომპანია კი დიდი არ იყო და მხოლოდ 5 თანამშრომლისგან შედგებოდა. ბენის კომპანიას სტაბილურად ჰქონდა გაყიდვები, დაახლოებით 200 000 დოლარის ოდენობით წელიწადში, იგი ძირითადად პატარა ოფისებს ემსახურებოდა. წლების განმავლობაში კომპანია არ გაზრდილა და სხვა კომპანიების რეკლამები და დაბალი ფასები უკვე მასზე ცუდად მოქმედებდა.

პირველი 6 თვე, ქეროლმა თანამშრომლების და კომპანიის მუშაობის გაცნობას დაუთმო. შემდეგში გააკეთა ქალაქში არსებული ფირმებისა და კომპანიების ანალიზი, რომელთაც ოფისის მარაგის შესყიდვა დასჭირდებოდათ. ბენის კომპანიის შესაძლებლობებზე მისი შეხედულებიდან გამომდინარე და ბაზრის შეფასების გათვალისწინებით, ქეროლმა კომპანიას მოკლე და გრძელვადიანი მიზნები დაუსახა. ქეროლის ხედვით, ბენის კომპანია სიცოცხლისუნარიანი, ჯანსაღი და კონკურენტუნარიანი უნდა ყოფილიყო. მას, არამარტო იმის სურვილი ქონდა, რომ შეენარჩუნებინა მისი ქმრის წამოწყებული ბიზნესი, არამედ, მის გაზრდაზე და გაფართოებაზე ფიქრობდა.

პირველი 5 წლის განმავლობაში, ქეროლმა მნიშვნელოვანი ინვესტიცია ჩადო რეკლამირებაში, გაყიდვებსა და სერვისებში. ინვესტიცია გამართლებული აღმოჩნდა, რადგან კომპანიამ სწრაფად დაიწყო ზრდა. შესაბამისად შესაძლებელი გახდა 20 დამატებითი თანამშრომლის აყვანა.

ეს ზრდა განსაკუთრებით აღსანიშნავი გახლდათ ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული სირთულეების ფონზე, რასაც ქეროლი უნდა გამკლავებოდა. მეუღლის გარდაცვალებიდან 1 წლის შემდეგ ქეროლს მკერდის სიმსივნის დიაგნოზი დაუსვეს. მისი მკურნალობა მოიცავდა ორთვიან რადიაციულ თერაპიას და ექვსთვიან ქიმიო თერაპიას. მიუხედავად იმისა, რომ გვერდით მოვლენებს თან ახლდა თმის ცვენა და დაღლილობა, ქეროლი კომპანიის მართვას განაგრძობდა. ამ სირთულეების მიუხედავად, ქეროლმა წარმატებას მიაღწია. მისი ხელმძღვანელობით ბენის კომპანია ზრდას განაგრძობდა შემდეგი 10 წლის განმავლობაში.

ქეროლის ლიდერობაზე მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლეოდა ბენის კომპანიაში ახალ და ძველ თანამშრომლებთან გასაუბრება. ისინი ამბობდნენ, რომ ქეროლი მტკიცე ადამიანი იყო. ის სხვებზე მზრუნველი, სამართლიანი და ყურადღებიანი იყო. რომ კომპანიაში, იგი ოჯახურ ატმოსფეროს ქმნიდა და მას შემდეგ, რაც ქეროლი მოვიდა, მხოლოდ რამდენიმე ადამიანმა დატოვა კომპანია. ქეროლი ყველა თანამშრომლის ინტერესს ითვალისწინებდა და მხარს უჭერდა მათ. მაგალითად, კომპანიამ ზაფხულში ბეისბოლის , ზამთარში კი კალათბურთის გუნდები დააფინანსა. ქეროლს ძლიერ პიროვნებად ახასიათებდნენ სხვებიც. მიუხედავად ავადმყოფობისა, იგი თანამშრომლებისთვის მაინც საინტერესო და მათდამი პოზიტიურად განწყობილი იყო. მიუხედავად იმისა, რომ მართლაც რთულად ჰქონდა საქმე, ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო მას არ განუცდია დეპრესია. თანამშრომლების თქმით, ქეროლი, სიძლიერის და კეთილშობილების მაგალითს წარმოადგენდა.

55 წლის ასაკში, ქეროლმა ბიზნესი თავის ორ ვაჟს გადააბარა. ის, ისევ პრეზიდენტი იყო, მაგრამ კომპანიის ყოველდღიური მართვის საკითხებში უკვე აღარ ერეოდა. კომპანია წელიწადში 3.1 მილიონს იღებდა გაყიდვებიდან და ქალაქში არსებულ ორ სხვა კომპანიას, ამ კუთხით, გაუსწრო კიდეც.

კითხვები

1. როგორ აღწერთ ქეროლის ლიდერობის თვისებებს?

2. რა როლი ითამაშა ქეროლის თვისებებმა კომპანიის გაფართოებაში?

3. როგორ ფიქრობთ, იქნებოდა თუ არა ქეროლი ლიდერი, სხვა ბიზნეს გარემოში?

სიტუაცია 2.3.
ბანკის რესტრუქტურიზაცია

პეტ ნელსონი დიდი და მრავალრიცხოვანი სერვისების მქონე ცენტრალური ბანკის დირექტორის მოადგილეა კადრების საკითხებში. პეტის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა, ყოველ გაზაფხულზე, რაც შეიძლება მეტ კოლეჯს ეწვიოს და ბანკის საკრედიტო განყოფილებაში საკრედიტო ანალიზის ოფიცრების პოზიციებზე ასაყვანად დამამთავრებელი კურსის სტუდენტებს გაესაუბროს. როგორც წესი, ყოველ წელს საშუალოდ, დაახლოებით 20 ახალი ადამიანი აჰყავს, ეს ადამიანები ძირითადად ერთიდაიმავე კოლეჯებიდან არიან.

უკვე 10 წელია, რაც პეტს ბანკისთვის თანამშრომლები აჰყავს და მას ეს საქმე ძალიან მოსწონს. მაგრამ წელს ხელმძღვანელობა მოითხოვს განსაკუთრებით ყურადღებით მოექცეს ახალი თანამშრომლების აყვანის საქმეს. პრობლემა ისაა, რომ მმართველი გუნდი შეწუხებულია თანამშრომლების შენარჩუნების კუთხით. ბოლო წლებში ახლად დაქირავებული თანამშრომლების 25% ტოვებს ბანკს. როცა თანამშრომელი ერთი წლის შემდეგ ტოვებს სამსახურს, მის ტრენინგში გაღებული თანხა იკარგება და სამსახურში დარჩენილი თანამშრომლების განწყობაც იცვლება. მიუხედავად იმისა, რომ მმართველ გუნდს კარგად ესმის, რომ ზოგიერთი ახლადდაქირავებული ყველა შემთხვევაში დატოვებს სამსახურს, ისინი მაინც შეშფოთებულნი არიან პროცენტული მაჩვენებლით და ფიქრობენ, რომ შესაძლოა რაიმე პრობლემა დაქირავების პროცედურაში იყოს.

ბანკს სურს დაიქირავოს ადამიანები, რომლებსაც დროთა განმავლობაში მაღალი თანამდებობისათვის გაზრდის. რა თქმა უნდა, გარკვეული კომპეტენციის მოთხოვნები ახლად ასაყვან თანამშრომლებზეც არის დაწესებული, მაგრამ ბანკი ასევე დაინტერესებულია, რომ ახალბედებმა პრაქტიკაში განივითარონ ის უნარები, რაც მათ მმართველ პოზიციებზე დაწინაურების საშუალებას მისცემს.

თანამშრომლების აყვანის პროცესში პეტი ყოველთვის რამდენიმე თვისებას აქცევს ყურადღებას. პირველი ეს არის აპლიკანტის ინტერპერსონალური უნარი, ისინი უნდა იყვნენ თავდაჯერებულები და სიდინჯეს და ინიციატივიანობას უნდა ამჟღავნებდნენ. გარდა ამისა, ვინაიდან საბანკო საქმე ნდობაზე დაფუძნებულ ურთიერთობებს მოიცავს, უნდა ახასიათებდეთ მაღალი ეთიკა და კარგად უნდა ესმოდეთ კონფიდენციალობის დაცვის მნიშვნელობა. ბანკში სამუშაოდ აპლიკანტებს კარგი ანალიტიკური და ტექნიკური უნარები უნდა გააჩნდეთ და კომპიუტერთან მუშაობის გამოცდილება უნდა ჰქონდეთ. და ბოლოს, აპლიკანტებმა უნდა გამოამჟღავნონ მაღალი სამუშაო ეთიკა და აჩვენონ საქმისადმი თავდადება და ერთგულება რთულ სიტუაციებშიც კი.

პეტი დარწმუნებულია, რომ იგი ცენტრალურ ბანკში სამუშაოდ თანამშრომლებს სწორად არჩევდა, მაგრამ მიუხედავად ამისა ხელმძღვანელობა სთხოვს გადახედოს მის სამსახურში აყვანის კრიტერიუმებს. ამიტომ პეტი იძულებულია გადახედოს საკუთარ საქმიანობას და ცვლილებები შეიტანოს მასში.

კითხვები

1. ამ თავში მოცემული თეორიის გათვალისწინებით, როგორ ფიქრობთ რამდენად სწორად ეძებს პეტი აპლიკანტებში იმ თვისებებს, რომელიც სიტუაციაშია ჩამოთვლილი?

2. როგორ ფიქრობთ, რამდენად შესაძლებელია, რომ თანამშრომლების სამსახურში შენარჩუნების პრობლემა არ იყოს დაკავშირებული პეტის სამსახურში აყვანის კრიტერიუმებთან?

3. პეტი რომ იყოთ, შეცვლიდით თქვენს მიერ ჩამოყალიბებულ სამსახურში აყვანის კრიტერიუმებს?

ლიდერობის შეფასების ინსტრუმენტი

ინდივიდების პიროვნული თვისებების შესაფასებლად ორგანიზაციები უამრავ სხვადასხვა სახის კითხვარს იყენებენ. მათ უმრავლესობაში სტანდარტულ კითხვარებს იყენებენ როგორიცაა, მაგალითად Minnesota Multiphasic Personality Inventory ან Mayers-Briggs Type Indicator. ეს ინსტრუმენტები კარგი საშუალებაა, რომ, როგორც ორგანიზაციამ, ასევე ინდივიდმა, განსაზღვრონ მისი ლიდერობის შესაძლებლობები და ორგანიზაციაში მისთვის ყველაზე შესაფერისი პოზიცია, რომელზეც მაქსიმალურ პროდუქტიულობას გამოავლენს.
თქვენი ლიდერობის თვისებების შესაფასებლად, ამ სექციაში, ლიდერობის თვისებების კითხვარია მოცემული. კითხვარი რაოდენობრივად ასახავს ინდივიდუალური ლიდერის და მისი დამკვირვებლების, მაგალითად მისდამი დაქვემდებარებული პირების, აღქმას. იგი ზომავს ინდივიდის თვისებებს და მიუთითებს იმ სფეროებს, რომელშიც იგი განსაკუთრებულ სისუსტეს ან სიძლიერეს ავლენს.
ამ კითხვარის შევსებით, თქვენ შეგიძლიათ წარმოდგენა შეიქმნათ, თუ როგორ გამოიყენება თვისებების შეფასება ლიდერობის პოტენციალის შესაფასებლად. ასევე შეაფასოთ საკუთარი ლიდერობის თვისებები.

ლიდერობის თვისებების კითხვარი

ინსტრუქცია: ამ კითხვარის მიზანია ლიდერობის პიროვნული თვისებების შეფასება. კითხვარი უნდა შეავსოს ლიდერმა და კიდევ ხუთმა ადამიანმა, ვინც ლიდერს იცნობს. გადაიღეთ კითხვარის ხუთი ქსეროასლი. შეავსეთ თქვენ და კიდევ ხუთმა ადამიანმა ვინც გიცნობთ (მაგ. თანამშრომელი, ნათესავი, მეგობარი, მეზობელი და ა.შ.)
ქვემოთ მოცემული ცხრილის მიხედვით, სთხოვეთ კითხვარის შემვსებს, მიუთითონ რა ხარისხით ეთანხმებიან ან არ ეთანხმებიან ქვემოთ მოცემულ წინადადებებს. არ დაგავიწყდეთ, რომ ერთი კითხვარი თავად უნდა შეავსოთ.

.....(ლიდერის სახელი)

გასაღები: 1=სრულიად ვეთანხმები 2=არ ვეთანხმები 3=ნეიტრალური ვარ
4=ვეთანხმები 5=სრულიად არ ვეთანხმები

1. ეფექტურ კომუნიკაციას ამყარებს სხვებთან 1 2 3 4 5
2. გამჭრიახი და შორსმჭვრეტელია 1 2 3 4 5
3. თავდაჯერებულია და სჯერა საკუთარი შესაძლებლობების 1 2 3 4 5

4. თვითდარწმუნებულია და ეჭვებისაგან თავისუფალი 1 2 3 4 5

5. შეუპოვარია და საკუთარ მიზნებს ბოლომდე მიჰყვება 1 2 3 4 5

6. მტკიცედ იცავს პოზიციებს და დამაჯერებლად მოქმედებს 1 2 3 4 5

7. სანდოა და სხვებს რწმენას უნერგავს 1 2 3 4 5

8. თანმიმდევრულია და შეიძლება მასზე დაყრდნობა 1 2 3 4 5

9. მეგობრულია, სიკეთეს და სითბოს გადასცემს ადამიანებს 1 2 3 4 5

10. სოციალურია, კარგად საუბრობს და შედის კონტაქტში 1 2 3 4 5

11. კეთილსინდისიერია, მოწესრიგებულია და თავს აკონტროლებს1 2 3 4 5

12. შრომისმოყვარე და გულმოდგინეა 1 2 3 4 5

13. მგრძნობიარეა, ტოლერანტი, ტაქტიანი და თანამგრძნობი 1 2 3 4 5

14. ემპათიურია, სხვების კარგად ესმის 1 2 3 4 5

ქულების მინიჭება

1. როგორც 2.1. მაგალითშია ნაჩვენები ხუთივე შემფასებლის ქულები შეიყვანეთ შესაბამის სვეტში. მაგალითში ჰიპოთეტური ციფრებია მოცემული, რათა კითხვარის გამოყენების ილუსტრირება მოვახდინოთ.

2. გამოთვალეთ საშუალო თითოეული კითხვისთვის და ქულა ჩაწერეთ სვეტში „საშუალო რეიტინგი".

3. საკუთარი შეფასების ქულები კი "თვით-რეიტინგის" სვეტში ჩაწერეთ.

მაგალითი 2.1 ლიდერობის თვისებების კითხვარის რეიტინგი

	შემფასებელი 1	შემფასებელი 2	შემფასებელი 3	შემფასებელი 4	შემფასებელი 5	საშუალო რეიტინგი
კომუნიკაბელურობა	4	4	3	2	4	3.4
გამჭრიახობა	2	5	3	4	4	3.6
თავდაჯერებულობა	4	4	5	5	4	4.4
თვითრწმენა	5	5	5	5	5	5
შეუპოვრობა	4	4	3	3	3	3.4
პრინციპულობა	4	4	4	4	4	4
სანდოობა	5	5	5	5	5	5
საიმედოობა	4	5	4	5	4	4
მეგობრულობა	5	5	5	5	5	5
სოციალურობა	5	4	5	4	5	4.6
კეთილსინდისიერება	2	3	2	3	3	2.6
შრომისმოყვარეობა	3	3	3	3	3	3

გმრძნობიარობა	4	4	5	5	5	4.6
ემპათიურობა	5	5	4	5	4	4.6

ქულების ინტერპრეტაცია

ქულები, რომლებიც შეფასებისას მიიღეთ გვაძლევს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ ხედავთ საკუთარ თავს ლიდერის როლში და როგორ აღგიქვამენ სხვები. ეს ცხრილი გვიჩვენებს რამდენად განსხვავდება თქვენი ხედვები სხვების ხედვებისაგან და როგორი ხართ სხვის თვალში.

მოცემული მაგალითი გვიჩვენებს, რომ ამ პიროვნებამ კომუნიკაბელურობაში უფრო მეტი ქულები დაუწერა საკუთარ თავს ვიდრე სხვებმა. გამჭრიახობაში მან გაცილებით მაღალი ქულები დაწერა ვიდრე სხვა შემფასებლებმა. თვითდაჯერებულობაში თითქმის გაუთანაბრდა და ცოტა ჩამორჩა კიდეც სხვების შეფასებას. ამ კითხვარის მიხედვით შეუძლებელია თქვა, რომელია საუკეთესო რეიტინგი. ამ ინსტრუმენტის მიზანია შეაფასოთ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები და განსაზღვროთ ის სფეროები, სადაც თქვენი მოსაზრებები სხვებისას ემთხვევა ან პირიქით.

შეჯამება

ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვა, ლიდერობის იმ თეორიის ნაწილია, რომლის მიხედვითაც კონკრეტული ადამიანები განსაკუთრებული თვისებებით იბადებიან, რომლებიც მათ დიდ ლიდერებად აქცევს. ვინაიდან სჯეროდათ, რომ ლიდერების გამორჩევა შესაძლებელი იყო უნივერსალური ლიდერის თვისებების მიხედვით, მეოცე საუკუნის მკვლევარები ცდილობდნენ განესაზღვრათ, რა იყო ეს უნივერსალური თვისებები.

მეოცე საუკუნის შუახანებში, უკვე რამდენიმე კვლევარმა შეიტანა ეჭვი იმაში, რომ ლიდერობას უნიკალური თვისებები განსაზღვრავდა. შედეგად, ყურადღება უკვე არა ლიდერის თვისებებს, არამედ მიმდევრებთან ურთიერთობისა და ლიდერობის კონტექტსს, კონკრეტულ გარემოებებს დაუთმეს. ცოტა ხნის წინ, კი ლიდერობის თვისებებით დაინტერესების ახალი ტალღა აგორდა.

იმ უამრავი კვლევიდან, რომელიც წლების განმავლობაში ტარდებოდა პიროვნული თვისებების შესახებ, ნათელი გახდა, რომ ბევრი თვისება ხელს უწყობს ადამიანს იყოს ლიდერი. არსებობს ისეთი მახასიათებლები, რომლებიც მუდმივად მეორდება კვლევების დიდ უმრავლესობაში, ესენია: ინტელექტი, თავდაჯერებულობა, გამბედაობა (სიმტკიცე), პატიოსნება და სოციალურობა. გარდა ამისა, მკვლევარები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ლიდერობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ხუთფაქტორიან პიროვნულ მოდელთან. *ექსტრავერტულობა* ის თვისებაა, რომელიც ყველაზე ხშირად ასოცირდება ლიდერობასთან, შემდეგ მოდის *კეთილსინდისიერება, ღიაობა, დაბალი ნევროტიზმი და კეთილგანწყობა.* ამასთან ერთად, ბოლო დროს ინტერესი გაჩნდა ემოციური ინტელექტის და ლიდერობის ურთიერკავშირის მიმართ. ამ საკითხზე ჩატარებული კვლევების მიხედვით, ლიდერები, რომლებიც მათი ემოციებისადმი მგრძნობიარენი არიან და ასევე ყურადღებას აქცევენ თუ რა გავლენას ახდენს მათი ემოციები სხვებზე, შესაძლოა ყველაზე ეფექტური ლიდერები იყვნენ.

პრაქტიკული თვალსაზრისით, ეს მიდგომა იკვლევს იმას, თუ ვის აქვს ასეთი თვისებები და რა თვისებებს ავლენენ ლიდერები. ორგანიზაციები პიროვნების შეფასების ინსტრუმენტებს იყენებენ იმისათვის, რომ შეარჩიონ მათი ორგანიზაციისთვის შესაფერისი კადრები. თვისებების თეორია ასევე გვეხმარება საკუთარი თავის უკეთ გაცნობასა და საკუთარი მახასიათებლების შემდგომ

განვითარებაში, რადგან იგი საშუალებას აძლევს მმართველებს გააანალიზონ თავიანთი სუსტი და ძლიერი მხარეები და უფრო ნათელი წარმოდგენა იქონიონ იმაზე, თუ რა უნდა გააკეთონ, რომ ეფექტური ლიდერები იყვნენ.
ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვას, რამდენიმე უპირატესობა აქვს. ირველი – ის ინტუიციურად მისაღებია, რადგან საზოგადოებაში გავრცელებულ პოპულარულ მოსაზრებას ემთხვევა იმაში, რომ ლიდერები განსაკუთრებული ადამიანები არიან და ჩვენი საზოგადოების მოწინავე წევრებად ითვლებიან. მეორე – უამრავი კვლევა ადასტურებს ამ თვალსაზრისის საფუძვლიანობას. მესამე – იმის გამო, რომ ექსკლუზიურად ლიდერზეა ორიენტირებული, საკმაოდ სიღრმისეულ ანალიზს იძლევა ლიდერობის პროცესში თავად ლიდერის როლზე. და ბოლოს – ეს თეორია გვაძლევს გარკვეულ სტანდარტს და მასზე დაყრდნობით ადამიანებს შეუძლიათ ლიდერობის თავიანთი პოტენციალი შეაფასონ.
მეორე მხრივ, ამ თეორიის ნაკლი ისაა, რომ ვერ გვთავაზობს ლიდერის თვისებების კონკრეტულ და შემოსაზღვრულ ჩამონათვალს. გარდა ამისა, ლიდერების თვისებების განსაზღვრისას, ეს მიდგომა არ ითვალისწინებს არსებულ კონტექსტსს და გარემოებების გავლენას. და ბოლოს, ამ მიდგომამ საფუძველი ჩაუყარა ლიდერობის თვისებების მეტად სუბიექტურ განსაზღვრას, რაც არ არის გამყარებული სანდო მეცნიერული კვლევებით.
მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ეს მიდგომა, არ აკავშირებს ერთმანეთთან ლიდერობის თვისებებს და გარკვეულ შედეგს, როგორიცაა მაგალითად იმ ჯგუფის წარმატებები, რომელსაც ლიდერი უდგას სათავეში. და ბოლოს, ეს მიდგომა არ არის განსაკუთრებით სასარგებლო ტრენინგისა და პროფესიული განვითარებისათვის, რადგან ინდივიდების პერსონალური თვისებები ძირითადად უცვლელი და ფიქსირებულია და მათი შეცვლა საკმაოდ დიდ ძალისხმევასთანაა დაკავშირებული.

ბიბლიოგრაფია

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free press

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper & Row.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations.* London:Sage.

Caruso, D.R. & Wolfe, C. J. (2004). Emotional Intelligence and Leadership Development. In D.V. Day, S. J. Zaccaro, & S.M. Halpin (Eds.), *Leader Development for Transforming Organizaions: Growing Leaders for Tomorrow (*pp. 237-266). mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality" : The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1216-1229.*

Goleman, D. (1995*). Emotional Intelligence.* New York: Bentam.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence.* New York: Bentam

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science,* 28 (3), 315-336.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology,* 87, 765-780.

Jung D., & Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies,* 12, 12-27.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A.(1991). Leadership. Do traits matter? *The Executive,* 5, 48-60.

Lord, R., DeVader, C.L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology,* 71, 402-410

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56,* 241-270.
Marlowe, H. A. (1986). Social Intelligence: Evidence of multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology,* 78, 52-58.
Mayer, J. D., Caruso, D.R., &Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). New York: Jossey-Bass.
Mayer, J. D., &Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology,* 4, 197-208.
Mayer, J. D., &Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators (*pp. 3-31). New York: Basic Books.
Mayer, J. D., Salovey, P. , & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.
McRae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology,* 52, 81-90.
Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). What makes for magic leadership? In W.E. Rosenbach & R. L. Taylor (Eds.). *Contemporary issues in leadership* (pp. 135-139). Boudler, CO: Westview.
Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology,* 25, 35-71.
Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free Press.
Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership (pp. 29-54).* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives on leadership. *American Psychologist*, 62, 6-16.
Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds), *The nature of leadership (pp. 101-124).* Thousand Oaks, CA: Sage.
Zaleznik, A. (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-68.

თავი 3

ლიდერობა, როგორც უნარ-ჩვევები

თეორიის აღწერა

ისევე როგორც, მიდგომა, რომელიც განვიხილეთ მე-2 თავში, უნარ-ჩვევების თეორიაც, ლიდერზე კონცენტრირებულ პერსპექტივას გვთავაზობს. თუმცა, ამ შემთხვევაში ჩვენი ყურადრება პიროვნული თვისებებიდან, რომლებიც ძირითადად თანდაყოლილად მიიჩნევა და ფიქსირებულია, გადაგვაქვს უნარ-ჩვევებზე, რომელთა სწავლა და შემდგომი განვითარება შესაძლებელია. მართალია, პიროვნული თვისებები ნამდვილად თამაშობს მნიშვნელოვან როლს ლიდერობაში, მაგრამ უნარ-ჩვევების თეორიის მიხედვით სწორედ შესაბამისი უნარ-ჩვევებია საჭირო ეფექტური ლიდერობისათვის.

მკვლევარები ლიდერობის უნარ-ჩვევებს პირდაპირ თუ არაპირდაპირ წლების განმავლობაში სწავლობდნენ (იხ. Bass, 1990, pp. 97-109). თუმცა, მთავარი ბიძგი ამ მიდგომას მისცა Robert Katz-ის კლასიკად ქცეულმა სტატიამ „ეფექტური ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელი უნარ-ჩვევები", რომელიც *ჰარვარდის ბიზნეს მიმოხილვაში* გამოქვეყნდა. ეს სტატია იმ დროს დაიბეჭდა, როდესაც მკვლევარები ცდილობდნენ ლიდერობისთვის აუცილებელი თვისებების კონკრეტული სია შეედგინათ. ავტორის მიდგომა იყო მცდელობა, მკვლევარების ინტერესი შესწავლად და განვითარებად უნარ-ჩვევებზე გადაეტანა. უნარ-ჩვევების თეორიამ ბოლო დროს განსაკუთრებული ინტერესი გამოიწვია. 1990-იან წლებში უამრავი ნაშრომი გამოქვეყნდა, სადაც საუბარია, რომ ლიდერის ეფექტურობა დამოკიდებულია მის შესაძლებლობაზე გადაწყვიტოს კომპლექსური ორგანიზაციული პრობლემები. ამ კვლევებმა საფუძველი ჩაუყარა ლიდერობის უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებულ მოდელს, რომელიც შემდგომში განავითარეს Mamford-მა და მისმა კოლეგებმა (Mamford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; Yammarino, 2000).

ამ თავში, ჩვენი განხილვები უნარ-ჩვევების შესახებ ორ ნაწილად იქნება გაყოფილი: პირველად განვიხილავთ Katz-ის ძირითად მოსაზრებებს ხელმძღვანელის სამი ძირითადი უნარ-ჩვევის შესახებ, ესენია: ტექნიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები; შემდეგ, განვიხილავთ Mamford-ის და მისი კოლეგების შედარებით ახალ კვლევას, რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა ორგანიზაციული ლიდერობის ახალ, უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებულ მოდელს.

სამი მთავარი უნარ-ჩვევა

ადმინისტრირების კვლევებზე დაყრდნობით და აღმასრულებელ თანამდებობებზე მომუშავე პირებზე საკუთარი პირადი დაკვირვებებიდან გამომდინარე, Katz-ი (1955, p.34) გვთავაზობს, რომ ეფექტური ადმინისტრირება (ანუ ლიდერობა) 3 ძირითად უნარ-ჩვევას ემყარება: ტექნიკურს, ადამიანურს და კონცეპტუალურს. მისი მოსაზრებით ეს უნარ-ჩვევები საკმაოდ განსხვავდება ლიდერების თვისებებისაგან. მაშინ, როცა თვისებები გვიჩვენებს, *ვინ* არიან ლიდერები (ანუ მათ შინაგანი თვისებებს), უნარები გვიჩვენებს *რისი* გაკეთება შეუძლიათ მათ. ამ თავში ლიდერობის უნარ-ჩვევები განსაზღვრულია როგორც შესაძლებლობა საკუთარი ცოდნისა და კომპეტენციების გამოყენების გზით მიაღწიო გარკვეულ მიზნებს და

ამოცანებს. ამ თავში ნაჩვენებია, რომ ასეთი უნარ-ჩვევების შეძენა შესაძლებელია და ლიდერებს შეუძლიათ მათ დასაუფლებლად გარკვეული ტრენინგი და სწავლება გაიარონ.

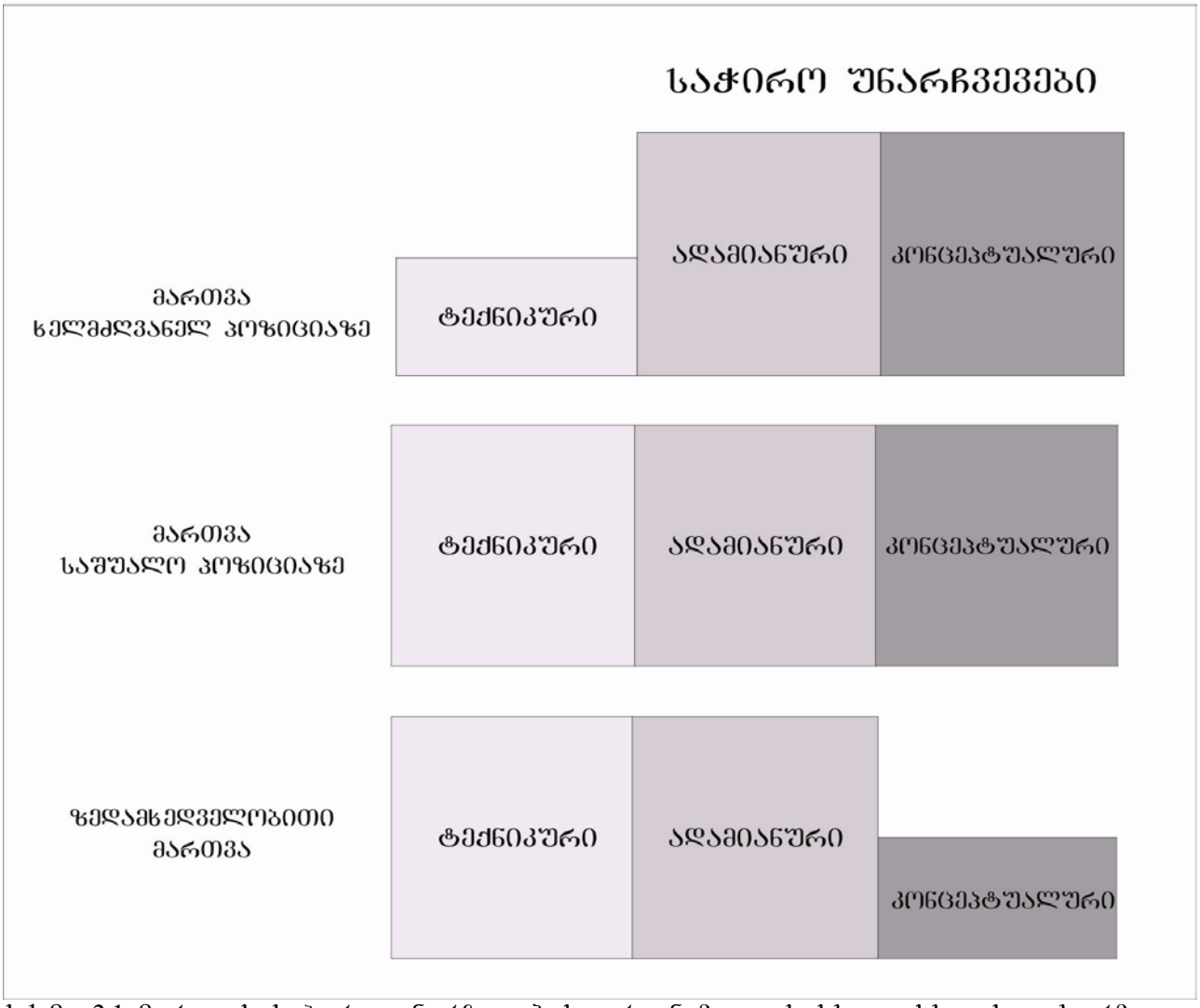
ტექნიკური უნარ-ჩვევები

ტექნიკური უნარ-ჩვევები არის რომელიმე კონკრეტული საქმიანობის ან აქტივობის ზედმიწევნით ცოდნა. ის მოიცავს კომპეტენციებს სპეციალიზებულ სფეროში, ანალიტიკურ შესაძლებლობებს და შესაბამისი აღჭურვილობისა და ტექნიკის გამოყენების უნარებს (Katz, 1995). მაგალითად, კომპიუტერების პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიაში, ტექნიკური უნარ-ჩვევები შეიძლება მოიცავდეს პროგრამული უზრუნველყოფის ენის და პროგრამირების ცოდნას, თავად პროგრამების გამოყენების უნარს. ამის მსგავსად, აღრიცხვა-ანგარიშგების ფირმაში, ტექნიკური უნარ-ჩვევები შეიძლება მოიცავდეს ზოგადად აღიარებული საბუღალტრო პრინციპების ცოდნასა და მათ გამოყენებას კლიენტის აუდიტისათვის. ორივე შემთხვევაში, ტექნიკური უნარ-ჩვევები მოიცავს პრაქტიკულ და არა თეორიულ აქტივობას, რომელიც ორგანიზაციაში არსებულ ძირითად პროდუქტთან ან პროცესთანაა დაკავშირებული. ტექნიკური უნარები უმთავრეს როლს თამაშობს თითოეული კომპანიის ძირითადი პროდუქციის წარმოებაში.
როგორც 3.1 სქემა გვიჩვენებს, ტექნიკური უნარ-ჩვევები ყველაზე მნიშვნელოვანია მართვის დაბალ და საშუალო საფეხურებზე, მაღალ საფეხურზე კი უფრო ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება. ტექნიკური უნარ-ჩვევები არც თუ ისე მნიშვნელოვანია ლიდერებისათვის, რომლებიც მართვის მაღალ საფეხურზე იმყოფებიან, მაგალითად აღმასრულებელი დირექტორები, პრეზიდენტები და უფროსი ოფიცრები. მაღალ პოზიციებზე მყოფი მმართველები, დამოკიდებულნი არიან მათ დაქვემდებარებულ გამოცდილ თანამშრომლებზე, რომლებიც კარგად არიან გაწვრთნილი ტექნიკურ ოპერაციებში.

ადამიანური უნარ-ჩვევები

ადამიანური უნარ-ჩვევები მოიცავს *ხალხთან* მუშაობის უნარებს და ზოგადად ცოდნას ადამიანების შესახებ. იგი განსხვავდება ტექნიკური უნარჩვევებისაგან, რომელიც ადამიანებთან არანაირ შეხებაში არ არის (Katz, 1955). ადამიანური უნარ-ჩვევები „ხალხთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევებია." ეს არის უნარები, რომელიც ლიდერს ეხმარება ეფექტურად იმუშაოს ქვეშევრდომებთან, მის კოლეგებთან თუ უფროსებთან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ადამიანური უნარ-ჩვევები ეხმარება ლიდერებს ხელი შეუწყონ ჯგუფს გუნდურ, თანამშრომლობით მუშაობაში საერთო მიზნის მისაღწევად.

სქემა 3.1
მართვის საჭირო უნარჩვევების ორგანიზაციის სხვადასხვა საფეხურზე



სქემა 3.1 მართვის საჭირო უნარჩვევების ორგანიზაციის სხვადასხვა საფეხურზე

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: ‘’Skills for Effective Administrator,” by R. L. Katz, 1955, *Harvard Business Review,* 33 (1). pp. 33-42.

Katz-ისათვის ეს ნიშნავს, რომ კარგად გქონდეს გააზრებული არა მხოლოდ საკუთარი, არამედ სხვების პერსპექტივაც. ლიდერები, რომელთაც ადამიანური უნარები გააჩნიათ, სხვათა იდეების გათვალისწინებით ახდენენ თავიანთი იდეების ადაპტირებას. ისინი ქმნიან სანდო ატმოსფეროს, სადაც თანამშრომლები თავს კომფორტულად და დაცულად იგრძნობენ, აქვთ სტიმული და მოტივაცია, ჩაერთონ ისეთი საქმეების დაგეგმვაში, რომლებიც გავლენას მოახდენს მათზე. იყო ლიდერი, რომელსაც გააჩნია ადამიანური თვისებები, ნიშნავს გესმოდეს სხვების მოტივაციის მიზეზი, სხვათა საჭიროებები და საკუთარი გადაწყვეტილებების მიღებისას გაითვალისწინო ისინი. მოკლედ რომ ვთქვათ, ადამიანური უნარები განსაზღვრავს, თუ როგორ ეწყობი იმ ადამიანებს ვისთანაც მუშაობ.

3.1 სქემა გვიჩვენებს, რომ ადამიანური უნარები მნიშვნელოვანია მართვის სამივე საფეხურზე. მიუხედავად იმისა, რომ უფრო დაბალ საფეხურზე მყოფ მმართველებს შესაძლოა მეტ თანამშრომელთან ჰქონდეთ კომუნიკაცია, ადამიანური უნარები

ერთანირად მნიშვნელოვანია მართვის როგორც საშუალო, ასევე მაღალ საფეხურზე.

კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები

ზოგადად, კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები გულისხმობს იდეებთან და ცნებებთან მუშაობის უნარს. ლიდერი, რომელსაც გააჩნია კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები კომფორტულად გრძნობს თავს იმ იდეებზე საუბრისას, რაც საფუძვლად უდევს ამა თუ იმ ორგანიზაციას. მას კარგად შეუძლია, სიტყვებით გადმოგცეთ კომპანიის მიზანი; კარგად ესმის და შეუძლია კიდევაც გასაგებად აგიხსნათ ის ეკონომიკური ფაქტორები, რაც გავლენას მოახდენს კომპანიაზე. ლიდერი, რომელსაც გააჩნია კონცეპტუალური უნარები, ადვილად აზროვნებს აბსტრაქციებითა და ჰიპოთეზებით.

კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციის ხედვისა და სტრატეგიული გეგმის ჩამოსაყალიბებლად. მაგალითად, კომპანიის აღმასრულებელ დირექტორს პრობლემების მქონე მანუფაქტურულ საწარმოში, დასჭირდება ხედვის ჩამოყალიბება იმ ახალი პროდუქციის ხაზის წარმოებაზე, რომელიც კომპანიას მოგებას მოუტანს. ამის მსგავსად, არამომგებიანი ჯანდაცვის ორგანიზაციისათვის, დირექტორს დასჭირდება ისეთი სტრატეგიული გეგმის შედგენა, რომელიც წარმატებით გაუწევს კონკურენციას მოგებაზე ორიენტირებულ ჯანდაცვის დაწესებულებას, ბაზარზე არსებული შეზღუდული რესურსების პირობებში. ამ მაგალითებით გვინდა ვაჩვენოთ, რომ კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები გონებრივ მუშაობასთან არის დაკავშირებული და ხშირად ორგანიზაციის პოლიტიკის საკითხებს ეხება. იგი გულისხმობს ორგანიზაციის მიზნის კარგად გაგება-გააზრებას და იმის განსაზღვრას თუ რას უნდა მიაღწიოს კომპანიამ მომავალში.

3.1 სქემის მიხედვით, კონცეპტუალური უნარ-ჩვევა ყველაზე მნიშვნელოვანია მართვის მაღალ საფეხურზე. როცა, ხელმძღვანელ პოზიციაზე მყოფ მმართველს არ გააჩნია სერიოზული კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები, იგი რისკის ქვეშ აყენებს მთელ ორგანიზაციას. კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები ასევე მნიშვნელოვანია საშუალო საფეხურის მმართველთათვის. რაც უფრო დაბალია მართვის საფეხური, მით უფრო ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება კონცეპტუალურ უნარებს.

სამი უნარ-ჩვევის მიდგომის შეჯამება

მმართველისთვის მნიშვნელოვანი სამი უნარ-ჩვევა მოიცავს ტექნიკურ, ადამიანურ და კონცეპტუალურ უნარებს. იმის მიხედვით, თუ მართვის რომელ საფეხურზეა ხელმძღვანელი, ზოგიერთ უნარს მეტი მნიშვნელობა ენიჭება.

Katz-ის ნაშრომმა 1950-იან წლებში საფუძველი ჩაუყარა ლიდერობის, როგორც უნარ-ჩვევების კონცეპტუალიზაციას, თუმცა 1990-იან წლებამდე, როცა ეს მიდგომა ემპირიულად იქნა გამოკვლეული, მას აღიარება არ მოუპოვებია. შემდეგ სექციაში, წარმოგიდგენთ უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებულ ლიდერობის მოდელს.

უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული ლიდერობის მოდელი

1990-იან წლებში, მკვლევართა ჯგუფმა, რომელიც ა.შ.შ-ს თავდაცვის დეპარტამენტისგან იღებდა დაფინანსებას, დაიწყო ლიდერობის თეორიის შემუშავება, რომელიც ორგანიზაციებში პრობლემების გადაჭრის უნარზე იქნებოდა ორიენტირებული. კვლევა რამდენიმე წლის განმავლობაში მიმდინარეობდა და მასში 1800-ზე მეტი სამხედრო ოფიცერი იყო ჩართული. წარმოდგენილი იყო ექვსი თანამდებობრივი საფეხური – უმცროსი ლეიტენანტიდან პოლკოვნიკამდე. ამ

ოფიცრების უნარ-ჩვევების, მათი გამოცდილების და სამუშაო კონტექსტის შესაფასებლად პროექტში უამრავი ახალი მოთოდი იყო გამოყენებული.

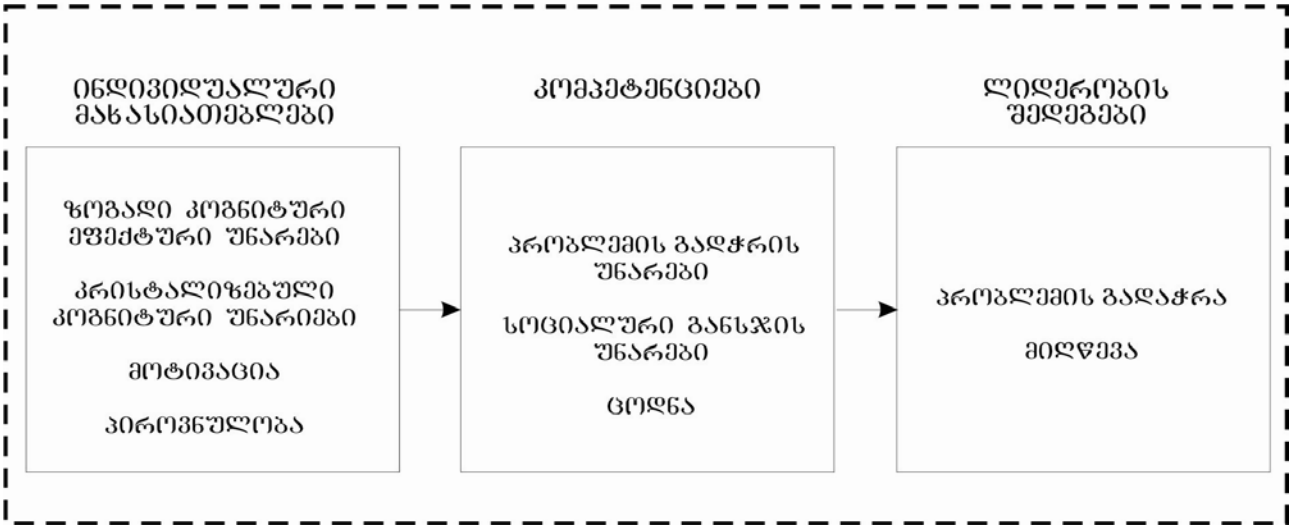
მკვლევართა მთავარ მიზანს წარმოადგენდა, აეხსნათ, თუ რა იდგა ეფექტური საქმიანობის მიღმა. ისინი შემდეგ საკითხებზე იყვნენ კონცენტრირებულნი: რატომ ხდება, რომ ზოგიერთ ლიდერს კარგად შეუძლია პრობლემების გადაჭრა, ზოგიერთს კი არა? რა სპეციფიურ უნარ-ჩვევებს ავლენენ კარგი ლიდერები? რა გავლენას ახდენს ლიდერის ინდივიდუალური თვისებები, კარიერული გამოცდილება და გარემო სამსახურში მათ წარმატებაზე? ზოგადად, მკვლევარებს სურდათ განესაზღვრათ ის ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციის კარგი მართვისათვის იყო საჭირო.

პროექტის კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, Mamford-მა და მისმა კოლეგებმა (Mamford, Zaccaro, Harding, et al., 2000, p.12) შეიმუშავეს ლიდერობის უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული მოდელი. მოდელი წარმოდგენილია, როგორც *შესაძლებლობების* მოდელი, რადგან იგი იკვლევს ლიდერობისა და უნარ-ჩვევების (ანუ შესაძლებლობების) ურთიერთდამოკიდებულებას და ლიდერის მიღწევებს. დროთა განმავლობაში, შესაბამისი განათლებითა და ტრენინგით შესაძლებელია ლიდერობის უნარ-ჩვევების გამომუშავება. „დიდი ადამიანების" ცნების საწინააღმდეგოდ (იგი მეორე თავში განვიხილეთ), რომლის მიხედვითაც ლიდერობა მხოლოდ განსაკუთრებით ნიჭიერი ადამიანების ხვედრია, ეს მიდგომა გულისხმობს, რომ ძალიან ბევრ ადამიანს აქვს ლიდერობის პოტენციალი. თუ ადამიანებს შეუძლიათ ისწავლონ მათი გამოცდილებიდან, ისინი შეიძლება გახდნენ ლიდერები. უნარ-ჩვევების მიდგომა განსხვავდება იმ მიდგომებისაგან, რომლებსაც მომდევნო თავებში განვიხილავთ, სადაც ლიდერთა ქცევის ფორმებზეა გამახვილებული ყურადღება (მაგ. ლიდერთა სტილი, ტრანსფორმაციული ლიდერობა ან ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთგაცვლის თეორია). იმის ნაცვლად, რომ აქცენტი გავაკეთოთ *ლიდერების ქმედებებზე,* უნარ-ჩვევების მიდგომა ლიდერობას აღიქვამს როგორც *შესაძლებლობებს (ცოდნასა და უნარებს) რომელიც შესაძლებელს ხდის ეფექტურ ლიდერობას* (Mamford, Zaccaro, Harding, et al., 2000, p.12).

ზემოთ აღნიშნულ მკვლევართა მიერ შექმნილი, უნარებზე დაფუძნებული მოდელი, ხუთ კომპონენტს მოიცავს, ესენია: კომპეტენციები, კარიერული გამოცდილება და გარემოს ზეგავლენა. მოდელის ერთი ნაწილი წარმოდგენილია 3.2. სქემით. მოდელის ეს ნაწილი უმნიშვნელოვანესია უნარებზე დაფუძნებული ლიდერობის მოდელის გასაგებად.

სქემა 3.2

უნარ-ჩვევების მოდელის სამი კომპონენტი



ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems," by M.D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman, 2000, *Leadership Quarterly* 11 (1).23.

კომპეტენციები

როგორც 3.2 სქემის შუა ნაწილშია მოცემული, უნარ-ჩვევების მოდელის ცენტრალურ ნაწილს წარმოადგენს ცოდნა, პრობლემის გადაჭრისა და სოციალური განსჯის უნარები. ეს სამი კომპეტენცია ის მთავარი ფაქტორებია, რომლებიც ეფექტურ ლიდერობას განსაზღვრავენ.

პრობლემის გადაჭრის უნარი. რა არის პრობლემის გადაჭრის უნარი? Mamford, Zaccaro, Harding, et al. (2000) –ის მიხედვით, პრობლემის გადაჭრის უნარი წარმოადგენს ლიდერის უნარს გადაჭრას არატრადიციული და ბუნდოვანი ორგანიზაციული პრობლემები. ეს კი მოიცავს შესაძლებლობას განსაზღვრო მნიშვნელოვანი პრობლემა, შეაგროვო ინფორმაცია ამ პრობლემის შესახებ, ახლებურად გაიაზრო იგი და წარმოადგინო რამდენიმე გეგმა ამ პრობლემის გადასაჭრელად. ამ უნარებით ადამიანები კონკრეტულ ორგანიზაციულ კონტექსტში ფუნქციონირებენ და არა ვაკუუმში. პრობლემის გადაჭრის უნარი მოითხოვს, რომ ლიდერებს, ორგანიზაციაში წამოჭრილ პრობლემებზე მუშაობისას, ესმოდეთ და ითვალისწინებდნენ მათი ლიდერობის შესაძლებლობებს. (Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 200).

პრობლემის გადაჭრის გზის მოძებნის შესაძლებობა განსაკუთრებულ როლს თამაშობს პრობლემის გადაჭრაში. ორგანიზაციული პრობლემების მოგვარებაზე მუშაობისას, გამოცდილი ლიდერები აკვირდებიან თუ რა დრო აქვთ პრობლემის გადაჭრის გეგმის მოსაფიქრებლად და შემდეგ ამ გეგმის განსახორციელებლად, ითვალისწინებენ მოკლე და გრძელვადიან მიზნებს, კარიერულ და ორგანიზაციულ მიზნებს და სხვა გარე ფაქტორებს, რამაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს პრობლემის გადაჭრაზე (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000, p.15).

უფრო კარგად რომ განვსაზღვროთ თუ რას ნიშნავს პრობლემის გადაჭრის უნარი, წარმოვიდგინოთ შემდეგი სიტუაცია. წარმოიდგინეთ, რომ საშუალო ზომის კომპანიაში კადრების განყოფილებას ხელმძღვანელობთ. უფროსმა დაგავალათ, რომ შეიმუშავოთ გეგმა, რომელიც საშუალებას მოგცემთ კომპანიაში ჯანმრთელობაზე ზრუნვის ხარჯები შეამციროთ. თქვენ შეგიძლიათ პრობლემის გადაჭრის უნარები შემდეგნაირად გამოავლინოთ: პირველ – გაარკვიოთ მთელი

თავისი დეტალებით, თუ რა შედეგები ექნება თანამშრომლების მიერ სადაზღვევო პაკეტის შეცვლას. რა შეიძლება მოიტანოს ამან? მეორე – შეგიძლიათ შეაგროვოთ ინფორმაცია იმაზე, თუ რამდენად არის შანსი მიღებულმა სარგებელმა არასასიამოვნო შედეგი გამოიღოს? რა გააკეთეს სხვა კომპანიებმა მსგავსი ცვლილებისათვის და როგორი იყო შედეგი? მესამე – შეგიძლიათ იპოვოთ გზა, რათა საქმის კურსში ჩააყენოთ თქვენი თანამშრომლები მსგავსი ცვლილების საჭიროებაზე. როგორ აცნობებთ ამ ცვლილების შესახებ ისე, რომ ყველამ ნათლად გაიგოს რას და რატომ აპირებთ? მეოთხე – შეგიძლიათ შექმნათ შესაძლო სცენარები თუ როგორ დანერგავთ ამ ცვლილებებს. როგორ აღწერთ სამოქმედო გეგმას? მეხუთე – შეგიძლიათ უკვე განხორციელებული ცვლილება წარმოიდგინოთ და იფიქროთ იმაზე თუ რა გავლენას მოახდენს იგი კომპანიის მისიასა და თქვენს საკუთარ კარიერაზე? და ბოლოს – არის თუ არა ორგანიზაციაში ისეთი საკითხები (მაგ. პროფკავშირების წესები), რომელთაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ ცვლილების განხორციელებაზე?

როგორც ამ მაგალითშია ილუსტრირებული, ცუდად განსაზღვრული ორგანიზაციული პრობლემების გამოსწორება საკმაოდ კომპლექსურ მიდგომას და ლიდერებისაგან ბევრ ფიქრს მოითხოვს. ასეთი თავსატეხებიდან თავის დასაღწევად, უნარ-ჩვევების მოდელის მიხედვით, უმნიშვნელოვანეს როლს პრობლემის გადაჭრის უნარები ასრულებს.

სოციალური განსჯის უნარი. გარდა პრობლემის გადაჭრის უნარისა, ეფექტური ლიდერობა ასევე მოითხოვს სოციალური განსჯის უნარებს (იხ. სქემა 3.2). ზოგადად, სოციალური განსჯის უნარები გულისხმობს ადამიანების და სოციალური სისტემების გაგების შესაძლებლობას. (Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks & Gilbert, 2000, p.46). ეს უნარები ლიდერებს ორგანიზაციაში პრობლემების გადასაჭრელად სხვებთან ერთად მუშაობის შესაძლებლობას და მხარდაჭერის მოპოვების საშუალებას აძლევს. კონცეპტუალურად სოციალური განსჯის უნარები უახლოვდება Katz-ის მიერ შემოთავაზებულ მენეჯმენტის ადამიანურ უნარ-ჩვევებს. მისგან განსხვავებით, Mamford-მა და მისმა კოლეგებმა სოციალური განსჯის უნარები შემდეგ კომპონენტებად დაშალეს: სხვისი თვალსაზრისის აღქმა, სოციალური შეცნობადობა, ქცევის მოქნილობა და სოციალური მიღწევა.

სხვისი თვალსაზრისის აღქმა გულისხმობს, სხვების დამოკიდებულებების გაგებას კონკრეტული პრობლემის ან მისი გადაჭრის გზების შესახებ. ეს არის ემპათია, რომელსაც პრობლემების გადაჭრისას ვიყენებთ. ეს ნიშნავს, რომ სხვა ადამიანებისა და ადამიანთა ჯგუფების ხედვებსა და მათ მიზნებს გაგებით ვეკიდებით და გვესმის მათი თვალთახედვა სხვადასხვა საკითხებზე. Zaccaro, Gilbert, Thor და Mamford (1991) –ის მიხედვით, სხვისი პერსპექტივის განსაზღვრის უნარები შეიძლება დავუკავშიროთ *სოციალურ ინტელექტს.* ეს უნარი ხალხის ცოდნას, ორგანიზაციის სოციალური ქსოვილის ცოდნას და მათ შორის კავშირის გაგებას მოიცავს.

სოციალური შეცნობადობა არის ცოდნა იმის შესახებ, თუ როგორ ფუნქციონირებენ სხვები ორგანიზაციაში. რა არის მნიშვნელოვანი სხვებისთვის? რა არის მათი მოტივაციის წყარო? რა პრობლემების წინაშე დგანან და როგორ რეაგირებენ ცვლილებებზე? სოციალური შეცნობადობა მოიცავს ორგანიზაციაში სხვადასხვა დაჯგუფებების საჭიროებების, მიზნების და მოთხოვნების გაგებას (Zaccaro et al., 1991). ლიდერი, რომელსაც კარგად აქვს განვითარებული სოციალური შეცნობადობის უნარი, ადვილად გამოიცნობს თუ რა რეაქცია ექნებათ ამა თუ იმ ცვლილებაზე თანამშრომლებს. როგორც იტყვიან, მას შეეძლება თანამშრომლობის პულსი იგრძნოს ნებისმიერ მომენტში.

სხვების სწორად გაგებასთან ერთად, სოციალური განსჯის უნარები მოიცავს მოქნილ რეაგირებას. *ქცევის მოქნილობა* ნიშნავს შეგეძლოს შეცვალო შენი ქცევა

ორგანიზაციაში სხვათა ხედვის გათვალისწინებით. მოქნილობა ამ შემთხვევაში მიუთითებს, რომ არა ხარ დოგმატური, შეზღუდული საკუთარი მიდგომით და ღია ხარ შესაძლო ცვლილებებისათვის. როდესაც გარემოებები იცვლება, მოქნილი ლიდერი ცვლის საკუთარ მიდგომებს რათა მოერგოს ახალ კონტექსტს.

სოციალური მიღწევა ლიდერობის მრავალ კომპეტენციას მოიცავს. თანამშრომლების ხედვის გათვალისწინებით, ლიდერებს უნდა შეეძლოთ საკუთარი ხედვის გაცნობა სხვებისათვის. ამის გასაკეთებლად უმნიშვნელოვანესია დარწმუნების ტექნიკა და ცვლილებების საჭიროების ეფექტური გაცნობის შესაძლებლობა. როდესაც არის წინააღმდეგობა ცვლილებებთან დაკავშირებით ან რაიმე სახის ინტერპერსონალური კონფლიქტი, ლიდერებმა მედიატორის როლი უნდა მოირგონ. ამის გამო, კონფლიქტის გადაჭრის უნარი სოციალური მიღწევის უმნიშვნელოვანესი კომპეტენციაა. გარდა ამისა, სოციალური მიღწევა ზოგჯერ მოითხოვს, რომ ლიდერებმა თავად გაწვრთნან მათზე დაქვემდებარებული ადამიანები, მისცენ მიმართულება და მხარდაჭერა აღმოუჩინონ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესში. ზოგადად, სოციალური მიღწევა გულისხმობს ბევრ ურთიერთდაკავშირებულ უნარს, რომლებიც კომუნიკაციის ქოლგის ქვეშ შეგვიძლია გავაერთიანოთ.

დასკვნის სახით, სოციალური განსჯის უნარებით განისაზღვრება, რამდენად მგრძნობიარე ხართ თქვენი და სხვისი იდეების განსხვავებულობის საკითხთან მიმართებაში. შეგიძლიათ თუ არა დაინახოთ სხვისი პერსპექტივა და მათი საჭიროებები და მოტივაცია? რამდენად მოქნილი ხართ და რამდენად შეგიძლიათ თქვენი იდეები სხვების იდეებთან ჰარმონიაში მოიყვანოთ? შეგიძლიათ სხვებთან ერთად ურთიერთობა მაშინაც კი თუ წინააღმდეგობას და კონფლიქტს აქვს ადგილი? სოციალური განსჯის უნარები ადამიანური უნარებია, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციაში ცვლილების განსახორციელებლად.

ცოდნა. როგორც 3.2 სქემაშია ნაჩვენები, კომპეტენციების მესამე ასპექტს ცოდნა წარმოადგენს. ცოდნა მჭიდროდაა დაკავშირებული ორგანიზაციებში პრობლემის გადაჭრის უნარების გამოყენებაში. იგი პირდაპირ გავლენას ახდენს ლიდერის უნარზე, განსაზღვროს კომპლექსური ორგანიზაციული პრობლემები და გადაჭრას იგი (Mamford, Zaccaro, Harding, et al., 2000). *ცოდნა* გულისხმობს ინფორმაციის აკუმულაციას და წარმოადგენს მენტალურ სტრუქტურას, რომელიც ამ ინფორმაციის ორგანიზებაში გვეხმარება. ასეთ მენტალურ სტრუქტურას *სქემა* ეწოდება (არსი, დიაგრამული რეპრეზენტაიცა ან მონახაზი). ცოდნა არის მონაცემთა შესწავლისა და ორგანიზებისათვის კომპლექსური სქემის შემუშავების შედეგი.

მაგალითად, ყველა ჩვენგანი სხვადასხვა სახის ინფორმაციასა და ფაქტებს ვითვისებთ ყოველდღე. როდესაც ჩვენ ამ ინფორმაციას ვაწესრიგებთ კატეგორიებად, იგივე სქემებად, მოცემული ინფორმაცია უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. ცოდნას ვიღებთ ფაქტებიდან და მათზე მორგებული მენტალური სტრუქტურებისგან. ადამიანებს, ვისაც ბევრი ცოდნა აქვს, უფრო კომპლექსური მენტალური სტრუქტურები აქვთ, ვიდრე მათ ვისაც ნაკლები ცოდნა აქვთ. ასეთ მცოდნე ადამიანებს *ექსპერტებს* ვუწოდებთ.

წარმოიდგინეთ შემდეგი მაგალითი ბეისბოლის ექსპერტის შესახებ: ბეისბოლის ექსპერტმა ბევრი დეტალი იცის ამ თამაშის შესახებ; ის იცნობს წესებს, სტრატეგიებს, აღჭურვილობას, მოთამაშეებს და კიდევ ბევრ რამეს. ექსპერტის ცოდნა ბეისბოლის შესახებ მოიცავს არა მარტო ფაქტებს, არამედ კომპლექსურ მენტალურ სტრუქტურებს რომელიც ამ ფაქტების ორგანიზებისათვის გამოიყენება. მან იცის თითოეული მოთამაშის არა მხოლოდ სეზონური ან ცხოვრებისეული სტატისტიკა, არამედ თითოეული მათგანის თავისებურება და მიღებული ტრამვა, მენეჯერის პიროვნება, შემცვლელთა ძლიერი და სუსტი მხარეები დ.ა.შ. ექსპერტმა იცის ბეისბოლი, რადგან მას შეუძლია გაიაზროს თამაშის ყველა ნიუანსი და

დეტალი. იგივე შეიძლება ითქვას ლიდერზე ორგანიზაციაში. მცოდნე ლიდერებმა, ბევრი რამ იციან პროდუქტის, ამოცანების, ადამიანების, ორგანიზაციის შესახებ და თუ როგორ ურთიერთქმედებს ეს ელემენტები. მცოდნე ლიდერს ბევრი მენტალური სტრუქტურა აქვს, რომელთაც ორგანიზაციის ცხოვრების შესახებ ფაქტების ორგანიზებაში იყენებს.
ცოდნის გამოყენებით ლიდერებს შეუძლიათ უფრო კარგად გადაჭრან პრობლემები. ცოდნა და ექსპერტიზა აძლევს ადამიანებს საშუალებას კომპლექსურ სისტემურ საკითხებზე იფიქრონ და განსაზღვრონ შესაბამისი ცვლილებებისათვის შესაძლო სტრატეგიები. ამის გარდა, ცოდნა ეხმარება ადამიანებს, გამოიყენონ წარსული გამოცდილება და წინარე შემთხვევები დაგეგმილი ცვლილების განსახორციელებლად მომავალში.
დასკვნის სახით, უნარების მოდელი სამი კომპეტენციისაგან შედგება: პრობლემების გადაჭრის უნარები, სოციალური განსჯის უნარები და ცოდნა. კოლექტიურად, ეს სამი კომპონენტი პოზიტიურ კავშირშია ეფექტურ ლიდერობასთან (იხ. სქემა 3.2).

ინდივიდუალური მახასიათებლები

დავუბრუნდეთ 3.2 სქემას. მარცხენა მხარეს მოცემულია 4 ინდივიდიალური მახასიათებელი, რომელიც გავლენას ახდენს ლიდერის უნარებსა და ცოდნაზე: ზოგადი კოგნიტური უნარები, კრისტალიზებული კოგნიტური უნარები, მოტივაცია და პიროვნულობა. ეს მახასიათებლები უნარების მოდელში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. კომპლექსური პრობლემის გადაჭრა რთული პროცესია და მით უფრო რთულდება, რაც უფრო მაღალ თანამდებობასთან გვაქვს საქმე. ეს მახასიათებლები ეხმარება ადამიანებს მათი ლიდერობის კომპეტენციების გამოყენებისას.
ზოგადი კოგნიტური უნარი. ზოგადი კოგნიტური უნარი შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ადამიანის ინტელექტი. იგი მოიცავს აღქმას, ინფორმაციის დამუშავებას, ზოგად საზროვნო უნარებს, შემოქმედებით აზროვნებასა და მახსოვრობის უნარებს. ზოგადი კოგნიტური უნარები ბიოლოგიურია და არ არის დაკავშირებული გამოცდილებასთან.
ზოგად კოგნიტურ უნარს ზოგჯერ ფლუიდურ (დენად) ინტელექტს უწოდებენ, ეს იმ ტიპის ინტელექტია, რომელიც ვითარდება და იზრდება ზრდასრულობის ასაკამდე და შემდეგ ასაკთან ერთად მცირდება. უნარების მოდელის მიხედვით, ინტელექტი პოზიტიურ გავლენას ახდენს ლიდერის უნარზე, შეიძინოს ახალი ცოდნა და გადაჭრას პრობლემები.
კრისტალიზებული კოგნიტური უნარი. კრისტალიზებული კოგნიტური უნარი ინტელექტუალური უნარია, რომელსაც წლების განმავლობაში იძენ. ეს არის იმ ცოდნის საცავი, რომელსაც ვიღებთ ჩვენი გამოცდილების შედეგად. ჩვენ ვსწავლობთ და ვავითარებთ ჩვენს შესაძლებლობებს მთელი სიცოცხლის განმავლობაში, ვზრდით ჩვენს ლიდერობის პოტენციალს (მაგ. პრობლემის გადაჭრის უნარები, კონცეპტუალური უნარები და სოციალური განსჯის უნარები). ნორმალურად ფუნქციონირებადი მოზარდებისათვის, ეს კოგნიტური უნარი მუდმივად იზრდება, და როგორც წესი, არ მცირდება ზრდასრულობაშიც კი. იგი მოიცავს კომპლექსური ინფორმაციის გაგებას და ახალი უნარებისა და ინფორმაციის ათვისებას, ისევე როგორც სხვებთან ორალური და წერილობითი კომუნიკაციის დამყარების უნარებს (Connelly et al., 2000, p. 71). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კრისტალიზებული კოგნიტური უნარი შეძენილი ინტელექტია: იდეები და მენტალური შესაძლებლობები, რომელთაც ადამიანები გამოცდილებით იძენენ. იგი მდგრადია წლების განმავლობაში და ამ ტიპის ინტელექტს მაშინაც არაფერი აკლდება, როცა ადამიანები ბერდებიან.

მოტივაცია. მოტივაცია მოდელის მესამე მახასიათებელია. მართალია, მოდელი არ საუბრობს ყველა იმ გავლენაზე, რომელსაც მოტივაცია ახდენს ლიდერობაზე, მაგრამ იგი გვთავაზობს მოტივაციის იმ სამ ძირითად ასპექტს, რომლებიც უმნიშვნელოვანესია ლიდერობის უნარების განვითარებისათვის (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000, p.22): 1. ლიდერებს უნდა ჰქონდეთ *სურვილი* გადაჭრან კონკრეტული ორგანიზაციული პრობლემები. პირველი ნაბიჯი მეტად მნიშვნელოვანია. იმისათვის, რომ ლიდერად ჩამოყალიბდეს, ადამიანს უნდა უნდოდეს ლიდერობა. 2. ლიდერები მზად უნდა იყვნენ გამოავლინონ *დომინანტურობა*, გამოიყენონ თავიანთი გავლენა, როგორც მე-2 თავში იყო განხილული. სხვებზე გავლენის მოხდენისას, ლიდერმა უნდა აიღოს დომინანტურობის პასუხისმგებლობა, რადგანაც ლიდერობის გავლენის კომპონენტი დომინანტურობასთანაა გადაჯაჭვული. 3. ლიდერი ორგანიზაციის სოციალური კეთილდღეობისათვის უნდა იღწვოდეს. სოციალური კეთილდღეობა მრავლისმომცველი ტერმინია. თუმცა, უნარების მოდელში, იგი ნიშნავს ლიდერის მზაობას, პასუხისმგებლობა აიღოს ზოგადად ორგანიზაციაში სასიკეთო და ღირებული საქმის კეთებაზე. მოტივაციის ეს სამივე ასპექტი (სურვილი/მზაობა, დომინანტურობა და სოციალური კეთილდღეობა) ერთად აღებული, ამზადებს ადამიანებს ლიდერებად.

პიროვნულობა. პიროვნულობა უნარების მოდელში მეოთხე ინდივიდუალური მახასიათებელია. ჩვენი პიროვნულობა გავლენას ახდენს ლიდერობის უნარების განვითარებაზე. მაგალითად, ღიაობა, გაურკვევლობისადმი ტოლერანტობა და ცნობისმოყვარეობა, ყოველივე ეს, გავლენას ახდენს ლიდერის მოტივაციაზე გადაჭრას ორგანიზაციული პრობლემა. კოფლიქტურ სიტუაციებში, ისეთი თვისებები, როგორიცაა თვითრწმენა და ადაპტაციის უნარი, შეიძლება ძალზე სასარგებლო აღმოჩნდეს ლიდერის წარმატებული საქმიანობისათვის. უნარების მოდელის მიხედვით, ნებისმიერი პიროვნული თვისება, რომელიც ეხმარება ადამიანებს გაუმკლავდნენ კომპლექსურ ორგანიზაციულ პრობლემებს უშუალო კავშირშია ლიდერის საქმიანობის წარმატებასთან (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000).

ლიდერობის შედეგები

3.2 სქემის მარჯვენა ნაწილში, ეფექტური პრობლემების გადაჭრა და მიღწევა წარმოდგენილია როგორც ლიდერობის შედეგები. ამ შედეგებზე დიდ გავლენას ახდენს ლიდერის კომპეტენციები (მაგ. პრობლემის გადაჭრის უნარი, სოციალური განსჯის უნარი და ცოდნა). როდესაც ლიდერები ამ კომპეტენციებს ავლენენ, ისინი პრობლემების გადაჭრის შანსებს და ზოგადად წარმატების შანსებს ზრდიან.

პრობლემის ეფექტური გადაჭრა. როგორც აქამდე განვიხილეთ, უნარების მოდელი, რეალურად, შესაძლებლობების მოდელია, რომელიც ხსნის რის გამო ხდება, რომ ზოგიერთ ლიდერს კარგად შეუძლია პრობლემების გადაჭრა, ზოგიერთს კი არა. პრობლემების გადაჭრა უმნიშვნელოვანესია ლიდერობის, როგორც უნარ-ჩვევების მიდგომაში. მოდელში (სქემა 3.2), პრობლემის გადაჭრის უნარებს, როგორც კომპენტენციას, შედეგად პრობლემების ეფექტური გადაჭრა მოჰყვება. პრობლემის ეფექტური გადაჭრის კრიტერიუმებია გადაწყვეტილების უნიკალურობა და ხარისხი. პრობლემების გადაჭრის გზა უნდა იყოს ლოგიკური, ეფექტური და ორიგინალური (Zaccaro et al., 2000).

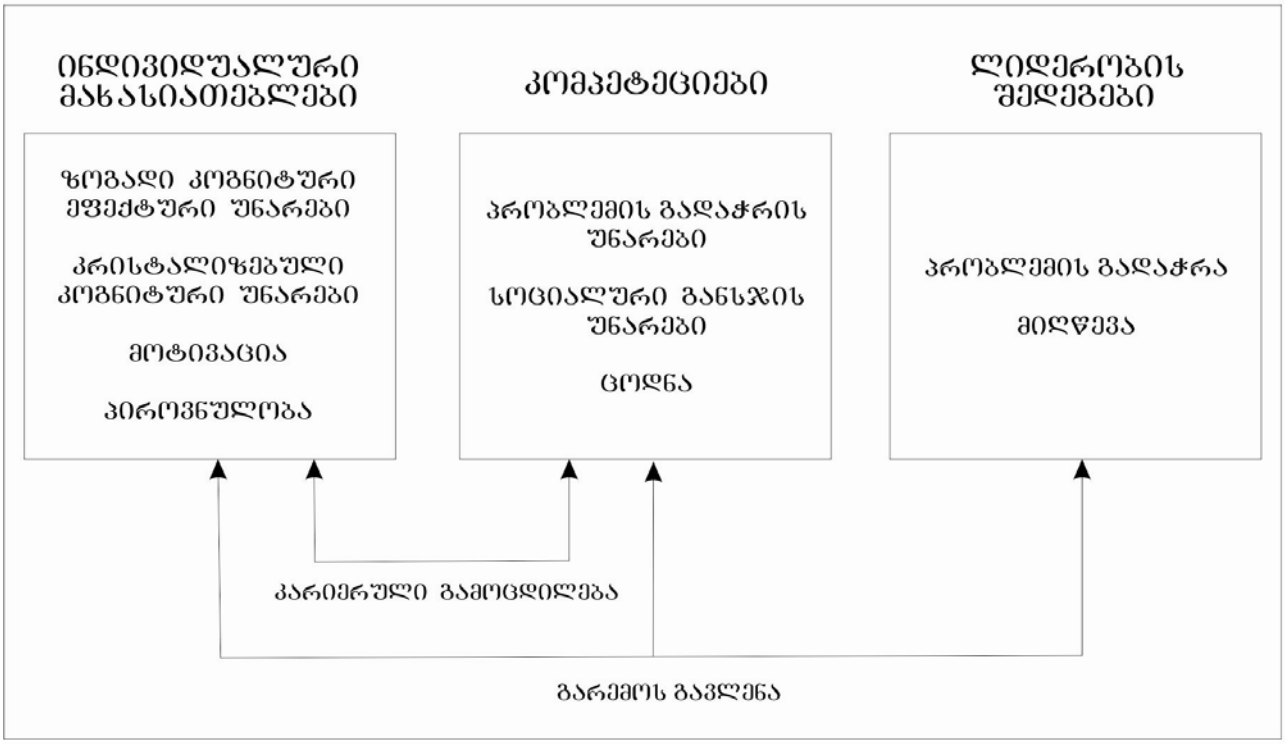
მიღწევა. ამ მოდელში მიღწევა აჩვენებს რამდენად კარგად გააკეთა ლიდერმა საკუთარი საქმე. მიღწევის გასაზომად სტანდარტული კრიტერიუმები გამოიყენება. თუ ლიდერმა კარგად გააკეთა მისი საქმე, მაშინ მას პოზიტიური შეფასებები ექნება. ეფექტურ ლიდერს კარგი წლიური შეფასებები აქვს, იღებს სახელფასო დანამატს, უფროსები და მისდამი დაქვემდებარებული თანამშრომლები მას

კომპეტენტურ ლიდერად თვლიან. და ბოლოს, მიღწევა გულისხმობს თუ რამდენად ხარისხიანად და წარმატებით შეასრულა ლიდერმა დაკისრებული მოვალეობები. უნარების მოდელში პრობლემის ეფექტური გადაჭრა და მიღწევა წარმოადგენს ლიდერობის ეფექტურობის შეფასების ორ გზას. გარდა ამისა, პრობლემების კარგად გადაჭრა და მიღწევა ერთმანეთთან ურთიერთდამოკიდებულებაშია. უნარების მოდელი უფრო ვრცლადაა აღწერილი 3.3 სქემაში. იგი მოიცავს ორ სხვა კომპონენტს, რომელიც 3.2 სქემაში არ არის აღწერილი, ესენია: კარიერული გამოცდილება და გარემოს გავლენა.

კარიერული გამოცდილება

3.3 სქემაში შეგიძლიათ დააკვირდეთ, რომ კარიერული გამოცდილება ლიდერთა მახასიათებლებსა და კომპეტენციებზე ახდენს გავლენას. უნარების მოდელის მიხედვით, გამოცდილება, რომელსაც ლიდერები იძენენ მათი კარიერის განმავლობაში, გავლენას ახდენს მათ ცოდნასა და უნარებზე გადაჭრან კომპლექსური ამოცანები. Mamford, Zaccaro, Harding et. al (2000, p. 24) აღნიშნავენ, რომ ლიდერებს შეიძლება დავეხმაროთ პრობლემური დავალებებით, მონიტორინგით, შესაბამისი ტრენინგით და ახალი და უცნობი პრობლემების გადაჭრის პრაქტიკული გამოცდილებით. გარდა ამისა, ავტორების აზრით, კარიერულმა გამოცდილებამ დადებითი გავლენა შეიძლება მოახდინოს ლიდერების ინდივიდუალ მახასიათებლებზე. მაგალითად, ზოგიერთმა სამსახურებრივმა დავალებამ შეიძლება გაზარდოს ლიდერის მოტივაცია ან ინტელექტუალური შესაძლებლობები.

სქემა 3.3
ლიდერობის უნარ-ჩვევების მოდელი



ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: “Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems,” by M.D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman, 2000, *Leadership Quarterly* 11 (1).23.

ამ თავის პირველ ნაწილში ჩვენ Katz (1995) –ის ნაშრომი განვიხილეთ, რომლის მიხედვითაც კონცეპტუალური უნარები უმნიშვნელოვანესია მაღალი საფეხურის ხელმძღვანელებისთვის. ეს შესაბამისობაშია Mamford, Zaccaro, Harding et. al (2000) მიერ შემოთავაზებულ მოდელთან, რომლის მიხედვითაც ლიდერები კომპეტენციებს დროთა განმავლობაში ივითარებენ. კარიერული გამოცდილება ლიდერებს ეხმარება გაიუმჯობესონ მათი ცოდნა და უნარები გარკვეული პერიოდის მანძილზე. რაც უფრო გრძელვადიანი და კომპლექსურია ის პრობლემები, რომლის წინაშეც დგას ორგანიზაცია, ლიდერები უფრო მაღალი დონის კონცეპტუალურ უნარებს გამოიმუშავებენ (Mamford, Zaccaro, Conneley et. al 1995). ამის მსგავსად, მაღალი საფეხურის ლიდერები, პირველი საფეხურის ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებით, ახალ კომპეტენციებს ივითარებენ, რადგან მათ უხდებათ ისეთ პრობლემებთან გამკლავება, რაც მათთვის უცნობია, ცუდად განსაზღვრული და მოითხოვს მეტ ინტერაქციას ადამიანებთან. როცა ეს ადამიანები თავიანთი კარიერული კიბის საფეხურებზე მაღლა იწევენ, მათი პრობლემის გადაჭრის და სოციალური განსჯის უნარები უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება (Mumford &Connelly, 1991).
ასე რომ, ლიდერთა ცოდნა და უნარები განპირობებულია მათი კარიერული გამოცდილებებით. ლიდერობის უნარების გამომუშავებისა და განვითარების იდეა, ლიდერობის სხვა პერსპექტივებისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავდება. თუ ჩვენ ვამბობთ, რომ „ლიდერებს მათი გამოცდილება ქმნით,” მაშინ ეს ნიშნავს, რომ ლიდერები ლიდერებად არ იბადებიან (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000). უნარ-ჩვევების მოდელის მიხედვით, ლიდერებს შეუძლიათ თავიანთი გამოცდილებით განივითარონ ლიდერობის უნარები.

გარემოს გავლენა

უნარ-ჩვევების მოდელის ბოლო კომპონენტია გარემოს გავლენა, რომელიც 3.3. სქემის ბოლოსაა ილუსტრირებული. გარემოს გავლენა მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, რომლებიც ლიდერის კომპეტენციებს, მახასიათებლებსა და გამოცდილებას არ უკავშირდება. მაგალითად, მოძველებულ ან მაღალი ტექნოლოგიების არმქონე ქარხანას შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა ჰქონდეს პრობლემების გადაჭრის აქტივობაზე. მეორე მაგალითი შეიძლება იყოს ლიდერზე დაქვემდებარებული ადამიანების უნარების განვითარების დონე: თუ ლიდერის თანამშრომლები ძალიან კომპეტენტურები არიან, ისინი აუცილებლად გააუმჯობესებენ პრობლემების გადაჭრის პროცესს და შესაბამისად ორგანიზაციისა და ლიდერის მიღწევებს. მეორე მხრივ, თუ ამოცანა განსაკუთრებით კომპლექსურია ან ჯგუფში კომუნიკაცია დაბალ დონეზეა, ეს გავლენას მოახდენს ლიდერის მიღწევაზე.
უნარ-ჩვევების მოდელს არ გააჩნია გარემოს სპეციფიური გავლენების კითხვარი. სამაგიეროდ, იგი აღიარებს ამ ფაქტორების არსებობას და იმ გავლენის მნიშვნელობას, რომელსაც ეს ფაქტორები ახდენენ ლიდერის მიღწევაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გარემოს გავლენა უნარ-ჩვევების მოდელის ნაწილია, მაგრამ როგორც წესი, ლიდერის კონტროლის სფეროს ცდება.

უნარ-ჩვევების მოდელის შეფასება

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ უნარ-ჩვევების მოდელი წარმოგვიდგენს ლიდერობას, ლიდერის მიღწევის განმაპირობებელი ხუთი კომპონენტის აღწერით. მოდელის ცენტრალურ ნაწილს სამი კომპეტენცია წარმოადგენს: პრობლემის გადაჭრის უნარი, სოციალური განსჯის უნარი და ცოდნა. ეს სამი კომპონენტი პრობლემების ეფექტური გადაჭრისა და ლიდერის მიღწევების ძირითადი განმსაზღვრელია, თუმცა, ინდივიდუალურ მახასიათებლებს, კარიერულ გამოცდილებასა და გარემოს ასევე შეუძლია გავლენის მოხდენა ლიდერის კომპეტენციებზე. სამსახურებრივი გამოცდილებისა და ტრენინგების საშუალებით, ლიდერებს შეუძლიათ უკეთ გადაჭრან პრობლემები დაუფრო ეფექტური ლიდერები გახდნენ.

როგორ მუშაობს ლიდერობის, როგორც უნარ-ჩვევების თეორია?

უნარ-ჩვევების მიდგომა უპირველესად აღწერითია: იგი ლიდერობას უნარების პერსპექტივიდან აღწერს. იმის ნაცვლად, რომ მოგვცეს ლიდერობის წარმატების რეცეპტი, უნარების მიდგომა წარმოადგენს ეფექტური ლიდერობის გაგება/გააზრების სტრუქტურას. წინა სექციებში, ჩვენ განვიხილეთ უნარების მიდგომა Katz (1955) და Mumford, Zaccaro, Harding, et al. (2000)-ის შრომების საფუძველზე. რა იდეებს გვთავაზობს თითოეული ეს შრომა ლიდერობის სტრუქტურასა და ფუნქციებზე?

Katz-ის სამი უნარ-ჩვევის მიდგომის მიხედვით, ლიდერობის სხვადასხვა უნარ-ჩვევების მნიშვნელობა იცვლება იმის მიხედვით, თუ რა ადგილი უკავიათ ლიდერებს მართვის იერარქიაში. ლიდერებისთვის, რომლებიც მართვის დაბალ საფეხურზე არიან, ყველაზე მნიშვნელოვანია ტექნიკური და ადამიანური უნარები. როცა ლიდერები, მართვის საშუალო საფეხურზე გადადიან, უკვე მნიშვნელოვანია, რომ მათ სამივე უნარი გააჩნდეთ: ტექნიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური. მართვის მაღალ საფეხურზე კი ლიდერებისათვის უმნიშვნელოვანესია კონცეპტუალური და ადამიანური უნარების გამოვლენა.

უნარების თეორია კიდევ უფრო განმტკიცდა 2007 წელს ჩატარებული კვლევით, რომელიც სწავლობდა იმ უნარებს, რომლებსაც ხელმძღვანელები იყენებდნენ მართვის სხვადასხვა საფეხურზე. მკვლევარები, Katz-ის მიდგომის მსგავსად იყენებდნენ ოთხი უნარ-ჩვევის მოდელს იმისათვის, რომ შეეფასებინათ 1000 მენეჯერის - რომლებიც მართვის დაბალ, საშუალო და მაღალ საფეხურზე იმყოფებოდნენ - კოგნიტური, ინტერპერსონალური, ბიზნესის და სტრატეგიული უნარები. შედეგებმა აჩვენა, რომ მმართველობის დაბალ საფეხურზე მყოფი ხელმძღვანელებისათვის, ინტერპერსონალური და კოგნიტური უნარები უფრო მნიშვნელოვანი იყო ვიდრე ბიზნესისა და სტრატეგიული დაგეგმვის უნარები. კარიერულ ზრდასთან ერთად, უკვე ოთხივე აღნიშნული უნარის მნიშვნელობა იზრდებოდა (Mamford, Campion & Morgeson, 2007).

უნარების მოდელში Mamford, Zaccaro, Harding, et al. (2000) უნარებისა და ეფექტური ლიდერობის ურთიერთკავშირის უფრო კომპლექსურ სურათს წარმოადგენენ. მათი მოდელის მიხედვით ლიდერების საბოლოო შედეგი, ანუ მათი მიღწევა, პირდაპირ კავშირშია ლიდერთა პრობლემის გადაჭრის, სოციალური განსჯისა და ცოდნის კომპეტენციებთან. თითოეული ეს კომპეტენცია მთელ რიგ უნარებს მოიცავს და შესაძლებელია ყველა მათგანის შესწავლა და შემდგომი განვითარება. გარდა ამისა, მოდელში ილუსტრირებულია, თუ რა გავლენას ახდენს ლიდერის კომპეტენციებზე ისეთი ინდივიდუალური მახასიათებლები, როგორიცაა ზოგადი კოგნიტური უნარები, კრისტალიზებული კოგნიტური უნარები, მოტივაცია და პიროვნულობა. და ბოლოს, მოდელში აღწერილია, რომ ლიდერების მიღწევებში

პირდაპირ ან არაპირდაპირ, განსაკუთრებულ როლს თამაშობს კარიერული გამოცდილება და გარემო .
უნარების მოდელი წარმოადგენს გარკვეულ გზამკვლევს, თუ როგორ უნდა მივაღწიოთ ორგანიზაციაში ეფექტურ ლიდერობას: ლიდერებს უნდა გააჩნდეთ პრობლემების გადაჭრის უნარი, სოციალური განსჯის უნარი და ცოდნა. ადამიანებს შეუძლიათ ამ სფეროებში თავიანთი შესაძლებლობები ტრენინგითა და გამოცდილებით გაიუმჯობესონ. მართალია, თითოეული ლიდერის პერსონალური თვისებები მნიშვნელოვანია, რადგან გარკვეულ გავლენას ახდენს მის უნარ-ჩვევებზე, მაგრამ ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრისას ყველაზე მნიშვნელოვანი სწორედ ლიდერის *უნარებია*.

ძლიერი მხარეები

უნარების მიდგომის დადებით მხარეს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ იგი საშუალებას გვაძლევს უფრო კარგად გავიაზროთ ლიდერობის არსი. პირველი, ეს მიდგომა ლიდერზეა ორიენტირებული და ლიდერობის კონკრეტულ უნარ-ჩვევებს უსვამს ხაზს. ეს პირველი მიდგომაა, რომელიც ლიდერობის კონცეპტუალიზაციას უნარ-ჩვევების ჭრილში გვთავაზობს. მაშინ როცა, შედარებით ადრინდელი კვლევები აშუქებდა უნარ-ჩვევების მნიშვნელობას მართვის სხვადასხვა საფეხურებისათვის, მოგვიანებით გამოქვეყნებულ შრომებში ნასწავლი უნარები, მართვის *ყველა* საფეხურზე, ეფექტური ლიდერობის ცენტრალურ ნაწილად აღიქმებოდა.
მეორე – უნარების მიდგომა უფრო მისაღებია იმ კუთხით, რომ იგი ლიდერობას ყველასათვის ხელმისაწვდომს ხდის. პიროვნული თვისებებისგან განსხვავებით, უნარები ის კომპეტენციებია, რომელთა შესწავლა და შემდგომი განვითარება შესაძლებელია. ეს იგივეა, რაც სპორტული თამაში, ჩოგბურთის ან გოლფის. თუ ადამიანს არ აქვს ამა თუ იმ სპორტის მიმართ ბუნებრივი მიდრეკილება, მას პრაქტიკითა და ტრენინგით შეუძლია გააუმჯობესოს თავისი შედეგები. იგივე ითქმის ლიდერობაზეც. როდესაც ლიდერობას უნარების ერთობლიობად განვიხილავთ, ეს უკვე გულისხმობს, რომ ადამიანებს შეუძლიათ ივარჯიშონ და გააუმჯობესონ თავიანთი უნარები.
მესამე – უნარების მიდგომა წარმოგვიდგენს ლიდერობის ფართო ხედვას, რადგან ის უამრავ კომპონენტს მოიცავს, მათ შორის პრობლემების გადაჭრის უნარებს, სოციალური განსჯის უნარებს, ცოდნას, ინდივიდუალურ მახასიათებლებს, კარიერულ გამოცდილებას და გარემო გავლენებს. თითოეული ეს კომპონენტი რამდენიმე ქვეკომპონენტად შეიძლება დაიყოს. შედეგად ვიღებთ ლიდერობის ვრცელ სურათს, რომელიც უამრავ ფაქტორს მოიცავს. რადგან ამ მოდელის მიხედვით ლიდერობა უამრავი ცვლადი ფაქტორის შემცველია, უნარების მიდგომა ლიდერობის ბევრ ისეთ დეტალს და კომპლექსურობას ხდის ფარდას, რომელიც არ გვხვდება სხვა მოდელებში.
და ბოლოს, ლიდერობის ეს მიდგომა, ისეთი სტრუქტურითაა წარმოდგენილი, რომ იგი შესაბამისობაშია ლიდერობის საგანმანათლებლო პროგრამების კურიკულუმთან. მთელი ქვეყნის მასშტაბით გავრცელებული ლიდერობის საგანმანათლებლო პროგრამებით, ტრადიციულად ასწავლიდნენ პრობლემების შემოქმედებით გადაჭრას, კონფლიქტების მოგვარებას, მოსმენას, გუნდურ მუშაობას, დ.ა.შ. ამ საგნების შინაარსი თითქმის ზუსტად იმეორებს უნარების მოდელის ბევრ კომპონენტს. უნარების მიდგომა ნამდვილად გვთავაზობს იმ სტრუქტურას, რომელიც გვეხმარება ლიდერობის საგანმანათლებლო და პროფესიული განვითარების პროგრამების სასწავლო გეგმის შედგენაში.

კრიტიკა

როგორც ლიდერობის ყველა სხვა თეორიას, უნარ-ჩვევების მიდგომასაც გააჩნია თავისი სუსტი მხარეები. უპირველეს ყოვლისა, უნარების მიდგომა სცდება ლიდერობის საზღვრებს. მაგალითად, მოტივაციის, კრიტიკული აზროვნების, პიროვნულობის და კონფლიქტების მოგვარების გათვალისწინებით თუ ვიმსჯელებთ, ეს მიდგომა გაცილებით მეტს გულისხმობს ვიდრე ლიდერობას. მოდელის სიღრმის კიდევ ერთი დამადასტურებელი ფაქტორია ის, რომ იგი ორი ტიპის ინტელექტს მოიცავს (ანუ ზოგად კოგნიტურ უნარებს და კრისტალიზებულ კოგნიტურ უნარებს). მართალია, ორივე მიდგომა საფუძვლიანად შეისწავლება კოგნიტური ფსიქოლოგიის სფეროში, მაგრამ მათ იშვიათად აქცევენ ყურადღებას ლიდერობაზე კვლევების ჩატარებისას. უამრავი ფაქტორის შემცველობის გამო, Mamford-ისა და მისი კოლეგების მოდელი, ლიდერთა მიღწევების ახსნის თვალსაზრისით, უფრო ზოგადი და ნაკლებად ზუსტია.

მეორე სუსტი მხარე პირველთანაა დაკავშირებული. უნარების მოდელს პროგნოზირების შეზღუდული შესაძლებლობები აქვს. იგი კარგად არ ხსნის, თუ როგორ მოქმედებს სოციალური განსჯისა და პრობლემის გადაჭრის უნარები ლიდერის მიღწევებზე. მოდელი გვიჩვენებს, რომ ეს კომპონენტები ერთმანეთთან კავშირშია, მაგრამ იგი არ აღწერს კონკრეტულად რა კავშირია ეს და როგორ მუშაობს პრაქტიკაში. მოკლედ რომ ვთქვათ, მოდელი ნაკლოვანია, რადგან იგი არ აღწერს *როგორ* მივყავართ უნარებს ეფექტურ ლიდერობამდე.

გარდა ამისა, უნარების მიდგომა შეიძლება გავაკრიტიკოთ იმის გამოც, რომ ის არ არის ლიდერობის, როგორც თვისებების ერთობლიობის მიდგომა, მაშინ, როცა რეალურად, ამ მოდელის მთავარ კომპონენტს ინდივიდუალური მახასიათებლები წარმოადგენს, რომლებიც თვისებების მსგავსია. თუმცა Mamford და მისი კოლეგები კოგნიტურ უნარებს – მოტივაციას და პიროვნულ ცვლილებებს აღწერენ, როგორც ფაქტორებს, რომლებიც ავითარებს კომპეტენციებს. ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც, როგორც წესი, თვისებებად მიიჩნევა. საქმე ის არის, რომ ინდივიდუალური მახასიათებლების კომპონენტი ამ მოდელში თვისებებითაა განპირობებული, რაც უკვე გამორიცხავს იმას, რომ თეორია მკაცრად უნარ-ჩვევებითაა განსაზღვრული.

ბოლო სუსტი მხარე ამ თეორიისა ის გახლავთ, რომ მიდგომა შეიძლება ვერ გამოვიყენოთ ლიდერობის განსხვავებულ კონტექსტში. უნარ-ჩვევების მოდელი შეიარაღებულ ძალებში სამხედრო პერსონალზე დაკვირვებით აიგო. ეს რა თქმა უნდა ბადებდეს კითხვას: შესაძლებელია თუ არა შედეგების განზოგადება სხვა პოპულაციებზე და განსხვავებულ ორგანიზაციულ გარემოში? მართალია, ზოგიერთი კვლევის მიხედვით, ამ შედეგების განზოგადება სხვა ჯგუფებზეც შესაძლებელია, (Mumford, Zaccaro, Connelly, et al., 2000), თუმცა ამის დასადასტურებლად უფრო მეტი კვლევის ჩატარებაა საჭირო.

პრაქტიკაში გამოყენება

მიუხედავად პოპულარობისა, აკადემიურ წრეებში უნარების მიდგომას ფართო გამოყენება არ აქვს. მაგალითად, არ არსებობს სატრენინგო პროგრამები, რომლებიც სპეციალურად ამ მიდგომით ლიდერობის სწავლებაზეა ორიენტირებული. მართალია ბევრი კურსი მოიცავს ზოგადად ლიდერობის უნარების სწავლებას, მაგრამ ცოტა პროგრამა თუ არის დაფუძნებული იმ კონცეპტუალურ ჩარჩოზე, რომელიც ამ თავში წარმოგიდგინეთ.

ფორმალური სატრენინგო პროგრამების ნაკლებობის მიუხედავად, უნარების მიდგომა მნიშვნელოვან ინფორმაციას გვაწვდის ლიდერობასთან დაკავშირებით. მიდგომა გვთავაზობს ლიდერისთვის საჭირო უნარებს, რომლებიც ორგანიზაციაში

ყველა საფეხურზე მყოფმა ლიდერმა შეიძლება გამოიყენოს. გარდა ამისა, ეს მიდგომა გვეხმარება განვსაზღვროთ ჩვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები ტექნიკურ, ადამიანურ და კონცეპტუალურ სფეროში. უნარების შესაფასებელი ინსტრუმენტის გამოყენებით, რომლებიც ამ თავის ბოლოშია მოცემული, ადამიანებს შეუძლიათ უფრო მეტი გაიგონ საკუთარი თავის, როგორც ლიდერის კომპეტენციების შესახებ. მიღებული ქულები მათ საშუალებას აძლევთ განსაზღვრონ ის სფეროები, რომლებშიც შემდგომი ტრენინგი სჭირდებათ, რათა უკეთესი შედეგი აჩვენონ თავიანთ ორგანიზაციებში.
უფრო ფართო პერსპექტივიდან თუ შევხედავთ, უნარ-ჩვევების მიდგომა შესაძლებელია მომავალში გამოყენებული იქნას ლიდერობის ვრცელი პროგრამის შედგენისთვის. ეს მიდგომა წარმოადგენს მტკიცებულებას თუ რატომ უნდა შევძინოთ ლიდერებს მოსმენის, პრობლემების შემოქმედებითი გადაჭრის, კონფლიქტის მოგვარებისა და სხვა უნარ-ჩვევები.

სიტუაციური მაგალითები

შემდეგი სამი სიტუაცია (სიტუაცია 3.1, 3.2, და 3.3) აღწერს ლიდერობის მაგალითებს, რომლებიც შეიძლება გავაანალიზოთ და შევაფასოთ ლიდერობის, როგორც უნარ-ჩვევების პერსპექტივიდან. პირველი მაგალითი ეხება მთავარ მკვლევარს. მეორე სიტუაცია სამხედრო გარემოში ხდება და აღწერს, როგორ ამცირებს სამხედრო ბაზას ლეინტენანტ- პოლკოვნიკი. მესამე სიტუაციაში გავიგებთ იმის შესახებ, თუ რა გახდა იტალიური რესტორანის მფლობელის წარმატების საიდუმლო.
თითოეული სიტუაციის წაკითხვისას, ეცადეთ გაიაზროთ უნარების მიდგომის პრინციპები ლიდერებთან და იმ სიტუაციებთან კავშირში, რომლებშიც ისინი აღმოჩნდნენ. თითოეული მაგალითის ბოლოს მოცემულია კითხვები, რომლებიც მაგალითების განხილვაში დაგეხმარებათ.

სიტუაცია 3.1
დაძაბულობა კვლევის ჯგუფში

დოქტორი ადამ ვუდი სამწლიანი, მილიონი დოლარით დაფინანსებული კვლევის მთავარი მკვლევარია. ფედერალური გრანტით დაფინანსებული კვლევა, რომლის სახელწოდებაა „ხანდაზმულებზე ზრუნვის პროექტი", შეისწავლის ჯანდაცვის საგანმანათლებლო პროგრამებს ხანდაზმული მოსახლეობისათვის. სხვა პროექტებისაგან განსხვავებით, რომლებშიც დოქტორ ვუდს მარტო ან ერთ-ორ მკვლევართან ერთად უმუშავია, ამ პროექტში მას 11 კოლეგა ჰყავს. პროექტში ორი თანამკვლევარია (ორივეს მეცნიერებათა დოქტორის ხარისხი აქვს), ოთხი ინტერვენციის თანამშრომელი (მაგისტრის წოდებებით) და კიდევ ხუთი თანამშრომელი (ბაკალავრის ხარისხით).
ერთი წლის მუშაობის შემდეგ, ბატონი ვუდისთვის და ჯგუფის სხვა წევრებისთვის ნათელი გახდა, რომ პროექტს არასაკმარისი ბიუჯეტი და ძალიან ცოტა რესურსები აქვს. ჯგუფის წევრები 20-30%-ით მეტ დროს ხარჯავენ პროექტზე ვიდრე ეს ბიუჯეტის მიხედვით იყო გაწერილი. რესურსების სიმწირის მიუხედავად, ჯგუფის ყველა წევრი მათი საქმის ერთგულია. მათ კარგად ესმით საერთო მიზანი და ამ პროექტის შედეგების მნიშვნელობა.
დოქტორი ვუდი ქვეყნის მასშტაბით ცნობილია, როგორც მოწინავე მკვლევარი ჯანდაცვის განათლების სფეროში. მას ხშირად სთხოვენ მრჩეველთა საბჭოებში და ეროვნული ანგარიშების განხილვებში მონაწილეობას. მას ყველაზე მეტი პუბლიკაცია აქვს გამოქვეყნებული. უნივერსიტეტში კოლეგები მას იცნობენ, როგორც ძალიან კომპეტენტურ მკვლევარს. მას რჩევას ეკითხებიან კვლევის დიზაინისა და მეთოდოლოგიის შესახებ. სევე, მასთან მიდიან ცალკეული

საკითხების განსახილველადაც. დოქტორ ვუდზე ამბობენ, რომ მას კვლევის პროექტებში მთლიანი სურათის დანახვა შეუძლია.
კვლევებში მისი კომპეტენტურობის მიუხედავად, დოქტორ ვუდის კვლევის ჯგუფს პრობლემები აქვს. იგი წუხს, რომ ძალიან ბევრი საქმეა გასაკეთებელი მაგრამ ჯგუფის წევრები საკმარის დროს არ უთმობენ ხანდაზმულებზე ზრუნვის პროექტს; შეშფოთებულია, რადგან ბევრი ყოველდღიური საქმის გაკეთება თავად უხდება. და აი, ერთხელაც დოქტორი ვუდი შევიდა თათბირზე, უბის წიგნაკი მაგიდაზე დაანარცხა და თქვა „ნეტავ საერთოდ არ დამეწყო ამ პროექტზე მუშაობა. ძალიან ბევრ დროს მართმევს. თქვენ კი თქვენს წილ საქმეს არ აკეთებთ.” ჯგუფის წევრები დოქტორ ვუდის კომენტარმა ააღელვა. მართალია, ისინი აფასებენ მის კომპეტენციებს, მაგრამ მისი ლიდერობის სტილი აღმაშფოთებლად მიაჩნიათ. თათბირებზე მისი ნეგატიური კომენტარების შემდეგ კვლევის ჯგუფი დემორალიზებულია. მათი თავდადებული შრომის მიუხედავად, დოქტორი ვუდი იშვიათად იმეტებს საქებარ სიტყვებს. ჯგუფის წევრებს მიაჩნიათ, რომ მათ უფრო მეტი დრო დახარჯეს პროექტზე, ვიდრე ისინი მოელოდნენ და მიიღეს უფრო ნაკლები ანაზღაურება და აღიარება, ვიდრე იმსახურებდნენ. პროექტი თანამშრომლებისაგან უზარმაზარ ენერგიას მოითხოვს, მაგრამ დოქტორ ვუდს, როგორც ჩანს, არ ესმის ის სირთულეები, რაც მის თანამშრომლებს აქვთ. კვლევის ჯგუფი გადაიღალა, მაგრამ მათ სჯერათ, რომ უნდა გააგრძელონ შრომა, რადგან ცოტა დრო აქვთ მიცემული ფედერალური მთავრობისაგან ამ საუშაოს შესასრულებლად.
ჯგუფმა უნდა გამოსცეს ანგარიში პროექტში მონაწილეთათვის, მაგრამ გამოცემის ღირებულება გაცილებით მეტია, ვიდრე ბიუჯეტით არის განსაზღვრული. დოქტორი ვუდი ცდილობს გამონახოს თანხები. მართალია, ჯგუფის წევრები მოხარული არიან, რომ მას შეუძლია ამ თანხების მოძიება, თუმცა ასევე შიშობენ, რომ ამ ფაქტს დოქტორ ვუდი გამოიყენებს იმის დასადასტურებლად, რომ მარტო მუშაობს მთელ პროექტზე.

კითხვები

1. უნარ-ჩვევების მიდგომაზე დაყრდნობით, როგორ შეაფასებდით დოქტორ ვუდის ლიდერობას და მის ურთიერთობას ხანდაზმულთა ზრუნვის პროექტის გუნდთან? როგორ ფიქრობთ, პროექტი წარმატებული იქნება?

2. აქვს თუ არა დოქტორ ვუდს საჭირო უნარები ამ ჯგუფის ეფექტური ლიდერობისათვის?

3. შეგახსენებთ, უნარების მოდელი აღწერს სამ მნიშვნელოვან კომპეტენციას, რომელიც საჭიროა ლიდერთათვის, ესენია: პრობლემის გადაჭრის უნარები, სოციალური განსჯის უნარები და ცოდნა. ამ მოდელის მიხედვით, დოქტორ ვუდი რომ გაგეწვრთნათ, რა კომპეტენციებზე გაამახვილებდით ყურადღებას? რა რჩევებს მისცემდით დოქტორ ვუდს, რა უნდა შეცვალოს მან თავის ლიდერობაში?

სიტუაცია 3.2
ცვლილება ლეინტენანტ პოლკოვნიკი ადამსის ცხოვრებაში

ლეინტენანტ-პოლკოვნიკი ჯონ ადამსი აერონავტიკის ინჟინერი იყო საჰაერო სამხედრო ძალებში და კარგ ოფიცრად ითვლებოდა; მან ლეინტენანტის წოდება მალევე მოიპოვა, შემდეგ კაპიტნისა და მაიორის. გარდა ამისა, მან წარმატებით გაიარა რამდენიმე პროფესიული განვითარების პროგრამა საჰაერო ძალებში და

ინჟინერიის მაგისტრის ხარისხიც მოიპოვა. მისი მსახურობის პირველ წლებში, იგი 15 - 20 ადამიანის ცვლას ზედამხედველობდა, რომელიც რუტინულ დავალებებს ასრულებდა ავიარაზმისა და საბაზო ვერტმფრენებისთვის. როცა უფრო მაღალი თანამდებობა მოიპოვა, იგი საინჟინრო პროექტებზე გადაერთო, რომლებზეც მცირე ტექნიკური ჯგუფები მუშაობდნენ.
მისი წარმატებებიდან გამომდინარე, მაიორი ადამსი ლეინტენანტ-პოლკოვნიკად უფრო ადრე დააწინაურეს, ვიდრე რომელიმე მისი კოლეგა. იმის ნაცვლად, რომ სხვა საინჟინრო პოზიციაზე გადაეყვანათ, კადრების ბიურომ და კადრების განაწილების ოფიცერმა გადაწყვიტეს, რომ პოლკოვნიკ ადამსისათვის სასარგებლო იქნებოდა ისეთი გამოცდილება, სადაც მისი პროფესიული გამოცდილების გამდიდრებას შეძლებდა. იგი გაანაწილეს X ბაზაზე, როგორც ადმინისტრაციული განაყოფის კომანდორი. X ბაზა საჰაერო ბაზა იყო და 5000 სამხედრო და სამოქალაქო კადრს ითვლიდა.
როგორც ადმინისტრაციული ოფიცერი, ადამსი ადამიანური რესურსების უფროსი ოფიცერი და ბაზის კომანდორის მთავარი მრჩეველი იყო ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებულ ყველა საკითხში. ადამსი და მისი თანამშრომელთა კორპუსი, რომელიც მთლიანობაში 135 სამხედრო და სამოქალაქო პირს შეადგენდა პასუხს აგებდა კადრებზე, საკვების მომარაგებასა და სერვისზე, გამაჯანსაღებელ აქტივობებზე, ოჯახების მხარდაჭერასა და სამედიცინო მომსახურებაზე. გარდა ამისა, პოლკოვნიკი ადამსი თავმჯდომარეობდა ბაზის თანამშრომელთა და მენეჯმენტის ურთიერთობების კომიტეტს.
ცივი ომის დასრულებისთანავე გამოცხადებული მშვიდობის შემდეგ, მთავრობამ თავდაცვის ხარჯების შემცირება გადაწყვიტა. თებერვალში, 6 თვეც არ იყო გასული, რაც ადამსმა საკუთარ თავზე აიღო ადმინისტრაციული განაყოფის ხელმძღვანელობა. ფედერალურმა მთავრობამ გამოაცხადა გადაწყვეტილება სამხედრო ძალების მნიშვნელოვანი შემცირების და ბაზების უმეტესობის დახურვის შესახებ. X ბაზა უნდა დახურულიყო. მისი დახურვა 1 წლის განმავლობაში უნდა მომხდარიყო. ბაზა პირველი შეიარაღებული ძალებისათვის უნდა მოემზადებინათ, რომელსაც 2 წელიწადში ელოდებოდნენ. შემცირებების პროგრამასთან ერთად, ფედერალური მთავრობა გამოვიდა სამოხალისო საპენსიო პროგრამების ინიციატივით, სამხედრო და სამოქალაქო პერსონალისათვის. 1 აპრილამდე, მათ, ვისაც პენსიაში გასვლა სურდა, ამ გადაწყვეტილების შესახებ მთავრობისათვის უნდა ეცნობებინა.
ბრძანებები სამხედრო ბაზის გადაკეთებასთან დაკავშირებით ასე გამოიყურებოდა:

- 6 თვის განმავლობაში ბაზა ჩვეულებრივად გააგრძელებს მუშაობას;
- საჰაერო დივიზიონები, თავიანთი საჰაერო ეკიპაჟით, აღჭურვილობით და ოჯახებით (1,000) გადაყვანილი უნდა იქნას ახალ ბაზებზე და ფუნქციონირებისათვის მზად უნდა იყვნენ 1 აგვისტოსათვის;
- ბაზის დანარჩენი პერსონალი, როგორც სამხედრო ასევე სამოქალაქო, უნდა შემცირდეს 30%-ით;
- ბაზაზე უნდა გაგრძელდეს კადრების მომზადება სამხედრო ოპერაციების მისიებისთვის;
- კადრების შემცირება შესაბამისობაში უნდა იყოს ფედერალურ სამოხალისო ადრეულ საპენსიო პროგრამებთან;
- ბაზა უნდა მომზადდეს ისე, რომ შეძლოს 2,000 ახალი სამხედროს მიღება, რომლებსაც 2 წელიწადში ელოდებიან.

ადამსს დაევალა ადამიანური რესურსების ოპტიმიზაციის გეგმის შედგენა, ისე, რომ ბაზაზე კვლავაც ყოფილიყო შესაძლებელი მისთვის განსაზღვრული ოპერაციული ამოცანების შესრულება. ასეთი რთული დავალების წინაშე აღმოჩენილმა პოლკოვნიკმა დაკვირვებით შეისწავლა ყველა ის რელევანტური ბრძანება, რომელიც ბაზის ტრანსფორმაციას ეხებოდა, ასევე კარგად გაეცნო საპენსიო პროგრამების დეტალებს. სხვა ბაზების ხელმძღვანელებთან არაერთი კონსულტაციის შემდეგ, მან შეადგინა გეგმა, რომლის შესრულებაც შესაძლებელი იქნებოდა დადგენილ ვადებში. ამავე დროს, მან რამდენიმე შეხვედრა გამართა თავის თანამშრომლებთან იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ განეხორციელებინათ შემცირებები ბაზაზე.

მას შემდეგ, რაც ადრეული პენსიისთვის რამდენიმე ადამიანის იდენტიფიცირება მოახდინა, მიხვდა რომ მათი რაოდენობა საკმარისი არ იყო. ყველა იმ ადამიანის პენსიაზე გაშვება, ვინც ამის შესახებ განცხადება გააკეთა საქმეს არ უშველიდა, რადგან ეს ბაზის სექციების სტრუქტურას მთლიანად შლიდა. მას უნდა მიეღო გადაწყვეტილება კიდევ ვინ გაეთავისუფლებინა და ვინ დაეტოვებინა, რისთვის და რა პოზიციებზე. როცა თათბირებზე განიხილავდნენ, რომელი სექციებიდან გაეთავისუფლებინათ უფრო მეტი პერსონალი, ადამსი დიდ წინააღმდეგობებს აწყდებოდა.

თანამშრომლებთან თათბირამდე ადამსმა თავად ჩაატარა საკუთარი ბაზის ანალიზი. მონაცემთა გაანალიზების შედეგად, ბრძანება გასცა უფრო მეტი თანამშრომლის სხვადასხვა სექციებიდან შეემცირებინათ. შემცირებებში მოყვა ბაზის საცხოვრებლების დამხმარე პერსონალი, კადრები ოჯახური სერვისების და გამაჯანსაღებელი სექციებიდან. გარდა ამისა, ბრძანების თანახმად 10%-ით უნდა შეემცირებინათ სამხედრო პოზიციები მის სექციაში.

მას შემდეგ, რაც შემცირებები ჩაატარა, ლეინტენანტ-პოლკოვნიკ ადამსს აცნობეს, რომ ფედერალური მთავრობა დააკმაყოფილებდა ყველა იმ ადამიანს, ვინც ადრეულ პენსიაზე გასვლის სურვილი თავად გამოთქვა. ეს საკმაოდ მოულოდნელი გადაწყვეტილება იყო, რომელიც ძირითად თანამდებობებზე მნიშვნელოვან თანამშრომელთა დეფიციტს გამოიწვევდა. შემცირების პოცესში ბაზის კომანდორი უამრავ საჩივარს იღებდა გეგმის განხორციელებაზე, როგორც სამოქალაქო, ასევე სამხედრო თანამშრომლებისგან.

სტრესი, უკმაყოფილება და მღელვარება პიკს აღწევდა. ოჯახები, რომლებიც გადასვლას აპირებდნენ, დახმარებას ვეღარ იღებდნენ ოჯახების სერვისის სექციიდან, რადგან თანამშრომლები აღარ ჰყავდათ. დარჩენილი თანამშრომლები საღამოობით და შაბათ-კვირასაც მუშაობდნენ. ოჯახის მხარდაჭერის სერვისებზე მეტი მოთხოვნა იყო.

მიუხედავად იმისა, რომ დღე და ღამე მუშაობდა, ადამსმა იგრძნო, რომ მეტის გაძლება აღარ შეეძლო. ამას ისიც დაემატა, რომ ბაზა ვერ ასრულებდა მის ახალ საოპერაციო მისიას, რადგან მნიშვნელოვანი სექციები თანამშრომლების გარეშე იყო დარჩენილი. ბაზის კომანდორი პასუხებს მოითხოვდა. ადამსმა განაცხადა, რომ მისი პირვანდელი გეგმის მიხედვით ყველა მიზანს დათქმულ ვადებში მიაღწიეს ისე, რომ დააკმაყოფილეს ადრეული საპენსიო პროგრამის მოთხოვნები. – „შეიძლება ასეცაა, - უპასუხა ბაზის კომანდორმა, - მაგრამ შენ ვერ დაინახე დიდი სურათი, ის რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია.”

კითხვები

1. უნარების მოდელზე დაყრდნობით, როგორ შეაფასებდით ლეინტენანტ-პოლკოვნიკ ჯონ ადამსის უნარს, თავის თავზე აეღო ბაზაზე ადმინისტრაციული თანამდებობის გამოწვევები?

2. როგორ შეაფასებთ მის უნარს მოეგვარებინა დამატებითი ამოცანა, რომელიც ბაზის სხვა მიზნებისათვის გადაკეთებას ეხებოდა?

3. ადამსი რომ გაგეწვრთნათ ლიდერობაში, რას მიაქცევდით ყურადღებას?

სიტუაცია 3.3
ენდის წარმატების საიდუმლო

ენდი გარაფალო იტალიური რესტორნის მფლობელია, რომელიც დიდი, შუადასავლური ქალაქის ახლოს სიმინდის ყანების შუაშია მოქცეული. რესტორნის ერთ კედელზე ვენეციის არხების ფერწერაა გამოსახული. საპირისპირო კედელზე გონდოლაა. სხვა კედელის გასწვრივ ქოთანში ჩარგული ლიმონის ხეებია ჩამწკრივებული. – „ჩემი წინაპრები სიცილიიდან არიან, - ამბობს ენდი. – მახსოვს, როგორ კბეჩდა ჩემი ბაბუა მთლიან ლიმონს, ზუსტად ისეთს, ამ ხეებს რომ ასხია.”

ენდი დარწმუნებულია, რომ რესტორნის მართვის კარგი მეთოდი აქვს არჩეული. ალბათ ასეც უნდა იყოს, რადგან უკვე რესტორნის 25 წლის იუბილეა. „კარგად ვიცი რასაც ვაკეთებ. ათასგვარ რამეს არ ვიგონებ, რომ ხალხი მოვიზიდო. ისინი აქ მოდიან იმიტომ, რომ იციან, უგემრიელესი სამზარეულო ელოდებათ. მათ ასევე სურთ მხარში დაუდგნენ იმ ადამიანს, ვისთანაც საერთო ენის გამონახვა შეუძლიათ. ეს არის ჩემი მიდგომა. არც მეტი, არც ნაკლები.” მართალია, ახლო-მახლო მდებარე სხვა რესტორნები დაიხურა, ენდიმ, როგორც ჩანს, საკუთარი წარმატების რეცეპტს მიაგნო.

მისი რესტორნის გახსნის შემდეგ, ენდის რამდენიმე მენეჯერი ჰყავდა. ახლა მას სამი ჰყავს: კელი, დანიელი და პატრიკი. კელი სამზარეულოს მენეჯერია, ძალიან პატიოსანი და სანდო ადამიანის რეპუტაცია აქვს. მას უყვარს თავისი საქმე და ეფექტურია, მოწესრიგებული და მზადებაშიც გამოცდილია. ენდის ძალიან უყვარს კელი, მაგრამ შეშფოთებულია იმის გამო, რომ ცუდად ეწყობა გაყიდვების, კურიერული სამსახურის თანამშრომლებს და ოფიციანტებს.

დანიელი, რომელიც რესტორანში კლიენტების მომსახურებაზე მუშაობს, ენდის ყველაზე ძველი თანამშრომელია, ექვსწლიანი სტაჟით. დანიელს უყვარს აქ მუშაობა. ეს სამსახური მისთვის მთელი ცხოვრებაა. იგი სრულიად ეთანხმება ენდის მიდგომას, რომ კლიენტი ყოველთვის მართალია. ენდი ამბობს, რომ მან მანამდე იცის რა უნდათ კლიენტებს, სანამ რამეს მოითხოვენ. ენდი ამბობს, რომ მართალია, დანიელი ძალზე სტუმართმოყვარეა, მაგრამ ციფრების არაფერი გაეგება. უბრალოდ ბიზნესის ეს ნაწილი არანაირად არ ესმის.

პატრიკი, რომელიც ენდისთან 4 წელია გადმოვიდა, რესტორანში კლიენტებთან მუშაობს, მაგრამ სამზარეულოშიც შეუძლია მუშაობა. მართალია, პატრიკს მაღალი სამუშაო ეთიკა ახასიათებს და ციფრებთანაც არ არის მწყრალად, მაგრამ ადამიანებთან ურთიერთობის თვალსაზრისით ცოტა მოიკოჭლებს. იგი ისე ექცევა კლიენტებს, რომ საერთოდ არ აჩვენებს ემოციებს. გარდა ამისა პრობლემებს ყოველთვის ან/ან პერსპექტივიდან უდგება, რამაც მას არაერთხელ შეუქმნა სირთულეები. ენდის უნდა რომ, პატრიკმა ცოტა მსუბუქად შეხედოს ყველაფერს. „ის კარგი მენეჯერია, მაგრამ უნდა გაიგოს, რომ ზოგიერთი რამ, უბრალოდ, არ არის ასე მნიშვნელოვანი,” - ამბობობს ენდი.

ენდი ისე უდგება მის მენეჯერებს, როგორც მასწავლებელი ან მწვრთნელი მოსწავლეებს. ყოველთვის ეხმარებასაქმიანობის გაუმჯობესებაში. ენდი საკუთარ პასუხისმგებლობად მიიჩნევს, რომ მათ რესტორნის ბიზნესის ყველა ასპექტი შეასწავლოს. ენდის მიზანია, რომ მისი მენეჯერები საუკეთესოები იყვნენ, როცა მის რესტორანს დატოვებენ და სხვაგან გადავლენ სამუშაოდ. ენდის სურს, რომ მისმა თანამშრომლებმა თავიანთი პოტენციალი ბოლომდე გამოავლინონ.

მართალია, ენდი დღეში 12 საათს მუშაობს, მაგრამ იგი ცოტა დროს უთმობს ციფრების ანალიზს. ის არ ცდილობს გააუმჯობესოს თავისი მოგება პატარა ეშმაკობებით, იქნება ეს რაიმეზე ფასის მომატება, თუ რაიმეს ხარისხის დაბლა

დაწევა. ენდი ყვება: „ერთ საღამოს დამირეკა ერთმა პიროვნებამ და მითხრა, რომ ჯგუფთან ერთად უნდოდათ მოსვლა და აინტერესებდათ თუ დავრთავდი ნამცხვრის შემოტანის ნებას. მე ვუთხარი, „კი ბატონო," მაგრამ იმ პირობით, რომ ერთ ნაჭერს მეც მაჭმევდნენ. ის ხალხი მოვიდა და ბევრი ფული დახარჯა. შემდეგ მათ მითხრეს, რომ სხვა რესტორანში უნდოდათ წასვლა, მაგრამ ნამცხვარი არ შეატანინეს." ენდი დარწმუნებულია, რომ მისი მიდგომა გამართლებულია. „ბიზნესს გააკეთებ თუ ხარ ისეთი, როგორიც უნდა იყო." სხვა რესტორნებთან შედარებით, მის რესტორანს კარგი შემოსავალი აქვს. მაშინ, როცა ბევრი რესტორანი იმითაც კმაყოფილია, რომ მათთან სუფთა მოგება 5 -7%-ია, ენდის მოგება 30%-ს აღწევს.

კითხვები

1. რა არის ენდის წარმატების საიდუმლო რესტორნის ბიზნესში?

2. უნარების თეორიის გათვალისწინებით, როგორ აღწერთ სამ მენეჯერს, კელის, დანიელს და პატრიკს? რა უნდა გააკეთოს თითოეულმა მათგანმა მათი უნარ-ჩვევების გასაუმჯობესებლად?

3. როგორ აღწერთ ენდის კომპეტენციებს? ენდის ლიდერობის მაგალითი ხომ არ მიუთითებს იმას, რომ ყველა ადამიანს არ სჭირდება სამი ძირითადი უნარ-ჩვევა იმისათვის, რომ იყოს ეფექტური?

ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი

უამრავი კითხვარი აფასებს ადამიანის ლიდერობის უნარ-ჩვევებს. საკმარისია ინტერნეტში სულ ცოტა დრო დახარჯოთ, რომ უამრავ ასეთ კითხვარს იპოვნით. მათი უმრავლესობა ტრენინგის დროს გამოიყენება, რათა ადამიანებს წარმოდგენა ჰქონდეთ საკუთარი ლიდერობის უნარ-ჩვევებზე. გამოკითხვებს უკვე წლებია იყენებენ იმისათვის, რომ ადამიანებმა შეაფასონ თავიანთი ლედერობის სტილი, მაგრამ მათ ვერ იყენებენ კვლევების წარმოებისას, რადგან ამ კითხვარების ვალიდურობა და სანდოობა არ არის დადასტურებული. მიუხედავად ამისა, კითხვარები მაინც გამოიყენება დამხმარე საშუალებად ადამიანებისათვის, რომელთაც სურთ სპეციფიური ინფორმაცია მიიღონ საკუთარ თავზე.

ამ თავში, ჩვენ წარმოვადგინეთ მრავლისმომცველელი უნარ-ჩვევების მოდელი, რომელიც უამრავ ემპირიულ კვლევას ეფუძნება. მიუხედავად იმისა, რომ ამ კვლევებში გამოყენებული კითხვარები სანდოობითა და ვალიდურობით გამოირჩევა, ისინი არ არის მიზანშეწონილი ჩვენი დისკუსიებისთვის ამ სახელმძღვანელოში გამოსაყენებლად, რადგან ზედმეტად კომპლექსურია. მაგალითად, Mumford, Zaccaro, Harding, et al. (2000) იყენებენ შეფასების მეთოდებს, რომლებიც ღია (კითხვებისაგან შედგება და შეფასების საკმაოდ რთულ მეთოდებს მოიცავს. მართალია ეს კითხვარები უმნიშვნელოვანესია იმისათვის, რომ მოდელს სარწმუნოობა შესძინოს, თვითშეფასების კითხვარებად ისინი არ გამოგვადგება.

უნარების კითხვარი ამ სექციის ბოლოშია მოცემული, რომელიც დაგეხმარებათ განსაზღვროთ თქვენი ლიდერობის უნარ-ჩვევები და წარმოდგენა გქონდეთ, ზოგადად, როგორ იზომება ლიდერობის უნარები. მიღებული ქულებით, შეგიძლიათ თქვენი ლიდერობის კომპეტენცია შეაფასოთ. შეიძლება ყველა უნარ-ჩვევაში თანაბრად კომპეტენტური იყოთ, ან ზოგიერთი უნარ-ჩვევა უფრო კარგად ან ცუდად გქონდეთ განვითარებული. ამის გაგების შემდეგ, შეგეძლებათ გამოყოთ ის უნარები, რომლის გაუმჯობესებაზეც გსურთ მუშაობა.

უნარ-ჩვევების კითხვარი

ინსტრუქცია: ყურადღებით წაიკითხეთ ქვემოთ მოცემული დებულებები და განსაზღვრეთ, რამდენად აღწერს ეს დებულება თქვენს პიროვნებას. თქვენი პასუხი აღნიშნეთ თითოეული დებულების გასწვრივ ხუთიდან ერთ-ერთი ციფრის შემოხაზვით.
გასაღები: 1=არ შეესაბამება სიმართლეს 2=იშვიათად შეესაბამება სიმართლეს 3=ზოგჯერ შეესაბამება სიმართლეს 4=გარკვეულწილად შეესაბამება სიმართლეს 5=აბსოლუტურად შესაბამება სიმართლეს

1. მიყვარს საქმის დეტალებში ჩაძიება 1 2 3 4 5
2. როგორც წესი, მიადვილდება იდეების ადამიანთა საჭიროებებზე მორგება 1 2 3 4 5
3. მიყვარს აბსტრაქტულ იდეებზე მუშაობა 1 2 3 4 5
4. მხიბლავს ტექნიკური საქმეები 1 2 3 4 5
5. სხვების გაგება ჩემი სამუშაოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია 1 2 3 4 5
6. კარგად შემიძლია მთლიანი სურათის დანახვა 1 2 3 4 5
7. კარგად გამომდის საქმის ამუშავება 1 2 3 4 5
8. ჩემი მთავარი საზრუნავი პოზიტიური საკომუნი-კაციო კლიმატია 1 2 3 4 5
9. მაინტრიგებს კომპლექსური ორგანიზაციული პრობლემები 1 2 3 4 5
10. კარგად შემიძლია მითითებების შესრულება და დოკუმენტების შევსება 1 2 3 4 5
11. ჩემთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის სოციალური ქსოვილის ცოდნა 1 2 3 4 5
12. სიამოვნებით შევიმუშავებდი სტრატეგიებს ჩემი ორგანიზაციის ზრდისათვის 1 2 3 4 5
13. კარგად ვასრულებ იმ საქმეებს, რომელსაც მავალებენ 1 2 3 4 5
14. ყველა მხარის ჩართულობით მუშაობა არის გამოწვევა, რომელიც მსიამოვნებს 1 2 3 4 5
15. ორგანიზაციის მისიაზე მუშაობა სასარგებლო საქმეა 1 2 3 4 5
16. მესმის, როგორ უნდა გავაკეთო ის ძირითადი საქმე რაც მევალება 1 2 3 4 5
17. ვფიქრობ იმაზეც, რა გავლენას ახდენს ჩემი

გადაწყვეტილებები სხვებზე 1 2 3 4 5

18. მომწონს, როცა ორგანიზაციის ღირებულებებს

და მის ფილოსოფიას განვიხილავთ 1 2 3 4 5

ქულების მინიჭება

ეს კითხვარი ზომავს ლიდერობის სამ ძირითად უნარ-ჩვევას: ტექნიკურს, ადამიანურს და კონცეპტუალურს. ქულები შემდეგნაირად დააჯამეთ. პირველად შეკრიბეთ 1,4,7,10,13 და 16 კითხვაზე გაცემული პასუხები. ეს იქნება თქვენი ტექნიკური უნარების ქულა. შემდეგ, შეკრიბეთ 2,5,8,11,14 და 17 კითხვაზე გაცემული პასუხები. ეს თქვენი ქულაა ადამიანურ უნარ-ჩვევებში. ბოლოს დააჯამეთ პასუხები 3,6,9,12,15 და 18 კითხვებზე და მიიღებთ თქვენი კონცეპტუალური უნარ-ჩვევების ქულას.
ჯამური ქულა: ტექნიკური უნარები ––– ადამიანური უნარები –––კონცეპტუალური უნარები –––

ქულების ინტერპრეტაცია

ქულები, რომლებიც მიიღეთ ამ კითხვარში, გაძლევთ ინფორმაციას თქვენს უნარებზე სამ სფეროში. თქვენი ქულების ერთმანეთთან შედარებით, შეგიძლიათ განსაზღვროთ თქვენი ლიდერობის სუსტი და ძლიერი მხარეები. ქულები ასევე მიუთითებს, თუ მართვის რომელი საფეხურისთვის ხართ ყველაზე შესაფერისი.

შეჯამება

უნარ-ჩვევების მიდგომა, ლიდერზე ორიენტირებულ პერსპექტივას გვთავაზობს, რომელიც ლიდერის კომპეტენციებს უსვამს ხაზს. მიდგომა საუკეთესოდაა ილუსტრირებული Katz(1995)-ის ნაშრომში, რომელიც *სამ მთავარ უნარ-ჩვევას* ეხება და Mamford-ისა და მისი კოლეგების შედარებით ახალ ნაშრომში, რომელმაც წარმოგვიდგინა *ლიდერობის უნარ-ჩვევების* მრავლისმომცველი *მოდელი.*
სამი უნარ-ჩვევა, რომელზეც ეფექტური ლიდერობა დიდწილადაა დამოკიდებული მოიცავს: ტექნიკურ, ადამიანურ და კონცეპტუალურ უნარ-ჩვევებს. მართალია, სამივე უნარ-ჩვევა მნიშვნელოვანია ლიდერებისთვის, მაგრამ თითოეული უნარის მნიშვნელობა განსხვავდება იმის მიხედვით, მართვის რომელ საფეხურზე იმყოფება ლიდერი. მართვის დაბალ საფეხურზე ტექნიკური და ადმიანური უნარები უფრო მნიშვნელოვანია. მართვის შეა საფეხურზე სამივე უნარ-ჩვევა ერთნაირად მნიშვნელოვანია. მართვის მაღალ საფეხურზე კი კონცეპტუალური და ადამიანური უნარებია ყველაზე მნიშვნელოვანი,. ლიდერები ყველაზე ეფექტურები მაშინ არიან, როცა მათი უნარები მათი მართვის საფეხურს შეესაბამება.
1990-იან წლებში, უნარ-ჩვევების მოდელი შეიმუშავეს, რათა აეხსნათ რა ცოდნა და უნარ-ჩვევები იყო საჭირო ეფექტური ლიდერობისათვის. ამ მოდელში გამოიყო ეფექტური ლიდერობისათვის აუცილებელი 5 კომპონენტი: კომპეტენციები, ინდივიდუალური მახასიათებლები, ლიდერობის შედეგები, კარიერული გამოცდილება და გარემოს გავლენა. მოდელის ცენტრშია ლიდერის კომპეტენციები, რომელიც მოიცავს პრობლემის გადაჭრის უნარებს, სოციალური განსჯის უნარებს და ცოდნას. ამ კომპეტენციებზე პირდაპირ გავლენას ახდენს ლიდერის ინდივიდუალური მახასიათებლები, როგორიცაა ლიდერის ზოგადი კოგნიტური უნარები, კრისტალიზებული კოგნიტური უნარები, მოტივაცია და

პიროვნული მახასიათებლები. ლიდერების კომპეტენციაზე ასევე ახდენს გავლენას მისი კარიერული გამოცდილება და გარემო. მოდელის მიხედვით ეფექტური პრობლემების გადაჭრის შესაძლებლობა და ზოგადად ლიდერის მიღწევები შეიძლება აიხსნას ლიდერის ძირითადი კომპეტენციებით. ეს კომპეტენციები, თავის მხრივ, ლიდერის მახასიათებლებით, გამოცდილებით და გარემო ფაქტორებითაა განპირობებული.

ლიდერობის, როგორც უნარჩვევების ერთობლიობის განხილვას, რამდენიმე დადებითი მხარე აქვს. პირველი, ეს არის ლიდერზე ორიენტირებული მოდელი, რომელიც ლიდერობის უნარ-ჩვევებზე ამახვილებს ყურადღებას და ეფექტური ლიდერობის მთავარ განმსაზღვრელად შესწავლად უნარებს მიიჩნევს. მეორე, უნარ-ჩვევების მიდგომა ისეა აღწერილი, რომ იგი ლიდერობას ყველასათვის ხელმისაწვდომს ხდის. უნარ-ჩვევები ის კომპეტენციებია, რომელთა შეძენა და შემდგომი განვითარება შესაძლებელია. მესამე, უნარების მიდგომა გვთავაზობს გარკვეულ სქემას, რომელიც ხსნის, თუ როგორ შეიძლება გავხდეთ ეფექტური ლიდერები. ამ სქემაზე დაყრდნობით, მკვლევარებს შეუძლიათ ლიდერობის სწავლის პროცესის კომპლექსური გეგმები შეადგინონ. და ბოლოს, ეს მიდგომა გვაძლევს ჩარჩოს ლიდერობის საგანმანათლებლო და პროფესიული განვითარების პროგრამებისათვის, რომელიც მოიცავს \ პრობლემების გადაჭრას, კონფლიქტების მართვას, მოსმენას და გუნდურ მუშაობას.

დადებით მხარეებთან ერთად, უნარ-ჩვევების მიდგომას უარყოფითი მხარეებიც გააჩნია. პირველი, მოდელი შინაარსობრივად სცილდება ლიდერობის საზღვრებს და მოიცავს კონფლიქტის მენეჯმენტს, კრიტიკულ აზროვნებას, მოტივაციის თაორიას და პიროვნულობის თეორიას. მეორე, უნარების მოდელი პროგნოზირების საშუალებას არ იძლევა. იგი არ ხსნის, როგორ შეიძლება ადამიანის კომპეტენციებმა მიგვიყვანოს ეფექტურ ლიდერობამდე.

მესამე, ითვლება, რომ უნარ-ჩვევების მოდელი განსხვავებულია თვისებების მოდელისაგან; მიუხედავად ამისა, ინდივიდუალური თვისებები, როგორიცაა კოგნიტური უნარები, მოტივაცია და პიროვნული მახასიათებლები დიდ როლს თამაშობს ამ მოდელში. და ბოლოს, უნარების მოდელი სუსტია პრაქტიკული თვალსაზრისით, რადგან მოდელი აიგო მხოლოდ სამხედრო პერსონალის მონაცემებზე. სანამ ეს მოდელი არ იქნება გამოცდილი სხვა პოპულაციებზე, დიდ ორგანიზაციებსა და ბიზნეს კომპანიებში, მისი ძირითადი პოსტულატები მაინც კითხვის ნიშნის ქვეშ დარჩება.

ბიბლიოგრაფია

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free press

Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mamford, M. D. (2000) Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly,* 11 (1), 65-86.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review,* 33 (1). pp. 33-42

Mumford, M. D. & Connelly, M.S.(1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *Leadership Quarterly,*2,289-315

Mumford, M. D. , Zaccaro, S. J., Connelly, M.S., & Marks, M. A. (2000). Leaders as creators: Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly,*11 (1), 155-170.

Mumford, M. D. , Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems,"*Leadership Quarterly* 11 (1), 11-35.

Mamford, T. V., Campion, M. A., & Morgenson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels: *Leadership Quarterly,* 18, 154-166.

Yammarino, F. J. (2000). Leadership skills: Introduction and overview. *Leadersip Quarterly*, 11(1), 5-9.
Zaccaro, S. J., Gilbert, J., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 2, 317-331.
Zaccaro, S. S., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J.A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11, 37-64.

თავი 4

ლიდერობა, როგორც სტილი

ლიდერობის, როგორც სტილის თეორია ლიდერის ქცევაზეა ორიენტირებული. ეს განასხვავებს მას თვისებების თეორიისგან (თავი 2), რომელიც ლიდერის პიროვნულ მახასიათებლებზე აკეთებს აქცენტს, და უნარ-ჩვევების თეორიისგან, რომელიც ლიდერის შესაძლებლობებზეა ფოკუსირებული. სტილის თეორია ექსკლუზიურად დაინტერესებულია იმით, თუ რას აკეთებენ ლიდერები და როგორ იქცევიან ისინი. სტილის თეორიამ გააფართოვა ლიდერობის კვლევები იმით, რომ აქცენტი გადაიტანა ლიდერების სტილზე და ქცევაზე, რომელსაც ლიდრები სხვადასხვა კონტექსტში ავლენენ.

მკვლევარები, რომლებიც იკვლევდნენ სტილის მიდგომას, მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ლიდერობა ორი ძირითადი ტიპის ქცევისაგან შედგება: *საქმესთან დაკავშირებული ქცევა* და *ურთიერთობებთან დაკავშირებული ქცევა*. საქმესთან დაკავშირებული ქცევის ტიპები ემსახურება მიზნის განხორციელებას: ისინი ეხმარება ჯგუფის წევრებს მათი ამოცანების შესრულებაში. ურთიერთობებთან დაკავშირებული ქცევის ტიპები ხელს უწყობს ქვეშევრდომებს, თავი კომფორტულად იგრძნონ მათ გარშემომყოფებთან და იმ სიტუაციაში, რომელშიც ისინი ფუნქციონირებენ. ამ თეორიის ძირითადი მიზანია, ახსნას თუ როგორ ახდენენ ლიდერები ამ ორი ტიპის ქცევის კომბინირებას, რათა გავლენა მოახდინონ თავიანთი ჯგუფის წევრებზე საერთო მიზნის მისაღწევად.

ბევრი კვლევაა ჩატარებული ლიდერობის, როგორც სტილის შესახებ. პირველი კვლევები ოჰაიოს სახელმწიფო უნივერსიტეტში ჩატარდა 1940-იან წლებში. ეს კვლევები ეფუძნებოდა Stogdill-ის ნაშრომს, რომელიც მიუთითებდა, რომ ლიდერობა, უფრო მეტია ვიდრე ლიდერის თვისებები. დაახლოებით იმავე დროს, მეორე მკვლევართა ჯგუფი მიჩიგანის უნივერსიტეტში ატარებდა კვლევების მთელ სერიას, რომლის მიზანი იყო გაერკვია თუ როგორ მუშაობს ლიდერობა პატარა ჯგუფებში. მესამე მნიშვნელოვანი კვლევა წამოიწყო Blake და Mouton-მა 1960-იანი წლების დასაწყისში; იგი იკვლევდა, თუ როგორ იყენებენ მმართველები საქმესთან და ურთიერთობებთან დაკავშირებულ ქცევას ორგანიზაციებში.

ბევრი კვლევა შეგვიძლია გავაერთიანოთ სტილის მიდგომის სახელწოდების ქვეშ – ოჰაიოს კვლევები, მიჩიგანის კვლევები და Blake და Mouton-ის (1964, 1978, 1985) მიერ ჩატარებული კვლევები, რომლებიც ყველაზე მეტად შეესაბამება ამ თეორიას. ყველა ამ კვლევის უფრო დეტალური განხილვით უფრო კარგად გავიგებთ ლიდერობის, როგორც სტილის მიდგომას.

ოჰაიოს კვლევები

ოჰაიოს სახელმწიფო უნივერსიტეტში, მკვლევართა ჯგუფმა დაასკვნა, რომ ლიდერობის, როგორც თვისებების ერთობლიობის განხილვა უსარგებლო იყო და გადაწყვიტა გაეანალიზებინა, თუ როგორ იქცეოდნენ ადამიანები, როდესაც ხელმძღვანელობდნენ ჯგუფს ან ორგანიზაციას. ანალიზი ეყრდონობოდა ქვეშევრდომთა გამოკითხვას მათი ლიდერების შესახებ. კითხვარებში, გამოკითხულებს უნდა აღენიშნათ რამდენჯერ ავლენდა ლიდერი ამა თუ იმ ქცევას.

კვლევაში გამოყენებულ პირველად კითხვარში, 1800-ზე მეტი კითხვა იყო დასმული ლიდერის ქცევის სხვადასხვა ასპექტებზე. ამ უზარმაზარი სიიდან, საბოლოოდ 150 კითხვა შეირჩა. კითხვარს „ლიდერის ქცევის აღსაწერი კითხვარი" უწოდეს (LBDQ; Hemphill & Coons, 1957). კითხვარი ათასობით ადამიანს დაურიგდა საგანმანათლებლო, სამხედრო და ინდუსტრიულ დაწესებულებებში. შედეგები აჩვენებდა, რომ ლიდერებს გარკვეული ქცევები ტიპიურად ახასიათებდა. 6 წლის შემდეგ Stogdill-მა (1963) გამოაქვეყნა ამ კითხვარის შემოკლებული ვერსია, რომელსაც LBDQ-XII უწოდეს და მას შემდეგ ლიდერობის კვლევებში ყველაზე ფართოდ გამოყენებად კითხვარად იქცა. სტილის კითხვარი, რომელიც LBDQ-ის მსგავსია, ამ თავის ბოლოშია მოცემული. კითხვარის გამოყენება შეგიძლიათ საკუთარი ლიდერობის ქცევის შესაფასებლად.

მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ პასუხები კითხვებზე ძირითადად ორი ტიპის ლიდერთა ქცევაზე იყო კონცენტრირებული: *სტრუქტურის ინიცირება და ზრუნვა* (Stogdill, 1974). სტრუქტურის ინიცირების ქცევები ამოცანაზე ორიენტირებული ქცევებია და მოიცავს ისეთ აქტივობებს, როგორიცაა: სამუშაოს ორგანიზება, საქმის შინაარსისთვის სტრუქტურის მიცემა, პასუხისმგებლობების განაწილება და საქმიანობის დროში გაწერა. ზრუნვის ქცევები ძირითადად ურთიერთობების ქცევებია და მოიცავს: მეგობრული ურთიერთობების აწყობას, პატივისცემას, ნდობას და ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის კავშირებს.

ამ ორი ტიპის ქცევა, რომელიც კითხვარით გამოვლინდა, წარმოადგენს სტილის მიდგომის ძირითად ნაწილს და ლიდერების საქმიანობასთან პირდაპირ კავშირშია. ლიდერები მათზე დაქვემდებარებული ადამიანებისათვის გარკვეულ სტრუქტურას აწყობენ და ზრუნავენ მათზე. ოჰაიოს კვლევები, ამ ორ ქცევას ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად განიხილავს. ისინი, არ წარმოადგენენ ერთი წრფის ორ მხარეს, არამედ ორი განსხვავებული წრფეა. მაგალითად, ლიდერი შეიძლება მაღალ საფეხურზე იყოს სტრუქტურის ინიცირების საკითხში და მაღალ ან დაბალ საფეხურზე ზრუნვაზე მიმართულ ქცევაში. ამის მსგავსად, ლიდერი შეიძლება დაბალ საფეხურზე იყოს სტრუქტურის ინიცირებაში, მაგრამ მაღალ საფეხურზე –ზრუნვის გამოხატვის ქცევებში. ის, თუ რა ხარისხით ავლენს ლიდერი ერთ ქცევას, არ არის დაკავშირებული იმასთან, თუ რა ხარისხით ავლენს იგი მეორე ქცევას.

ბევრი კვლევა ჩატარდა იმის გასარკვევად, თუ ლიდერობის რომელი სტილია ყველაზე ეფექტური კონკრეტულ სიტუაციაში. ზოგიერთ შემთხვევაში ყველაზე ეფექტურად, მზრუნველობის გამომხატველი ქცევა იქნა აღიარებული, თუმცა სხვა სიტუაციებში, ყველაზე ეფექტური მეორე ტიპის ქცევაა. ზოგიერთი კვლევის მიხედვით, საუკეთესო ლიდერობა სახეზეა მაშინ, როცა ლიდერები ორივე ქცევას მაღალ დონეზე ავლენენ. მკვლევარების ძირითადი ამოცანა იმის გარკვევაა, თუ როგორ უთავსებს ერთმანეთს ლიდერი ამ ორ ძირითად ქცევას ყველაზე ოპტიმალურად. მიდგომა, რომელიც მეშვიდე თავშია აღწერილი გვაძლევს ლიდერობის თეორიის მაგალითს, რომელიც ცდილობს ახსნას, თუ როგორ უნდა მოახდინონ ლიდერებმა მზრუნველობისა და სტრუქტურის ინიცირების ინტეგრირება.

მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევები

მაშინ, როცა ოჰაიოს უნივერსიტეტის მკვლევარები LBDQ კითხვარს ადგენდნენ, მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევარები ასევე იკვლევდნენ ლიდერობის ქცევებს და განსაკუთრებული აქცენტი გადატანილი ჰქონდათ ლიდერის ქცევის გავლენაზე პატარა ჯგუფების მიღწევებზე (Cartwright & Zander, 1960; Katz & Kahn, 1951; Likert, 1961, 1967).

მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევაში ორი ტიპის ლიდერის ქცევა გამოვლინდა: თანამშრომლებზე ორიენტაცია და პროდუქციაზე ორიენტაცია. თანამშრომლებზე ორიენტაცია არის ლიდერთა ქცევა, რომელიც მათდამი დაქვემდებარებულ ადამიანებთან კარგ ურთიერთობების აწყობაზეა მიმართული. ისინი თანამშრომლებს უყურებენ როგორც ჰუმანურ არსებებს, აფასებენ მათ ინდივიდუალურობას და განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ მათ საჭიროებებს (Bowers & Seashore, 1966). თანამშრომლებზე ორიენტაცია ძალიან გავს იმ ქცევებს, რომლებსაც ოჰაიოს ჯგუფმა ზრუნვის ქცევები უწოდა.

პროდუქციაზე ორიენტაცია მოიცავს ლიდერთა ქცევას, რომელიც ხაზს უსვამს საქმის ტექნიკურ და პროდუქციის წარმოების ასპექტებს. ამ ხედვის მიხედვით, თანამშრომლები სამუშაოს შესრულების საშუალებად მიიჩნვიან (Bowers & Seashore, 1996). ოჰაიოს სახელმწიფო უნივერსიტეტის კვლევებში, პროდუქციაზე ორიენტაცია სტრუქტურის ინიცირების იდეის მსგავსია.

ოჰაიოს მკვლევარებისაგან განსხვავებით, მიჩიგანის მკვლევარებმა, თავიანთ პირველად კვლევებში, თანამშრომლებზე და პროდუქციაზე ორიენტაცია წარმოიდგინეს, როგორც ერთმანეთზე დამოკიდებული ცვლადები. მათი აზრით, ლიდერები, რომლებიც უფრო პროდუქციაზე იყვნენ ორიენტირებული, ნაკლებად იყვნენ ორიენტირებული თანამშრომლებზე, და ისინი ვინც თანამშრომლებს უთმობდნენ მეტ ყურადღებას, ნაკლებ ყურადღებას უთმობდნენ პროდუქციას. თუმცა, რაც უფრო მეტი კვლევები ჩაატარეს, დარწმუნდნენ, რომ ეს ორი, ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი, ცვლადი ქცევა იყო, ისევე, როგორც ამას ოჰაიოს კვლევის მკვლევარები ფიქრობდნენ (Kahn, 1956). როდესაც ორი ქცევა ერთმანეთზე დამოკიდებული არ არის, ლიდერებს შესაძლებლობა აქვთ ერთდროულად ორივე ტიპის ქცევაზე იყვნენ ორიენტირებულნი.

1950-იან და 1960-იან წლებში, უამრავი კვლევა ჩატარდა როგორც ოჰაიოს, ასევე მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევარების მიერ იმის თაობაზე, თუ როგორ შეეძლოთ ლიდერებს ოპტიმალურად შეერწყათ ერთმანეთთან პროდუქციაზე და ურთიერთობებზე ორიენტირებული ქცევები, რათა მაქსიმალურად გაეზარდათ მათი ქცევების გავლენა მიმდევართა კმაყოფილებასა და მიღწევებზე. მკვლევარები უნივერსალურ თეორიას ეძებდნენ, რომელიც ლიდერობის ეფექტურობას ახსნიდა ყველა სიტუაციაში. სხვადასხვა კვლევების შედეგები ერთმანეთის საწინააღმდეგო და ბუნდოვანია (Yukl, 1994). მართალია, ზოგიერთი კვლევა მიუთითებს, რომ ლიდერები ყველა სიტუაციაში ორივე ქცევაზე უნდა ყოფილიყვნენ ორიენტირებული, მაგრამ კვლევები ამ კუთხით, მაინც არ იძლევა საბოლოოდ ასეთი დასკვნის გაკეთების საშუალებას.

Blake და Mouton-ის მართვის (ლიდერობის) ჩარჩო

მენეჯერული ქცევის ყველაზე ცნობილი მოდელია მენეჯერული ჩარჩო, რომელიც პირველად 1960-იან წლებში გამოჩნდა და რამდენჯერმე იქნა გადამუშავებული (Blake & McCanse, 1991; Blake & Mouton, 1964, 1978, 1985). ეს მოდელი ინტენსიურად გამოიყენებოდა ორგანიზაციული ტრენინგების დროს. მენეჯერული ჩარჩო, რომელსაც ლიდერობის ჩარჩო უწოდეს, შეიქმნა, რათა ეჩვენებინათ, თუ როგორ ეხმარება ლიდერი ორგანიზაციებს მათი მიზნების მიღწევაში ორი ფაქტორის მეშვეობით: *ორიენტაცია პროდუქციაზე* და *ორიენტაცია ადამიანებზე.* ეს ფაქტორები მოდელში განსაზღვრულია, როგორც ლიდერობის ორიენტაცია და უახლოვდება ამოცანებთან და ურთიერთობებთან დაკავშირებულ ლიდერების ქცევას, რომელიც ამ თავში განვიხილეთ.

პროდუქციაზე ორიენტაცია ნიშნავს, რომ ლიდერი ზრუნავს ორგანიზაციული ამოცანების მიღწევაზე. იგი უამრავ აქტივობას მოიცავს, მათ შორის პოლიტიკასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს, ახალი პროდუქტების

განვითარებას, პროცესთან დაკავშირებულ საკითხებს, სამუშაო დატვირთვას და გაყიდვების ოდენობას. იგი არ არის ლიმიტირებული ორგანიზაციის მიერ წარმოებულ პროდუქტზე ან სერვისზე და შეიძლება ეხებოდეს იმ საქმეს, რისი გაკეთებაც ორგანიზაციას აქვს განზრახული (Blake & Mouton, 1964).
ადამიანებზე ორიენტაცია ნიშნავს, რამდენად აქცევს ლიდერი ყურდღებას იმ ადამიანებს, რომლებიც ცდილობენ ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში დაეხმარონ. იგი მოიცავს ორგანიზაციული ერთგულების და ნდობის ატმოსფეროს შექმნას, თანამშრომელთა პერსონალური ღირებულებების ხაზგასმას, კარგი სამუშაო პირობების და სამართლიანი სახელფასო სტრუქტურის შექმნას, და პოზიტიურ სოციალურ ურთიერთობებს (Blake & Mouton, 1964).
ლიდერობის ჩარჩო ერთმანეთს აკავშირებს პროდუქციაზე და ადამიანებზე ორიენტაციას იმ მოდელში, რომელიც ორი, ერთმანეთის გადამკვეთი ღერძისაგან შედგება (სქემა 4.1). ჰორიზონტალური ღერძი წარმოადგენს ლიდერის ზრუნვას შედეგებზე, ვერტიკალური კი ზრუნვას ადამიანებზე. თითოეული ღერძი ცხრაქულიან სკალადაა გამოსახული, სადაც ერთი ქულა ნიშნავს *მინიმალურ ზრუნვას, ხოლო 9 მაქსიმალურ ზრუნვას.* თითოეული ღერძიდან ქულების წერტილებით აღნიშვნით, ლიდერობის სხვადასხვა სტილის ილუსტრირება შეიძლება მოახდინოთ: ავტორიტეტი-მორჩილება (9,1), სოფლის კლუბის მენეჯმენტი (1,9), გაღარიბებული მენეჯმენტი (1,1), შუალედური მენეჯმენტი (5,5) და გუნდური მენეჯმენტი (9,9).

ავტორიტეტი-მორჩილება (9,1)

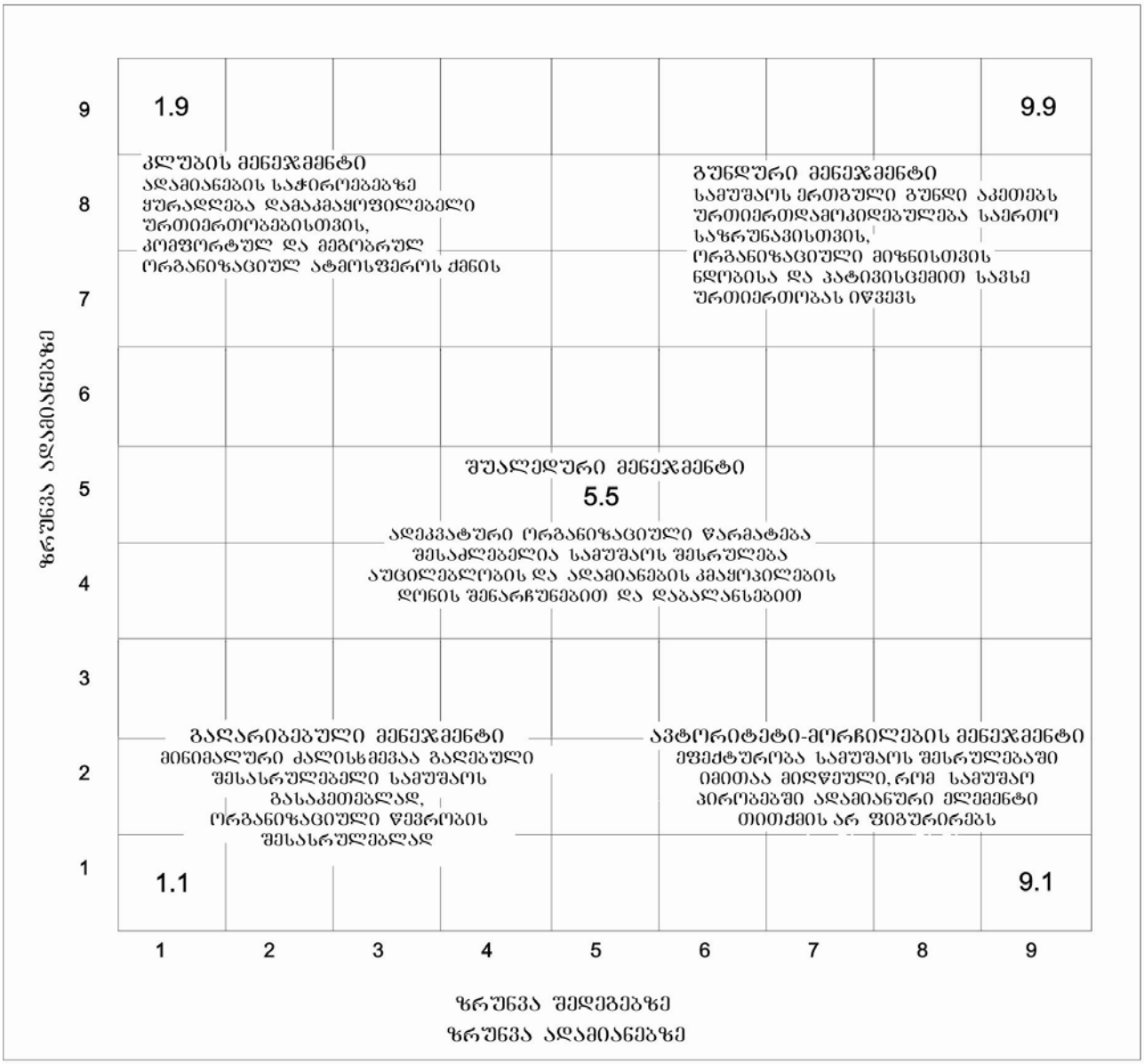
ლიდერობის 9,1 სტილი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ამოცანებს და საქმის მოთხოვნებს და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს ხალხს. ადამიანები იმდენად მნიშვნელოვანია, რამდენადაც ისინი საჭიროა კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად. მმართველზე დაქვემდებარებულ თანამშრომლებთან კომუნიკაციას მნიშვნელობა არ ენიჭება, იმ შემთხვევის გარდა, როცა კომუნიკაცია ინსტრუქციების მისაცემადაა საჭირო. ამგვარი სტილი შედეგებზეა ორიენტირებული და ადამიანები ამ შედეგის მისაღწევი საშუალებაა. 9,1 ლიდერი არის მომთხოვნი, უყვარს კონტროლი, მძიმეა და გადამეტებულ ძალაუფლებას ავლენს.

კლუბის მენეჯმენტი (1,9)

1,9 ტიპის ლიდერობის სტილი გულისხმობს ნაკლებ ზრუნვას დასახული ამოცანების შესრულებაზე და განსაკუთრებულ ყურადღებას ინტერპერსონალურ ურთიერთობებზე. ასეთი ლიდერები ადამიანების გრძნობებსა და მათ დამოკიდებულებებს დიდ ყურადღებას აქცევენ, ცდილობენ დააკმაყოფილონ მათი პერსონალური და სოციალური საჭიროებები. ისინი ცდილობენ პოზიტიური კლიმატი შექმნან და სასიამოვნო არიან ურთიერთობებში, ყოველთვის მზად არიან დასახმარებლად, შეუძლიათ ადამიანების ნუგეშისცემა და არ უყვართ დავა და პაექრობა.

სქემა 4.1

ლიდერობის ჩარჩო



წყარო: Leadership Grid figure, *Paternalism Figure and Opportunism from Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton). Houston: Gulf Publishing Company (Grid Figure; p. 29, Paternalism Figure: p.30, Opportunism Figure: p.31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

სუსტი მენეჯმენტი (1,1)

1,1 სტილი წარმოადგენს ლიდერს, რომელიც არც ადამიანებზე ზრუნავს და არც შესასრულებელ სამუშაოზე. ამ ტიპის ლიდერი არ არის ჩართული ლიდერობაში, თუმცა ოფიციალურად ლიდერის კრიტერიუმებს აკმაყოფილებს. 1,1 ლიდერს მცირე კონტაქტი აქვს თავის მიმდევრებთან და შეიძლება აღვწეროთ, როგორც გულგრილი, აპათიური, საქმის არაერთგული, განზე გამდგარი.

შუალდური მენეჯმენტი (5,5)

5,5 სტილის ლიდერი კომპრომისული ადამიანია. ის საშუალოდ ზრუნავს როგორც ადამიანებზე ასევე საქმეზე. ის პოულობს ბალანსს, ითვალისწინებს ადამიანების საჭიროებებს და იაზრებს საქმის გაკეთების აუცილებლობასაც. მისი

კომპრომისული პოზიცია ენერგიის ნაწილს პროდუქციაზე, ნაწილს კი ადამიანებზე მიმართავს. ბალანსის შესანარჩუნებლად, ამ ტიპის ლიდერები ერიდებიან კონფლიქტს და უპირატესობას საშუალო დონის პროდუქციასა და ამავე დონის ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს ანიჭებენ. ამ ტიპის ლიდერს აღწერენ როგორც ადამიანს, რომელსაც შუალედური პოზიციის დაკავება უყვარს, უთანხმოებას თავს არიდებს და ზოგჯერ უხმოდ იღებს ბრალდებებს, რათა საქმე არ დააზიანოს.

გუნდური მენეჯმენტი (9,9)

9,9 სტილის ლიდერი მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს, როგორც შესასრულებელ საქმეს, ასევე ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს. ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ყველა თანამშრომლის მხრიდან მაღალი დონის მონაწილეობას და აკმაყოფილებს თანამშრომელთა ძირითად მოთხოვნას – იყვნენ ჩართულები. შემდეგი ფრაზები შეიძლება იქნას გამოყენებული 9,9 ტიპის ლიდერის აღსაწერად: ახდენს მონაწილეობის სტიმულირებას, მოქმედებს მტკიცედ, საკითხები ღიად გამოაქვს განსახილველად, ყველასათვის გასაგებს ხდის პრიორიტეტებს, ბოლომდე მიჰყვება საქმეს, სამართლიანად იქცევა და სიამოვნებას ანიჭებს მუშაობა.

ლიდერობის ჩარჩოში აღწერილი ხუთი ძირითადი სტილის გარდა Blake-მა და მისმა თანამშრომლებმა განსაზღვრეს ორი დამატებითი სტილი, რომელიც ჩარჩოს მრავალ ასპექტს მოიცავს.

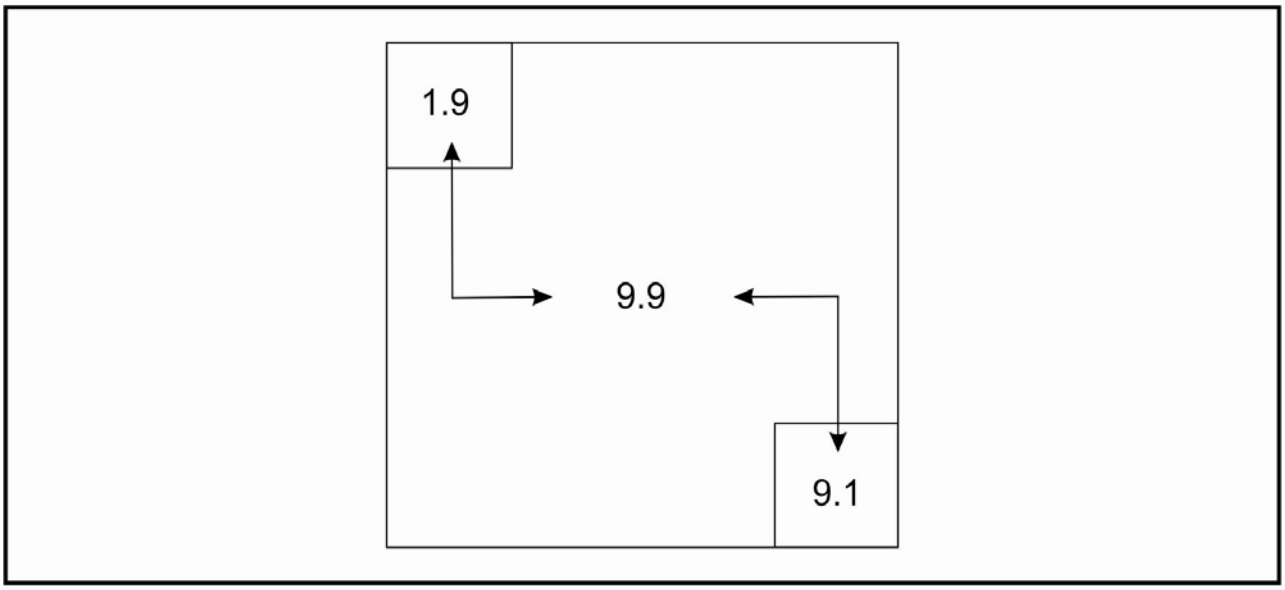
პატერნალიზმი/მატერნალიზმი

პატერნალიზმი/ მატერნალიზმი იმ ლიდერთა სტილია, რომლებიც იყენებენ ორივე, 1,9 და 9,1 სტილს, მაგრამ არ ახდენენ მათ ინტეგრირებას (სქემა 4.2). ეს არის „კეთილისმყოფელი დიქტატორი," რომელიც გრაციოზულად იქცევა, მაგრამ ამას მიზნის მისაღწევად აკეთებს. რეალურად, ასეთი ლიდერი ისე ექცევა ადამიანებს, თითქოს მათ არ აქვთ კავშირი საქმესთან.

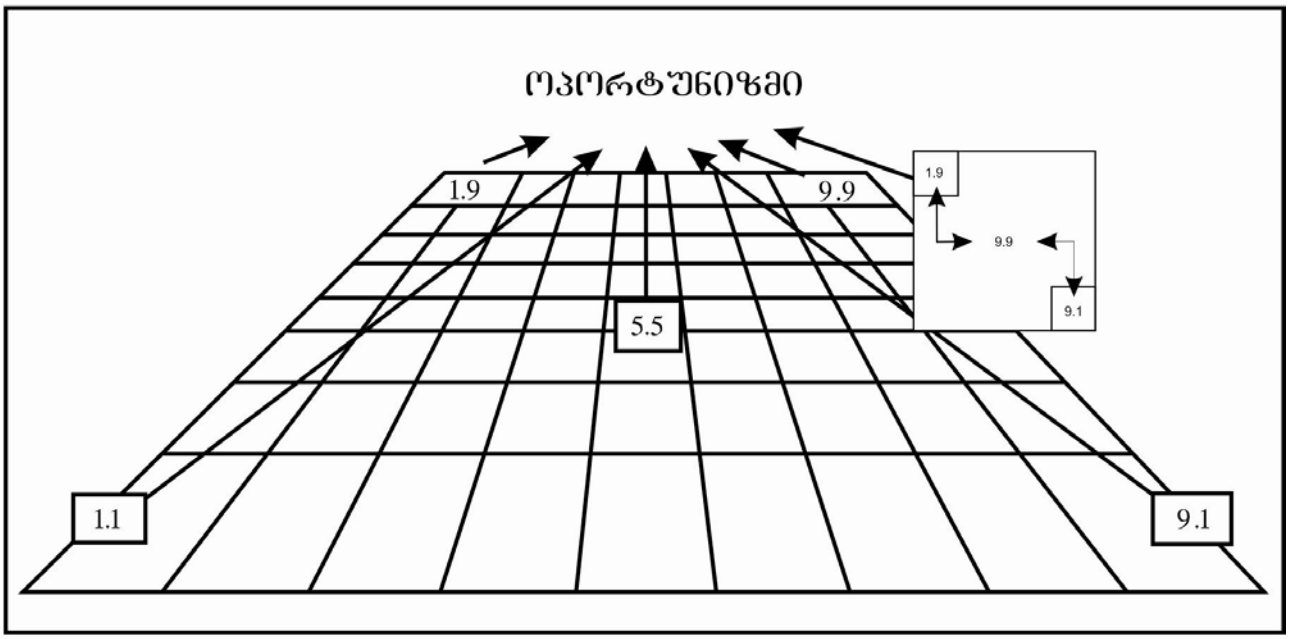
ოპორტუნიზმი

ოპორტუნიზმი ეხება ლიდერს, რომელიც ძირითადი 5 სტილის ნებისმიერ კომბინაციას იყენებს პიროვნული დაწინაურების მიზნით (სქემა 4.3).

სქემა 4.2



სქემა 4.3 ოპორტუნიზმი



სქემა 4.2 პატერნალიზმი/მატერნალიზმი

წყარო: The Leadership Grid figure, Paternalism Figure and Opportunism from *Leadership Dilemmas*-Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly the

Manageral Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton). Houston: Gulf Publishing Company (Grid Figure: p.29, paternalism Figure: p. 30, Opportunism Figure: p.31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

შენიშვნა: პატერნალიზმის/მატერნალიზმის მართვის დროს ჯილდოს და მოწონებას ადამიანები მათი ერთგულებისა და მორჩილებისათვის იმსახურებენ; დაუმორჩილებლობა დასჯას იწვევს.

სქემა 4.3 ოპორტუნიზმი

წყარო: The Leadership Grid figure, Paternalism Figure and Opportunism from *Leadership Dilemmas*-Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly the Manageral Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton). Houston: Gulf Publishing Company (Grid Figure: p.29, paternalism Figure: p. 30, Opportunism Figure: p.31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

შენიშნვნა: ოპორტუნისტული მართვისას, ადამიანები ერგებიან ნებისმიერ ჩარჩოს მაქსიმალური სარგებელის მისაღებად. მიღწევები დამოკიდებულია ეგოისტური სარგებლის მიღების სურვილზე. ძალისხმევა გაღებულია მხოლოდ პერსონალური წარმატების მისაღწევად.
(სქემებში სათარგმნი არაფერია, მხოლოდ ასაგებია და ციფრები უნდა ჩაწერონ)

Blake და Mouton (1985) აღნიშნავენ, რომ ადამიანებს ჩვეულებრივ დომინანტური სტილი (რომელსაც ისინი იყენებენ უმრავლეს სიტუაციაში) და ეგრეთწოდებული სარეზერვო სტილი აქვთ. სარეზერვო ის სტილია, რომელსაც ლიდერი მიმართავს, როცა სტრესის ქვეშ იმყოფება და როდესაც საქმის გაკეთების ჩვეულებრივი საშუალებები არ მოქმედებს.
შეჯამების სახით, შეიძლება ითქვას, რომ ლიდერობის ჩარჩო ლიდერობის პრაქტიკული მოდელის მაგალითია, რომელიც ეყრდნობა ორი ტიპის ქცევას: საქმეზე და ურთიერთობებზე ორიენტირებულს. იგი გავს იმ იდეებს, რომელიც ოჰაიოსა და მიჩიგანის უნივერსიტეტში ჩატარებულ კვლევებშია წარმოდგენილი.

როგორ მუშაობს ლიდერობის, როგორც სტილის მიდგომა?

ამ სახელმძღვანელოში მოცემული ბევრი სხვა მიდგომისაგან განსხვავებით, სტილის თეორია არ არის დახვეწილი თეორია, რომელიც გვაწვდის კარგად ორგანიზებული რეცეპტების კრებულს ეფექტური ლიდერის ქცევისთვის. ამის ნაცვლად სტილის მიდგომა წარმოგვიდგენს ლიდერობის ჩარჩოს, ლიდერობის უფრო ფართოდ შესაფასებლად, როგორც ქცევას, რომელსაც საქმისა და ურთიერთობების განზომილებები აქვს. სტილის მიდგომა არ გულისხმობს ლიდერებისთვის ქცევის კარნახს, არამედ გულისხმობს ლიდერების ქცევის მთავარი კომპონენტების აღწერას.
სტილის თეორია ახსენებს ლიდერებს, რომ მათი ქმედებები იყოფა საქმეზე და ადამიანებზე ორიენტირებულ ქცევებად. ზოგ სიტუაციაში ლიდერები უფრო საქმეზე ორიენტირებულები უნდა იყვნენ, ზოგში კი ადამიანებთან ურთიერთობებზე ორიენტირებულნი. ზოგიერთ თანამშრომელს ლიდერისაგან უამრავი ინსტრუქცია და მიმართულების მიცემა სჭირდება, მაშინ, როცა სხვებს ურჩევნიათ ლიდერმა მათზე მზრუნველობა და მათდამი მხარდაჭერა გამოავლინოს. სტილის მიდგომა ლიდერს საშუალებას აძლევს შეაფასოს მისი ქმედებები ამ ორი განზომილებიდან გამომდინარე.

ქვემოთ მოყვანილი მაგალითი დაგვეხმარება იმის გაგებაში, თუ როგორ მუშაობს სტილის თეორია. წარმოიდგინეთ სასწავლო წლის დაწყებისას ორი კოლეჯის კლასი და მათი ორი პროფესორი სრულიად განსხვავებული სტილით. პროფესორი სმიტი შემოდის კლასში, ეცნობა სტუდენტებს, ამოიკითხავს სიას, გააცნობს სილაბუსს, აძლევს სტუდენტებს პირველ დავალებას და ტოვებს კლასს. პროფესორი ჯონსი შემოდის კლასში, და მას შემდეგ რაც მოსწავლეებს გაეცნობა და სილაბუსს დაარიგებს, ცდილობს სტუდენტებს ერთმანეთის გაცნობაში დაეხმაროს. იგი სთხოვს მათ აღწერონ საკუთარი თავი, მათი სპეციალობა და მათი საყვარელი არააკადემიური საქმიანობა. პროფესორ სმიტის და პროფესორ ჯონსის ლიდერობის სტილი საკმაოდ განსხვავებულია. ის, რასაც პროფესორი სმიტი აკეთებს, არის საქმეზე ორიენტირებული ქმედება, ხოლო ის, რასაც პროფესორი ჯონსი აკეთებს შეიძლება ჩაითვალოს ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ქმედებად. სტილის მიდგომა საშუალებას იძლევა პროფესორებს მათ ქცევებს შორის განსხვავება დაანახოს. იმის მიხედვით, თუ რა პასუხებს გასცემენ სტუდენტები კითხვარზე მათი პროფესორის სტილთან დაკავშირებით, პროფესორებმა შეიძლება მოისურვონ თავიანთი სტილის შეცვლა გაკვეთილის პირველ დღეს.
ზოგადად, სტილის თეორია ლიდერთა ქცევების შეფასების საშუალებას იძლევა. იგი ახსენებს ლიდერებს, რომ ისინი სხვებზე გავლენას ახდენენ არა მარტო მათი შესრულებული საქმეებით, არამედ მათ მიერ დამყარებული ურთიერთობებით.

ძლიერი მხარეები

სტილის თეორია გვეხმარება უფრო კარგად გავიაზროთ ლიდერობის პროცესი. მას რამდენიმე დადებითი მხარე აქვს. პირველი – სტილის მიდგომამ ლიდერობის კვლევის ფოკუსი შეცვალა. ამ მიდგომის ჩასახვამდე, მკვლევარები ლიდერობას, როგორც მხოლოდ თვისებების ერთობლიობას განიხილავდნენ (თავი მეორე). სტილის მიდგომამ გააფართოვა ლიდერობის კვლევები და ლიდერების ქცევაც მოიცვა, მეორე – კვლევები, რომლებიც ლიდერობის სტილზე ჩატარდა, დამაჯერებლობას მატებს ამ მიდგომის ძირითად პრინციპებს. სტილის მიდგომას უამრავი კვლევა უმაგრებს საფუძველს, თუმცა, ფორმულირება პირველად ოჰაიოს და მიჩიგანის უნივერსიტეტების კვლევებზე დაყრდნობით მოხდა, შემდეგ კი Black და Mouton-ის (1964, 1978, 1985) და Black და McCane (1991) კვლევებით.
მესამე – კონცეპტუალურ დონეზე, მკვლევარებმა, რომლებიც სტილის მიდგომით იყვნენ დაინტერესებულნი, დაადგინეს, რომ ლიდერეთა სტილი ორი ძირითადი ტიპის ქცევისგან შედგება: საქმეზე და ურთიერთობებზე ორიენტირებული. ეს იდეა საკმაოდ მნიშვნელოვანია. როცა ლიდერობასთან გვაქვს საქმე, ლიდერი ორივე ტიპის ქცევას ავლენს. ეფექტური ლიდერობის საიდუმლო კი ხშირად იმაშია, თუ როგორ აბალანსებს ლიდერი ამ ორი ტიპის ქცევას. ისინი, ერთად აღებული, ლიდერობის პროცესის ცენტრალურ ნაწილს წარმოადგენენ.
მეოთხე – სტილის თეორია ევრისტიკულია. იგი გვთავაზობს ფართო კონცეპტუალურ რუქას, რომელიც ლიდერობის კომპლექსურობის გააზრების მცდელობისას გამოგვადგება. ლიდერებს ბევრი რამ შეუძლიათ გაიგონ მათ შესახებ და იმის შესახებაც, თუ როგორ აღიქვამენ მათ სხვები, თუკი თავიანთ ქმედებებს მოცემული ორი განზომილების ჭრილში განიხილავენ. სტილის თეორიაზე დაყრდნობით, ლიდერები აფასებენ საკუთარ ქცევას და გეგმავენ, თუ როგორ შეცვალონ და გაიუმჯობესონ ლიდერობის სტილი.

კრიტიკა

სტილის თეორიას რამდენიმე სუსტი მხარეც აქვს. პირველი ისაა, რომ კვლევები არ აჩვენებს, თუ როგორ მოქმედებს ლიდერის სტილი მათ საბოლოო მიღწევებზე (Bryman, 1992; Yukl, 1991). მკვლევარებმა ვერ დაადგინეს კავშირი საქმეზე და ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ქცევებსა და ისეთ შედეგებს შორის, როგორიცაა ადამიანების განწყობა, სამსახურით კმაყოფილება და პროდუქტიულობა. Yukl-ის (1994, გვ. 75) თანახმად, „ამ მასიური კვლევების შედეგები ხშირად ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში მოდის". მან ასევე აღნიშნა, რომ, ერთადერთი, რაშიც კვლევები ერთმანეთთან შესაბამისობაშია, ისაა, რომ ლიდერებს, რომელთაც უფრო ურთიერთობებზე ორიენტირებული სტილი აქვთ, უფრო კმაყოფილი მიმდევრები ჰყავთ.

კიდევ ერთი სუსტი მხარე ისაა, რომ ეს მიდგომა ვერ გვთავაზობს ლიდერის უნივერსალურ სტილს, რომელიც ყველა სიტუაციაში ეფექტური იქნება. მკვლევარების მთავარი მიზანი იყო, განესაზღვრათ უნივერსალურ ქცევათა წყება, რომელიც ყოველთვის ეფექტურ შედეგამდე მიგვიყვანდა. თუმცა ეს მიზანი ვერ იქნა მიღწეული კვლევების შედეგების ერთმანეთთან შეუსაბამობის გამო. თვისებების თეორია ვერ გვთავაზობს ადამიანის თვისებების კონკრეტულ ჩამონათვალს, რომელიც მას ეფექტურ ლიდერად აქცევს, მის მსგავსად, ვერც სტილის თეორია გვთავაზობს ეფექტური ლიდერობისათვის აუცილებელ ქცევათა ჩამონათვალს.

თეორიის ნაკლს ისიც წარმოადგენს, რომ მიდგომის მიხედვით ყველაზე ეფექტური ის სტილია, როდესაც ლიდერი ორივე ტიპის ქცევას მაღალ დონეზე გამოხატავს: იგი საქმეზეც ზრუნავს დაურთიერთობებზეც. ზოგიერთი მკვლევარის მიხედვით, ორივე ქცევის მაღალ დონეზე გამოხატვა მართლაც წარმოადგენს ეფექტური ლიდერობის წინაპირობას (მაგ. Blake & McCanse, 1991; Misumi, 1985), მაგრამ ეს ყველა სიტუაციისათვის გამართლებული დასკვნა არ არის. კვლევების დიდი ნაწილიდან მხოლოდ თითზე ჩამოსათვლელი კვლევების შედეგები ეთანხმება ამ ფაქტს (Yukl, 1994). სხვადასხვა სიტუაცია ლიდერობის სხვადასხვა სტილს მოითხოვს: ზოგჯერ შეიძლება ძალიან კომპლექსურ სიტუაციასთან გვქონდეს საქმე და ამან მაღალი დონის საქმეზე ორიენტირებული ქცევა მოითხოვოს, ზოგჯერ კი, როცა სიტუაცია უფრო მარტივია, მიმდევრების მიერ მხარდაჭერის შეგრძნებას უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება/ ამ ეტაპზე, კვლავაც გაურკვეველია იძლევა თუ არა საუკეთესო შედეგს ორივე ქცევის მაღალ დონეზე გამოვლენა.

პრაქტიკაში გამოყენება

სტილის მიდგომა მარტივი გამოსაყენებელია ლიდერობის სხვადასხვა სიტუაციებში. ყველა ტიპის ორგანიზაციაში, მართვის ყველა საფეხურზე მენეჯერები მუდმივად ავლენენ ორივე ტიპის ქცევას. მათი სტილის შეფასებით, მმართველებს შეუძლიათ გაარკვიონ, როგორ აღიქვამენ მათ სხვები და ამის მიხედვით შეცვალონ მათი ქმედებები, რათა უფრო ეფექტურები გახდნენ. რეალურად, სტილის თეორია მმართველებისთვის ერთგვარ სარკეს წარმოადგენს, რომელიც გვეხმარება ვუპასუხოთ აქტუალურ კითხვას: „როგორი ლიდერი ვარ?"

ქვეყნის მასშტაბით ლიდერობის ბევრი საგანმანათლებლო პროგრამა სტილის მიდგომის მიხედვით არის შედგენილი. თითქმის ყველა მათგანი ერთნაირადაა აწყობილი, ისინი მოიცავენ კითხვარს, რომელიც აფასებს ლიდერთა ქცევებს საქმესთან და ადამიანებთან მიმართებაში. ამ შეფასებების მიხედვით, პროგრამის მონაწილეები ლიდერობის სტილის გაუმჯობესებას ცდილობენ.

ერთ-ერთი ასეთი საგანმანათლებლო პროგრამის მაგალითია Black და Mouton-ის ლიდერობის ჩარჩოს სემინარი. ეს სემინარი მიზნად ისახავს პროდუქტიულობის გაზრდას, ადამიანების განწყობის გაუმჯობესებას, თანამშრომლების გულის მოგებას და მათი ერთგულების მოპოვებას. სემინარებს – *„მეცნიერული მეთოდები"*, საერთაშორისო ორგანიზაციების განვითარების კომპანია ატარებს (http://www.gridinternational.com). ამ სემინარებზე, თვითშეფასება, მცირე ჯგუფებში მიღებული გამოცდილებები და გულწრფელი კრიტიკა მენეჯერებს საშუალებას აძლევს განსაზღვრონ, რა არის ეფექტური ლიდერობა, როგორ უნდა მართონ ოპტიმალური შედეგების მისაღწევად და როგორ უნდა შეცვალონ ლიდერის არაეფექტური ქცევები. ეს კონცეპტუალური ჩარჩო, რომლის მიხედვითაც არის სტრუქტურირებული სემინარები, სტილის მიდგომას წარმოადგენს.
დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ სტილის მიდგომა ეხება ყველაფერს, რასაც ლიდერი აკეთებს. ამ მიდგომას ბევრი სატრენინგო და პროფესიული განვითარების პროგრამა იყენებს, რათა მმართველებს ასწავლონ, როგორ გააუმჯობესონ მათი ეფექტურობა და ორგანიზაციული პროდუქტიულობა.

სიტუაციური მაგალითები

ამ სექციაში მოცემულია სამი სიტუაციური მაგალითი (სიტუაცია 4.1, 4.2, და 4.3), რომლებიც აღწერენ სხვადასხვა ორგანიზაციულ გარემოში მომუშავე სამი სხვადასხვა მმართველის ლიდერობის სტილს. პირველი სიტუაცია საავადმყოფოს მოვლა-პატრონობის დეპარტამენტის დირექტორს ეხება, მეორე სიტუაცია, პატარა სპორტული მაღაზიის უფროსზე მოგვითხრობს, მესამე კ დიზაინის დეპარტამენტის უფროსზე დიდ მანუფაქტურულ საწარმოში. თითოეული სიტუაციის ბოლოს მოცემულია კითხვები, რომელიც დაგეხმარებათ სიტუაციის ანალიზში.

სიტუაცია 4.1
პირველად სამწყობრო სწავლების სერჟანტის როლში

მარკ იანგი დიდ საავადმყოფოში სამღებრო დეპარტამენტის ხელმძღვანელია და 20 თანამშრომელს ხელმძღვანელობს. სანამ ჰოსპიტალში მუშაობას დაიწყებდა, დამოუკიდებელ კონტრაქტორად მუშაობდა. საავადმყოფოში ახლადგახსნილ დეპარტამენტში დაიწყო მუშაობა, რომელიც ხელმძღვანელობამ იმ მოტივით გახსნა, რომ აუცილებელი იყო ცვლილებების განხორციელება სამღებრო სამუშაოების კუთხით.
სანამ სამუშაოს დაიწყებდა, მარკმა 4 თვის მანძილზე, სამღებრო მომსახურების პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯები დათვალა. მისი დასკვნა ემთხვეოდა მისი ხელმძღვანელის ხედვას იმის თაობაზე, რომ სამღებრო სამუშაოები არაეფექტური და, ამასთან. ზედმეტად ხარჯიანი იყო. ამის შედეგად მარკმა მთლიანად შეცვალა დეპარტამენტის სტრუქტურა, შექმნა შეღებვის განრიგის ახალი პროცედურა და განაახლა შეღებვის სტანდარტები.
მარკი ამბობს რომ, როდესაც თავიდან შეუდგა სამუშაოს, იგი მხოლოდ საქმეზე იყო ორიენტირებული, ზუსტად ისევე, როგორც სამწყობრო სწავლების სერჟანტი, რომელსაც მისი ქვეშევრდომების რეაქცია და აზრები არ აინტერესებს. მისი აზრით, საავადმყოფოში ისეთი გარემო იყო, რომ შეცდომების დაშვება დაუშვებელი იყო, ამიტომ მკაცრად უნდა გაეკონტროლებინა, კარგად შეასრულებდნენ თუ არა მღებავები თავიანთ საქმეს, საავადმყოფოს შეზღუდვების მიუხედავად.
დრო რომ გავიდა, მარკმა სტილი შეიცვალა და ნაკლებად მომთხოვნი გახდა. მან თავისი პასუხისმგებლობების დელეგირება ორ ადამიანზე მოახდინა, რომლებიც ანგარიშს მარკს აბარებდნენ, მაგრამ თითოეულ თანამშრომელთან

ახლო კონტაქტი მაინც შეინარჩუნა. ყოველ კვირას მუშათა პატარა ჯგუფს ადგილობრივ სპორტ-კაფეში პატიჟებდა ჰამბურგერებზე. თანამშრომლებთან უკვე საკმაოდ შეხუმრებული იყო.
მარკი მისი დეპარტამენტით ძალიან ამაყობს. იგი ამბობს, რომ ყოველთვის უნდოდა მწვრთნელი ყოფილიყო და ახლა ზუსტად ასეთი შეგრძნება აქვს, როცა მის დეპარტამენტს ხელმძღვანელობს. მას უყვარს ხალხთან მუშაობა. განსაკუთრებით უყვარს, როცა მათ თვალებში სხივს ხედავს, რაც იმას ნიშნავს, რომ კარგად გააკეთეს საქმე და თანაც დამოუკიდებლად.
მარკის ხელმძღვანელობით, სამღებრო დეპარტამენტმა მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა მუშაობა და ახლა სხვა დეპარტამენტში მომუშავე ადამიანებსაც კი მიაჩნიათ, რომ საავადმყოფოს მოვლა-პატრონობის დეპარტამენტებს შორის ისინი ყველაზე პროდუქტიულები არიან. სამღებრო მომსახურება კლიენტების მიერ 92%-იანი რეიტინგით შეფასდა, რომელმაც გაუსწრო ნებისმიერი სხვა საავადმყოფოს მომსახურების რეიტინგს.

კითხვები

1. სტილის თეორიის მიხედვით, როგორ აღწერდით მარკის ლიდერობას?
2. როგორ შეიცვალა მისი სტილი დროთა განმავლობაში?
3. ზოგადად, როგორ ფიქრობთ, მარკი რაზე უფროა ორიენტირებული, საქმეზე თუ ურთიერთობებზე?
4. როგორ ფიქრობთ, რა ქულას მიიღებდა მარკი Blake და Mouton-ის ჩარჩოს მიხედვით?

სიტუაცია 4.2
წახემსება დაუჯდომლად

სუზან პარკსი სპორტის მაღაზიის „მარათონ სპორტის" თანამფლობელი და მენეჯერია. სპორტული აღჭურვილობის მაღაზია, ძირითადად, სპორტულ ფეხსაცმელსა და აქსესუარებს ჰყიდის. მაღაზიაში სულ 10 თანამშრომელია. მათი უმეტესობა კოლეჯის სტუდენტია და კვირის დღეებში ნახევარ განაკვეთზე, ხოლო შაბათ-კვირას სრულ განაკვეთზე მუშაობს. ასეთი ტიპის მაღაზია 125 000-იან ქალაქში, სადაც კოლეჯი მდებარეობს, მხოლოდ ერთია. ყოველ მომდევნო წელს წლიური გაყიდვები 15%-იან ზრდას უჩვენებს.
სუზანმა მაღაზიაში დიდი ინვესტიცია ჩადო და იგი ძალიან ბევრს შრომობს, რომ მაღაზიამ მისი რეპუტაცია და წლიური მოგების ზრდა შეინარჩუნოს. კვირაში 50 საათს მუშაობს და ბევრი ადამიანის როლში ყოფნა უწევს, იქნება ეს მყიდველი, ტრენერი, დამგეგმავი თუ გაყიდვების აგენტი. წუთი არ არის, რომ სუზანი რამეს არ აკეთებდეს. როგორც ამბობენ, წასახებსებლადაც არ ჯდება და ფეხზე მიირთმევს.
თანამშრომლების დამოკიდებულება სუზანის მუშაობის სტილის მიმართ განსხვავებულია. ზოგს მოსწონს, ზოგს კი არა. ვისაც მისი სტილი მოსწონს, საუბრობენ იმაზე, თუ როგორი მოწესრიგებული და ეფექტიანია სუზანის მაღაზია, როცა ის განაგებს ყველაფერს. სუზანი ძალიან ნათლად უმარტავს ყველას მის მიზნებსა და ამოცანებს. მას ყველა დაკავებული ჰყავს. როდესაც თანამშრომლები სახლში მიდიან, ისეთი შეგრძნება აქვთ, რომ რაღაც მნიშვნელოვანი გააკეთეს. მათ უყვართ სუზანთან მუშაობა, რადგან მან იცის რასაც აკეთებს. მათ, ვისაც არ მოსწონთ სუზანის სტილი, ამბობენ, რომ საქმეებს ჩააცივდა, თითქოს, მაღაზიაში მისი ერთადერთი საზრუნავი საქმის

კეთებაა. იგი იშვიათად, ან საერთოდ არ ისვენებს და თანამშრომლებთან ერთადაც არ ატარებს დროს. ამბობენ, რომ სუზანთან ურთიერთობა რთულია და ამიტომ ამ სპორტულ მაღაზიაში, მუშაობა სულაც არ არის სახალისო.
სუზანი გრძნობს, რომ თანამშრომლებს განსხვავებული დამოკიდებულება აქვთ მისი ლიდერობის სტილთან დაკავშირებით. ეს მას აწუხებს და არ იცის, რა გააკეთოს. მის სამსახურთან ერთად სუზანი ცდილობს კარგი მეუღლისა და სამი შვილისთვის კარგი დედა იყოს.

კითხვები

1. სტილის თეორიის მიხედვით, როგორ აღწერთ სუზანის ლიდერობას?

2. რატომ იწვევს მისი ლიდერობის სტილი, ასეთ საპირისპირო რეაქციებს თანამშრომლებისგან?

3. როგორ ფიქრობთ სუზანმა უნდა შეიცვალოს მისი სტილი?

4. იქნება იგი ასეთივე ეფექტური თუ შეიცვლება?

სიტუაცია 4.3
დეპარტამენტის გამოცოცხლება

დუგლას ლუდვიგი, ავეჯის საწარმო კომპანიაში, სადაც 1200-მდე თანამშრომელია, დიდი ოფისის დიზაინის დეპარტამენტის დირექტორია. დიზაინის დეპარტამენტში 80 კაცი მუშაობს, რომლებიც 8 სამუშაო ჯგუფადაა დაყოფილი და თითოეული ჯგუფი დუგლასს აბარებს ანგარიშს. დუგლასი კომპანიაში ახალი მოსულია, იგი შედარებით პატარა კონკურენტი ფირმისგან დაიქირავეს, სადაც კვლევისა და განვითარების პრეზიდენტი იყო. მას, როგორც ლიდერს, წინა სამსახურში დადებითად ახასიათებდნენ.
პირველი 1 წლის განმავლობაში, დუგლასმა ბევრი დრო დახარჯა დეპარტამენტის კულტურული ცხოვრების გამოსაცოცხლებლად. წინა დირექტორისგან განსხვავებით, რომელიც მთელ დროს პროექტების მონიტორინგსა და კომპანიის მიზნების შესრულებას უთმობდა, დუგლასმა დეპარტამენტის განწყობის, კლიმატისა და საქმიანობის სტილის შეცვლა განიზრახა. ამ მიზნით, მან შემოიღო სპეციალური თათბირები, რათა ყველას შეძლებოდა საკუთარი აზრის გამოთქმა და მათი პრობლემების შესახებ საუბარი. დუგლასი კვლავ განაგრძობდა ყოველდღიური რუტინული საქმიანობის შესრულებას, მაგრამ პარასკევობით კიდევ ერთი სიახლე, ერთად წახემსების ტრადიცია შემოიღო. იგი ყოველ კვირას, არაფორმალურად ხვდება ჯგუფის წევრებს, რათა გაარკვიოს, რა ჭირდებათ მათ და ზოგადად, როგორ მიდის მათი საქმეები.
დუგლასი, სიხარულით უჭერს მხარს სამსახურის გარეთ დაგეგმილ ღონისძიებებს. ზაფხულში დიზაინის დეპარტამენტმა, ოჯახებთან ერთან ღია ცის ქვეშ პიკნიკი მოაწყო, ასეთი რამ პირველად მოხდა იმ ადამიანებისთვისაც კი, ვინც კომპანიაში დიდი ხანია მუშაობდა. არდადეგებზე მის სახლში წვეულება გამართა, რომელიც პროდუქტებით კომპანიამ მოამარაგა. თანამშრომლებს ძალიან მოეწონათ ის დღე და მომდევნო რამდენიმე თვის განმავლობაში სულ ამაზე საუბრობდნენ. დუგლასმა დიდი როლი ითამაშა იმაშიც, რომ კომპანიას ქალებისა და კაცების ფეხბურთის გუნდები დაეფინანსებინა, რომელშიც მთელი მისი დეპარტამენტის წევრები შედიოდნენ.

დეპარტამენტში უმრავლესობა დადებთად აფასებს დუგლასის დირექტორობის პირველ წელს. დიზაინერებიც და სხვა თანამშრომლებიც განცვიფრებულნი არიან იმით, თუ რა კარგი ადამიანია იგი. წლების განმავლობაში, დიზაინის დეპარტამენტში უღიმღამო განწყობა იყო, მაგლამ დუგლასმა მისი მოსვლით, სიცოცხლე შემოიტანა. ხალხს მოსწონს ახალი მუხტი დეპარტამენტში. ისინი მეტს ბაასობენ და ნაკლებს წუწუნებენ.

კითხვები

1. დუგლასის მიდგომა სტილის თეორიის ერთი გამოკვეთილი სტილია. რომელია ეს?

2. როგორ ფიქრობთ, ეფექტურია ეს სტილი ავეჯის კომპანიის დიზაინის დეპარტამენტის კონტექსტში?

3. მოგეწონებოდათ თუ არა დუგლასთან მუშაობა?

4. აქვს თუ არა ასეთი ტიპის ლიდერობას უარყოფითი მხარე? რა არის ეს?

ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი

მკვლევარები და პრაქტიკოსები ლიდერების სტილის შესაფასებლად ბევრი სხვადასხვა ტიპის ინსტრუმენტს იყენებენ. ორი ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია LBDQ (Stogdill, 1963) და ლიდერობის ჩარჩო (Blake & McCanse, 1991). ორივე ინსტრუმენტი გვაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა ხარისხითაა ორიენტირებული ლიდერი საქმეზე და ადამიანებზე. LBDQ შეიქმნა საკვლევი მიზნებისათვის და მას 1960-იანი წლებიდან მოყოლებული გამუდმებით იყენებდნენ. ლიდერობის ჩარჩო კი, ძირითადად ტრენინგისა და პროფესიული განვითარებისათვისაა შექმნილი; მას დღემდე იყენებენ ლიდერობაში მენეჯერებისა და სხვა ხელმძღვანელების გასაწვრთნელად.
იმისთვის, რომ უკეთ გავიგოთ როგორ ფასდება ლიდერობის სტილი და როგორია თქვენი საკუთარი სტილი, ამ სექციაში გთავაზობთ ლიდერობის სტილის კითხვარს. იგი 20 დებულებას მოიცავს და ქცევის ორ ძირითად ტიპს აფასებს: ადამიანებზე ორიენტირებულს და საქმეზე ორიენტირებულს. კითხვარის შევსებითა და ქულების დაჯამებით, შეგიძლიათ გაარკვიოთ თქვენი ლიდერობის სტილი.

ლიდერობის სტილის კითხვარი

ინსტრუქცია: ყურადღებით წაიკითხეთ თითოეული დებულება და დაფიქრდით, რამდენად ხშირად ავლენთ (თქვენ ან ის ადამიანი, ვისაც აფასებთ) ამა თუ იმ ქცევას. პასუხი აღნიშნეთ თითოეული წინადადების მარჯვნივ, შესაბამისი ციფრის შემოხაზვით.

..... (ლიდერის სახელი)

გასაღები: 1=არასდროს 2=იშვიათად 3=ზოგჯერ
4=ხშირად 5=ყოველთვის

1. ეუბნება ჯგუფის წევრებს რა უნდა გააკეთონ 1 2 3 4 5

2. ჯგუფის წევრებთან მეგობრულ დამოკიდებულებაშია 1 2 3 4 5

3. ჯგუფის წევრებს საქმიანობის სტანდარტებს უწესებს 1 2 3 4 5

4. ცდილობს ჯგუფში თავი ყველას კომფორტულად

აგრძნობინოს 1 2 3 4 5

5. გამოდის ინიციატივით თუ როგორ გადაჭრან პრობლემა 1 2 3 4 5

6. გულისყურით ეკიდება სხვის შემოთავაზებებს 1 2 3 4 5

7. ნათლად უმარტავს სხვებს მის ხედვას 1 2 3 4 5

8. ყველას სამართლიანად ექცევა 1 2 3 4 5

9. განსაზღვრავს ჯგუფის სამოქმედო გეგმას 1 2 3 4 5

10. ჯგუფის წევრების მიმართ პროგნოზირებადი ქცევა

ახასიათებს 1 2 3 4 5

11. განსაზღვრავს თითოეული ჯგუფის წევრის როლს 1 2 3 4 5

12. აქტიურ კომუნიკაციას ამყარებს ჯგუფის წევრებთან 1 2 3 4 5

13. ნათლად განსაზღვრავს ჯგუფში საკუთარ როლს 1 2 3 4 5

14. ზრუნავს სხვათა კეთილდღეობაზე 1 2 3 4 5

15. ადგენს გეგმას, თუ როგორ უნდა შესრულდეს საქმე 1 2 3 4 5

16. გადაწყვეტილების მიღებისას მოქნილია 1 2 3 4 5

17. აყალიბებს იმის კრიტერიუმებს, რასაც ჯგუფისგან მოელის 1 2 3 4 5

18. ჯგუფის წევრებს უზიარებს თავის ფიქრებს და გრძნობებს 1 2 3 4 5

19. ჯგუფის წევრებს სტიმულს აძლევს, რომ სამუშაო

მაღალ დონეზე შეასრულონ 1 2 3 4 5

20. ეხმარება ჯგუფის წევრებს ერთმანეთთან შეწყობაში 1 2 3 4 5

ქულების მინიჭება

ეს კითხვარი შედგენილია იმ მიზნით, რომ ლიდერის ორი ტიპის ქცევა შეაფასოს, საქმეზე ორიენტირებული და ადამიანებზე ორიენტირებული. კითხვარის ქულები ასე დააჯამეთ: პირველად შეკრიბეთ პასუხები კენტი ციფრით აღნიშნულ დებულებებზე. ეს იქნება თქვენი საქმეზე ორიენტირებული ქცევის ქულა. შემდეგ, შეკრიბეთ პასუხები ლუწი ციფრით აღნიშნულ დებულებებზე. ეს იქნება თქვენი ამოცანებზე ორიენტირებული ქცევა.

ჯამური ქულები: საქმე———————— ურთიერთობები————————

ქულების ინტერპრეტაცია

45-50 ძალიან მაღალი

30-34 საშუალოდ დაბალი
40-44 მაღალი
25-29 დაბალი
35-39 საშუალოდ მაღალი
10-24 ძალიან დაბალი

ქულები, რომლებიც საქმის გრაფაში ჩაწერეთ, მიუთითებს რამდენად ეხმარებით სხვებს მათი როლის განსაზღვრაში და განუმარტავთ, რას მოელით მათგან. ეს ფაქტორები აღწერს თქვენს ტენდენციას იყოთ საქმეზე ორიენტირებული, როდესაც ლიდერის პოზიცია გიკავიათ. ქულა, რომელსაც იღებთ ურთიერთობებში მიუთითებს, რამდენად გახასიათებთ ადამიანებზე ორიენტირებული ქცევა, რამდენად ცდილობთ, რომ თქვენზე დაქვემდებარებულმა თანამშრომლებმა თავი კომფორტულად იგრძნონ თქვენს გუნდში.
სტილის კითხვარის შედეგები გაძლევთ მონაცემებს თქვენს ქცევაზე ადამიანებთან და საქმესთან მიმართებაში. რას გეუბნებათ თქვენი ქულები საკუთარი ლიდერობის სტილზე? უფრო ამოცანებზე ორიენტირებული ხართ თუ ურთიერთობებზე? კითხვარის მიხედვით თქვენი სტილის შეფასებისას ჰკითხეთ საკუთარ თავს, შეგიძლიათ და გჭირდებათ თუ არა საკუთარი სტილის შეცვლა. თქვენი სტილის შესახებ მეტი ინფორმაციის მისაღებად, შეგიძლიათ სთხოვოთ თქვენს თანამშრომლებს (4-5 ადამიანს) შეავსონ კითხვარი თქვენი, როგორც ლიდერის შესაფასებლად. ეს მოგცემთ დამატებით მონაცემებს და შეძლებთ შეადაროთ თქვენ მიერ დაწერილი ქულები, თანამშრომლების მიერ გაკეთებულ შეფასებებს.

შეჯამება

ლიდერობის, როგორც სტილის მიდგომა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ლიდერობის, როგორც თვისებების და უნარ-ჩვევების მიდგომებისაგან, რადგან იგი ფოკუსირებულია იმაზე, თუ რას აკეთებენ ლიდერები და არა იმაზე, თუ რას წარმოადგენენ ისინი. თეორიის მიხედვით, ლიდერები ძირითადად ორი ტიპის ქცევას ავლენენ: საქმეზე ორიენტირებულ და ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ქცევას. სტილის თეორიის მთავარი ამოცანაა, გაარკვიოს, როგორ ახდენენ ლიდერები ამ ორი ქცევის კომბინირებას.
სტილის მიდგომას სამმა სხვადასხვა კვლევამ დაუდო საფუძველი: ოჰაიოს უნივერსიტეტის კვლევებმა, მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევებმა და Blake და Mouton- ის შრომებმა მართვის ჩარჩოზე.
ოჰაიოს უნივესიტეტის მკვლევარებმა შეიმუშავეს კითხვარი, რომელსაც „ლიდერის ქცევის აღსაწერი კითხვარი" უწოდეს (LBDQ). ამ კითხვარში *სტრუქტურის ინიციირება* და *ზრუნვა* ლიდერის ძირითად ქცევებად იყო განხილული. მიჩიგანის კვლევებმა ოჰაიოს კვლევების მსგავსი შედეგები აჩვენეს და *პროდუქციაზე ორიენტაცია* და *თანამშრომლებზე ორიენტაცია,* ლიდერის ორ ძირითად ქცევად მიიჩნიეს.
ოჰაიოს და მიჩიგანის კვლევებზე დაყრდნობით, კიდევ ბევრი კვლევა ჩატარდა, რათა გარკვეულიყო, თუ ქცევათა როგორი კომბინაცია იყო აუცილებელი ეფექტური ლიდერობისთვის. მიზანი ერთი გახლდათ, რომ ლიდერის ქცევების უნივერსალური ჩამონათვალი გაკეთებულიყო, რომელიც ყველა სიტუაციაში ლიდერის ეფექტურობას განაპირობებდა. შედეგები დღემდე ბუნდოვანია. მკვლევარებმა ვერ შეძლეს ლიდერობის ერთი საუკეთესო სტილის იდენტიფიცირება.
Blake და Mouton- მა მენეჯერების ტრენინგებისათვის პრაქტიკული მოდელი შეიმუშავეს – ჩარჩო, რომელიც აღწერდა ლიდერობის ქცევას ორ ღერძზე: ზრუნვა

ადამიანებზე და ზრუნვა შედეგებზე. იმის მიხედვით, თუ როგორ ახდენენ ლიდერები ამ ორი ორიენტაციის კომბინირებას, ლიდერობის ხუთი სტილი გამოიკვეთა: ავტორიტეტი-მორჩილება (9,1), კლუბური მენეჯმენტი (1,9), სუსტი მენეჯმენტი (1,1), შუალედური მენეჯმენტი (5,5) და გუნდური მენეჯმენტი (9,9).
სტილის თეორიას თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს. პირველი – დადებითი მხარე ის არის, რომ ეს თეორია აფართოებს ლიდერობის არსს და თვისებებისა და უნარ-ჩვევების გარდა, ყურადღებას ქცევაზე ამახვილებს. მეორე – ეს სანდო თეორიაა, რადგან მას უამრავი კვლევა უმაგრებს საფუძველს. მესამე – ეს მიდგომა მნიშვნელოვანია, რადგან ხაზს უსვამს ლიდერობის ორი ძირითადი ტიპის ქცევის მნიშვნელობას: საქმეზე და ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ქცევას. მეოთხე – სტილის თეორია ევრისტიკულია და გვთავაზობს კონცეპტუალურ რუკას, რომელიც გამოგვადგება ლიდერის ქცევის გააზრებაში. რაც შეეხება ნეგატიურ მხარეებს, მკვლევარებმა ვერ დაადგინეს კავშირი საქმეზე და ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ქცევასა და ისეთ შედეგებს შორის, როგორიცაა ადამიანების განწყობა, სამსახურით კმაყოფილება და პროდუქტიულობა. გარდა ამისა, მკვლევარებმა ვერ განსაზღვრეს ქცევათა უნივერსალური ჩამონათვალი, რომელიც ყოველთვის ეფექტურ ლიდერობამდე მიგვიყვანდა. და ბოლოს, სტილის თეორიის მიხედვით, ყველაზე ეფექტური ის ლიდერობის სტილია, როდესაც სახეზეა ორივე ტიპის ქცევის მაღალ დონეზე გამოხატვა, მაგრამ თეორია ამ პრიციპს ვერ ამტკიცებს.
ზოგადად ლიდერობის, როგორც სტილის განხილვა არ არის დახვეწილი თეორია, რომელიც ეფექტური ლიდერისათვის აუცილებელი ქცევის ორგანიზებულ ჩამონათვალს გვთავაზობს. სამაგიეროდ, ეს მიდგომა გვაძლევს საშუალებას შევაფასოთ ლიდერის, როგორც ადამიანებზე, ასევე შედეგებზე ორიენტირებული ქცევა. და ბოლოს, ეს მიდგომა შეახსენებს ლიდერებს, რომ მათ გავლენას სხვებზე, ორივე ტიპის ქცევა განაპირობებს.

ბიბლიოგრაფია

Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). *Leadership dilemmas: Grid Solutions.* Houston, TX:Gulf Publishing Company.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid.* Houston, TX: Gulf Pulishing Company.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid.* Houston, TX: Gulf Pulishing Company.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III.* Houston, TX: Gulf Pulishing Company.

Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predictiong organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly, 11,* 238-263.

Bryman, A. (1992).*Charisma and leadership in organizations.* London: Sage.

Cartwright, D., & Zander, A. (1960). Group Dynamics research and theory. Evanston, IL: Row, Peterson.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement (*Research Monograph No. 88). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Kahn, R. L. (1956). The prediction of productivity. *Journal of Social Issues*, 12, 41-49.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1951). Human organization and worker motivation. In L.R. Tripp (Ed.), *Industrial productivity* (pp. 146-171). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.

Likert, R. (1961). *New Patterns of management.* New York:McGraw-Hill.

Likert, R. (1961). *The human organization: Its management and value.* New York:McGraw-Hill.

Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program.* Ann Arbor: University of Michigan Press.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire from XII.* Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free Press.
Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

თავი 5

ლიდერობის სიტუაციური მიდგომა

აღწერა

ლიდერობის ერთ-ერთ ყველაზე აღიარებულ და გავრცელებულ მიდგომას წარმოადგენს სიტუაცური მიდგომა, რომელიც Hersey და Blanchard-მა (1969), Reddin-ის (1967) სამგანზომილებიანი მენეჯმენტის თეორიაზე დაყრდნობით შეიმუშავეს. სიტუაციური მიდგომა, მისი პირველად გამოქვეყნების შემდეგ, რამდენჯერმე დაიხვეწა (იხ. Blanchard, Zigarmi, &Nelson, 1993; Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 1985, Hersey & Blanchard, 1977, 1988) და ძირითადად, ორგანიზაციული ლიდერობის ტრენინგებსა და პროფესიული განვითარების პროგრამებში გამოიყენებოდა.

როგორც მიდგომის სახელიდან ჩანს, სიტუაციური ლიდერობა ფოკუსირებულია კონკრეტულ სიტუაციაში ლიდერობის გამოვლენაზე. თეორია დაფუძნებულია ჰიპოთეზაზე, რომლის მიხედვითაც განსხვავებული სიტუაციები სხვადასხვა ტიპის ლიდერობას მოითხოვს. ამგვარად, ეფექტური ლიდერობისთვის აუცილებელია ლიდერობის სტილი მოვარგოთ კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებს.

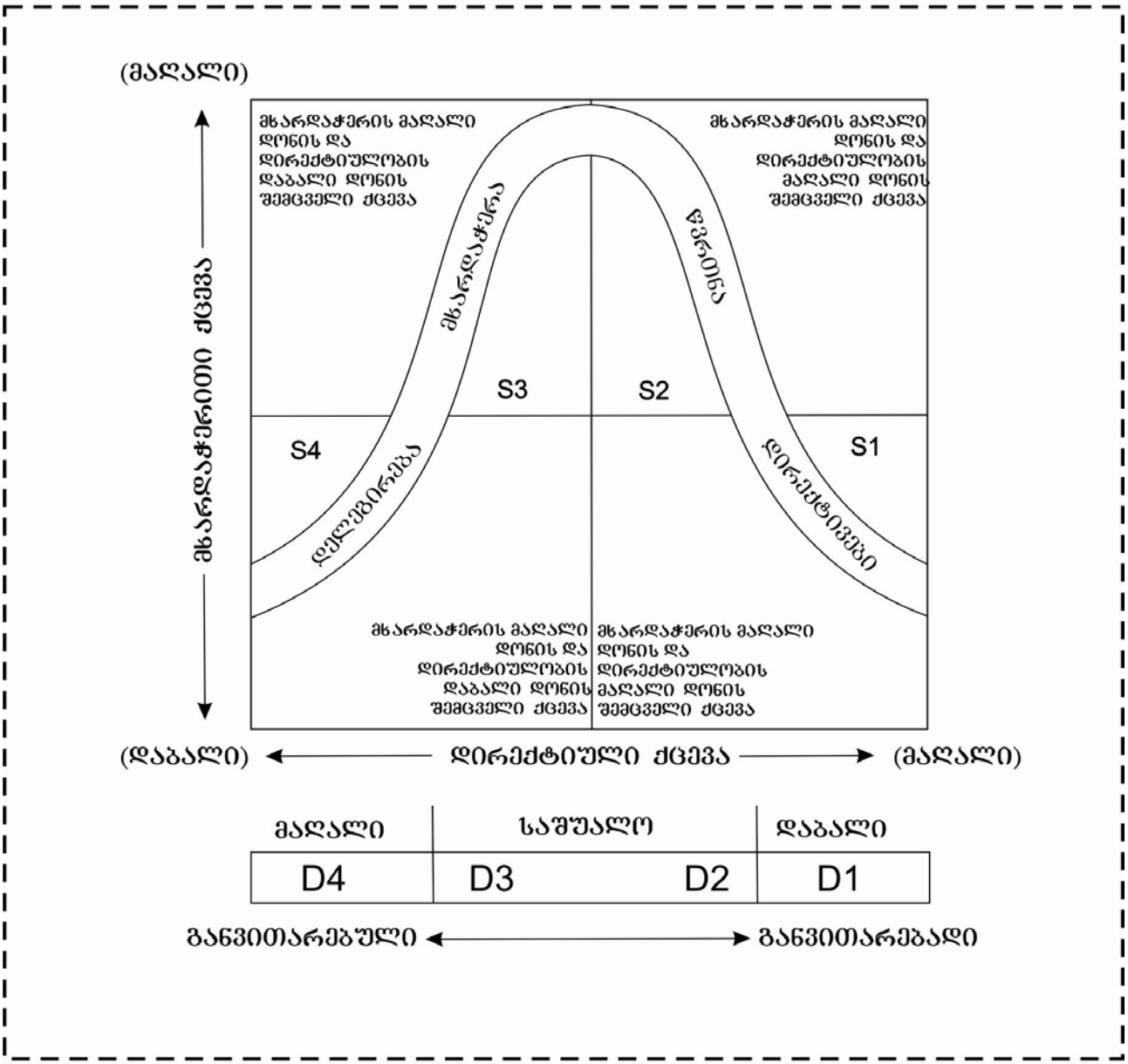
სიტუაციური ლიდრობა ფოკუსირებულია იმ ფაქტზე, რომ ზოგადად ლიდერობა დირექტიული და ხელშეწყობის/მხარდაჭერის განზომილებების ერთობლიობას წარმოადგენს და თითოეული ეს განზომილება სიტუაციის შესაბამისად უნდა იყოს გამოყენებული. იმის განსასაზღვრად, თუ რა არის სიტუაციის შესაბამისი, ლიდერმა უნდა შეაფასოს საკუთარი თანამშრომლები და დაადგინოს რამდენად კომპეტენტურები და მოტივირებულები არიან მიცემული დავალების შესრულებისთვის. რადგან სიტუაციური ლიდერობა დასაშვებად თვლის, რომ თანამშრომლების უნარ-ჩვევები და მოტივაცია დროში ცვალებადია, ამაზე დაყრდნობით გვთავაზობს, რომ ლიდერებმა, დაქვემდებარებული პირების საჭიროებებიდან გამომდინარე, ერთმანეთის მონაცვლეობით გამოიყენონ დირექტიული და ხელშეწყობის დამოკიდებულებები.

მოკლედ, სიტუაციური ლიდერობის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ იგი ლიდერებისგან მოითხოვს ლიდერობის სტილის შერჩევას მათზე დაქვემდებარებული პირების კომპეტენციისა და მოტივაციის მიხედვით.

ეფექტურ ლიდერებს წარნმოადგენენ ისინი, ვისაც შეუძლია თანამშრომლების საჭიროებების დანახვა და საკუთარი სტილის ამ საჭიროებებზე მორგება.

სიტუაციური მიდგომა ილუსტრირებულია Blanchard-ის (1985) და Blanchard et.al. (1985) მიერ შემუშავებულ მოდელში, რომელსაც სიტუაციური ლიდერობის II (SLII) მოდელი უწოდეს (სქემა 5.1). მოდელი წარმოადგენს Hersey და Blanchard-ის (1969) თავდაპირველი მოდელის გადამუშავებულ ვარიანტს.

სქემა 5.1
სიტუაციური მართვა



წყარო: *Leadership and One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership.* K Blanchard, P. Zigarmi, D. Zigarmi, 1985, New York:William Morrow. Used with Permission.

სიტუაციური ლიდერობის დინამიკა უკეთ გასაგები იქნება, თუ სიტუაციური ლიდერობის II მოდელს ორ ნაწილად გავყოფთ: *ლიდერობის სტილი* და *თანამშრომელთა განვითარების დონე.*

ლიდერობის სტილი

ლიდერობის სტილი იმ პიროვნებების ქცევის ტიპს წარმოადგენს, რომლებიც ცდილობენ სხვა ადამიანებზე გავლენის მოხდენას. ის მოიცავს როგორც

დირექტიულ (საქმის დავალებაზე ორიენტირებულ), ასევე მხარდამჭერ (ურთიერთობებზე ორიენტირებულ) ქცევას. დირექტიული ქცევა ჯგუფის წევრებს ეხმარება უკეთ გაერკვნენ მიზნებში დავალებების მიცემის, შეფასების მეთოდიკის განსაზღვრის, დროის ლიმიტების დაწესების, როლების განაწილების და მიზნების მიღწევის შესაძლო სტრატეგიების ჩვენების საშუალებით. დირექტიული ქცევა ხშირად ასოცირდება ცალმხრივ კომუნიკაციასთან და განსაზღვრავს რა უნდა გაკეთდეს, როგორ უნდა გაკეთდეს და ვინ არის შესრულებაზე პასუხისმგებელი. მხარდამჭერი (ურთიერთობებზე ორიენტირებული) ქცევა ჯგუფის წევრებს ეხმარება უფრო კომფორტულად იგძნონ თავი საკუთარ კოლეგებთან და გარემოსთან ურთიერთობაში. მხარდამჭერი ქცევა მოიცავს ორმხრივ კომუნიკაციას და რეაგირებას, რაც სხვებისთვის სოციალურ და ემოციურ მხარდაჭერაში გამოიხატება. მხარდამჭერი (ურთიერთობაზე ორიენტირებული) ქცევის მაგალითები მოიცავს რჩევის კითხვას, პრობლემების გადაწყვეტას, ვინმეს შესახებ ინფორმაციის გაზიარებას, შექებას, მოსმენას და ა.შ. მხარდამჭერი ქცევა ძირითადად სამსახურებრივ საქმიანობასთან არის დაკავშირებული.

ლიდერობის სხვადასხვა სტილის კლასიფიცირება შეიძლება დირექტიული და მხარდამჭერი ქცევის ოთხ განსხვავებულ კატეგორიაში (იხ. სქემა 5.1). პირველი სტილი (S1) წარმოადგენს *მაღალი დირექტიულობისა და დაბალი მხარდაჭერის შემცველ სტილს*, რომელსაც *დირექტიულ სტილსაც* უწოდებენ. ამ მიდგომაში ლიდერის კომუნიკაცია ფოკუსირებულია მიზნის მიღწევაზე და შედარებით ნაკლები დროა გამოყოფილი მხარდამჭერი ქცევისთვის. ამ სტილის გამოყენებით ლიდერი იძლევა მკაფიო მითითებებს იმის შესახებ, თუ რა მიზნებს უნდა მიაღწიონ თანამშრომლებმა და რა საშუალებებით, ამის შემდეგ, ყურადღებით ახორციელებს სამუშაოს ზედამხედველობას.

მეორე სტილი (S2), რომელსაც *წვრთნის* მიდგომასაც უწოდებენ, მაღალი დირექტიულობისა და მაღალი მხარდაჭერის შემცველ სტილს წარმოადგენს. ამ მიდგომაში ლიდერის კომუნიკაცია ფოკუსირებულია როგორც მიზნის მიღწევაზე, ასევე, თანამშრომლების სოციო-ემოციურ საჭიროებებზე. ეს სტილი ლიდერისგან მოითხოვს თანამშრომლების მაქსიმალურ ჩართულობას, მათ გამხნევებას და მათგან რჩევების მიღებასაც. იმდენად, რამდენადაც ლიდერი იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, *რომელი* მიზნებია მიღწეული და *რა გზით*., წვრთნა S1-ის განვრცობას წარმოადგენს.

მესამე სტილი (S3) წარმოადგენს მხარდამჭერ მიდგომას, რომელიც ლიდერსგან *დაბალი დირექტიულობისა და მაღალი მხარდაჭერის* შემცველი სტილის გამოყენებას მოითხოვს. ამ მიდგომაში ლიდერი მხოლოდ მიზნებზე არ არის ფოკუსირებული და მხარდამჭერ ქცევასაც იყენებს, რაც ხელს უწყობს თანამშრომლებს, კონკრეტულ დავალებებთან დაკავშირებით, უკეთ გამოამჟღავნონ საკუთარი უნარ-ჩვევები. მხარდამჭერი სტილი მოიცავს მოსმენას, შექებას, რჩევის კითხვას და უკუკავშირს. ლიდერი, რომელიც ამ სტილს იყენებს, თანამშრომლებს აძლევს ყოველდღიური გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას და მუდამ მზად არის პრობლემის მოგვარებაში დასახმარებლად. S3 ლიდერი სწრაფად ერკვევა თანამშრომლების საჭიროებებში და მუდმივად მხარს უჭერს მათ.

S4 - ე.წ. *მხარდაჭერის დაბალი დონის და დაბალი დირექტიულობის* სტილი, ანუ დელეგირების მიდგომაა. ამ მიდგომაში ლიდერი თანამშრომლებს ნაკლებ დავალებას აძლევს და ნაკლებ სოციალურ მხარდაჭერას სთავაზობს, ნდობას უცხადებს თანამშრომლებს, რითაც წაახალისებს მათ კონკრეტული დავალების შესასრულებლად. დელეგირების სტილის მიმდევარი ლიდერი ნაკლებადაა

ჩართული დაგეგმვაში, დეტალების კონტროლსა და მიზნების დასახვაში. ეს სტილი, მას შემდეგ, რაც ჯგუფი შეთანხმდება იმაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს, თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს თავად იყვნენ პასუხისმგებელი კონკრეტული სამუშაოს შესრულებაზე და მათი აზრით საუკეთესო გზა გამოიყენონ. ლიდერი, რომელიც აღნიშნულ სტილს იყენებს, თანამშრომლებს აძლევს კონტროლის მექანიზმებს და თავს იკავებს არააუცილებელი სოციალური მხარდაჭერისგან.

SLII მოდელი (იხ. სქემა 5.1) გვიჩვენებს თუ როგორ ერთიანდება ოთხი განსხვავებული ლიდერობის სტილი დირექტიულ და მხარდამჭერ ქცევაში. როგორც მოდელის ქვედა და მარცხენა ნაწილში განლაგებული ისრები გვიჩვენებენ, დირექტიული ქცევა მაღალია S1 და S2 კვადრატებში, დაბალია S3 და S4 კვადრატებში, მაშინ, როდესაც მხარდამჭერი ქცევა მაღალია S2 და S3 კვადრატებში, ხოლო დაბალი S1 და S4 კვადრატებში.

განვითარების დონეები

სიტუაციური ლიდერობის მოდელის მეორე ძირითადი ნაწილი მოიცავს თანამშრომლების განვითარების დონეებს. განვითარების დონე წარმოადგენს თანაშრომლების კომპეტენციის და სამუშაოს მიმართ მათი პაუსიხმგებლობის ხარისხს (Blanchard 1985). სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ის გვიჩვენებს რამდენად დახელოვნებულია ესა თუ ის პიროვნება კონკრეტული დავალების შესასრულებლად, ამასთანავე, რამდენად დადებითი დამოკიდებულება აქვს კონკრეტულად ამ დავალების მიმართ (Blanchard 1993). თანამშრომლები განვითარების მაღალ დონეზე იმყოფებიან, თუ ისინი სამუშაოთი დაინტერესებული და საიმედონი არიან და იციან როგორ უნდა შეასრულონ დავალება. დაბალი განვითარების დონის შემთხვევაში, თანამშრომლებს არ აქვთ შესასრულებელი ამოცანის შესაბამისი უნარ-ჩვევები, თუმცა თვლიან, რომ საკმარისად მოტივირებული და საიმედონი არიან სამუშაოს შესასრულებლად.
განვითარების დონეები ილუსტრირებულია 5.1 სქემის ქვედა ნაწილში. დონეები აღწერენ თანამშრომლების პასუხისმგებლობისა და კომპეტენციის სხვადასხვა კომბინაციას მოცემული დავალებისთვის. იგულისხმება, რომ ეს დონეები სპეციფიურია თითოეული ამოცანისთვის და მიზნად არ ისახავს სამიზნე ჯგუფების კატეგორიებად დაყოფას.

კონკრეტული დავალების შემთხვევაში თანამშრომლების კლასიფიცირება, განვითარების დაბალი დონიდან მაღალ დონემდე, შესაძლებელია 4 კატეგორიად - D1, D2, D3 და D4. D1 კატეგორიის შესაბამის თანამშრომლებს აქვთ კოპეტენტურობის დაბალი დონე და პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხი. მოცემული დავალება მათთვის სიახლეს წარმოადგენს და ზუსტად არ იციან როგორ უნდა გაართვან მას თავი, მაგრამ ისინი ენთუზიაზმით იღებენ ამ გამოწვევას. D2 კატეგორიის თანამშრომლები შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც გარკვეული კომპეტენციის, მაგრამ დაბალი პასუხისმგებლობის მქონენი. მათ უკვე დაწყებული აქვთ სამუშაოს სპეციფიკის შესწავლა, მაგრამ ისეთი მოტივირებული აღარ არიან, როგორებიც თავიდან იყვნენ. D3 წარმოადგენს იმ თანამშრომლების კატეგორიას, რომლებსაც აქვთ საშუალო ან მაღალი კომპეტენცია, მაგრამ შეიძლება ჰქონდეთ პასუხისმგებლობის ნაკლებობა. მათ უკვე გამომუშავებული აქვთ შესაბამისი უნარ-ჩვევები, მაგრამ ბოლომდე ცხადი არ არის შეძლებენ თუ არა სამუშაოს დამოუკიდებლად შესრულებას. და ბოლოს, D4 კატეგორიის თანამშრომლები იმყოფებიან განვითარების უმაღლეს დონეზე, რადგან კომპეტენტურობის მაღალ დონესთან ერთად სამუშაოსადმი დიდი

პასუხისმგებლობა ახასიათებთ. მათ აქვთ საკმარისი უნარ-ჩვევები და მოტივაცია, იმისთვის, რომ დავალება სრულყოფილად შეასრულონ.

როგორ მუშაობს სიტუაციური მიდგომა?

სიტუაციური ლიდერობის მიდგომა აგებულია იმ იდეაზე, რომ თანამშრომლები კომპეტენციასა და საქმის ერთგულებასთან მიმართებაში, განვითარების სკალაზე დროის განსხვავებულ მომენტში განსხვავებულ პოზიციაზე იმყოფებიან. ეფექტური ლიდერობისთვის აუცილებელია ყოველთვის იყოს ცნობილი განვითარების სკალაზე რა პოზიცია აქვთ თანამშრომლებს მოცემულ მომენტში, რათა ლიდერებმა მათი სტილი თანამშრომელთა განვითარების დონეს შეუსაბამონ.

მოცემულ სიტუაციაში ლიდერის უპირველეს ამოცანას წარმოადგენს სიტუაციის ბუნებაში გარკვევა. უნდა დაისვას შემდეგი ხასიათის კითხვები: რა დავალება აქვთ მიცემული თანამშრომლებს? რამდენად რთული დავალებაა? აქვთ თუ არა თანამშრომლებს დავალების სრულყოფილად შესრულებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები? აქვთ თუ არა დაწყებული საქმის ბოლომდე მიყვანის სურვილი? ამ კითხვებზე პასუხები ლიდერს დაეხმარება თანამშრომლების განვითარების დონის განსაზღვრაში. მაგალითად, ახალი თანამშრომლები, რომლებსაც არ აქვთ გამოცდილება, მაგრამ სამუშაოს შესასრულებლად ძალიან მოტივირებულნი არიან, უნდა მიეკუთვნონ D1 კატეგორიას. საპირისპიროდ, გამოცდილი თანამშრომლები, რომლებმაც არაერთხელ დაამტკიცეს თავიანთი შესაძლებლობები და კომპანიისადმი დიდი ერთგულება, ცალსახად D4 კატეგორიას განეკუთვნებიან.

მას შემდეგ, რაც ზუსტად არის განსაზღვრული განვითარების დონე, ლიდერის შემდეგ ამოცანას წარმოადგენს SLII მოდელში აღწერილი სხვადასხვა სტილიდან შესაბამისი ლიდერობის სტილის შერჩევა. თანამშრომელთა განვითარების დონესა (D1, D2 და ა.შ) და ლიდერობის სტილს (S1, S2 და ა.შ.) შორის ცალსახა ურთუიერთდამოკიდებულება არსებობს. მაგალითად, თუ თანამშრომლები განვითარების პირველ დონეზე იმყოფებიან, ლიდერმა უნდა გამოიყენოს მაღალი დირექტიულობისა და დაბალი დონის მხარდაჭერის სტილი (S1), თუ თანამშრომლები განვითარების D2 დონეზე არიან, მაშინ ლიდერმა მაღალი დირექტიულობისა და მაღალი დონის მხარდაჭერის სტილი (S2, წვრთნა) უნდა აირჩიოს. განვითარების თითოეული დონისთვის განსაზღვრულია ლიდერობის კონკრეტული, სპეციფიური სტილი.
იმდენად, რამდენადაც თანამშრომლები განვითარების სკალაზე ხან პროგრესს, ხან კი რეგრესს განიცდიან, ლიდერებისთვის აუცილებელია, რომ მოქნილად იმოქმედონ. თანამშრომლებმა განვითარების სკალაზე თავიანთი პოზიცია, მოცემული დავალების მიხედვით, შეიძლება ძალიან ხშირად იცვალონ (მაგ. ყოველდღიურად, ან ყოველკვირეულად). ზოგიერთი დავალების შესრულებას, შეიძლება თვეებიც დასჭირდეს. ლიდერებს არ შეუძლიათ ერთი სტილი ყველა კონტექსტში გამოიყენონ. აუცილებელია სტილის მორგება კონკრეტული სიტუაციის და თანამშრომლების საჭიროებებზე. თვისებების და დამოკიდებულების თეორიებისგან განსხვავებით, რომლებიც ლიდერობის ფიქსირებულ სტილის მისდევენ, სიტუაციური მიდგომა ლიდერებისგან მოქნილობის მაღალი ხარისხის დემონსტრირებას მოითხოვს.

ძლიერი მხარეები

სიტუაციურ მიდგომას, განსაკუთრებით პრაქტიკოსი ლიდერებისთვის, რამდენიმე ძლიერი მხარე აქვს. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მიდგომამ ბაზარზე დროის გამოცდას გაუძლო. სიტუაციური ლიდერობა კარგადაა ცნობილი და ხშირად გამოიყენება ორგანიზაციებში ლიდერების ტრენინგების დროს. Hersey-ის და Blancgard-ის (1993) მონაცემებით 500 კომპანიიდან 400-ში ტრენინგების წარმატების ფაქტორს, სწორედ სიტუაციური ლიდერობა წარმოადგენს. ეს მოდელი სანდო და ხელსაყრელი გახდა კორპორაციებისთვის ეფექტური ლიდერების მოსამზადებლად,

სიტუაციური ლიდერობის მეორე, ძლიერ მხარეს წარმოადგენს მისი პრაქტიკულობა. სიტუაციური ლიდერობა ადვილად გასაგები, ინტუიტიურად შეცნობადია და ადვილად ერგება სხვადასხვა გარემოებებს. მაშინ, როცა ლიდერის ქცევის შესაფასებლად ლიდერობის ზოგიერთი მიდგომა საკმაოდ რთულ და დროში გაწელილ მეთოდებს იყენებს (მაგ. გადაწყვეტილების მიღებაზე დაფუძნებული მიდგომა, Vroom&Yetton, 1973), სიტუაციური ლიდერობა წარმოადგენს პირდაპირ და ცალსახა მიდგომას, რომელიც პრაქტიკაში ადვილად გამოიყენება. იმდენად, რამდენადაც ის აღწერილია აბსტრაქტულ დონეზე, რაც ადვილად ასათვისებელია, ამ მიდგომის ძირითადი იდეების გაცნობიერება სწრაფად არის შესაძლებელი. დამატებით უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მიდგომის მიერ შემოთავაზებული ძირითადი პრინციპები ადვილად მოსარგებია სხვადასხვა სიტუაციასა და გარემოებაზე, როგორც სამსახურის შემთხვევაში, ასევე სკოლასა და ოჯახში.

ამ მიდგომის კიდევ ერთი უპირატესობა პრაქტიკულობას უკავშირდება: ეს გახლავთ თეორიის ინსტრუქციული ღირებულება. მაშინ, როდესაც ლიდერობის ბევრი თეორია თავისი არსით აღწერილობითი ხასიათისაა, სიტუაციური მიდგომა ინსტრუქციულ ხასიათს ატარებს. ის გვეუბნება რა უნდა გავაკეთოთ და რისი გაკეთება არ შეიძლება უამრავ, კონკრეტულ სიტუაციაში. მაგალითად, თუ თქვენი თანამშრომლების კომპეტენციის დონე დაბალია, სიტუაციური მიდგომა გვირჩევს დირექტიული სტილის გამოყენებას. მეორე მხრივ, თუ თანამშრომლები საკმაოდ კომპეტენტურები, მაგრამ ნაკლებად სანდონი არიან, სიტუაციური მიდგომა გვთავაზობს ლიდერობის მხარდამჭერი სტილის გამოყენებას. ეს ინსტრუქციები ლიდერებისთვის ძვირფას გზამკვლევს წარმოადგენენ, რომელის დახმარებითაც შესაძლებელია ლიდერობის უნარების დახვეწა.

სიტუაციური ლიდერობის მეოთხე ძლიერ მხარედ ითვლება ის, რომ ეს მიდგომა ხაზს უსვამს ლიდერის მოქნილობას (Graeff, 1983;YYukl, 1989). სიტუაციური ლიდერობა განსაკუთრებით დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს თანამშრომლების კონკრეტული საჭიროებების შესწავლას და ლიდერობის სტილის ამ საჭიროებებზე მორგებას. ლიდერები არ უნდა იყენებდნენ მხოლოდ ერთ სტილს, მათ უნდა შეიცვალონ სტილი, კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე. ლიდერობის სიტუაციური მიდგომა დაფუძნებულია იმაზე, რომ მას დასაშვებად მიაჩნია, რომ თანამშრომლები სხვადასხვაგვარად მოქმედებენ განსხვავებული დავალებების შემთხვევაში და მათი ქცევა შეიძლება განსხვავებული იყოს ერთი დავალების შესრულების სხვადასხვა სტადიაშიც კი. ეფექტურ ლიდერებს წარმოადგენენ ისინი, ვისაც შეუძლია ცვალოს საკუთარი სტილი ამოცანის მოთხოვნებიდან და თანამშროლების საჭიროებებიდან გამომდინარე, მაშინაც კი თუ ეს პროექტის მიმდინარეობის პროცესში ხდება.

და ბოლოს, სიტუაციური ლიდერობა შეგვახსენებს, რომ თითოეულ თანამშრომელს ინდივიდუალურად უნდა დავეხმაროთ კონკრეტული ამოცანის შესრულების დროს, ვეძიოთ მათთვის ახალი უნარების შეძენის გზები და უფრო მეტი ნდობით მოვეკიდოთ მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს. მთლიანობაში ეს მიდგომა ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ თანამშრომლებს აქვთ ინდივიდუალური საჭიროებები და იმსახურებენ ლიდერისგან დახმარებას იმისთვის, რომ უკეთ შეასრულონ თავიანთი სამუშაო.

კრიტიკა

ლიდერობის ტრენინგებსა და პროფესიულ განვითარებაში ფართო გამოყენების მიუხედავად, სიტუაციურ ლიდერობას გარკვეული შეზღუდვებიც აქვს. ქვემოთ მოყვანილი კრიტიკა მიგვითითებს ამ მიდგომის გარკვეულ სისუსტეებზე და გვეხმარება სიტუაციური ლიდერობის უფრო დაბალანსებული სურათის დანახვაში. სიტუაციური ლიდერობის კრიტიკის საგანს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ ამ მიდგომის მთავარ დაშვებითობებს და მტკიცებულებებს ძალიან მცირე რაოდენობის კვლევა უმაგრებს ზურგს. მიუხედავად იმისა, რომ სიტუაციური ლიდერობის განზომილებებზე ძალიან ბევრ სადოქტორო დისერტაციაში იყო საუბარი, ამ კვლევების დიდი ნაწილი არასდროს გამოქვეყნებულა. კვლევების ძლიერი ბაზის არქონა, ამ მიდგომის თეორიულ მდგრადობასთან დაკავშირებით, (Fernandez & Vecchio, 1997; Graeff, 1997, Vecchio &Boatwright,2002;Vecchio, Bullis&Brazil,2006).წარმოშობს კითხვებს: შეიძლება დარწმუნებული ვიყოთ, რომ ეს მართებული მიდგომაა? უდავოა, ის ფაქტი, რომ მიდგომა რეალურად მუშაობს პრაქტიკაში? სხვა მიდგომებთან შედარებით, ეს მიდგომა, ნამდვილად ახდენს უფრო დადებით გავლენას დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე? ძნელია მყარი პასუხები მოვუძებნოთ ასეთ შეკითხვებს, რადგან ამ მიდგომას, გამოქვეყნებული კვლევების სახით, საკმარისი გამოცდა არ გაუვლია.

სიტუაციური ლიდერობის კრიტიკის მეორე ობიექტს თანამშრომელთა განვითარების დონეების ბუნდოვანი კონცეპტუალიზაცია წარმოადგენს. მოდელის ავტორებს მკაფიოდ არ აქვთ ჩამოყალიბებული თუ რამდენად თავსებადია თანამშრომლების საქმისადმი ერთგულება/პასუხისმგებლობა და კომპეტენცია განვითარების ოთხ დონეზე (Graeff, 1997; Yukl, 1989). მოდელის ერთ-ერთ საწყის ვერსიაში Hersey da Blanchard-,მა (1969b) განსაზღვრეს პასუხისმგებლობის ოთხი დონე: სურვილისა და შესაძლებლობის არქონა (პირველი დონე), სურვილის ქონა, მაგრამ შესაძლებლობის არქონა (მეორე დონე), სურვილის არქონა, მაგრამ შესაძლებლობის ქონა (მესამე დონე) და სურვილისა და შესაძლებლობის ქონა (მეოთხე დონე). უფრო ბოლო ვერსიაში, რომელიც წარმოადგენილია SLII მოდელით, განვითარების დონეები აღწერილია, როგორც მაღალი პასუხისმგებლობის და დაბალი კომპეტენციის (D1), დაბალი პასუხისმგებლობის და გარკვეული კომპეტენციის (D2), ცვალებადი პასუხისმგებლობის და მაღალი კომპეტენციის (D3) და მაღალი პასუხისმგებლობისა და მაღალი კომპეტენციის (D4 დონე).

მიდგომის ავტორებს არ განუმარტავთ რა თეორიული ბაზის საფუძველზე განხორციელდა განვითარების დონეების განსაზღვრაში ზემოაღნიშნული ცვლილება. უფრო მეტიც, მათ არც ის განუმარტავთ, როგორია პაუსიხმგებლობის/საქმისადმი ერთგულების და კომპეტენციის შეფარდებითი (ფარდოფითი) წილი განვითარების თითოეული დონისთვის. Blanchard (1993) მიუთითებს, რომ იმის განსაზღვრითვის, თუ როგორაა კონცეპტუალიზებული საქმისადმი ერთგულება და კომპეტენცია განვითარების თითოეული დონისათვის,

საჭიროა დამატებითი კვლევების ჩატარება. თანამშრომლების განვითარების დონეებთან დაკავშირებულ ბუნდოვანებასთან ერთად, კრიტიკის ობიექტს წარმოადგენს ისიც, თუ როგორ არის საქმისადმი ერთგულება განმარტებული ამ მოდელში. მაგალითად, Graeff-ის (1997) კონცეფცია ძალიან ბუნდოვანია. Blanchard (1985) აღნიშნავს, რომ დაქვემდებარებული თანამშრომლების საქმისადმი ერთგულება შედგება ნდობისა და მოტივაციისგან, მაგრამ ცხადი არ არის, ამ ორი კომპონენტის როგორი კომბინაცია გვაქვს საქმისადმი ერთგულების დონის განსაზღვრისას. SLII მოდელის მიხედვით D1 დონეზე საქმის ერთგულება მაღალია, შემდეგ მცირდება D2 დონეზე, D3 დონეზე ცვალებადი ხდება და ისევ იზრდება D4 დონეზე. ინტუიტიურად უფრო ლოგიკური ჩანს, რომ თანამშრომელთა საქმისადმი ერთგულება აღვწეროთ როგორც ცვალებადი, დაბალი დონიდან მაღალ დონემდე, საშუალო დონის გავლით.
Blanchard–ის (1993) მიერ მოყვანილი არგუმენტის მიხედვით, SLII მოდელში თანამშრომელთა საქმისადმი ერთგულების/პასუხისმგებლობის ცვლილება ეფუძნება იმ დაშვებას, რომ, როგორც წესი, სამსახურში აყვანის შემდეგ თანამშრომლები ძალიან მოტივირებული და სწავლას მოწყურებულნი არიან, ხოლო შემდეგ, მათ შეიძლება შეუმცირდეთ მოტივაცია და ამაღლებული განწყობა. პირიქითაც, შეიძლება თავიდან მათ ნდობის და მოტივაციის ნაკლებობა ჰქონდეთ, ხოლო საბოლოოდ სანდონი და მოტივირებული გახდნენ. მაგრამ, რატომ ხდება ეს ასე? რატომ უმცირდება პასუხისმგებლობის ხარისხი იმ თანამშრომელს, რომელიც სამუშაოს სპეციფიკაში უკვე გარკვეულია? რატომ იკლებს პასუხისმგებლობა D2 და D3 დონეებზე? შესაბამისი კვლევის გარეშე სიტუაციური ლიდერობის ეს განზომილებები ბოლომდე ნათელი არ არის.

სიტუაციური ლიდერობის კრიტიკის მეოთხე ობიექტს წარმოადგენს ლიდერობის სტილის ურთიერთცალსახა შესაბამისობა განვითარების დონესთან – ანუ მოდელის ინსტრუქციული ხასიათი. Blanchard-ის და Hersey-ის მიერ შემოთავაზებული ინსტრუქციების ვალიდურობის განსაზღვრისთვის Vecchio-მ (1987) შეისწავლა უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების მასწავლებლების და დირექტორების 300-ზე მეტი შემთხვევა. მან აღმოაჩინა, რომ ახლად აყვანლი მასწავლებლები სამუშაოთი უფრო კმაყოფილი იყვნენ და უკეთ მუშაობდნენ ისეთ დირექტორებთან, რომლებსაც მაღალ დონეზე სტრუქტურირებული ლიდერობის სტილი ჰქონდათ არჩეული, მაშინ, როდესაც უფრო გამოცდილი მასწავლებლები ასეთ სტილს ნაკლებად ეწყობოდნენ.

Vecchio-მ და მისმა კოლეგებმა ასეთი კვლევა ორჯერ ჩაატარეს, პირველი კვლევა 1997 წელს ჩატარდა, და მასში უნივერსიტეტის თანამშრომლები მონაწილეობდნენ (Fernandez&Vecchio, 1997), ხოლო მეორე 2006 წელს, რომელშიც ა.შ.შ.-ს სამხედრო აკადემიის 800-ზე მეტი კადეტი იღებდა მონაწილეობას (Vecchio, et.al. 1997). ვერც ერთმა კვლევამ ვერ წარმოადგინა სიტუაციური მოდელის ინსტრუქციების შესაბამისი ძლიერი არგუმენტები და დამადასტურებელი მასალა.

კრიტიკის მეხუთე სფეროს განეკუთვნება ის ფაქტი, რომ სიტუაციური ლიდერობის მიდგომა ვერ იძლევა ცალსახა პასუხს, თუ როგორ გავლენას ახდენს კონკრეტული დემოგრაფიული მახასიათებლები (მაგ. განათლება, გამოცდილება, ასაკი, სქესი) ლიდერებისა და თანამშრომლების ურთიერთობაზე ამ მოდელის ინსტრუქციების ფარგლებში. მაგალითისთვის, Vecchio-სა და Boatwright-ის მიერ 2002 წელს ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ განათლების დონე და სამუშაო გამოცდილება ლიდერობის დირექტიულ სტილთან შეუთავსებელი იყო, ხოლო მხარდამჭერ სტილზე ფაქტიურად არ მოქმედებდა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, განათლების მაღალი დონის მქონე გამოცდილი თანამშრომლები ნაკლებად

სტრუქტურირებულ სამუშაო გარემოს არჩევდნენ. საინტერესო აღმოჩენა გახლდათ ის ფაქტი, რომ ასაკი დადებითად ურთიერთქმედებდა სტრუქტურირებულ სამუშაო გარემოსთან: ასაკოვანი თანამშრომლები, ახალგაზრდებთან შედარებით, უფრო მეტად, სტრუქტურირებულ სამუშაოს ემხრობოდნენ. ამასთანავე, კვლევამ აჩვენა, რომ მდედრობითი და მამრობითი სქესის თანამშრომლებს ლიდერობის სხვადასხვა სტილის მიმართ, განხვავებული დამოკიდებულებები ჰქონდათ. მდედრობითი სქესის თანამშრომლები ლიდერობის მხარდამჭერ სტილს ანიჭებდნენ უპირატესობას მაშინ, როდესაც მამრობითი სქესის თანამშრომლები დირექტიული სტილის ლიდერობას ირჩევდნენ. ეს აღმოჩენები მოწმობს, რომ დემოგრაფიულ მახასიათებლებს შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ კონკრეტული ლიდერობის სტილთან თანამშრომლების დამოკიდებულებაზე. მიუხედავად ამისა, ეს მახასიათებლები სიტუაციური ლიდერობის მიდგომაში განხილული არ არის.

სიტუაციური ლიდერობის კრიტიკა შესაძლებელია პრაქტიკული თვალსაზრისითაც, იმდენად, რამდენადაც ამ მიდგომის მიხედვით ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მუშაობას შორის მკაფიო განსხვავებები არ ფიქსირდება. მაგალითად, როგორ უნდა მოიქცეს ლიდერი 20 თანამშრომლისგან შემდგარი ჯგუფის შემთხვევაში, მუშაობის სტილი თანამშრომლების საერთო დონეს უნდა მოარგოს, თუ თითოეული თანამშრომლის დონის მიხედვით ინდივიდუალური მიდგომით იმუშაოს? Carew, Parisi- Carew, Blanchard (1990) გამოთქვეს მოსაზრება, რომ ჯგუფების განვითარების დონე ინდივიდუალური განვითარების დონის მსგავსია, შესაბამისად, ლიდერებმა უნდა სცადონ საკუთარი სტილის ჯგუფის განვითარების დონისთვის მორგება. თუმცა, თუ ლიდერი თავის სტილს ჯგუფის საშუალო დონეს მოარგებს, როგორ აისახება ეს ჯგუფის იმ წევრებზე, რომელთა დონეც სხვებისგან მნიშვნელოვნად განსხვავდება? სიტუაციური ლიდერობის სფეროში დღეისათვის არსებული კვლევები ამ კითხვას ვერ პასუხობს. უფრო მეტი, კვლევაა საჭირო იმის ასახსნელად, თუ როგორ უნდა მოარგონ ლიდერებმა საკუთარი სტილი როგორც ჯგუფის საერთო დონეს, ასევე თანამშრომლების განვითარების ინდივიდუალ დონეებს.

კრიტიკის ბოლო თემას სიტუაციური მიდგომის მოდელთან დართული ლიდერობის კითხვარის ფორმები წარმოადგენს. სიტუაციური ლიდერობის კითხვარები რესპონდენტებს, ძირითადად, სხვადასხვა სიტუაციის გაანალიზებას და თითოეული სიტუაციისთვის ლიდერობის საუკეთესო სტილის შერჩევას სთხოვენ. კითხვარის კონსტრუქცია რესპოდენტს აიძულებს ლიდერობის სტილი სიტუაციური ლიდერობის სპეციფიური პარამეტრების ტერმინოლოგიის გამოყენებით აღწეროს (მაგ. დირექტიულობა, წვრთნა, მხარდაჭერა, დელეგირება და ა.შ) და არ გამოიყენოს ლიდერობის სხვა სახის ქცევასთან დაკავშირებული ტერმინები. იმდენად, რამდენადაც საუკეთესო პასუხები წინასწარაა განსაზღვრული, ეს კითხვარები წინასწარ ქმნიან სიტუაციური ლიდერობის უპირატესობის განწყობას (Graeff, Yukl 1989).

პრაქტიკაში გამოყენება

როგორც ამ თავში უკვე აღინიშნა, სიტუაციური ლიდერობა გამოიყენება კონსულტაციის სფეროში, რადგან ამ მიდგომის კონცეპტუალიზაცია და კონკრეტულ სიტუაციასთან მისადაგება მარტივია. სიტუაციური ლიდერობის პირდაპირი და ცალსახა ბუნება მას მენეჯერებისთვის პრაქტიკულს ხდის.

მიდგომის პრინციპები გამოიყენება სხვადასხვა ორგანიზაციულ დონეზე. ის ერთნაირად წარმატებით შეიძლება მივუსადაგოთ, როგორც დიდი კორპორაციის უფროსი აღმასრულებელი ოფიცრის მუშაობას დირექტორთა საბჭოსთან, ასევე საამწყობო კონვეირის ჯგუფის უფროსის ურთიერთობას წარმოების მუშების გუნდთან. საშუალო რანგის მენეჯერებს სიტუაციური ლიდერობის გამოყენება შეუძლიათ შეხვედრებისა და თათბირების წარმართვისთვის, დეპარატამენტების უფროსებს ამ მიდგომის გამოყენება შეუძლიათ სტრუქტურული ცვლილებების განხორციელების დროს. სიტუაციური ლიდერობის გამოყენების შესაძლებლობები ძალიან ფართოა.

სიტუაციური ლიდერობა გამოიყენება როგორც პროექტის დაწყებით სტადიაზე, როდესაც ძალიან მნიშვნელოვანია პროექტის იდეის ფორმირება, ასევე მის მომდევნო ფაზებშიც, როდესაც დანერგვასთან და გეგმის განხორციელებასთან დაკავშირებული საკითხებია აქტუალური. სიტუაციური ლიდერობის მოქნილი ბუნება მისი გამოყენების იდეალურ საშუალებას იძლევა ისეთ თანამშრომლებთან, რომლებიც პროექტის მსვლელობაში მუდმივად განიცდიან პროგრესსაც და რეგრესსაც. იმდენად, რამდენადაც სიტუაციური მიდგომა ხაზს უსვამს სიტუაციასთან ადაპტირების აუცილებლობას, ის საუკეთესოდ გამოიყენება მათთან, ვისი პასუხისმგებლობა და კომპეტენციაც, პროექტის განმავლობაში, ცვლილებას განიცდის.

სიტუაციური მიდგომის გამოყენების ფართო სპექტრიდან გამომდინარე, მისი მისადაგება შეიძლება ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაზე, ნებისმიერ დონეზე, დავალებების თითქმის ყველა ტიპისთვის. ეს არის მრავლისმომცველი მოდელი, რომელსაც გამოყენების ფართო არეალი გააჩნია.

სიტუაციური მაგალითები

იმისათვის, რომ უკეთ დავინახოთ, თუ როგორ ესადაგება სიტუაციური ლიდერობა სხვადასხვა ორგანიზაციულ მახასიათებლებს, კარგი იქნება, თუ შევაფასებთ 5.1, 5.2 და 5.3 სიტუაციურ მაგალითებს. თითოეული სიტუაციის განხილვისას ჰკითხეთ საკუთარ თავს, რას მოიმოქმედებდით ამ მაგალითის მსგავს სიტუაციაში. თითოეულ სიტუაციას ახლავს კითხვები, რომლებიც სიტუაციური ლიდერობის პერსპექტივიდან გამომდინარე, მისი შინაარსის გაანალიზებაში დაგეხმარებათ.

სიტუაცია 5.1.
რომელ სტილს ვიყენებ?

ბრიუს რასელი პლასტმასის ნაკეთობების მწარმოებელი 5 წლიანი გამოცდილების მქონე მცირე კომპანიის მფლობელია, რომელშიც 20-მდე ადამიანია დასაქმებული. კომპანიას 3 სამოქმედო სფერო აქვს: ინჟინერია, გაყიდვები და წარმოება. თითოეულ ამ სფეროს თავისი მენეჯერი ჰყავს.

რიკ ნაკანო საინჟინრო ჯგუფს ხელმძღვანელობს. ის გამოცდილი ინჟინერი და კომპანიის ყველაზე ხანდაზმული თანამშრომელია (რიკი 55 წლისაა). რიკი სამსახურში საკუთარი გამოცდილებისა და საინჟინრო შესაძლებლობების გამო აიყვანეს.

სანამ ამ ორგანიზაციაში დაიწყებდა მუშაობას, რიკმა 20 წელი ფორდის მანქანათმშენებელ კომპანიაში იმუშავა. კოლეგები მას იცნობენ, როგორც კომპეტენტურ, გაწონასწორებულ და კომპანიის ერთგულ სპეციალისტს.

რიკმა, ბოლო კვირების მანძილზე, თავისი დროის უდიდესი ნაწილი კომპანიისთვის გრძელვადიანი გეგმის შემუშავებას მოახმარა. მის მიზანს მასალებთან, მოწყობილობებთან, შენობა-ნაგებობებთან და პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯების კუთხით სამომავლო გადაწყვეტილების მიღების შემოქმედებითი მოდელის შექმნა წარმოადგენდა. რიკი ნასიამოვნები დარჩა იმ რეაქციით, რომელიც ხელმძღვანელობას მის მიერ მომზადებული გეგმის სამუშაო ვარიანტთან დაკავშირებით ჰქონდა.

ბეტ ედვარდსი გაყიდვების განყოფილებას ხელმძღვანელობს, რომელიც კომპანიის ყველაზე მცირე ქვედანაყოფს წარმოადგენს. ბეტი კომპანიის ყველაზე ახალი თანამშრომელია. მას პროდუქტების გაყიდვის სფეროში 15 წლიანი გამოცდილება აქვს, მაგრამ არა იმის მსგავსი, როგორსაც ეს კომპანია ჰყიდის. ბეტის კოლეგები ხედავენ, რომ ის ძალიან მოტივირებულია, მაგრამ არც თუ ისე ბევრი იცის კომპანიის პროდუქციის შესახებ. ბეტის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის წლიური გაყიდვების 30%-ით გაზრდა. ამის მიუხედავად, პირველ კვარტალში გაყიდვების მაჩვენებელმა მხოლოდ 2%-იანი ზრდა დააფიქსირა.

მიუხედავად იმისა, რომ ბეტი პირველივე დღიდან ოპტიმისტურად იყო განწყობილი, ბოლო კვირებში მის განყოფილებაში გარკვეული პრობლემები წარმოიქმნა. მისი თანამშრომლები უკვე ღიად საუბრობენ იმის შესახებ, თუ როგორ ცუდად ერკვევა ის პლასტმასის ინდუსტრიაში. ახალი პროდუქტის შესახებ მსჯელობისას, ბეტი ხშირად შეცბუნებულია, ამასთანავე, მას უჭირს პოტენციური მყიდველებისთვის კომპანიის შესაძლებლობების აღწერა, რადგან კარგად არ ესმის როგორ ფუნქციონირებს ასეთი ტიპის პლასტმასის ნაკეთობების მწარმოებელი კომპანია.

სტივ ლინჩი წარმოების მენეჯერია და კომპანიაში მისი დაარსების დღიდან მუშაობს. მან კომპანიაში სკოლის დამთავრებისთანავე დაიწყო მუშაობა. თავიდან, კონვეირზე მუშაობდა და დაუღალავი შრომის შედეგად მიიწევდა წინ კარიერულ იერარქიაში. მის მიზანს წარმოადგენს წარმოების რაციონალიზაცია და პროდუქციის თვითღირებულების 10%-ით შემცირება. ის დეტალურად იცნობს წარმოებას, თუმცა, ოდნავ უფრთხის თავის ახალ როლს წარმოების მენეჯერის რანგში. სტივს ეშინია, რომ მართვა კარგად არ გამოუვა. მან არ იცის, რამდენად მზადაა იმისთვის, რომ სხვები დაიქვემდებაროს, მაშინ, როდესაც აქამდე, ის მუდამ დაქვემდებარებულის როლში გამოდიოდა. კომპანიის მფლობელი, ბრიუსი ძალიან ენდობა სტივს და რამდენჯერმე შეხვდა მას სამუშაოს სპეციფიკაში უკეთ გასარკვევად. ის დარწმუნებულია, რომ სტივი წარმოების წამყვანი მენეჯერი გახდება.

ბრიუსი ყოველკვირეულად ხვდება თავის მენეჯერებს იმაზე სასაუბროდ, თუ რამდენად პასუხობენ მათი ჯგუფები კომპანიის საერთო მიზნებს. მომავალ ყოველკვირეულ შეხვედრაზე ის აპირებს მათთან ერთად განიხილოს ის ახალი პროცედურები, რომელთა გამოყენებითაც მათ შეუძლიათ საკუთარი ქვედანაყოფების გრძელვადიანი საწარმოო წარმატებები უზრუნველყონ. ბრიუსი ფიქრობს, როგორი უნდა იყოს მისი მიდგომა თითოეულ მენეჯერთან მიმართებაში.

კითხვები

1. სიტუაციური ლიდერობის ძირითადი დებულებების მიხედვით, სამი მენეჯერიდან, SLII მოდელის რომელი ნაწილი შეესაბამება თოთოეულს განვითარების დონის კუთხით (იხ. 5.1. სქემა)?
2. თქვენ რომ ბრიუსის ადგილას იყოთ, სამივე მენეჯერთან მიმართებაში ერთნაირად იმოქმედებდით?

3. რომელ მენეჯერთან იქნებოდა ყველაზე მძიმე და რომელთან ყველაზე ადვილი ყოველკვირეული შეხვედრა და რატომ?

სიტუაცია 5.2
რატომ არ გვისმენენ?

ჯიმ ანდერსონი დიდი ფარმაცევტული კომპანიის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ტრენინგების სპეციალისტია. კომპანიაში ჩატარებული ბოლო კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციაში ეფექტური მენეჯმენტის მხარდასაჭერად, ჯიმმა მოსმენისა და კომუნიკაციის უნარ–ჩვევების 6 კვირიანი სატრენინგო პროგრამა შეიმუშავა. ჯიმს ამ სემინარით ორმაგი მიზანის მიღწევა სურს: სემინარის მონაწილეებმა უნდა ისწავლონ ახალი კომუნიკაციური ქცევები და იმდენად მოეწონოთ ტრენინგი, რომ შემდგომში დაგეგმილ სემინარებში მონაწილეობის სურვილი გაუჩნდეთ.

პირველი ჯგუფი, რომელსაც პროგრამის გავლა შესთავაზეს, კვლევისა და განვითარების სფეროს საშუალო რაგნის მენეჯერებს წარმოადგენს. ჯგუფი 25 ადამიანისგან შედგება, რომლთაგან უმრავლესობას, სამეცნიერო ხარისხი აქვს. ჯგუფის წევრების უმრავლესობას რამდენიმე სატრენინგო პროგრამა აქვს გავლილი, ასე რომ, კარგად იციან, როგორ უნდა იყოს დაგეგმილი და როგორ უნდა მიმდინარეობდეს სემინარი. იმდენად, რამდენადაც წარსულში ყველა ტრენინგი პროდუქტიულობით არ გამოირჩეოდა, მენეჯერების უმრავლესობა მომავალ სემინართან დაკავშირებით დიდ ილუზიებს არ იქმნის. როგორც მენეჯერებიდან ერთ-ერთმა აღნიშნა: „აი კიდევ ერთი საჩვენებელი სემინარი, რომლისგანაც ახალს ვერაფერს მივიღებთ”.

რადგან ჯიმმა შენიშნა, რომ მენეჯერები ძალიან გამოცდილები იყვნენ, მას სემინარში მონაწილეობისა და სესიებზე დასწრების კუთხით ბევრი შეზღუდვა არ დაუწესებია. ის პრეზენტაციის მრავალფეროვან მეთოდებს იყენებდა და მენეჯერებისგან სემინარში აქტიურად ჩართვას ითხოვდა. პირველი ორი სესიის განმავლობაში ის ჯგუფთან მეგობრული დამოკიდებულების თავის ჩვეულ მეთოდს მიმართავდა. ის ხშირად აძლევდა მათ შესვენების საშუალებას, რასაც სოციალიზაციისა და გუნდურობის შეგრძნების ასამაღლებლად იყენებდა.

მესამე სესიის მსვლელობისას, ჯიმს სემინართან დაკავშირებით გარეული სირთულეები შეექმნა. 25 მონაწილიდან სემინარს მხოლოდ 15 მენეჯერი ესწრებოდა. მაშინ, როდესაც სემინარი 8:30-ზე უნდა დაწყებულიყო, მისი მონაწილეები 10:00-თვის გამოცხადდნენ. შუადღის სესიებზე რამდენიმე მენეჯერმა დატოვა სემინარი და საკუთარ სამუშაო ადგილს დაუბრუნდა.

როდესაც მეოთხე სესია მოახლოვდა, ჯიმი შეშფოთებული იყო იმის გამო, რომ საქმე ცუდად მიდიოდა. მან უკვე აღარ იცოდა ჯგუფთან მუშაობის რომელი მიდგომა უნდა აერჩია. გონებაში ბევრმა კითხვამ გაურბინა: არასწორად ხომ არ ეპყრობოდა მენეჯერებს? უფრო მკაცრი ხომ არ უნდა ყოფილიყო სესიებზე დასწრების საკითხში? უნდა აღენიშნა თუ არა იმ მენეჯერების საქციელი, რომლებმაც შუადღის სესიაზე სემინარი მიატოვეს? როგორ უნდა მოახერხოს, რომ მონაწილეები სემინარს სერიოზულად მოეკიდონ? ჯიმს არანაირი ეჭვი არ ჰქონდა სემინარის შინაარსის ინოვაციურობასთან და აქტუალურობასთან დაკავშირებით, მაგრამ ვერ ხვდებოდა, რა უნდა შეეცვალა იმისთვის, რომ პროგრამა უფრო წარმატებული ყოფილიყო. ის გრძნობდა, რომ მისი სტილი ამ კონკრეტულ ჯგუფთან მიზანს ვერ აღწევდა, მაგრამ ვერაფრით ვერ გაეგო რა უნდა გაეკეთებინა ისეთი, რაც სესიას საინტერესოს გახდიდა.

კითხვები
1. SLII მოდელის მიხედვით (იხ. სქემა 5.1), ლიდერობის რომელ სტილს იყენებს ჯიმი სემინარის მსვლელობისას?
2. განვითარების რა დონეზე არიან მენეჯერები?
3. ლიდერობის თვალსაზრისით რას აკეთებს ჯიმი არასწორად?
4. რა კონკრეტული ცვლილებები უნდა განახორციელოს ჯიმმა სემინარის გასაუმჯობესებლად?

სიტუაცია 5.3
როგორ გავაგებინოთ ჩვენი გზავნილი სხვებს

ანა კალდერა უნივერსიტეტის მხარდაჭერით შექმნილი კოლეჯის რადიოსადგურის (WCBA) პროგრამის დირექტორია. WCBA-ს დიდი ისტორია აქვს და სტუდენტების, ფაკულტეტების, სამეთვალყურეო საბჭოების და საზოგადოების სიმპატიით სარგებლობს.

ანას უპრობლემოდ აჰყავს სტუდენტები WCBA-ში სამუშაოდ. ეს ერთ-ერთი პოპულარული საუნივერსიტეტო აქტივობაა. ის რამდენიმე სტუდენტი, რომლებიც WCBA-ში სამუშაოდ აყავთ, ყოველთვის ძალიან მოტივირებულები არიან, რადგან ძალიან აფასებენ იმ შესაძლებლობას, რომელიც მედიაში მუშაობის გამოცდილების დაგროვებას უკავშირდება. ამასთან, აყვანილი სტუდენტები, როგორც წესი რადიოეთერთან დაკავშირებით საკუთარ შესაძლებლობებში დარწმუნებული არიან (ხანდახან გულუბრყვილოდაც). ასეთი განწყობის მიუხედავად, უმრავლესობას არ აქვს გაცნობიერებული პირდაპირ ეთერში გასვლის პასუხისმგებლობა.

ერთ-ერთი ყველაზე დიდი პრობლემა, რომლის წინაშეც ანა ყოველ სემესტრში დგება, არის პირდაპირ ეთერში ახალი ამბების, სპორტული, მუსიკალური და სხვა სახის გადაცემების გასვლისას WCBA-ს წესების და პროცედურების დაცვასთან დაკავშირებული ტრენინგი დამწყები სტუდენტებისთვის. ყოველ სემესტრში ხდება მრავალი ინციდენტი, რომლებიც პირდაპირ ეთერში მომუშავე სტუდენტის მიერ მაუწყებლობის წესების, ხშირ შემთხვევაში, უხეშ დარღვევას უკავშირდება. მაგალითად, დიდი მითქმა-მოთქმა მოჰყვა იმ ფაქტს, როცა პირველკურსელმა სტუდენტმა დიჯეიმ საღამოს ეთერში რადიომსმენელებს აცნობა, რომ ქალაქში ახალი ჯგუფი უკრავდა, რომ ბილეთის ფასი 5 დოლარი იყო და ყველას მოუწოდებდა ამ ჯგუფის მოსასმენად მისულიყვნენ. პირდაპირ ეთერში მსგავსი განცხადების გაკეთება მაუწყებლობის წესების დარღვევაა - ეს უკანონობაა.

ანა იმედგაცრუებული იყო იმ რთული მდგომარეობის გამო, რომელშიც იგი აღმოჩნდა, მაგრამ ვერ ხვდებოდა ამ პრობლემების წარმოშობის მიზეზს. ის დიდ დროს და ძალისხმევას ხარჯავდა ახალი რადიო წამყვანების დასახმარებლად, მაგრამ მათ არ უნდოდათ გაეგოთ, რომ WCBA-ში მუშაობა სერიოზული საქმე იყო, ხოლო მაუწყებლობის წესების დაცვა სავალდებულო. ანას უნდოდა გაეგო სად დაუშვა შეცდომა ლიდერობის სტილის არჩევისას.

ყოველი სემესტრისთვის ანა სტუდენტებს აძლევდა დეტალურ სახელმძღვანელოს მაუწყებლობის პოლიტიკისა და წესების შესახებ. ამასთან, ის ცდილობდა, რომ კარგად გაეცნო თითოეული სტუდენტი. მას სურდა, რომ WCBA-ში ყველას კარგად ეგრძნო თავი და ძალიან ცდილობდა, რომ რადიოსადგურში მეგობრული გარემო ყოფილიყო. სტუდენტებს არაერთხელ აღუნიშნავთ, რომ ანა მთელს კოლეჯში

საუკეთესო მრჩეველი იყო. იმის გამო, რომ ანა კარგად ხედავდა სტუდენტების ღირსებებს, რადიოსადგურში მოქმედების თავისუფლებას აძლევდა მათ.

კითხვები
1. რაში მდგომარეობს WCBA-ს პრობლემა?
2. SLII მოდელის მიხედვით, რადიოსადგურში რის შეცვლას ურჩევდით ანას?
3. სიტუაციური ლიდერობის საფუძველზე რა შემოქმედებითი სქემები შეიძლება გამოიყენოს ანამ WCBA-ში მაუწყებლობის წესების დარღვევის შესამცირებლად?

ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი

მიუხედავად იმისა, რომ სიტუციური ლიდერობის შეფასებისთვის უამრავი ინსტრუმენტი არსებობს, მათი უმრავლესობა ერთმანეთის მსგავსადაა კონსტრუირებული. როგორც წესი, კითხვარების უმრავლესობა ითვალისწინებს 12-დან 20-მდე სამუშაოსთან დაკავშირებული სიტუაციის აღწერას და სთხოვს რესპოდენტს, რომ 4 ალტერნატიული სტილიდან მათთვის სასურველი ლიდერობის სტილი შეარჩიონ. სიტუაციები ისეა შედგენილი, რომ პირდაპირ გამოხატონ მოდელში მოცემული ოთხი კვადრატის შესაბამისი სტილი. კითხვარების პასუხების ქულები იმგვარადაა განსაზღვრული, რომ რესპოდენტს მიაწოდოს ინფორმაცია მათი ძირითადი და მეორადი სტილის შესახებ, აგრეთვე, მათი სტილის მოქნილობის და ეფექტურობის თაობაზე.

ამ ნაწილში წარმოდგენილი მოკლე კითხვარი გვაჩვენებს თუ როგორ ფასდება ლიდერობის სტილი სიტუაციური ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტით. კითხვარის თითოეული სიტუაციისათვის უნდა განსაზღვროთ თანამშრომლების განვითარების დონე და შემდეგ უნდა შეარჩიოთ 4 ალტერნატიული პასუხიდან ერთი, რომელიც აღნიშნავს იმ სტილს, რომლიც შეიძლება გამოიყენოთ მოცემულ სიტუაციაში.

მოკლე კითხვარების უფრო გავრცობილი ვერსიები რესპოდენტებს, ლიდერობის საკუთარ სტილთან დაკავშირებით, სრულ შეფასებას აძლევენ. რესპოდენტების მიერ გაცემული პასუხების ანალიზის შედეგად, შესაძლებელია დადგინდეს რომელია მათი ძირითადი და მეორადი სტილი. რესპონდენტის მიერ არჩეული ვარიანტების ანალიზის შედეგად შეიძლება გაირკვეს, რამდენად მოქნილია რესპოდენტის ლიდერობა. ლიდერობის ეფექტურობა და დიაგნოსტირების შესაძლებლობა ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენ შემთხვევაში ამოირჩია რესპოდენტმა ლიდერობის ყველაზე შესაფერისი სტილი.

ამ თვითშეფასების კითხვარების გარდა, სიტუაციური ლიდერობა მსგავს ფორმებს იყენებს იმ განსხვავებული შეხედულებების გამოვლენისთვის, რაც უფროსობას, კოლეგებს და დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს შეიძლება ჰქონდეთ კონკრეტული ადამიანის ლიდერობის სტილთან დაკავშირებით. ეს კითხვარები რესპოდენტებისთვის უკუკავშირის ფართო დიაპაზონს უზრუნველყოფენ, ამასთან, ლიდერის როლთან დაკავშირებით საკუთარი და ხელმძღვანელობის შეხედულებების შეჯერების საშუალებასაც აძლევენ.

სიტუაციური ლიდერობა

ინსტრუქციები: გაეცანით ლიდერობის ოთხ მოცემულ სიტუაციას და განსაზღვრეთ რომელი განვითარების დონე შეესაბამება თითოეულს, რომელ ლიდერობის სტილს ასახავს თითოეული პასუხი და რომელი უნდა იყოს გამოყენებული თითოეულ სიტუაციაში (ა,ბ, გ თუ დ)?

სიტუაცია 1

თქვენს დეპარტამენტში ბიუჯეტთან დაკავშირებული შეზღუდვების გამო, აუცილებელია კონსოლიდაციის განხორციელება. თვქენ ფიქრობთ, რომ თქვენი დეპარტამენტის უნარიან და დიდი გამოცდილების მქონე წევრს სთხოვოთ საკუთარ თავზე აიღოს ეს ამოცანა. ეს ადამიანი დეპარტამენტში ყველა მიმართულებით მუშაობდა და თანამშრომლების განსაკუთრებული ნდობა და პატივისცემა დაიმსახურა. მას დიდი სურვილი აქვს, რომ კონსოლიდაციაში მონაწილეობა მიიღოს.

ა. ჩააბარეთ პროექტი მას და მიეცით საშუალება თავად განსაზღვროს როგორ განახორციელოს იგი.
ბ. მიეცით კონკრეტული დავალება, ზუსტად განუსაზღვრეთ რა უნდა გაკეთდეს და მუშაობის პროცესში ახლო ზედამხედველობა დაუწესეთ.
გ. განუსაზღვრეთ დავალება და საჭიროებისამებრ დაეხმარეთ დავალების შესრულებისას;
დ. მიეცით კონკრეტული დავალება, ზუსტად განუსაზღვრეთ რა უნდა გაკეთდეს, მაგრამ ამასთანავე გაითვალისწინეთ მისი წინადადებებიც.

განვითარების დონე ———————— შესაბამისი ქმედება ——————

სიტუაცია 2

თქვენ ახალი რეგიონალური ოფისის დეპარტამენტის უფროსად დაგნიშნეს. დეპარტამენტის თანამშრომლების გაცნობისას შენიშნეთ, რომ ერთ-ერთი გამოუცდელი თანამშრომელი არ ასრულებს მისთვის განსაზღვრულ დავალებებს. ის ენთუზიაზმით ეკიდება თავის ახალ სამსახურს და ორგანიზაციაში კარიერული წინსვლა სურს.

ა. განიხილეთ მასთან დაგეგმილი დავალებების შეუსრულებლობის მიზეზები, გამოიკვლიეთ პრობლემის მოგვარების ალტერნატიული გზები.
ბ. დაუკონკრეტეთ, რა უნდა გააკეთოს, რომ სამუშაო შეასრულოს, მაგრამ გაითვალისწინეთ მისი შემოთავაზებები.
გ. განუსაზღვრეთ დავალების შესასრულებლად საჭირო კონკრეტული ნაბიჯები და ხშირად დააკვირდით მის მუშაობას.
დ. გააგებინეთ, რომ ცუდად ასრულებს დავალებებს და მიეცით დრო გამოსასწორებლად.

განვითარების დონე ———————— შესაბამისი ქმედება ——————

სიტუაცია 3

ახალი და ძალიან მნიშვნელოვანი პროექტის გამო, ბოლო 3 თვის მანძილზე თქვენ ახლო ზედამხედველობას უწევდით თანამშრომლებს, რათა დარწმუნებულიყავით, რომ მათ კარგათ ესმით მათი მოვალეობები და პასუხისმგებლობა. პროექტთან დაკავშირებული გარკვეული წარუმატებლობის გამო, თქვენი თანამშრომლები ცოტათი გულაცრუებული არიან, მათი ენთუზიაზმი დაეცა, რაც სამუშაოს ხარისხზეც აისახა.

ა. განაგრძეთ მათი სამუშაოს მკაცრი ზედამხედველობა;
ბ. ჯგუფის წევრებს უფრო მეტი დრო მიეცით წარუმატებლობით გამოწვეული სტრესის გადასატანად, მაგრამ სისტემატიურად შეამოწმეთ მათი პროგრესი;
გ. განაგრძეთ ჯგუფური აქტივობების დაგეგმვა, მაგრამ ჯგუფის წევრები ჩართეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და გაითვალისწინეთ მათი იდეები.
დ. მონაწილეობა მიიღეთ პრობლემების გადაჭრის აქტივობებში, გაამხნევეთ და დაეხმარეთ წარუმატებლობისგან გამოწვეული სტრესის დაძლევაში.

განვითარების დონე ——————— შესაბამისი ქმედება ——————

სიტუაცია 4

თქვენ, როგორც გაყიდვების დეპარტამენტის უფროსმა, ერთ-ერთ თანამშრომელს გაყიდვების ახალი კამპანიის უზრუნველყოფა სთხოვეთ. თქვენ მასთან ერთად მუშაობდით გაყიდვების სხვა კამპანიების დროს და იცით, რომ ის კარგად იცნობს სამუშაოს სპეციფიკას და საკმაოდ გამოცდილია ამ დავალების შესასრულებლად. ამის მიუხედავად, ის თითქოს ბოლომდე დარწმუნებული არ არის, რომ სამუშაოს თავს გაართმევს.

ა. დაავალეთ მას ახალი გაყიდვების კამპანიის წარმოება და საშუალება მიეცით დამოუკიდებლად იმოქმედოს.
ბ. განუსაზღვრეთ ახალი კამპანიის მიზნები და ამოცანები, მაგრამ გაითვალისწინეთ მისი შემოთავაზებებიც და ჩართეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.
გ. მიეცით საკუთარი ეჭვების გამოხატვის საშუალება, მაგრამ დაარწმუნეთ, რომ ამ საქმეს კარგად გაართმევს თავს.
დ. ზუსტად აუხსენით რას გულისხმობს ახალი კამპანია, რა აქტივობებისგან შედგება, რას მოელით მისგან და ახლო ზედამხედველობა გაუწიეთ მის სამუშაოს.

განვითარების დონე ——————— შესაბამისი ქმედება ——————

წყარო: Game Plan, for Leadership and One Minute manager (Figure 5.20, Learning Activity,p.5) by K. Blanchard, P .Zogarmi and S Zigarmi, 1992, Escondido, CA: Blanchard Training and Development (Phone 760-489-5005). გამოყენებულია სპეციალური ნებართვით.

ქულების ინტერპრეტაცია

მოკლე კითხვარების სწორი პასუხების განხილვა, საშუალებას მოგვცემს უკეთ გავერკვეთ სიტუაციური ლიდერობის კითხვარების ბუნებაში.

მოკლე კითხვარის პირველი სიტუაცია აღწერს კადრების შემცირების პროცესში ორგანიზაციაში წამოჭრილ ტიპიურ პრობლემას. ამ კონკრეტულ სიტუაციაში, ლიდერმა, კადრების შემცირების პროექტისთვის ისეთი ადამიანი შეარჩია, რომელიც ძალიან კომპეტენტური, გამოცდილი და მონდომებულია. SLII მოდელის მიხედვით, ეს ადამიანი განვითარების D4 დონეზე იმყოფება, პასუხის 4 ალტერნატიული ვარიანტიდან სწორი პასუხია - ა, "პროექტი მას ჩააბარეთ და მიეცით საშუალება თავად განსაზღვროს როგორ განახორციელოს", რაც საუკეთესოდ წარმოადგენს დელეგირების (S4) - დაბალი მხარდაჭერის და დაბალი დირექტიული სტილის მქონე ლიდერობას.

სიტუაცია 2 აღწერს ყველა ორგანიზაციის და ყველა დონის ლიდერებისთვის ნაცნობ პრობლემას: მიცემული დავალებების შეუსრულებლობა ენთუზიაზმით სავსე თანამშრომლის მიერ. მოცემულ მაგალითში თანამშრომელი განვითარების D1 დონეზეა, რადგან მას არ აქვს საკმარისი გამოცდილება, თუმცა ძალიან მოტივირებულია. SLII მოდელის მიხედვით ასეთი ტიპის თანამშრომლებისთვის დირექტიული (S1) სტილის ლიდერობაა განსაზღვრული. ამ შემთხვევაში აუცილებელია ზუსტად ვუთხრათ რა და როგორ უნდა გააკეთოს, მას შემდეგ, რაც დირექტივებს მიიღებს, მისი სამუშაო ხშირად უნდა გადამოწმდეს. სწორი პასუხია - გ "განუსაზღვრეთ დავალების შესასრულებლად საჭირო კონკრეტული ნაბიჯები და ხშირად დააკვირდით მის მუშაობას".

სიტუაცია 3 სრულიად განსხვავებულ გარემოებას აღწერს. ამ სიტუაციაში თანამშრომლებს აქვთ გაკრეული გამოცდილება და ესმით რას მოითხოვენ მათგან, მაგრამ მათ დაკარგეს დავალების ბოლომდე მიყვანის მოტივაცია. მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერი სამუშაოებს საკმაოდ ინტენსიურად ზედამხედველობდა მათი ეფექტურობა და პასუხისმგებლობის ხარისხი ბოლო პერიოდში განცდილმა რამდენიმე წარუმატებლობამ შეამცირა. SLII მოდელის მიხედვით, ლიდერის მხრიდან სწორი გადაწყვეტილება უფრო მხარდამჭერ, წვრთნის (S2) სტილზე გადასვლა იქნება. პასუხი, რომელიც წვრთნას გამოხატავს და შესაბამისად, სწორი პასუხია, არის გ "განაგრძეთ ჯგუფური აქტივობების დაგეგმვა, მაგრამ ჯგუფის წევრები ჩართეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და გაითვალისწინეთ მათი იდეები".

სიტუაცია 4 აღწერს გარკვეულ სირთულეებს, რომლებსაც დირექტორი მაშინ წააწყდა, როდესაც გაყიდვების ახალი კამპანიისთვის კარგი კანდიდატურის შერჩევას ცდილობდა. ამ პოზიციისთვის შერჩეულ თანამშრომელს ყველა აუცილებელი უნარ-ჩვევა აქვს იმისთვის, რომ საქმეს კარგად გაართვას თავი, მაგრამ თავად არ არის საკუთარ შესაძლებლოებში დარწმუნებული. ასეთ შემთხვევაში, SLII მოდელი გვთავაზობს მხარდამჭერი სტილის (S3) გამოყენებას, რომელიც თავსებადია, ისეთ თანამშრომლებთანა, რომლებსაც კომპეტენციის მაღალი დონე გააჩნიათ, მაგრამ საკუთარი თავის რწმენა აკლიათ. მხარდამჭერი სტილის შესაბამისი პასუხია გ - "მიეცით საკუთარი ეჭვების გამოხატვის საშუალება, მაგრამ დაარწმუნეთ, რომ ამ საქმეს თავს კარგად გაართმევს".

ახლა შეარჩიეთ ორი თანამშრომელი. განსაზღვეთ მათი ამჟამინდელი განვითარების დონე სამი განსხვავებული დავალებისთვის და ლიდერობის თქვენეული სტილი თოთოეული სიტუაციისთვის. მოერგო ეს სტილები სიტუაციებს? თუ არა, განსაზღვრეთ, რა უნდა გააკეთოთ თქვენ, როგორც ლიდერმა მათთვის, იმაში დასარწმუნებლად, რომ მათ ყველაფერი აქვთ, რაც წარმატების მისაღწევად სჭირდებათ.

შეჯამება

სიტიაციური ლიდერობა წარმოადგენს ინსტრუქციულ მიდგომას, რომელიც გვთავაზობს სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში და სიტუაციებში ეფექტური ლიდერობის მეთოდებს. ეს მიდგომა წარმოადგენს მოდელს, რომელიც ლიდერებს მიუთითებს თუ როგორ უნდა მოიქცნენ კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

სიტუაციური მიდგომა ლიდერობის 4 სტილის კლასიფიცირებას ახდენს:
S1 - მაღალი დირექტიულობისა და მხარდაჭერის დაბალი დონის მქონე სტილი;
S2 მაღალი დირექტიულობისა და მხარდაჭერის მაღალი დონის მქონე სტილი;
S3 დაბალი დირექტიულობისა და მხარდაჭერის მაღალი დონის მქონე სტილი და
S4 მხარდაჭერის დაბალი დონის და დაბალი დირექტიულობის სტილი.

სიტუაციური ლიდერობის SLII მოდელი აღწერს, როგორ უნდა იქნას გამოყენებული ლიდერობის აღნიშნული სტილები იმ თანამშრომლებთან მიმართებაში, რომლებიც განვითარების სხვადასხვა დონეზე იმყოფებიან: D1 (კომპეტენციის დაბალი დონე და პასუხისმგებლობის მაღალი დონე), D2 (კომპეტენციის საშუალო დონე და პასუხისმგებლობის დაბალი დონე), D3 (კომპეტენციის საშუალო დონე და პასუხისმგებლობის საშუალო დონე) და D4 (კომპეტენციის და პასუხისმგებლობის მაღალი დონე).

ლიდერობა ეფექტურია, თუ ლიდერს ზუსტად შეუძლია კონკრეტულ დავალებასთან მიმართებაში თანამშრომლების განვითარების დონის განსაზღვრა და შემდეგ ლიდერობის სტილის სწორად მორგება.

ამ მიდგომის ფარგლებში ლიდერობის შეფასება კითხვარების საშუალებით ხდება, რომლებშიც რესპოდენტებს სთხოვენ სამუშაო სიტუაციების აღწერას და შეფასებას. კითხვარები გვაწვდიან ინფორმაციას ლიდერების მოქნილობის, მათი დიაგნოსტიკური უნარის და ეფექტურობის შესახებ. ისინი სასარგებლოა ლიდერების მომზადების ხელშეწყობისთვის, რათა მათ შეძლონ საკუთარი ლიდერობის სტილის შეცვლა და კონკრეტულ სიტუაციაში ყველაზე ეფექტური სტილის არჩევა.

ამ მიდგომას ოთხი ძირითადი ძლიერი მხარე აქვს. პირველი – ეს მიდგომა ლიდერების ტრენინგისთვის სტანდარტულ მოდელად ითვლება. მეორე – იგი პრაქტიკულია, ადვილად გასაგები და იოლად დასანერგი. მესამე – აქვს ინსტრუქციული ბუნება - ის კონკრეტულ მითითებებს აძლევს ლიდერებს რა უნდა მოიმოქმედონ საკუთარი ლიდერობის ეფექტურობის გასაზრდელად. მეოთხე – სიტუაციური ლიდერობა ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ არ არსებობს ლიდერობის ერთი საუკეთესო სტილი, ლიდერები უნდა იყვნენ მოქნილი და შეძლონ საკუთარი სტილის სიტუაციის მოთხოვნებზე მორგება.

სიტუაციური ლიდერობის კრიტიკის თანახმად, მას შეზღუდვები და ნაკლოვანებებიც აქვს. ლიდერობის სხვა ბევრი თეორიისგან განსხვავებით, ამ მიდგომას არ გააჩნია კვლევის შედეგების ძლიერი ბაზა იმ თეორიული საფუძვლების გასამყარებლად, რომელზეც მისი მეთოდიკაა აგებული. სწორედ აქედან მომდინარეობს ამ მიდგომის უმთავრესი ასპექტების კონცეპტუალიზაციასთან დაკავშირებული ბუნდოვანება. ცხადად არ ხსნის, როგორ შეიძლება მიაღწიონ დაბალი განვითარების დონის მქონე თანამშრომლებმა,

განვითარების მაღალ დონეს. ასევე გაურკვეველია, როგორ იცვლება თანამშრომლების პასუხისმგებლობა დროთა განმავლობაში. ფუნდამენტური კვლევის შედეგების გარეშე თანამშრომლების განვითარების დონის შესაბამისი ლიდერობის სტილის არჩევასთან დაკავშირებული ინსტრუქციები შეიძლება კითხვის ნიშნის ქვეშ დავაყენოთ. ამასთან, მოდელი არაფერს ამბობს იმის შესახებ, თუ რა გავლენას ახდენს დემოგრაფიული მახასიათებლები თანამშრომლების დამოკიდებულებაზე ლიდერობასთან მიმართებაში. და ბოლოს, მიდგომას არ აქვს ცალსახა განმარტებები იმასთან დაკავშირებით, როგორ უნდა გამოიყენონ ლიდეებმა ეს მიდგომა ჯგუფური და ინდივიდუალური მუშაობის შემთხვევებში.

ბიბლიოგრაფია

Blanchard, K.H. (1985) SLII*: A situational spproach to managing peaple*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.

Blanchard, K. Zignami, D., & Nelson, R. (1993). Situational leadership after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22-36.

Blanchard, K. Zignami, P.,& Zignami, D. (1985) *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership.* New York:William Morrow.

Blanchard, K. Zignami, P.,& Zignami, D. (1992) *Game plan for leadership and the one-minute manager*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.

Carew, P., Parisi-Carew, E. & Blanchard, K.H. (1990) *Groupe Development and Situational Leadership II.* Escondido, CA: Blanchard Training and Development.

Fernandez, C.F., Vecchio R.P. (1997) Situational leadership theory revised: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.

Graef, C.L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review.*, 8, 285-291.

Graef, C.L. (1983). Evolution of situational leadership theory: A critical review . *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969a) Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969b) *Management of organizational behavior:Utilizing human resources.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977) *Management of organizational behavior:Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988) *Management of organizational behavior:Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993) *Management of organizational behavior:Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Reddin, W.J. (1967, April_. The 3-D management Style Theory. *Training and Development Journal, pp.8-17.*

Vecchio, R. P., (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Appllied Psychology*, 72 (3), 444-451.

Vecchio, R. P.,Bullis, R.C.,&Brazil,D.M. (2006) The Utility of situational leadership theory: A replication in a military setting. *Small Group Leadership, 37, 407-424.*

Vroom, V.H.,&yetton, P.W. (1977). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh,PA: University of Pittsburgh press.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations.* (2nd ed.) Englwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G.A. (1998). *Leadership in organizations.* (4th ed.) Englwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

თავი 6

დამოკიდებულების თეორია

აღწერა

დამოკიდებულების თეორია ლიდერობის რამდენიმე მიდგომას აერთიანებს, მაგრამ ყველაზე ცნობილი, ალბათ, Fiedler- ის (1964, 1967, Fiedler & Garcia, 1987) დამოკიდებულების თეორიაა. დამოკიდებულების თეორია, რეალურად, *ლიდერის შესაბამისობის* თეორიაა (Fiedler & Chemers, 1974), რაც იმას ნიშნავს, რომ იგი ლიდერს შესაბამის სიტუაციასთან აწყვილებს. დამოკიდებულების თეორია კი იმიტომ ჰქვია, რომ მიდგომის მიხედვით, ლიდერის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ერგება ლიდერი კონტექსტს, სიტუაციას. ლიდერების მიღწევები რომ გავიგოთ, აუცილებელია გავიაზროთ ის კონტექსტი, რომელშიც პიროვნებას უხდება ლიდერობა. ეფექტური ლიდერობა *დამოკიდებულია* ლიდერის სტილის დაწყვილებაზე შესაბამის გარემოსთან.
Fiedler –მა დამოკიდებულების თეორია ლიდერის სტილზე მრავალი დაკვირვებით განავითარა, ლიდერები სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან იყვნენ, თუმცა, ძირითადად, სამხედრო ორგანიზაციებიდან. მან შეაფასა ლიდერების სტილი, სიტუაცია, რომელშიც ისინი მუშაობდნენ და ლიდერის ეფექტურობა. ასობით ლიდერის სტილის გაანალიზების შემდეგ, რომელთა შორის იყვნენ როგორც კარგი, ასევე ცუდი ლიდერები, Fiedler –მა და მისმა კოლეგებმა შეძლეს ემპირიულად გამართლებული განზოგადება მოეხდინათ იმის შესახებ, თუ ლიდერობის რომელი სტილი იყო საუკეთესო და რომელი ყველაზე ცუდი მოცემულ ორგანიზაციულ კონტექსტში.
მოკლედ, დამოკიდებულების თეორია დაინტერესებულია *სტილითა და სიტუაციებით.* იგი გვთავაზობს ჩარჩოს, იმისათვის, რომ ეფექტურად მოვახდინოთ ლიდერისა და სიტუაციის დაწყვილება.

ლიდერობის სტილი

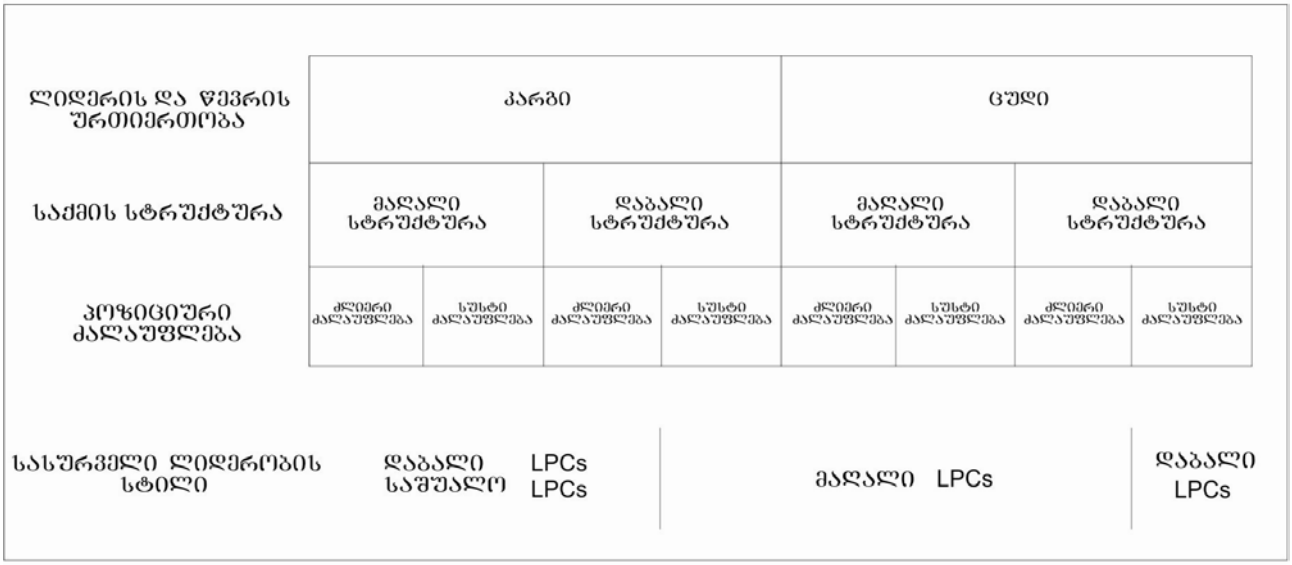
დამოკიდებულების თეორიის მიხედვით გამოვყოფთ *საქმით მოტივირებულ* და *ურთიერთობებით მოტივირებულ* სტილს. საქმით მოტივირებული ლიდერები, უპირველეს ყოვლისა, მიზნის მიღწევით არიან დაინტერესებული, მაშინ, როცა ურთიერთობებით მოტივირებული ლიდერები ახლო ინტერპერსონალური ურთიერთობების დამყარებაზე ზრუნავენ. ლიდერის სტილის შესაფასებლად, Fiedler –მა შეიმუშავა „ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის" (LPC) სკალა. ლიდერები, რომლებსაც ამ სკალაზე მაღალი ქულა აქვთ, ურთიერთობებით არიან მოტივირებული, ხოლო ლიდერები, რომელთაც დაბალი ქულა აქვთ – საქმით.

სიტუაციური ცვლადები

დამოკიდებულების თეორიის მიხედვით, სიტუაციები სამი ფაქტორის გათვალისწინებით შეიძლება დავახასიათოთ: *ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობები, საქმის/ამოცანის სტრუქტურა და პოზიციური ძალაუფლება* (სქემა 6.1). ლიდერისა და წევრის ურთიერთობებში იგულისხმებაჯგუფის ატმოსფერო და

თავდაჯერებულობის ხარისხი, ერთგულება და მიზიდულობა, რასაც მიმდევრები გრძნობენ უფროსების მიმართ. თუ ჯგუფური ატმოსფერო პოზიტიურია და ლიდერზე დაქვემდებარებულ ადამიანებს ლიდერი მოსწონთ, ენდობიან და კარგად ეწყობიან, ლიდერებისა და წევრების ურთიერთობა კარგია. მეორე მხრივ, თუ არამეგობრული ატმოსფეროა და ჯგუფში განხეთქილებაა, ლიდერებისა და წევრების ურთიერთობა ცუდია.

სქემა 6.1
დამოკიდებულების მოდელი



ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: *A Theory of Leadership Effectiveness*, by F. E. Fiedler, 1967, New York: McGraw-Hill. გამოყენება ნებადართულია.

მეორე სიტუაციური ცვლადი – საქმის სტრუქტურა წარმოაჩენს თუ რამდენად ნათლად და კარგად არის განმარტებული კონკრეტული ამოცანის მოთხოვნები. საქმეები, რომლებიც მთლიანად სტრუქტურიზებულია, უფრო მეტი კონტროლის საშუალებას აძლევს ლიდერს, მაშინ, როცა ცუდად განსაზღვრული ამოცანები ამცირებს ლიდერის კონტროლსა და გავლენას. ამოცანა სტრუქტურიზებულად ითვლება, როდესაც ა) ამოცანის მოთხოვნები ნათლადაა ჩამოყალიბებული და კარგად არის ცნობილი იმ ადამიანებისთვის, ვინც ეს ამოცანა უნდა შეასრულოს ბ) ამოცანის განხორციელების გზას ცოტა ალტერნატივა აქვს გ) ამოცანის შესრულების ნათლად დემონსტრირება შესაძლებელია დ) ამოცანის გადაჭრის გზების რაოდენობა ლიმიტირებულია. უკიდურესად სტრუქტურიზებული ამოცანის მაგალითია მაკდონალდში რძის კოქტეილის დასამზადებელი აპარატურის გაწმენდა. თანამშრომლებმა კარგად იციან მისი გაწმენდის წესები, გაწმენდა მხოლოდ ერთი გზით არის შესაძლებელი, შესაძლებელია შემოწმდეს ისიც, გაწმინდეს თუ არა და ისიც, რამდენად სწორად გაწმინდეს თანამშრომლებმა დანადგარი. უკიდურესად არასტრუქტურიზებული ამოცანის მაგალითია თანხების მოგროვება მოხალისეთა ადგილობრივი ორგანიზაციისთვის. ამ ღონისძიებას არ გააჩნია კონკრეტული წესები, რომელსაც უნდა დაემორჩილო, მისი განხორციელების ბევრი ალტერნატიული გზა არსებობს, შეუძლებელია განსაზღვრო რამდენად სწორად გაკეთდა ეს საქმე და არ არსებობს ამ საქმის შესრულების ერთადერთი სწორი გზა.

პოზიციური ძალაუფლება არის ლიდერის უფლებამოსილება დასაჯოს ან დააჯილდოვოს თანამშრომლები. იგი მოიცავს ლეგიტიმურ ძალაუფლებას,

რომელიც ადამიანებს, თავიანთი თანამდებობიდან გამომდინარე, გააჩნიათ ორგანიზაციაში. ადამიანს ძლიერ პოზიციურ ძალაუფლებას ფლობს თუ მას შეუძლია დაიქირავოს და გაათავისუფლოს თანამშრომლები, დააწინაუროს ან გაუზარდოს ხელფასი; პოზიციური ძალაუფლება სუსტია, თუ ყოველივე ამის გაკეთება ლიდერს არ შეუძლია.

ამ სამი სიტუაციური ფაქტორის ერთობლიობა განსაზღვრავს, თუ რამდენად კარგი სიტუაციაა ორგანიზაციაში. ყველაზე კარგ სიტუაციად ითვლება ისეთი გარემო, სადაც კარგი ურთიერთობებია ლიდერსა და ჯგუფის წევრებს შორის, განსაზღვრულია ამოცანები და ლიდერს ძლიერი პოზიციური ძალაუფლება აქვს. ცუდ სიტუაციებად ითვლება ისეთი გარემო, სადაც ლიდერის და ჯგუფის წევრების ურთიერთობები არ არის განვითარებული, ამოცანები არ არის სტრუქტურიზებული და ლიდერს სუსტი პოზიციური ძალაუფლება აქვს. საშუალო რეიტინგი აქვს სიტუაციებს, რომლებიც ამ ორი უკიდურესობის შუაშია.

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, დამოკიდებულების თეორია მიუთითებს, რომ კონკრეტული ლიდერობის სტილი ეფექტურია კონკრეტულ სიტუაციებში. ადამიანები, რომლებიც საქმით არიან მოტივირებული (დაბალი LPC ქულა), ეფექტურები იქნებიან, როგორც ძალიან ხელსაყრელ, ასევე ძალიან ცუდ სიტუაციებში, ანუ სიტუაციებში, სადაც ყველაფერი კარგად მიდის და სადაც ქაოსია. ადამიანები, რომლებიც ურთიერთობებით არიან მოტივირებული (მაღალი LPC ქულა) ეფექტურები არიან საშუალოდ ხელსაყრელ სიტუაციებში, ანუ სიტუაციებში, სადაც არც სრული წესრიგია და არც სრული ქაოსი.

ბოლომდე ნათელი არ არის, რატომ ხდება, რომ ლიდერები მაღალი LPC ქულებით ეფექტურები არიან საშუალო სიტუაციებში ან დაბალი LPC ქულებით კარგ და ცუდ სიტუაციებში. Fiedler –ის (1995) ინტერპრეტაცია გარკვეულწილად ნათელს ჰფენს ამ საკითხს. აი, ასეთ მსჯელობას გვთავაზობს იგი იმის ასახსნელად, თუ რატომ არიან ლიდერები არაეფექტურები, როცა „არასწორ" (ანუ მათთვის შეუსაბამო) სიტუაციაში მოხვდებიან:

ა) ლიდერი, რომლის LPC სტილი არ შეესაბამება კონკრეტულ სიტუაციას, სტრესსა და შფოთვას განიცდის.

ბ) ლიდერი სტრესს ნაკლებად აპრობირებული მეთოდებით უმკვლავდება

გ) სტრესთან ბრძოლის ამ მეთოდებში ნაკლებად გამოცდილი ლიდერი ცუდ გადაწყვეტილებებს
იღებს, რასაც უარყოფით შედეგებამდე მივყავართ.

დამოკიდებულების თეორია ბევრნაირი ინტერპრეტაციის შესაძლებლობას იძლევა, ამიტომ მკვლევარებს კვლავაც ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვთ, თუ რეალურად როგორ მუშაობს ეს თეორია.

როგორ მუშაობს დამოკიდებულების თეორია?

ლიდერის LPC ქულების გაზომვითა და სამი სიტუაციური ცვლადის შეფასებით, შეგვიძლია ვიწინასწარმეტყველოთ ეფექტური იქნება თუ არა ლიდერი კონკრეტულ გარემო პირობებში. ლიდერის სტილისა და სხვადასხვა ტიპის სიტუაციის ურთიერთკავშირი ასახულია 6.1 სქემაში. სქემას ყველაზე კარგად გავიგებთ თუკი ჰორიზონტალური ხაზების ინტერპრეტაციას ზემოდან ქვემოთ დავიწყებთ. მაგალითად, სიტუაციას, რომელიც ლიდერის და ჯგუფის წევრების კარგი ურთიერთობებით ხასიათდება, სადაც საქმე სტურქტურიზებულია და ლიდერს მძლავრი პოზიციური ძალაუფლება აქვს, ლიდერობის სტილის პირველი კატეგორია შეესაბამება. მეორე მხრივ, სიტუაციას, რომელიც ლიდერისა და

წევრების ცუდი ურთიერთობებით გამოირჩევა, საქმე სტრუქტურიზებულია და ლიდერს სუსტი პოზიციური ძალაუფლება აქვს, მას ყველაზე უკეთ ლიდერობის მეექვსე სტილი შეესაბამება. სიტუაციური ცვლადების შეფასებით, შესაძლებელია ნებისმიერი ორგანიზაციული კონტექსტი 6.1 სქემის ნებისმიერი 8 კატეგორიიდან ერთ-ერთში მოვათავსოთ.
მას შემდეგ, რაც სიტუაციის ბუნებას განვსაზღვრავთ, შეგვიძლია შევაფასოთ როგორ ერგება ლიდერის სტილი სიტუაციას. სქემა აჩვენებს, რომ დაბალი LPC ქულების მქონე ლიდერები ეფექტურები არიან 1,2,3, და 8 კატეგორიებში მაშინ, როცა მაღალი LPC ქულების მქონე ლიდერები ეფექტურები არიან 4,5,6, და 7 კატეგორიაში. საშუალო LPC ქულების მქონე ლიდერები კი 1,2, და 3 კატეგორიაში. თუ ლიდერის სტილი წყვილდება მოდელში მოცემულ შესაბამის კატეგორიასთან, ლიდერი ეფექტური იქნება, თუ ეს ასე არ ხდება, ლიდერი ვერ იქნება ეფექტური.
მნიშვნელოვანია ავღნიშნოთ, რომ დამოკიდებულების თეორია ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ ლიდერები არ არიან ეფექტურები ყველა სიტუაციაში. თუ თქვენი სტილი კარგად წყვილდება იმ სუტუაციასთან, რომელშიც მუშაობთ, წარმატებული იქნებით, თუ არა – ალბათ, წარმატებას ვერ მიაღწევთ.

ძლიერი მხარეები

დამოკიდებულების თეორიას რამდენიმე ძლიერი მხარე აქვს:
პირველი – მას ემპირიული კვლევები უმაგრებს საფუძველს (იხ. Peters, Hartke, & Pohlman, 1985; strube & Garcia, 1981). იმ დროს, როცა ბეჭდური და ელექტრონული მედია სავსეა რჩევებით იმის შესახებ, თუ „როგორ უნდა გახდეთ წარმატებული ლიდერი", დამოკიდებულების თეორიი მიდგომას ლიდერობისადმი ხანგრძლივი ტრადიცია ამყარებს. იგი ბევრმა მკვლევარმა გამოსცადა და დაადგინა, რომ ეს ეფექტური ვალიდური და სანდო მიდგომაა ლიდერის ეფექტურობის შესაფასებლად
მეორე – დამოკიდებულების თეორიამ გააფართოვა ჩვენი ხედვა ლიდერობის შესახებ და გვაიძულა, გაგვეთვალისწინებინა სიტუაციების გავლენა ლიდერობაზე. დამოკიდებულების თეორიის აღმოჩენამდე, ლიდერობის თეორიებში იყო მცდელობა ეპოვნათ ერთი, საუკეთესო ტიპის ლიდერობა (გაიხსენეთ ლიდერობის, როგორც თვისების თეორია). თუმცა დამოკიდებულების თეორიამ ყურადღება გაამახვილა ლიდერობის სტილისა და სხვადასხვა სიტუაციების ურთიერთქმედებაზე. რეალურად, დამოკიდებულების თეორიამ სიმძიმის წერტილი ლიდერობის კონტექსტზე გადაიტანა.
მესამე - დამოკიდებულების თეორია პროგნოზირებადია და სასარგებლო ინფორმაციას გვაწვდის იმისათან დაკავშირებით, თუ რა ტიპის ლიდერობაა ყველაზე სასურველი ამა თუ იმ კონტექსტში. მონაცემები, რომელსაც LPC სკალა გვაწვდის, და სამი ტიპის სიტუაციის აღწერა (ლიდერის და ჯგუფის წევრების ურთიერთობა, საქმის სტრუქტურა და პოზიციური ძალაუფლება), საშუალებას გვაძლევს გავარკვიოთ წარმატების ალბათობა კონკრეტული ადამიანისთვის კონკრეტულ სიტუაციაში. ეს დამოკიდებულების თეორიის ის უპირატესობაა, რომელიც სხვა თეორიებს არ აქვთ.
მეოთხე – ამ თეორიის მიხედვით აუცილებელი არაა, რომ ადამიანები ყველა სიტუაციაში თანაბრად ეფექტურები იყვნენ. ხშირად ორგანიზაციებში ლიდერები ფიქრობენ, რომ ყველაფერი უნდა გააკეთონ იმისთვის, რათა ყველა ადამიანი კმაყოფილი დარჩეს, რაც მათგან უზარმაზარ ძალისხმევას მოითხოვს. დამოკიდებულების თეორიის მიხედვით ლიდერებისგან არ უნდა მოველოდეთ, რომ მათ ყველა სიტუაციაში თავის თავზე აიღონ ლიდერობა. კომპანიები უნდა ეცადონ, რომ ლიდერები ოპტიმალურ სიტუაციებში გამოიყენონ, ისეთში ,როგორიც იდეალურია კონკრეტული ლიდერის სტილისათვის. როდესაც ნათელი ხდება, რომ

ლიდერები მათთვის შეუფერებელ სიტუაციაში მოხვდნენ, ან სამუშაოს კონტექსტის შესაცვლელად უნდა გაკეთდეს რამე ან ლიდერი უნდა გადაიყვანონ სხვა კონტექსტში. დამოკიდებულების თეორია ერთმანეთთან აწყვილებს ლიდერსა და სიტუაციას, მაგრამ არ მოითხოვს, რომ ლიდერი ყველა სიტუაციას მოერგოს.
მეხუთე – დამოკიდებულების თეორია ინფორმაციას გვაწვდის ლიდერის სტილზე, რომელიც შეიძლება სასარგებლო იყოს ორგანიზაციებისათვის მათთვის საჭირო ლიდერის მახასიათებლების შესამუშავებლად. LPC ქულა სასარგებლო ინფორმაციაა ამ კუთხით, ისევე როგორც ადამიანური რესურსების სხვა შესაფასებელი ინსტრუმენტები. ეს ყველაფერი საშუალებას მოგვცემს გადავწყვიტოთ სად და როგორ გამოადგება ესა თუ ის პიროვნება ორგანიზაციას ყველაზე მეტად.

კრიტიკა

მართალია, დამოკიდებულების თეორიის ვალიდურობას ბევრი კვლევა უზრუნველყოფს, სამეცნიერო ლიტერატურა სავსეა ამ თეორიის კრიტიკით. გადავხედოთ, რატომ აკრიტიკებენ ამ თეორიას და, ამის გათვალისწინებით, თავად განვსაზღვროთ თეორიის ავკარგიანობა.
დამოკიდებულების თეორიას აკრიტიკებენ იმის გამო, რომ იგი ბოლომდე ვერ ხსნის, რატომ არიან ლიდერობის გარკვეული სტილის მქონე ადამიანები უფრო ეფექტურები ერთ სიტუაციაში და ნაკლებად ეფექტურები სხვა სიტუაციაში. Fiedler-ი ამას „შავი ყუთის პრობლემას" უწოდებს, რადგან აუხსნელია ის ფაქტი, რატომ არიან საქმით მოტივირებული ლიდერები ეფექტურები ექსტრემალურ გარემოში და ურთიერთობებით მოტივირებული ლიდერები კი საშუალოდ ხელსაყრელ გარემოში. თეორიის მიხედვით, დაბალი LPC ქულების მქონე ლიდერები ეფექტურები ექსტრემალურ გარემოში იმიტომ არიან, რომ ეს ადამიანები უფრო თავდაჯერებულად გრძნობენ თავს იმ გარემოში, სადაც მეტი კონტროლი აქვთ და ბოლომდე იხარჯებიან. მეორე მხრივ, მაღალი LPC ქულების მქონე ლიდერები არ არიან ეფექტურები ექსტრემალურ სიტუაციებში. როდესაც მათ ძლიერი კონტროლის საშუალება აქვთ, ისინი ამაზე მომეტებულად რეაგირებენ; როდესაც სუსტი კონტროლის საშუალება აქვთ, ისინი იმდენად ორიენტირებული არიან ურთიერთობებზე, რომ აღარ შეუძლიათ საქმის კეთება. საშუალოდ ხელსაყრელ სიტუაციებში, მაღალი LPC ქულების მქონე ლიდერები ეფექტურები არიან, რადგან მათ უფლება და საშუალება აქვთ კონცენტრირებული იყვნენ ურთიერთობებზე, მაშინ, როცა დაბალი LPC ქულების მქონეები ფრუსტრირებული არიან, რადგან ყველაფერი განსაზღვრული არ არის. კრიტიკოსები ასეთ განმარტებებს არაადეკვატურად მიიჩნევენ და ამის გამო დამოკიდებულების თეორიას ეჭვის თვალით უყურებენ.
მეორე კრიტიკა ეხება LPC სკალას. ეს სკალა ერთი შეხედვით მოკლებულია ვალიდურობას. მისი კორელაცია სტანდარტული ლიდერობის შესაფასებელ სხვა ინსტრუმენტებთან შედარებით საკმაოდ სუსტია (Fiedler) და მისი სწორად შევსება ადვილი არა არის.
LPC სკალა ზომავს ადამიანის ლიდერობის სტილს და ამისათვის ერთ ადამიანს მეორე ადამიანის ქცევის დახასიათებას სთხოვს. რადგან შეფასებაში პროექციაა ჩართული, რესპონდენტებისათვის რთულია გაიგონ, თუ როგორ ასახავს სკალა მათ მიერ სხვა ადამიანის აღწერით მათ საკუთარ ლიდერობის სტილს. თითქოს, უაზრობა უნდა იყოს შენი სტილის შეფასება, შენს მიერ სხვა ადამიანის შეფასებით.

შეიძლება ეს ბევრ ადამიანს არაადეკვატურად მოეჩვენოს, მაგრამ თეორიას ამ კრიტიკაზე პასუხი აქვს: LPC სკალა არის ადამიანის მოტივაციის იერარქიის საზომი. ისინი, ვინც საქმით არიან მოტივირებული, თავიანთ ყველაზე ნაკლებად სასურველ თანამშრომელს ნეგატიურად უყურებენ, რადგან ეს ადამიანი ხელს უშლის საქმის შესრულებას. ასეთებისთვის უპირველესი საჭიროება საქმის გაკეთებაა, ადამიანები კი, მათი მხოლოდ მეორეხარისხოვანი საზრუნავი. მეორე მხრივ, ისინი ვინც ურთიერთობებით არიან მოტივირებულნი, ყველაზე ნაკლებად სასურველ თანამშრომელს უფრო პოზიტიურად უყურებენ, რადგან მათი უმთავრესი საჭიროებაა ადამიანებს კარგად შეეწყონ, საქმის გაკეთება კი მეორეხარისხოვან საჭიროებას წარმოადგენს. მოკლედ რომ ვთქვათ, LPC სკალა განსაზღვრავს რესპონდენტის სტილს იმის შეფასებით, თუ რა თვალით უყურებენ და აფასებენ ისინი იმ ადამიანებს, რომლებმაც შეიძლება მათი მიზნების შესრულება შეაფერხონ.

LPC სკალის შევსება რამდენიმე წუთში შეიძლება, მაგრამ მოცემული ინსტრუქციები ბუნდოვანია. კარგად არ არის განმარტებული როგორ უნდა შეარჩიოს რესპონდენტმა ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომელი. ზოგიერთი რესპონდენტი შესაძლოა დაიბნეს და ერთმანეთში აერიოს ყველაზე ნაკლებად *სასურველი* თანამშრომელი და თანამშრომელი, რომელიც ყველაზე ნაკლებად *მოსწონს.* ამ სკალას პრობლემატურს ხდის საკმაოდ ბუნდოვანი ინსტრუქციები იმის თაობაზე, თუ როგორ აირჩიონ ასეთი თანამშრომელი

მიუხედავად იმისა, რომ Fiedler –მა და მისმა კოლეგებმა უამრავი კვლევა ჩაატარეს, რათა LPC სკალის სანდოობა დაედასტურებინათ (Fiedler & Garcia, 1987), ბევრი მკვლევარისათვის ის კვლავ საეჭვო ინსტრუმენტია, რადგან არ აქვს ე.წ. გარე ვალიდურობა. ამ თეორიას იმის გამოც აკრიტიკებენ, რომ რეალურად მისი პრაქტიკაში გამოყენება საკმაოდ ბევრ სირთულესთან არის დაკავშირებული - საჭიროა ლიდერის სტილისა და სამი კომპლექსური სიტუაციური ცვალებადობის შეფასება (ლიდერის და ჯგუფის წევრების ურთიერთობა, საქმის სტრუქტურა და პოზიციური ძალაუფლება), ამასთანავე, თითოეული კომპონენტის შესაფასებლად განსხვავებული ინსტრუმენტი გამოიყენება. ორგანიზაციებში უამრავი კითხვარების შევსების აუცილებლობა კი, ასევე პრობლემებთანაა დაკავშირებული, რადგან იგი ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირების და კომუნიკაციის რიტმს არღვევს.

და ბოლოს, თეორიას აკრიტიკებენ იმის გამოც, რომ იგი არ ხსნის რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ იმ შემთხვევაში, თუ ლიდერის სტილი ორგანიზაციის კონტექსტს არ შეესაბამება. რადგანაც ეს თეორია პიროვნების მახასიათებლებთანაა კავშირში, დამოკიდებულების თეორია არ ასწავლის ლიდერებს, თუ როგორ შეუსაბამონ და მოარგონ მათი სტილი არსებულ კონტექსტს. სამაგიეროდ, იგი ურჩევს ლიდერებს შეცვალონ სიტუაცია და მოარგონ იგი საკუთარ სტილს. Fiedler-ი და მისი კოლეგები მიიჩნევენ, რომ სიტუაციების უმეტესობის შეცვლა შესაძლებელია ისე, რომ ლიდერის სტილს მოერგოს, მაგრამ თეორიაში ნათლად არ არის განმარტებული, თუ როგორ შეიძლება ამის გაკეთება. რეალურად, სიტუაციების შეცვლა ისე, რომ იგი ლიდერობის სტილს მოვარგოთ, ყოველთვის მარტივი არ არის. მაგალითად, თუ ლიდერის სტილი არ შეესაბამება არასტრუქტურიზებულ სიტუაციას, სადაც მას სუსტი ძალაუფლება აქვს, ლიდერის სტილის შესაბამისად სიტუაციის სტრუქტურიზება და მეტი პოზიციური ძალაუფლების მოპოვება შეიძლება ვერც მოხერხდეს. ამის მსგავსად, როცა კარიერულ იერარქიაში მენეჯერი დაწინაურდება, ეს შეიძლება ნიშნავდეს, რომ ლიდერი გადადის სიტუაციაში, სადაც მისი სტილი უკვე აღარ შეესაბამება არსებულ კონტექსტს. მაგალითად, მმართველი მაღალი LPC ქულებით (ურთიერთობებით მოტივირებული) შეიძლება დააწინაურონ და იგი გადავიდეს ისეთ გარემოში, სადაც საქმე სტრუქტურიზებულია, მაღალი პოზიციური ძალაუფლება და კარგი ურთიერთობებია, რაც მას, დამოკიდებულების თეორიის

მიხედვით, არაეფექტურს გახდის. რა თქმა უნდა, კომპანიისათვის სასურველი არ იქნება ამ სიტუაციის შეცვლა, რადგან ყველა სხვა შემთხვევაში იგი იდეალურ გარემოდ იქნებოდა აღქმული. ზოგადად, სიტუაციის შეცვლას შეიძლება მოჰყვეს დადებითი შედეგები, მაგრამ ეს ცვლილება, ორგანიზაციას მუშაობის კუთხით, პრობლემებს შეუქმნის.

პრაქტიკაში გამოყენება

დამოკიდებულების თეორიას მრავალგვარი გამოყენება აქვს ორგანიზაციებში: მისი გამოყენება შეიძლება უამრავ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, რომელიც სხვადასხვა სიტუაციებში ინდივიდების ლიდერობას ეხება. მაგალითად, იგი შეიძლება გამოიყენონ იმის ასახსნელად თუ რატომ არის ადამიანი არაეფექტური კონკრეტულ პოზიციაზე მაშინ, როცა იგი კეთილსინდისიერია, ერთგული და, ამასთან, შრომისმოყვარე მმართველია. გარდა ამისა, თეორია შეიძლება გამოვიყენოთ იმის გასათვლელადაც, იქნება თუ არა ადამიანი, რომელიც ერთ პოზიციაზე ეფექტური იყო, ასეთივე ეფექტური სხვა თანამდებობაზე და განსხვავებულ კონტექსტში. გარდა ამისა, თეორია მიუთითებს იმაზე, თუ რა ცვლილებები შეიძლება განახორციელოს ხელმძღვანელობამ დაბალი დონის პოზიციებზე იმისათვის, რომ გარანტირებული იყოს არსებული მენეჯერისა და კონკრეტული სამუშაო კონტექსტის შესაბამისობა. ეს, მხოლოდ რამდენიმე მაგალითია იმისა, თუ როგორ შეიძლება თეორიის გამოყენება ორგანიზაციებში.

სიტუაციური მაგალითები

შემდეგ სამ სიტუაციურ მაგალითში (სიტუაცია 6.1, 6.2, და 6.3) მოცემულია შემთხვევები, რომელთა განხილვა და ანალიზი შესაძლებელია დამოკიდებულების თეორიის ჭრილში. სიტუაციების კითხვისას, შეეცადეთ დამოკიდებულების თეორიის გათვალისწინებით დასვათ დიაგნოზი. დაგეხმარებათ 6.1 სქემა, თუკი თითოეულ სიტუაციაში მოცემულ ინფორმაციას გარკვეულ კატეგორიებს სქემის შესაბამისად მიაკუთვნებთ. სიტუაციის გაანალიზებაში თითოეული სიტუაციის ბოლოს მოცემული კითხვები დაგეხმარებათ.

სიტუაცია 6.1
სტუდენტების საბჭო კონტროლს აღარ ექვემდებარება

თამარა პოპოვიჩი სტუდენტთა საბჭოს პრეზიდენტად აირჩიეს ადგილობრივ კოლეჯში, სადაც თავადაც სწავლობს. მას მოსწონს საბჭოს სხვა წევრები და როგორც ჩანს, სხვებსაც მოსწონთ თამარა. ახალ პოზიციაზე მისი პირველი ამოცანაა სტუდენტებისათვის კომპიუტერის მოხმარების გადასახადების პოლიტიკის შემუშავება. კომპიუტერის მოხმარების საფასური წელს პირველად უნდა შეაფასონ, ამიტომ არ არსებობს კონკრეტული მითითებები, თუ რა უნდა აისახოს ახალ გეგმაში. რადგან საბჭოს წევრებს თავად სტუდენტები ირჩევენ, თამარას არ შეუძლია გააკონტროლოს, თუ როგორ იმუშავებენ ისინი და მათი არც დასჯის და არც წახალისების შესაძლებლობა არ აქვს. ლიდერობის საგანში, რომელიც უკვე გაიარა, თამარამ LPC კითხვარი შეავსო და 98 ქულა მიიღო.

კითხვები

1. როგორი სტუდენტთა საბჭოს პრეზიდენტი იქნება თამარა?

2. მის LPC ქულას თუ გავითვალისწინებთ, რა არის თამარას პირველადი საჭიროებები?

3. რა გავლენას მოახდენს ეს საჭიროებები მის შესაძლებლობაზე შეიმუშაოს კომპიუტერების მოხმარების საფასურის პოლიტიკა?

4. როგორ შეუძლია თამარას სიტუაციის შეცვლა ისე, რომ იგი საკუთარ სტილს მოარგოს?

სიტუაცია 6.2
მასწავლებელს ცუდ დღეში აგდებენ

ბილ სმიტი უკვე 15 წელია რაც სკოლის გუნდის მასწავლებელია. ყოველ წელს მას სხვადასხვა კონცერტებისათვის პროგრამის მომზადება და ღონისძიების დაგეგმვა აბარია. წელს მან, უფროსკლასელების გუნდთან ერთად სპეციალური ჯაზის პროგრამის წარდგენა განიზრახა. რაღაც მიზეზით, გუნდისა და ჯაზის ორკესტრის შემსრულებებს არ მოსწონთ ბილი და სულ უსიამოვნო ამბებში ხვევენ მას. ორკესტრი და გუნდი კლასგარეშე აქტივობებია და მოსწავლეები, ამ კლუბში, მოხალისეობრივ საწყისებზე ერთიანდებიან. ადგილობრივ უნივერსიტეტში, მენეჯმენტის საგანში ბილმა LPC სკალაზე 44 ქულა მიიღო.

კითხვები

1. 6.1 სქემის მიხედვით, რომელ კატეგორიას განეკუთვნება ეს სიტუაცია?

2. როგორ ფიქრობთ, წარმატებული იქნება თუ არა ბილი სადღესასწაულო კონცერტის მომზადებაში?

3. როგორ ფიქრობთ, სკოლის ადმინისტრაციამ ბილის თანამდებობაში რაიმე ცვლილებები უნდა შეიტანოს?

სიტუაცია 6.3
რა შეეფერება ლიდერს ყველაზე მეტად?

„უნივერსალური მედიკამენტები" ოჯახური ფარმაცევტული კომპანიაა, რომელიც ისეთ მედიკამენტებს აწარმოებს, როგორიცაა ასპირინი და ვიტამინები. კომპანიის მფლობელები დაინტერესებული არიან კომპანიის მენეჯმენტის შეცვლით. მათ ტრადიციული ავტორიტარული მართვიდან გუნდური მართვის სტილზე გადასვლა სურთ.

მართვის ახალი სტრუქტურის დაგეგმვისა და განხორციელებისათვის, კომპანიის მფლობელებმა ახალი პოზიციის შექმნა გადაწყვიტეს. ამ პოზიციაზე მყოფი ადამიანი პირდაპირ ფირმის მფლობელებთან იქნება პასუხისმგებელი და სრული უფლება ექნება შეაფასოს ყველა მენეჯერის სამუშაო, ვინც პირდაპირაა ჩართული სისტემაში. ახალი პოზიციით დაინტერესება გამოთქვა ორმა ადამიანმა, რომლებიც კომპანიაში მუშაობდნენ.

მართა ლი 15 წელია ამ კომპანიაში მუშაობს. სხვადასხვა გამოკითხვების დროს თანამშრომლებმა იგი სამჯერ აირჩიეს „საუკეთესო მენეჯერად". იგი მეგობრულია, პატიოსანი და უაღრესად კეთილსინდისიერად უდგება მოკლე და გრძელვადიანი ამოცანების განხორციელებას. LPC სკალაზე, რომელიც კადრების დეპარტამენტის თხოვნით შეავსეს, მართამ 52 ქულა მიიღო.

ბილ ვაშინგტონი 5 წლის წინ მოვიდა კომპანიაში, დიპლომი ორგანიზაციული განვითარების სპეციალობით ჰქონდა მიღებული. იგი ტრენინგების დირექტორია. მას, ყველა მასდამი დაქვემდებარებული ადამიანი, ყველაზე მზრუნველ მენეჯერად მოიხსენიებს მათ შორის, ვინც კი ოდესმე ჰყოლიათ. სამსახურში მას „ხალხის" ადამიანს ეძახიან. მის რეპუტაციას მისი LPC ქულაც გამოხატავს – 89.

კითხვები

1. დამოკიდებულების თეორიის მიხედვით, ამ ორი კანდიდატიდან, რომელი უნდა შეარჩიოს კომპანიის მფლობელმა? რატომ?

2. შეუძლია თუ არა კომპანიის მფლობელს ისე განსაზღვროს ახალი პოზიცია, რომ იგი უფრო მეტად მოერგოს ერთ ან მეორე კანდიდატს?

3. მოუტანს თუ არა ფარმაცევტულ კომპანიას სარგებელს დამოკიდებულების თეორია მენეჯერის პოზიციაზე კანდიდატის შერჩევის გადაწყვეტილების მიღების დროს?

ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი

დამოკიდებულების თეორიაში LPC სკალას იყენებენ ადამიანის ლიდერობის სტილის განსასაზღვრად. ინსტრუმენტი თქვენს სტილს ზომავს თქვენ მიერ იმ თანამშრომლის შეფასებით, რომელთანაც სირთულეებს წააწყდით საქმის წარმოებისას. ეს არ არის თანამშრომელი, რომელიც ძალიან არ გიყვართ, ან არ მოგწონთ. უნდა აირჩიოთ ისეთი თანამშრომელი, რომელთანაც მუშაობა ყველაზე ნაკლებად სასურველი იქნებოდა თქვენთვის. ამის შემდეგ, შეფასების ინსტრუმენტის მიხედვით, თქვენი თანამშრომელი 18 ზედსართავი სახელის გამოყენებით უნდა აღწეროთ.

დაბალი LPC ქულები ნიშნავს, რომ ადამიანი საქმითაა მოტივირებული. მისი უპირველესი საჭიროება ამოცანების შესრულებაა, ადამიანებთან კარგი ურთიერთობები კი მეორეხარისხოვანი საჭიროება. სამსახურში ისინი მოტივირებულნი არიან წარმატებას მიაღწიონ თავიანთ საქმეში, მაშინაც კი, თუ ამას ინტერპერსონალური ურთიერთობები ეწირება. ასეთი ადამიანები საკუთარი თავისადმი პატივისცემას მხოლოდ მიზნების მიღწევის შედეგად იმსახურებენ. ისინი შეიძლება ინტერპერსონალური ურთიერთობებითაც დაინტერესდნენ, მაგრამ მხოლოდ მას შემდეგ, რაც საკუთარ მიზნებს მიაღწევენ.

საშუალო LPC ქულები ნიშნავს, რომ ადამიანები სოციალურად დამოუკიდებლები არიან. ისინი ზედმეტად არ იწუხებენ თავს ამოცანების შესრულებით და იმით, თუ როგორ აღიქვამენ მას სხვები. ისინი კონტექსტისაგან უფრო მოწყვეტილები არიან და უფრო დამოუკიდებლად მოქმედებენ, ვიდრე მაღალი ან დაბალი ქულების მქონე მმართველები.

მაღალი LPC ქულები მიუთითებს, რომ ლიდერი ურთიერთობებითაა მოტივირებული. ასეთი ადამიანები სიამოვნებას სამსახურში ხალხთან ურთიერთობით იღებენ. ისინი დადებით თვისებებს ხედავენ იმ ადამიანებშიც კი, ვისთანაც ყველაზე ნაკლებად ისურვებდნენ მუშაობას. რაც შეეხება საქმეს, ისინი ამოცანების შესრულებით მხოლოდ მას შემდეგ ინტერესდებიან, რაც დარწმუნდებიან, რომ ურთიერთობების თვალსაზრისით ყველაფერი წესრიგშია.

ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის საზომი

ინსტრუქცია: გაიხსენეთ ადამიანი, ვისთანაც ყველაზე არაპროდუქტიულად მუშაობთ. ეს შეიძლება იყოს ადამიანი ვისთანაც ახლა მუშაობთ, ან ადრე გიმუშავიათ. ეს არ უნდა იყოს ადამიანი, ვინც არ გიყვართ და არ მოგწონთ, უბრალოდ ისეთი ადამიანი აირჩიეთ, ვისთანაც საქმის კეთება არ გამოგდით. აღწერეთ ეს ადამიანი, ქვემოთ მოცემული დებულებების გასწვრივ შესაბამისი ციფრის შემოხაზვით.

1.	კეთილგანწყობილი	8 7 6 5 4 3 2 1	არაკეთილგანწყობილი
2.	მეგობრული	8 7 6 5 4 3 2 1	არამეგობრული
3.	უარმყოფი	8 7 6 5 4 3 2 1	მიმღები
4.	დაძაბული	8 7 6 5 4 3 2 1	მშვიდი
5.	დისტანციური	8 7 6 5 4 3 2 1	ახლობელი
6.	ცივი	8 7 6 5 4 3 2 1	თბილი
7.	მხარშიამომდგომი	8 7 6 5 4 3 2 1	მტრულად განწყობილი
8.	მოსაწყენი	8 7 6 5 4 3 2 1	საინტერესო
9.	ჩხუბისთავი	8 7 6 5 4 3 2 1	ჰარმონიული
10.	მოღუშული	8 7 6 5 4 3 2 1	მხიარული
11.	გულღია	8 7 6 5 4 3 2 1	ჩაკეტილი
12.	ცილისმწამებელი	8 7 6 5 4 3 2 1	ერთგული
13.	არასანდო	8 7 6 5 4 3 2 1	სანდო
14.	მზრუნველი	8 7 6 5 4 3 2 1	არამზრუნველი
15.	საძაგელი	8 7 6 5 4 3 2 1	სანდომიანი
16.	სასიამოვნო	8 7 6 5 4 3 2 1	არასასიამოვნო
17.	გულწრფელი	8 7 6 5 4 3 2 1	არაგულწრფელი
18.	კეთილი	8 7 6 5 4 3 2 1	ბოროტი

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: “The LPC Questionnaire”, in *Improving Leadership Effectiveness* by Fielder, F.E., & Chemers, M.M. Copyright 1984. გამოყენება ნებადართულია.

ქულების ინტერპრეტაცია

თქვენი საბოლოო LPC ქულა წარმოადგენს იმ რიცხვების ჯამს, რომლებიც შემოხაზეთ თვრამეტივე შემთხვევაში. თუ თქვენი ქულა არის 57 ან მასზე ნაკლები, მაშინ დაბალი LPC ქულა გაქვთ, რაც ნიშნავს, რომ საქმეზე ორიენტირებული ხართ. თუ თქვენი ქულა 58-სა და 63-ს შორისაა, საშუალო LPC ქულა გაქვთ, რაც ნიშნავს, რომ დამოუკიდებელი ხართ. თუ 64 ან მეტი ქულა დააგროვეთ, მაშინ მაღალი LPC ქულა გაქვთ, და უფრო ურთიერთობებით ხართ მოტივირებული.

იმის გამო, რომ LPC პიროვნულობის საზომია, ქულა, რომელსაც იღებთ ითვლება, რომ საკმაოდ სტაბილურია და დროთა განმავლობაში მარტივად არ იცვლება. დაბალი ქულა ისევ დაბალ ქულად რჩება, საშუალო საშუალოდ და მაღალი მაღალ ქულად. როგორც მანამდეც ავღნიშნეთ, კვლევა აჩვენებს, რომ LPC სანდოობა საკმაოდ მაღალია (Fiedler & Garcia, 1987).

შეჯამება

დამოკიდებულების თეორია აქცენტს აკეთებს ლიდერისა და იმ სიტუაციის შესაბამისობაზე, რომელშიც ლიდერი მუშაობს. ეს ლიდერის დაწყვილების თეორიაა, რომლის მთავარ ამოცანას ლიდერის სტილის და სიტუაციის მოთხოვნების დაწყვილება წარმოადგენს.

ლიდერობის სტილის შესაფასებლად იყენებენ პიროვნულობის საზომ სკალას, რომელსაც ყველაზე ნაკლებად სასურველი თამშრომლის (LPC) სკალას უწოდებენ. სკალის მიხედვით გამოყოფენ ადამიანებს, რომლებიც საქმით არიან მოტივირებულნი (მაღალი ქულები), სოციალურად დამოუკიდებლები არიან (საშუალო ქულები) და ურთიერთობებით არიან მოტივირებულნი.

სიტუაციების შესაფასებლად, სამი ცვლადი ფასდება: ლიდერისა და ჯგუფის წევრების ურთიერთობა, საქმის სტრუქტურა და პოზიციური ძალაუფლება. ეს სამი ცვლადი ერთად მიუთითებს ლიდერობის სტილზე, რომელიც ყველაზე ეფექტური იქნება კონკრეტულ სიტუაციაში. ზოგადად, დამოკიდებულების თეორიის მიხედვით, დაბალი LPC ქულები ექსტრემალურ გარემოში ეფექტურობას განაპირობებს, ხოლო მაღალი ქულების მქონე ლიდერები, საშუალოდ, ხელსაყრელ გარემოში არიან ეფექტურები.

დამოკიდებულების თეორიის ძლიერი მხარეებია: მისი მყარი საფუძველი, რომელსაც უამრავი კვლევა განაპირობებს; ეს პირველი თეორიაა, რომელიც სიტუაციების ლიდერზე გავლენის მნიშვნელობას უსვამს ხაზს; იგი ლიდერის ეფექტურობის პროგნოზირებას ახდენს; საშუალებას აძლევს ლიდერებს არ იყვნენ ეფექტურები ყველა სიტუაციაში; სასარგებლო მონაცემებს გვაწვდის ლიდერის მახასიათებლებზე.

თეორიის სისუსტედ ითვლება ის, რომ იგი ადეკვატურად ვერ ხსნის კავშირს სტილსა და სიტუაციებს შორის და ძირითადად LPC სკალას ეყრდნობა, რომელსაც ეჭვქვეშ აყენებენ ვალიდურობის და პრაქტიკულობის თვალსაზრისით. თეორიას მარტივად ვერ იყენებენ თანამედროვე ორგანიზაციებში. და ბოლოს, თეორია ვერ ხსნის, როგორ შეიძლება ორგანიზაციებმა ამ თეორიის შედეგები გამოიყენონ სიტუაციების შესაცვლელად. ამგვარი კრიტიკის მიუხედავად, დამოკიდებულების თეორიამ, ლიდერობის უფრო კარგად გაგების თვალსაზრისით, ბევრი რამ შეგვძინა.

ბიბლიოგრაფია

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. (Vol. 1, pp. 149-190) New York: Academic Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership, theory and research*:Perspectives and directions (pp. 1-28) .New York: Academic Press.

Fiedler, F. E. (1995). Reflections by an accidental theorist. *Leadership Quarterly,* 6 (4), 453-461.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management.* Glenview, IL: Scott, Foresman.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1984). Improving leadership effectiveness: The leader match concept (2nd ed.). New York: Wiley.

Fiedler, F. E., & Garcia J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance.* New York: Wiley.

Peters, I.H., Hartke, D.D., & Pohlman, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin,* 97, 274-285.

Strube, M.J., & Garcua J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: *Psychological Bulletin, 90, 307-321.*

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988) *Management of organizational behavior:Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993) *Management of organizational behavior:Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Reddin, W.J. (1967, April_. The 3-D management Style Theory. *Training and Development Journal, pp.8-17.*

Vecchio, R. P., (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Appllied Psychology*, 72 (3), 444-451.

Vecchio, R. P.,Bullis, R.C.,&Brazil,D.M. (2006) The Utility of situational leadership theory: A replication in a military setting. *Small Group Leadership, 37, 407-424.*

Vroom, V.H.,&yetton, P.W. (1977). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh,PA: University of Pittsburgh press.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations.* (2nd ed.) Englwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G.A. (1998). *Leadership in organizations.* (4th ed.) Englwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

თავი 7

მიზნის მიღწევის გზის თეორია

აღწერა

მიზნის მიღწევის გზის თეორია ეხება ლიდერების მიერ თანამშრომლების მოტივირებას დასახული მიზნების მისაღწევად. თეორია ეყრდნობა კვლევებს იმის თაობაზე, თუ რა იწვევს თანამშრომლების მოტივაციას. ლიდერობის ლიტერატურაში ეს თეორია პირველად 1970-იან წლებში შემდეგი ავტორების ნაშრომებში: Evans (1970), House (1971), House and Dessler (1974) გამოჩნდა. ამ თეორიის მიზანია თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებით მათი მუშაობის ეფექტურობისა და კმაყოფილების დონის გაზრდა.

სიტუაციური მიდგომის საპირისპიროდ, რომლის მიხედვითაც ლიდერმა მისი სტილი თანამშრომლების განვითარების დონეს უნდა შეუსაბამოს (იხილეთ მეხუთე თავი), და დამოკიდებულების თეორიისაგან განსხვავებით, რომელიც აქცენტს ლიდერის სტილისა და სპეციფიური სიტუაციური ცვლადების დაწყვილება/შესაბამისობაზე აკეთებს (იხილეთ მეექვსე თავი), მიზნის მისაღწევი გზის თეორია ყურადღებას ამახვილებს ლიდერის სტილის, თანამშრომელთა მახასიათებლების და სამუშაო გარემოს ურთიერთდამოკიდებულებაზე. ამ მიდგომას საფუძვლად უდევს მოლოდინების თეორია, ანუ ვარაუდი იმის შესახებ, რომ თანამშრომლები უფრო მოტივირებული არიანთუ ისინი ფიქრობენ, რომ მათ შეუძლიათ ამ საქმის გაკეთება, დარწმუნებულნი არიან, რომ მათი ძალისხმევა შედეგს გამოიღებს და მოელიან, რომ მათი შრომა შესაბამისად იქნება დაფასებული.

ლიდერისთვის გამოწვევას წარმოადგენს ისეთი სტილის შერჩევა, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება თანამშრომელთა მოტივაციის საჭიროებებს. შესაბამისი სტილის საპოვნელად საჭიროა ისეთი ქცევის შერჩევა, რომელიც შეავსებსსამუშაო გარემოში არსებულ ხარვეზებს. ლიდერები ცდილობენ ხელი შეუწყონ თანამშრომლების მიერ მიზნების მიღწევას ინფორმაციის მიწოდებით ან წახალისებით სამუშაო გარემოში (Indvik, 1986);

House და Mitchell-ის (1974) თანახმად, ლიდერობა ზრდის მოტივაციას, როდესაც იზრდება იმ საზღაურის ოდენობა და ნაირსახეობა, რომელსაც თანამშრომლები იღებენ საკუთარი საქმიანობისთვის. მოტივაცია ასევე იზრდება, როდესაც ლიდერი მკაფიოდ განსაზღვრავს მიზნის მისაღწევ გზას და წვრთნითა და მიმართულების მიცემით, სირთულეების დაძლევაში დახმარებით, თანამშრომლებს ამ გზის გავლას უადვილებს და სამუშაოს უფრო სასიამოვნოს ხდის (სქემა 7.1)

სქემა 7.1
მიზნის მისაღწევი გზის თეორიის ძირითადი იდეა

მოკლედ რომ ვთქვათ, მიზნის მიღწევის გზის თეორია ხსნის, თუ როგორ შეუძლიათ ლიდერებს თანამშრომელთა დახმარება მიზნების მიღწევაში, კონკრეტული ქცევის გამოვლენით, რომელიც შესაბამისობაშია თანამშრომლების საჭიროებებთან და არსებულ სამუშაო კონტექსტთან.
კონცეპტუალურად, ეს თეორია კომპლექსურია. უფრო კარგად რომ ჩავწვდეთ მის არსს, უმჯობესია იგი მცირე ნაწილებად დავყოთ და ისე განვიხილოთ.
სქემა 7.2 თეორიის სხვადასხვა კომპონენტების ილუსტრირებას ახდენს. იგი მოიცავს ლიდერის ქცევებს, თანამშრომელთა მახასიათებლებს, დავალების მახასიათებლებს და მოტივაციას. თეორიის მიხედვით, ლიდერის ქცევის თითოეულ ტიპსს სხვადასხვაგვარი გავლენა აქვს თანამშრომლების მოტივაციაზე.

ლიდერთა ქცევის ტიპები

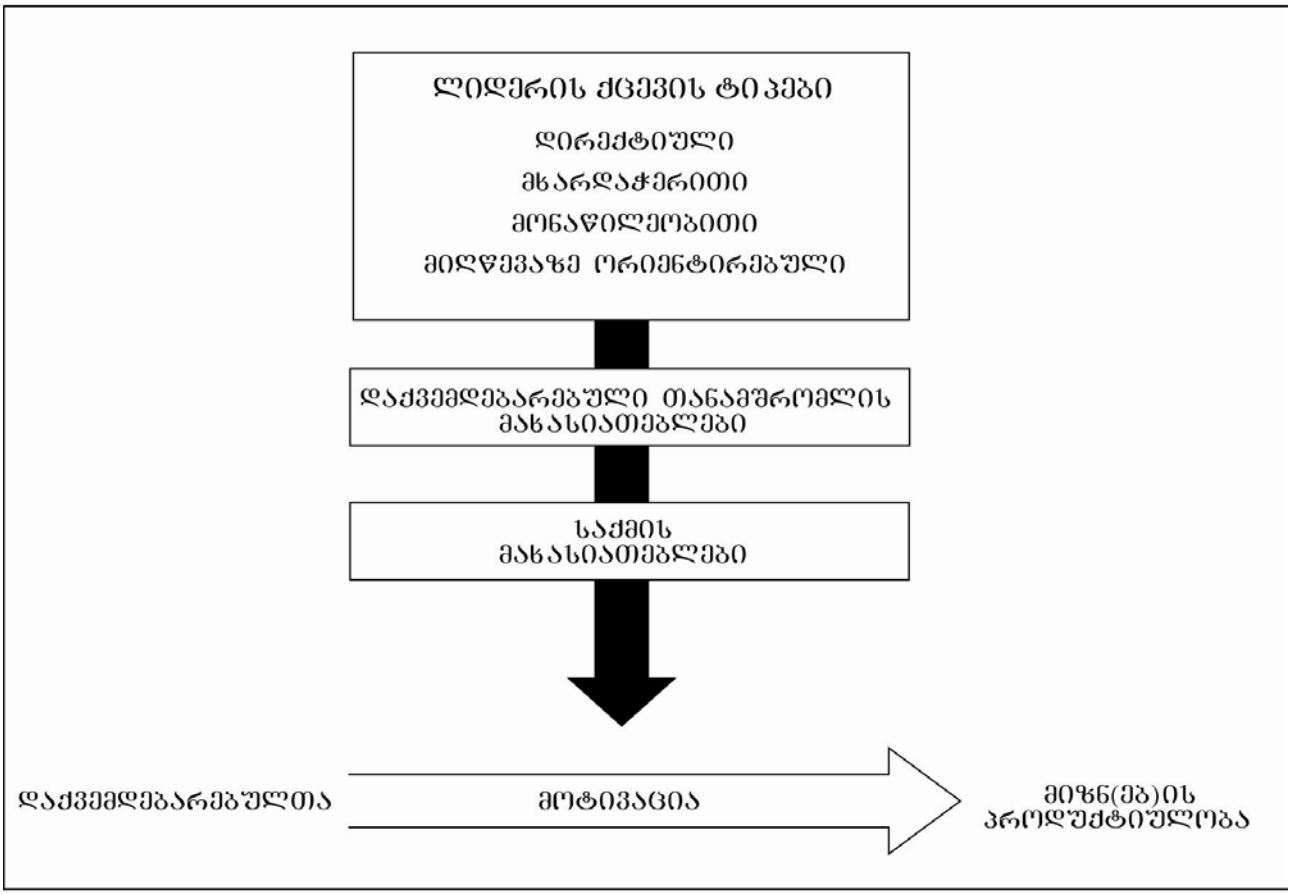
ამ თეორიის ჭრილში ლიდერთა ქცევის სხვადასხვა ტიპი შეიძლება განვიხილოთ, მაგრამ ამ მიდგომით, დღემდე, ლიდერთა ქცევის ოთხი ძირითადი ტიპია გამოკვლეული - *დირექტიული, მხარდაჭერითი, თანამშრომლობითი და მიღწევაზე ორიენტირებული* (House & Mitchell, 1974, p. 83). თეორია ღიაა მასში სხვა ცვლადების დასამატებლად.

დირექტიული ლიდერობა

დირექტიული ლიდერობა ჰგავს „სტრუქტურის ინიცირებას", რომელიც აღწერილია ოჰაიოს სახელმწიფო უნივერსიტეტში განხორციელებულ კვლევებში (Halpin & Winer, 1957) და დირექტიულ ქცევას, რომელიც სიტუაციურ ლიდერობის თავშია განხილული. ეს ქცევა ახასიათებს ლიდერს, რომელიც თანამშრომლებს აძლევს ინსტრუქციებს მათ მიერ შესასრულებელი ამოცანების შესახებ, უკონკრეტებს, რას მოელის მათგან, როგორ უნდა გააკეთონ ეს საქმე და რა დროში უნდა დაასრულონ. დირექტიული ლიდერი მიღწევის ყველასთვის გასაგებ სტანდარტებს აწესებს და ყველას დეტალურად აცნობს წესებს და რეგულაციებს.

სქემა 7.2

თეორიის ძირითადი კომპონენტები



მხარდაჭერითი ლიდერობა

მხარდაჭერითი ლიდერობა მზრუნველობით ქცევას ჰგავს, რომელიც ოჰაიოს კვლევების მეოთხე თავშია აღწერილი. მხარდაჭერითი ლიდერობა გულისხმობს, რომ ლიდერი მეგობრულია და მასთან ახლო კონტაქტი ყველასთვის ხელმისაწვდომია. ლიდერი თანამშრომლების კეთილდღეობაზე და მათი ადამიანური საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე ზრუნავს. ის ყველანაირად ცდილობს, რომ სამსახურში საქმის კეთება თანამშრომლებისათვის სიამოვნების მომგვრელი იყოს. ასეთი ლიდერები დაქვემდებარებულ ადამიანებს თანასწორად აღიქვამენ და პატივს სცემენ მათ სტატუსს.

მონაწილეობითი ლიდერობა

მონაწილეობითი ლიდერობა გულისხმობს თანამშრომლების მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღებაში. ლიდერი თათბირობს დაქვემდებარებულ ადამიანებთან, ისმენს ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებულ იდეებს და მოსაზრებებს და ითვალისწინებს თანამშრომელთა წინადადებებს გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობა

მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერს ახასიათებს თანამშრომლების გამოწვევა, რათა მათ, თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმი აჩვენონ და, რამდენადაც შეუძლიათ, უმაღლეს დონეზე შეასრულონ დაკისრებული მოვალეობა. ასეთი ლიდერი თანამშრომლებისთვის მიღწევის მაღალ სტანდარტებს აწესებს და მუდმივად საქმიანობის გაუმჯობესებას მოელის მათგან. გარდა იმისა, რომ თანამშრომლების მიმართ დიდი მოთხოვნები აქვთ, ასეთ ლიდერებს სწამთ კიდევაც, რომ თანამშრომლებს შეუძლიათ საკმაოდ კომპლექსური მიზნების დასახვა და მათი განხორციელება.

House და Mitchell-ის (1974) მიხედვით, ლიდერებმა შეიძლება გამოავლინონ ერთი ან რამდენიმე ამ ოთხი ლიდერობის სტილიდან, სხვადასხვა თანამშრომლებთან და სხვადასხვა სიტუაციებში. ეს თეორია არ არის თვისებების მიდგომა, რომელიც ლიდერს მხოლოდ ერთი ტიპის ლიდერობით ზღუდავს. ლიდერებმა მათი სტილი უნდა მოარგონ ან სიტუაციას ან დაქვემდებარებული ადამიანების სამოტივაციო საჭიროებებს. მაგალითად, თუ თანამშრომლებს რაღაც მომენტში ესაჭიროებათ თანამონაწილეობითი ლიდერობა, სხვა დროს კი დირექტიული ლიდერობა, ლიდერს საჭიროებისამებრ შეუძლია შეცვალოს მისი სტილი. სხვადასხვა სიტუაციები ლიდერისაგანსხვადასხვა ტიპის ქცევას მოითხოვს. გარდა ამისა, ზოგიერთ შემთხვევაში ლიდერი ერთზე მეტ სტილს იყენებს.

ლიდერების ქცევასთან ერთად, 7.2 სქემაში ილუსტრირებულია თეორიის ორი სხვა ძირითადი კომპონენტი: დაქვემდებარებული ადამიანების მახასიათებლები და საქმის/ამოცანის მახასიათებლები. ორივე მათგანი გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ მოქმედებს ლიდერის ქცევა თანამშრომელთა მოტივაციაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ლიდერობის გავლენა *დამოკიდებულია* როგორც თანამშრომლების, ასევე საქმის მახასიათებლებზე.

თანამშრომელთა მახასიათებლები

ლიდერზე დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა მახასიათებლები განსაზღვრავს, თუ როგორი ინტერპრეტაცია აქვს ლიდერის ქცევას თანამშრომელთა მხრიდან მოცემულ სამუშაო კონტექსტში. მკვლევარები აქცენტს აკეთებენ იმაზე, თუ რამდენად მაღალია ჯგუფისადმი კუთვნილების გრძნობა, *,რამდენად მისაღებია სტრუქტურა და კონტროლი* და როგორია თანამშრომელთა თვითშეფასება. ეს და სხვა მახასიათებლები განსაზღვრავენ, თუ რამდენად კმაყოფილნი დარჩებიან თანამშრომლები ლიდერის ქცევით იმ მომენტში, თუ გრძელვადიან პერსპექტივაში.

მიზნის მიღწევის გზის თეორიის მიხედვით, თანამშრომლებს, რომელთაც მიკუთვნების განსაკუთრებული საჭიროება აქვთ, ურჩევნიათ მხარდაჭერითი ლიდერობა, რადგან მეგობრული ლიდერობა მათთვის კმაყოფილების წყაროა. იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებიც დოგმატური და ავტორიტარულები არიან და გაურკვეველ სიტუაციებში უწევთ მუშაობა, საჭიროა დირექტიული ლიდერობა, რადგან იგი უზრუნველყოფს ფსიქოლოგიურ *სტრუქტურას* და ამოცანის/საქმის მკაფიო განსაზღვრას. დირექტიული ლიდერობა ეხმარება ამ თანამშრომლებს მიზნის მისაღწევი გზის დანახვაში. ავტორიტარული ტიპის თანამშრომელი უფრო კარგად გრძნობს თავს, როდესაც ლიდერს უფრო მეტი სიცხადე შეაქვს სამუშაო გარემოში.

ამ თეორიაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა თანამშრომლების *დამოკიდებულებას კონტროლის მიმართ,* მასში გათვალისწინებულია კვლევები ლოკუს კონტროლთან დაკავშირებით, რომელიც იყოფა ორ, შიდა და გარე განზომილებებად. თანამშრომლებს, რომელთაც *შიდა კონტროლი* ახასიათებთ,

სჯერათ, რომ ისინი თავად განაგებენ იმას, რაც მათ ცხოვრებაში ხდება, მაშინ, როცა თანამშრომლები, რომელთათვის *გარე კონტროლია* დამახასიათებელი, დარწმუნებულები არიან იმაში, რომ მათ ცხოვრებაში მომხდარ ცვლილებებს შანსი, ბედი და სხვა გარე ფაქტორები განაპირობებს. თეორიის მიხედვით, შიდა კონტროლის მქონე თანამშრომლებს მონაწილეობითი ლიდერობა უფრო აკმაყოფილებთ, რადგან ეს საშუალებას აძლევთ თავი საკუთარი საქმის გამგებლად იგრძნონ და გადაწყვეტილებების მიღებაში ძირითადი როლი ითამაშონ. გარე კონტროლის მქონე თანამშრომლებს თეორიის მიხედვით ლიდერობის დირექტიული სტილი უფრო მოსწონთ, რადგან ასეთი სტილი ემთხვევა მათ მოსაზრებებს იმის შესახებ, რომ სიტუაციას გარე ფაქტორები აკონტროლებს.

კიდევ ერთი გზა, რომლითაც ლიდერობა გავლენას ახდენს თანამშრომლების მოტივაციაზე არის ის, თუ როგორ *უყურებენ თანამშრომლები თავიანთ შესაძლებლობებს* ამა თუ იმ ამოცანის შესასრულებლად. როდესაც თანამშრომლების მიერ საკუთარი კომპეტენციების თვითშეფასება იზრდება, დირექტიული ლიდერობის საჭიროება მცირდება. რეალურად, დირექტიული ლიდერობა აღარ არის საჭირო და ალბათ ზედმეტ კონტროლს შეიცავს მაშინ, როცა თანამშრომლები სამუშაოს შესასრულებლად თავს კომპეტენტურად მიიჩნევენ.

საქმის მახასიათებლები

თანამშრომლების მახასიათებლებთან ერთად, საქმის მახასიათებლები მნიშვნელოვანად განსაზღვრავს იმას, თუ რა გავლენას ახდენს ლიდერის ქცევა თანამშრომელთა მოტივაციაზე (იხ. სქემა 7.2). საქმის მახასიათებელი გულისხმობს თანამშრომლისთვის მიცემული *დავალების დიზაინს,* ორგანიზაციის *ფორმალური უფლებამოსილების სისტემას* და თანამშრომელთა *სამუშაო ჯგუფს.* ერთობლიობაში, ეს მახასიათებლები გავლენას ახდენენ თანამშრომლების მოტივაციაზე. როდესაც თანამშრომლებს მკაფიოდ სტუქტურიზებული დავალება აქვთ მიცემული, ჯგუფური ნორმები ყველასათვის ცნობილია და უფლებამოსილები განსაზღვრული მკაფიოდაა გამიჯნული, თანამშრომლები თვითონ პოულობენ გზას მიზნის მისაღწევად, მათ არ სჭირდებათ ლიდერის მითითებები და წვრთნა იმის შესახებ, როგორ მიაღწიონ მიზანს. თანამშრომლები გრძნობენ, რომ მათ შეუძლიათ ამ ამოცანის შესრულება და მათი საქმიანობა ღირებულია. ლიდერობა ასეთი ტიპის სიტუაციებში შეიძლება არააუცილებლად და ზემეტი კონტროლის შემცველად ჩაითვალოს.

თუმცა, ზოგიერთ სიტუაციაში, *საქმის მახასიათებლებმა,* შესაძლოა ლიდერის ჩარევა მოითხოვოს. თუ დავალება არ არის მკაფიო, მას სჭირდება ლიდერის მხრიდან სტრუქტურის მიცემა. გარდა ამისა, თუ ერთი ტიპის დავალება მუდმივად მეორდება, ლიდერის მხარდაჭერა საჭიროა იმ თვალსაზრისით, რომ თანამშრომლებმა მოტივაცია შეინარჩუნონ. ისეთ სამუშაო გარემოში, სადაც *ფორმალური უფლებამოსილების* სისტემა გაუმართავია, ლიდერობა არის საშუალება, რომელიც წესებისა და სამუშაოს მოთხოვნების დაწესების გზით ეხმარება თანამშრომლებს. ისეთ გარემოში, სადაც *ჯგუფური ნორმები* მოისუსტებს, ლიდერი ეხმარება თანამშრომლებს ერთობის შექმნასა და თითოეული მათგანის როლისა და პასუხისმგებლობების გამოკვეთაში.

ეს თეორია განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს თანამშრომლების დახმარებას სირთულეების გადალახვაში. სირთულეებად ნებისმიერი რამ შეიძლება ჩაითვალოს, ყველაფერი ის, რაც აბრკოლებს თანამშრომელს სამუშაო გარემოში. კონკრეტულად, ეს სირთულეები იწვევს გაურკვევლობას, ფრუსტრაციას, ან საფრთხეს უქმნის თანამშრომლებს. ასეთ სიტუაციაში, თეორიის მიხედვით, ლიდერი პასუხისმგებელია ეს დაბრკოლებები მოუხსნას თანამშრომლებს ან

დაეხმაროს მათ დაძლევაში. ასეთ შემთხვევაში გაიზრდება თანამშრომელთა მოლოდინი იმასთან დაკავშირებით, რომ მათ შეუძლიათ დაკისრებული დავალების შესრულება და ასევე ამაღლდება მათი სამსახურებრივი კმაყოფილების დონეც.
1996 წელს, House-მა გამოაქვეყნა მიზნის მიღწევის გზის თეორიის გადამუშავებული ვარიანტი, რომელშიც განვცრობილია მისი ორიგინალური ნაშრომი და კლასიფიცირებულია ლიდერობის რვა ქცევა. ახალი თეორიის არსი იგივეა, რაც ორიგინალური თეორიისა: იმისათვის, რომ ეფექტურები იყვნენ, ლიდერები უნდა დაეხმარონ დაქვემდებარებულ ადამიანებს სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებაში.

როგორ მუშაობს მიზნის მიღწევის გზის თეორია?

მიზნის მიღწევის გზის თეორია გარდა იმისა, რომ თეორიულად კომპლექსურია, პრაგმატულიცაა. თეორიულად, იგი წარმოგვიდგენს გარკვეულ ვარაუდებს იმასთან დაკავშირებით, თუ რა კავშირია ლიდერობის სტილსა და თანამშრომლებისა და სამუშაო გარემოს მახასიათებლებს შორის და როგორ ახდენს ეს გავლენას თანამშრომლების მოტივაციაზე. პრაქტიკულად, თეორია მიუთითებს ლიდერებს, თუ როგორ შეუძლიათ დაეხმარონ თანამშრომლებს მოვალეობების შესრულებაში. ცხრილში 7.1 ილუსტრირებულია კავშირი ლიდერის ქცევასა და თანამშრომლებისა და სამუშაო გარემოს მახასიათებლებს შორის.
თეორიულად, მიზნის მისაღწევი გზის მიდგომა გვირჩევს, რომ ლიდერებმა უნდა აირჩიონ ლიდერობის ის სტილი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება თანამშრომელთა საჭიროებებს და იმ სამუშაოს რასაც აკეთებენ.

ცხრილი 7.1 როგორ მუშაობს მიზნის მიღწევის გზის თეორია

ლიდერის ქცევა	თანამშრომელთა მახასიათებლები	დავალების მახასიათებლები
დირექტიული *მიმართულების მიცემა და ფსიქოლოგიური სტრუქტურა*	დოგმატური ავტორიტარული	გაურკვეველი ბუნდოვანი წესები კომპლექსური
მხარდაჭერითი *მზრუნველობა*	უკმაყოფილო მიკუთვნების საჭიროება ადამიანური მზრუნველობის საჭიროება	განმეორებადი უინტერესო მოსაწყენი
მონაწილეობითი *ჩართულობა*	ავტონომიური კონტროლის საჭიროება სიცხადის საჭიროება	გაურკვეველი გაუგებარი არასტრუქტურიზებული
მიღწევაზე ორიენტირებული *სტიმულირება*	მაღალი მოლოდინები წარმატების საჭიროება	გაურკვეველი მასტიმულირებელი კომპლექსური

თეორია მიგვითითებს, რომ ლიდერობის დირექტიული სტილი საუკეთესოა ისეთ სიტუაციებში, როცა დოგმატური და ავტორიტარული თანამშრომლები გვყავს, როცა დავალება კომპლექსურია, არ არის ნათლად ჩამოყალიბებული და

ორგანიზაციული წესებიც ბუნდოვანია. ასეთ სიტუაციაში, დირექტიული ლიდერობა თანამშრომლებს მიმართულებას აძლევს და უზრუნველყოფს ფსიქოლოგიურ სტრუქტურას (House & Mitchell, 1974, p. 90).
როცა დავალებები სტრუქტურიზებულია, ეს დაუკმაყოფილებლობის და ფრუსტრირების წყაროს წარმოადგენს, მიზნის მიღწევის თეორიის მიხედვით, ლიდერებმა უნდა გამოიყენონ მხარდაჭერითი სტილი. მხარდაჭერითი სტილი თანამშრომლებს მაშინ სჭირდებათ, როდესაც აკეთებენ ისეთ საქმეს, რომელიც მუდმივად მეორდება და უინტერესოა. მხარდაჭერითი სტილი თანამშრომლებს მოსაწყენი და მექანიკური სამუშაოს შესრულებას შეაძლებინებს.
მონაწილეობითი ლიდერობა საუკეთესოა მაშინ, როცა დავალება გაურკვეველია. მონაწილეობა უფრო ნათელს ხდის იმას, თუ როგორ მივყავართ კონკრეტულ გზას კონკრეტული მიზნისაკენ და რომელ გზას, რომელი მიზნისაკენ მივყავართ (House & Mitchell, 1974). გარდა ამისა, მონაწილეობით ლიდერობას დადებითი გავლენა აქვს, როცა თანამშრომლები ავტონომიურები არიან და კონტროლის საჭიროებას განიცდიან, რადგან, ამ ტიპის თანამშრომელებს მოსწონთ, რომ ჩართულნი იყონ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და მონაწილეობა მიიღონ საქმის სტრუქტურიზებაში.
მიზნის მიღწევის გზის თეორიის მიხედვით, მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობა ყველაზე ეფექტურია ისეთ გარემოში, რომელშიც თანამშრომლებს გაურკვეველი დავალებების შესრულება უხდებათ. ასეთ გარემოში, ლიდერები, რომლებიც მაღალ სტანდარტებს უწესებენ თანამშრომლებს და კომპლექსურ დავალებებს აძლევენ, ზრდიან თანამშრომელთა რწმენას, რომ მათ შეუძლიათ დაკისრებული დავალების შესრულება. რეალურად, მიღწევებზე ორიენტირებული ლიდერობა თანამშრომლებს უნერგავს იმის რწმენას, რომ მათი ძალისხმევა ეფექტურ შედეგს გამოიღებს. თუმცა, ისეთ გარემოში, სადაც დავალება უფრო სტრუქტურიზებული და ნაკლებად ბუნდოვანია, მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობა გავლენას არ ახდენს თანამშრომლების მოლოდინებზე მათ სამუშაო ძალისხმევასთან დაკავშირებით.
პრაგმატული თვალსაზრისით, მიზნის მიღწევის გზის თეორია საკმაოდ მარტივია. ეფექტურმა ლიდერმა უნდა იზრუნოს თანამშრომლების საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე. ლიდერი თანამშრომლებს უნდა დაეხმაროს მათი მიზნების განსაზღვრაში და იმ გზის აღმოჩენაში, რომლებსაც თანამშრომლები უნდა დაადგნენ მიზნის მისაღწევად. როდესაც დაბრკოლებები წარმოიქმნება, ლიდერები უნდა დაეხმარონ თანამშრომლებს მათ დაძლევაში ან თავად უნდა გადაუჭრან ეს პრობლემები. ლიდერის ამოცანაა დაეხმაროს თანამშრომლებს მიზნების მიღწევაში მიმართულების მიცემით, წვრთნითა და წინამძღოლობით.

ძლიერი მხარეები

მიზნის მიღწევის გზის თეორიას რამდენიმე დადებითი მხარე აქვს. პირველი – იგი სასარგებლო თეორიულ ჩარჩოს გვთავაზობს იმის გასააზრებლად, თუ როგორ მოქმედებს ლიდერის სხვადასხვა ქცევა თანამშრომელთა სამსახურებრივ კმაყოფილებაზე და მათ საქმიანობაზე. ეს ერთ-ერთი პირველი თეორიაა, რომელშიც გამოიყო ლიდერის 4 კონცეპტუალურად განსხვავებული სტილი(მაგ. დირექტიული, მხარდაჭერითი, მონაწილეობითი და მიღწევაზე ორიენტირებული). წინა კვლევებში მხოლოდ ამოცანაზე და ურთიერთობებზე ორიენტირებული ლიდერობა გამოიყოფოდა (Jermier, 1996), მიზნის მიღწევის გზის მიდგომა, ასევე, სიტუაციაზე დამოკიდებული ერთ-ერთი პირველი თეორიაა, რომელიც ხსნის, თუ რა ეფექტი აქვს საქმისა და თანამშრომლების მახასიათებლებს ლიდერის

გავლენაზე თანამშრომლების მუშაობის შედეგებზე. ეს თეორია ასწავლის ლიდერებს, როგორ უნდა შეარჩიონ ლიდერობის შესაბამისი სტილი იმის მიხედვით, თუ რა ტიპის თანამშრომელს სთხოვენ ამოცანის შესრულებას და როგორია თავად ეს ამოცანა.
მეორე დადებითი მხარე ის გახლავთ, რომ ამ მიდგომაში არის მოლოდინების თეორიის მოტივაციის პრინციპების ინტეგრირების მცდელობა. ეს უნიკალურს ხდის მიზნის მიღწევის გზის თეორიას, რადგან სხვა თეორია არ იყენებს მოტივაციის ფაქტორს ამ თვალსაზრისით. თეორია გვაიძულებს, მუდმივად დავუსვათ საკუთარ თავს შემდეგი სახის კითხვები: როგორ ავამაღლო თანამშრომლებში იმის რწმენა, რომ შეუძლიათ დაკისრებული ამოცანის შესრულება? როგორ ვაგრძნობინო, რომ თუ ისინი კარგად შეასრულებენ დავალებას, ამისთვის გარკვეულ ჯილდოს მიიღებენ? რა შეიძლება გავაკეთო იმისთვის, რომ გავაუმჯობესო ის საზღაური, რასაც თანამშრომლები იღებენ სამუშაოს შესრულების სანაცვლოდ? თეორიის მიხედვით, ლიდერი მუდამ უნდა უსვამდეს საკუთარ თავს კითხვებს, რომლებიც თანამშრომელთა მოტივაციას ეხება.
მესამე დადებითი მხარე, და ალბათ მიდგომის ყველაზე დიდი სიძლიერე ის არის, რომ თეორია გვთავაზობს მოდელს, რომელიც ძალზე პრაქტიკულია. თეორიის მოდელი (სქემა 7.1) გვიჩვენებს, თუ როგორ შეუძლიათ ლიდერებს დაეხმარონ თავიანთ თანამშრომლებს. იგი მიუთითებს ლიდერებს, რომ თანამშრომლებს მიზნის მისაღწევი გზის გაკვლევაში უნდა დაეხმარონ და გზად არსებული სირთულეები გადაალახინონ. მარტივად რომ ვთქვათ, თეორია ახსენებს ლიდერებს, რომ ლიდერობის მთავარი მიზანია დაქვემდებარებული ადამიანების წვრთნა და მიმარულების მიცემა, მიზნის მისაღწევ გზაზე.

კრიტიკა

მიუხედავად თეორიის ძლიერი მხარეებისა, მას რამდენიმე სუსტი მხარეც აქვს: პირველი ისაა, რომ თეორია იმდენად კომპლექსურია და ლიდერობის იმდენ სხვადასხვა ასპექტს მოიცავს, რომ მისი ინტერპრეტაცია არც ისე მარტივია. მაგალითად, თეორია აკეთებს პროგნოზს იმასთან დაკავშირებით, თუ ლიდერობის ოთხი სტილიდან რომელი შეესაბამება სხვადასხვა ტიპის ამოცანებს სხვადასხვა შესაძლებლობების მქონე თანამშრომლებს და სხვადასხვა ფორმალური უფლებამოსილების მქონე ორგანიზაციებს. საკმაოდ რთულია ყველა ეს ფაქტორი გაითვალისწინო და ისე აირჩიო ლიდერობის სტილი. რადგან თეორია ასეთ ფართო არეალს მოიცავს და უამრავი განსხვავებული და ერთმანეთზე დამოკიდებული ვარაუდებისაგან შედგება, რთულია, კონკრეტულ ორგანიზაციაში ლიდერობის პროცესის გასაუმჯობესებლად, თეორიის მთელი სისრულით გამოყენება.
თეორიის მეორე სისუსტე ისაა, რომ მისი ვალიდურობა არ არის დადასტურებული ემპირიული კვლევებით (House & Mitchell, 1974; Indvik, 1986; Schriesheim, Castro, Zhou, & DeChurch, 2006; Schriesheim & Kerr, 1977; Schriesheim & Schriesheim, 1980; Stinson & Johnson, 1975; Wofford & Liska, 1993). მაგალითად, ზოგიერთი კვლევა ადასტურებს თეორიის პროგნოზს, რომ ლიდერის დირექტიულობა დადებით კავშირშია თანამშრომელთა კმაყოფილებასთან როდესაც ამოცანები ბუნდოვანია, მაგრამ სხვა კვლევები ამას არ ადასტურებს. გარდა ამისა, თეორიის ყველა ასპექტს თანაბარი ყურადღება არ ეთმობა. ბევრი კვლევა ჩატარდა დირექტიულ და მხარდაჭერით ლიდერობაზე, მაგრამ მხოლოდ რამდენიმე კვლევაა ჩატარებული მონაწილეობით და მიღწევაზე ორიენტირებულ ლიდერობაზე. თეორიის პრინციპები ბოლომდე დაუმტკიცებელია, რადგან დღემდე ჩატარებული კვლევის შედეგები არ

გვთავაზობს თეორიაში გამოთქმული ძირითადი ვარაუდების სრულ და თანმიმდევრულ სურათს (Evans, 1996; Jermier, 1996; Schriesheim & Neider, 1996).
თეორიას იმის გამოც აკრიტიკებენ, რომ ადეკვატურად ვერ ხსნის ურთიერთკავშირს ლიდერობის ქცევასა და თანამშრომლის მოტივაციას შორის. თეორია უნიკალურია, რადგან მასში ინტეგრირებულია მოსალოდნელობის თეორიის პრინციპები, თუმცა ღრმად ვერ მიდის და კარგად ვერ ხსნის, თუ როგორ უკავშირდება ეს პრინციპები ლიდერობას. მოსალოდნელობის თეორიის პრინციპების მიხედვით, თანამშრომლები მოტივირებული იქნებიან, თუ ისინი თავს კომპეტენტურად იგრძნობენ და ეცოდინებათ, რომ მათი ძალისხმევა შედეგებს გამოიღებს, მაგრამ მიზნის მისაღწევი გზის თეორია არ აკონკრეტებს, როგორ უნდა გამოიყენოს ლიდერმა სხვადასხვა სტილი, რათა პირდაპირ დაეხმაროს თანამშრომლებს კომპეტენტურად იგრძნონ თავი და დარწმუნდნენ თავიანთ წარმატებაში. მაგალითად, ეს თეორია არ ხსნის, როგორ ზრდის დირექტიული ლიდერობა თანამშრომელთა მოტივაციას ბუნდოვანი დავალებების შემთხვევაში. ასევე ვერ ხსნის, როგორ ეხმარება მხარდაჭერითი ლიდერობა თანამშრომლებს მოტივაციის გაზრდაში, როცა მათ მოსაწყენი საქმე აქვთ გასაკეთებელი. შედეგი ის არის, რომ პრაქტიკოსი ბოლომდე ვერ იგებს რა გავლენას მოახდენს მისი ლიდერობის სტილი თანამშრომელთა განწყობაზე მათ საქმესთან მიმართებაში.
და ბოლოს, თეორიას აკრიტიკებენ მისი პრაქტიკული შედეგის გამო. ამ მიდგომის მიხედვით ლიდერთათვის მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლები გაწვრთნან, მიმართულება მისცენ, დაეხმარონ მიზნების განსაზღვრაში და იმ სითულეების დაძლევაში, რომლებიც მიზნის მიღწევაში ხელს უშლით. რეალურად, ეს მიდგომა ერთ რამეზე მიუთითებს – ლიდერი გავლენას ახდენს დაქვემდებარებულ პირზე. ამ ტიპის „დახმარების" პოტენციური ნაკლი ის არის, რომ თანამშრომლები საქმის კეთებისას, შეიძლება ლიდერზე დამოკიდებულები გახდნენ. ეს თეორია უზარმაზარ პასუხისმგებლობას აკისრებს ლიდერს და გაცილებით ნაკლებს – თანამშრომლებს. დროთა განმავლობაში ასეთი ტიპის ლიდერობამ შეიძლება უარყოფითი შედეგი გამოიღოს, რადგან იგი დამოკიდებულების გაჩენას უწყობს ხელს და არ აღიარებს თანამშრომელთა შესაძლებლობებს.

გამოყენება

მიზნის მისაღწევი გზის თეორია საფუძვლად არ დადებია მრავალრიცხოვან სატრენინგო პროგრამებს მენეჯმენტში. ბევრ სემინარს ვერ იპოვით ასეთი სათაურით „გააუმჯობესეთ თქვენი მიზნის მისაღწევი გზის ლიდერობა", ან „შეაფასეთ თქვენი მიზნის მისაზღწევი გზის ლიდერობის უნარები". მიუხედავად ამისა, ეს თეორია გვთავაზობს გარკვეულ ხედვას, რისი გამოყენებაც შესაძლებელია ლიდერობის გასაუმჯობესებლად.
თეორია გვთავაზობს ზოგად რეკომენდაციებს იმაზე, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ ლიდერები სხვა და სხვა სიტუაციებში, რათა ეფექტურები იყვნენ თანამშრომლებისა და დავალებების მახასიათებლების გათვალისწინებით. მიდგომა გვირჩევს, როდის უნდა ვიყოთ დირექტიული, ან ორიენტირებული მხარდაჭერაზე, მონაწილეობაზე და მიღწევებზე. მაგალითად, თეორიის მიხედვით ლიდერი დირექტიული უნდა იყოს მაშინ, როცა დავალება კომპლექსურია და მხარდაჭერითი სტილი უნდა გამოიყენოს, როცა დავალება მოსაწყენია. ასევე, ლიდერებმა მონაწილეობით სტილს უნდა მიმართონ, როდესაც თანამშრომლებს კონტროლის მოთხოვნილება აქვთ, ხოლო მიღწევებზე მაშინ უნდა იყვნენ ორიენტირებულნი, როდესაც თანამშრომლებს წარმატების მოთხოვნილება აქვთ. ეს თეორია ლიდერებისთვის გარკვეული გზამკვლევია და გვთავაზობს გზებს თანამშრომელთა კმაყოფილების გაზრდისა და სამსახურებრივი საქმიანობის წარმატებისათვის.

თეორია შესაძლოა გამოყენებული იქნას ყველა ტიპის ლიდერის მიერ, მართვის ნებისმიერ საფეხურზე და ნებისმიერი ტიპის დავალებების შემთხვევაში. ამ თეორიის გამოსაყენებლად, ლიდერმა დაკვირვებით უნდა შეაფასოს თანამშრომლები და მათი ამოცანები, შემდეგ კი შეარჩიოს შესაბამისი ლიდერობის სტილი, რომელიც მათ მახასიათებლებს მოერგება. თუ თანამშრომლები არაკომპეტენტურად გრძნობენ თავს დავალების შესრულებისას, ლიდერმა უნდა აირჩიოს ისეთი სტილი, რომელიც თანამშრომელთა თავდაჯერებულობას გაზრდის. მაგალითად, უნივერსიტეტში, სადაც ფაკულტეტის ახალგაზრდა წევრი ნერვიულობს მის მიერ ჩატარებულ გაკვეთილებთან და კვლევასთან დაკავშირებით, დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა მის მიმართ მხარდაჭერითი ლიდერობა უნდა გამოავლინოს. მხარში ამოდგომითა და მზრუნველობით, იგი ფაკულტეტის ახალბედა წევრს საკუთარი შესაძლებლობების რწმენას შემატებს (Bess & Goldman, 2001). თუ თანამშრომლები არ არიან დარწმუნებული იმაში, რომ მათი ძალისხმევა წარმატებული იქნება, ლიდერმა უნდა დაარწმუნოს ისინი, რომ მათი შრომა შედეგს გამოიღებს. როგორც აქამდეც ავღნიშნეთ, ეს თეორია სასარგებლოა, რადგან ლიდერებს ახსენებს, რომ მათი უმთავრესი მიზანია დაეხმარონ თანამშრომლებს მიზნების განსაზღვრაში და შემდეგ, ყველაზე ეფექტური გზით ამ მიზნების მიღწევაში.

სიტუაციური მაგალითები

შემდეგი სიტუაციური მაგალითები აღწერენ სხვადასხვა შემთხვევებს, სადაც ლიდერი ცდილობს მიზნის მიღწევის გზის თეორიის გამოყენებას. ორი სიტუაცია, 7.1 და 7.2 ტრადიციული ბიზნეს კონტექსტიდანაა. მესამე სიტუაცია -7.3 არაფორმალურ სოციალურ ორგანიზაციაშია მოცემული. სიტუაციური მაგალითების კითხვისას, ეცადეთ გამოიყენოთ ამ თავში მოცემული თეორიის პრინციპები და განსაზღვროთ, რამდენად კარგად ან ცუდად გააკეთეს ლიდერებმა თავიანთი საქმე ამ თეორიის გამოყენებით.

სიტუაცია 7.1
სამი ცვლა, სამი ზედამხედველი

„ბრაკო“ პატარა კომპანიაა, რომელიც მანქანის ნაწილებს აწარმოებს. კომპანია რამდენიმე პატენტს ფლობს მუხრუჭების ნაწილებზე, რომელიც ყველა ადგილობრივ და უცხოურ ავტომანქანას ერგება. ყოველ წელს, კომპანია 3 მილიონ ასეთ ნაწილს აწარმოებს და მთელ მსოფლიოში ავტომანქანებზე სპეციალიზებულ ქარხნებს უგზავნის. ამ ნაწილების საწარმოებლად „ბრაკო“ 3 ცვლას ამუშავებს დაახლოებით 40 თანამშრომლით თითოეულ ცვლაში.

სამივე ცვლის ზედამხედველები (არტი, ბობი და ქეროლი) გამოცდილი თანამშრომლები არიან და 20 წელზე მეტია კომპანიაში მუშაობენ. ზედამხედველები თავიანთი სამსახურით კმაყოფილები არიან და არცერთხელ არ დაუჩივლიათ, რომ თანამშრომლების ზედამხედველობა რაიმე განსაკუთრებულ პრობლემებს უქმნით.

არტი პირველი ცვლის ზედამხედველია. თანამშრომლები მას ახასიათებენ, როგორც ძალიან პრაქტიკულ ლიდერს. იგი თავადაა ჩართული საწარმოს საქმიანობის ყოველდღიურ დეტალებში. თანამშრომლები ხუმრობენ, რომ მან მილიგრამებში იცის რამდენი ნედლეული აქვს კომპანიას ნებისმიერ მომენტში. არტს ხშირად დაინახავთ ქარხანაში საქმიანად მოსეირნეს, რათა თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულების პროცედურები შეახენოს. არტს ყოველთვის, ყველა თანამშრომლისთვის აქვს რაღაც რჩევა და დირექტივა.

პირველი ცვლის თანამშრომლებს ფაქტიურად ნეგატიური კომენტარები არ აქვთ არტის ლიდერობასთან დაკავშირებით. თუმცა, ისინი ნეგატიურად არიან განწყობილნი თავიანთი სამუშაოს სხვა ბევრი ასპექტის მიმართ. მათი სამუშაო რუტინულია, ისინი ყოველდღე ერთსა და იმავე საქმეს აკეთებენ და, შესაბამისად, მათი დღე ძალიან მონოტონურია. პროდუქციის წარმოების ან მისი დაფასოების წესები დეტალურადაა გაწერილი და თანამშრომლებისგან არ მოითხოვს არანაირი დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებას. თანამშრომლები უბრალოდ უნდა გამოცხადნენ სამუშაოზე და ამ წესების მიხედვით გააკეთონ საქმე. შესვენებაზე ხშირად გაიგონებთ წუწუნს იმის შესახებ, თუ როგორი მოსაწყენი სამუშაო აქვთ. ისინი არტს არ აკრიტიკებენ, მაგრამ ფიქრობენ, რომ მას არ ესმის თანამშრომლების მდგომარეობა.

ბობი მეორე ცვლის ზედამხედველია. მას ძალიან უყვარს თავისი საქმე და უნდა რომ შუადღის ცვლის ყველა თანამშრომელსაც მასსავით უყვარდეს იგი. ბობი ურთიერთობებზე ორიენტირებული ზედამხედველია და მას ძალიან უბრალო და მზრუნველ ადამიანად თვლიან. დღე არ გავა, რომ ბობმა ვინმეს დაბადების დღე ან ვინმეს განსაკუთრებულ დამსახურება არ აღნიშნოს. ბობი ცდილობს, რომ ერთიანობის განწყობა შექმნას თანამშრომლებში. მან დაასპონსორებინა ბეისბოლის გუნდი, თანამშრომლები ლანჩზე დაპატიჟა და სახლშიც არაერთხელ გაუმართავს მიღება.

ბობის ასეთი პიროვნული თვისებების მიუხედავად, შუადღის ცვლაში ყველაზე მეტი ადამიანი აცდენს სამუშაოს და სამსახურსაც მეტი ტოვებს. შუადღის ცვლა პასუხისმგებელია მანქანებისა და აღჭურვილობის გამოცვლაზე. როდესაც თანამშრომლები ერთი ტიპის ნაწილს დაამზადებენ, მეორე ტიპის ნაწილის დასამზადებლად მათ მოწყობილობები უნდა შეცვალონ. გარდა ამისა, მეორე ცვლის თანამშრომლები პასუხს აგებენ კომპლექსურ კომპიუტერულ პროგრამებზე, რომლებიც ტექნიკის მონიტორინგს აწარმოებს. მეორე ცვლის თანამშრომლები „ბრაკოს“ სხვა თანამშრომლებისგან ბევრ საყვედურს იღებენ, როცა კარგად არ მუშაობენ.

მეორე ცვლის თანამშრომლები ზეწოლის ქვეშ არიან, რადგან ხშირად არ არის მარტივი იმის გარკვევა, თუ როგორ უნდა გააკეთონ თავიანთი საქმე. თითოეული ნაწილის ასაწყობად სხვადასხვანაირად უნდა მომზადდეს ტექნიკური მოწყობილობა. მართალია კომპიუტერული მოწყობილობა ძალიან ეხმარებათ, როდესაც ზუსტ მითითებას მისცემენ თუ რა უნდა გაკეთდეს, მაგრამ ძალიან პრობლემურია, როცა მითითება ზუსტი არ არის, რაც თავის მხრივ სირთულეებთანაა დაკავშირებული. თანამშრომლებს არაერთხელ დაუჩივლიათ ბობთანაც და ხელმძღვანელობასთანაც მათი სამუშაოს სირთულის შესახებ.

ქეროლი მესამე ცვლას ზედამხედველობს. მისი სტილი „ბრაკოში“ ყველასაგან განსხვავდება. კაროლს მუდმივად აქვს შეხვედრები, რომელთაც პრობლემების მოსაგვარებელ სესიებს უწოდებს. ამ შეხვედრებზე მათ წინაშე არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება ხდება. თუკი რაიმე პრობლემა წარმოიქმნება, ქეროლმა მაშინვე უნდა გაიგოს, რადგან პრობლემის გადაჭრის გზა სწრაფად გამონახონ. თუ თანამშრომლები რაიმეს ვერ აკეთებენ, იგი მათ აჩვენებს როგორ უნდა გადაჭრან ეს საკითხი. ვისაც თავის კომპეტენციაში ეჭვი შეაქვს, ქეროლი ცდილობს მათ თავდაჯერებულობა შეჰმატოს. ქეროლი ყველა თანამშრომელთან ატარებს გარკვეულ დროს და ეხმარება მათ პირად მიზნებზე ფოკუსირებაში. გარდა ამისა, იგი არ ივიწყებს კომპანიის მიზნებს და არც შესაძლო ჯილდოებს, როცა თანამშრომლები კარგად მუშაობენ.

მესამე ცვლის თანამშრომლებს უყვართ ქეროლთან მუშაობა. ისინი ფიქრობენ, რომ ქეროლს კარგად გამოსდის მათი დახმარება. მას განსაკუთრებული ნიჭი აქვს, ყველაფერი თავის ადგილას დაალაგოს. როცა პრობლემებია, იგი მათ აგვარებს, როცა თანამშრომლები უხასიათოდ არიან, ხასიათზე მოჰყავს. ქეროლი ერთმა თანამშრომელმა აღწერა, როგორც მშობლის, მწვრთნელის და წარმოების

ექსპერტის საუკეთესო ნაზავი. ხელმძღვანელობა ქეროლის მუშაობით კმაყოფილია, თუმცა პრობლემები მაშინ ჩნდება, როცა როტაციის პრინციპით, ქეროლის ცვლის თანამშრომლები სხვა ცვლაში გადაჰყავთ.

კითხვები

1. მიზნის მისაღწევი გზის თეორიის პრინციპების გათვალისწინებით, აღწერეთ რატომ არიან ბობი და არტი ნაკლებად ეფექტური ქეროლთან შედარებით?

2. როგორ მოქმედებს თითოეული ზედამხედველის ლიდერობა მათი თანამშრომლების მოტივაციაზე?

3. „ბრაკოს“ ლიდერობის კონსულტანტი რომ იყოთ, რა რჩევებს და რეკომენდაციებს მისცემდით არტს, ბობს და ქეროლს?

სიტუაცია 7.2
ზოგს დირექტივა, ზოგსაც მხარდაჭერა

დენიელ შივიცი პატარა ბიზნესის მენეჯერია, სახელად „ქსეროასლების ცენტრი.” იგი უნივერსიტეტის ახლოს მდებარეობს და 18 თანამშრომლისგან შედგება. უმეტესობა სტუდენტია და ნახევარ განაკვეთზე მუშაობს. მაღაზია უნივერსიტეტის სტუდენტებისთვის სავალდებულო საგნის მასალების ასლებს იღებს და კინძავს, თუმცა სტანდარტული ასლების გადაღების სერვისიც აქვს. მას 3 დიდი ქსეროასლის მანქანა და რამდენიმე სამუშაო კომპიუტერი აქვს.
მაღაზიის ახლოს კიდევ 2 მსგავსი ცენტრი მუშაობს, რომელთაც ფილიალები მთელი ქვეყნის მასშტაბით აქვთ. მიუხედავად ამისა „ქსეროასლების ცენტრი” უფრო კარგად მუშაობს, ვიდრე დანარჩენი 2 მაღაზია. მისი წარმატების საიდუმლო დენიელის ლიდერობაშია.
დენიელი ნამდვილად გამოირჩევა ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომლებთან ურთიერთობის სტილით. სტუდენტებმა თავიანთი სამუშაო ისე უნდა დაგეგმონ, რომ მათ ლექციებს არ დაემთხვეს. დენიელი მათ ხელს უწყობს – საათობრივად ისე ანაწილებს სამუშაოს, რომ სტუდენტებისთვის კომფორტულ დროს დაამთხვიოს. იგი ათასნაირად ცვლის სამუშაო განრიგს იმისთვის, რომ ყველა თანამშრომლის საჭიროება დააკმაყოფილოს. სტუდენტები ამბობენ, რომ თავს ისე გრძნობენ, როგორც სახლში და ამ განწყობას დენიელი ქმნის.
ქსეროასლების ცენტრში ძირითადად ორი ტიპის საქმე კეთდება: ქსეროასლების გადაღება და დაკაბადონება. დანიელის ლიდერობა ორივე სფეროში ეფექტურია. ქსეროასლების გადაღება მარტივი პროცედურაა, მიიღებ კლიენტის ორიგინალს და ასლებს გააკეთებ. რადგან ეს საქმე მოსაწყენია, დენიელი ყველაფერს აკეთებს იმისათვის, რომ იგი ასატანი გახადოს. ის თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს ისე ჩაიცვან, როგორც სურთ, იმ მუსიკას მოუსმინონ, რომელიც სიამოვნებთ და ხანდახან უფლებასაც აძლევს თავნება ბავშვებივით მოიქცნენ. დენიელი ყოველდღე არაფორმალურად ესაუბრება თითოეულ თანამშრომელს, ასევე არ უშლის მათ მუშაობისას ერთმანეთთან საუბარს. დანიელს აქვს იმის უნარი, რომ ყველა თანამშრომელს თავი მნიშვნელოვნად აგრძნობინოს, მაშინაც კი, როცა ისინი უმნიშვნელო საქმეს აკეთებენ. ის თანამშრომლებისგან გუნდის ჩამოყალიბებას ცდილობს და არასდროს უფრთხის მათთან ერთად სხვადასხვა აქტივობებში ჩართვას.
დაკაბადონების პროცედურა უფრო კომპლექსურია. იგი მოიცავს ფორმების, სარეკლამო პლაკატების, რეზიუმეების დამზადებას. მოითხოვს არა მარტო დაკაბადონების, არამედ წერის, რედაქტირების, დიზაინის უნარებს. ყოველთვის

ადვილი არა არის კლიენტების მოთხოვნები დააკმაყოფილო. უმეტესობა, ვინც აქ მუშაობს, სრულ განაკვეთზეა.
დენიელი წლების განმავლობაში აკვირდებოდა, რომ თანამშრომლები, რომლებიც ამ განყოფილებაში მუშაობენ, უნიკალური ადამიანები არიან და ძალიან განსხვავდებიან მათგან, ვინც ქსეროასლებს იღებს. დენიელი მათ მხოლოდ მაშინ ეხმარება, როცა დახმარებას საჭიროებენ, სხვა შემთხვევაში ცდილობს მათ საქმეში არ ჩაერიოს.
დენიელს მოსწონს, რომ ამ ადამიანებისთვის დამხმარეს როლშია. მაგალითად, თუ თანამშრომელს პრობლემა აქვს კლიენტის პროექტთან დაკავშირებით, იგი სიამოვნებით ეხმარება მათ პრობლემის მოგვარებაში. თუკი კომპიუტერულ უზრუნველყოფაშია პრობლემა, დენიელი ტექნიკურ პრობლემებსაც სწრაფად აგვარებს. ის მეტ დროს ატარებს ქსეროასლების განყოფილების თანამშრომლებთან, ვიდრე დამკაბადონებლებთან.
ზოგადად, დენიელი ფიქრობს, რომ მისი ლიდერობის სტილი ქსეროასლების ცენტრში წარმატებულია. მოგება ყოველწლიურად იზრდება და მაღაზიის რეპუტაციაც მაღალი დონის სერვისზე ყველასათვის ცნობილია.

კითხვები

1. მიზნის მისაღწევი გზის თეორიის თანახმად, რატომ არის დენიელი ეფექტური ლიდერი?

2. რა გავლენა აქვს მისი ლიდერობის სტილს თანამშრომელთა მოტივაციაზე?

3. რა გავლენას ახდენს დავალების და თანამშრომლების მახასიათებლები დენიელის ლიდერობის სტილზე?

4. მიზნის მიღწევის გზის თეორიის ერთ-ერთ პრინციპს წარმოადგენს თანამშრომლების მხრიდან იმის შეგრძნება, რომ მათი საბოლოო მიზანი ღირებულია. რა უნდა გააკეთოს დენიელმა ამ კუთხით, რომ მისი თანამშრომლების მოტივაცია გაიზარდოს?

სიტუაცია 7.3
სხვადასხვა დონის მარათონის მორბენლები

დევიდ აბრუზო მორბენალთა კლუბის (MSTC) ახლადარჩეული პრეზიდენტია. ერთ-ერთ მის მოვალეობას მორბენალთა წვრთნა წარმოადგენს, რომლებიც ნიუ- იორკის მარათონისთვის ემზადებიან. დევიდს თავად მოუგია უამრავი მარათონი და ულტრამარათონი, ამიტომ მწვრთნელის როლში თავს საკმაოდ კარგად გრძნობს.
სატრენინგო პერიოდი, ნიუ იორკის მარათონში მონაწილეობის მსურველთათვის 16 კვირას შეადგენს. პირველი ორი კვირის განმავლობაში, დევიდი მორბენალთა პროგრესით კმაყოფილი დარჩა და თავი მწვრთნელის როლში კიდევ უფრო კომფორტულად იგრძნო. მაგრამ უკვე 8 კვირის თავზე, ანუ როცა ტრენინგის ნახევარი დრო გაილია, გარკვეული პრობლემები წამოიჭრა და დევიდმა იმაზე დაიწყო ფიქრი, თუ როგორ შეუძლია ყველაზე ეფექტურად მორბენალთა დახმარება. ის პრობლემები, რაც მორბენლებს აწუხებდათ მოულოდნელი იყო დევიდისთვის, იგი უფრო სხვა ტიპის პრობლემების წამოჭრას ელოდა. ზოგადად, მორბენლები და მათი პრობლემები სამ სხვადასხვა ჯგუფად შეიძლება დავყოთ.
მორბენალთა ერთი ჯგუფი, რომელთაც არასდროს მიუღიათ მარათონში მონაწილეობა, მწვრთნელს ათასგვარ კითხვებს აყრიდა. ისინი ღელავდნენ იმის თაობაზე, თუ როგორ გაირბენდნენ მარათონს და რამდენად შეეძლოთ ასეთი რთული საქმისთვის თავის გართმევა. ისინი დევიდს ეკითხებოდნენ რამდენი უნდა

ერბინათ ტრენინგზე, რა უნდა ეჭამათ, რა უნდა დაელიათ, როგორი ფეხსაცმელი უნდა სცმოდათ. ერთს აინტერესებდა, რა ეჭამა მარათონის წინა საღამოს, მეორე კი იმაზე ღელავდა ვაი თუ ფინიშთან მიღწევის შემდეგ გული წასვლოდა. დევიდისთვის კითხვები არ თავდებოდა და არც მარტივი საპასუხო იყო.
მორბენალთა მეორე ჯგუფი ძირითადად იმით იყო დაინტერესებული, თუ რა გავლენას მოახდენდა ტრენინგი მათ გარბენზე. აინტერესებდათ მათ მიერ გარბენილი ყოველკვირეული მანძილი შეესაბამებოდა თუ არა მარათონზე გასარბენ მანძილს. დაეხმარებოდათ თუ არა გრძელ მანძილზე გარბენის პრაქტიკა მართონზე 20 მილიანი ნიშნულის მიღწევაში? დაეხმარებოდათ თუ არა სპეციალური დიეტა მარათონის წარმატებით გარბენაში? დაეხმარებოდათ თუ არა ტრენინგებს შორის დასვენების დღეები? ამ ჯგუფის თითქმის ყველა მორბენალს სურდა დევიდისაგან რაღაც გარანტიის მიღება ნიუ იორკის მარათონისთვის.
მესამე ჯგუფში გამოცდილი მორბენლები იყვნენ. უმეტესობას უკვე ბევრი მარათონი ჰქონდა გარბენილი და საუკეთესო ათ მორბენალს შორის იყვნენ თავიანთ ასაკობრივ კატეგორიაში. მათი გამოცდილების მიუხედავად, მაინც ჰქონდათ პრობლემები. ისინი წუწუნებდნენ, რომ გამოწვევის შეგრძნება არ ჰქონდათ და ტრენინგზე ცუდ ხასიათზე იყვნენ. მიუხედავად იმისა, რომ ჰქონდათ საკუთარი ძალების რწმენა, რომ ბოლომდე გაირბენდნენ მართონს, ნიუ იორკის ამ ღონისძიებას ხალისით ნამდვილად არ ელოდნენ. ხანდახან სვამდნენ კითხვებს იმის შესახებ, თუ რამდენად კარგად იყო შერჩეული მათი სატრენინგო სტრატეგია და დაეხმარებოდათ თუ არა ეს ტრენინგი სხვა მარათონების გარბენაში?

კითხვები

1. იმ პრინციპების მიხედვით, რაც მიზნის მისაღწევი გზის თეორიაშია აღწერილი, რა ტიპის ლიდერობა უნდა გამოავლინოს დევიდმა თითოეულ ჯგუფთან?

2. როგორ უნდა დაეხმაროს დევიდი მორბენლებს თავიანთი მიზნების მიღწევაში?

3. მორბენლებისათვის რა სახის დაბრკოლებების გადალახვაში დახმარება შეუძლია დევიდს?

4. ზოგადად, როგორ შეუძლია დევიდს ამ სამი ჯგუფის მოტივირება?

ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი

ვინაიდან მიზნის მიღწევის გზის თეორია აღმოცენდა კომპლექსური თეორიული ვარაუდებისაგან, რომელიც მკვლევარებს ახალი ლიდერობის თეორიის შესამუშავებლად უნდა გამოეყენებინათ, უამრავი შეფასების ინსტუმენტი იქნა გამოყენებული ლიდერობის პროცესის შესაფასებლად. მიზნის მიღწევის გზის კითხვარი ლიდერობის საინტერესო ასპექტებს ზომავს (Indvik, 1985, 1988). ეს კითხვარი რესპონდენტს აწვდის ინფორმაციას ოთხი სხვადასხვა სტილის ლიდერობის შესახებ: დირექტიული, მხარდაჭერითი, მონაწილეობითი და მიღწევაზე ორიენტირებული. რესპონდენტების ქულები \ გვაძლევს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რომელი სტილია ჩვენი სუსტი მხარე, რომელი - ძლიერი და რა მნიშვნელობას ვანიჭებთ თითოეულ სტილს.
ამ კითხვარის უკეთ გასაგებად, შეიძლება სასარგებლო იყოს ჰიპოთეტური ქულების გაანალიზება. მაგალითად, წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ მიიღეთ ასეთი

ქულები: 29 დირექტიულ სტილში, რაც მაღალია; 22 მხარდაჭერით სტილში, რაც დაბალი ქულაა; 21 მონაწილეობით სტილში, რაც საშუალო ქულაა; და 25 მიღწევაზე ორიენტირებულ სტილში, რაც მაღალი ქულაა. ეს ქულები აჩვენებს, რომ თქვენ ხართ ლიდერი, რომელიც უფრო დირექტიულია და მიღწევებზეა ორიენტირებული სხვა ლიდერებთან შედარებით, ხოლო ნაკლებად მხარდამჭერი სტილი გაქვთ ვიდრე სხვებს და სხვა ლიდერებისაგან დიდად არ გამოირჩევით თანამონაწილეობითი სტილის გამოვლენაში.
მიზნის მისაღწევი თეორიის პრინციპების მიხედვით, თქვენი ქულები რომ ზემოთ მოცემულ ჰიპოთეტურ ქულებს ემთხვეოდეს, თქვენ ეფექტური იქნებით ისეთ სიტუაციაში, სადაც ამოცანები და მათი შესრულების პროცედურები ნათელი არ არის. ნაკლებად ეფექტური იქნებით ისეთ გარემოში, რომელიც სტრუქტურიზებულია და ნაკლებად მასტიმულირებელი. გარდა ამისა, თქვენ საშუალოდ ეფექტური იქნებით გაურკვეველ სიტუაციებში იმ თანამშრომლებთან, რომელთაც კონტროლის მოთხოვნილება აქვთ. და ბოლოს, თქვენ ეფექტური იქნებით გაურკვეველ სიტუაციებში, სადაც შეგიძლიათ მიღწევის მაღალი სტანდარტები დააწესოთ, თანამშრომლებს სტიმული მისცეთ და მოსთხოვოთ ამ სტანდარტების შესრულება, თან დაარწმუნოთ, რომ მათ ამ საქმის გაკეთება შეუძლიათ.
გარდა მიზნის მიღწევის გზის კითხვარისა, ლიდერობის მკვლევარებმა სხვა ინსტრუმენტებიც გამოიყენეს თეორიის შესასწავლად: ეს ინსტრუმენტები მოიცავდა ამოცანის სტრუქტურის შეფასებას, ლოკუს კონტროლის შეფასებას, თანამშრომელთა მოლოდინების შეფასებას და თანამშრომელთა კმაყოფილების დონეს. მართალია, ეს შეფასებები ძირითადად თეორიის შესამუშავებლად გამოიყენებოდა, მაგრამ ბევრი ინსტრუმენტი ღირებულ ინფორმაციას გვთავაზობს პრაქტიკული ლიდერობის საკითხებთან დაკავშირებით.

მიზნის მისაღწევი გზის კითხვარი

ინსტრუქცია: კითხვარი მოიცავს დებულებებს ლიდერობის სხვადასხვა სტილზე. მიუთითეთ< რამდენად ხშირად შეესაბამება თითოეული დებულება თვენს ქცევას.

გასაღები: 1=არასდროს 2=თითქმის არასდროს 3=იშვიათად
4=ზოგჯერ 5=ხშირად 6=როგორც წესი 7=ყოველთვის

1. თანამშრომლებს ვეუბნები რას მოველი მათგან 1 2 3 4 5 6 7
2. მეგობრული სამუშაო ურთიერთობები მაქვს

   თანამშრომლებთან 1 2 3 4 5 6 7
3. თანამშრომლებთან კონსულტაციას გავდივარ

   როცა რაიმე პრობლემა წამოიჭრება 1 2 3 4 5 6 7
4. ყურადღებით ვუსმენ მათ შემოთავაზებებს და იდეებს 1 2 3 4 5 6 7
5. ვეუბნები თანამშრომლებს რა უნდა გაკეთდეს და როგორ 1 2 3 4 5 6 7
6. თანამშრომლებმა იციან, რომ მათგან საქმის უმაღლეს

   დონეზე შესრულებას მოველი 1 2 3 4 5 6 7
7. თანამშრომლებთან კონსულტაციის გარეშე ვმოქმედებ 1 2 3 4 5 6 7

8. ვიგონებ პატარა სიურპრიზებს, რათა ჯგუფის წევრობა

   სასიამოვნო გავხადო 1 2 3 4 5 6 7
9. თანამშრომლებს სტანდარტული წესების მიყოლას ვთხოვ 1 2 3 4 5 6 7

10. თანამშრომლებს საკმაოდ მაღალ მიზნებს ვუსახავ 1 2 3 4 5 6 7

11. ისეთ რამებს ვამბობ, რაც თანამშრომლების პიროვნულ

    გრძნობებზე უარყოფითად მოქმედებს 1 2 3 4 5 6 7
12. თანამშრომლებს ვეკითხები რჩევებს ამოცანის

    შესრულებასთან დაკავშირებით 1 2 3 4 5 6 7
13. ხელს ვუწყობ თანამშრომლებში მიღწევების მუდმივი

    გაუმჯობესების წახალისებას 1 2 3 4 5 6 7
14. თანამშრომლებს ვუხსნი სამუშაოს რა ხარისხით

    შესრულებას ვითხოვ მათგან 1 2 3 4 5 6 7
15. თანამშრომლებს ვეხმარები პრობლემების დაძლევაში,

    რომლებიც ხელს უშლით საქმეში 1 2 3 4 5 6 7
16. თანამშრომლებს ვაგრძნობინებ, რომ ეჭვი მეპარება მათ

    შესაძლებლობებში, რომ კარგად შეძლებენ
    დავალების შესრულებას 1 2 3 4 5 6 7
17. თანამშრომლებისგან ვითხოვ წინადადებებს, რა

    სახის ამოცანები უნდა შესრულდეს 1 2 3 4 5 6 7
18. თანამშრომლებს ბუნდოვან განმარტებებს ვაძლევ

    იმის შესახებ, რას მოველი მათგან 1 2 3 4 5 6 7
19. თანამშრომლებს მუდმივად რთულად მისაღწევ

   მიზნებს ვუსახავ 1 2 3 4 5 6 7
20. ვცდილობ თანამშრომელთა პიროვნული საჭიროებები

    გავითვალისწინო 1 2 3 4 5 6 7

ქულების მინიჭება

1. ერთმანეთს შეანაცვლეთ 7, 11, 16 და 18 დებულებების ქულები

2. დირექტიული სტილი: შეკრიბეთ შემდეგი დებულებების ქულები 1, 5, 9, 14, 18.

3. მხარდაჭერითი სტილი: შეკრიბეთ შემდეგი დებულებების ქულები 2, 8, 11, 15, 20.

4. მონაწილეობითი სტილი: შეკრიბეთ შემდეგი დებულებების ქულები 3, 4, 7, 12, 17.

5. მიღწევაზე ორიენტირებული სტილი: შეკრიბეთ შემდეგი დებულებების ქულები 6, 10, 13, 16, 19.

ქულების ინტერპრეტაცია

- დირექტიული სტილი: ზოგადად ამ სტილში 23 ქულას იღებენ, 28-ის ზემოთ მიღებული ქულები უკვე მაღალია, ხოლო 18 ქულის ქვემოთ კი -დაბალი.

- მხარდაჭერითი სტილი: ზოგადი ქულაა 28, 33-ის ზემოთ მიღებული ქულები მაღალია, ხოლო 23 ქულის ქვემოთ - დაბალი.

- მონაწილეობითი სტილი: ზოგადი ქულაა 21, 26-ის ზემოთ მიღებული ქულები მაღალია, ხოლო 16 ქულის ქვემოთ - დაბალი.

- მიღწევაზე ორიენტირებული სტილი: ზოგადი ქულაა 19, 24-ის ზემოთ მიღებული ქულები მაღალია, ხოლო 14 ქულის ქვემოთ - დაბალი.

ქულები, რომელიც კითხვარში დააგროვეთ გვაძლევს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რომელი სტილის ლიდერობას იყენებთ ყველაზე ხშირად და რომელს მიმართავთ იშვიათად. გარდა ამისა, თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ ეს ქულები რათა შეადაროთ, თუ რა დოზით იყენებთ სხვადასხვა სტილს.

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროებიდან: *A Path-Goal Theory Investigation of Superior Subordinate Relationships*, by J Indvik, unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison, 1985; and Indvik (1988). Based on the work of house and Dessier (1974) and House (1977) cited in Fulk and Wendler (1982). გამოყენება ნებადართულია.

შეჯამება

მიზნის მიღწევის გზის თეორია შეიმუშავეს იმის ასახსნელად, თუ როგორ ახდენენ ლიდერები თანამშრომლების მოტივირებას და აღწევენ მათ პროდუქტიულობასა და სამსახურით კმაყოფილებას. ეს რეალური დამოკიდებულების მოდგომაა, რადგან ლიდერის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად შეესაბამება ლიდერის ქცევა თანამშრომლისა და დავალების მახასიათებლებს.

მიზნის მისაღწევი გზის თეორიის ძირითადი პრინციპები მოსალოდნელობის თეორიიდანაა აღებული. ამ უკანასკნელის მიხედვით, თანამშრომლების მოტივაცია გაიზრდება, თუ ისინი თავს კომპეტენტურად იგრძნობენ, თუ ეცოდინებათ, რომ მათი ძალისხმევა სათანადოდ იქნება დაფასებული და თუ ამ ძალისხმევისთვის მიღებულ საზღაურს ღირებულად ჩათვლიან. ლიდერს შეუძლია თანამშრომლებს დაეხმაროს ისეთი ლიდერობის სტილით (დირექტიული, მხარდაჭერითი, მონაწილეობითი და მიღწევაზე ორიენტირებული), რომელიც თანამშრომლებს იმ საჭიროებებს შეუვსებს, რაც მათ გააჩნიათ კონკრეტულ სამუშაო გარემოში. მარტივად რომ ვთქვათ, ლიდერების პასუხისმგებლობაა მიმართულების მიცემით, წვრთნით და წინამძღოლობით დაეხმარონ თანამშრომლებს მიზნების მიღწევაში.

მიზნის მიღწევის გზის თეორია ხსნის თუ როგორ ურთიერთქმედებს ლიდერის სტილი მისი თანამშრომლების საჭიროებებთან და დავალების მახასიათებლებთან. ამ თეორიის თანახმად, დირექტიული ლიდერობა ეფექტურია გაურკვეველი სიტუაციების შემთხვევაში, მხარდაჭერითი ლიდერობა კი რუტინული ამოცანების შემთხვევაში, მონაწილეობითი სტილი ეფექტურია არამკაფიო ამოცანების შემთხვევაში, როცა თანამშრომლები ავტონომიურები

არიან, ხოლო მიღწევაზე ორიენტირებული სტილი ეფექტურია რთული და მასტიმულირებელი ამოცანების შემთხვევაში.

მიზნის მისაღწევ თეორიას სამი ძლიერი მხარე აქვს: პირველი – თეორია გვთავაზობს ჩარჩოს, რომელიც გვეხმარება გავიგოთ რა გავლენას ახდენს დირექტიული, მხარდაჭერითი, მონაწილეობითი და მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილი თანამშრომელთა პროდუქტიულობასა და მათ კმაყოფილებაზე. მეორე – ეს მიდგომა უნიკალურია, რადგან იგი მოლოდინების თეორიის მოტივაციის პრინციპების ინტეგრირებას ახდენს ლიდერობის თეორიაში. მესამე – იგი გვთავაზობს პრაქტიკულ მოდელს, რომელიც ხაზს უსვამს იმას, თუ როგორ შეუძლიათ ლიდერებს დაეხმარონ თანამშრომლებს.

რაც შეეხება თეორიის ნეგატიურ მხარეებს, მას ძირითადად ოთხი მიზეზით აკრიტიკებენ. პირველი ისაა, რომ თეორია იმდენ სხვადასხვა სახის ვარაუდს მოიცავს, რომ ძნელია მისი გამოყენება კონკრეტულ ორგანიზაციულ კონტექსტში. მეორე, დღემდე ჩატარებული კვლევის შედეგები თეორიის ყველა პრინციპს ზურგს არ უმაგრებს. გარდა ამისა, მიზნის მიღწევის გზის თეორია მკაფიოდ არ აჩვენებს, როგორ მოქმედებს ლიდერის ქცევა თანამშრომელთა მოტივაციაზე. და ბოლოს, თეორია ლიდერზეა ორიენტირებული და ლიდერობის ტრანზაქციულ ბუნებას გვერდს უვლის. იგი არ ამახვილებს ყურადღებას თანამშრომელთა მონაწილეობაზე ლიდერობის პროცესში.

ბიბლიოგრაფია

Bess, J. L., & Goldman, P. (2001). Leadership ambiguity in universities and K-12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *Leadersip Quarterly,* 12, 419-450.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Bahavior and Human Performance,* 5, 277-298.

Evans, M. G. (1996). R. J. House's "A path-goal theory of leader effectiveness." *Leadership Quarterly,* 7(3), 305-309.

Fulk, J., & Wendler, E. E. (1982). Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation. *Organizational Behavior and Human Performance,* 30, 241-264.

Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader Behavior:Its description and measurement.* Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* 16, 321-328.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J. (1996). A path-goal theory of leadership. Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly,* 7(3), 323-352.

House, R. J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches in leadership* (pp. 29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). A path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business,* 3, 81-97.

Indvik, J. (1985). *A path-goal theory investigation of superior-subordinate relationships.* Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.

Indvik, J. (1986). A path-goal theory of leadership: A meta-analysis. In *Proceedings of the Academy of Management meeting (*pp. 189-192). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Indvik, J. (1988). *A more complete testing of path-goal theory.* Paper presented at the Academy of Management, Anaheim, CA.

Jermier, J. M. (1996). The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis. *Leadership Quarterly,* 7 (3), 311-316.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *Leadership Quarterly,* 17, 21-38.

Schriesheim, C. A., & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership. A critical appraisal. . In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 9-45). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *Leadership Quarterly,* 7 (3), 317-321.

Schriesheim, J. R., & Schriesheim, C. A. (1980). A test of the path-goal theory of leadership and some suggested directions for future research. *Personnel Psychology,* 33, 349-370.

Stinson, J. E., & Johnson, R. W. (1975). The path-goal theory of leadership: A partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal,* 18, 242-252.

Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management,* 19 (4), 857-876.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993) *Management of organizational behavior:Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Reddin, W.J. (1967, April_. The 3-D management Style Theory. *Training and Development Journal, pp.8-17.*

Vecchio, R. P., (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Appllied Psychology,* 72 (3), 444-451.

Vecchio, R. P.,Bullis, R.C.,&Brazil,D.M. (2006) The Utility of situational leadership theory: A replication in a military setting. *Small Group Leadership, 37, 407-424.*

Vroom, V.H.,&yetton, P.W. (1977). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh,PA: University of Pittsburgh press.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations.* (2nd ed.) Englwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G.A. (1998). *Leadership in organizations.* (4th ed.) Englwood Cliffs, NJ: Prentice Hall

თავი 8

ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორია

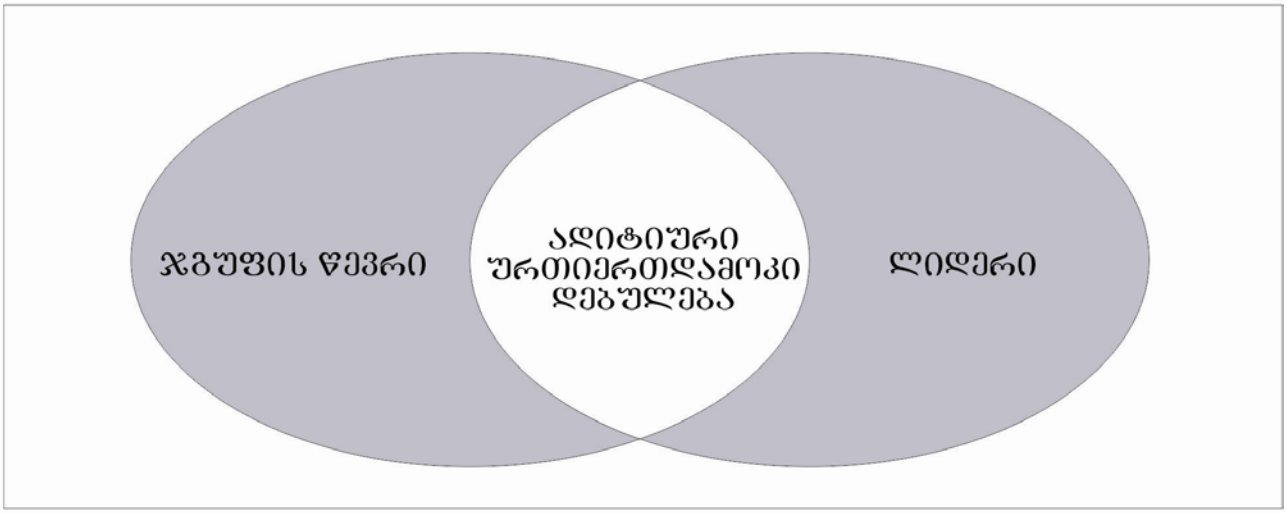
ამ წიგნში განხილული ლიდერობის თეორიების დიდი ნაწილი აქცენტირებული იყო ან თავად ლიდერზე (მაგ. ლიდერობის, როგორც თვისების თეორია, უნარ-ჩვევების თეორია და სტილის თეორია) ან მიმდევრებზე და არსებულ გარემოზე (მაგ. სიტუაციური ლიდერობა). ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორია (LMX), განსხვავებულ მიდგომას ირჩევს და აქცენტირებულია ლიდერისა და ჯგუფის წევრების *ინტერაქციაზე (ურთიერთქმედებაზე).* \8.1 სქემიდან ნათლად ჩანს, რომ ლიდერობის პროცესი ლიდერებსა და ჯგუფის წევებს შორის *არსებულ ურთიერთდამოკიდებულებაზე* ფოკუსირდება.

LMX თეორიის გავრცელებამდე, მკვლევარები ლიდერობას განიხილავდნენ, როგორც მოქმედებათა ერთობლიობას, რასაც ლიდერები ყველა თანამშრომელთან მიმართებაში ახორციელებდნენ. ლიდერები თავიანთ მიმდევრებს განიხილავდნენ კრებითად, როგორც ერთ მთლიანობას და მათთან მუშაობისას მთელს ჯგუფზე მორგებულ ერთიან სტილს ირჩევდნენ. LMX თეორიამ კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენა ეს მიდგომა და მკვლევარების ყურადღება იმ ამ ერთიანობის თითოეული წევრის უნიკალურობაზე გადაიტანა.

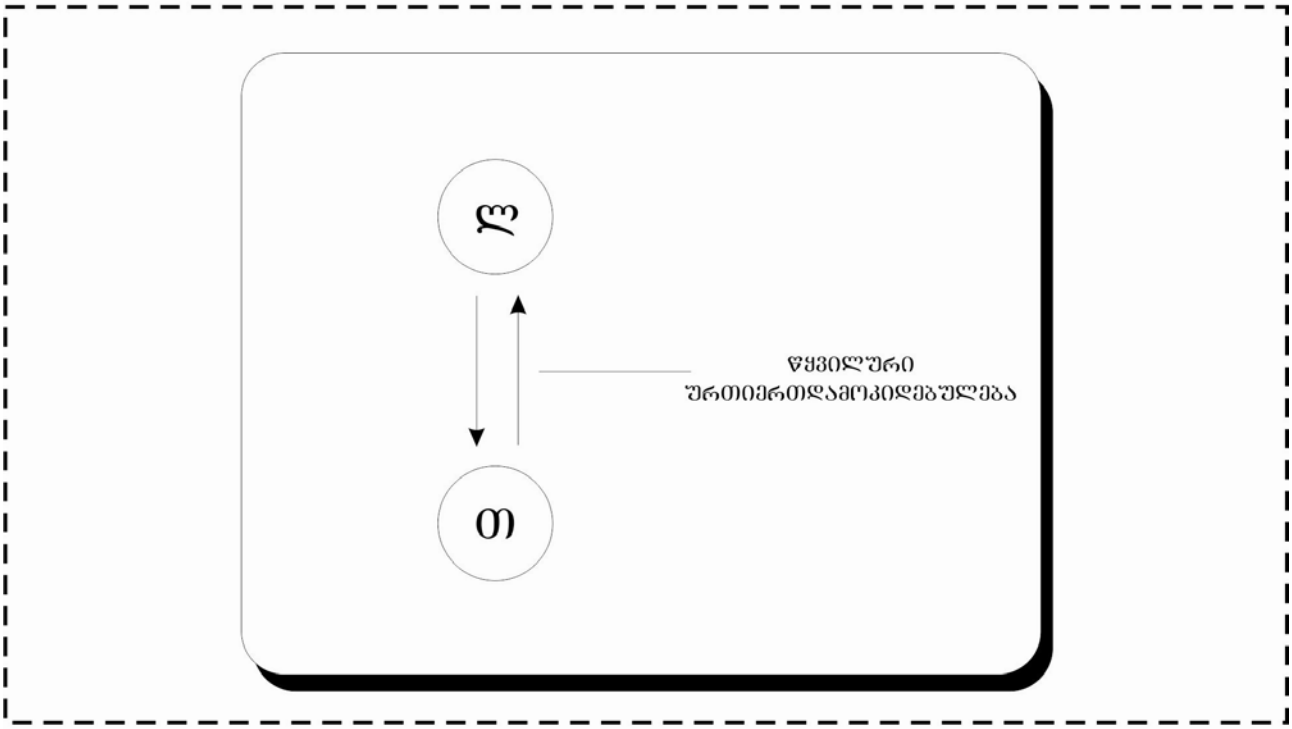
ადრეული კვლევები

ურთიერთკავშირის თეორიის პირველ კვლევებში, რომლებსაც შემდეგ ვერტიკალური წყვილური ბმების (Vertical dyad linkage - VDL) თეორია უწოდეს, მკვლევარები ლიდერებსა და თითოეულ მიმდევარს შორის არსებულ *ვერტიკალურ ბმებზე* ფოკუსირდებოდნენ (იხ. სქემა 8.2). ლიდერის ურთიერთდამოკიდებულება კონკრეტულ სამუშაო ჯგუფთან დანახულია, როგორც ვერტიკალური წყვილების (დიადების) ერთობლიობა (იხ. სქემა 8.3).

სქემა 8.1
ლიდერობის განზომილებები



სქემა 8.2
ვერტიკალური წყვილი

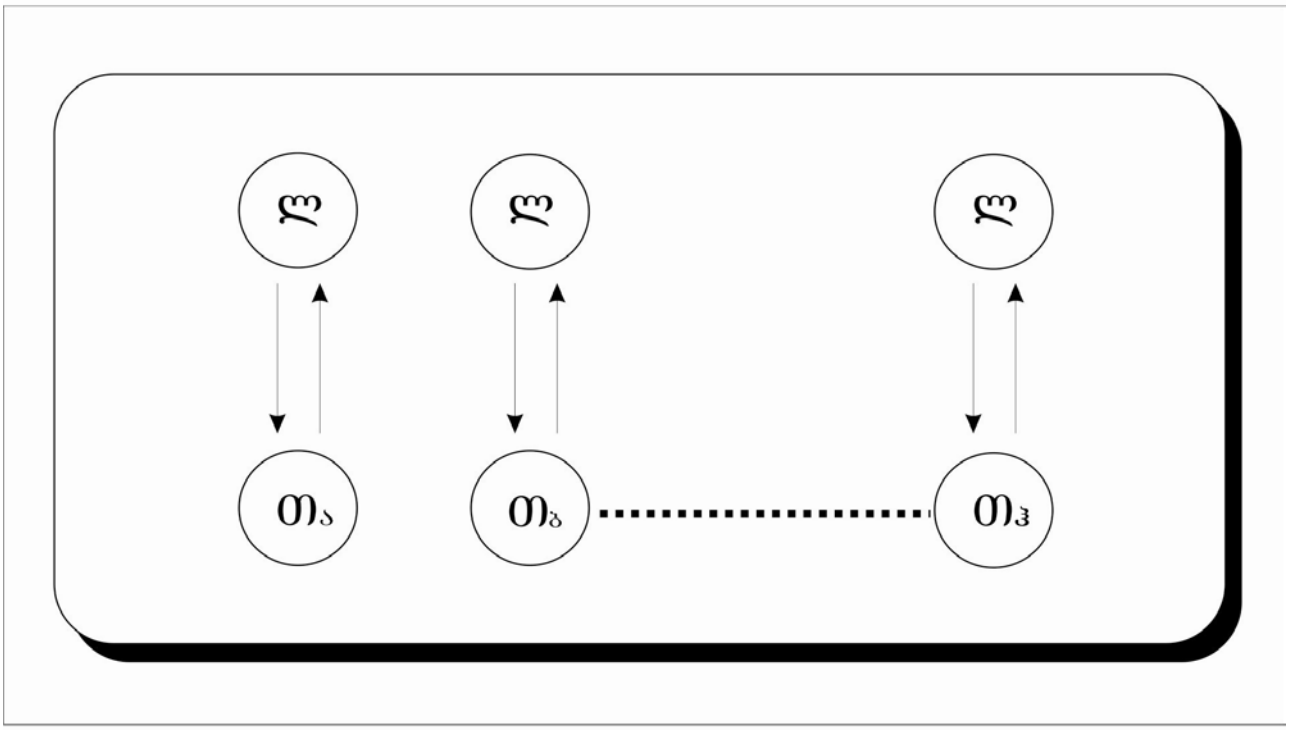


აღებულია შემდეგი წყაროდან: *Leadership Quarterly 6(2),* G.B. Graen &M.Uhl-Bien, Relationship-Based Approach to Leadership:Development of Leader_Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi_Domain Perspective (p.p. 219-247), Copyright 1995, with permission from Elsevier.

შენიშვნა: LMX თეორია პირველად 28 წლის წინ იქნა აღწერილი Dansereau-ს, Graen-ის და Haga-ს (1975), Graen (1976) და Graen და Cashman (1975) ნაშრომებში. პირველი გამოქვეყნების შემდეგ მასში რანმდენჯერმე შევიდა ცვლილებები და დამატებები და დღემდე საინტერესოა იმ კვლევარებისთვის, ვინც ლიდერობის პროცესს შეისწავლის.

შენიშვნა: ლიდერი (ლ) ქმნის ინდივიდუალურ სამუშაო ურთიერთდამოკიდებულებას მისდამი დაქვემდებარებულ ყველა თანამშრომელთან (თ). ლიდერისა და თანამშრომლის ურთიერთმონაცვლეობა (რომელიც მოიცავს, როგორც შინაარსს, ასევე პროცესს) განსაზღვრავს ადიტიურ ურთიერთდამოკიდებულებას.

სქემა 8.3
ვერტიკალური წყვილები



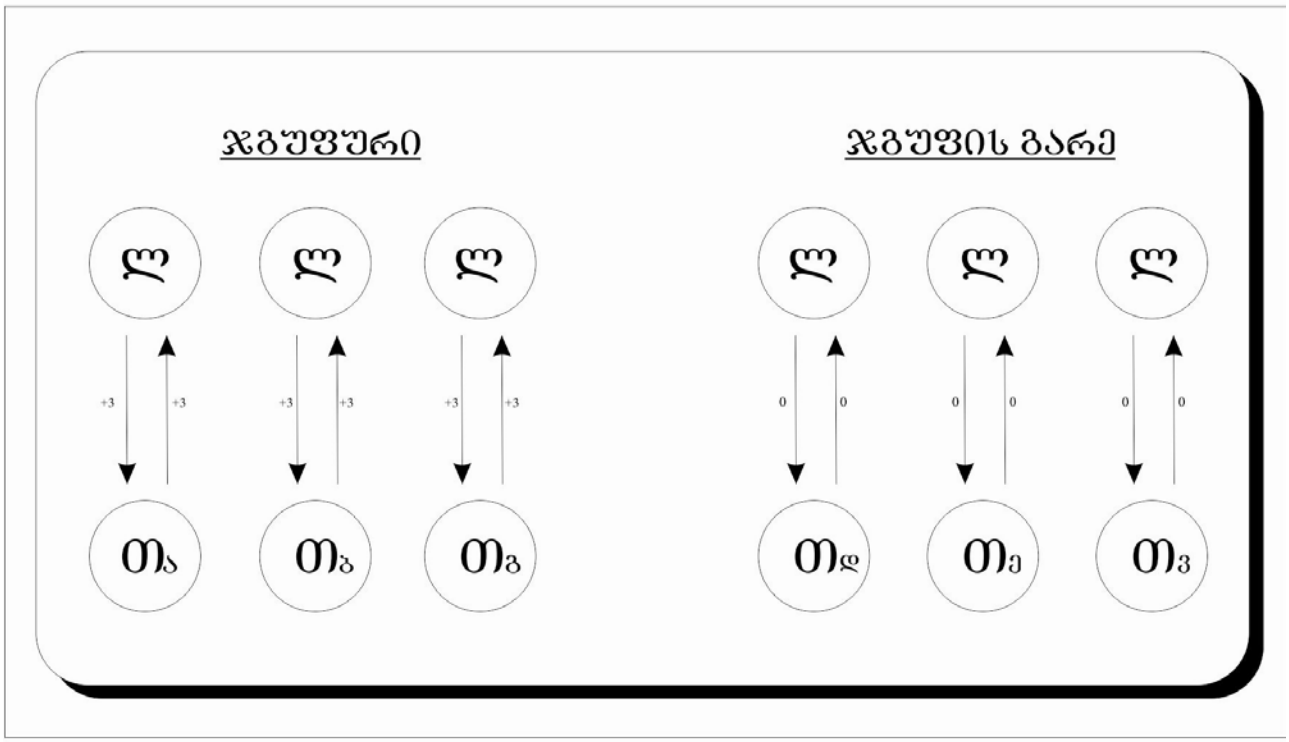
შენიშვნა: ლიდერი (ლ) ქმნის ინდივიდუალურ სამუშაო ურთიერთდამოკიდებულებას მისდამი დაქვემდებარებულ ყველა თანამშრომელთან (თ), ამ ურთიერთდამოკიდებულებებიდან თითოეული განსხვავებულია და საკუთარი უნიკალური მახასიათებლები აქვს.

ვერტიკალური წყვილების მახასიათებლების შეფასებისას, მკვლევარებმა ურთიერთდამოკიდებულების (ბმების) ორი ტიპი აღმოაჩინეს: ურთიერთდამოკიდებულებები, რომლებიც ეფუძნებოდა მოლაპარაკების და შეთანხმების შედეგად როლებისა და პასუხისმგებლობების გაფართოებულ სპექტრს (დამატებითი როლები), რომელსაც *ურთიერთდამოკიდებულებები ჯგუფში* დაარქვეს, და ისინი, რომლებიც დაფუძნებული იყო ფორმალურ სამუშაო კონტრაქტზე (განსაზღვრული როლები), რომელსაც *ჯგუფის გარეთ არსებული ურთიერთდამოკიდებულება* უწოდეს.

ორგანიზაციის სამუშაო სტრუქტურაში თანამშრომლები ჯგუფურ ან არაჯგუფურ ურთიერთდამოკიდებულებაში, იმის მიხედვით იმყოფებიან, თუ რამდენად კარგად ეწყობიან ლიდერს და რამდენად კარგად ახერხებს ლიდერი მათთან მუშაობას. ამ პროცესზე გავლენას ახდენს პერსონალური მახასიათებლები (Dansereau et al., 1975). ამასთან, რომელმე ამ ჯგუფის წევრობა დაფუძნებულია იმაზე, თუ რამდენად ახერხებენ თანამშრომლები თავიანთი როლისა და ლიდერის წინაშე პასუხისმგებლობის სფეროს გაფართოებას (Graen, 1976). თანამშრომლები, რომლებსაც თავიანთი ქმედებების ჯგუფთან და ლიდერთან შეთანხმება აინტერესებთ, შეიძლება მივაკუთვნოთ ჯგუფურ ურთიერთდამოკიდებულებას. ასეთი შეთანხმება გულისხმობს ურთერთმონაცვლეობას, რომლის დროსაც თანამშრომლები ისეთ აქტივობებს ახორციელებენ, რაც მათ ფორმალურ სამუშაოს აღწერილობაში არ შედის, შესაბამისად, ლიდერიც თავის მხრივ უფრო მეტს აკეთებს მისდამი დაქვემდებარებული ადამიანებითვის. თუ თანამშრომლებს არ აინტერესებთ საკუთარ თავზე ახალი პასუხისმგებლობის აღება, ისინი ჯგუფის

გარეთ არსებულ ურთიერთდამოკიდებულებაში იმყოფებიან.

სქემა 8.4
ჯგუფური და ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულებები



შენიშვნა: ლიდერი (ლ) ქმნის ინდივიდუალურ სამუშაო ურთიერთდამოკიდებულებას მისდამი დაქვემდებარებულ ყველა თანამშრომელთან (თ), ჯგუფურ კავშირებში ურთიერთდამოკიდებულება გამოირჩევა ორმხრივი ნდობით, ურთიერთპატივისცემით, ურთიერთსიმპატიით და თანაზიარი გავლენით. ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულების ჯგუფში ურთიერთობა მხოლოდ სამუშაოს აღწერილობაზე დაფუძნებულ ფორმალურ კომუნიკაციას მოიცავს. პლუს სამი აღნიშნავს მაღალი დონის ურთიერთდამოკიდებულებას, ხოლო ნული გაუცხოებას.

იმ თანამშრომლებისგან განსხვავებით, რომლებიც ჯგუფში არ არიან, ჯგუფურ ურთიერთდამოკიდებულებაში მყოფი თანამშრომლები ლიდერისგან იღებენ უფრო მეტ ინფორმაციას, სასარგებლო გავლენას და ნდობას (Dansereau et al., 1975). ამასთან, ისინი უფრო სანდონი, უფრო ჩართულები და კომუნიკაბელურები არიან, ვიდრე ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულებებაში მყოფი თანამშრომლები (Dansereau et al., 1975). მაშინ, როდესაც ჯგუფური დამოკიდებუკიდებულების მქონდე თანამშრომლები ლიდერისთვის ბევრ დამატებით სამუშაოს ასრულებენ და ლიდერიც უფრო მეტს აკეთებს მათვის, ჯგუფის გარე დამოკიდებულებაში მყოფი თანამშრომლები ნაკლებად ეწყობიან ლიდერს, ისინი უბრალოდ მოდიან სამსახურში, აკეთებენ თავიანთ საქმეს და მიდიან სახლში.

მოგვიანებით ჩატარებული კვლევები

პირველი კვლევების შემდეგ LMX თეორიის ძირითადი მიმართულებები შეიცვალა. მაშინ, როდესაც ამ თეორიის განვითარების პირველ სტადიებზე კვლევები ფოკუსირებული იყო ჯგუფურ და ჯგუფის გარე ურთიერთობებში არსებულ

განსხვავებებზე, შემდგომი კვლევები მიმართული იქნა იმის შესწავლაზე, თუ როგორ მოქმედებს LMX თეორია ორგანიზაციის ეფექტურობაზე.
უფრო კონკრეტულად, ეს კვლევები ყურადღებას ამახვლებდა იმის შესწავლაზე, თუ რა დამოკიდებულებაში იყო ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირი იმ პოზიტიურ შედეგთან, რაც ამ მიდგომას შეიძლებოდა მოეტანა ლიდერებისთვის, თანამშრომლებისთვის, ჯგუფებისთვის და მთლიანად ორგანიზაციისთვის (Graen&Uhl-Bien, 1995).
კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ლიდერისა და ჯგუფის წევრების ძლიერი ურთიერთკავშირი ამცირებდა კადრების დენადობას, აუმჯობესებდა სამუშაოს ხარისხს, ხელს უწყობდა სამსახურში დაწინაურების ფაქტების რაოდენობის გაზრდას, ამაღლებდა ორგანიზაციული პასუხისმგებლობის ხარისხს, აუმჯობესებდა სამუშაოს მიმართ დამოკიდებულებას, აუმჯობესებდა ლიდერების მხრიდან ყურადღებისა და მხარდაჭერის ხარისხს, თანამშრომელთა ჩართულობას და კარიერულ ზრდას 25 წელზე უფრო ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე (Graen&Uhl-Bien, 1995; Liden,Wayne,&Syilwell, 1993).
ისრაელის ორგანიზაციების სხვადასხვა პროფესიის თანამშრომელთა მონაწილეობით Atwater-მა და Carmeli-მა 2009 წელს ჩაატარეს კვლევა, რომლის მიზანსაც წარმოადგენდა თანამშრომლების მიერ ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის არსის ცოდნისა და მუშაობის პროცესში მათ ენერგიულობასთან და შემოქმედებითობასთან კავშირის დადგენა. მათ აღმოაჩინეს, რომ კარგად გააზრებული ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირი დადებით კავშირში იყო თანამშრომელთა ენერგიულობასთან, რაც, თავის მხრივ დადებითად აისახებოდა შემოქმედებით სამუშაოში მათი ჩართულობის ზრდაზე. LMX თეორიია შემოქმედებითობასთან პირდაპირ არ ასოცირდებოდა, მაგრამ ის, თანამშრომლების დადებითი გრძნობების გაღვივების მექანიზმს წარმოადგენდა, რაც მათი შემოქმედებითობის გაზრდას იწვევდა.
მკვლევარებმა შეისწავლეს, თუ როგორ მოქმედებდა LMX თეორია თანამშრომლების ძალაუფლებით აღჭურვაზე. Weeler-მა და Kacmar-მა (2009) გამოიკვლიეს, როგორ მოქმედებს ძალაუფლებით აღჭურვა ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის ისეთ შედეგებზე, როგორიცაა სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობა, კადრების დენადობა, შესრულებული სამუშაოს მოცულობა და ორგანიზებული მოქალაქეობრივი ქცევა. კოლეჯის კურსდამთავრებულთა ორი შერჩევის კვლევის შედეგად, აღმოაჩინეს, რომ თანამშრომელთა უფლებებისა და შესაძლებლობების სფეროს გაფართოებას და ლიდერისა და ჯგუფის წევრის მჭიდრო ურთიერთკავშირის პრაქტიკას, მცირე სინერგიული ეფექტი ჰქონდათ სამუშაოს შედეგებზე. ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის მეთოდი ისეთ თანამშრომლებზე უფრო ახდენდა გავლენას, რომლებიც უფლებებისა და შესაძლებლობების სფეროს სივიწროვეს უჩიოდნენ. ასეთი თანამშრომლებითვის ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის მაღალი ხარისხის პრაქტიკა, გარკვეულწილად, ძალაუფლების დეფიციტისგან გამოწვეული დაბრკოლების კომპენსაციას წარმოადგენდა.
რეალურად, ზემოაღნიშნული შედეგები ნათლად გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციები მზად არიან მეტი ძალიასხმევა და ხარჯი გაიღონ ისეთი ლიდერის მომზადებისთვის, რომელიც კარგი სამუშაო ურთიერთობების აწყობას შეძლებს. როდესაც ლიდერებსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთკავშირის დონე მაღალია, ისინი თავს უკეთ გრძნობენ, უფრო მეტის გაკეთებას ახერხებენ და ორგანიზაციაც წარმატებულია.

„ლიდერობის დანერგვა”

LMX თეორიის კვლევების ერთ-ერთ მიმართულებას წარმოადგენს ლიდერობაში ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის პრაქტიკის გამოყენება (Graen&Uhl-Bien,1991). „ლიდერობის დანერგვა” წარმოადგენს ინსტრუქციულ მიდგომას, რომელიც ხაზს უსვამს ლიდერის ურთიერთკავშირის აუცილებლობას არა მხოლოდ რამდენიმე თანამშრომელთან, არამედ მასდამი დაქვემდებარებული ჯგუფის თითოეულ წევრთან. მიდგომის მიზანია, ყველა დაქვემდებარებულმა თანამშრომელმა თავი ჯგუფის წევრად იგრძნოს. შესაბამისად, მისი წარმატებით განხორციელება თავიდან აგვარიდებს ჯგუფის გარე მუშაობასთან დაკავშირებულ ნეგატიურ შედეგებს. მთლიანობაში, ასეთი ლიდერობა წარმოშობს პარტნიორობას, რომლის ფარგლებშიც ლიდერი ცდილობს ყველა თანამშრომელთან დაამყაროს ეფექტური კავშირი (Graen&Uhl-Bien,1995). დამატებით, „ლიდერობის დანერგვა” გულისხმობს, რომ ლიდერები პარტნიორულ ქსელებს ქმნიან მათი ორგანიზაციის გარეთაც, რაც წაადგება როგორც ორგანიზაციის მიზნებს, ასევე თავად ლიდერების კარიერულ წინსვლას.

Graen და Uhl-Bien (1991) თვლიდნენ, რომ ლიდერობა სამი ფაზის განმავლობაში ყალიბდება: (1) უცხოობის ფაზა, (2) გაცნობის ფაზა და (3) მომწიფებული პარტნიორობის ფაზა (იხ. ცხრილი 8.1.). პირველ ფაზაში, ლიდერ-თანამშრომლის წყვილებში, ინტერაქცია დადგენილი წესებით შემოიფარგლება და მკაცრად საკონტრაქტო ურთიერთობას ემყარება. ლიდერი და თანამშრომლები ერთმანეთთან ურთიერთობენ წინასწარ განსაზღვრული ორგანიზაციული წესების დაცვით. მათი ურთერთკავშირი შედარებით დაბალი ხარისხისაა და იმ, არაგუნდური ურთიერთქმედების ჯგუფის წევრების ქცევას მოგვაგონებს, რომელზეც ამ თავში უკვე გვქონდა საუბარი. ამ ფაზის მანძილზე თანამშრომლის მოტივაცია უფრო მისი პირადი ინტერესებისკენაა მიმართული, ვიდრე იმისკენ, თუ რა იქნება ჯგუფისთვის უკეთესი (Graen&Uhl-Bien,1995).

ცხრილი 8.1. ლიდერობის ფაზები

	ფაზა 1 უცხოობა	ფაზა 2 გაცნობა	ფაზა 3 პარტნიორობა
როლები	მკაცრად განსაზღვრული	დროში გამოცდილი	შეთანხმებული
გავლენა	ცალმხრივი	ორმხრივი	ორმხრივად თანაბარი
ურთიერთკავშირი	სუსტი	საშუალო	ძლიერი
ინტერესი	პირადი	პირადი და სხვა	ჯგუფური

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: “Relationship-Based Approach to Leadership:Development of Leader_Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi_Domain Perspective” (p.p. 231), *Leadership Quarterly 6(2),* G.B. Graen &M.Uhl-Bien.

მეორე, გაცნობის ფაზა იწყება ლიდერის ან თანამშრომლის მიერ სოციალური გაცვლის შეთავაზებით, რაც მოიცავს რესურსების და პერსონალური, ან სამსახურებრივი ინფორმაციის გაზიარებას. ეს ფაზა, ლიდერისა და თანამშრომლისთვის გამოსაცდელ პერიოდს წარმოადგენს, რათა შეფასდეს თუ რამდენადაა დაინტერესებული თანამშრომელი თავის თავზე აიღოს ახალი როლები და პასუხისმგებლობები და რამდენადაა მონდომებული ლიდერი თავისი

თანამშრომლებისთვის ახალი გამოწვევების ინიცირებისთვის. სამუშაოს აღწერილობიდან გამომდინარე, ამ ხნის მანძილზე, ვერტიკალური ბმები მკაცრად მართული ურთიერთქმედებებიდან და განსაზღვრული პასუხისმგებლობებიდან ურთიერთობის სხვა, ახალი გზებისკენ ინაცვლებენ. LMX თეორიის მიერ დადგენილი შეფასების მიხედვით, ურთიერთკავშირის ხარისხმა ამ ფაზაში შეიძლება საშუალო დონეს მიაღწიოს. გაცნობის ფაზაში წარმატებული წყვილები (დიადები) ურთიერთნდობითა და ურტიერთპატივისცემით იწყებენ განვითარებას. ისინი ნაკლებად არიან ფოკუსირებული პირად ინტერესებზე და უფრო დიდ მნიშვნელობას ჯგუფის მიზნებს ანიჭებენ.

მესამე, მომწიფებული პარტნიორობის ფაზა, ლიდერისა და ჯგუფის წევრის მაღალი ხარისხის ურთოერთკავშირით ხასიათდება. ადამიანები, ვინც ურთიერთობაში ასეთ დონეს მიაღწიეს, ნდობის, პატივისცემის და ერთმანეთის მიმართ ვალდებულებების მაღალი ხარისხით გამოირჩევიან. მათ უკვე გამოსცადეს საკუთარი ურთიერთიობები და აღმოაჩინეს, რომ შეუძლიათ ერთმანეთს დაეყრდნონ. მომწიფებულ პარტნიორობაში ლიდერსა და თანამშრომელს შორის თანაზიარობის მაღალი ხარისხია: ორივე მხარე დიდ გავლენას ახდენს ერთმანეთზე. მაგალითად, ბანკის 75 მენეჯერის და 58 ინჟინრის მონაწილეობით ჩატარებულმა კვლევამ (Schriesheim, Castro, Zhou, და Yammarino 2001) აჩვენა, რომ ლიდერისა და ჯგუფის წევრის კარგი ურთიერთობა უფრო შეუზღუდავი და თავისუფალი იყო, ხოლო ზედამხედველსა და დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს შორის ზეგავლენის მოხდენის და კონტროლის მექანიზმი უფრო დაბალანსებული. ამასთან, მესამე ფაზაში სპეციფიური და განსაკუთრებული სირთულის დავალების შესრულების დროს, ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ ერთმანეთის იმედი ჰქონდეთ. მაგალითად, ლიდერს შეუძლია დაქვემდებარებულ თანამშრომელს დამატებითი უფლებამოსილება ანდოს, მეორე მხრივ, თანამშრომელს ლიდერის მხრიდან მხარდაჭერის და გამხნევების იმედი აქვს. არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ლიდერები და ჯგუფის წევრები მჭიდროდ და პროდუქტიულად თანამშრომლობენ, რაც ლიდერისა და მისდამი დაქვემდებარებული თანამშრომლის ტრადიციულ, იერარქიულ ურთიერთობებზე მაღლა დგას. მათ ურთოერთობის უაღრესად ეფექტური საშუალებები განივითარეს, რაც მათთვის და ორგანიზაციისთვის დადებით შედეგებს გამოიღებს. ის ფაქტი, რომ პარტნიორობას მსგავსი სახეცვლილება შეუძლია განიცადოს, ლიდერებს და მათ მიდევრებს ეხმარება პირად ინტერესებზე მაღლა დადგნენ და დიდი სიკეთე მოუტანონ საკუთარ გუნდს და ორგანიზაციას (იხ. მეცხრე თავი).

იმ თანამშრომლების სარგებელი, რომლებიც ლიდერებთან მაღალი დონის ურთიერთობას ავითარებენ, მოიცავს: სამუშაოსთან დაკავშირებულ უფრო აქტიურ კომუნიკაციას, ხელმძღვანელობასთან ყოვედღიური შეხების გამარტივებას, უკუკავშირის გაზრდას (Harris et al.,2009). ლიდერებთან დაბალი დონის ურთერთობის უარყოფით შედეგებს, ხელმძღვანელობის მხრიდან შეზღუდული ნდობა და მხარდაჭერა და კონტრაქტით გათვალისწინებული სარგებლის გარდა, ძალიან მცირე წახალისება წარმოადგენს (Harris et al.,2009). ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის შესაფასებლად, მკვლევარები ძირითადად მცირე კითხვარებს იყენებენ, რომლებიც ლიდერებისა და ჯგუფის წევრებისგან საკუთარი სამუშაო ურთიერთობების ეფექტურობის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას ითხოვს. ეს კითხვარები ასახავენ, თუ როგორ აფასებენ რესპოდენტები ერთმანეთის მიმართ პატივისცემის, ნდობის და ვალდებულებების გამოხატვის დონეს საკუთარ ორგანიზაციაში. ამ თავის ბოლოს მოყვანილია LMX კითხვარის მაგალითი, რომელიც საშუალებას მოგცემთ გააანალიზოთ თქვენი ურთიერთობები.

როგორ მუშაობს ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორია?

ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის (LMX) თეორია ორი მიმართულებით მუშაობს: ის აღწერს ლიდერობას და იძლევა კონკრეტულ ინსტრუქციებს ლიდერობასთან დაკავშირებით. ორივე შემთხვევაში ცენტრალურ ცნებას წარმოადგენს ორმხრივი (ადიტიური) ურთიერთობა, რომელსაც ლიდერი ამყარებს ჯგუფის თოთოეულ წევრთან. აღწერილობითი თვალსაზრისით, LMX თეორიის მიხედვით, მნიშვნელოვანია თანამშრომლებში დავაფიქსიროთ ჯგუფური და ჯგუფის გარე ურთიერთობების შემთხვევები და გამოვყოთ შესაბამისი ჯგუფები.

ჯგუფური და ჯგუფის გარე ურთიერთობების შემთხვევაში, მიზნების მიღწევის გზები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან. ჯგუფური ურთიერთდამოკიდებულების შემთხვევაში, ლიდერს საშუალება ეძლევა უფრო ეფექტურად განახორციელოს სამუშაოს უფრო დიდი მოცულობა, ვიდრე ასეთი ურთიერთდამოკიდებულების გარეშე. ამ ჯგუფის წევრები მონდომებული არიან გააკეთონ იმაზე მეტი, ვიდრე საკონტრაქტო მოთხოვნები ავალდებულებთ და ეძებენ ახალ გზებს ჯგუფის მიზნების მისაღწევად. მათი მხრიდან დამატებითი ძალისხმევისა და მოტივაციის პასუხად, ლიდერები მათ მეტ შესაძლებლობებს აძლევენ და მეტ პასუხისმგებლობას აკისრებენ. ჯგუფურ ურთიერთდამოკიდებულებაში მყოფ თანამშრომლებს, ლიდერები უფრო მეტ დროს და მხარდაჭერას უთმობენ.

ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულებაში მყოფი წევრები, ჯგუფურ დამოკიდებულებაში მყოფი წევრებისგან განსხვავებით მოქმედებენ. იმის ნაცვლად, რომ დამატებითი სამუშაოს შესრულება სცადონ, ისინი, მათთვის მკაცრად განსაზღვრული ორგანიზაციული როლის შესაბამისად მოქმედებენ. ისინი აკეთებენ იმას, რაც მათ მოეთხოვებათ, მაგრამ მეტს არაფერს. ლიდერები ასეთ თანამშრომლებს პატიოსნად და ფორმალური ხელშეკრულების მოთხოვნების მიხედვით ეპყრობიან, მაგრამ მათ განსაკუთრებულ ყურადღებას არ უთმობენ. ასეთი თანამშრომლები, მათი ძალისხმევისათვის, მხოლოდ იმ სარგებელს იღებენ, რაც ხელშეკრულებითაა განსაზღვრული.

ინსტრუქციული თვალსაზრისით, LMX თეორიას ყველაზე კარგად გადმოსცემს Graen-ის da Uhl-Bien-ის (1991) მიერ შემოთავაზებული „ლიდერობის დანერგვის" მოდელი. Graen-ის da Uhl-Bien-ის თვალთახედვით, ლიდერმა თითოეულ თანამშრომელთან განსაკუთრებული, ჯგუფური ურთიერდამოკიდებულების მსგავსი ურთიერთობა უნდა დაამყაროს. ლიდერმა, თითეულ დაქვემდებარებულ თანამშრომელს, საკუთარ თავზე ახალი როლისა და პასუხისმგებლობის აღების შესაძლებლობა უნდა მისცეს. ამის გარდა, ლიდერმა უნდა განავითაროს თანამშრომლებთან მაღალი დონის ურთიერთკავშირის პრაქტიკა. ჯგუფურ და ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულებების მქონე თანამშრომლებს შორის განსხვავებებზე დაკვირვების ნაცვლად, გადაწყვეტილების მიღების ხელმძღვანელობის მოდელი, ლიდერებს თითოეული თანამშრომლის ნდობისა და პატივისცემის მოპოვების გზების მოძიებას სთავაზობს. მეტიც, ლიდერები არ უნდა შემოიფარგლონ მხოლოდ თავისი თანამშრომლებით და პარტნიორული ურთიერთობები ორგანიზაციის გარეთაც უნდა დაამყარონ.

იმის მიუხედავად, აღწერითია თუ ინსტრუქციული, LMX თეორია ყურადღებას ამახვილებს განსაკუთრებულ, უნიკალურ ურთიერთობაზე, რომელიც ლიდერებმა უნდა დაამყარონ მიმდევრებთან. როდესაც ასეთი ურთიერთიობები მაღალი ხარისხისაა, ლიდერის, მისი მიმდევრების და ორგანიზაციის მიზნები ადვილად მიიღწევა.

ძლიერი მხარეები

LMX თეორიას დიდი წვლილი მიუძღვის ლიდერობის პროცესის უკეთ გაგებაში. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ ეს აღწერილობითი თეორიაა. ინტუიციურად სამუშაოს სხვადასხვა ნაწილები იმის მიხედვით უნდა აღიწეროს, თუ ვის უფრო მეტი წვლილი შეაქვს მის გაკეთებაში, და ვის ნაკლები (ან სულაც მინიმალური). ყველას, ვისაც ოდესმე ორგანიზაციაში უმუშავია, ჰქონია ჯგუფური და ჯგუფის გარე ურთიერთამოკიდებულების შეგრძნება. ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულებიდან გამომდინარე პოტენციური ზიანის მიუხედავად, ჩვენ ყველამ ვიცით, რომ ლიდერებს განსაკუთრებული ურთიერთობა აქვთ იმ კონკრეტულ ადამიანებთან, ვინც უფრო მეტს აკეთებს და შესაბამისად, მეტსაც იღებს. ჩვენ, შეიძლება ეს არ მოგვწონდეს, რადგან უსამართლოდ მიგვაჩნდეს, მაგრამ ეს რეალობაა და LMX თეორია ზედმიწევნით ზუსტად აღწერს ამ სიტუაციას. LMX თეორია განამტკიცებს ჩვენს გამოცდილებას იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ ურთიერთობენ კოლეგები ერთმანეთთან და ლიდერებთან ორგანიზაციის შიგნით.

მეორე ძლიერ მხარეს წარმოადგენს ის, რომ LMX თეორია უნიკალურია, იმდენად, რამდენადაც ის ლიდრობის ერთადერთი თეორიაა, რომელიც ლიდერობის პროცესის ცენტრში, წყვილური ურთიერთქმედების კონცეფციას აყენებს. დანარჩენი თეორიები ხაზს უსვამენ ლიდერის, ჯგუფის წევრების, გარემოების თავისებურებებს ან მათ კომბინაციას, მაგრამ მათგან არც ერთი არ მიმართავს ლიდერისა და ჯგუფის თოთოეული წევრის სპეციფიური ურთიერთობების შესწავლას. LMX თეორია განსაკუთრებით გამოყოფს იმ ფაქტს, რომ ეფექტური ლიდერობა ლიდერისა და ჯგუფის წევრების ეფექტურ ურთიერთკავშირს ემყარება.

მესამე ძლიერი მხარეა ის, რომ LMX თეორია ხაზგასმით აღნიშნავს ლიდერობაში კომუნიკაციის მნიშვნელობას. LMX თეორიის მიერ შემოთავაზებული მაღალი ხარისხის ურთიერთკავშირი ეფექტურ კომუნიკაციასთან საკმაოდ კომპლექსურ და მრავლისმომცველ კავშირშია. კომუნიკაცია წარმოადგენს წინსვლის საშუალებას, რომელსაც ლიდერი და ჯგუფის წევრები ქმნიან, ავითარებენ და ხელს უწყობენ სასარგებლო ურთიერთმონაცვლეობებს. ლიდერობა ეფექტურია, როდესაც ლიდერებისა და ჯგუფის წევრების კომუნიკაცია ხასიათდება ნდობით, პატივისცემით და პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხით.

მეოთხე ძლიერ მხარეს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ LMX თეორია მნიშვნელოვან გაფრთხილებას აძლევს ლიდერებს. ის ლიდერებს აფრთხილებს, რომ თანამშრომლებთან ურთიერთობისას თავი აარიდონ მათი მხრიდან გაცნობიერებულ ან გაუცნობიერებელ წინასწარ შექმნილ განწყობებს (მაგ; ეთნიკური, გენდერული, რასობრივი ან რელიგიური შეუწყნარებლობა). ის პრინციპები, რომელიც LMX თეორიას უდევს საფუძვლად, ლიდერებისთვის კარგ შეხსენებას წარმოადგენს იმისთვის, რომ ჯგუფის ყველა წევრთან თანაბრად სამართლიანი იყონ.

და ბოლოს, კვლევების დიდ ბაზას საკმაო მტკიცებულებები აქვს იმის შესახებ, რომ LMX თეორიის პრაქტიკაში დანერგვა დადებითად მოქმედებს ორგანიზაციის შედეგებზე. ამ კვლევების მიმოხილვაში Graen da Uhl-Bien (1995) მიუთითებენ, რომ ლიდერსა და ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთკავშირი პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციულ პასუხისმგებლობასთან, შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან, სამუშაო პირობებთან, ინოვაციურ, მოქალაქეობრივ ქცევასთან, ძალაუფლების დელეგირებასთან, პროცედურულ და გადანაწილებულ სამართლიანობასთან, კარიერულ ზრდასთან და სხვა ბევრ ორგანიზაციულ ცვლილებასთან. ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორიისა და პრაქტიკული შედეგების ერთმანეთთან დაკავშირებით, მკვლევარებმა თეორიის პრაქტიკულობის მაღალი დონის დამტკიცება შეძლეს.

კრიტიკა

LMX თეორიის ყველაზე თვალშისაცემი კრიტიკის ობიექტს წარმოადგენს ის, რომ ერთი შეხედვით, ეს თეორია ჰუმანურ ფასეულობებს და სამართლიანობის პრინციპებს ეწინააღმდეგება. მთელი ჩვენი ცხოვრების მანძილზე, ბავშვობიდან მოყოლებული, გვასწავლიან, რომ ყველა ადამიანს ერთნაირად უნდა მოვეპყრათ. ჩვენ გვასწავლიდნენ, რომ ჯგუფის შიგნით პრივილეგირებული გუნდების, ან მცირე დაჯგუფებების შექმნა ცუდია, რადგან ეს მტკივნეულია მათთვის, ვინც ასეთ ჯგუფში ვერ ხვდება. იმის გამო, რომ LMX თეორია სამუშაო გარემოს ორ ჯგუფად ჰყოფს, რომელთაგანაც ერთ-ერთს განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა, მეორე ჯგუფი დისკრიმინაციულად გამოიყურება.

ჩვენი კულტურა გაჯერებულია სხვადასხვა სქესის, ასაკის, კულტურული კუთვნილების და შესაძლებლობების ადამიანების მაგალითებით, რომლებიც დისკრიმინაციას განიცდიდნენ. მიუხედავად იმისა, რომ LMX თეორიის მიზანს ასეთი დისკრიმინაცია არ წარმოადგენს, ის ხელს უწყობს სამუშაო გარემოში პრივილეგირებული ჯგუფების ჩამოყალიბებას და შესაბამისად, უსამართლო და დისკრიმინაციული ჩანს. უფრო მეტიც, McClane (1991)-ის კვლევის მიხედვით, ჯგუფური და ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულების არსებობა, ზოგადად, ჯგუფური მუშაობისთვის არასასურველი ეფექტის მომტანია.

საკითხავია, მართლა უწყობს თუ არა ხელს ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორია უთანასწორობას (ef. Harter&Evansky,2002; Scandura, 1999). თუ ლიდერი ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულების მქონე წევრებს განზრახ არ გარიყავს და ისინი თავისუფლად შეძლებენ ჯგუფურ ურთიერთდამოკიდებულებაში გადასვლას, მაშინ LMX თეორია არ უწყობს ხელს უთანასწორობას. მაგრამ, თეორიას არ აქვს შემუშავებული ისეთი სტრატეგია, რომელიც ასწავლის ლიდერს თუ როგორ უნდა შეუწყოს ხელი თანამშრომლის ჯგუფურ ურთიერთდამოკიდებულებაში ყოფნას, თუ იგი ამის სურვილს გამოიჩენს.

უფრო მეტიც, LMX თეორია არ განიხილავს სამართლიანობის სხვა საკითხებს, როგორიცაა თანამშრომლების შეხედულება ხელფასის მომატებასთან და დაწინაურებასთან დაკავშირებით (განაწილებითი სამართლიანობა), ასევე, გადაწყვეტილების მიღების წესებთან (პროცედურული სამართლიანობა), ან შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციასთან (ინტერაქციული სამართლიანობა) დაკავშირებით (Scandura, 1999). საჭიროა დამატებითი კვლევა, რათა დადგინდეს, თუ

როგორ ზემოქმედებენ სამართლიანობის ეს საკითხები განვითარებაზე და რამდენად უწყობენ ხელს ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთმონაცვლეობით ურთიერთობებს.

კრიტიკის მეორე სფეროს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ LMX თეორიის ძირითადი იდეები არ არის ბოლომდე განვითარებული. მაგალითად, თეორია ვერ ახერხებს იმის ახსნას, თუ როგორ ყალიბდება ლიდერსა და ჯგუფის წევრს შორის მაღალი დონის ურთიერთკავშირი. ადრეულ კვლევებში იგულისხმებოდა, რომ ლიდერს უნდა ამოერჩია კონკრეტული თანამშრომლები, რომლებიც გამოირჩეოდნენ პიროვნული და საკომუნიკაციო თვისებებით, ან კომპეტენციით, მაგრამ ამ კვლევებში არასდროს აღუწერიათ ამ ფაქტორების შედარებითი მნიშვნელობა და პროცესის მუშაობის პრინციპები (Yukl, 1994). კვლევის შედეგები გვთავაზობს, რომ ლიდერმა უნდა იმუშაოს იმისთვის, რომ ყველა წევრთან ჩანმოაყალიბოს მაღალი დონის ურთიერთკავშირის პრაქტიკა, მაგრამ არ არსებობს გზამკვლევი, რომელიც აღწერს, რა არის საჭირო ამის მისაღწევად. მაგალითად, გადაწყვეტილების მიღების ხელმძღვანელობის მოდელი ხაზს უსვამს როლების განსაზღვრის, დამატებითი გავლენის მოხდენის, და ორმხრივი ურთიერთობის მნიშვნელობას (იხ. ცხრილი 8.1), მაგრამ ეს მოდელი არ ხსნის, თუ როგორ ფუნქციონირებენ ეს ცნებები მომწიფებული პარტნიორობის მისაღწევად. ზუსტად ასევე, მოდელი წინა პლანზე წამოწევს ლიდერისა და თანამშრომლის ურთიერთობის პროცესში ნდობის, პატივისცემისა და პასუხისმგებლობის ჩამოყალიბებას, მაგრამ არ აღწერს იმ მეთოდებს, რომლებიც ხელს უწყობს ურთიერთობაში ამ ფაქტორების ჩამოყალიბებას.

ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთმონაცვლეობის შემსწავლელი 147 კვლევის განხილვისა და შემოწმების შედეგად Schriesheim, Castro, Colgiser-მა (1999) დაასკვნეს, რომ საჭიროა ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის პროცესის გაუმჯობესებული თეორიული ბაზა. მოცემულ კვლევასთან ერთად სხვა ბევრი კვლევა განხორციელდა, რომლებსაც თეორიასთან დაკავშირებით, არ აქვთ მკაფიო, ერთმიშვნელოვანი და ჩამოყალიბებული განმარტებები, ხედვები და წინადადებები.

გარკვეული კითხვები წარმოიშვა LMX თეორიაში ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის შეფასებისას. (Graen&Uhl-Bien, 1995,Schriesheim et al.1999, 2001). მაგალითად, LMX პროცესის ანალიზისთვის წყვილების კავშირის საზომების გამოყენება რაიმე ემპირიულ ცოდნას არ ემყარებოდა (Schriesheim et al. 2001). ამასთან, ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირი სხვადასხვა დროს სხვადასხვა სკალის მიხედვით და სხვადასხვა ანალიტიკურ დონეზე ფასდებოდა, შესაბამისად, ანალიზის შედეგების შედარება ყოველთვის არ ხერხდება.

ამის გარდა, შეფასების სკალებში ბოლმდე დასაბუთებული არ არის მათი შემადგენელი ნაწილების საფუძვლიანობა (Schriesheim et al. 2001). ეს იმას ნიშნავს, რომ შეფასების სკალები შეიძლება ისეთ რამეს ზომავდნენ, რისი შეფასებისთვისაც ისინი არ არიან განკუთვნილი. და ბოლოს, კითხვები წარმოიშვა იმასთან დაკავშირებითაც, თუ რამდენად დასაშვებია სტანდარტული სკალის გამოყენება როგორც ერთგანზომილებიან, ასევე მრავალგანზომილებიან შემთხვევებში (Graen&Uhl-Bien, 1995).

პრაქტიკაში გამოყენება

ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორია იმგვარად არ არის ჩამოყალიბებული, რომ მენეჯმენტის სტანდარტულ ტრენინგებსა და პროფესიული განვითარების პროგრამებში იყოს გამოყენებული, მაგრამ ამის მიუხედავად, ის გვთავაზობს გარკვეულ წარმოდგენებს, რაც მენეჯერებს საშუალებას მისცემს დახვეწონ ლიდერობის ქცევა. პირველ რიგში, LMX თეორია მენეჯერებს ურჩევს ლიდერობის საკუთარი უნარ-ჩვევები ურთოერთობების პერსპექტივაში შეაფასონ. ეს შეფასება მენეჯერებს დაეხმარება მიხვდნენ, როგორ ყალიბდება ჯგუფური და ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულებები მის სამუშაო დანაყოფში. ამასთან, LMX თეორია გვთავაზობს გზებს, რომელთა საშუალებითაც მენეჯერებს შეუძლიათ გააუმჯობესონ სამუშაოს ხარისხი ლიდერისა და ჯგუფის ყველა წევრის ურთიერთკავშირის პრაქტიკის დანერგვის შედეგად.

LMX თეორიის მიერ შემოთავაზებული იდეები შეუძლიათ გამოიყენონ ორგანიზაციის ყველა დონის მენეჯერებმა. მაგალითად, LMX თეორია შეიძლება გამოვიყენოთ იმის ასახსნელად, თუ როგორ ავითარებენ განსაკუთრებულ ურთიერთობას მაღალი დონის მენეჯმენტის ზოგიერთ წარმომადგენლებთან უფროსი აღმასრულებელი ოფიცრები, რათა ახალი სტრატეგიული და ტაქტიკური კორპორატიული მიზნები დასხონ. ზუსტად ასევე, ეს თეორია ხსნის, თუ როგორ მუშაობენ ქარხნის კონვეირის მენეჯერები მუშათა ჯგუფებთან მათი ქვედანაყოფისთვის დაწესებული საწარმოო ქვოტის შესასრულებლად. მიდგომის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ LMX თეორიის ძირითადი დებულებები ორგანიზაციაში ადვილი დასანეგრგია.

ამასთან, LMX თეორიის ძირითადი დებულებები შეიძლება გამოვიყენოთ იმის ასახსნელადაც, თუ როგორ ქმნიან კონკრეტული პიროვნებები ქსელურ მმართველობას ორგანიზაციის შიგნით საქმიანობის უფრო ეფექტურად წარმართვისთვის (Graen და Scandura, 1987). პიროვნებას, რომელსაც მაღალი ხარისხის პარტნიორობის ფართო ქსელი აქვს, ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად და პრობლემების გადასაჭრელად, შეუძლია ბევრ ადამიანს მიმართოს დახმარებისთვის.

ურთიერთკავშირის თეორიის გამოყენება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებშია შესაძლებელი. ის, ისევე გამოიყენება მოხალისეების შემთხვევაში, როგორც ტრადიციული ბიზნესის, განათლების, ან სამთავრობო სექტორის შემთხვევაში. წარმოიდგინეთ თემის ლიდერი, რომელიც მოხუცებულთა დახმარების მოხალისეობრივ საწყისებზე დაფუძნებულ პროგრამას ახორციელებს. ამ პროგრამის წარმატებით განხორციელებისთვის, ლიდერი, რეალურად, სულ რამდენიმე მოხალისეზეა დამოკიდებული, რომლებსაც შეიძლება დაეყრდნოს, რადგან ისინი სხვა მოხალისეებთან შედარებით საკუთარ პასუხისმგებლობას უკეთ აცნობიერებენ. რამდენიმე რჩეულ კადრთან მჭიდრო თანამშრომლობის პროცესი კარგად არის ახსნილი LMX თეორიის ძირითად პრინციპებში. ანალოგიურად, ტრადიციულ ბიზნეს-გრემოში მომუშავე მენეჯერიც კომპანიის პოლიტიკისა და პროცედურების მნიშვნელოვანი ცვლილებების დროს სულ რამდენიმე სპეციალისტთან ერთად მუშაობს. ის, თუ როგორ უნდა მოიქცეს მენეჯერი ასეთ დროს, ასევე კარგადაა აღწერილი LMX თეორიაში.

მთლიანობაში, LMX თეორია გვასწავლის, თუ როგორი ურთიერთობა უნდა დავამყაროთ თანამშრომლებთან. ის გვეუბნება, რომ კარგად გავიაზროთ, რატომ

ეთმობა ზოგიერთი თანამშრომელს სხვებზე მეტი ყურადღება, ამასთან, ეს თეორია გვასწავლის, რომ ყველა თანამშრომელთან ერთნაირად სამართლიანი უნდა ვიყოთ და საშუალება მივცეთ მათ იმდენად იყვნენ ჩართული სამუშაო პროცესში, რამდენადაც მათ ამის სურვილი აქვთ. LMX თეორია გვასწავლის, რომ პატივისცემით მოვეპყროთ თანამშრომლებს და თითოეულ მათგანთან ურთიერთობები ნდობაზე დავაფუძნოთ, იმის შეგნებით, რომ ყველა თანამშრომელი უნიკალური და ურთიერთობაში განსხვავებულია.

სიტუაციური მაგალითები

შემდეგ სექციაში მოყვანილია სამი სიტუაციური მაგალითი (8.1, 8.2 და 8.3), რომლებიც გვაჩვენებენ, თუ როგორ უნდა გამოვიყენოთ LMX თეორია სხვადასხვა მახასიათებლების მქონე ჯგუფებთან. პირველი მაგალითი სარეკლამო სააგენტოს შემოქმედებითი დირექტორის შესახებ მოგვითხრობს, მეორე მაგალითში იპოთეკური კომპანიის წარმოების მენეჯერის შემთხვევაა მოყვანილი, მესამე მაგალითი კი სოციალური დაცვის ადმინისტრაციის რეგიონალური ოფისის მენეჯერის შესახებ გვიამბობს. თითოეულ მაგალითს მოყვება კითხვები, რომლებიც LMX თეორიის გამოყენებით მის გაანალიზებაში დაგვეხმარება.

სიტუაცია 8.1
მისი გუნდი საუკეთესო დავალებებს იღებს

კარლ პეტერსი *მილსის, სმიტის და პეტერსის სააგენტოს* შემოქმედებითი დირექტორია. სააგენტოში 100-მდე თანამშრომელია, რომელთაგანაც 20 კარლის დეპარტამენტში მუშაობს. ორგანიზაციაში 10 ძირითადი და რამდენიმე დამხმარე მიმართულებაა. ქვეყნის მასშტაბით, სააგენტოს ერთ-ერთი საუკეთესო სარეკლამო და საზოგადოებასთან ურთიერთობის კომპანიის სახელი აქვს დამკვიდრებული.

შემოქმედებით დეპარტამენტში ოთხი ძირითადი მიმართულების ჯგუფია, თითოეულ მიმართულებას შემოქმედებითი დირექტორის მოადგილე ხელმძღვანელობს, რომლებიც უშუალოდ კარლის წინაშე არიან ანგარიშვალდებულნი. ამასთან, თითოეულ ჯგუფში არიან საავტორო უფლებების სპეციალისტი, არტ-დირექტორი და მხატვარი. ამ ოთხ ჯგუფს ხელმძღვანელობენ ჯეკი, ტერი, ჯული და სარა.

ჯეკს და მის გუნდს კარლთან ძალიან კარგი ურთიერთობა აქვთ და ისინი კლიენტებთანაც შესანიშნავად მუშაობენ. ჯეკის გუნდი ყველაზე კრეატიული და ნიჭიერია ყველა გუნდს შორის და ჩარლისთვის დამატებით სამუშაოს ყველაზე დიდი სიამოვნებით ასრულებს. შედეგად, როდესაც კარლი უფროსობასთან საკუთარი მიმართულებების პრეზენტაციას ახდენს, ის ხშირად მიმართავს ჯეკის გუნდის მიერ შესრულებულ სამუშაოს. ჯეკი და მისი გუნდი ჩარლისთან თავს კომფორტულად გრძნობენ და ჩარლიც ბოლომდე ენდობა მათ.

კარლს არ ეშინია ჯეკის გუნდისთვის დამატებითი რესურსების გამოყოფა, ან მართვის სადავეების მათთვის გადაცემა, რადგან მათ, ის არასდროს დაუღალატებიათ.

ტერის ჯგუფიც კარგად მუშაობს სააგენტოსთვის, თუმცა ტერი უკმაყოფილოა კარლის მხრიდან მისი გუნდის მიმართ დამოკიდებულებით. ის, ფიქრობს, რომ კარლი უსამართლოდ იქცევა, რადგან განსაკუთრებული ურთიერთობა აქვს ჯეკის გუნდთან. მაგალითად, ტერის გუნდს არ მიცეს სარეკლამო კამპანიის ჩატარების

საშუალება, იმის გამო, რომ ის ძალიან სარისკო იყო, მაშინ, როდესაც ჯეკის გუნდს მოუწონეს ძალიან პროვოკაციული კამპანია. ტერი თვლის, რომ ჯეკის გუნდი კარლის ნებიერაა: ისინი ყოველთვის საუკეთესო დავალებებს, დამოკიდებულებას და ბიუჯეტს იმსახურებენ. ტერიმ აღმოაჩინა, რომ კარლის მიმართ მტრული დმაოკიდებულების მოთოკვა უკვე ძალიან უჭირს.

ტერის მსგავსად ჯულიც შეწუხებულია იმის გამო, რომ მისი გუნდი ვერ მოხვდა კარლთან დაახლოებულთა წრეში. ის ხშირად ამჩნევს, რომ ჩარლი სხვა გუნდებს ანიჭებს უპირატესობას. მაგალითად, როდესაც პროექტისთვის დამატებითი ადამიანური რესურსების მობილიზება ხდება, ყოველთვის სხვა გუნდები იღებენ საუკეთესო მწერლებს და არტ-დირექტორებს. ჯულია გაოცებულია, რატომ ვერ ამჩნევს კარლი მის გუნდს და რატომ არ ცდილობს სამუშაო პროცესში მათ დახმარებას. ის გრძნობს, რომ კარლი საკმარისად არ აფასებს მის გუნდს, რადგან ჯულიმ იცის, რომ მისი გუნდის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი არანაირ ეჭვს არ იწვევს.

მიუხედავად იმისა, რომ სარაც ეთანხმება ტერისა და ჯულის ზოგიერთ შეხედულებებს კარლის შესახებ, მას კარლის ლიდერობასთან ანტაგონისტური დამოკიდებულება არ აქვს. სარა სააგენტოში თითქმის 10 წელი მუშაობდა და მას შეშფოთების მიზეზი არ აქვს. მისი მიმართულების ჯგუფი არასდროს ყოფილა განსაკუთრებით გამორჩეული, თუმცა, არც პრობლემები შეუქმნია. ის, საკუთარ გუნდს და მისი სამუშაოს უყურებს, როგორც მექანიკური ოპერაციების ნაწილს, რომელშიც ისინი იღებენ დავალებას და ასრულებენ მას. კარლის დაახლოებულ წრეში ყოფნა ნიშნავს დამატებით სამუშაოს საღამოობით, ან უქმე დღეებში, რაც სარასთვის ზედმეტი თავის ტკივილია. სარა კმაყოფილია საკუთარი მდგომარეობით და როლით და ნაკლებს ინტერესს იჩენს ცვლილებების მიმართ.

კითხვები

1. LMX თეორიის პრინციპებზე დაყრდნობით რა დაკვირვებებს გააკეთებდით კარლის ლიდერობასთან დაკავშირებით მილსის, სმიტის და პეტერსის სააგენტოში?
2. არის თუ არა კარლის ჯგუფში ჯგუფური და ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულებები და თუ არის, რომლებს გამოყოფდით?
3. რამდენად არის კომპანიის ზოგადი მიზნებისთვის პროდუქტიული ან არაპოდუქტიული კარლის დამოკიდებულება ოთხი ჯგუფის მიმართ;
4. ფიქრობთ, თუ არა, რომ კარლმა უნდა შეცვალოს საკუთარი მოადგილეების მიმართ დამოკიდებულება? თუ უნდა შეცვალოს, რა უნდა გააკეთოს მან განსხვავებულად?

სიტუაცია 8.2

დაუღალავი შრომა სამართლიანობისთვის

სიტი მორტგეიჯი საშუალო სიდიდის იპოთეკური კომპანიაა, რომელშიც დაახლოებით 25 ადამიანი მუშაობს. ჯენი ერნანდესი, რომელიც კომპანიაში უკვე 10 წელია მუშაობს, პროდუქცის მენეჯერია, ის კომპანიის ყოველდღიურ ოპერაციებს ზედამხედველობს.

მის დაქვემდებარებაში მუშაობენ საკრედიტო ოფიცრები, იპოთეკის შემფასებლები, ვალის ამოღების ოფიცრები, ლოჯისტიკის და ტექნიკური პერსონალი. ჯენი ამაყობს საკუთარი კომპანიით და თვლის, რომ საკმაო წვლილი მიუძღვის მის გზრდასა და განვითარებაში.

სიტი მორტგეიჯში ძალიან პოზიტიური ატმოსფეროა. თანამშრომლებს სამსახურში მოსვლა უხარიათ, რადგან ოფისში კომფორტული გარემოა. ისინი პატივს სცემენ ერთმანეთს და ტოლენარტულობას იჩენენ მათ მიმართ, ვინც დანარჩენებისგან განსხვავებულია.

მაშინ, როდესაც ბევრ სხვა იპოთეკურ კომპანიაში ხშირია განსხვავებული შემოსავლის მქონე თანამშრომლებს შორის უსიამოვნებები, *სიტი მორტგეიჯში* ასეთი რამ არ ხდება.

ჯენის ლიდერობა *სიტი მორტგეიჯის* წარმატების საწინდარი გახდა. მისი მუშაობის ფილოსოფია ხაზს უსვამს თანამშრომლების ყურადღებით მოსმენის აუცილებლობას, რათა შემდეგ ზუსტად განსაზღვროს, როგორ შეძლებს თითოეული მათგანი კომპანიის მიზნების მიღწევაში საუკეთესო წვლილის შეტანას. ის თითოეულ თანამშრომელს ეხმარება საკუთარი შესაძლებლობების და ტალანტის გამოვლენაში და სიახლეების განხორციელებისკენ მოუწოდებს.

ყოველწლიური კორპორატიული ზეიმისთვის ჯენიმ საინტერესო მოვლენა დაგეგმა, რაც მისი ლიდერობის სტილის სიმბოლოს წარმოადგენს. მან იყიდა დიდი ზომის მინის ნაჭერი, დაჭრა ის 25 ნაწილად და თითოეული ნაწილი თავის თანამშრომლებს გადასცა. შემდეგ თითოეულ მათგანს სთხოვა გამოსულიყვნენ და მოკლედ მოოეთხროთ ყველაფერი, რასაც მოისურვებდნენ *სიტი მორტგეიჯის* შესახებ, და აგრეთვე გასულ წელს მათ მიერ კომპანიის განვითარებაში შეტანილი წვლილის შესახებ. მას შემდეგ, რაც ყველამ გააკეთა განცხადება, მინის ნატეხებისგან ფერადი ფანჯარა ააწყვეს და ოფისის შემოსასვლელში ჩამოკიდეს. მინის ეს მცირე პანო, თითოეული თანამშრომლისთვის, სასარგებლო შეხსენებას წარმოადგენს იმის შესახებ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მათი ინდივიდუალური ძალისხმევა კომპანიის მიზნების მისაღწევად.

ჯენის სტილის კიდევ ერთ მახასიათებელს მისი სამართლიანობა წარმოადგენს. მას არ უნდა, რომ ვინმეს შთაბეჭდილება შეექმნას, თითქოს ზოგიერთ თანამშრომელს მასთან მოკლე გზებიც გააჩნია, ამიტომ, ბევრი გააკეთა ასეთი წარმოდგენების თავიდან ასარიდებლად. მაგალითად, ის თავს არიდებს სოციალურ სადილებს, რადგან მისი აზრით ამან შეიძლება ფავორიტიზმი გამოიწვიოს. მისი ერთ-ერთი საუკეთესო მეგობარი მასთან საკრედიტო ოფიცრის პოზიციაზე მუშაობს. მიუხედავად ამისა, ჯენი იშვიათად უნახავთ მასთან მოსაუბრე სამუშაო საათებში და როდესაც უნახავთ, მაშინაც საუბარი მხოლოდ საქმეს შეეხებოდა.

ჯენის სამართლიანობის პრინციპები ორგანიზაციაში ინფორმაციის გაზიარებაზეც ვრცელდება. მას არ უნდა, რომ ვინმემ თავი გარიყულად იგრძნოს, ამიტომ ბევრს მუშაობს იმისთვის, რომ ყველასთვის ხელმისაწვდომი იყოს როგორც საყოველთაო, ასევე ისეთი სახის ინფორმაცია, რომელსაც მათ სამუშაოზე რაიმე გავლენის მოხდენა შეუძლია. ის, ამას ძირითადად ღია კარის პოლიტიკით აღწევს. ჯენის არ ჰყავს თანამშრომელთა პრივილეგირებული გუნდი, რომელსაც საკუთარ წუხილს ან პრობლემებს უზიარებს, ის ყველა თანამშრომელთან ერთნაირად გახსნილია.

ჯენი დიდი პასუხისმგებლობით ეკიდება თავის სამუშაოს. ის გვიანობამდე მუშაობს და ხშირად უქმე დღეებშიც იტვირთავს თავს. კარიერის თვალსაზრისით, მისი შეშფოთებას ერთადერთი რამ შეიძლება იწვევდეს – ჯენი ზედმეტად არ გადაიღალოს მუშაობით.

კითხვები

1. LMX მოდელზე დაყრდნობით, როგორ დაახასიათებდით ჯენის ლიდერობას?
2. თქვენი აზრით, როგორ პასუხობენ *სიტი მორტგეიჯის* თანამშრომლები ჯენის ძალისხმევას?
3. თუ გთხოვდნენ, რომ ჯენის ნაბიჯებს მიყოლოდით, თქვენი აზრით შეძლებდით სიტი მორტგეიჯის მართვას იმავე სტილით?

სიტუაცია 8.3.
დამატებითი პასუხისმგებლობების აღება

ჯიმ მედისონი სოციალური დაცვის ადმინისტრაციის რეგიონული ოფისის მენეჯერია. ოფისი 200 000 ადამიანისგან შემდგარ თემს 30 თანამშრომლით ემსახურება., რომელთაგანაც უმრავლესობა მოსარჩელეთა წარმომადგენლად მუშაობს. ოფისის ძირითად საქმიანობას, მოსახლეობისთვის სოციალური დაცვის უპირატესობების გაცნობა და სამსახურიდან დათხოვნის, ქმედითუუნარობის ან სამედიცინო სარჩელების წარმოება შეადგენს.

6 წელია, რაც ჯიმი ოფისის მენეჯერად მუშაობს და ამ ხნის განმავლობაში მან ოფისის საქმის წარმოებაში მრავალი სიახლე და გაუმჯობესება შეიტანა. თემის წარმომადგნელნები კარგი თვალით უყურებენ ოფისის საქმიანობას და მათ მომსახურებასთან დაკავშირებით, უკმაყოფილებას თითქმის არ გამოთქვამენ. რეგიონალურმა ოფისმა, როგორც კლიენტების კმაყოფილების, ასევე ზოგადი ეფექტურობის კუთხითაც, თემის მომსახურების ორგანიზების ყოველწლიურ კვლევაში მაღალი შეფასება დაიმსახურა,

ჯიმის თითქმის ყველა თანამშრომელს რეგიონალურ ოფისში მუშაობის 6 ან მეტი წლის სამუშაო გამოცდილება აქვს. ერთ თანამშრომელს ამ ოფისში მუშაობის 22 წლიანი სტაჟი აქვს. ჯიმი ამაყობს იმით, რომ თავისი თანამშრომლებიდან თითოეულს კარგად იცნობს და სულ რამდენიმე თანამშრომელია, რომლებსაც უფრო ხშირად მიმართავს ხოლმე კონკრეტული ამოცანების შესრულების დროს.

თანამშრომლების ტრენინგების დროს, სასარჩელო პროცედურებთან დაკავშირებულ საკანონმდებლო სიახლეებში, ჯიმი ყველაზე მეტად მოსარჩელეთა ორ წარმომადგენელს შირლისა და პეტის იმედზეა, რადგან ორივე საკუთარი ცოდნით და კომპეტენციით გამოირჩევა. შირლი და პეტი ტრენინგებთან დაკავშირებულ დამატებით პაუსხისმგებლობას გამოწვევად აღიქვამენ, რაც ჯიმის ძალიან ეხმარება: მას არ უწევს ამ სამუშაოს ერთპიროვნულად შესრულება და არც ტრენინგების პროცესის მკაცრად ზედამხედველობის სჭირდება, რადგან ამ ორ პიროვნებას თანამშრომლები დიდი პატივისცემით ეპყრობიან, ისინიც საქმეს ყოველთვის კეთილსინდისიერად ასრულებენ. შირლის და პეტის მოსწონთ დამატებითი პასუხისმგებლობის აღება, რადგან ეს უკეთ წარმოაჩენს მათ და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოც უფრო დადებითად ფასდება.

თემის წარმომადგენლებთან ოფისის სერვისების წარსადგენად, ჯიმი კიდევ ორ თანამშრომელს – ტედს და ჟანას მიმართავს ხოლმე. ისინი მიმართულების რწმუნებულებად მუშაობენ და სათემო ორგანიზაციებისთვის სოციალური დაცვის ბუნებისა და მომსახურების სფეროების შესახებ პრეზენტაციებს აწყობენ. ამის გარდა ისინი მონაწილეობენ ადგილობრივი რადიოს გადაცემებში, სადაც სოციალური დაცვის სირთულეების შესახებ დასმულ სხვადასხვა შეკითხვას პასუხობენ.

მიუხედავად იმისა, რომ სარჩელებზე მომუშავე ბევრ თანამშრომელს მიმართულების რწმუნებულის პოზიციაზე მუშაობაც შეუძლია, ჯიმი, როგორც წესი, ტედს და ჟანას მიმართავს ხოლმე, რადგან მათ საზოგადოებასთან ურთიერთობის სურვილი აქვთ და აღნიშნულ სფეროში განსაკუთრებული უნარით გამირჩევიან. ეს ჯიმს ორმაგ უპირატესობას აძლევს: პირველი, ამ ადმიანებს ოფისისა და საზოგადოების ურთიერთობაში გამორჩეული წვლილი შეაქვთ და მეორე, ჯიმი საკმაოდ სიტყვაძვირი და თავშეკავებული ადამიანია და ყოველთვის ერიდება ყურადღების ცენტრში ყოფნას. ტედს და ჟანას მოსწონთ დამატებითი როლის აღება, რადგან ეს მათ დამატებით პრესტიჟს სძენს და მოქმედებაში მეტ თავისუფლებას ანიჭებს. მიმართულების რწმუნებულობას თავისი უპირატესობები აქვს, – ისინი ოფისის გარეთ მხოლოდ საკუთარ თავს ეკუთვნიან, შეუძლიათ თავად დაგეგმონ საკუთარი სამუშაო და საკუთარი შეხედულებისამებრ იმოქმედონ.

მესამე სფეროს, სადაც ჯიმი რამდენიმე თანამშრომელს დამატებითი ძალისხმევის გაღებას სთხოვს, შედარებით ნელა მომუშავე მოსარჩელეთა წარმომადგენლების დახმარებაა. მაშინაც კი, როდესაც სულ რამდენიმე თანამშრომელს აქვს სამუშაოში ჩამორჩენა, ეს ცუდად მოქმედებს მთელი ოფისის საქმიანობაზე. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად ჯიმი გლენდას და ანას მიმართავს ხოლმე. ორივეს შესწევს იმის უნარი, რომ ჩანმორჩენილ თანამშრომლებს საქმის ბოლომდე მიყვანაში დაეხმარონ. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მათი მხრიდან დამატებითი სამუშაოს შესრულებას ნიშნავს, გლენდა და ანა კეთილსინდისიერად ეხმარებიან ოფისს საქმის წარმოების დახვეწაში. პირადი კმაყოფილების გრძობის გარდა, ამ დამატებითი მოვალეობისთვის მათ სხვა სარგებელი არ აქვთ.

მთლიანობაში, ჯიმთან მომუშავე თანამშრომლები კმაყოფილი არიან მისი ზედამხედველობით. არიან ისეთებიც, ვინც თვლის, რომ ჯიმი ძალიან დიდ ყურადღებას უთმჯობს ზოგიერთ თანამშრომელს, მაგრამ უმრავლესობას მიაჩნია, რომ ჯიმი სამართლიანი და მიუკერძოებელია. მიუხედავად იმისა, რომ საქმეში ჯიმი რამდენიმე თანამშრომელს ეყრდნობა, ძალიან ცდილობს, რომ თითოეული თანამშრომლის საჭიროებებზე იზრუნოს.

კითხვები

1. ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთმონაცვლეობის თეორიის თვალსაზრისით, როგორ დაახასიათებდით ჯიმის ლიდერობას სოციალური დაცვის სამსახურის რეგიონალურ ოფისში?
2. შეგიძლიათ ჯგუფური და ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულებების გამოყოფა?
3. როგორ ფიქრობთ, ჯიმის მხრიდან რამდენიმე თანამშრომლის განსაკუთრებული ნდობა და პატივისცემა პროდუქტიულია თუ არარპოდუქტიული? რატომ?

ლიდერობის ინსტრუმენტი

ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორიის შესწავლის პროცესში მკვლევარები ბევრ განსხვავებულ კითხვარს იყენებენ.
ყველა მათგანი ლიდერსა და ჯგუფის წევრს შორის სამუშაო ურთიერთობის ხარისხის შესაფასებლადაა შექმნილი. ამ თავში მაგალითის მოსაყვანად, ჩვენ LMX7 კითხვარი შევარჩიეთ. ეს კითხვარი შვიდ საკითხს მოიცავს, რომლებიც ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის საიმედო და მართებული შეფასების საშუალებას გვაძლევს (Graen &Uhl-Bien, 1995).

LMX7, ლიდერობისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობის სამი განზომილების – პატივისცემის, ნდობის და ვალდებულების შესაფასებლადაა შექმნილი. ის, ლიდერისა და თანამშრომლის უნარების ურთიერპატივისცემის, ურთიერთნდობის გრძნობის და ერთმანეთის მიმართ ვალდებულებების აღქმის ხარისხს აფასებს. ერთად აღებული, ეს განზომილებები მჭიდრო პარტნიორობის შემადგენელ ნაწილებს შეადგენენ.

LMX7 კითხვარი

ინსტრუქცია: ეს კითხვარი შეიცავს საკითხებს, რომლებშიც მოგეთხოვებათ აღწეროთ, თუ როგორი ურთიერთობა გაქვთ თქვენს ლიდერთან ან დაქვემდებარებულ თანამშრომელთან. თითოეული საკითხისთვის შემოხაზეთ სავარაუდო პასუხებიდან ერთი, რომელიც თქვენი აზრით ყველაზე უფრო შეესაბამება დასმულ კითხვას.

1. იცით თუ არა, ურთიერთობის რა დონეზე ხართ თქვენს ლიდერთან (თანამშრომელთან) და თქვენი აზრით, როდის არის ლიდერი (თანამშრომელი) თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოთი კმაყოფილი?

იშვიათად	დროგამოშვებით	ხანდახან	საკმაოდ ხშირად	ძალიან ხშირად
1	2	3	4	5

2. რამდენად კარგად ესმის თქვენს ლიდერს (თანამშრომელს) თქვენი სამსახურებრივი პრობლემები და საჭიროებები?

ოდნავადაც არა	ცოტათი	საკმაოდ	საკმაოდ კარგად	ძალიან კარგად
1	2	3	4	5

3. რამდენად კარგად ამჩნევს ლიდერი (თანამშრომელი) თქვენს პოტენციალს?

ოდნავადაც არა	ცოტათი	საშუალოდ	საკმაოდ კარგად	სრულად
1	2	3	4	5

4. იმის მიუხედავად, რა ფორმალური უფლებამოსილებაც აქვს თქვენს ლიდერს (თანამშრომელს) მისი თანამდებობიდან გამომდინარე, რა შანსია, რომ იგი (ლიდერი) საკუთარ ძალაუფლებას თქვენი პრობლემების გადაჭრისთვის გამოიყენებს?

არანაირი	მცირე	საშუალო	მაღალი	ძალიან მაღალი
1	2	3	4	5

5. რა ფორმალური უფლებამოსილებაც აქვს თქვენს ლიდერს (თანამშრომელს) მისი თანამდებობიდან გამომდინარე, რა შანსია, რომ იგი (თანამშრომელი) საკუთარი რისკის ფასად გამოგიყვანთ მძიმე მდგომარეობიდან?

არანაირი	მცირე	საშუალო	მაღალი	ძალიან მაღალი
1	2	3	4	5

6. მე საკმარისად ვენდობი ჩემს ლიდერს (თანამშრომელს), დავიცავ და გავამყარებ მის გადაწყვეტილებას, იმის მიუხედავად, ის ჩემგან ამას ითხოვს, თუ არა.

აბსოლუტურად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	ნეიტრალური ვარ	ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები
1	2	3	4	5

7. როგორ დახასიათებდით თქვენს ლიდერთან (თანამშრომელთან) ჩამოყალიბებულ სამუშაო ურთიერთობას?

გამორჩეულად არაეფექტური	საშუალოზე უარესი	საშუალო	საშუალოზე უკეთესი	გამორჩეულად ეფექტური
1	2	3	4	5

კითხვარის შევსების შემდეგ თქვენ შეძლებთ სრულად გაერკვეთ, თუ როგორ მუშაობს LMX თეორია. თქვენს მიერ მიღებული ქულა გამოხატავს ლიდერისა და ჯგუფის წევრის თქვენეული ურთიერთობის ხარისხს და აჩვენებს, თუ რამდენად ახასიათებს ამ ურთიერთობას პარტნიორობა, როგორც ეს LMX მოდელშია აღწერილი.

თქვენ შეგიძლიათ შეავსოთ კითხვარი როგორც ლიდერის, ასევე დაქვემდებარებული თანამშრომლის პოზიციიდან. ლიდერის როლში თქვენ კითხვარი რამდენჯერმე უნდა შეავსოთ, ანუ უნდა შეაფასოთ თითოეულ დაქვემდებარებულ თანამშრომელთან ურთიერთობის ხარისხი. კითხვარი, დაქვემდებარებული თანამშრომლის როლში, უნდა შეივსოს ყველა იმ ლიდერთან მიმართებაში, ვის მიმართაც ანგარიშვალდებული ხართ.

ქულების ინტერპრეტაცია

მიუხედავად იმისა, რომ LMX7 კითხვარი, როგორც წესი, მკვლევარების მიერ თეორიული საკითხისს კვლევისას გამოიყენება, მისი გამოყენება, ლიდერობის თქვენი სტილის ანალიზისთვის, თქვენც შეგიძლიათ. LMX7 კითხვარის შევსებისას მიღებულ ქულას, შეგიძლიათ შემდეგი დიაპაზონები შეუსაბამოთ: ძალიან მაღალი = 30-35, მაღალი = 25-29, საშუალო = 20-24, დაბალი =15-19 და ძალიან დაბალი = 7-17. მაღალი ქულები გამოხატავს ძლიერ, მაღალი ხარისხის ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირს (ანუ ჯგუფურ ურთიერთდამოკიდებულებებს), მაშინ, როდესაც დაბალი ქულა ნიშნავს ურთიერთკავშირის დაბალ ხარისხს (ანუ ჯგუფის გარე ურთიერთდამოკიდებულებებს).

გადმობეჭდილია შემდეგი წყაროდან: "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying

a Multi-Level, Multi-Domein Perspective", by G.B. Graen and M. Uhl-Bien, 1995, Leadership Quarterly, 6(2) 219-247.

შეჯამება

30 წლის წინ გამოქვეყნებული თეორია სათაურით: "ვერტიკალური წყვილების ბმების თეორია" წარმოადგენდა და წარმოადგენს ლიდერობის ერთ ერთ ყველაზე ფართოდ შესწავლილ მიდგომას. LMX თეორიის მიხედვით ლიდერობა არის პროცესი, რომელიც კონსოლიდირებულია ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობებზე. ის, ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობას, ლიდერობის პროცესის უმთავრეს კონცეფციად განიხილავს.

LMX თეორიის ადრინდელ კვლევებში ლიდერის ურთიერთობა სამუშაო ჯგუფთან განიხილებოდა, როგორც ვერტიკალური ბმების ერთობლიობა, რომელიც ორ განსხვავებულ ტიპად იყო დაყოფილი: პირველი, ლიდერისა და ჯგუფის წევრების ბმები, რომელიც გაფართოებულ როლებსა და უფლებამოსილებას ემყარებოდა – ჯგუფური ურთიერთდამოკიდებულებები, და მეორე, ფორმალურ, სამუშაოს აღწერილობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები – ჯგუფს გარე ურთიერთდამოკიდებულება. ადრეული კვლევების თანახმად ითვლებოდა, რომ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს ჯგუფური დამოკიდებულებები იმის მიხედვით უვითარდებოდათ, თუ რამდენად კარგად უგებდნენ ლიდერს და რამდენად იყვნენ მზად, რომ გაეფართოებინათ თავიანთი პასუხისმგებლობის სპექტრი. ის თანამშრომლები, რომლებიც ლიდერთან მხოლოდ ფორმალურ, იერაქრიულ ურთიერთობებს ცნობდნენ, ჯგუფის გარე ურთოიერთდამოკიდებულებებით შემოიფარგლებოდნენ. მაშინ, როდესაც ჯგუფური ურთიერთდამოკიდებულებებში მყოფი თანამშრომლები დამატებით გავლენას, შესაძლებლობებს და წახალისებას იღებდნენ, ჯგუფს გარე თანამშრომლები მხოლოდ სტანდარტულ სარგებელს სჯერდებოდნენ.

LMX თეორიის გვიანი კვლევები მიმართული იყო იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად ახდენდა გავლენას ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირი ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მკვლევარებმა აღმოაჩინეს, რომ მაღალი ხარისხის ურთიერთკავშირი მრავლობით დადებით შედეგს გვაძლევდა. (მაგალითად: კადრების დენადობის შემცირება, გაზრდილი ორგანიზაციული პასუხისმგებლობა, უფრო ხშირი დაწინაურება). მთლიანობაში, მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ლიდერისა და ჯგუფის წევრის მაღალი დონის ურთიერთკავშირის შედეგად, თანამშრომლები თავს უკეთ გრძნობდნენ, უფრო მეტ სამუშაოს ასრულებდნენ და ხელს უწყობდნენ ორგანიზაციის წარმატებას.

LMX თეორიის კვლევების ყველაზე ბოლო აღმოჩენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ხელმძღვანელობას ეხება და ხაზს უსვამს, რომ ლიდერობის პროცესში, უკლებლივ ყველა დაქვემდებარებულ ჯგუფის წევრთან მაღალი ხარისხის ურთიერთმონაცვლეობის პრაქტიკის ჩამოსაყალიბებლად, ხაზგასმით დიდი როლი ენიჭება ლიდერის მცდელობას. ლიდერობა დროთა განმავლობაში ვითარდება და მოიცავს უცხოობის ფაზას, გაცნობის ფაზასა და მომწიფებული პარტნიორობის ფაზას. პარტნიორობა, რომელიც მაღალი დონის ურთიერთნდობას, პატივისცემას და ვალდებულებებს მოიცავს, მომგებიანია როგორც თითოეული თანამშრომლისთვის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციისთვის.

LMX თეორიას რამდენიმე მნიშვნელოვანი ძლიერი მხარე აქვს: პირველი, LMX თეორია მაღალი დონის აღწერილობითი მიდგომაა, რომელიც კარგად ხსნის, თუ როგორ იყენებენ ლიდერები ორგანიზაციის მიზნების ეფექტურად მისაღწევად ზოგიერთ თანამშრომელს უფრო მეტად, ვიდრე დანარჩენებს. მეორე, LMX თეორია უნიკალურია იმ გაგებით, რომ მის მიხედვით ლიდერობის პროცესი ფოკუსირებულია ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობაზე. ეს თეორია აღსანიშნავია იმითაც, რომ ყურადრებას განსაკუთრებით ამახვილებს ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობის პროცესში ეფექტურ კომუნიკაციაზე. ამასთან, ის მუდამ გვახსენებს, რომ თანამშრომელთან ურთიერთობისას აბსოლუტურად მიუკერძოებელი უნდა ვიყოთ. დაბოლოს, LMX თეორია გამყარებულია დიდი რაოდენობის კვლევით, რომლებიც ლიდერისა და ჯგუფის წევრის მაღალი ხარისხის ურთიერთკავშირს პირდაპირ აკავშირებენ ორგანიზაციის დადებით შედეგებთან.

ამ თეორიას თავისი სუსტი მხარეებიც აქვს. პირველი, LMX თეორია სამართლიანობის და თანასწორობის ჩვენეულ პრინციპებს ეწინაღმდეგება, რადგან მის მიხედვით, ჯგუფის ზოგიერთ წევრს, სხვებთან შედარებით, უფრო მეტი ყურადღება ეთმობა. ჯგუფური ურთიერთდამოკიდებულებების გამოყენებით გამოწვეულმა უთანასწორობამ, შეიძლება გამანადგურებელი გავლენა იქონიოს. ჯგუფს გარეთ დარჩენილ თანამშრომელთა გრძნობებზე, დამოკიდებულებასა და ქცევაზე. მეორე, LMX თეორია ხაზს უსვამს ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის მნიშვნელობას, მაგრამ არ ხსნის, როგორ მიიღწევა მაღალი ხარისხის ურთიერთკავშირი. აგრეთვე, მოდელის მიხედვით, თანამშრომლებთან ურთიერთობაში ხელი უნდა შევუწყოთ ნდობის, პატივისცემის და პასუხისმგებლობის გაღვივებას, მაგრამ ბოლომდე ნათელი არ არის როგორ. და ბოლოს, გარკვეულ კითხვებს ბადებს შეფასების პროცესიც, რომელიც LMX თეორიაში გამოიყენება, კერძოდ, რამდენად ადექვატურად მოიცავს ეს შეფასება ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის ყველა სირთულეს.

ბიბლიოგრაფია

Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 20, 264–275.

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*, 46–78.

Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1202–1245). Chicago: Rand McNally.

Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–166). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw & L. L. Cumming (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33–48.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly*, 20, 371–382.

Harter, N., & Evanecky, D. (2002). Fairness in leader–member exchange theory: Do we all belong on the inside? *Leadership Review*, 2(2), 1–7.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.

McClane, W. E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group & Organization Studies*, *16*(1), 102–113.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader–member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, *10*(1), 25–40.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader–member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, *10*, 63–113.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader–member exchange illustration. *Leadership Quarterly*, *12*, 515–551.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

თავი 9

ტრანსფორმაციული ლიდერობა

აღწერა

ლიდერობის ერთ-ერთ ყველაზე თანამედროვე და პოპულარული თეორიას, ტრანსფორმაციულ ლიდერობას, 1980-იან წლებში ჩაეყარა საფუძველი არის. ტრანსფორმაციული ლიდერობა „ახალი ლიდერობის" პარადიგმის ნაწილია (Bryman, 1992), რომელიც დიდ ყურადღებას უთმობს ლიდერობის ქარიზმატულ და აფექტურ ელემენტებს. Bass და Reggio-ს (2006) მოსაზრებით, თეორიის პოპულარობა, სავარაუდოდ, შინაგან მოტივაციაზე და მიმდევართა განვითარებაზე გაკეთებული განსაკუთრებული აქცენტით არის გამოწვეული. ტრანსფორმაციული ლიდერობა თანამედროვე სამუშაო ჯგუფების საჭიროებებსაც ეხმიანება - ცვლილებებისა და გაურკვევლობის დროს ადამიანებს განსაკუთრებით სჭირდებათ შთაგონება და საკუთარ ძალებში რწმენა. ლიდერობის კვარტალურ სამეცნიერო ჟურნალში გამოქვეყნებული სტატიების ანალიზის შედეგად Lowe და Gardner-მა (2001) დაადგინეს, რომ კვლევების ერთი მესამედი ტრანსფორმაციულ ან ქარიზმატულ ლიდერობას ეხებოდა. ტრანსფორმაციულ ლიდერობას, მართლაც, ბევრი მეცნიერი იკვლევს და დღეისათვის იგი ლიდერობის კვლევებში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს.

როგორც სახელწოდებიდან ჩანს, ტრანსფორმაციული ლიდერობა არის პროცესი, რომელიც ადამიანებში ცვლილებას, ტრანსფორმაციას იწვევს. იგი ეხება ემოციებს, ღირებულებებს, ეთიკას, სტანდარტებს და გრძელვადიან მიზნებს. იგი მოიცავს მიმდევართა მოტივაციის შეფასებას, მათი საჭიროებების დაკმაყოფილებას და მათდამი ჰუმანურად და პატივისცემით მოპყრობას. ტრანსფორმაციული ლიდერობა გავლენის გამორჩეულ ფორმას გულისხმობს, რომელიც მიმდევრებს შთააგონებს გააკეთონ უფრო მეტი, ვიდრე მათგან ჩვეულებრივ მოელიან. ეს პროცესი ხშირად მოიცავს ქარიზმატულ ან ხედვით ლიდერობასაც.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა შეიძლება საკმაოდ ფართოდ აღიწეროს. თითოეულ მიმდევარზე გავლენის მოხდენის სპეციფიური მცდელობებიდან დაწყებული, ორგანიზაციასა და ზოგჯერ, მთლიანად კულტურაზეც კი, გავლენის მოხდენის უფრო მასშტაბური მცდელობით დამთავრებული. მიუხედავად იმისა, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერი უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ცვლილების დაჩქარებაში, ლიდერები და მიმდევრები საკმაოდ რთულად არიან გადაბმული ტრანსფორმაციის პროცესში და მიმდევრების როლიც, არანაკლებ მნიშვნელოვანი ხდება.

ტრანსფორმაციული ლიდერობის განსაზღვრება

ტერმინი *ტრანსფორმაციული ლიდერობა* პირველად Dowton–მა (1973) გამოიყენა. ამ მიდგომამ განსაკუთრებული მნიშვნელობა მაშინ შეიძინა, როდესაც პოლიტიკურმა სოციოლოგმა James MacGregor Burns–მა მისი კლასიკური ნაშრომი - *ლიდერობა* (1978) გამოსცა. ნაშრომში ავტორი შეეცადა ლიდერობისა და მიმდევრობის როლების ერთმანეთთან დაკავშირებას. ის ლიდერს აღწერს, როგორც ადამიანს, რომელიც მიმდევრებს უბიძგებს უფრო ეფექტურად მიაღწიონ როგორც ლიდერის, ასევე საკუთარ, როგორც მიმდევრის მიზნებს. Burns –ისთვის, ლიდერობა

აბსოლუტურად განსხვავდება ძალაუფლებისგან, რადგან იგი მიმდევართა საჭიროებებზეა მიბმული.
ეს ავტორი ორი სახის ლიდერობას გამოყოფდა: *ტრანზაქციულს და ტრანსფორმაციულს.* ტრანზაქციული ლიდერობა მოიცავს ლიდერობის ყველა ტიპს, რომელიც ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის არსებულ შეთანხმებაზე, გარიგებაზე აკეთებს აქცენტს. ის პოლიტიკოსები, რომლებიც არჩევნებს იმით იგებენ, რომ ამომრჩევლებს პირდებიან „ახალ გადასახადებს" არ შემოვიღებთო, ტრანზაქციული ლიდერობის მაგალითს ავლენენ. ზუსტად ასეთივე ლიდერობას ავლენენ ის მენეჯერები, რომლებიც თანამშრომლებს დაწინაურებას ჰპირდებიან თუ მათზე დაკისრებულ მოვალეობებზე მეტს გააკეთებენ. კლასში, ამ ტიპის ლიდერობის მაგალითს მასწავლებლები იძლევიან, როცა შესრულებული სამუშაოსთვის მოსწავლეებს ნიშანს უწერენ. ლიდერობაში ძალიან ხშირია შეთანხმების, გარიგების განზომილება და იგი ყველა ტიპის ორგანიზაციაში, ნებისმიერ დონეზე შეიძლება შეგვხვდეს.
ტრანზაქციული ლიდერობისაგან განსხვავებით, ტრანსფორმაციული ლიდერობა ისეთი პროცესია, სადაც ადამიანი სხვა ადამიანებთან ისეთ კავშირებს ამყარებს, რომ იზრდება როგორც მიმდევართა, ასევე თავად ლიდერის მოტივაციაც და უმჯობესდება მათი განწყობა. ასეთი ტიპის ლიდერი ყურადღებით ეპყრობა მიმდევართა მოტივაციასა და საჭიროებებს და ეხმარება მიმდევრებს მათი პოტენციალის ბოლომდე გამოვლენაში. ტრანსფორმაციული ლიდერობის კლასიკური მაგალითია მაჰათმა განდი. განდიმ იმედი და მოტივაცია გაუჩინა მილიონობით ადამიანს და ამ პროცესში თავადაც შეიცვალა.
ტრანსფორმაციული ლიდერობის კიდევ ერთი კარგი მაგალითია რაიან უაიტის ცხოვრება. ამ თინეიჯერმა აამაღლა ამერიკელი ხალხის ინფორმირებულობა შიდსის თაობაზე და ამ პროცესში ისეთ ფიგურად იქცა, რომელმაც შიდსის კვლევების დასაფინანსებლად მთავრობას მეტი თანხები გამოაყოფინა. ორგანიზაციაში ტრანსფორმაციული ლიდერობის მაგალითია ის მენეჯერი, რომელიც უფრო მეტი სამართლიანობისათვის, ცდილობს მისი კომპანიის კორპორატიული ღირებულებები შეცვალოს. ამ პროცესში, როგორც მენეჯერების, ასევე მისი თანამშრომლების ღირებულებებიც უფრო მტკიცდება.
ვინაიდან, Burns–ის(1978) მიერ შემოთავაზებული ტრანსფორმაციული ლიდერობის განსაზღვრება სხვა ადამიანებში განწყობის და მოტივაციის ამაღლებას მოიცავს, ამ ტერმინს ძნელად თუ გამოვიყენებთ ადოლფ ჰიტლერის ან სადამ ჰუსეინის ლიდერობის აღსაწერად, რადგან ისინი ტრანსფორმაციას ნეგატიური თვალსაზრისით ახდენდნენ. ამ პრობლემის გადასაჭრელად Bass–მა (1998) მოიფიქრა ტერმინი *ფსევდოტრანსფორმაციული ლიდერობა.* ეს ტერმინი ეხება ლიდერებს, რომლებიც სხვებს იყენებენ, მხოლოდ საკუთარი თავით არიან დაკავებული, ძალაუფლებაზე არიან ორიენტირებული და დამახინჯებული მორალური ღირებულებები აქვთ. (Bass and Reggio, 2006). ფსევდოტრანსფორმაციული ლიდერობა პერსონიფიცირებულ ლიდერობად მიიჩნევა, რადგან იგი ლიდერის, და არა სხვების ინტერესებზე ამახვილებს ყურადღებას (Bass &Steidlmeier,1999). ნამდვილი ტრანსფორმაციული ლიდერი სოციალური ლიდერია, რომელიც კოლექტიური კეთილდღეობითაა დაინტერესებული. სოციალური ტრანსფორმაციული ლიდერები მიმდევართა ინტერესებს თავიანთ ინტერესებზე მაღლა აყენებენ (Howell & Avolio, 1993).

ტრანსფორმაციული ლიდერობა და ქარიზმა

დაახლოებით იმავე დროს, როდესაც Burns–ის წიგნი გამოვიდა, House-მა ქარიზმატული ლიდერობის თეორია გამოაქვეყნა. გამოქვეყნების დღიდან

ქარიზმატულმა ლიდერობამ დიდი ყურადღება მიიპყრო. (Conger, 1999; Hunt & Cigner, 1999). ხშირად, აღწერისას მას ძალიან ამსგავსებენ ტრანსფორმაციულ ლიდერობას. სიტყვა *ქარიზმა*, პირველად ისეთი განსაკუთრებული ნიჭის აღსაწერად გამოიყენეს, რომელიც ადამიანებს არაჩვეულებრივი საქმეების კეთების შესაძლებლობას აძლევს. ქარიზმის ყველაზე ცნობილი განმარტება Weber–მა (1947) შემოგვთავაზა, რომლის მიხედვითაც იგი პიროვნული მახასიათებელია, რომელიც ადამიანს ზეადამიანურ, გამორჩეულ ძალას აძლევს, იგი ყველასათვის არ არის ხელმისაწვდომი, ის ღვთაებრივი წარმოშობისაა და შედეგად ვიღებთ ადამიანს, რომელსაც ლიდერად აღიქვამენ და ექცევიან, როგორც ლიდერს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ავტორი ქარიზმას პიროვნულ მახასიათებლად მიიჩნევდა, იგი აგრეთვე აღიარებდა იმ როლის მნიშვნელობას, რომელსაც ლიდერის ქარიზმის აღმოჩენაში მიმდევრები ასრულებდნენ (Bryman, 1992; House, 1976).

ქარიზმატული ლიდერობის მისეულ თეორიაში, House აღნიშნავს, რომ ასეთი ლიდერები უნიკალურ ქცევას ავლენენ, რასაც ქარიზმატული ეფექტი აქვს მათ მიმდევრებზე (ცხრილი 9.1). ამ ავტორისთვის, ქარიზმატული ლიდერის პიროვნული მახასიათებლები მოიცავს: დომინანტურობას, სხვებზე გავლენის მოხდენის ძლიერ სურვილს, თავდაჯერებულობას და საკუთარი მორალური ღირებულებების რწმენას.

ცხრილი 9.1 ქარიზმატული ლიდერობის პიროვნული მახასიათებლები, ქცევები და მიმდევრებზე მოხდენილი ეფექტი

პიროვნული მახასიათებლები	ქცევები	ეფექტი მიმდევრებზე
დომინანტური	თავად იძლევა მაღალი სტანდარტის მაგალითს	ლიდერის იდეოლოგიისადმი ნდობა
გავლენის სურვილი	ავლენს კომპეტენციას	ლიდერისა და მიმდევრების რწმენების მსგავსება
თვითდაჯერებული	აყალიბებს მიზნებს	ყველაფრის კითხვების გარეშე მიღება
ძლიერი მორალური ღირებულებები	აქვს მაღალი მოლოდინები	ლიდერისადმი სიყვარული
	გამოხატავს თვითრწმენას	მორჩილება
	აჩენს მოტივაციას	ლიდერთან იდენტიფიკაცია
		ემოციური ჩართულობა
		უფრო მაღალი მიზნები
		გაზრდილი თავდაჯერებულობა

გარკვეული პიროვნული მახასიათებლების გამოვლენის გარდა, ქარიზმატული ლიდერები სპეციფიური ტიპის ქცევასაც ავლენენ. პირველი – ისინი თავად არიან იმ რწმენებისა და ღირებულებების მატარებელი, რომლებიც სურთ მიმდევრებსაც შთააგონონ. მაგალითად, განდი მოუწოდებდა არაძალადობრივი პროტესტისაკენ და თავად იძლეოდა სამოქალაქო დაუმორჩილებლობის მაგალითს. მეორე – მიმდევრები ქარიზმატულ ლიდერებში კომპეტენტურ ადამიანებს ხედავენ. მესამე – ისინი ისეთ იდეოლოგიურ მიზნებს ისახავენ, რომელთაც მორალური შუქჩრდილები ახლავს. მარტინ ლუთერ კინგ უმცროსის გამოსვლა „მე მაქვს ოცნება" ამ ტიპის ქარიზმატული ლიდერობის მაგალითია.

მეოთხე – ქარიზმატულ ლიდერებს მაღალი მოლოდინები აქვთ მათი მიმდევრებისაგან და ისინი გამოხატავენ მიმდევართა შესაძლებლობების რწმენას ამ მოლოდინების გამართლების თვალსაზრისით. ამის შედეგად მიმდევრებიც დარწმუნებულნი არიან საკუთარ კომპეტენტურობასა და ეფექტურობაში (Avolio & Gibbons), რაც თავისმხრივ აუმჯობესებს მათ მუშაობას. მეხუთე – ქარიზმატული ლიდერები მიმდევრებში საქმისთვის საჭირო მოტივებს აღძრავენ, როგორიცაა კუთვნილების გრძნობა, ძალაუფლება და პატივისცემა. მაგალითად, ამერიკის

შეერთებული შტატების ყოფილი პრეზიდენტი ჯონ კენედი ამერიკელი ხალხის ადამიანურ ღირებულებებს შეეხო, როცა განაცხადა „ნუ კითხულობ იმას, რა შეუძლია შენს ქვეყანას გააკეთოს შენთვის, იკითხე, რისი გაკეთება შეგიძლია შენ შენი ქვეყნისთვის.”

House-ის ქარიზმატული ლიდერობის თეორიის მიხედვით, ქარიზმატული ლიდერობის პირდაპირი შედეგია რამდენიმე რამ: მიმდევრების ნდობა ლიდერის იდეოლოგიისადმი, ლიდერისა და მიმდევრის რწმენათა მსგავსება, ლიდერის აღიარება ყოველგვარი ეჭვებისა და კითხვების გარეშე, ლიდერის მიმართ სიყვარულის გამოხატვა, მიმდევართა მორჩილება, ლიდერთან იდენტიფიცირება, ემოციური კავშირი ლიდერის მიერ დასახულ მიზნებთან, მიმდევართა უფრო მაღალი მიზნები და რწმენა იმისა, რომ მიზნებს მიაღწევენ. ავტორი, Weber-ის მსგავსად მიიჩნევს, რომ ასეთი ეფექტი მიიღწევა სიტუაციებში, სადაც მიმდევრები გარკვეულწილად გაჭირვებულ და სტრესულ მდგომარეობაში არიან, რადგან ასეთ დროს ისინი ლიდერებისაგან ხსნას მოელიან.

House-ის ქარიზმატული ლიდერობის თეორია წლების განმავლობაში განივრცო და დაიხვეწა (იხ. Conger, 1999; Conger & Kanungo, 1998). მნიშვნელოვანია თეორიის რევიზია Shamir, House და Artur–ის მიერ. მათი ნაშრომის თანახმად, ქარიზმატული ლიდერობა მიმდევრებს უცვლის შეხედულებებს საკუთარ თავზე და ერთმანეთს უკავშირებს მიმდევართა იდენტობასა და ორგანიზაციის კოლექტიურ იდენტობას. ქარიზმატული ლიდერობა ამ კავშირს სამუშაოს მიმართ შინაგანი მოტივაციის ამაღლებით და გარეგანი მოტივაციის მნიშვნელობის შემცირებით ქმნის. ამ პროცესში, ლიდერები მიმდევრებისგან ბევრს მოელიან, მათ მაღალ მიზნებს უსახავენ და ეხმარებიან თვითრწმენისა და თვითეფექტურობის გრძნობის ჩამოყალიბებაში. მოკლედ რომ ვთქვათ, ქარიზმატული ლიდერობა ქმედითუნარიანია, რადგან იგი მიმდევრებსა და მათ შეხედულებებს საკუთარ თავზე, ორგანიზაციის იდენტობასთან აკავშირებს.

ტრანსფორმაციული ლიდერობის მოდელი

1980-იანი წლების შუახანებში Bass-მა ტრანსფორმაციული ლიდერობის კიდევ უფრო დახვეწილი ვერსია შემოგვთავაზა, რომელიც ეფუძნებოდა, მაგრამ მთლიანად არ მიჰყვებოდა Burns და House–ის ნაშრომებს. მის მიდგომაში Bass-მა განავრცო Burns–ის ნაშრომი და უფრო მეტი ყურადღება დაუთმო მიმდევართა, და არა ლიდერთა საჭიროებებს. იგი მიიჩნევდა, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა შეიძლება ისეთ სიტუაციებშიც მოქმედებდეს, სადაც შედეგები ნეგატიურია. იგი ტრანზაქციულ და ტრანსფორმაციულ ლიდერობას ერთ წრფეზე განიხილავდა (Yammarino, 1993) (სქემა 9.1). Bass-მა უფრო მეტი ყურადღება ემოციურ ელემენტებს და ქარიზმის წყაროს დაუთმო. მისი აზრით, ქარიზმა აუცილებელი, მაგრამ არა საკმარისი პირობაა ტრანსფორმაციული ლიდერობისათვის (Yammarino, 1993).

სქემა 9.1

ლიდერობის წრფე, ტრანსფორმაციულიდან laisser-faire (ჩაურევლობით) ლიდერობამდე

Bass-ის მიხედვით, ტრანსფორმაციული ლიდერობა შთააგონებს მიმდევრებს, იმაზე მეტი გააკეთონ, რაც ევალებათ და რასაც მათგან მოელიან. ეს მიიღწევა შემდეგი საშუალებებით: ა) მიმდევართა შეგნების ამაღლებით სპეციფიური და იდეალიზებული მიზნების მნიშვნელობასა და ღირებულებაზე, ბ) მიმდევრების დარწმუნებით, რომ ორგანიზაციის ან ჯგუფის ინტერესები თავიანთ პირად ინტერესზე მაღლა დააყენონ, გ) მიმდევართა მოტივირებით, იფიქრონ მაღალი დონის საჭიროებებზეც. ტრანსფორმაციის პროცესის მისეული ხედვა კარგადაა აღწერილი მის *ტრანსფორმაციულ და ტრანზაქციულ ლიდერობის მოდელში* (Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1993, 1994). მოდელის შესახებ დამატებით განმარტებებს იძლევა Avolio თავის წიგნში: *ლიდერობის სრულად განვითარება: ორგანიზაციებში სასიცოცხლო მნიშვნელობის ძალების შენება* (1999).

როგორც 9.2 ცხრილიდან ჩანს, *ტრანსფორმაციული და ტრანზაქციული ლიდერობის მოდელი* მოიცავს შვიდ სხვადასხვა ფაქტორს. ეს ფაქტორები ასევე ილუსტრირებულია *ლიდერობის სრულ მოდელში,* რომელიც 9.2 სქემაშია მოცემული. ამ შვიდი ფაქტორის განხილვა Bass–ის მოდელის გაგებაში დაგვეხმარება. ჩვენი განხილვები სამ ნაწილად იქნება გაყოფილი: ტრანსფორმაციული ფაქტორები (4) ტრანზაქციული ფაქტორები (2) და ლიდერობის არარსებობა, არატრანზაქციული ფაქტორი (1).

ტრანსფორმაციული ლიდერობის ფაქტორები

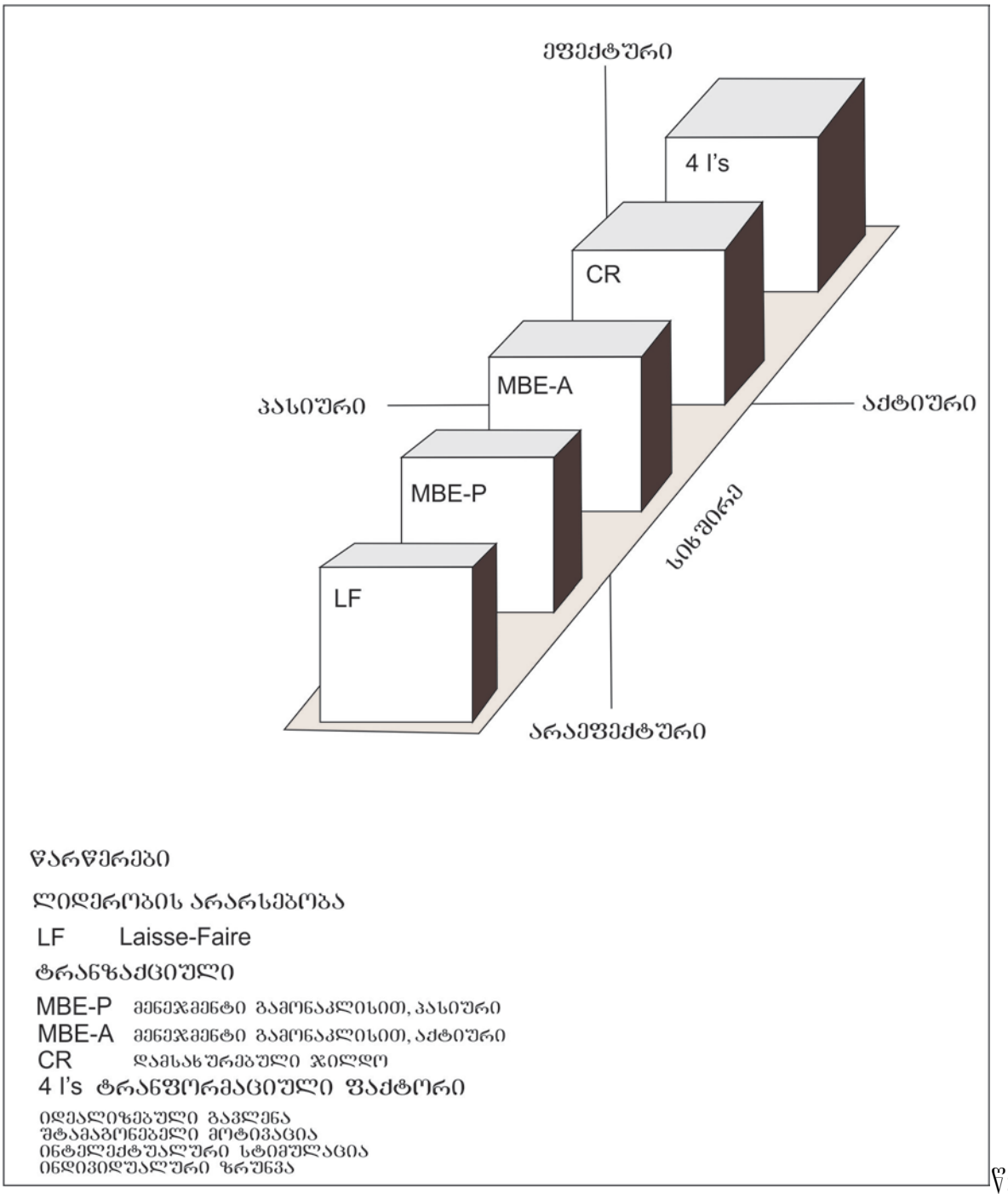
ტრანსფორმაციული ლიდერობა მიმდევართა მიღწევების გაუმჯობესებაზე და მათი პოტენციალის სრულად გამოვლენაზეა ორიენტირებული (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a).

ცხრილი 9.2 ლიდერობის ფაქტორები

ტრანსფორმაციული ლიდერობა	ტრანზაქციული ლიდერობა	ჩაურევლობითი ლიდერობა
1 ფაქტორი იდეალიზებული გავლენა ქარიზმა	5 ფაქტორი დამსახურებული ჯილდო კონსტრუქციული ტრანზაქციები	7 ფაქტორი ჩაურევლობითი არატრანზაქციული
2 ფაქტორი შთამაგონებელი	6 ფაქტორი მენეჯმენტი გამონაკლისით	

ადამიანებს, რომლებიც ტრანსფორმაციულ ლიდერობას ავლენენ, ხშირად ძლიერი შინაგანი ღირებულებები და იდეალები ახასიათებთ და ისინი ეფექტურად ახერხებენ მიმდევართა მოტივაციას ისეთი საქმეების გასაკეთებლად, რომლებიც არა მარტო მათ, არამედ საერთო კეთილდღეობას უწყობს ხელს (Kuhnert, 1994).
იდეალიზებული გავლენა. პირველ ფაქტორს ეწოდება *ქარიზმა* ან *იდეალიზებული* გავლენა. იგი აღწერს ლიდერებს, რომლებიც მიმდევრებისათვის მისაბაძი ადამიანები არიან; მიმდევრები მათთან იდენტიფიცირებას ახდენენ და მათი მიბაძვის სურვილი უჩნდებათ. ასეთ ლიდერებს, როგორც წესი, მორალური და ეთიკური ქცევის მაღალი სტანდარტები აქვთ და მიმდევართა ნდობას იმსახურებენ. ისინი მიმმდევრებს უზიარებენ თავიანთ ხედვასა და უჩენენ იმის შეგრძნებას, რომ მათ რაღაც მისია აკისრიათ.
არსობრივად, ქარიზმის ფაქტორი აღწერს ადამიანებს, რომლებიც განსაკუთრებულნი არიან და შეუძლიათ სხვები იმ ხედვის თანაზიარი გახადონ, რომელიც თავად აქვთ. ნელსონ მანდელა, სამხრეთ აფრიკის პირველი არათეთრკანიანი პრეზიდენტი, არის ადამიანი, რომლის ლიდერობაც ქარიზმის ფაქტორს მოიცავს. მანდელა არის მაღალი მორალური სტანდარტების მქონე ლიდერი. მას სამხრეთ აფრიკის მომავლის ისეთი ხედვა ჰქონდა, რომელმაც სამხრეთ აფრიკის მმართველობის ისტორიაში უდიდესი ცვლილება შეიტანა. მანდელას ქარიზმატულმა თვისებებმა და, შედეგად, ხალხის მისდამი დამოკიდებულებამ მთელი ერის ტრანსფორმაცია შეძლო.

სქემა 9.2
ლიდერობის სრული მოდელი



წყარო: Bass, B. M., & Avolio, B. J., *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, 1994, SAGE Publications, Inc. გამოყენება ნებადართულია.

შთამაგონებელი მოტივაცია. *შთაგონებას* ან *შთამაგონებელ მოტივაციას* მეორე ფაქტორს უწოდებენ. ეს ფაქტორი იმ ლიდერებისათვისაა დამახასიათებელი, რომლებიც მიმდევრებს მაღალ სტანდარტებს უწესებენ, ამასთანავე, შთააგონებენ და მოტივაციას უმაღლებენ, რათა ორგანიზაციაში გაზიარებული ხედვის ერთგული გახდნენ. პრაქტიკაში, ეს ლიდერები სიმბოლოებსა და ემოციურ მოწოდებებს იყენებენ, რათა მიმდევრებმა უფრო მეტი გააკეთონ ვიდრე გააკეთებდნენ პირადი ინტერესისათვის. ამ ტიპის ლიდერობა ამაღლებს გუნდურობის შეგრძნებას. ამ ფაქტორის მაგალითი შეიძლება იყოს გაყიდვების მენეჯერი, რომელიც ისეთი გამამხნევებელი ფრაზებითა და დამოკიდებულებით უმაღლებს მოტივაციას გაყიდვების თანამშრომლებს, რაც აშკარად მიუთითებს ამ

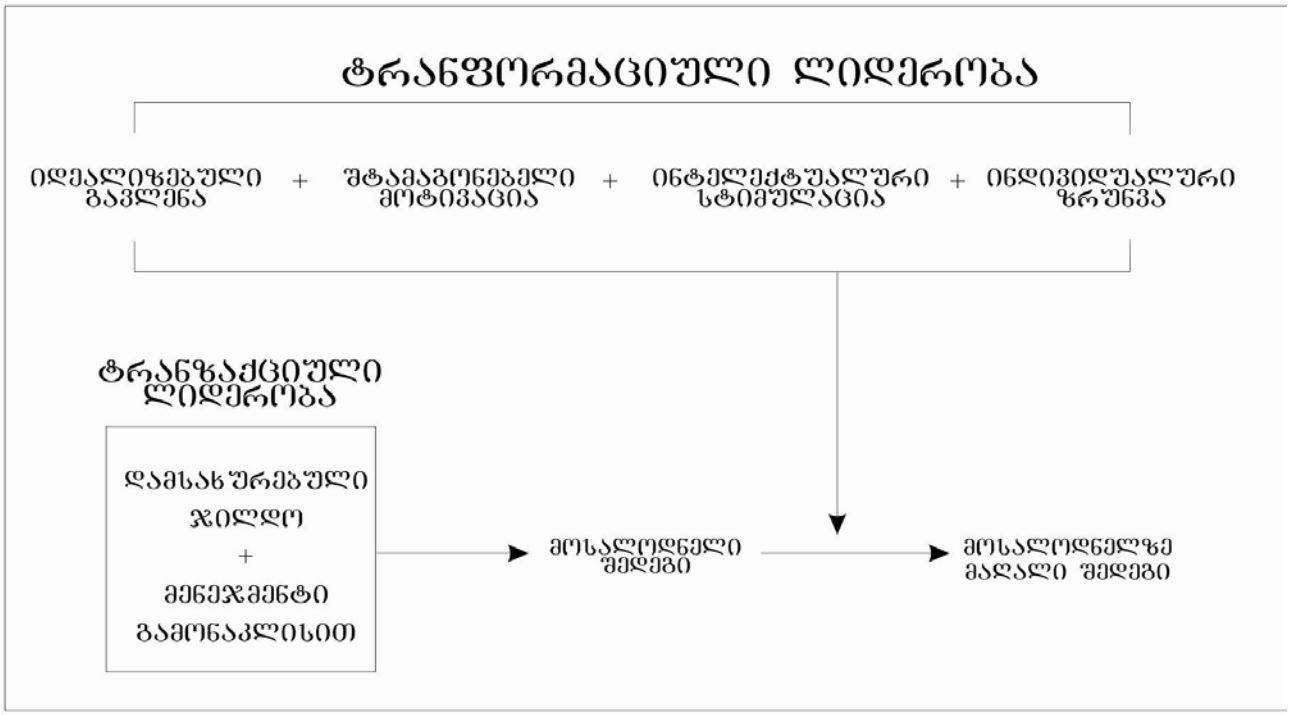
თანამშრომლების მნიშვნელოვან როლზე კომპანიის მომავალ ზრდასა და წარმატებებში.

ინტელექტუალური სტიმულაცია. მესამე ფაქტორია *ინტელექტუალური სტიმულაცია.* იგი მოიცავს ისეთ ლიდერობას, რომელიც თანამშრომლებს სტიმულს აძლევს უფრო შემოქმედებითები და ინოვაციურები იყვნენ; ასევე, კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენონ როგორც მათი, ასევე ლიდერისა და მთლიანად ორგანიზაციის რწმენა და ღირებულებები.
ამ ტიპის ლიდერობა ხელს უწყობს მიმდევრებს ახალი მიდგომების აღმოჩენასა და ორგანიზაციული საკითხების ინოვაციურად გადაჭრაში. იგი სტიმულს აძლევს მიმდევრებს თავად მოიფიქრონ საინტერესო ღონისძიებები და თავად გადაჭრან პრობლემები. ასეთი ტიპის ლიდერის მაგალითი იქნებოდა, ქარხნის მენეჯერი, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომელთა ინდივიდუალურ ძალისხმევას, მოიფიქრონ პროდუქციის გამოშვების შემაფერხებელი პრობლემების გადაჭრის უნიკალური გზები.

ინდივიდუალური ზრუნვა. ტრანსფორმაციული ფაქტორებიდან, მეოთხე ფაქტორია *ინდივიდუალური ზრუნვა.* ეს ისეთი ლიდერების დამახასიათებელი თვისებაა, რომლებიც კეთილგანწყობილი კლიმატის შექმნას ცდილობენ და ყურადღებით ეკიდებიან მიმდევართა ინდივიდუალურ საჭიროებებს. ლიდერები მრჩევლებისა და მწვრთნელების როლში არიან და მიმდევრებს საკუთარი პოტენციალის სრულად გამოვლენაში ეხმარებიან. ასეთმა ლიდერებმა შეიძლება უფლებათა დელეგირებას მიმართონ, რათა თანამშრომლები პრაქტიკაში უფრო გამოიწვრთნან. ამ ტიპის ლიდერის მაგალითია მენეჯერი, რომელიც თითოეულ თანამშრომელთან ატარებს დროს, ყველასთან თავისი მიდგომა აქვს და ყველას მზრუნველობით ეპყრობა. ასეთი ლიდერი, ზოგიერთი თანამშრომლის მიმართ, მეტწილად მხარდაჭერას ამჟღავნებს, სხვებისათვის კი სპეციფიური და კარგად სტრუქტურიზებული დირექტივები აქვს.
რეალურად, ტრანსფორმაციულ ლიდერობას უფრო მეტი ეფექტის მიღწევის უნარი შესწევს, ვიდრე ტრანზაქციულ ლიდერობას (სქემა 9.3). მაშინ, როცა ტრანზაქციული ლიდერობა მოსალოდნელი შედეგების მიღებას გულისხმობს, ტრანსფორმაციული ლიდერობა უფრო შორს მიდის და იმაზე მეტი შედეგის მიღწევა შეუძლია, ვიდრე მოსალოდნელი იყო. ტრანსფორმაციულ ლიდერობაზე არსებული ლიტერატურის 39 კვლევის მეტა-ანალიზის შედეგად Lowe, Kroeck, და Sivasubramaniam-მა(1996) დაადგინეს, რომ ადამიანები, რომლებიც ტრანსფორმაციულ ლიდერობას ავლენდნენ, უფრო ეფექტურებად მიიჩნეოდნენ და უკეთესი შედეგები ქონდათ, ვიდრე ადამიანები, რომლებიც მხოლოდ ტრანზაქციული ლიდერობას მიმართავდნენ.

სქემა 9.3

ტრანსფორმაციული ლიდერობის დამატებითი ეფექტი



დაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: “The implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development,” by M.B. Bass and B. J. Avolio, 1990a. *Research in Organizational Change and Development,* 4, 231-272.

ეს შედეგები ერთნაირად ეხებოდა, როგორც მაღალი დონის, ასევე დაბალი დონის ლიდერებს, როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო სექტორში. ტრანსფორმაციული ლიდერობა მიმდევრებს უბიძგებს გააკეთონ უფრო მეტი, ვიდრე მათგან მოელიან. ისინი მოტივირებულნი არიან იმისათვის, რომ ჯგუფის ან ორგანიზაციის ინტერესი საკუთარ ინტერესზე მაღლა დააყენონ.
გერმანიაში, 220 თანამშრომლით დაკომპლექტებულ დიდ სატრანსპორტო ორგანიზაციაში ჩატარებული კვლევის შედეგად, Rowold და Heinitz-მა (2007) დაადგინეს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა აძლიერებდა ტრანზაქციული ლიდერობის ეფექტს თანამშრომელთა მიღწევებზე და კომპანიის მოგებაზე. გარდა ამისა, მათ აღმოაჩინეს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა და ქარიზმატული ლიდერობა ერთმანეთის თანმხვედრი, მაგრამ მაინც განსხვავებული ცნებებია და ორივე განსხვავდება ტრანზაქციული ლიდერობისაგან.
ამის მსგავსად, Nemanich და Keller-მა (2007) გამოიკვლიეს ტრანზაქციული ლიდერობის გავლენა მულტინაციონალური ფირმის 447 თანამშრომელზე, რომელშიც გამსხვილების პროცესი მიმდინარეობდა და ახალ ორგანიზაციას უნდა შეერთებოდა. მათ დაადგინეს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობისათვის დამახასიათებელი ქცევები, როგორიცაა იდეალიზებული გავლენა, შთაგონებითი მოტივაცია, ინდივიდუალური ზრუნვა და ინტელექტუალური სტიმულაცია ზრდიდა სამსახურით კმაყოფილებას და მიღწევებს.

ტრანზაქციული ლიდერობის ფაქტორები

ტრანზაქციული ლიდერობა იმით განსხვავდება ტრანსფორმაციული ლიდერობისაგან, რომ იგი ყურადღებას არ ამახვილებს თანამშრომლების

ინდივიდუალურ საჭიროებებზე და მათ პიროვნულ განვითარებაზე. ტრანზაქციული ლიდერები, საკუთარი და მიმდევრების საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით, თანამშრომლებს ურთიერთსასარგებლო გარიგებას სთავაზობენ (Kuhnert, 1994). ტრანზაქციული ლიდერები გავლენიანები არიან, რადგან მიმდევართა ინტერესებშია იმის გაკეთება, რაც ლიდერს სურს (Kuhnert & Lewis, 1987).

დამსახურებული ჯილდო. მეხუთე ფაქტორია – *დამსახურებული ჯილდო,* ტრანზაქციული ლიდერობის ორი ფაქტორიდან პირველი (იხ. სქემა 9.2). ეს არის შეთანხმება ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის, სადაც მიმდევრები, ძალისხმევის სანაცვლოდ, კონკრეტულ ჯილდოს იღებენ. ასეთი ტიპის ლიდერობისას, ლიდერი უთანხმდება მიმდევრებს თუ რა უნდა გაკეთდეს და რა კონკრეტული საზღაური უნდა მიიღოს მიმდევარმა ამ საქმის გაკეთებისთვის. ამ ტიპის ტრანზაქციის მაგალითს წარმოადგენს მშობელი, რომელიც უთანხმდება შვილს თუ რამდენ ხანს შეუძლია უყუროს ტელევიზორს, მას შემდეგ რაც პიანინოზე დაკვრაში იმეცადინებს. მეორე მაგალითი შეიძლება აკადემიური ცხოვრებიდან მოვიყვანოთ: დეკანი ურიგდება კოლეჯის პროფესორს იმაზე, თუ რამდენი პუბლიკაცია უნდა გამოაქვეყნოს იმისათვის, რომ დააწინაურონ.

მენეჯმენტი გამონაკლისით. მეექვსე ფაქტორს ეწოდება – *მენეჯმენტი გამონაკლისით.* ასეთი ტიპის ლიდერობა მოიცავს კორექციულ კრიტიკას, ნეგატიურ უკუკავშირს და ნეგატიურ განმტკიცებას. მენეჯმენტი გამონაკლისით შეიძლება ორი სახის იყოს: აქტიური და პასიური. ლიდერი, რომელიც აქტიურ ფორმას იყენებს, ყურადღებით აკვირდება, რა შეცდომებს უშვებს, ან რა წესებს არღვევს თანამშრომელი და სასწრაფოდ მიმართავს კორექციულ ქმედებას. აქტიური ფორმის მაგალითია გაყიდვების ზედამხედველი, რომელიც ყოველდღიურ მონიტორინგს უწევს თანამშრომლების კლიენტებისადმი მოპყრობას. იგი მაშინვე აძლევს შენიშვნას იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ნელა ემსახურებიან კლიენტებს, ან არღვევენ რაიმე ნორმას. ლიდერი, რომელიც მენეჯმენტის პასიურ ფორმას ირჩევს, მხოლოდ მაშინ ერევა საქმეში, როდესაც აღმოჩნდება, რომ პრობლემებია და თანამშრომლებმა სტანდარტები ვერ დააკმაყოფილეს. ამის მაგალითია ხელმძღვანელი, რომელიც თანამშრომელს ცუდ ოფიციალურ შეფასებას აძლევს ისე, რომ წინა პერიოდში მასთან არც კი უსაუბრია მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. რეალურად, ორივე, აქტიური და პასიური მენეჯმენტის ფორმა, დასჯას უფრომიმართავს, ვიდრე წახალისებას, რომელიც მეხუთე ფაქტორშია აღწერილი.

ლიდერობის არარსებობა

ამ მოდელში, ლიდერობის არარსებობის ფაქტორი ტრანზაქციული ლიდერობისაგან შორსაა და აღწერს ლიდერის არატრანზაქციულ ქცევას.
ჩაურევლობითი ლიდერობა (laisser-faire) _მეშვიდე ფაქტორი აღწერს ისეთ ლიდერობას, რომელიც ტრანზაქციულ-ტრანსფორმაციული ლიდერობის წრფეზე უკიდურეს მარჯვენა მხარესაა (იხ. სქემა 9.1). ეს ფაქტორი ლიდერობის არარსებობას მიუთითებს. ფრანგული გამოთქმის მიხედვით ამ ტიპის ლიდერები მიმართავენ მიდგომას „ხელები შორს, ყველაფერი თავისთავად მოგვარდება". ასეთი ტიპის ლიდერი გაურბის პასუხისმგებლობას, აგვიანებს გადაწყვეტილებების მიღებას, არ იძლევა უკუკავშირს და ცოტა რამეს თუ აკეთებს იმისათვის, რომ თანამშრომლებს საჭიროებების დაკმაყოფილებაში დაეხმაროს. ასეთი ლიდერი თანამშრომლებთან შეთანხმებას არ ახდენს და არც მათ პროფესიულ ზრდაში შეაქვს რაიმე წვლილი. ასეთი ტიპის ლიდერობის მაგალითია პატარა საწარმოს დირექტორი, რომელიც არ აწყობს შეხვედრებს საწარმოს ზედამხედველებთან, არა

აქვს საწარმოს განვითარების გრძელვადიანი გეგმა და, ზოგადად, ძალიან იშვიათად ეკონტაქტება თანამშრომლებს.

სხვა ტრანსფორმაციული ხედვები

ტრანსფორმაციული ლიდერობის ბუნების გარკვევაში Bass –ის (1985, 1990; Bass & Avolio, 1994) ნაშრომის გარდა, კიდევ ორი კვლევაა მნიშვნელოვანი. ეს არის შემდეგი მკვლევარების: Bennis და Nanus (1985); Kouzes და Posner (1987, 2002) ნაშრომები. მათაც კვლევის მსგავსი მეთოდები გამოიყენეს –საშუალო და მაღალი დონის ლიდერები შეარჩიეს, ინტერვიუები ნახევრადსტრუქტურიზებული კითხვარების საშუალებით აიღეს და ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, ლიდერობის თავიანთი მოდელი შეადგინეს.

Bennis და Nanus

Bennis და Nanus (1985)-მა 90 ლიდერი გამოკითხეს. კითხვარი მარტივ კითხვებს მოიცავდა, როგორიცაა: რა არის თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარეები? წარსულში მიღებულმა რომელმა გამოცდილებამ განსაზღვრა ყველაზე მეტად თქვენი, ლიდერობისათვის დამახასიათებელი მიდგომა? რა კრიტიკული მომენტები გქონდათ კარიერის მანძილზე? კითხვებზე მიღებული პასუხების გათვალისწინებით, ავტორებმა დაადგინეს ოთხი ძირითადი სტრატეგია, რომლებსაც ლიდერები ორგანიზაციების ტრანსფორმაციისათვის იყენებენ.

პირველი – ტრანსფორმაციულ ლიდერებს აქვთ მათი ორგანიზაციის სამომავლო ხედვა. ეს იყო მიმზიდველი, რეალისტური და დამაჯერებელი მომავლის იმიჯი (Bennis & Nanus 1985, p. 89). ხედვა, როგორც წესი, იყო მარტივი, გასაგები, სასარგებლო და ენერგიის მომცემი. იგი მიმდევრების გამოცდილებაზე დაყრდნობით იყო შემუშავებული. როცა ორგანიზაციას ნათელი ხედვა აქვს, მისი თანამშრომლებისათვის უფრო მარტივია დაინახონ მათი როლი და ადგილი ორგანიზაციაში და თვით საზოგადოებაშიც კი. იგი მათში ძალაუფლების შეგრძნებასაც ბადებს, რადგან ფიქრობენ რომ ღირებული დაწესებულების მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენენ (გვ. 90-91). Bennis და Nanus-ის კვლევების მიხედვით, წარმატებისათვის საჭიროა, რომ ხედვა მთელი ორგანიზაციის საჭიროებებიდან გამომდინარეობდეს და ორგანიზაციაში მას ყველა ითავისებდეს. მართალია, ლიდერები დიდ როლს თამაშობენ ხედვის ჩამოყალიბებაში, მაგრამ ხედვა უნდა მოდიოდეს როგორც ლიდერების, ასევე მიმდევრებისაგან.

მეორე – ტრანსფორმაციული ლიდერები საკუთარი ორგანიზაციების *სოციალური არქიტექტორები* არიან. ასეთი ლიდერები, იძლევიან მიმართულებას და ორგანიზაციის ღირებულებებისა და ნორმების ტრანსფორმაციას ახდენენ. ხშირ შემთხვევაში, ლიდერები ახდენენ ხალხის მობილიზებასაც, რათა ახალი ჯგუფური იდენტობა ან ორგანიზაციის ახალი ფილოსოფია ჩამოაყალიბონ.

მესამე – ტრანსფორმაციული ლიდერები ორგანიზაციაში იმით აყალიბებენ *ნდობას,* რომ ღიად გამოთქვამენ თავიანთ პოზიციებს და შემდეგ ბოლომდე იცავენ მათ. ლიდერი პროგნოზირებადი და სანდო უნდა იყოს გაურკვეველ სიტუაციებშიც კი. ლიდერები განსაზღვრავენ მიმართულებებს და ახორციელებენ მათ მაშინაც კი, თუ ხედვა ბევრ კითხვის ნიშანს სვამს. შედეგად, ლიდერები თანამშრომელთა ნდობას მოიპოვებენ. Bennis და Nanus-ის მიხედვით, როცა ორგანიზაციაში ნდობა არსებობს, იქ უკვე ჯანსაღი სიტუაციაა.

მეოთხე – ტრანსფორმაციულ ლიდერებს საკუთარი თავის პოზიტიური ხედვა აქვთ და ამ განწყობას სხვასაც გადასცემენ. ასეთმა ლიდერებმა კარგად იციან საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები და აქცენტს ყოველთვის ძლიერ მხარეებზე

აკეთებენ, გააზრებული აქვთ თავიანთი კომპეტენცია და ცდილობენ მაქსიმალურად გამოიყენონ საკუთარი შესაძლებლობები ორგანიზაციების მიზნების მისაღწევად. მათ შეუძლიათ საკუთარი თავი გააიგივონ გასაკეთებელ საქმესთან. ავტორებმა დაადგინეს, რომ ლიდერის პოზიტიურ ხედვას საკუთარ თავზე გავლენა ჰქონდა თანამშრომლების თვითშეფასებაზე - ისინი უფრო თავდაჯერებულად გრძნობდნენ თავს და მოლოდინებიც ეზრდებოდათ. გარდა ამისა, კვლევის მონაწილე ლიდერები მზად იყვნენ, თავიდან ესწავლათ და მათ ორგანიზაციაშიც მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობდნენ სწავლასა და პროფესიულ განვითარებას.

Kouzes და Posner

Kouzes და Posner-მა (1987, 2002) კერძო და სახელმწიფო სექტორში 1300 საშუალო და მაღალი დონის მენეჯერებისგან აიღეს ინტერვიუ. რესპონდენტებს თხოვეს, აღეწერათ ლიდერობის პროცესში „პირადად მათთვის საუკეთესო" გამოცდილება. პასუხების ანალიზის შედეგად, ავტორებმა ჩამოაყალიბეს ლიდერობის მოდელი.
Kouzes და Posner-ის მოდელი 5 ფუნდამენტურ სტრატეგიას მოიცავს, რომლებსაც წარმატებული ლიდერები პრაქტიკაში იყენებენ. ესენია: გზის მოდელირება, გაზიარებული ხედვით შთაგონება, პროცესის სტიმულირება, სხვათა ინიციატივის წახალისება და გამხნევება. გარდა ამისა, ავტორებმა ასევე გამოყვეს ორი ტიპის ვალდებულება, რომელიც სამაგალითო ლიდერებს ახასიათებთ.

გზის მოდელირება. გზის მოდელირებისთვის ლიდერებს ჩამოყალიბებული უნდა ჰქონდეთ საკუთარი ღირებულებები და ფილოსოფია. მათ უნდა ჰქონდეთ საკუთარი სათქმელი და შეეძლოთ ამ სათქმელის სვისათვის გადაცემა. სამაგალითო ლიდერები პიროვნულ მაგალითს იძლევიან თავიანთი ქცევით. ისინი არ ღალატობენ საკუთარ პასუხისმგებლობებსა და მოვალეობებს და იცავენ იმ ღირებულებებს, რომლებსაც სხვებთან ერთად იზიარებენ.

გაზიარებული ხედვის შთაგონება. ეფექტური ლიდერები ქმნიან ხედვას, რომელიც მიმართულებას აძლევს ადამიანების ქცევას. მათ შეუძლიათ მომავალში მიღწეული დადებითი შედეგების ვიზუალიზაცია. ლიდერებმა სხვების ოცნებების შესახებაც იციან და ადამიანებს უჩვენებენ გზას, როგორ განახორციელონ ეს ოცნებები. სხვებისთვის თავიანთი ხედვის შთაგონებით, ლიდერები სტიმულს აძლევენ მათ, შეცვალონ არსებული ვითარება და სხვათა ინტერესებზეც იზრუნონ.

პროცესის სტიმულირება. პროცესის სტიმულირება ნიშნავს, შეგეძლოს სიტუაციის შეცვლა და უცნობ განზომილებაში გადასვლა. იგი მოიცავს ინოვაციის, ზრდისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობებს. სამაგალითო ლიდერები პიონერებს გვანან. მათ სიახლეები, გამოწვევები და ექსპერიმენტები უყვართ. შეუძლიათ გარისკვა უკეთესი მომავლის იმედით. როდესაც სამაგალითო ლიდერები რისკზე მიდიან, ისინი ამას ნაბიჯ-ნაბიჯ აკეთებენ და გზადაგზა საკუთარ შეცდომებზე სწავლობენ. სხვათა ინიციატივის წახალისება გამორჩეული ლიდერები ეფექტურად მუშაობენ სხვა ადამიანებთან. ისინი სხვების ნდობით სარგებლობენ და ხელს უწყობენ თანამშრომლობას. ასეთი ლიდერები განსაკუთრებით აფასებენ გუნდურ მუშაობასა. ისინი ყურადღებით უსმენენ სხვადასხვა შეხედულებებს და პატივისცემითა და ღირსებით ეპყრობიან სხვებს. ისინი საშუალებას აძლევენ თანამშრომლებს, თავად გააკეთონ არჩევანი და პატივს სცემს მათ არჩევანს. მოკლედ რომ ვთქვათ, ისინი ქმნიან ისეთ გარემოს, სადაც ადამიანები კმაყოფილნი არიან თავიანთი სამუშაოთი და იმითაც, თუ რა გავლენა აქვს მათ საქმეს თემსა და საზოგადოებაზე.

გამხნევება. ლიდერები აჯილდოებენ ადამიანებს საკუთარი მიღწევებისთვის და ამით ახერხებენ მათ გამხნევებას. მხარდაჭერისა და აღიარების სურვილი ადამიანების ჩვეულებრივი თვისებაა. ეფექტურ ლიდერებს კარგად ესმით ეს საჭიროება და მზად არიან, შეაქონ მათი თანამშრომლები კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის. ისინი იყენებენ გარკვეულ რიტუალებსა და სადღესასწაულო ღონისძიებებს, რათა გამოხატონ, თუ როგორ აფასებენ სხვებს და გაამხნევონ ისინი. ასეთი ტიპის მხარდაჭერის შედეგია უფრო მძლავრი კოლექტიური იდენტობა და ერთობის შეგრძნება.

ზოგადად, Kouzes და Posner-ის მოდელი ყურადღებას ქცევაზე ამახვილებს და ინსტრუქციული ხასიათი აქვს: იგი იძლევა რეკომენდაციებს იმის შესახებ, თუ რა უნდა გავაკეთოთ ეფექტური ლიდერობისთვის.
Kouzes და Posner-ის (2002, p.13) მიხედვით, ხუთი ჩამოთვლილი სტრატეგიის განხორციელებას „განსაკუთრებული" შესაძლებლობები ან ნიჭი არ სჭირდება. ეს მოდელი არ ეხება პიროვნულ თვისებებს, იგი მიმოიხილავს პრაქტიკას, რეალურ გამოცდილებას.
ამ მოდელში აღწერილი ქცევის ტიპების გასაზომად, Kouzes და Posner-მა შეიმუშავეს ლიდერობის პრაქტიკის კითხვარი (LPI). იგი, ლიდერობის 360 გრადუსიან შესაფასებელ საშუალებას წარმოადგენს, 30 კითხვისგან შედგება და ლიდერობის ინდივიდუალურ კომპეტენციებს აფასებს. კითხვარი ფართოდ გამოიყენება ლიდერობის ტრენინგების დროს.

როგორ მუშაობს ტრანსფორმაციული მიდგომა?

ლიდერობის ტრანსფორმაციული მიდგომა ლიდერობის პროცესის უამრავ ფაქტორსა და განზომილებას მოიცავს. ზოგადად, იგი აღწერს, თუ როგორ შეუძლიათ ლიდერებს ორგანიზაციებში ცვლილებების ინიცირება და განხორციელება.
ტრანსფორმაციული ლიდერები შთააგონებენ მიმდევრებს და მათზე ზრუნავენ ცვლილებების განხორციელების პროცესში. ისინი ინდივიდებში კეთილსინდისიერების გძრნობას აძლიერებენ და ახერხებენ, რომ მიმდევრებმა პირად ინტერესზე წინ ჯგუფის ან ორგანიზაციის ინტერესები დააყენონ. მაგალითად Jung, Chow, & Wu-მ (2003) 32 ტაივანურ კომპანიაში შეისწავლეს მაღალი რგოლის მენეჯერთა გამოცდილება და დაადგინეს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა პირდაპირ კავშირში იყო ორგანიზაციულ ინოვაციებთან. ტრანსფორმაციული ლიდერობა ქმნიდა კულტურას, რომელშიც თანამშრომლები ძალაუფლებას გრძნობდნენ და ახალი იდეებით გამოსვლის სტიმული ჰქონდათ.
ცვლილებების განსახორციელებლად, ტრანსფორმაციული ლიდერები მათი მიმდევრებისათვის ბისაბაძ მაგალითს წარმოადგენენ. მათ მაღალ დონეზე აქვთ განვითარებული მორალური ღირებულებები და იდენტობის გრძნობა (Avolio & Gibbons, 1988). ისინი თავის თავში დარწმუნებულები, კომპეტენტურები, კარგი მოსაუბრეები არიან და მაღალი იდეალები აქვთ. ისინი ყურადღებით უსმენენ მიმდევრებს და საპირისპირო თვალთახედვის მიმართ ტოლერანტული დამოკიდებულება აქვთ. ასეთ ლიდერებსა და მათ მიმდევრებს შორის, ხშირად, თანამშრომლობითი დამოკიდებულება ყალიბდება. მიმდევრებს სურთ, მიბაძონ ტრანსფორმაციულ ლიდერებს, რადგან ისინი მათ ენდობიან და ლიდერების იდეალების რწმენა აქვთ.
ტრანსფორმაციული ლიდერები, როგორც წესი, აყალიბებენ ხედვას. ხედვა ორგანიზაციის სხვადასხვა ინდივიდებისა და სხვადასხვა განყოფილებების კოლექტიური ინტერესიდან გამომდინარეობს. ხედვა, ტრანსფორმაციული

ლიდერობის უმთავრესი ნაწილია. იგი ლიდერისა და ორგანიზაციისთვის კონცეპტუალურ რუკას წარმოადგენს და ასახავს თუ საით მიდის და როგორ უნდა განვითარდეს ორგანიზაცია. იგი მნიშვნელობას სძენს და ნათელს ხდის ორგანიზაციის იდენტობას. გარდა ამისა, ხედვა, მიმდევრებს იდენტობისა და თვითეფექტურობის გრძნობას უჩენს (Shamir et al., 1993).
ტრანსფორმაციული მიდგომა ასევე მოითხოვს, რომ ლიდერები სოციალური არქიტექტორები იყვნენ. ეს ნიშნავს, რომ ისინი ორგანიზაციის ღირებულებებსა და ორგანიზაციის ნორმებს ყველასათვის გასაგებს ხდიან და ყველას აცნობენ. ისინი ორგანიზაციის კულტურის ნაწილს წარმოადგენენ და მის შემქმნელებადაც გვევლინებიან, ადამიანებმა კარგად უნდა იცოდნენ მათი როლები და ის, თუ რა წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის მთავარი მიზნის განხორციელებაში.
მთელი ამ პროცესის განმავლობაში, ტრანსფორმაციული ლიდერები ეფექტურად მუშაობენ ხალხთან. ისინი მათ ნდობას მოიპოვებენ და ცდილობენ, კარგად ითანამშრომლონ. ტრანსფორმაციული ლიდერები სტიმულს აძლევენ თანამშრომლებს მათი წარმატებების აღნიშვნით. და ბოლოს, ტრანსფორმაციული ლიდერობის შედეგად ადამიანები თავს უკეთ გრძნობენ და ფიქრობენ, რომ მნიშვნელოვან რამეს აკეთებენ საერთო კეთილდღეობისათვის.

ძლიერი მხარეები

ტრანსფორმაციულ ლიდერობას რამდენიმე ძლიერი მხარე აქვს. პირველი – ტრანსფორმაციული ლიდერობა მრავალ ჭრილში იქნა გამოკვლეული, რაც ასევე მოიცავდა ცნობილი ლიდერებისა და ცნობილი ორგანიზაციების ხელმძღვანელების მონაწილეობით ჩატარებულ ხარისხობრივ კვლევებს. 1970-იანი წლებიდან მოყოლებული, ანუ მას შემდეგ, რაც თეორია პირველად გამოჩნდა, იგი უამრავი კვლევის საგანი გახდა. ლიდერობის კვარტალურ ჟურნალში 1900-დან 2000 წლამდე გამოქვეყნებული სტატიების ანალიზი აჩვენებს, რომ სტატიების 43% ტრანსფორმაციულ ან ქარიზმატულ ლიდერობას ეხებოდა (Lowe & Gardner, 2001).
მეორე – ტრანსფორმაციული ლიდერობა ინტუიციურად მომხიბლავია. ტრანსფორმაციული პერსპექტივა აღწერს, თუ როგორ უდგას ლიდერი სათავეში ცვლილებების პროცესს. ეს კონცეფცია ემთხვევა საზოგადოების შეხედულებას კარგი ლიდერის შესახებ. ადამიანებს მოსწონთ ტრანსფორმაციული ლიდერობა, რადგან იგი მათთვის გასაგებია. მოსაწონია ისიც, რომ ლიდერი, მომავლის ხედვას აყალიბებს.
მესამე – ტრანსფორმაციული ლიდერობა არის პროცესი, რომელშიც მონაწილეობენ ლიდერიც და მიმდევრებიც - ლიდერობა აღარ არის მხოლოდ ლიდერის ერთპიროვნული პასუხისმგებლობა, იგი ლიდერისა და მიმდევართა ურთიერთობებზე იგება. სხვების საჭიროებები ტრანსფორმაციული ლიდერისთვის უმნიშვნელოვანესია. შედეგად, მიმდევრები უფრო მნიშვნელოვან პოზიციას იძენენ ლიდერობის პროცესში, რადგან მათი მახასიათებლები უმნიშვნელოვანესია ტრანსფორმაციული პროცესის განვითარებისათვის (Bryman, 1992, p. 176).
მეოთხე – ეს მოდელი ლიდერობის უფრო ფართო სურათს წარმოგვიდგენს და ავსებს სხვა მოდელებს. ლიდერობის ბევრი მოდელი, ძირითადად, იმაზე ამახვილებს ყურადღებას, თუ როგორ ცვლიან ლიდერები ჯილდოს მიღწეულ მიზნებში - ანუ ტრანზაქციულ პროცესზე. ტრანსფორმაციული მიდგომა ლიდერობის განვრცობილ სურათს წარმოგვიდგენს, რომელიც მოიცავს არა მარტო ჯილდოების გაცვლას, არამედ ლიდერის ყურადღებას მიმდევართა განვითარებასა და მათი საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე (Avolio,1999; Bass, 1985).

მეხუთე – ტრანსფორმაციული ლიდერობა განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს მიმდევართა საჭიროებებს, ღირებულებებს და მორალს. Burns-ის (1978) მიხედვით, ტრანსფორმაციული ლიდერობა გულისხმობს ლიდერის მცდელობას, ადამიანები მორალური პასუხისმგებლობის უფრო მაღალ საფეხურზე აიყვანოს. იგი გულისხმობს მიმდევართა მოტივირებას, რომ პირადი ინტერესი ჯგუფის, ორგანიზაციის ან თემის კეთილდღეობას ანაცვალონ (Howell & Avolio, 1993; Shamir et al., 1993). ტრანსფორმაციული ლიდერობა მორალურ განწყობასაც ამაღლებს (Avolio, 1999). ეს განასხვავებს ტრანსფორმაციულ მიდგომას ყველა სხვა მიდგომისაგან, რადგან ამ შემთხვევაში იგულისხმება, რომ ლიდერობას მორალური განზომილება აქვს. აქედან გამომდინარე, ჰიტლერის, ჯიმ ჯონსის და დევიდ კორეშის დასჯითი ძალაუფლება ვერ ჩაითვლება ტრანსფორმაციული ლიდერობის მოდელად.

და ბოლოს, საკმარისი მტკიცებულება არსებობს იმისა, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა ლიდერობის ეფექტური ფორმაა (Yukl, 1999). Yukl-მა ლიდერობის მულტიფაქტორული კითხვარით (MLQ) გამოკითხული ლიდერების პასუხების ანალიზის შედეგად დაადგინა, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა ხელს უწყობდა თანამშრომლების კმაყოფილების, მოტივაციისა და მიღწევების ზრდას. გარდა ამისა, კვლევების მიხედვით, ტრანსფორმაციული ლიდერობა ეფექტურია ბევრ განსხვავებულ სიტუაციაში.

კრიტიკა

ტრანსფორმაციულ ლიდერობას რამდენიმე სუსტი მხარეც აქვს. პირველი ისაა, რომ მას აკლია კონცეპტუალური სიცხადე. ვინაიდან იგი საკმაოდ ფართო სპექტრის აქტივობებსა და მახასიათებლებს მოიცავს - მათ შორის ხედვის ჩამოყალიბებას, მოტივაციას, ცვლილებების ინიცირებას, ნდობის მოპოვებას, ზრუნვას და სოციალურ არქიტექტორობას – ძნელი ხდება ტრანსფორმაციული ლიდერობის პარამეტრების ზუსტი განსაზღვრა. Traccy და Hinkin-მა (1998), შემდეგ ოთხ პარამეტრს შორის (იდეალიზებული გავლენა, შთაგონებითი მოტივაცია, ინტელექტუალური სტიმულაცია და ინდივიდუალური ზრუნვა) მნიშვნელოვანი გადაკვეთები აღმოაჩინეს და დაადგინეს, რომ ეს განზომილებები მკვეთრად გამიჯნული არ არის. გარდა ამისა, ტრანსფორმაციული ლიდერობის პარამეტრები ხშირად ემთხვევა ლიდერობის მსგავს კონცეპტუალიზაციებს. მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერობის ზოგიერთ მოდელში (მაგ. Bass, 1985) ქარიზმა ტრანსფორმაციული ლიდერობის მხოლოდ ერთ კომპონენტს წარმოადგენს, Bryman-მა (1992) აღნიშნა, რომ ტრანსფორმაციულ და ქარიზმატულ ლიდერობას ხშირად სინონიმებად იყენებენ.

მეორე სუსტი მხარე დაკავშირებულია ტრანსფორმაციული ლიდერობის გაზომვის შესაძლებლობებთან. კვლევებში, როგორც წესი, MLQ კითხვარის რომელიმე ფორმას იყენებენ. თუმცა, ზოგიერთი კვლევა MLQ კითხვარის ვალიდურობას ეჭვქვეშ აყენებს. MLQ კითხვარის ზოგიერთ ვერსიაში ტრანსფორმაციული ლიდერობის ოთხი ფაქტორი (იდეალიზებული გავლენა, შთაგონებითი მოტივაცია, ინტელექტუალური სტიმულაცია და ინდივიდუალური ზრუნვა) ერთმანეთთან მაღალ კორელაციაშია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი არ არის მკვეთრად გამიჯნული ფაქტორები (Tajeda, Scandura, & Pillai, 2001). გარდა ამისა, ზოგიერთი ტრანსფორმაციული ფაქტორი კორელაციაშია ტრანსაზქციულ და ჩაურევლობითი ლიდერობის ფაქტორებთან, რაც ნიშნავს, რომ ისინი მხოლოდ ტრანსფორმაციულ მოდელს არ განეკუთვნებიან (Tejeda et al., 2001).

თეორიის კრიტიკის საგანს წარმოადგენს ისიც, რომ ეს თეორია ლიდერობას განიხილავს როგორც პიროვნულ თვისებას და არა ქცევას, რომლის შესწავლაც შესაძლებელია (Bryman, 1992, pp. 100-102). თუ ის თვისებაა, ადამიანების ამ კუთხით ტრენინგი პრობლემატურია, რადგან ძნელია ადამიანებს ასწავლო, როგორ შეცვალონ თავიანთი თვისებები. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი მკვლევარი, მათ შორის Weber, House, Bass, მიიჩნევს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა ქცევას გულისხმობს – მაგალითად, თუ როგორ იქცევა ლიდერი მიმდევართან მიმართებაში – მაინც, მეტწილად ამ თეორიას თვისებების პერსპექტივიდან განიხილავენ. ალბათ ამის მიზეზი ისიცაა, რომ თავად სიტყვა *ტრანსფორმაციული*, მიუთითებს რომ ლიდერობის პროცესის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი ადამიანია. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ „ხედვის ჩამოყალიბებაც", მოიცავს მიმდევართა თვალთახედვას და მოსაზრებებს, გავრცელებული ტენდენციის მიხედვით, ტრანსფორმაციული ლიდერები უპირველეს ყოვლისა თავად არიან ხედვის მატარებლები. ასევე არსებობს ტენდენცია, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერი უნიკალური თვისებების მქონე ადამიანად ჩაითვალოს, რომელსაც სხვების ტრანსფორმაცია შეუძლია. ყოველივე ეს, ტრანსფორმაციულ ლიდერობაში თვისებების მნიშვნელობას უსვამს ხაზს.

მეოთხე კრიტიკა ის არის, რომ ტრანსფორმაციულ ლიდერობას ზოგიერთი ელიტურად და ანტიდემოკრატიულად მიიჩნევს (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1993). ტრანსფორმაციული ლიდერები ხშირად პირდაპირ როლს თამაშობენ ცვლილებების განხორციელებაში, ხედვის ჩამოყალიბებაში და სხვების დარწმუნებაში, რომ ახალი მიმართულებები მართებულია. ეს ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ ლიდერები მიმდევრებისაგან დამოუკიდებლად მოქმედებენ, ან თავიანთ საჭიროებებს მიმდევართა საჭიროებებზე მაღლა აყენებენ. ელიტურობასთან დაკავშირებულ კრიტიკას აქტიურად იგერიებდნენ Bass და Avolio (1993) და Avolio (1999), რომლებიც მიიჩნევდნენ, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერები შეიძლება იყვნენ დირექტიულები და მონაწილეობითები ისევე, როგორც დემოკრატიულები და ავტორიტარულები. მიუხედავად ამისა, ხსენებული კრიტიკა ტრანსფორმაციულ ლიდერობას ამ კითხვის ნიშნებს მაინც უტოვებს.

ამ კრიტიკას უკავშირდება ისიც, რომ ტრანსფორაციულ ლიდერობას „ლიდერი გმირის" გავლენა ეტყობა (Yukl, 1999). ტრანსფორმაციული ლიდერობის მიხედვით, სწორედ *ლიდერი* შეაძლებინებს *მიმდევრებს*, რომ არაჩვეულებრივი საქმეები აკეთონ. თავდაპირველად ლიდერზე ფოკუსირების გამო, მკვლევარებმა საკმარისი ყურადღება ვერ დაუთმეს გაზიარებულ ლიდერობას და საპასუხო პროცესს. მიმდევრებსაც ისევე შეუძლიათ ლიდერებზე გავლენის მოხდენა, როგორც ლიდერებს მიმდევრებზე. უფრო მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს იმას, თუ როგორ ახერხებენ ლიდერები მიმდევრების ჩართვას ლიდერობის პროცესში.

ტრანსფორმაციული ლიდერობის ბოლო კრიტიკა ისაა, რომ მასში თეორიის ბოროტად გამოყენების პოტენციალი არსებობს. ტრანსფორმაციული ლიდერობა მოიცავს ადამიანების ღირებულებების შეცვლას და ახალი ხედვის გათავისებას. მაგრამ ვინ ადგენს იმას, თუ რამდენად კარგია ახალი ხედვა და მიმართულებები. თუ ის ღირებულებები, რომელთაც ლიდერი მის მიმდევრებს უნერგავს არაფრით სჯობს მათ ადამიანურ ღირებულებებს, მაშინ ასეთი ლიდერობა ეჭვებს ბადებს. თუმცა, მიმდევრების მიერ ლიდერში ეჭვის შეტანის და მათი საპასუხო ქმედებების დინამიკა ლიდერის ხედვასთან დაკავშირებით ბოლომდე გამოკვლეული არ არის.

არსებობს იმის გამოკვლევის საჭიროება, თუ რა ფსიქოლოგიურ გავლენას ახდენენ ლიდერები მიმდევრებზე და როგორ პასუხობენ ისინი მიმდევრების რეაქციებს. Burns-ის მიხედვით ქარიზმისა და მიმდევართა მხრიდან თაყვანისცემის ფაქტორი, დღეისათვის, ლიდერობის კვლევებში უმნიშვნელოვანესი საკითხია (Bailey & Axelord, 2001). ტრანსფორმაციული ლიდერობის ქარიზმატული ბუნება ორგანიზაციებისათვის სერიოზულ რისკს წარმოადგენს, რადგან იგი შეიძლება

დესტრუქციული მიზნებისთვის იქნას გამოყენებული (Conger, 1999; Howell & Avolio, 1993).
ისტორია სავსეა ქარიზმატული ადამიანების მაგალითებით, რომლებიც თავიანთ ძალაუფლებას ბოროტი მიზნებისათვის იყენებდნენ. ამ მიზეზით, ტრანსფორმაციული ლიდერობა ორგანიზაციებსა და ინდივიდებს პასუხისმგებლობას აკისრებს იმაზე, თუ როგორ ახდენენ მათზე ზეგავლენას და რა მიმართულებებით თხოვენ მოქმედებას.

გამოყენება

იმის ნაცვლად, რომ ლიდერებს მიუთითოს რა უნდა გააკეთონ, ტრანსფორმაციული ლიდერობა წარმოგვიდგენს თუ რა არის ტიპიურად დამახასიათებელი იმ ლიდერებისათვის, რომლებიც ტრანსფორმაციას ახდენენ და ტრანსფორმაციულ კონტექსტში მუშაობენ. ლიდერობის სხვა მიდგომებისგან განსხვავებით, როგორიცაა დამოკიდებულებისა და სიტუაციური თეორიები, ტრანსფორმაციული ლიდერობა არ წარმოგვიდგენს ნათლად გამოკვეთილ ვარაუდებს იმაზე, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ ლიდერებმა კონკრეტულ სიტუაციებში, რათა წარმატებას მიაღწიონ. იგი წარმოგვიდგენს ლიდერობის ისეთ სურათს, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს იდეალებზე, შთაგონებაზე, მოტივაციაზე, ინოვაციასა და ინდივიდუალურ ზრუნვაზე. ტრანსფორმაციული ლიდერობა მოითხოვს, რომ ლიდერებმა იცოდნენ, რა გავლენას ახდენს მათი ქცევა მიმდევართა საჭიროებებზე და ორგანიზაციის განვითარების დინამიკაზე.
Bass & Avolio-ს (1990a) მიხედვით, ტრანსფორმაციული ლიდერობის შესწავლა შესაძლებელია ორგანიზაციის ყველა საფეხურზე და იგი დადებითად მოქმედებს ორგანიზაციის მიღწევებზე. მისი გამოყენება შესაძლებელია თანამშრომლების მოზიდვის, სელექციის, დაწინაურების, ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების დროს. იგი, ასევე, შეიძლება გამოვიყენოთ გუნდის ჩამოყალიბების პროცესში, გადაწყვეტილების მიმღებ ჯგუფებში, ხარისხის კონტროლისა და რეორგანიზაციისას (Bass & Avolio, 1994).
პროგრამები, რომლებიც ტრანსფორმაციულ ლიდერობაზეა ორიენტირებული, როგორც წესი, მოიცავს ლიდერების და მათთან დაკავშირებული ადამიანების მიერ MLQ (Bass & Avolio, 1990b)კითხვარის, ან მსგავსი კითხვარის შევსებას, რათა განისაზღვროს რესპონდენტის ტრანსფორმაციული ლიდერობის ძლიერი და სუსტი მხარეები. კითხვარი მიუთითებს ლიდერებს იმ სფეროებზე, რომელთა გაუმჯობესებაც საჭიროა. მაგალითად, ლიდერებმა შეიძლება შეიტყონ, რომ უკეთესი იქნება, თუკი მეტ რწმენას გამოხატავენ თავიანთი მიზნების აღწერისას, ან ის, რომ უფრო მეტად უნდა იზრუნონ მიმდევრებზე, ან ის, რომ განსხვავებული მოსაზრებების მიმართ უფრო მეტი ტოლერანტულობა უნდა გამოიჩინონ. MLQ ეხმარება ლიდერებს მათი ლიდერობის მახასიათებლების გაუმჯობესებაში.
ერთი კონკრეტული ასპექტი, რომელსაც ტრენინგებისას განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ, არის ხედვის ჩამოყალიბების პროცესი. მაგალითად, სატრენინგო პროგრამებში ლიდერებს ძალიან ხშირად აწერინებენ მათ ხედვას ორგანიზაციაში მომდევნო 5 წლის შესახებ, ორგანიზაციის მთავარი მიმართულებების გათვალისწინებით. ხედვის დაწერის პრაქტიკა ლიდერებს ეხმარებათ მათი ტრანსფორმაციული ლიდერობის ქცევის გაუმჯობესებაში. გარდა ამისა, ლიდერებს ასწავლიან უფრო მეტი მზრუნველობა გამოიჩინონ და ხელი შეუწყონ მიმდევრებში ინტელექტუალურ სტიმულაციას. დადგინდა, რომ ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაბალი რგოლის მენეჯერებისათვის (Lowe et al).
ზოგადად, ტრანსფორმაციული ლიდერობა, ლიდერებს აწვდის ინფორმაციას მათი ქცევის ტიპების შესახებ, დაწყებული არატრანზაქციულიდან, დამთავრებული

ტრანზაქციული და ტრანსფორაციული ლიდერობით. შემდეგ სექციაში, ჩვენ მოგაწვდით ლიდერობის მაგალითებს, რომლებიც ტრანსფორმაციული ლიდერობის პრინციპებზე დაგაფიქრებთ.

სიტუაციური მაგალითები

მომდევნო სექციაში, სამი მოკლე სიტუაციური მაგალითია მოცემული (სიტუაცია 9.1, 9.2, და 9.3), რომლებიც ერთმანეთისგან ძალზე განსხვავებული კონტექსტიდანაა აღებული. მათში, ტრანსფორმაციული ლიდერობის მაგალითი, ყველა სიტუაციაში სხვადასხვა დოზითაა მოცემული. სიტუაციების ბოლოს მოცემული კითხვები თანამედროვე ორგანიზაციებში ტრანსფორმაციული ლიდერობის დელიკატურ საკითხებზე ამახვილებს ყურადღებას.

სიტუაცია 9.1
ხედვა, რომელმაც კრახი განიცადა

მაღალი ტექნოლოგიების საინჟინრო საწარმო (HTE) უკვე 50 წელია საოჯახო ბიზნესს წარმოადგენს და 250 თანამშრომლითაა დაკომპლექტებული. საწარმო ვერტმფრენების ნაწილების გამოშვებაზეა ორიენტირებული. მისი პრეზიდენტი ჰაროლდ ბარელია, რომელიც კომპანიაში უფრო პატარა ბიზნესიდან მოვიდა და მისი სამუშაო გამოცდილება მოწმობს, რომ საავიაციო ტექნოლოგიებში ძლიერი ლიდერია. ჰაროლდის მოსვლამდე HTE-ის ერთადერთი პრეზიდენტი კომპანიის დამაარსებელი და მფლობელი იყო. HTE-ის სტრუქტურა საკმაოდ ტრადიციული იყო და მას მდიდარი ორგანიზაციული კულტურა ჰქონდა. ჰაროლდს გულწრფელად სურდა საწარმოს ტრანსფორმირება. მას უნდოდა დაემტკიცებინა, რომ ახალ ტექნოლოგიებსა და კარგ მენეჯმენტს შეეძლო საწარმო ერთ-ერთ საუკეთესო მანუფაქტურულ კომპანიად ექცია ქვეყნის მასშტაბით. ამისათვის, ჰაროლდმა ჩამოაყალიბა ხედვა, რომელიც ძალიან დემოკრატიული განწყობით იყო დაწერილი, აღწერდა ზოგად მიზნებს, მიმართულებებს და კომპანიის ღირებულებებს.

პირველი 3 წლის განმავლობაში, ორგანიზაციაში რამდენიმე ძირეული რეორგანიზაცია მოხდა. ეს ჰაროლდისა და მისი რამდენიმე უფროსი მენეჯერის მიერ იყო დაგეგმილი. თითოეული რეორგანიზაციის მიზანი ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა იყო, რომელიც HTE-ის ახალი ხედვის განხორციელებას შეუწყობდა ხელს.

მიუხედავად ამისა, თითოეული ცვლილების შედეგად, თანამშრომლებს შორის არასტაბილურობის განცდა გაჩნდა. ძირითადად ცვლილებები ზემოდან ხორციელდებოდა, საშუალო და დაბალი საფეხურის მენეჯმენტს არავინ არაფერს ეკითხებოდა. ზოგიერთი ცვლილება მეტი კონტროლის საშუალებას იძლეოდა იმ თანამშრომლებზე, რომელთაც სინამდვილეში ნაკლები კონტროლი სჭირდებოდათ, სხვა შემთხვევებში კი თანამშრომელთა უკუკავშირს ნაკლები მნიშვნელობა მიანიჭეს, როცა ეს პირიქით უნდა მომხდარიყო. იყო შემთხვევები, როდესაც კონკრეტული ადამიანები სამი სხვადასხვა უფროსის წინაშე იყვნენ პასუხისმგებელი და როცა ერთ ადამიანს ზედმეტად ბევრი თანამშრომლისათვის უნდა ეხელმძღვანელა. თანამშრომლები გაურკვევლობაში იყვნენ და ისიც არ იცოდნენ, რა პასუხისმგებლობა ეკისრებოდათ და როგორ უწყობდნენ ხელს ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში. რეორგანიზაციის საბოლოო შედეგი თამშრომელთა განწყობის დაქვეითება და პროდუქციის შემცირება გახდა.

მთელი ამ ცვლილებების განხორციელების პროცესში, ის ხედვა, რაც ჰაროლდს გააჩნდა, სადღაც გაქრა. არასტაბილურობა, რომელიც კომპანიაში გაჩნდა,

თანამშრომლებს ხელს უშლიდა საწარმოს ხედვის განხორციელებაში. ისინი ჩიოდნენ, რომ მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის მისია ყველასთვის ნათელი იყო,, არავინ იცოდა რა მიმართულებით მიდიოდნენ.

HTE-ის თანამშრომლებისათვის ჰაროლდი გამოცანას წარმოადგენდა. HTE ამერიკული საწარმო იყო, რომელიც ამერიკულ პროდუქტს აწარმოებდა, მაგრამ როგორც ჩანს, ჰაროლდს ეგონა, რომ უცხოურ მანქანაში იჯდა. ჰაროლდი ამბობდა, რომ მისი ლიდერობის სტილი დემოკრატიული იყო, თუმცა, თანამშრომლებთან იგი საკმაოდ ახირებულად იქცეოდა. ზოგიერთი ადამიანის მიმართ ჰაროლდი არადირექტიულ სტილს ირჩევდა, ზოგის მიმართ კი თვითნებურ კონტროლს ამჟღავნებდა. მას უნდოდა, რომ პრაქტიკულ მენეჯერად ჩაეთვალათ, მაგრამ იგი კომპანიის ოპერაციული კონტროლის დელეგირებას ახდენდა და უფრო მეტ ყურადღებას გარე კლიენტებთან ურთიერთობას და დირექტორთა საბჭოს უთმობდა.

ზოგიერთ შემთხვევაში ჰაროლდი თანამშრომელთა სატკივარის მიმართ ყურადღებას არ იჩენდა. მას უნდოდა HTE ისეთ გარემოდ ექცია, სადაც ყველა იგრძნობდა, რომ გარკვეული ძალაუფლება ჰქონდა, მაგრამ ხშირად თანამშრომლების რიგიანად მოსმენასაც კი ვერ ახერხებდა.

იგი იშვიათად მიმართავდა ღია, ორმხრივ კომუნიკაციას. HTE-ს ბევრი, განსაკუთრებული ამბებით მდიდარი ისტორია ჰქონდა, მაგრამ თანამშრომლები ფიქრობდნენ, რომ ჰაროლდი ან ვერ იგებდა, ან არ უნდოდა გაეგო ეს ისტორია.

მისი მოსვლიდან ოთხი წლის შემდეგ, ჰაროლდი პრეზიდენტობიდან, გადადგა. ეს მას შემდეგ მოხდა, რაც მისმა ოპერაციების ოფიცერმა კომპანია უზარმაზარ ვალში გახვია და ფინანსურ კრიზისში ჩააგდო. მან ვერ განახორციელა მისი ოცნება, საწარმო მსოფლიო კლასის მანუფაქტურულ კომპანიად ექცია.

კითხვები

1. თქვენ რომ HTE-ის დირექტორთა საბჭოსათვის კონსულტირების საშუალება მაშინ მოგცემოდათ, როცა ჰაროლდმა ცვლილებების განხორციელება დაიწყო, ტრანსფორმაციული ლიდერობის პრინციპების გათვალისწინებით, რას ურჩევდით საბჭოს ჰაროლდის ლიდერობასთან დაკავშირებით,?

2. ქონდა თუ არა ჰაროლდს კომპანიის განვითარების ცხადი ხედვა? შეძლო მან ამ ხედვის განხორციელება?

3. რამდენად ეფექტური იყო ჰაროლდი, როგორც ცვლილებების განმახორციელებელი და კომპანიის სოციალური არქიტექტორი?

4. ჰაროლდს რომ ამ კომპანიაში დაბრუნების შანსი მისცემოდა, რას ურჩევდით მას?

სიტუაცია 9.2.
სტუდენტები გათხრებზე

ყოველ წელს, კოლეჯის პროფესორს, დოქტორ კუკს 25 სტუდენტი ახლო აღმოსავლეთში მიჰყავს რვაკვირიან არქეოლოგიურ გათხრებზე. ტურის მონაწილეები ქვეყნის მასშტაბით სხვადასხვა კოლეჯებიდან იკრიბებიან და როგორც წესი, გარკვეული წარმოდგენა აქვთ იმაზე, თუ როგორ მიმდინარეობს გათხრები. დოქტორ კუკს უყვარს ამ ექსპედიციის ხელმძღვანელობა, რადგან იგი სიამოვნებით ასწავლის სტუდენტებს არქეოლოგიას და გათხრების შედეგები მისი სამეცნიერო ნაშრომებისათვისაც გამოსადეგია. ყოველწლიური საზაფხულო გათხრების დაგეგმვის დროს, ექიმი კუკი შემდეგ ამბავს ყვება:

ეს ზაფხული ალბათ საინტერესო იქნება, რადგან 10 ადამიანი შარშანდელი გათხრებიდან მეყოლება. გასულ წელს საინტერესო ექსპედიცია იყო. პირველი ორი კვირა ყველა დაბნეული იყო. ჯგუფის წევრები არამოტივირებულები და დაღლილნი ჩანდნენ. უფრო მეტიც, მომეჩვენა, რომ სტუდენტები ან ფიზიკურად ან მორალურად გადაიღალნენ. მათ არაფერი იცოდნენ პროექტის შესახებ და გაურკვევლობაში იყვნენ.
მაგალითად, ჩვენი ტრადიციის თანახმად, დილის ხუთის ნახევარზე ვდგებით, რათა 5 საათზე გათხრების ადგილზე გავიდეთ, თუმცა, ექსპედიციის პირველ დღეებში, მხოლოდ რამდენიმე ადამიანი იყო მზად 5 საათისათვის, მიუხედავად იმისა, რომ დაგვიანების შესახებ არაერთხელ შევახსენეთ.
ყოველ წელს, სტუდენტებს რაღაც დრო ესაჭიროებათ იმისთვის, რომ მუშაობის პროცესში ერთმანეთს შეეწყონ და გათხრების მიზანი და მნიშვნელობა გაითავისონ. ყველა სტუდენტს განსხვავებული წინარე გამოცდილება აქვს. ზოგიერთი, პატარა, კერძო, რელიგიური სასწავლებლებიდანაა, სხვები კი დიდი სახელმწიფო უნივერსიტეტებიდან. ყველა სხვადასხვა მიზნით სხვადასხვა უნარებითა და ცოდნით მოდის,. ერთი შეიძლება კარგი ფოტოგრაფი იყოს, მეორე კარგი დიზაინერი ან კარგი ტოპოგრაფი. ჩემი მიზანია ჩვენთვის ხელმისაწვდომი რესურსერსებით შევძლოთ გათხრების წარმოება.
მეორე კვირის ბოლოს შეხვედრა ჩავატარე, რათა შემეფასებინა რას და როგორ ვაკეთებდით. ბევრი ვისაუბრეთ, მათ შორის პიროვნულ საკითხებზეც, როგორი პროგრესი გვქონდა და რა უნდა შეგვეცვალა. სტუდენტებს მოეწონათ, საშუალება რომ მივეცი ასეთ შეხვედრაზე თავიანთი აზრი გამოეთქვათ. თითოეულმა მათგანმა აღწერა მისი განსაკუთრებული სიტუაცია და რას მოელოდნენ ამ ზაფხულისგან.
სტუდენტებს რამდენიმე ამბავი მოვუყევი წარსული გათხრების გამოცდილებიდან; ზოგიერთი ამბავი სახალისო იყო, ზოგი კი სტუდენტთა მიღწევებზე ამახვილებდა ყურადღებას. ასევე, გავაცანი რა იყო ჩემი პირადი ინტერესი გათხრების წარმოებისას და როგორ წარმომედგინა, რომ ჩვენ ამ საქმეს, როგორც ერთი გუნდი, ისე გავაკეთებდით. მე ორ რამეზე ვაკეთებდი აქცენტს : ა) ისინი იზიარებდნენ პასუხისმგებლობას საქმის წარმატებაზე, ბ) მათ დამოუკიდებლად შეეძლოთ დაეგემათ და განეხორციელებინათ მათი კონკრეტული დავალებების დეტალები დირექტორის, სხვა თანამშრომლებისა და მრჩევლების დახმარებით, რომელთანაც ყოველთვის შეეძლოთ კონსულტაცია. რაც შეეხებოდა დილით გამგზავრებას, ვუთხარი, რომ, როგორც წესი, დილით ყოველთვის 5 საათზე გავდიოდით გათხრებზე.
ამ შეხვედრის შემდეგ, ჯგუფში ატმოსფერო საგრძნობლად შეიცვალა. სტუდენტები უფრო მეტად ჩაერთნენ საქმეში, ნაკლებად ავადმყოფობდნენ და უფრო მეგობრულები გახდნენ. ყველა დავალებას მუდმივი შეხსენებების გარეშე ასრულებდნენ და ერთმანეთს მხარში ედგნენ. ყოველ დილით, 5 საათზე, უკვე ყველა მზად იყო წასასვლელად.
ჩემი ჯგუფი ყოველ წელს განსხვავებულია. გეგონება თითოეულ მათგანს უნიკალური პიროვნული თვისებები აქვს. ალბათ, ამიტომაც თითოეულ ექსპედიციას გამოწვევად აღვიქვამ. ვცდილობ სტუდენტებს მოვუსმინო და მათი ძლიერი მხარეები გამოვიყენო. საოცარია, როგორ ვითარდებიან ეს სტუდენტები 8 კვირის განმავლობაში. არქეოლოგიაში მართლაც ბევრ რამეს სწავლობენ.
მომავალ წელს ისევ სხვანაირი ჯგუფი მეყოლება, რადგან ამჯერად 10 „ვეტერანი" მიმყავს.

კითხვები

1. რამდენად იძლევა ეს სიტუაცია ტრანსფორმაციული ლიდერობის მაგალითს?

2. რა ძლიერი მხარეები გააჩნია პროფესორ კუკს ლიდერობის სრული მოდელის გათვალისწინებით? (იხ. სქემა 9.2)

3. რა ხედვა გააჩნია პროფესორ კუკს არქეოლოგიურ გათხრებთან დაკავშირებით?

სიტუაცია 9.3
სამაგალითო კვლევითი ცენტრის მისეული ხედვა

რეიჩელ ადამსმა მუშაობა დიდ ფარმაცევტულ კომპანიაში, მკვლევარად დაიწყო. იგი რამდენიმე წელი აკვირდებოდა თუ როგორ ტარდებოდა კლინიკური მედიკამენტების გამოკვლევები და იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ არსებობდა ისეთი დამოუკიდებელი კვლევითი ცენტრის საჭიროება, რომელიც მიბმული არ იქნებოდა რომელიმე ფარმაცევტულ კომპანიაზე. სხვა მკვლევარებთან თანამშრომლობით, მან ახალი კომპანია გახსნა, რომელიც პირველი ასეთი კომპანია იყო ქვეყანაში. 5 წლის შემდეგ რეიჩელი დამოუკიდებელი კლინიკური კვლევითი ცენტრის პრეზიდენტი გახდა. რეიჩელის პრეზიდენტობისას, კვლევითი ცენტრის შემოსავლები გაიზარდა და შემოსავლებმა 6 მილიონ, ხოლო მოგებამ 1 მილიონ დოლარს მიაღწია. ცეტრში 100 თანამშრომელი სრულ განაკვეთზე მუშაობს და მათი უმეტესობა ქალია.

რეიჩელს სურს, რომ მისმა კომპანიამ ზრდა არ შეწყვიტოს. მისი ხედვა ასეთია, რომ კომპანია სამაგალითო კვლევითი ცენტრი გახდეს, სადაც მეცნიერული მეთოდებით, ხარჯის მხრივ ეფექტურ, კლინიკურ ცდებს ჩაატარებენ. ამ მიზნით, კომპანია, რომელიც ურბანულ ტერიტორიაზე მდებარეობს, აქტიურად თანამშრომლობს აკადემიურ და ინდუსტრიულ დაწესებულებებთან და თემთან.

რეიჩელის სტილს დიდი გავლენა აქვს კომპანიის წარმატებაზე. იგი თავისუფლად მოაზროვნე ადამიანია, რომელიც ყოველთვის მზადაა ახალი იდეების, შესაძლებლობების და მიდგომების განსახილველად. იგი დადებითი ადამიანია, ცხოვრებას ოპტიმისტურად უყურებს და გარისკვის არ ეშინია. მის ოპტიმიზმს მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს კომპანიის წარმატებებზე და ორგანიზაციულ კლიმატზე. ადამიანები, ვინც მასთან მუშაობენ, ამბობენ, რომ ასეთ პროგრესულ და პოზიტიურ გარემოში არასდროს უმუშავიათ, ისინი მოხიბლულნი არიან იმით, თუ როგორ ექცევათ რეიჩელი. ქალებს განსაკუთრებით მოსწონთ მისი ლიდერობის სტილი, მათთვის იგი სამაგალითოა. შემთხვევითი არაა, რომ კომპანიაში დასაქმებულთა უმრავლესობა, მათი 85 % ქალია. თუკი გადახედავთ ცენტრის მიერ არჩეულ კვლევებს, დაინახავთ, რომ მისი მხარდაჭერა ქალებისადმი აშკარაა,. რეიჩელი ქალთა ჯანმრთელობის კვლევის ეროვნულ კომისიებშიც ხშირადაა წარმოდგენილი. კომპანიაში, რეიჩელმა ქალებისათვის, რომელთაც მცირეწლოვანი ბავშვი ჰყავს, შექმნა დღის საბავშვო ბაღი, ასევე დედებს მათთვის მოსახერხებელი განრიგი დაუწესა და ნახევარ-განაკვეთიან თანამშრომლებსაც კი სრული ჯანმრთელობის დაზღვევა გაუკეთა. კომპანიას, ყველა დონის ლიდერ-პოზიციებზე ქალები ჰყავს წარმოდგენილი, მაშინ, როცა უმეტეს ორგანიზაციებში ახლა ეძებენ გზებს თუ როგორ ჩართონ ქალები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

მართალია, რეიჩელი მეტად ეფექტური ლიდერი გახდა, მაგრამ კომპანიის წარმატებებმა რამდენიმე ცვლილება გამოიწვია, რამაც გავლენა იქონია რეიჩელის ლიდერობაზე.

კომპანიის სწრაფმა ზრდამ, რეიჩელის ქვეყნის მასშტაბით ხშირი მოგზაურობა განაპირობა. მუდმივი მოგზაურობების გამო, იგი გრძნობდა რომ კომპანიის ყოველდღიურობასთან შეხებას კარგავდა. მას ეშინოდა, არ დაეკარგა ის, რაც კომპანიის წარმატებას განაპირობებდა. მაგალითად, თუკი ადრე ზედამხედველებს ყოველ კვირაში ესაუბრებოდა, ახლა მხოლოდ ორი ფორმალური პრეზენტაცია აქვს წლის განმავლობაში. რეიჩელი ასევე გრძნობს, რომ კომპანიის თანამშრომლებთან გაუცხოებულია. დირექტორთა ერთ-ერთ ბოლო შეხვედრაზე

შეშფოთებულმა განაცხადა, რომ თანამშრომლები შენობით აღარ მიმართავენ და ზოგმა არც კი იცის ვინ არის.
კომპანიის ზრდამ, უფრო მეტი გადაწყვეტილებებისა და დაგეგმარების დელეგირების საჭიროება გამოიწვია. დეპარტამენტის უფროსებისთვის საქმის დელეგირება რეიჩელს პრობლემებს უქმნიდა, განსაკუთრებით თუ ეს სტრატეგიულ დაგეგმვას ეხებოდა. რეიჩელმა შეამჩნია, რომ დეპარტამენტის უფროსებს კომპანია იქეთკენ მიჰყავთ, რაც მის ხედვაში არსებული სამაგალითო კომპანიის მოდელში არ ჯდება. რეიჩელს სურდა, რომ კომპანიაში მეცნიერება და ხარჯის მხრივ ეფექტური კლინიკური ცდები ერთმანეთისთვის შეერწყა და ამ მოდელის დათმობას არ აპირებდა. მეორე მხრივ, კომპანიის დირექტორებს სურდათ, რომ იგი სტანდარტულ ფარმაცევტულ კომპანიად ექციათ, რომელიც ძირითადად ახალი მედიკამენტების შექმნაზე იქნებოდა ორიენტირებული.

კითხვები

1. რეიჩელის ლიდერობის რა ასპექტები მიუთითებს, რომ იგი ტრანსფორმაციული ლიდერია?

2. რა გავლენა იქონია კომპანიის ზრდამ რეიჩელის ლიდერობაზე?

3. იმ პრობლემების გათვალისწინებით, რომლებიც კომპანიის გაზრდის შემდეგ წამოიჭრა, რა უნდა გააკეთოს რეიჩელმა, რომ კვლავაც ტრანსფორმაციულ ლიდერად დარჩეს?

ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი

ტრანსფორმაციული ლიდერობის შესაფასებლად ყველაზე ხშირად მულტიფაქტორულ ლიდერობის კითხვარს (MLQ) იყენებენ. MLQ-ის პირველი ვერსია Bass–მა (1985) იმ ინტერვიუებზე დაყრდნობით შექმნა, რომლებიც კოლეგებთან ერთად სამხრეთ აფრიკაში 70 აღმასრულებელი ოფიცრისგან აიღო. რესპონდენტებს სთხოვეს, გაეხსენათ ის ლიდერები, რომელთაც აამაღლეს მათი ცნობიერება კომპანიის ზოგადი მიზნების შესახებ, გაუჩინეს უფრო მეტი მოტივაცია ან შთააგონეს, რომ სხვების ინტერესი საკუთარ ინტერესზე მაღლა დაეყენებინათ. შემდეგ მათ სთოხვეს, აღეწერათ თუ როგორ იქცეოდნენ ეს ლიდერები და რას აკეთებდნენ იმისათვის, რომ ცვლილებები განეხორციელებინათ. ამ აღწერებიდან და დამატებით ჩატარებული უამრავი ინტერვიუდან, როგორც საშუალო, ასევე მაღალი დონის მმართველებთან, Bass–მა შეადგინა კითხვარის პირველადი ვერსია. აქ მოცემული კითხვები ზომავს თუ როგორ აფასებენ მიმდევრები ლიდერთა ქცევას, სრული ლიდერობის მოდელის (იხ. სქემა 9.2) თითოეული ფაქტორისათვის.
Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam–მა (2003) 3000 გამსწორებლის საშუალებით შეაფასეს კითხვარის ფსიქომეტრიული მახასიათებლები და დაადგინეს, რომ MLQ კითხვარი ვალიდურია. მათ ასევე დაადგინეს, რომ MLQ (ფორმა 5X) ცხადად მიჯნავს სრული ლიდერობის მოდელის ცხრავე ფაქტორს. ამის მსგავსად, Hinkin & Schriesheim –მა (2008) გამოიკვლიეს ტრანზაქციული ლიდერობისა და ლიდერობის არარსებობის ემპირიული მახასიათებლები და უფრო სანდო და ვალიდური შედეგების მისაღებად კითხვარის გამოყენების რამდენიმე გზა გამოყვეს. ვინაიდან MLQ კითხვარი პირველად შეიქმნა, მან ბევრი რევიზია გაიარა და დღესაც იხვეწება, რათა უფრო ვალიდური და სანდო გახდეს.

იმ კვლევების ანალიზის შედეგად, რომლებიც MLQ კითხვარს იყენებდა იმის გასაზომად, თუ რა კავშირშია ტრანსფორმაციული ლიდერობა ისეთ შედეგთან, როგორიცაა ეფექტურობა, Bryman (1992 და) Bass & Avolio–მ (1994) დაადგინეს, რომ კითხვარის მიხედვით ქარიზმისა და მოტივაციის ფაქტორები ყველაზე მეტად ასოცირდება პოზიტიურ შედეგებთან. რიგითობით, მომდევნო, ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორებია ინდივიდუალური ზრუნვა, ინტელექტუალური სტიმულაცია და დამსახურებული ჯილდო. მენეჯმენტი გამონაკლისით, მისი პასიური ფორმით, მხოლოდ გარკვეულწილადაა ასოცირებული შედეგებთან, ხოლო აქტიური ფორმით, ნეგატიურად ასოცირდება შედეგებთან. ზოგადად, ჩაურევლობითი ლიდერობა ნეგატიურადაა ასოცირებული ისეთ შედეგებთან, როგორიცაა ორგანიზაციების ეფექტურობა და თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე.

ამ სექციაში, MLQ (ფორმა 5X შემოკლებული) წარმოგიდგენთ კითხვარის ნიმუშს, რათა თავად განსაზღვროთ თქვენი შეხედულებები ტრანსფორმაციულ, ტრანზაქციულ და არატრანზაქციულ ლიდერობაზე. ეს კითხვარი გაძლევთ ნათელ წარმოდგენას, როგორც საკუთარი სტილის, ასევე ტრანსფორმაციული ლიდერობის კომპლექსურობის შესახებ.

სანიმუშო კითხვები MLQ კითხვარიდან (ფორმა 5X შემოკლებული)

ქვემოთ მოცემული კითხვები წარმოადგენს MLQ კითხვარში მოცემული კითხვების ნიმუშებს. კითხვარი ორი ფორმითაა წარმოდგენილი, საკუთარი თავისა და გამსწორებლისათვის. საკუთარი თავის კითხვარი ზომავს ლიდერის შეხედულებას საკუთარ ქცევაზე. გამსწორებლის ფორმა კი ლიდერობის შესაფასებლად გამოიყენება. კითხვარის შევსებისას, ლიდერობის სტილზე ფიქრის დროს, ლიდერობის შესახებ საკუთარი შეხედულებებს გამოავლენთ.

გასაღები: 0=არასდროს 1=ათასში ერთხელ 2=ზოგჯერ 3=საკმაოდ ხშირად
4=ყოველთვის არა მაგრამ, ხშირად

ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილები

იდეალიზებული გავლენა (მახასიათებლები)	ჯგუფის ინტერესებს საკუთარ ინტერესს ვანაცვალებ.	0 1 2 3 4
იდეალიზებული გავლენა (ქცევები)	გადაწყვეტილებების მორალურ და ეთიკურ ასპექტებს განვიხილავ.	0 1 2 3 4
შთაგონებითი მოტივაცია	მომავალზე ოპტიმისტურად ვსაუბრობ.	0 1 2 3 4
ინტელექტუალური სტიმულაცია	ვამოწმებ საკითხების კრიტიკული ვარაუდების მიზანშეწონილობას.	0 1 2 3 4
ინდივიდუალური ზრუნვა	სხვებს თავიანთი ძლიერი მხარის გამოვლენაში ვეხმარები.	0 1 2 3 4

ტრანზაქციული ლიდერობის სტილები

დამსახურებული ჯილდო	ყველასათვის ნათლად განვმარტავ რას მიიღებენ საკუთარი მიღწევებისათვის	0 1 2 3 4
მენეჯმენტი გამონაკლისით:აქტიური	ყველა შეცდომას ვინიშნავ.	0 1 2 3 4

პასიური/ლიდერობის თავის არიდების სტილები

მენეჯმენტი გამონაკლისით: პასიური	ველოდები სანამ საქმე გაფუჭდება	0 1 2 3 4

და ზომებს შემდეგ ვიღებ.
ჩაურევლობითი ლიდერობის სტილი გადაწყვეტილებების მიღებას თავს ვარიდებ. 0 1 2 3

ადაპტირებულია გამომცემლის სპეციალური ნებართვით შემდეგი წყაროდან: Mind Garden, Inc., Menlo Park, CA USA, www.mindgarden.com from the *Multifactor Leadership Questionnaire for Research by* Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. Copyright 1995 by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. ყველა უფლება დაცულია, შემდგომი რეპროდუქცია აკრძალულია გამომცემლის ნებართვის გარეშე.

შეჯამება

ტრანსფორმაციული თეორია ლიდერობის ერთ ერთი ყველაზე მრავლისმომცველი თეორია გახლავთ, რომლის მიხედვითაც გარკვეული ლიდერები შთააგონებენ და უბიძგებენ მიმდევრებს დიდი საქმეების გაკეთებისკენ. ამ მიდგომის მიხედვით, ლიდერებმა უნდა გაიგონ და საკუთარი ქმედებები მოარგონ მიმდევართა საჭიროებებსა და მოტივებს. ტრანსფორმაციული ლიდერები ცვლილებების განმახორციელებლები არიან, ისინი მისაბაძ მაგალითს წარმოადგენენ და ორგანიზაციისათვის ცხადი ხედვის ჩამოყალიბება შეუძლიათ, ისინი მიმდევრებს ძალაუფლებით აღჭურვავენ და მაღალი სტანდარტების დაკმაყოფილებას შეაძლებინებენ. ისინი ისე იქცევიან, რომ ნდობას იმსახურებენ და ორგანიზაციულ ცხოვრებას შინაარსიანს ხდიან.

ტრანსფორმაციული ლიდერობას Burns-ის (1978) და Bass-ის (1985) შრომებით დაედო საფუძველი. ასევე მნიშვნელოვანია შემდეგი ავტორების ნაშრომებიც: Bennis და Nanus (1985), Kouzes და Posner (1987).

ტრანსფორმაციული ლიდერობა მულტიფაქტორული ლიდერობის კითხვარით (MLQ)შეიძლება შევაფასოთ, რომელიც ზომავს ლიდერის ქცევას 7 სფეროში: იდეალიზებული გავლენა (ქარიზმა), შთაგონებითი მოტივაცია, ინტელექტუალური სტიმულაცია, ინდივიდუალური ზრუნვა, დამსახურებული ჯილდო, მენეჯმენტი გამონაკლისით და ჩაურევლობითი მიდგომა. მაღალი ქულები ინდივიდუალურ ზრუნვასა და მოტივაციის ფაქტორებში, ტრანსფორმაციული ლიდერობის ყველაზე მნიშვნელოვანი ინდიკატორია.

ტრანსფორმაციულ ლიდერობას რამდენიმე დადებითი მხარე აქვს. იგი თანამედროვე თეორიაა და უამრავი მკვლევარის ყურადღება მიიპყრო, ინტუიციურად მომხიბლავია, ლიდერობის პროცესში მიმდევრებს განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს, ტრადიციული ტრანზაქციული მოდელებისაგან განსხვავებით, ყურადღებას უთმობს მიმდევართა განვითარებას, რითაც აფართოებს ლიდერობის ხედვას. ასევე, მიდგომა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს მორალსა და ღირებულებებს.

პოზიტიურ მხარეებს მიდგომის რამდენიმე ნეგატიური მხარე აბალანსებს. საქმე იმაშია, რომ მიდგომას აკლია კონცეპტუალური სიცხადე; ბევრი მკვლევარის აზრით, კითხვარი, რომელსაც იგი ეყრდნობა, ეჭვს იწვევს; ამასთანავე, მას თვისებების მიდგომის ელფერი აქვს; ზოგჯერ მას ელიტურად და არადემოკრატიულად მიიჩნევენ; ასევე, მიაწერენ „ლიდერი გმირის" გავლენას; მნიშვნელოვანია ისიც, რომ ლიდერებს მისი ნეგატიური მიზნებისთვის გამოყენება შეუძლიათ. ამ სისუსტეების მიუხედავად, ტრანსფორმაციული ლიდერობა საკმაოდ ღირებული და ფართოდ გამოყენებადი თეორიაა.

ბიბლიოგრაფია

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly, 14*(3), 261–295.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, & Associates (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276–308). San Francisco: Jossey-Bass.

Bailey, J., & Axelrod, R. H. (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. *Leadership Quarterly, 12*, 113–127.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*, 19–31.

Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The heart of leadership* (pp. 169–192). Westport, CT: Praeger.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development, 4*, 231–272.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire for research. Menlo Park, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly, 10*, 181–127.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly, 10*(2), 145–179.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly, 19*, 501–513.

House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43–54.

Hunt, J. G., & Conger, J. A. (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *Leadership Quarterly, 10*(3), 335–343.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly, 14*(4–5), 525–544.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10–25). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review, 12*(4), 648–657.

Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the *Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly, 11*(4), 459–514.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.

Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly, 18*, 49–68.

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly, 18*, 121–133.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.

Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly, 12*, 31–52.

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220–236.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.

Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *Leadership Quarterly*, *4*(3), 379–382.

Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, *10*(2), 285–305.

თავი 10

ავთენტური ლიდერობა

ავთენტური ლიდერობა ერთ-ერთ ყველაზე ახალ სფეროს წარმოადგენს ლიდერობის კვლევებში. ავთენტური ლიდერობა ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, რამდენად „რეალური" და რამდენად ჭეშმარიტია ლიდერობა. სათაურიც ამაზევე მიუთითებს, რომ იგი ლიდერობისა და ლიდერის *ავთენტურობაზეა* ორიენტირებული. სხვა თეორიებისაგან განსხვავებით, რომლებიც ამ სახელმძღვანელოში განვიხილეთ, ავთენტური ლიდერობის თეორია ჯერ კიდევ ჩამოყალიბებისა და განვითარების ფაზაშია. ამის გამო ავთენტური ლიდერობის თეორია უნდა განვიხილოთ, როგორც პირობითი: იგი შეიძლება შეიცვალოს ახალი კვლევების გამოქვეყნების შემდეგ.

ბოლო დროს, საზოგადოებაში მომხდარმა ძვრებმა ავთენტური ლიდერობის დიდი მოთხოვნილება გამოიწვია. 11 სექტემბრის ტრაგედიის, Worldcom და Enron-ის კომპანიებში კორპორაციული სკანდალების და საბანკო სისტემების მასიური კრახის შემდეგ, საზოგადოებაში შიშმა და გაურკვევლობამ დაისადგურა. ხალხი შეშინებულია და საფრთხის მოლოდინშია, რის გამოც ისეთი ლიდერები სურთ იხილონ, რომლებიც პატიოსნებით გამოირჩევიან და რომელთაც შეუძლიათ ენდონ. სანდო ლიდერის მოთხოვნილება ავთენტური ლიდერობის შესწავლას დროულსა და ღირებულს ხდის.

საზოგადოების ინტერესის პარალელურად, ავთენტური ლიდერობა გარკვეულ ინტრიგას წარმოადგენს მკვლევარებისთვის: იგი რაღაც დოზით განხილულია ტრანსფორმაციულ ლიდერობაში, მაგრამ საკმარისი ყურადღება არ აქვს დათმობილი (Bass, 1990; Bass & Steidlmeier, 1999; Burns, 1978; Howell & Avolio, 1993). გარდა ამისა, პრაქტიკაში განავითარეს ავთენტური ლიდერობის ის მიდგომები, რომლებიც კვლევებზე არ იყო დაფუძნებული და შემდგომ გამოცდასა და ტესტირებას საჭიროებდა. ავთენტური ლიდერობის უფრო სრულად გამოკვლევის მიზნით, მკვლევარებმა გადაწყვიტეს ავთენტური ლიდერობის პარამეტრების იდენტიფიცირება და მისი კონცეპტუალიზაცია, რაც დღემდე გრძელდება.

ამ თავში ჩვენ აღვწერთ ავთენტური ლიდერობის ბუნებას, ვიკვლევთ მის საფუძვლებს და ვარკვევთ თუ როგორ მუშაობს იგი. თავდაპირველად, შესაბამის ლიტერატურაში მოცემულ ავთენტური ლიდერობის განსაზღვრებებით დავიწყებთ. შემდეგ განვიხილავთ ორ მიდგომას: პირველი არის ავთენტური ლიდერობის *პრაქტიკული მიდგომა*, რომელიც რეალურ მაგალითებს ეფუძნება და მეორე, *თეორიული მიდგომა*, რომელიც სამეცნიერო კვლევებს ეფუძნება. ბოლოს, განვიხილავთ სხვადასხვა მიდგომის სუსტ და ძლიერ მხარეებს და შემოგთავაზებთ შეჯამებას.

ავთენტური ლიდერობის განსაზღვრება

ერთი შეხედვით, ავთენტური ლიდერობის განსაზღვრა საკმაოდ მარტივია, თუმცა, რეალურად იგი კომპლექსურ ცნებას წარმოადგენს. ლიდერობის მკვლევარები ვერ შეთანხმდნენ ავთენტური ლიდერობის ერთ განმარტებაზე. არსებობს რამდენიმე განმარტება, თითოეული სხვადასხვა პერსპექტივიდან განსაზღვრავს ავთენტურ ლიდერობას და განსხვავებულ ფაქტორებზე აკეთებს აქცენტს (Chan, 2005). მომდევნო სექციებში შემოგთავაზებთ ავთენტური ლიდერობის სამ განსაზღვრებას: ინტრაპერსონალურს, განვითარებადს და ინტერპერსონალურს. თითოეული

განსაზღვრება უნიკალურია და ავთენტური ლიდერობის მნიშვნელობის უკეთ გაგებაში გვეხმარება.

ინტრაპერსონალური განსაზღვრება

ინტრაპერსონალური პერსპექტივის მიხედვით, ავთენტური ლიდერობა ყურადღებას ამახვილებს ლიდერზე და იმაზე, თუ რა ხდება თავად ლიდერის პიროვნების შიგნით. იგი მოიცავს ლიდერის მიერ საკუთარი თავის ცოდნას, თვითრეგულაციას და თვითშეფასებას. Samir და Eilam (2005) ინტრაპერსონალური ლიდერობის მაგალითს გვთავაზობენ. ისინი ავთენტურ ლიდერობას აღწერენ იმის საფუძველზე, თუ როგორ აფასებენ ლიდერები საკუთარ თავს და რა კავშირშია ეს თვითშეფასება ლიდერის ქმედებებთან. ავტორების მიხედვით, ასეთი ლიდერები ჭეშმარიტ ლიდერობას ავლენენ, საკუთარი რწმენებიდან გამომდინარე მოქმედებენ, ორიგინალურები არიან და არ ბაძავენ სხვებს (იხ. სქემა 10.1). გარდა ამისა, ავტორები ამტკიცებდნენ, რომ ავთენტური ლიდერობა მჭიდრო კავშირშია ლიდერების ცხოვრებისეულ გამოცდილებებთან და იმასთან, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებენ ისინი ამ გამოცდილებებს.
მართალია Samir და Eilam (2005) ინტრაპერსონალურ გამოცდილებებზე აკეთებდნენ აქცენტს, მაგრამ ამასთანავე აღიარებდნენ მიმდევრების როლის მნიშვნელობას ამ პროცესში. მიმდევრებს თავიანთ ლიდერზე რეალისტური წარმოდგენები უნდა ჰქონდეთ და ისინი უნდა აღიარებდნენ ლიდერისა და მისი ქცევის ლეგიტიმურობას (Samir & Eilam, 2005, p.401).

სქემა 10.1 ავთენტური ლიდერობის მახასიათებლები

ინტრაპერსონალური პერსპექტივა;
ავთენტური ლიდერები ჭეშმარიტ ლიდერობას ავლენენ;
ავთენტური ლიდერები დარწმუნებულები არიან თავიანთ ქმედებებში;
ავთენტური ლიდერები ორიგინალურები არიან, ისინი არ იმეორებენ სხვებს;
ავთენტური ლიდერები მათი ღირებულებებიდან გამომდინარე მოქმედებენ.

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development,” by B. Shamir and G. Eilam, 2005, *Leadership Quareterly. 6,* 395-417.

განსაზღვრება განვითარების პერსპექტივიდან

ავთენტური ლიდერობა შეიძლება განვიხილოთ *განვითარის თეორიის* პერსპექტივიდან, რომელიც მოცემულია Avolio-ს და მისი კოლეგების მიერ (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). ამ პერსპექტივის მიხედვით, ავთენტური ლიდერობა წარმოდგენილია არა როგორც ფიქსირებული თვისება, არამედ, როგორც ისეთი რამ, რისი სწავლაც შეიძლება. ავთენტური ლიდერობა ადამიანებში მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ყალიბდება და მას, შეიძლება ბიძგი მისცეს მნიშვნელოვანმა ცხოვრებისეულმა ძვრებმა, როგორიცაა მძიმე დაავადება ან ახალი სამსახური.
განვითარებადი ლიდერობის პერსპექტივიდან Walumbwa–მა და სხვებმა (2008) ავთენტური ლიდერობა განიხილეს, როგორც ლიდერის ქცევა, რომელიც სათავეს იღებს ლიდერის პოზიტიური ფსიქოლოგიური მახასიათებლებიდან და მაღალი ზნეობიდან. მათი ნაშრომის მიხედვით, ავთენტური ლიდერობა ოთხი მკაფიო, მაგრამ ამასთანავე ერთმანეთთან დაკავშირებული კომპონენტისაგან შედგება:

თვით-გაცნობიერება, გათავისებული მორალური პერსპექტივა, ბალანსი და ურთიერთობების გამჭვირვალობა (Avolio,Walumbwa, & Weber, 2009). მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ავთენტური ლიდერები ივითარებენ ამ ოთხი ტიპის ქცევას.

ინტერპერსონალური განსაზღვრება

ავთენტურ ლიდერობას ასევე განსაზღვრავენ *ინტერპერსონალურ* ჭრილში. ამ პერსპექტივის მიხედვით, ავთენტური ლიდერობა ურთიერთობებზეა აგებული და ლიდერებისა და მიმდევრების მიერ ერთობლივად იქმნება (Eagly, 2005). იგი მხოლოდ ლიდერის ძალისხმევაზე არ არის დამოკიდებული და მიმდევრების საპასუხო ქმედებებსაც მოიცავს. ავთენტურობა ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის არსებული ინტერაქციით მიიღწევა. იგი ორმხრივი პროცესია, ვინაიდან, ლიდერები გავლენას ახდენენ მიმდევრებზე და პირიქით.
ინტერპერსონალური პერსპექტივის მიხედვით, ლიდერების მიერ ღირებულებების განმტკიცება და სხვებისადმი ზრუნვის გამოხატვა არ არის საკმარისი. იმისათვის, რომ ეფექტურები იყვნენ, ავთენტურმა ლიდერებმა მათი მიმდევრების ნდობა და ერთგულება უნდა მოიპოვონ. განზრახული შედეგი მხოლოდ მაშინ მიიღწევა, როდესაც მიმდევრები ლიდერის ღირებულებებს აღიარებენ. ლიდერები ცვლილებებს მაშინ ახორციელებენ, როცა მათი იდეები მორგებულია მიმდევართა რწმენებსა და ღირებულებებზე.
დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ავთენტურ ლიდერობას სხვადასხვანაირად განმარტავენ, მათ შორის, ინტრაპერსონალური, ინტერპერსონალური ან განვითარების პერსპექტივიდან. თითოეული დეფინიცია მნიშვნელოვანია ავთენტური ლიდერობის გაგებისათვის. შემდეგ სექციებში განვიხილავთ ავთენტური ლიდერობის სხვადასხვა მიდგომებს.

ავთენტური ლიდერობის მიდგომები

ავთენტური ლიდერობის ფორმულირება, შეიძლება ორ ნაწილად გავყოთ: 1) პრაქტიკული მიდგომა, რომელიც რეალური ცხოვრებიდან აღებული მაგალითებიდან და ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების ლიტერატურაზე დაყრდნობით განვითარდა, 2) თეორიული მიდგომა, რომელიც სოციალური მეცნიერების კვლევების საფუძველზე შეიქმნა. ორივე მიდგომა საინტერესო თვალთახედვას გვთავაზობს ავთენტური ლიდერობის კომპლექსურობაზე.

პრაქტიკული მიდგომები

დღეისათვის საკმაოდ პოპულარულია წიგნები და პროგრამები ავთენტური ლიდერობის შესახებ. ადამიანებს აინტერესებთ ამ ტიპის ლიდერობის საფუძვლები. უფრო კონკრეტულად, მათ აინტერესებთ „როგორ უნდა გახდე" ავთენტური ლიდერი. ამ სექციაში, განვიხილავთ ავთენტური ლიდერობის ორ პრაქტიკულ მიდგომას: 1) Robert Terry–ის (1993) ავთენტური ლიდერობის მიდგომა და Bill George –ის (2003) ავთენტური ლიდერობის მიდგომა. ავთენტური ლიდერობის პრაქტიკასთან დაკავშირებით ორივე მიდგომა საინტერესო ხედვას გვთავაზობს.

Robert Terry–ის (1993) ავთენტური ლიდერობის მიდგომა. ეს მიდგომა პრაქტიკაზეა ორიენტირებული და გვასწავლის როგორ გავხდეთ ავთენტური ლიდერი. რეალურად, მიდგომა ყურადღებას ამახვილებს ლიდერობაზე პრაქტიკულ სიტუაციაში - ლიდერის ქმედებებზე, ასევე გუნდზე ან ორგანიზაციაზე. ამ

მიდგომას ზნეობრივი წინაპირობა უდევს საფუძვლად, რომელიც იმაში მდგომარეობს, რომ ლიდერმა უნდა გააკეთოს ის, რაც სწორი და სამართლიანია. ამ მიდგომის ჩარჩო, ასეთი ქმედებების გზამკვლევია.

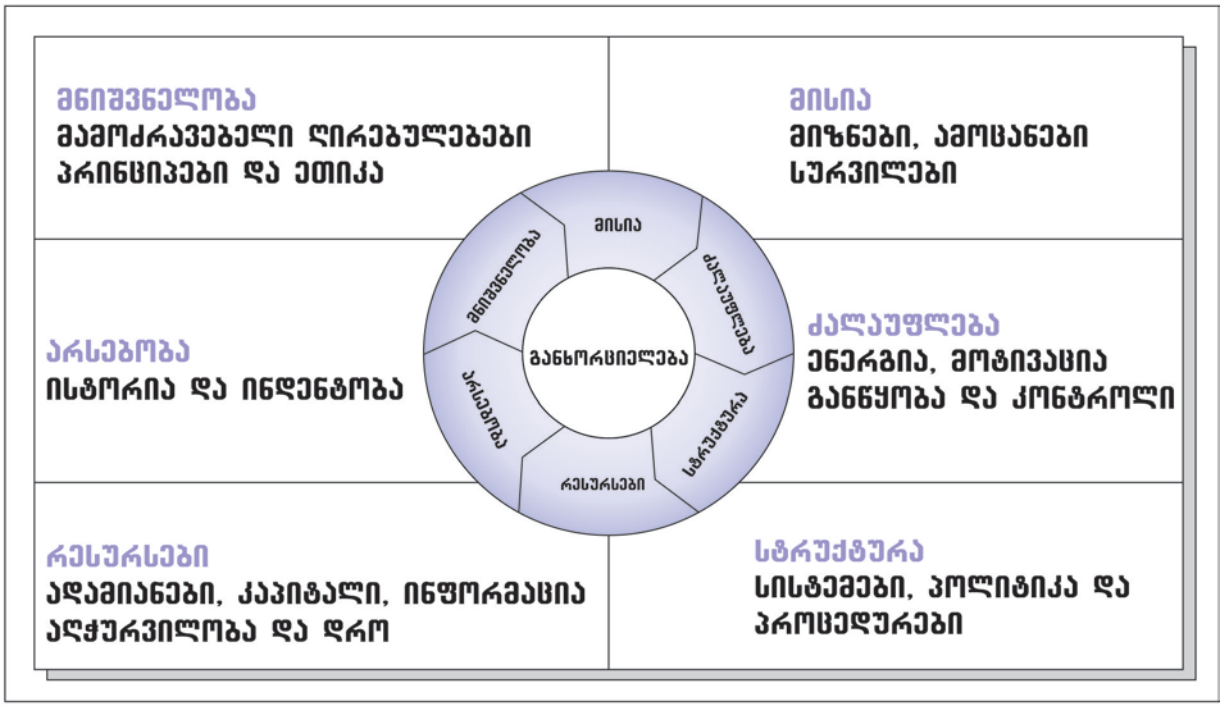
ნებისმიერ სიტუაციაში, სადაც ლიდერობაა საჭირო, Terry–ის მიხედვით, ორ მთავარ საკითხს უნდა მიექცეს ყურადღება. პირველი, რა ხდება რეალურად, ხაზს ვუსვამთ - *რეალურად*? მეორე, რისი გაკეთებაა საჭირო? ავთენტური ლიდერობა ამ კითხვებზე სათანადო პასუხების გაცემას მოიცავს. იგი გულისხმობს იმ ქმედებების განხორციელებას, რაც „ნამდვილია" (ავთენტურია) ლიდერისათვის, მისი ორგანიზაციის და ზოგადად მსოფლიოსათვის. ლიდერის გამოწვევა ისაა, რომ მან შეძლოს ავთენტური და არაავთენტური ქმედებების გარჩევა და იმოქმედოს ავთენტურად. თუ ლიდერმა არ იცის რა ხდება სინამდვილეში, მათი ქმედებები სიტუაციისათვის შეუსაბამო იქნება.

ავტორმა ასევე შეიმუშავა ე.წ. *ავთენტური ქმედების ბორბალი* (სქემა 10.1), რომელიც ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების დიაგნოსტირებაში გვეხმარება. ბორბალი ექვსი კომპონენტისგან შედგება. ბორბლის თავშია *მნიშვნელობა, მისია და ძალაუფლება.* საათის მიმართულებით, ბოლოში, მოცემულია *სტრუქტურა, რესურსები და არსებობა.* ბორბლის ცენტრს ეწოდება *განხორციელება* და იგი ასრულებს პროცესს. Terry–ის კითხვაზე პასუხის გასაცემად, საჭიროა ორი რამა: 1) პრობლემის დაფიქსირება ბორბალზე და 2) პრობლემის მოგვარების გზის შესაბამისი სტრატეგიის შერჩევა.

პირველი ნაბიჯი, ანუ პრობლემის დაფიქსირება, ხდება თანამშრომლებისა და მათი ორგანიზაციული პრობლემების შეფასებით. ამ შეფასების მიხედვით, ლიდერებს, ორგანიზაციის რეალური პრობლემები, შეუძლიათ ბორბალზე დააფიქსირონ. მაგალითად, თუ თანამშრომლები ამბობენ, რომ „დაბნეულები ვართ" ან „არავის არაფერი ადარდებს", მათი პრობლემა ამ შემთხვევაში *მისიასთანაა* დაკავშირებული. თუ თანამშრომლებისგან ასეთი ფრაზები მოდის „ძალიან ბევრს ვმუშაობთ", ან „სავარაუდოდ ვერ გავაკეთებთ იმას, რასაც გვთხოვენ", მაშინ პრობლემა *რესურსებს* უკავშირდება. მიუხედავად იმისა, რომ ჯგუფში ან ორგანიზაციაში, საკითხების დაუსრულებელი ჩამონათვალი შეიძლება წამოიჭრას, ავთენტური ქმედების ბორბალი მაინც გვაწვდის სტრუქტურას, რომელიც ლიდერებს თანამშრომელთა სხვადასხვა პრობლემების ექვს ძირითად კატეგორიაში მოქცევის საშუალებას აძლევს.

მეორე ნაბიჯის განხორციელება, ანუ პრობლემის მოგვარების შესაბამისი გზის პოვნა, ასევე ავთენტური ქმედების ბორბალზეა შესაძლებელი. თუმცა, ამ შემთხვევაში ბორბალს ინსტრუქციის ხასიათი ეძლევა და გვირჩევს თუ რა ქმედებაა გამართლებული. მას შემდეგ, რაც ბორბალის საშუალებით პრობლემის იდენტიფიცირება მოხდება, ლიდერებმა უნდა იფიქრონ პრობლემის ალტერნატიულ ახსნა-განმარტებებზე და ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით იპოვონ გამოსავალი. მაგალითად, თუკი თანამშრომლები კარგად ვერ არკვევენ რეალურად ვის ეკუთვნის *ძალაუფლება* და ვის ხელშია მათი კონტროლი, ლიდერებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ ორგანიზაციის მისიასა და თანამშრომლების მიზნებსა და ამოცანებს. ამის მსგავსად, თუკი თანამშრომლები კითხვებს სვამენ კონკრეტული პროგრამის *მნიშვნელობაზე,* ლიდერებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ *არსებობაზე,* რადგან მათი პრობლემები შეიძლება მოდიოდეს იმ ისტორიიდან, რომელიც საფუძვლად დაედო პროგრამას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ქმედების ბორბალი გამოიყენება პრობლემის მოგვარების სხვადასხვა ალტერნატივების განხილვისთვის და შემდეგ იმ გზის შესარჩევად, რომელიც ყველაზე კარგად გადაჭრის პრობლემას. ავთენტური ლიდერები ცდილობენ, რომ რეალურ პრობლემას ყველაზე შესატყვისი გადაწყვეტა მოუძებნონ.

სქემა 10.1 ავთენტური ქმედების ბორბალი



ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: uthentic Leadership: Courage in Action, by Robert W. Terry. 1993. p.84, and Action Wheel Publishing.

ავთენტური ქმედების ბორბლის გამოყენების ილუსტრაციისათვის, დაფიქრდით შემდეგ ამბავზე, რომელიც საშუალო სკოლის ბეისბოლის პროგრამას ეხება:
არეულობა მაშინ დაიწყო, როდესაც მშობლებითა და გულშემატკივრებით დაკომპლექტებულმა ბეისბოლის ფინანსური მხარდაჭერის კლუბის ლიდერებმა მწვრთნელის საქმის გამოძიება მოითხოვეს, რადგანაც მას ბრალს სდებდნენ თანხების გაფლანგვაში, ფავორიტიზმში (მწვრთნელმა სხვების ნაცვლად თავისი შვილი აირჩია გუნდში სათამაშოდ) და სკოლის პოლიტიკის ხელყოფაში (მწვრთნელმა ისეთ მშობელს დართო ნება ბავშვები სახლში მანქანით ეტარებინა, რომელიც ალკოჰოლური ზემოქმედების ქვეშ მანქანის ტარების გამო იყო მანამდე დაჯარიმებული). ეს ამბავი მალე გაჩნდა ადგილობრივი გაზეთის პირველ გვერდზე, ბლოგები და რედაქტორის სვეტები კი ავსებული იყო მშობლების, გუნდის ყოფილი მოთამაშეების და თემის წევრების გამოხმაურებებით.
ამ პრობლემის გასაანალიზებლად, ლიდერს უნდა დაესვა კითხვა „რა ხდება სინამდვილეში*? რა რეალური* პრობლემაა ამ სიტუაციაში?" პირველადი დიაგნოზის შედეგად ალბათ დავასკვნიდით, რომ მწვრთნელის პრობლემები *სტრუქტურას* (მაგ. სასკოლო პოლიტიკა) ეხებოდა. კლუბის ლიდერები თვლიდნენ, რომ მწვრთნელი არღვევდა სასკოლო პოლიტიკას, მაშინ, როცა მწვრთნელს მისი ქმედებები გონივრულად მიაჩნდა და ფიქრობდა, რომ კლუბის ლიდერები აჭარბებდნენ თავიანთ უფლებამოსილებას. კლუბის ლიდერებსა და დირექტორს განსხვავებული წარმოდგენა ქონდათ იმაზე, თუ როგორი უნდა ყოფილიყო ბეისბოლის გუნდის მართვა.
ავთენტური ქმედების ბორბლის გამოყენებით, ლიდერი მიხვდებოდა, რომ კონფლიქტი *ძალაუფლებას* ეხებოდა. რეალურად ვისი უფლებამოსილება იყო გადაწყვეტილებების მიღება თანხების განკარგვასთან დაკავშირებით, ან გუნდის მოთამაშეების, ან იმ მშობლის შერჩევაზე, ვინც ბავშვებს სახლში ჩამოარიგებდა?

ბორბლის გამოყენებით, ლიდერს შეეძლო გამოეკვლია, რამდენად იყო ეს კონფლიქტი გამოწვეული *ძალაუფლების* საკითხებით. რადგან ეს გამოკვლეული არ ყოფილა, ვერც კონფლიქტის გადაჭრა მოხერხდა. სიტუაცია კიდევ უფრო დაიძაბა, როდესაც დირექტორმა კლუბის უკმაყოფილო თანათავმჯდომარეები სხვა მშობლებით ჩაანაცვლა.

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ ავთენტური ქმედების ბორბალი, ლიდერთათვის პრობლემების ვიზუალური დიაგნოსტირების საშუალებას იძლევა. ლიდერები, მიმდევრებთან ერთად, პრობლემას ბორბალზე აფიქსირებენ და შემდეგ ცდილობენ ამ პრობლემის სტრატეგიული გადაჭრის გზის პოვნას. ეს მიდგომა ინდივიდებს სტიმულს აძლევს უფრო ნათლად და სხვა ჭრილში შეხედონ პრობლებემს. რეალურად, ეს მიდგომა ლიდერებისგან მოითხოვს თავისსავე თავის მიმართ, ორგანიზაციისა და სხვათა მიმართ მართალი და „ნამდვილი" იყვნენ და თავიანთი ქმედებები ააგონ იმაზე, თუ რა ხდება სინამდვილეში.

Bill George-ის ავთენტური ლიდერობის მიდგომა. მაშინ როცა Terry–ის ავთენტური ქმედების ბორბალი პრობლემატურ საკითხებზე აკეთებს აქცენტს, George-ის ავთენტური ლიდერობის მიდგომა (2003 George & Sims, 2007) ავთენტური ლიდერების მახასიათებლებს ეხება. ამ მიდგომაში, ავტორი ავთენტური ლიდერობის ძირითად მახასიათებლებს პრაქტიკული თვალსაზრისით აღწერს და იმასაც განმარტავს, თუ როგორ უნდა განავითარო ეს მახასიათებლები, რათა ავთენტური ლიდერობა შეძლო.

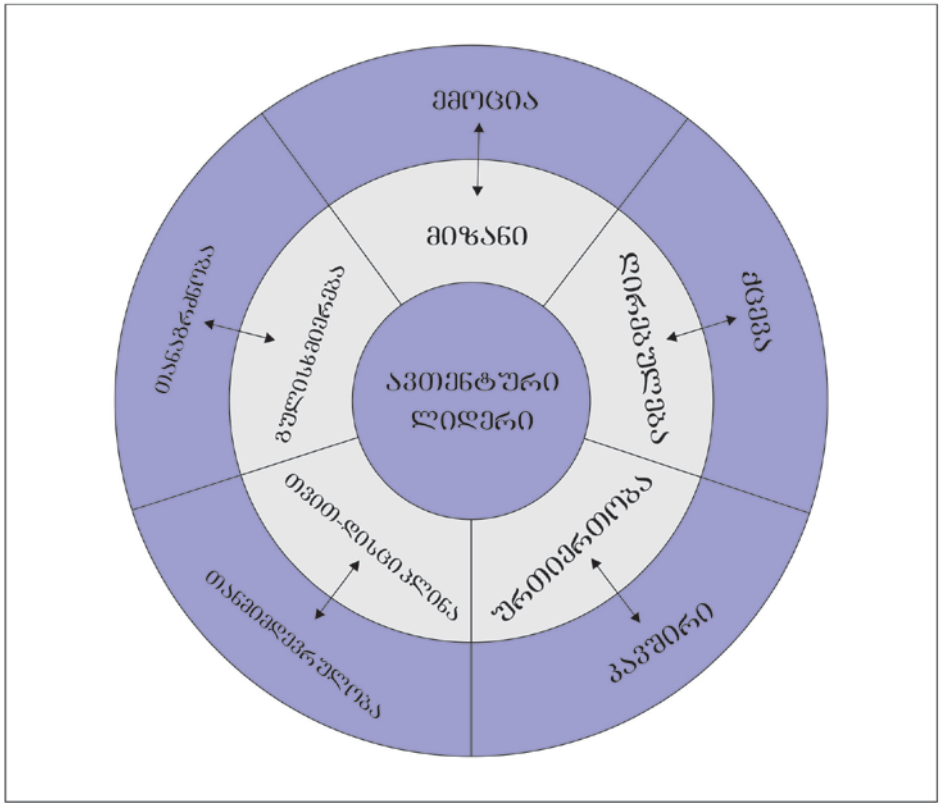
კორპორაციაში აღმასრულებელ დირექტორად მუშაობის ოცდაათწლიანი გამოცდილების მქონე ლიდერებთან და 125 წარმატებულ ლიდერთან ჩატარებული ინტერვიუების შედეგად George-მა დაასკვნა, რომ ავთენტურ ლიდერებს ჭეშმარიტად სურთ ემსახურონ სხვებს, ისინი კარგად იცნობენ საკუთარ თავს და მათი ძირითადი ღირებულებების გათვალისწინებით ლიდერობენ. უფრო კონკრეტულად, ავთენტური ლიდერები ავლენენ შემდეგ ხუთ ძირითად მახასიათებელს: 1) მათ ესმით საკუთარი მიზანი, 2) კარგად იციან რეალურად რა არის გასაკეთებელი 3) ისინი ნდობით სავსე ურთიერთობებს აწყობენ სხვებთან 4) ისინი დისციპლინირებული ადამიანები არიან და საკუთარი ღირებულებების მიხედვით მოქმედებენ და 5) ემოციურად არიან განწყობილი საკუთარი მისიის მიმართ (მაგ. გულით მოქმედებენ) (სქემა 10.2; George, 2003).

10.2 სქემა ავტორის მიერ შემოთავაზებული ავთენტური ლიდერობის ხუთი განზომილების ილუსტრირებას ახდენს: მიზანი, ღირებულებები, ურთიერთობები, თვით-დისციპლინა და გულისხმიერება. სქემა ასევე აჩვენებს შესაბამის მახასიათებლებს: ემოცია, ქცევა, დაკავშირება, თანმიმდევრულობა და თანაგრძნობა. ეს არის მახასიათებლები, რომლებიც უნდა განივითარონ ინდივიდებმა ავთენტური ლიდერობისათვის.

საკუთარ ინტერვიუებზე დაყრდნობით, George-მა დაასკვნა, რომ ავთენტურ ლიდერებს საკუთარი *მიზნის* რეალური შეგრძნება აქვთ. მათ იციან რა უნდათ და საით მიდიან. გარდა იმისა, რომ კარგად ესმით საკუთარი მიზანი, მათ მიზნებთან დაკავშირებული შინაგანი მოტივაცია და შთაგონებაც გააჩნიათ. ისინი ემოციური ადამიანები არიან და სულით და გულით ერთვებიან საკუთარ საქმეში.

ავთენტური ლიდერის კარგი მაგალითია, ტერი ფოქსი, რომელიც სიმსივნურ დაავადებას გადაურჩა. ტერის ფეხი მოკვეთეს მას შემდეგ, რაც ძვლის სიმსივნე დაუდგინეს. ხელოვნური ფეხით, ტერიმ სირბილით გადაკვეთა კანადა, ატლანტიკიდან წყნარ ოკეანამდე, იმისათვის, რომ სიმსივნის კვლევებისთვის მეტი თანხა მოეგროვებინა და ხალხის ინფორმირებულობა გაეზარდა. მართალია, ტერი მანამ გარდაიცვალა, სანამ საკუთარ გარბენს დაასრულებდა, მაგრამ მისმა სიმამაცემ და გაბედულებამ დიდი გავლენა მოახდინა მილიონობით ადამიანზე. მან მიაღწია საკუთარ მიზანს, ინფორმირებულობაც გაზარდა და ამ დაავადებასთან

სქემა 10.2 ავთენტური ლიდერობის მახასიათებლები



წყარო: ***From Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*** by Bill George. copyright 2003. Reproduced with permission of John Wiley & Sons, Inc.

დაკავშირებული კვლევებისათვის თანხის შეგროვებაც მოახერხა. ტერი ფოქსის ფონდი დღითიდღე ძლიერდება და ამ მომენტისთვის ფონდში 400 მილიონი კანადური დოლარია კვლევებისათვის (http:www.terryfoxrun.org). 10.2 სქემაში მოცემული განზომილებებიდან და მახასიათებლებიდან, ტერის აშკარად ახასიათებდა მიზნის ძლიერი შეგრძნება და დიდი ემოცია.

ავთენტურ ლიდერებს კარგად ესმით საკუთარი *ღირებულებები* და სხვებს ამ ღირებულებების გათვალისწინებით *ექცევიან.* მათ ნათელი წარმოდგენა აქვთ იმაზე, თუ ვინ არიან, საით მიდიან და რისი გაკეთებაა მართებული. რთულ სიტუაციებში, ავთენტური ლიდერები არ თმობენ თავიანთ ღირებულებებს, პირიქით ამ სიტუაციებს მათი ღირებულებების გასაძლიერებლად იყენებენ.

ძლიერი ღირებულებების მქონე ავთენტური ლიდერის მაგალითია, ნობელის პრემიის ლაურეატი ნელსონ მანდელა. მანდელა უაღრესად მაღალი ზნეობისა და მორალის მატარებელი ადამიანია. როდესაც სამხრეთ აფრიკაში აპარტეიდის გასაუქმებლად იბრძოდა, იგი არასდროს ღალატობდა სამართლიანობისა და თანასწორობის პრინციპებს. როცა დააპატიმრეს, მას თავის იდეებზე უარის თქმის ფასად დროზე ადრე გათავისუფლება შესთავაზეს, მაგრამ მან, საკუთარი პოზიციის დათმობას, ციხეში ჯდომა არჩია. ნელსონ მანდელამ იცოდა ვინ იყო და რისთვის იბრძოდა. კარგად ესმოდა მისი ღირებულებები და საკუთარი ლიდერობით გამოხატავდა კიდეც ამ ღირებულებებს.

ავთენტური ლიდერობის შემდეგი მახასიათებელია ძლიერი *ურთიერთობები.* ავთენტურ ლიდერებს შეუძლიათ იყვნენ გახსნილები და სხვებთან *კავშირი* დაამყარონ. მათ პირადი ამბების გაზიარებაც შეუძლიათ და სხვისი ამბების მოსმენაც. ორმხრივი გახსნილობით, ლიდერები და მიმდევრები ერთმანეთს უფრო უახლოვდებიან და ერთმანეთის ნდობას მოიპოვებენ.

George-ის მიხედვით, დღეს ადამიანებს სურთ, ახლოს იყონ ლიდერებთან და ლიდერებისგანაც მათ მიმართ გახსნილობას მოითხოვენ. ადამიანები ლიდერებისაგან მოითხოვენ გახსნან მათთან მისასვლელი გზები და უფრო გამჭირვალეები გახდნენ. მათ სურთ, რომ ლიდერებთან ნდობით სავსე ურთიერთობები ჰქონდეთ. სანაცვლოდ, ერთგულებას ჰპირდებიან.

როგორც მერვე თავში ავღნიშნეთ (ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორია), ეფექტური ურთიერთობები ლიდერსა და მიმდევრებს შორის მაღალი დონის კომუნიკაციით განისაზღვრება, რომელშიც ლიდერებიც და მიმდევრებიც ერთმანეთისადმი ნდობას, პატივისცემას და ვალდებულების გრძნობას ავლენენ. ლიდერები და მიმდევრები ერთმანეთთან პროდუქტიული თვალსაზრისით არიან დაკავშირებული, რაც სცდება უბრალო ხელმძღვანელისა და მისდამი დაქვემდებარებული პირის ურთიერთობებს. ასეთი დამოკიდებულება იწვევს ძლიერ ურთიერთობებს ლიდერსა და მიმდევრებს შორის, უფრო მეტ ურთიერთგაგებას და მეტ პროდუქტიულობას.

თვით-დისციპლინა ავთენტური ლიდერობის კიდევ ერთი მახასიათებელია და იგი ლიდერებს საკუთარი მიზნების მიღწევაში ეხმარება. თვით-დისციპლინა ლიდერებს კონცენტრაციასა და გაბედულებაში ეხმარება. როდესაც ლიდერები თავიანთ ამოცანებს და მიღწევის სტანდარტებს განსაზღვრავენ, ისინი ამ მიზნებს თვით-დისციპლინის საშუალებით აღწევენ და სხვებსაც ანგარიშვალდებულს ხდიან. გარდა ამისა, თვით-დისციპლინა ენერგიას მატებს ლიდერებს, მათი ღირებულებების შესაბამისი საქმეების გასაკეთებლად.

თვით-დისციპლინა, ავთენტურ ლიდერებს, მარათონის მორბენლების მსგავსად, კონცენტრაციის საშუალებას აძლევს. მათ შეუძლიათ საკუთარ შინაგან კომპასს მიენდონ და რთულ სიტუაციებშიც კი წინ წავიდნენ. თვით-დისციპლინა ლიდერებს სტრესულ გარემოში სიმშვიდისა და *თანმიმდევრულობის* შენარჩუნებაში ეხმარება. რადგანაც დისციპლინებული ლიდერები პროგნოზირებადი არიან, ადამიანებმა იციან რა არის მოსალოდნელი მათგან და უფრო ადვილად ამყარებენ კომუნიკაციას. როდესაც ლიდერი საკუთარ თავს თავად აძლევს მიმართულებას და ამ მიმართულებიდან არ უხვევს, ადამიანებს უსაფრთხოების შეგრძნება უჩნდებათ.

და ბოლოს, ავტორი მნიშვნელოვან ასპექტებად გამოყოფს *თანაგრძნობასა* და *გულისხმიერებას.* თანაგრძნობა გულისხმობს სხვისი გასაჭირის მიმართ მგრძობიარობას, სხვების მიმართ გახსნილობას და დახმარებისათვის მზადყოფნას. George-ის მიხედვით, როდესაც ლიდერები თანაგრძნობის უნარს გამოიმუშავებენ ისინი ავთენტურები ხდებიან (2003, გვ.40). ლიდერებს ეს გრძნობა უჩნდებათ სხვების ცხოვრებისეული ამბების გაცნობით, სათემო პროექტების კეთებითა და სხვა რასობრივ თუ ეთნიკურ ჯგუფებთან მუშაობით ან განვითარებად ქვეყნებში მოგზაურობით (George, 2003). ეს აქტივობები ზრდიან ლიდერის სენსიტიურობას სხვა კულტურების, გასხვავებული წარმომავლობისა და საცხოვრებელი პირობების მიმართ.

ავთენტური ლიდერის მაგალითი, რომელიც ასეთი თანაგრძნობის უნარით ხასიათდება, არის გრეგ მორტერსონი, *სამი ფინჯანი ყავის* თანაავტორი (Mortenson & Relin, 2006; იხილეთ სიტუაცია 10. 2, *მთებს გადავდგამთ განათლებისა და მშვიდობისათვის*). ორტერსონმა, მსოფლიოს ყველაზე რთულ გეოგრაფიულ და პოლიტიკურ ადგილებში დამოუკიდებლად ჩაუყარა საფუძველი 55 სკოლის დაფინანსებას, მშენებლობასა და ადმინისტრირებას. იგი ხალხისადმი უდიდესი თანაგრძნობითაა განმსჭვალული და თავდაუზოგავად ეხმარება მათ.

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ ავთენტური ლიდერობის მიდგომა ავთენტური ლიდერის ხუთ ძირითად მახასიათებელზე აკეთებს აქცენტს. ერთობლიობაში ეს მახასიათებლები წარმოადგენენ იმის პრაქტიკულ მაგალითს, თუ რა უნდა გააკეთონ ადამიანებმა, რათა ავთენტური ლიდერები გახდნენ.

ავთენტური ლიდერობა მთელი სიცოცხლის მანძილზე ვითარდება და მასზე თითოეული ინდივიდის ცხოვრებისეული გამოცდილება ახდენს გავლენას.

თეორიული მიდგომა

მართალია, განვითარების ჯერ კიდევ ჩანასახოვან ფაზაში იმყოფება, მაგრამ ავთენტური ლიდერობის თეორიული მიდგომა უკვე გამოჩნდა სოციალური მეცნიერებების ლიტერატურაში. ამ სექციაში ჩვენ ავღწერთ ავთენტური ლიდერობის ძირითად კომპონენტებს და იმას, თუ რა კავშირშია ისინი ერთმანეთთან.

თეორიული მიდგომის დასაწყისი. მიუხედავად იმისა, რომ ინტერესი ავთენტური ლიდერობის მიმართ დიდი ხანია გაჩნდა, ავთენტურ ლიდერობასთან დაკავშირებული კვლევები საკმაოდ ახალია. პირველად, ავთენტური ლიდერობა 2003 წელს დაწერილ სტატიაში გამოჩნდა. ამ კვლევას ბიძგი მისცა ნებრასკას უნივერსიტეტში ჩატარებულმა ლიდერობის სამიტმა. სამიტს გალაფის ლიდერობის ინსტიტუტმა გაუწია სპონსორობა და იგი ავთენტურ ლიდერობას მიეძღვნა. ამ სამიტის შემდეგ ორი პუბლიკაცია გაჩნდა: 1) *ლიდერობის კვარტალური ჟურნალის* სპეციალური გამოშვება, 2005 წლის ზაფხულში და 2) *მონოგრაფიები ლიდერობასა და მენეჯმენტში*, სახელწოდებით „ავთენტური ლიდერობის თეორია და პროცესები: სათავეები, ეფექტები და განვითარების ფაზები", რომელიც ასევე 2005 წელს გამოიცა. სამიტამდე Luthans და Avolio –მ (2003) გამოაქვეყნეს სტატია ავთენტური ლიდერობის განვითარებასა და პოზიტიურ ორგანიზაციულ კვლევებზე. ამ სტატიამ ასევე უბიძგა ამ კუთხით კვლევების გაფართოებას.
ავთენტური ლიდერობისადმი ინტერესი მაშინ გაიზარდა, როცა ამერიკის შეერთებულ შტატებში დიდმა საზოგადოებრივმა არეულობამ და არასტაბილურობამ დაისადგურა. 11 სექტემბრის ტერორისტულმა აქტმა, გავრცელებულმა კორპორატიულმა კორუფციამ და ეკონომიკის დაღმავლობამ ხალხში გაურკვევლობა და შფოთვა გამოიწვია, მათ შორის ლიდერობის მიმართაც. არაეთიკური და არაეფექტური ლიდერობის ფაქტებიდან გამომდინარე, გაჩნდა უფრო ჰუმანური და კონსტრუქციული ლიდერობის საჭიროება, რომელიც საერთო კეთილდღეობისაკენ იქნებოდა მიმართული (Fry & Whittington, 2005; Luthans & Avolio, 2003).
გარდა ამისა, მკვლევარები გრძნობდნენ იმ შრომების Bass(1990) და Bass და Steidlmeier –ის (1999) გავრცობის საჭიროებას, რომლებიც ავთენტურ, ტრანსფორმაციულ ლიდერობას ეხებოდა. ავთენტური ლიდერობის მნიშვნელობის უკეთ განსამარტად თეორიული ჩარჩოს შექმნის აუცილებლობაც გაჩნდა. ავთენტური ლიდერობის თეორიის შესამუშავებლად, მკვლევარებმა ლიდერობის თეორიები, პოზიტიური ორგანიზაციული სამეცნიერო ლიტერატურა და ეთიკა მოიშველიეს (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Gardner et al., 2005).
თეორიის შემუშავებისას, მკვლევართათვის მთავარ პრობლემას ამ ტიპის ლიდერობის განმარტება და მისი მახასიათებლების განსაზღვრა წარმოადგენდა. როგორც ამ თავის დასაწყისში განვიხილეთ, ავთენტური ლიდერობა ბევრნაირად არის განმარტებული და თითოეული განმარტება პროცესის სხვადასხვა ასპექტზე აკეთებს აქცენტს. ამ თავისთვის, ჩვენ ავირჩიეთ განმარტება, რომელიც Walumbwa-მა და მისმა კოლეგებმა (2008) შედარებით ახალ სტატიაში წარმოგვიდგინეს. აქ ავთენტური ლიდერობა განსაზღვრულია, როგორც „ლიდერის ისეთი ქცევა, რომელიც ეფუძნება პოზიტიურ ფსიქოლოგიურ შესაძლებლობებს და ამასთანავე ხელს უწყობს პოზიტიური ეთიკური კლიმატის შექმნას, რათა ლიდერის მხრიდან უზრუნველყოს უკეთესი თვით-გაცნობიერება, გათავისებული მორალური პერსპექტივა, ბალანსი და მიმდევრებთან ურთიერთობების გამჭვირვალობა, რაც

ხელს უწყობს პოზიტიურ თვით-განვითარებას (გვ. 94). მართალია, საკმაოდ კომპლექსური განმარტებაა, მაგრამ იგი მოიცავს თანამედროვე მკვლევარების მოსაზრებებს იმასთან დაკავშირებით, თუ რა არის ავთენტური ლიდერობა და როგორ მუშაობს იგი.

ავთენტური ლიდერობის ილუსტრირებისათვის, სამეცნიერო ლიტერატურაში, სხვადასხვა მოდელებია მოცემული. Gardner და სხვებმა (2005) შექმნეს მოდელი, რომელიც ავთენტურ ლიდერობას ლიდერის განვითარების პროცესზე, მიმდევართა თვით-გაცნობიერებასა და თვითრეგულაციაზე დაყრდნობით აგებს. Ilies, Morgenson და Nahrgang–მა (2005) შექმნეს მრავალკომპონენტიანი მოდელი, რომელიც განიხილავს ლიდერის ავთენტურობის გავლენას ლიდერისა და მიმდევართა ბედნიერების შეგრძნებასა და კეთილდღეობაზე. ამის საპირისპიროდ Luthans და Avolio-მ (2003) ჩამოაყალიბეს მოდელი, რომელიც აღწერს ავთენტურ ლიდერობას, როგორც განვითარებად პროცესს. ამ თავში წარმოგიდგენთ ავთენტური ლიდერობის საბაზისო მოდელს, რომელიც იმ სამეცნიერო ლიტერატურიდან მოდის, სადაც ავთენტური ლიდერობის ძირითად კომპონენტებზეა ყურადღება გამახვილებული. ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ ავთენტურ ლიდერობაზე, როგორც პროცესზე.

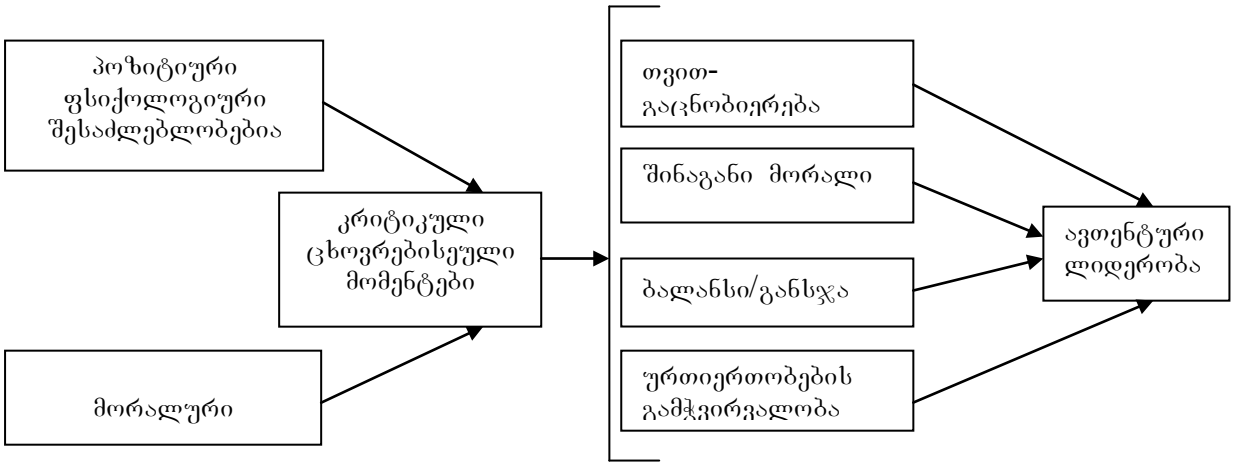
ავთენტური ლიდერობის კომპონენტები. ავთენტური ლიდერობის უკეთ გასაგებად და იმისთვის რომ განესაზღვრათ რა კომპონენტებს მოიცავდა ავთენტური ლიდერობა და მოეძებნათ მისი სანდო საზომი, Walumbwa–მ და მისმა კოლეგებმა (2008) ყურადღებით შეისწავლეს არსებული ლიტერატურა და ინტერვიუები ამ სფეროში მომუშავე ექსპერტებისაგან აიღეს. ამ კვლევის შედეგად ოთხი კომპონენტი გამოიყო: თვით-გაცნობიერება, შინაგანი მარალი , ბალანსი და ურთიერთობების გამჭვირვალობა (სქემა 10.3). ეს ოთხი კომპონენტი ერთობლიობაში ავთენტური ლიდერობის თეორიის საფუძველს წარმოადგენს.

თვით-გაცნობიერება ეხება ლიდერის მიერ საკუთარი თავის შეცნობას. ეს არ არის თვითმიზანი, არამედ პროცესია, რომელშიც ინდივიდები ცდილობენ საკუთარ თავს გაუგონ, რაც სხვა ფაქტორებთან ერთად გულისხმობს საკუთარი სუსტი და ძლიერი მხარეების და იმ გავლენის გაცნობიერებას, რასაც სხვებზე ახდენენ. თვით-გაცნობიერება მოიცავს რეფლექსიას თქვენთვის ძვირფას ღირებულებებზე, იდენტობაზე, ემოციებზე, მოტივებზე, მიზნებზე. ეს ნიშნავს გაიცნო საკუთარი თავის ყველაზე სიღრმისეული შრეები (Kernis, 2003). როცა ლიდერებმა საკუთარი თავი კარგად იციან და ნათელი წარმოდგენა აქვთ ვინ არიან და რისთვის არიან მოწოდებული, მათ თავიანთი გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების მტკიცედ დაცვა შეუძლიათ (Gardner et al., 2005). სხვა ადამიანები, უფრო ავთენტურებად მიიჩნევენ იმ ლიდერებს, რომლებსაც კარგად აქვთ შეცნობილისაკუთარი თავი,

შინაგანი მორალი ეხება თვით-რეგულაციის პროცესს, როცა ინდივიდები შინაგანი მორალური სტანდარტებისა და ღირებულებების შესაბამისად იქცევიან და არა გარე ფაქტორების ზეწოლის შედეგად (მაგ. ჯგუფური და საზოგადოებრივი ზეწოლა). ეს არის თვით-რეგულაციის პროცესი, ვინაიდან ინდივიდები თავად აკონტროლებენ რა დოზით მოქცევიან სხვისი გავლენის ქვეშ. სხვებისათვის შინაგანი მორალის მქონე ინდივიდები ავთენტურად მიჩნევიან, რადგან მათი ქმედებები შესაბამისობაშია მათ მიერ დეკლარირებულ ღირებულებებთან და შეხედულებებთან.

ბალანსიც თვით-რეგულაციური ქცევაა. იგი ეხება ინდივიდის შესაძლებლობას ობიექტურად გააანალიზოს ინფორმაცია და გადაწყვეტილების მიღებამდე მოისმინოს სხვების აზრებიც. იგი ასევე მოიცავს ფავორიტიზმის არიდებასა და მიუკერძოებლობას. ბალანსი ასევე მოიცავს რაიმე ქმედების განხორციელებამდე იმ ადამიანების ყურადღებით მოსმენასაც, ვისაც საწინააღმდეგო პოზიცია აქვს და

სქემა 10.3 ავთენტური ლიდერობა



ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. In K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship* (pp.241-258). San Francisco: Berrett-Koehler, 2003: and W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. O. Walumbva. 2005. "Can you see the real me!" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly,* 16, 343-372.

შეძლებისდაგვარად ამ პოზიციების გათვალისწინებას. ასეთი ლიდერები ავთენტურად მიიჩნევიან, რადგან ისინი ღიად აცხადებენ საკუთარ ხედვას, მაგრამ ასევე ობიექტურები არიან სხვისი ხედვის მიმართაც.

ურთიერთობების გამჭვირვალობა ღიაობასა და პატიოსნებას გულისხმობს, განსაკუთრებით სხვებისთვის საკუთარი თავის წარდგენისას. ესეც თვით-რეგულირების ქცევაა, ვინაიდან ინდივიდები აკონტროლებენ თავიანთი გამჭვირვალობის ხარისხს. გონივრულ გამჭვირვალობასთან მაშინ გვაქვს საქმე, როდესაც ინდივიდები მათ უმთავრეს გრძნობებს, მოტივებს და მიდრეკილებებს სხვებს, სათანადო ფორმით უზიარებენ (Kernis, 2003). ეს მოიცავს ინდივიდების მიერ სხვებისათვის როგორც ძლიერი, ასევე სუსტი მხარეების ჩვენებას. მოკლედ, ურთიერთობების გამჭვირვალობა ნიშნავს იყო სხვებთან ურთიერთობისას საკუთარი თავი, ანუ ისეთი, როგორიც რეალურად ხარ.

ფუნდამენტურად, ავთენტური ლიდერობა ზემოთ მოცემულ ოთხივე ფაქტორს მოიცავს – თვით-გაცნობიერება, შინაგანი მორალი, ბალანსი და ურთიერთობების გამჭვირვალობა. ეს ფაქტორები ავთენტური ლიდერობის საფუძველს წარმოადგენს.

ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ავთენტურ ლიდერობაზე. არსებობს კიდევ სხვა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ავთენტურ ლიდერობაზე, მაგალითად, პოზიტიური ფსიქოლოგიური შესაძლებლობები, მორალური განსჯა და კრიტიკული ცხოვრებისეული მომენტები (სქემა 10.3).

არსებობს *ოთხი ძირითადი პოზიტიური ფსიქოლოგიური მახასიათებელი,* რომელსაც გავლენა აქვს ავთენტურ ლიდერობაზე: თავდაჯერებულობა, იმედი, ოპტიმიზმი და მოქნილობა, რაც პოზიტიური ფსიქოლოგიიდან და პოზიტიური ორგანიზაციული ქცევის სფეროდან მოდის (სქემა 10.3, Luthans & Avolio, 2003). პოზიტიური მახასიათებლები წინასწარ განსაზღვრავენ ან აძლიერებენ ლიდერის შესაძლებლობას წინა სექციაში განხილული ავთენტური ლიდერობის კომპონენტების გამოსამუშავებლად. თითოეული ეს მახასიათებელი თვისებებსაც ემსგავსება და მდგომარეობასაც. თვისებებს ემსგავსება იმდენად, რამდენადაც ისინი შეიძლება პირვნების ფიქსირებულ ასპექტს ახასიათებდეს, რაც მთელი სიცოცხლის მანძილზე ვლინდება (მაგ. ექსტრავერტულობა). მდგომარეობას ემსგავსება იმდენად, რამდენადაც ტრენინგითა და წვრთნით ინდივიდებს შეუძლიათ განავითარონ ან შეცვალონ თავიანთი მახასიათებლები.

სქემა 10.2 პოზიტიური ფსიქოლოგიური შესაძლებლობები
თავდაჯერებულობა
იმედი
ოპტიმიზმი
მოქნილობა

წყარო: Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E.Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship (*pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.

თავდაჯერებულობა მოიცავს თვითეფექტიანობას - იმის რწმენას, რომ შეგიძლია წარმატებით გაართვა თავი საქმეს. თავდაჯერებულ ლიდერებს წარმატების მიღწევის უფრო დიდი შანსი აქვთ, უფრო დიდ სიმტკიცეს იჩენენ, როდესაც დაბრკოლებები წარმოიქმნება და უყვართ გამოწვევები (Bandura, 1997; Luthans & Avolio 2003). *იმედი* პოზიტიური მოტივაციის მომცემი მდგომარეობაა, რომელიც ნებისყოფასა და მიზნების დაგეგმვას ეფუძნება (Luthans & Avolio 2003). იმედიან ავთენტურ ლიდერებს ისეთი მიზნები აქვთ, რომელთაც იციან რომ მიაღწევენ; მათი იმედი მიმდევრებს მათდამი ნდობას და ლიდერების მიზნებისადმი რწმენას უჩენს. *ოპტიმიზმი* ეხება კოგნიტურ პროცესს, როდესაც სიტუაციებს პოზიტიურად უყურებ და მომავლის რწმენა გაქვს. ოპტიმისტი ლიდერები პოზიტიურად არიან განწყობილი როგორც თავიანთი შესაძლებლობების, ასევე მათი მიღწევების მიმართ. მათი ცხოვრებისეული ხედვის მიხედვით, ყველაფერი საკმარისია და არა პირიქით (Covey, 1990). *მოქნილობა* არის რთული სიტუაციიდან ადვილად გამოსვლის ან შეგუების უნარი. იგი მოიცავს შესაძლებლობას პოზიტიურად შეძლო სხვადასხვა სახის გაჭირვებასთან ადაპტირება. რთულ სიტუაციებში, მოქნილი ადამიანები მდგომარეობიდანაც გამოდიან და უფრო ძლიერად და მტკიცედ გრძნობენ თავს (Sutcliffe & Vogus, 2003).

მორალური განსჯა – კიდევ ერთი ფაქტორია, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს ავთენტურ ლიდერობაზე (სქემა 10.3). ეს არის უნარი, მიიღო ეთიკური გადაწყვეტილებები და განსაჯო რა არის კარგი და ცუდი. ადამიანები მორალური განსჯის უნარს მთელი სიცოცხლის მანძილზე ივითარებენ. მაღალ დონეზე განვითარებული მორალური განსჯის მქონე ლიდერები ისეთ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რომლებიც ადამიანებს შორის არსებულ ინდივიდუალურ განსხვავებებს სცდება და ადამიანებს საერთო მიზნის მისაღწევად რაზმავს. ეს საშუალებას აძლევს ლიდერს შორს იყოს ეგოიზმისგან და ჯგუფის, ორგანიზაციისა და თემისთვის სასარგებლო გადაწყვეტილებები მიიღოს. მორალური განსჯის შესაძლებლობა ლიდერებს სამართლიანობის და კარგი საქმეების კეთების საშუალებას აძლევს.

ბოლო ფაქტორი, რომელიც ავთენტურ ლიდერობას ეხება, არის *კრიტიკული ცხოვრებისეული მომენტები* (სქემა 10.3). აქ იგულისხმება ისეთი მოვლენები, რასაც ადამიანის ცხოვრების შეცვლა შეუძლია. ასეთი მოვლენები შეიძლება პოზიტიური იყოს, მაგალითად სამსახურებრივი დაწინაურება, ბავშვის შეძენა, ან რაიმე მნიშვნელოვანი წიგნის წაკითხვა; თუმცა შეიძლება იყოს ნეგატიურიც: მძიმე დაავადების დიაგნოზი, ცუდი შეფასება წლის ბოლოს, ან საყვარელი ადამიანის გარდაცვალება. კრიტიკული ცხოვრებისეული მომენტები ცვლილებების კატალიზატორის როლს ასრულებს. Shamir და Eilam-ის (2005) მიხედვით, ავთენტური ლიდერობა მეტწილად იმ შეხედულებებს ეფუძნება, რომლებიც ადამიანებს საკუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილებიდან გამომდინარე

უყალიბდებათ. როცა ლიდერები საკუთარ ცხოვრებისეულ ამბებს ყვებიან, ისინი საკუთარ თავსაც უკეთ შეიცნობენ და მათ როლსაც უკეთ აცნობიერებენ. საკუთარი ცხოვრებისეული გამოცდილების კარგად გააზრებით, ლიდერები უფრო ავთენტურები ხდებიან.
კრიტიკული ცხოვრებისეული მომენტები ლიდერების ზრდას და უფრო მეტად გაძლიერებას უწყობს ხელს (Luthans & Avolio 2003). მაგალითად, ჰოვარდ შულცი (კომპანია სტარბაქსის დამფუძნებელი) ასეთ ამბავს ყვება მისი ბავშვობიდან: მამამისი კურიერის მძღოლად მუშაობდა, ერთხელაც დაეცა და დაშავდა. მამამისს არც ჯანმრთელობის დაზღვევა ჰქონდა, არც რაიმე კომპენსაცია ეკუთვნოდა. მამის გასაჭირის გამოცდილების მქონე ჰოვარდმა, საკუთარი კომპანიის დაფუძნების შემდეგ ყველა მისი თანამშრომელი დააზღვია, ისინიც, ვინც კვირაში 20 საათზე ნაკლებს მუშაობდნენ. ჰოვარდის ლიდერობის სტილი მისმა ბავშვობის გამოცდილებამ განსაზღვრა.
ავთენტური ლიდერობის თეორიის განვითარებასთან ერთად, შესაძლოა გამოვლინდეს სხვა ფაქტორებიც, რომლებიც ასევე მნიშვნელოვანია ავთენტური ლიდერისათვის. დღეისათვის კი ეს ფაქტორები მოიცავს: პოზიტიურ ფსიქოლოგიურ შესაძლებლობებს, მორალური განსჯის უნარს და ცხოვრებისეულ კრიტიკულ მომენტებს.

როგორ მუშაობს ავთენტური ლიდერობის თეორია?

ამ თავში, ჩვენ განვიხილეთ ავთენტური ლიდერობა როგორც პრაქტიკული, ასევე თეორიული თვალსაზრისით. ორივე პერსპექტივის მიხედვით ავთენტური ლიდერობა განვითარებადი პროცესია, რომელიც ლიდერებში დროთა განმავლობაში ყალიბდება. თუმცა, ეს ორი მიდგომა სხვადასხვაგვარად აღწერს ავთენტური ლიდერობის მუშაობას.
პრაქტიკული მიდგომა იძლევა ინსტრუქციებს იმის შესახებ, თუ როგორ გავხდეთ ავთენტური ლიდერი. მაგალითად Terry-ის (1993) მიდგომის მიხედვით, ლიდერებმა საკითხის განხილვისას, პირველად უნდა დაადგინონ *რა ხდება სინამდვილეში* მოცემულ სიტუაციაში. ავთენტური ლიდერობა მაშინ მუშაობს, როცა ლიდერები და მიმდევრები ერთიანდებიან და ერთად განსაზღვრავენ რა არის „*რეალური*" პრობლემა, და როგორია ამ პრობლემის გადაჭრის „სწორი" გზა. ავთენტური ლიდერობა განსაზღვრავს რეალურად რა არის კარგი ლიდერისთვის, მიმდევრებისათვის და ორგანიზაციისთვის.
ავთენტური ლიდერობა სხვანაირად მუშაობს George–ის მიდგომის მიხედვით. იგი აქცენტს აკეთებს ხუთ მახასიათებელზე, რომელიც ლიდერს ავთენტურობისათვის ესაჭიროება. უფრო კონკრეტულად, მკვლევარი ლიდერებს ურჩევს უფრო მიზანდასახულები, ღირებულებებზე და ურთიერთობებზე ორიენტირებულები, თვით-დისციპლინებულნი და თანამგრძნობნი გახდნენ. ავთენტური ლიდერი კი ის ლიდერია, რომელსაც ეს ხუთი მახასიათებელი კარგად აქვს განვითარებული.
თეორიული მიდგომა არ იძლევა მარტივ ინსტრუქციებს, იგი აღწერს რა არის ავთენტური ლიდერობა და როგორ მუშაობს იგი. ამ პერსპექტივიდან, ავთენტური ლიდერობა მუშაობს, რადგან ლიდერები ავლენენ *თვით-გაცნობიერების უნარს, შინაგან მორალს, პოზიციების დაბალანსების უნარს და გამჭვირვალობას ურთიერთობებში.* ლიდერები ამ მახასიათებლებს მთელი სიცოცხლის მანძილზე ივითარებენ და ამ პროცესში მათზე ცხოვრებისეული კრიტიკული მომენტებიც ახდენს გავლენას. გარდა ამისა, სამეცნიერო ლიტერატურის მიხედვით, ავთენტურ ლიდერობაზე გავლენას ახდენს პოზიტიური ფსიქოლოგიური მახასიათებლები და მორალური განსჯის უნარი.

ავთენტური ლიდერობა კომპლექსური პროცესია. იგი ყურადღებას ამახვილებს იმ მახასიათებლების განვითარებაზე, რომელიც ლიდერს ეხმარება მიმდევრების თვალში უფრო სანდო და დამაჯერებელი იყოს. ლიდერის საქმეა შეისწავლოს და განივითაროს ეს მახასიათებლები და გამოიყენოს ისინი საერთო კეთილდღეობისათვის.

ძლიერი მხარეები

მიუხედავად იმისა, რომ ავთენტური ლიდერობის თეორია განვითარების ადრეულ ფაზაშია, მას უკვე გააჩნია გამოკვეთილად დადებითი მხარეები. პირველი ის არის, რომ იგი საზოგადოებაში არსებულ სანდო ლიდერობის საჭიროებას ავსებს. ბოლო 20 წლის განმავლობაში, სახელმწიფო და კერძო სექტორში, ლიდერების წარუმატებლობამ ადამიანებში უნდობლობა გააჩინა. ავთენტური ლიდერობა არის პასუხი იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც გაურკვევლობით აღსავსე სამყაროში ჯანსაღ და წარმატებულ ლიდერობას მოელიან.
მეორე, ეს თეორია ვრცელ ინსტრუქციებს სთავაზობს იმ ადამიანებს, ვისაც ავთენტური ლიდერობა სურს. როგორც პრაქტიკული, ასევე თეორიული მიდგომა გვიჩვენებს თუ რა უნდა გააკეთონ ინდივიდებმა, რათა ავთენტური ლიდერები გახდნენ. მაგალითად, Terry-ის მიხედვით, ავთენტურმა ლიდერებმა მიმდევრებთან ერთად უნდა იმუშაონ, რათა გაარკვიონ რა ხდება სინამდვილეში და შემდეგ მოძებნონ ამ სიტუაციიდან გამოსავალი. ამის მსგავსად, შესაბამის სამეცნიერო ლიტერატურაში აღნიშნულია, რომ ავთენტურობის მისაღწევად ლიდერებისათვის მნიშვნელოვანია თვით-გაცნობიერება, შინაგანი მორალი, პოზიციების დაბალანსება და ურთიერთობების გამჭვირვალობა. ეს მიდგომები, ერთად აღებული, გვთავაზობს გარკვეულ გზამკვლევს თუ როგორ გავხდეთ ავთენტური ლიდერი.
მესამე – ტრანსფორმაციული და სამსახურებრივი ლიდერობის მსგავსად, ავთენტურ ლიდერობასაც გამოკვეთილი მორალური განზომილება გააჩნია. როგორც პრაქტიკული, ასევე თეორიული მიდგომა ხაზს უსვამს იმას, რომ ავთენტურობა ლიდერებისგან მოითხოვს იმის გაკეთებას, რაც „კარგი" და „სწორია" მათი მიმდევრებისა და მთლიანად საზოგადოებისათვის. ავთენტურ ლიდერებს კარგად ესმით საკუთარი ღირებულებები, მიმდევრების საჭიროებებს თავიანთ საჭიროებებზე მაღლა აყენებენ და მიმდევრებთან ერთად მუშაობენ საზოგადოებისათვის სასარგებლო საქმეებზე.
მეოთხე – ავთენტური ლიდერობის თეორიის მიხედვით, ავთენტური ღირებულებები და ქცევები ლიდერებში დროთა განმავლობაში გამომუშავდება. ავთენტურობა არ არის მხოლოდ ზოგიერთი ადამიანის დამახასიათებელი თვისება, იგი ყველამ შეიძლება გამოიმუშაოს. მაგალითად, ლიდერებს შეუძლიათ გახდნენ უფრო გამჭვირვალეები და უფრო მეტად შეიცნონ საკუთარი თავი, დახვეწონ სხვებთან ურთიერთობები და მათ საჭიროებებზე გააკეთონ აქცენტი. მათ, ასევე შეუძლიათ განივითარონ მორალური განსჯის შესაძლებლობები. გარდა ამისა, Luthans და Avolio–ს მიხედვით ლიდერებს შეუძლიათ პოზიტიური ფსიქოლოგიური შესაძლებლობების განვითარება, როგორიცაა თავდაჯერებულობა, იმედი, ოპტიმიზმი და მოქნილობა. მათი გამოყენება კი პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატის შექმნის შესაძლებლობას იძლევა. ამ ავტორების მტკიცებით, უამრავი გზა არსებობს ავთენტური ლიდერობის შესასწავლად.
და ბოლოს, ავთენტური ლიდერობა შეიძლება შეფასდეს ავთენტური ლიდერობის კითხვარით (ALQ). ეს კითხვარი ვალიდური, თეორიაზე დაფუძნებული ინსტრუმენტია, იგი 16 დებულებას მოიცავს, რომლებიც ავთენტური ლიდერობის ოთხ ფაქტორს ზომავს (Avolio et al., 2009; Walumbwa et al., 2008). ავთენტური ლიდერობის თეორიის დახვეწის პარალელურად, ასეთი ტიპის, თეორიაზე

დაფუძნებული ინსტრუმენტის არსებობა, რომელსაც ავთენტური ლიდერობის გაზომვა შეუძლია, სასარგებლოა სამომავლო კვლევებისათვის.

კრიტიკა

ავთენტური ლიდერობის თეორია ჯერ კიდევ ფორმირების პროცესშია და შესაბამისად, ჯერ კიდევ ბევრ კითხვაზეა პასუხი გასაცემი. პირველი – ის ცნებები და იდეები, რომლებიც პრაქტიკულ მიდგომაშია მოცემული (მაგ. George, 2003; Terry, 1993), არ არის საფუძვლიანად დასაბუთებული. მართალია, ავთენტურ ლიდერობასთან დაკავშირებით ორივე მიდგომა საინტერესო თვალთახედვას გვთავაზობს, მაგრამ არცერთი მიდგომას არ გააჩნია ემპირიული საფუძველი და არცერთი მიდგომის ვალიდურობა არაა შემოწმებული. ამიტომ ავთენტური ლიდერობის პროცესის აღწერისას, ფრთხილად უნდა ვიყოთ პრაქტიკულ მიდგომებში მოცემულ იდეებთან.

მეორე – სრულად არ არის აღწერილი ავთენტური ლიდერობის მორალური კომპონენტი. მაშინ, როცა ავთენტური ლიდერობის მიხედვით, ლიდერები მაღალი ღირებულებებით არიან მოტივირებული, როგორიცაა სამართლიანობა და ერთობა, გაუგებარია, როგორ ახდენენ ეს ღირებულებები გავლენას ავთენტურ ლიდერობაზე. მაგალითად, როგორ უკავშირდება ლიდერის ღირებულებები ლიდერის თვით-გაცნობიერებას? ან, რა გზით და საშუალებით ახდენს მორალური ღირებულებები გავლენას ავთენტური ლიდერობის სხვა კომპონენტებზე? ამ ეტაპზე, ავთენტური ლიდერობის თეორია ამ კითხვებზე პასუხებს არ იძლევა.

მესამე – მკვლევარები ეჭვქვეშ აყენებენ მოსაზრებას, რომ პოზიტიური ფსიქოლოგიური შესაძლებლობები ავთენტური ლიდერობის ერთ-ერთი კომპონენტია. მართალია, სოციალურ მეცნიერებებში არსებობს პოზიტიური ადამიანური პოტენციალის შესწავლის ინტერესი (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003), მაგრამ პოზიტიური ფსიქოლოგიური შესაძლებლობების ჩართვა ავთენტური ლიდერობის თეორიაში დაუსაბუთებელია. გარდა ამისა, არსებობს არგუმენტი, რომ ავთენტური ლიდერობის მიდგომაში ლიდერის პოზიტიური შესაძლებლობების ჩართვა, ძალიან აფართოვებს ავთენტური ლიდერობის სფეროს და მას რთულად გასაზომს ხდის (Cooper et al., 2005). განვითარების ახლანდელ ეტაპზე, ჯერ კიდევ დასაზუსტებელია პოზიტიური ფსიქოლოგიური შესაძლებლობების როლი ავთენტურ ლიდერობაში.

და ბოლოს, არ არის ნათელი, თუ როგორ მიიღწევა ავთენტური ლიდერობით პოზიტიური ორგანიზაციული შედეგები. ვინაიდან თეორია შედარებით ახალია, მოულოდნელი არ უნდა იყოს ის ფაქტი, რომ შედეგებზე მცირე მონაცემები არსებობს, მაგრამ ეს მონაცემები საჭიროა თეორიის ღირებულების დასასაბუთებლად. მართალია, ავთენტური ლიდერობა, ერთი შეხედვით, საკმაოდ მომხიბლავია, მაგრამ ჯერ კიდევ საკითხავია, რამდენად ეფექტურია ეს მიდგომა, რა კონტექსტშია ეფექტური და რამდენად მოაქვს პროდუქტიული შედეგი. ასევე, კვლევების მიხედვით ნათელი არ არის, რამდენად საკმარისია ავთენტური ლიდერობა ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. მაგალითად, შესაძლებელია თუ არა ავთენტური ლიდერი იყოს ეფექტური, თუკი იგი მოუწესრიგებელია და არ გააჩნია ტექნიკური კომპეტენციები? ავთენტურობა მნიშვნელოვანია კარგი ლიდერობისათვის, მაგრამ როგორ უკავშირდება ეფექტური ლიდერობა ავთენტურობას, არ არის ცნობილი. აუცილებელია ჩატარდეს კვლევები, სადაც გამოკვლეული იქნება როგორ უკავშირდება ავთენტური ლიდერობა ორგანიზაციულ შედეგებს.

გამოყენება

ვინაიდან ავთენტური ლიდერობა ახალი თეორიაა, ბევრი კვლევა არ არის ჩატარებული იმის შესახებ, თუ რა სტრატეგიების გამოყენება შეიძლება ავთენტური ლიდერობის ქცევების გამოსამუშავებლად. მართალია, პრაქტიკული მიდგომა გარკვეულ ინსტრუქციებს იძლევა, მაგრამ რამდენად აყალიბებს ან აუმჯობესებს ეს სტრატეგიები ავთენტური ლიდერობის ქცევას, ამის მტკიცებულებათა რიცხვი ძალიან მცირეა.
კვლევების ასეთი ნაკლოვანების მიუხედავად, ავთენტური ლიდერობის შესახებ არსებული ლიტერატურა მაინც გვაწვდის ინფორმაციას გარკვეულ თემატურ საკითხებზე, რაც ორგანიზაციულ და პრაქტიკულ კონტექსტში შეიძლება გამოვიყენოთ. ერთი საკითხი, რომელიც ავთენტური ლიდერობის ყველა ფორმულირებაში გვხვდება, არის ის, რომ ავთენტური ლიდერობის სწავლა შესაძლებელია. თავიანთ პირველ ნაშრომში Luthans & Avolio–მ ავთენტური ლიდერობის განვითარების მოდელი შეიმუშავეს. მათი არგუმენტის მიხედვით, ავთენტური ლიდერობა დროთა განმავლობაში ყალიბდება, იგი წარმოადგენს სწავლის პროცესს, მთელი სოცოცხლის მანძილზე. ეს ნიშნავს, რომ ადამიანური რესურსების დეპარტამენტებს შეუძლიათ ავთენტური ლიდერობის ქცევები გამოუმუშაონ იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ლიდერ პოზიციებზე გადადიან. მეორე თემატიკა, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას ორგანიზაციებში, არის მიზანი – აკეთო კარგი და „სწორი" საქმე, იყო პატიოსანი სხვებისა და საკუთარი თავის მიმართ და იმუშაო საერთო კეთილდღეობისათვის. და ბოლოს, ავთენტური ლიდერობა კრიტიკული ცხოვრებისეული გამოცდილებებით ფორმირდება, რაც ლიდერის ზრდასა და მეტ ავთენტურობას უწყობს ხელს. ამ გამოცდილებების მიმართ სენსიტიურობა და მათი გამოყენება ზრდისთვის, ბევრისთვის, ვისაც ავთენტური ლიდერობა სურს, მეტად რელევანტურია.

სიტუაციური მაგალითები

მომდევნო სექციაში მოცემულია სამი სიტუაციური მაგალითი (სიტუაცია 10.1, 10.2 და 10.3) იმ ინდივიდების შესახებ, რომლებიც ავლენენ ავთენტურ ლიდერობას. პირველი სიტუაცია სელი ჰელგენსენზეა, იგი ავტორია წიგნისა „მდედრობითი სქესის უპირატესობა: ქალთა გზა ლიდერობისკენ". მეორე სიტუაცია გრეგ მორტენსონზე და მისი მისიის შესახებ მოგვითხრობს, რომელიც სკოლების ხელშეწყობის გზით პაკისტანსა და ავღანეთში მშვიდობის დამყარებას ემსახურება. ბოლო სიტუაცია კი ბეტი ფორდს, ამერიკის ყოფილ პირველ ლედის ეხება, ბეტი საინფორმაციო კამპანიას აწარმოებდა მკერდის სიმსივნის შესახებ და მედიკამენტებისა და ალკოჰოლის ბოროტად გამოყენებისაგან განკურნების კამპანიაშიც იყო ჩართული. თითოეული მაგალითის ბოლოს, მოცემულია კითხვები, რომლებიც სიტუაციის ანალიზში დაგეხმარებათ.

სიტუაცია 10.1
ნამდვილად ვარ თუ არა ლიდერი?

სელი ჰელგესენი მინესოტას შტატის პატარა ქალაქ სენტ კლაუდში დაიბადა. დედამისი დიასახლისი იყო და თან ინგლისურის მასწავლებელი, მამა კი კოლეჯის პროფესორი, ლოგოპედი გახლდათ. სელი ადგილობრივ კოლეჯში სწავლობდა, ინგლისური ენისა და შედარებითი რელიგიის სპეციალობით. კოლეჯის დამთავრების შემდეგ, კლასიკად ქცეული ფილმის „საუზმე ტიფანისთან" ნახვით შთაგონებული ნიუ იორკში გადავიდა.

სელიმ ჯერ სარეკლამო სააგენტოში დაიწყო მუშაობა, შემდეგ კი იმ დროისთვის ცნობილ გაზეთში „ვილიჯ ვოისში" საგაზეთო სვეტის ავტორის თანაშემწედ გაგრძელა მოღვაწეობა. იგი სხვა ჟურნალებისთვისაც წერდა სტატიებს, როგორებიცაა „ჰარპერი," „გლამური", „ვოგი", „ფორტუნი" და „ინსაიდ სპორტი." იგი სწავლასაც დაუბრუნდა და ჰანტერის კოლეჯში კლასიკის განხრით აიღო დიპლომი. ამასთანავე დოქტორის ხარისხის მოსაპოვებლად მუშაობდა შედარებით რელიგიაში, რისთვისაც ენებს ეუფლებოდა ენების ცენტრში. მას მომავალში თავისი თავი კოლეჯის პროფესორად წარმოედგინა, თუმცა ჟურნალებისთვისაც სიამოვნებით წერდა. მასში ერთმანეთს ებრძოდა „მშვიდი მეცნიერი" და „თავისუფალი მეოცნებე". ეს კონფლიქტი აწუხებდა და არ იცოდა რა ექნა. წერა რომ განეგრძო და თავი მწერლად წარედგინა, ეს საკმაოდ გრანდიოზული, საშიში და სარისკო ინიციატივა იქნებოდა.

ერთ მშვენიერ დღეს, წვიმაში ნიუ იორკის ქუჩებში მისეირნობდა, როდესაც მის გვერდით შავი კატა დაინახა. ამ კატამ ჰოლის კატა გაახსენა ფილმიდან „საუზმე ტიფანისთან", რომელიც ფილმში ჰოლის მეოცნებე ტემპერამენტის და დაუდგრომლობის სიმბოლოს წარმოადგენს. ამან გაახსენა, რამდენ თავისუფლებას და დამოუკიდებლობას აძლევდა მისი „დროებითი" მწერლის კარიერა და რამდენად შეესაბამებოდა იგი მის ტემპერამენტს. სელიმ კატას უთხრა, რომ იგი მწერალი იყო, ასეთი რამ პირველად წარმოთქვა. შემდეგ ისიც დაამატა, რომ მის კარიერას წერას მიუძღვნიდა, ყოველ შემთხვევაში გარკვეული დროის მანძილზე მაინც. როგორც კი საშუალება მიეცა, ტეხასში, ფორტ უორთში მომხდარი გახმაურებული მკვლელობის სასამართლოს საქმეზე დაეწერა, მაშინვე დათანხმდა.

სასამართლოზე წერისას, სელი ტეხასის კულტურით მოიხიბლა და გადაწყვიტა დაეწერა წიგნი დამოუკიდებელი ნავთობმწარმოებლების როლზე შტატის ფორმირების პროცესში. ეს ინიციატივა ბევრ დროს და ფინანსებს მოითხოვდა. ერთი წლის განმავლობაში, სელი ფაქტიურად თავის მანქანაში ცხოვრობდა, მთელი ტეხასის მასშტაბით მოგზაურობდა და ღამეს მეგობრებთან ათევდა. საკმაოდ რთული იყო მარტო ასეთი რამის გაკეთება, მაგრამ სელის ბოლომდე უნდოდა მიეყვანა თავისი წამოწყება. როდესაც მისი წიგნი „საძიებო ბურღვის ბრიგადის წევრები" გამოვიდა, მას დიდი მოწონება არ ხვდა წილად, თუმცა სელის თვითრწმენა წიგნის დასრულების შემდეგ ძალიან გაიზარდა. მას უკვე სჯეროდა, რომ ცუდი თუ კარგი, იგი მწერალი იყო.

სელი ნიუ იორკში დაბრუნდა და სტატიების წერა განაგრძო, გარდა ამისა ახალ წიგნზეც ფიქრობდა. ამასთან ერთად, კომპანია „ფორტუნ 500"-ის აღმასრულებელი დირექტორისთვის მოხსენებების წერაც დაიწყო. მას მოსწონდა თავისი საქმე, განსაკუთრებით კი ორგანიზაციების პოლიტიკაზე მიმოხილვითი მოხსენებების წერა, მიუხედავად იმისა, რომ მათ ნაწილად თავი ვერ წარმოედგინა. სელის თავი წარმოედგინა „აუთსაიდერად, რომელიც შიდა საქმეებში იხედება", რაც მას უფრო პროფესიონალად აქცევდა და არა თაღლითად.

მოხსენებების წერისას, სელი კომპანიის უამრავ თანამშრომელთან იღებდა ინტერვიუს მათი სამუშაოს შესახებ. ამ ინტერვიუებისას მისთვის ცხადი გახდა, რომ ქალები და კაცები სრულიად განსხვავებულად უდგებოდნენ საქმეს. იგი დარწმუნდა, რომ ის უნარები და დამოკიდებულება, რომლებითაც ქალები სამუშაო ადგილებზე მოდიოდნენ, უფრო და უფრო შესაფერისი ხდებოდა ორგანიზაციებში მიმდინარე ცვლილებებისთვის. შედეგად, ქალებს აშკარა უპირატესობა გააჩნდათ. მან ასევე შეამჩნია, რომ ქალების ღირებულ იდეებს დირექტორები ყურადღებას არ აქცევდნენ. არადა, ალბათ კომპანიები მეტ სარგებელს მიიღებდნენ ქალებისთვის რომ მოესმინათ.

ამ დაკვირვებებმა სელის კიდევ ერთი წიგნის დაწერა შთააგონა. 1998 წელს, ერთ-ერთ გამომცემელთან ხელი მოაწერა კონტრაქტს, რომლის მიხედვითაც სელი დაწერდა წიგნს, სადაც აღწერილი იქნებოდა, როგორ შეუძლიათ ქალებს დაეხმარონ ორგანიზაციებს წარმატების მიღწევაში. მანმადე, რაც კი ქალებზე

დაწერილა, ყველგან აქცენტი იმაზე კეთდებოდა, თუ როგორ უნდა შეიცვალონ ქალები და მოერგონ არსებულ კულტურას. სელი დარწმუნებული იყო, რომ თუ ქალები აქცენტს უარყოფითზე გააკეთებდნენ, ისინი დაკარგავდნენ ისტორიულ შანსს დახმარებოდნენ ორგანიზაციებს ცვლილებების პერიოდში. მისი გზავნილისათვის შესაფერისი დრო იყო. „მდედრობითი სქესის უპირატესობა: ქალთა გზა ლიდერობისკენ" ძალზე პოპულარული გახდა და 20 წლის განმავლობაში გამოიცემოდა. წიგნის პოპულარობამ, სელის უამრავი მოხსენებების და კონსულტაციებისკენ გაუხსნა გზა. სელიმ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით დაიწყო მოგზაურობა, კითხულობდა ლექციებს და კონსულტაციას უტარებდა კლიენტებს.

ასეთი აღიარება და ცნობადობა სელის რაღაცნაირ უხერხულობას უქმნიდა. მართალია, კარგად ესმოდა, რამდენად ღირებული იყო წიგნი, მაგრამ ისიც იცოდა, რომ ეს არ იყო თეორიული საფუძვლების მქონე მეცნიერული ნაშრომი. იგი თავს უფრო მწერლად მიიჩნევდა და არა ექსპერტად. ის კითხვები, რაც მისი კარიერის დასაწყისში თაღლითობასთან დაკავშირებით აწუხებდა, ისევ გაუჩნდა, ოღონდ სხვა ფორმით. მართლა ავთენტური იყო თუ არა იგი? შეეძლო თუ არა ლიდერის მანტია მოესხა და ყველაფრისთვის მზად ყოფილიყო? მოკლედ, აინტერესებდა, შეეძლო თუ არა ისეთი ლიდერობა, რასაც ხალხი მისგან მოელოდა.

ამ კითხვაზე პასუხად სელიმ ასეთი გზა აირჩია: იგი თავს იმად წარადგენდა, ვინც სინამდვილეში იყო. სინამდვილეში კი იგი სელი ჰელგესენი იყო, აუთსაიდერი, რომელიც შიდა სამზარეულოში იხედებოდა, თანამედროვე საკითხებში გამოცდილი და ფართო წარმოსახვის მქონე მიმომხილველი. სელისათვის ლიდერობისკენ გზა არ იყო ნაბიჯ-ნაბიჯი პროცესი. სელის ლიდერობა დაიწყო მოგზაურობით საკუთარი თავის შესაცნობად და საკუთარი ავთენტურობის მიღებითა და აღიარებით. საკუთარი თავის შეცნობის გზით, მან საკუთარი თავის, როგორც მწერლის ნდობაც მოიპოვა. იგი იყო ადამიანი, ვისაც ორგანიზაციული ცხოვრების თანამდეროვე საკითხებზე კარგად უჭრიდა თვალი.

სელი დღესაც საერთაშორისო დონეზე ცნობადი კონსულტანტია, მას უკვე 5 წიგნი აქვს გამოქვეყნებული. მან ჯერ კიდევ არ იცის, დაამთავრებს თუ არა დოქტორანტურას შედარებით რელიგიაში და გახდება თუ არა კოლეჯის პროფესორი. ყოველთვის ახსოვს 1950იან და 1960-იან წლებში გავლენიანი პოლიტიკური მიმომხილველის - სტოუნის კარიერის ისტორია, რომელიც უნივერსიტეტში, კლასიკის განხრით ხარისხის მოსაპოვებლად 75 წლის ასაკში დაბრუნდა.

კითხვები

1. საკუთარი თავის შეცნობა, ერთ ერთი ძირითადი ნაბიჯია ავთენტური ლიდერობისათვის? რა როლი ითამაშა საკუთარი თავის შეცნობამ სელის შემთხვევაში?

2. როგორ აღწერდით სელის ლიდერობის ავთენტურობას?

3. სიტუაციის ბოლოს აღწერილია თუ როგორ მოისხა სელიმ „ლიდერობის მანტია". მნიშვნელოვანი იყო ეს სელის ლიდერობისათვის? როგორ უკავშირდება ლიდერობის მანტიის მოსხმა ლიდერის ავთენტურობას? როგორ ფიქრობთ, ყველა ლიდერს აქვს მის კარიერაში რაღაც მომენტი, როდესაც ლიდერის როლის მორგება აუცილებელი ხდება?

სიტუაცია 10.2
მთებს გადავდგამთ განათლებისა და მშვიდობისათვის

1993 წელს ბალტიროს მყინვარზე, მსოფლიოს სიდიდით მეორე მთის K2-ს ძირში მთამსვლელი გრეგ მორტენსონი დაიკარგა. 7 დღე დაკარგულად ითვლებოდა.

35 წლის ამერიკელი ორ თვეზე მეტი ხნის განმავლობაში ცდილობდა „ველური პიკის" დაპყრობას. ამას მისი უმცროსი დის, კრისტას ხსოვნისათვის აკეთებდა, რომელიც 23 წლის, დაბადების დღეზე, კრუნჩხვების შემდეგ გარდაიცვალა. წვერვალამდე 600 მეტრიღა აშორებდა, მაგრამ ხელი აიღო განზრახვაზე, რათა მეწყვილე მთამსვლელი გადაერჩინა, რომელიც ძალიან ავად იყო. მთიდან ჩამოსვლისას, მას შემდეგ, რაც მეგობარი გადარჩა, გრეგი ჯგუფს ჩამორჩა და გზა აებნა. არც საჭმელი ჰქონდა, არც წყალი და არც თავშესაფარი.

არაქათგამოცლილი და დეზორიენტირებული გრეგი, პაკისტანის პატარა სოფელ კორფში მოხვდა. ამერიკის შეერთებულ შტატებში იგი სასწრაფო დახმარების მედიმად მუშაობდა, მაგრამ ახლა უკვე პაციენტის როლში იყო, რომელის ჯანმრთელობაზეც უცხო ადამიანები ზრუნავდნენ. მიუხედავად იმისა, რომ სხვა რწმენის იყო, სოფლელები გრეგს პატივისცემით ეპყრობოდნენ. მან თავისი ხელობითა და იმ მედიკამენტებით გადაუხადა სოფელს მადლობა, რომელიც თან ჰქონდა, გრეგმა სოფელში „ექიმი გრეგის" სახელი დაიმკვიდრა. ერთხელაც, ბავშვები შეამჩნია, რომლებიც ტალახში ამოგანგლულები გაკვეთილებს ამზადებდნენ. გრეგს უთხრეს, რომ სკოლა არ ქონდათ, რადგან მასწავლებელს დღეში 1 დოლარის ოდენობის ანაზღაურებასაც კი ვერ უხდიდნენ. გრეგი სოფლის თავს დაჰპირდა რომ დაბრუნდებოდა და სკოლას ააშენებდა.

ამ დანაპირების შესრულება ბევრ პრობლემასთან იყო დაკავშირებული, სირთულით არც მის ბოლო მწვერვალის დალაშქვრას ჩამოუვარდებოდა, მაგრამ მსგავს რთულ სიტუაციებში გრეგი ადრეც ყოფილა. იგი მინესოტას შტატში დაიბადა, მაგრამ დაბადებიდან მალევე მისი მშობლები სამხრეთ აფრიკაში გაემგზავრნენ, სადაც მასწავლებლებად მუშაობდნენ. ტანზანიაში მამამისი კილიმანჯაროს ქრისტიანული სამედიცინო ცენტრის თანადამფუძნებელი იყო, საავადმყოფოში ასწავლიდნენ კიდეც. დედამისმა კი საერთაშორისო სკოლა დაარსა. სწორედ აქ შეუყვარდა გრეგს მთამსვლელობა, როცა 11 წლის ასაკში კილიმანჯაროზე ავიდა.

მისი გათვლებით სოფელ კორფში სკოლის ასაშენებლად 12 000 დოლარი იყო საჭირო. გრეგმა 580 წერილი მისწერა ცნობილ ადამიანებს, რომელთაც დახმარებას სთხოვდა. შედეგად, მხოლოდ 100 დოლარი შეაგროვა. გრეგმა ყველაფერი გაყიდა, მათ შორის მანქანაც, რომელშიც ფაქტიურად ცხოვრობდა და მთაზე ასასვლელი მოწყობილობებიც. დედამისმა, რომელიც სკოლის დირექტორი იყო, სპონტანური კამპანია მოაწყო სახელწოდებით „რამდენიმე პენსი პაკისტანისთვის" და 623.45 დოლარი შეაგროვა.

ყველაზე მეტად, გრეგს ამერიკულ-ჰიმალაური ფონდის გაზეთში გამოქვეყნებულმა სტატიამ უშველა. დოქტორ ჯინ ჰოერნი, სილიკონის ჩიპის გამომგონებელი, რომელიც მთამსვლელიც იყო მეგობრის საშუალებით, დაუკავშირდა გრეგს. ერთი კვირის შემდეგ გრეგი ამ შესანიშნავ და ამასთანავე ექსცენტრულ მეცნიერს ტელეფონით ესაუბრა და მალე 12 000 დოლარის ოდენობის ჩეკიც მიიღო წარწერით „არაფერი შეგეშალოს. კეთილი სურვილებით, ჯ.ჰ."

გრეგი თავისი დაფინანსებით პაკისტანში ჩავიდა, თუმცა იქ ახალი პრობლემები დახვდა. იმისათვის რომ სამშენებლო მასალები სოფელ კორფამდე მიეზიდათ, 284 ფუტის სიგრძის ხიდი უნდა აეშენებინათ 60 ფუტის სიმაღლეზე ბრალდუს მდინარის თავზე. ჯერ ერთი საეჭვო ბიზნესმენი დაჰპირდა, რომ კონსტრუქციისათვის განკუთვნილ სამშენებლო მასალებს დაიცავდა, მაგრამ ამის ნაცვლად მოიპარა. მერე კორფის სოფლის თავი იძულებული გახდა მათდამი მტრულად განწყობილი ტომის ლიდერისათვის, რომელიც სკოლის აგების

შემთხვევაში სოფლის აწიოკებით დაიმუქრა, 12 ცხვარი გადაეხადა, რაც საკმაოდ ძვირი სიამოვნება იყო პატარა სოფლისათვის –
ამდენმა დაყოვნებამ და დაბრკოლებამ გრეგის მოტივაციაზეც იმოქმედა, შეშფოთება შემდეგ სოფლელებსაც გადაედოთ და მთელი პროექტის მიმართ პესიმისტურად განეწყვნენ. თუმცა, სოფლის ლიდერის, ჰაჯი ალის სიბრძნემ მას მთელი ცხოვრების გაკვეთილი ჩაუტარა. მან გრეგი სოფელში ყველაზე მაღალ ადგილას აიყვანა და უთხრა, "გრეგ, მთები დიდი ხანია აქ დგანან, ისევე როგორც ჩვენ. თუ გინდა რომ ბალტისტანში გადარჩე, ჩვენს ადათ-წესებს პატივი უნდა სცე." შემდეგ მან გრეგის იარაღები და საბუღალტრო წიგნი აიღო და სეიფში ჩაკეტა.
"იმ დღეს, ჰაჯი ალიმ ჩემი ცხოვრების ყველაზე მნიშვნელოვანი გაკვეთილი მასწავლა", ამბობს გრეგი. "ჩვენ, ამერიკელებს გვგონია, რომ ყველაფერი სწრაფად უნდა გააკეთო... მან მასწავლა, რომ ნელ-ნელა მემოქმედა და ურთიერთობების აგებაზეც ისევე მეზრუნა, როგორც შენობის აგებაზე. მან მითხრა, რომ იმასთან შედარებით, რისი სწავლებაც მე შემიძლია მათთვის, გაცილებით ბევრი შემიძლია ვისწავლო იმ ადამიანებისგან, ვისთან ერთადაც ვმუშაობ (Mortenson & Relin, 2006, p. 150).
3 წელი დასჭირდა სკოლის დასრულებას. ამ პერიოდის განმავლობაში, გრეგმა ჩამოაყალიბა ცენტრალური აზიის ინსტიტუტი, არამომგებიანი ორგანიზაცია, რომლის მისიასაც პაკისტანის და ავღანეთის შორეულ რეგიონებში თემზე დაფუძნებული განათლების მხარდაჭერა წარმოადგენდა, განსაკუთრებით გოგონებისათვის. გრეგი ინსტიტუტის დირექტორი გახდა და მას მისი სახლის სარდაფიდან მართავდა, რომელიც ქალაქ ბოზმანში, მონტანის შტატში მდებარეობდა.
4 ფუტი და 6 ინჩი სიმაღლის გრეგი, რომელიც, ყოფილი კოლეჯის ფეხბურთელიცაა საკმაოდ შთამბეჭდავი ფიგურაა, მისმა თავაზიანმა და მოკრძალებულმა მანერებმა ისლამის რელიგიურ ლიდერებს, სამხედრო კომანდორებს, სახელმწიფო მოხელეებსა და ტომის ბელადს შორის, პაკისტანშიც და ავღანეთშიც, ნდობა გამოიწვია. მიუხედავად ამისა, მისი ყველაზე მნიშვნელოვანი მოკავშირეები მაინც ჩვეულებრივი ადამიანები იყვნენ, რომელთაც ყოველდღიურად ტაქსში, ბენზინგასამართ სადგურზე და მეზობელ სოფლებში ვიზიტისას ხვდებოდა.
გრეგის გაბედულებამ და გულუხვობამ მოხიბლა ეს ადამიანები. თავის მხრივ მათ შეაძლებინეს გრეგს. ტრანსპორტირების საკითხის მოგვარების, პოლიტიკურ და რელიგიურ ლიდერებდთან გზის გაკაფვის საშუალებით წარმატებისთვის მიეღწია. ან სულაც, ასწავლიდნენ „მართებულად" როგორ უნდა მიემართა დახმარებისათვის მათთვის, ვისი დახმარებაც სჭირდებოდა.
„ძალიან გაკვირვებული დავრჩი, როცა ბოლოს და ბოლოს გრეგს შევხვდი", ამბობს მოჰამედ ასლამ ხანი, პაკისტანის სოფელ ჰუშეს თავი, სადაც გრეგის ინსტიტუტის დახმარებით 1998 წელს სკოლა აშენდა. „მეგონა, რომ ხვეწნა მომიწევდა ... მაგრამ იგი ძმასავით მესაუბრა. ძალიან კეთილი, გულთბილი და მართლაც სასიამოვნო ადამიანია. შეიძლება ითქვას ერთი ნახვით მოიგო ჩემი გული... მისდამი სიყვარული ჩემს ბავშვებს და სოფლის სხვა ოჯახებსაც გადაედო" (Mortenson & Relin, 2006, p. 206).
თუმცა, გრეგის ძალისხმევით ყველა არ იყო აღფრთოვანებული. გრეგი მოიტაცეს და დაატყვევეს, განრისხებულმა ისლამისტმა მოლებმა ორჯერ წაუყენეს ბრალდებები, მის ინსტიტუტში გამოძიებები დაიწყო და სიკვდილითაც კი ემუქრებოდნენ. რეგიონი ძირითადად ფუნდამენტური რელიგიური და პოლიტიკური მოძრაობის-თალიბების კონტროლის ქვეშ იყო, რომელთა წევრებიც ისლამის კანონის მკაცრი ინტერპრეტაციით იყვნენ ცნობილი და ქალებზე ბევრი შეზღუდვები ჰქონდათ დაწესებული. თალიბების წესების მიხედვით, ქალებს ეკრძალებოდათ რაიმე საგანმანათლებლო აქტივობაში ჩართვა. გრეგის დაჟინებამ,

რომ გოგონებისთვის განათლება მიეცათ, თალიბთა ფილოსოფიის მიმდევრები განარისხა.
ამას ისიც დაემატა, რომ 11 სექტემრის ტერორისტული აქტის შემდეგ, როდესაც ალ ქაედამ ნიუ იორკში მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის ტყუპი შენობები ააფეთქა, გრეგმა უამრავი სიძულვილით სავსე წერილი მიიღო მისი სამშობლოდან იმის გამო, რომ მუსულმან ბავშვებს ეხმარებოდა.
თუმცა, ტერორისტული აქტები გრეგის ძალისხმევისთვის ახალი კატალიზატორი გახდა. „ტერორიზმის დამარცხება ერთადერთი გზით შეიძლება: თუკი ამ ქვეყანაში მცხოვრები ხალხი, ამერიკელების დაფასებას ისწავლის, ჩვენ კი ამ ხალხის დაფასებასა და სიყვარულს", ასეთი განცხადება გააკეთა გრეგმა ავღანელ რეპორტიორთან ტერორისტული აქტების შემდეგ. „რა განასხვავებს ტერორისტსა და ადგილობრივ პროდუქტიულ მოქალაქეს? მე ვფიქრობ, განათლება (Mortenson & Relin, 2006, p. 268).
მიუხედავად იმისა, რომ ამერიკის მთავრობას სამხედრო კონფლიქტი ჰქონდა ავღანეთსა და ერაყში, ამ სიტყვების შემდეგ გრეგი უფრო პოზიტიური კუთხით იპყრობდა ამერიკელთა ყურადღებას. წლების წინ მისი დედის სპონტანური კამპანიის მსგავსად, გრეგის ინსტიტუტმაც წამოიწყო კამპანია „რამდენიმე პენსი მშვიდობისათვის". ეს იყო საგანმანათლებლო პროგრამა ამერიკელი მოსწავლეებისთვის, რომელიც ავღანეთისა და პაკისტანის შესახებ კომბინირებულ სასწავლო გეგმას და ასევე „რამდენიმე პენსის" კამპანიებს მოიცავდა. გრეგი უამრავ მოხსენებებს აკეთებდა, რათა მისი საქმიანობისადმი ხალხის ყურადღება მიეპყრო. მან თანამშრომლობა დაიწყო ჟურნალისტ დევიდ ოლივერ რელინთან, რომელიც გრეგის ინსტიტუტის საქმიანობაზე წერდა წიგნს *სამი ფინჯანი ჩაი: ერთი კაცის სამშვიდობო მისია... ჯერ ერთი სკოლა, მერე მეორე.* წიგნი ბესტსელერი გახდა და შემოსავლის ნაწილი გრეგის ინსტიტუტს ხმარდებოდა.
2008 წლისთვის, ინსტიტუტმა 78 სკოლა დააფუძნა ავღანეთისა და პაკისტანის შორეულ სოფლებში და ჯამში 28,000 ბავშვს მისცა განათლების საშუალება, რომელთაგანაც 18,000 გოგო იყო (ცენტრალური აზიის ინსტიტუტი, 2008).
„რა არის ჩემი მოტივაცია"? კითხულობს გრეგი. „პასუხი მარტივია: როცა ავღანეთში და პაკისტანში ბავშვებს თვალებში ვუყურებ, ჩემი შვილების გაოცებულ თვალებს ვხედავ და იმის იმედი მეძლევა, რომ თითოეული ჩვენგანი ჩვენს წილ საქმეს გავაკეთებთ, რომ მათ მშვიდობა ვაჩუქოთ და არა ძალადობა, ომი, ტერორიზმი, რასიზმი, ძალის ბოროტად გამოყენება და ფანატიზმი, რაც ჯერ კიდევ დასაძლევი გვაქვს" (Mortenson & Relin, 2006, p. 335).

კითხვები

1) რა მამოძრავებელი ძალები დგას გრეგის ლიდერობის უკან? George–ის მიხედვით ავთენტური ლიდერობის რა მახასიათებლებს ავლენს გრეგი?

2) ამ თავში ჩვენ განვიხილეთ ავთენტური ლიდერობის კომპონენტები, როგორიცაა გამჭვირვალობა და მორალური განსჯა. რამდენად არის თითოეული ეს კომპონენტი გრეგის ლიდერობის ნაწილი?

3) მისი მიზნის განხორციელების გზაზე, პაკისტანსა და ავღანეთში სკოლების მშენებლობის დროს, გრეგს უამრავი წინააღმდეგობა შეხვდა. რა როლი ითამაშა გრეგის ავთენტურმა ლიდერობამ ამ წინააღმდეგობის გადალახვაში? ყოველთვის დადებითი გავლენა ჰქონდა ავთენტურ ლიდერობას მის საქმიანობაზე?

სიტუაცია 10.3

პირველი ლედი სურვილის საწინააღმდეგოდ

ბეტი ფორდი აღიარებს, რომ 1974 წლის 9 აგვისტო, ანუ ის დღე, როცა მისმა მეუღლემ, როგორც ამერიკის შეერთებული შტატების 38-ე პრეზიდენტმა, ფიცი დადო „ყველაზე ნაღვლიანი დღე იყო მის ცხოვრებაში" (Ford, 1978, p.1).

1978 წელს, ელისაბედ ბლუმერ ფორდი უკვე მრავალ როლს ასრულებდა: იგი ყოფილი პროფესიონალი მოცეკვავე და ცეკვის მასწავლებელი იყო, 4 უკვე წამოზრდილი შვილის დედა და ამერიკის შეერთებული შტატების მე-13 მოწვევის კონგრესმენის, ჯერალდ, იგივე ჯერი, რ. ფორდის მეუღლე. ბეტი მეუღლის პენსიაში გასვლას მოუთმენლად ელოდა, ქვეყნის პირველი ლედის როლში კი მისი თავი არასდროს წარმოედგინა.

იმ დროიდან, როცა მისმა მეუღლემ ხელში ბიბლია დაიჭირა და საპრეზიდენტო ფიცი დადო, ბეტომ კიდევ ბევრი როლი შეიძინა: მკერდის სიმსივნეს გადარჩენილი ქალის, ქალთა უფლებების დამცველის, სასმელისა და მედიკამენტების ბოროტად მომხმარებელთა მკურნალის, ბეტი ფორდის ცენტრის პრეზიდენტის და თანადამფუძნებლის. ეს ცენტრი ალკოჰოლისა და მედიკამენტების მომხმარებელთა სამკურნალო დაწესებულება იყო.

ფორდის გზა თეთრი სახლისკენ 1973 წელს იწყება, როდესაც ჯერიმ მაშინდელი ამერიკის შეერთებული შტატების ვიცე პრეზიდენტი შპირო აგნუ შეცვალა, ამ უკანასკნელის თანამდებობიდან გადადგომის გამო. 9 თვის შემდეგ, როცა ნიქსონი უოტერგეიტის სკანდალის გამო პოსტს დატოვებს, ჯერი ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტი გახდება,

პირველივე დღეებიდან, როცა ბეტი პირველი ლედი გახდა, ხალხი მისი ღიაობითა და გულწრფელობით მოიხიბლა. ეს ის პერიოდია, როცა ქალები აქტიურად იბრძოდნენ საკუთარი უფლებებისათვის სამუშაო ადგილებსა თუ საზოგადოებაში. მაშინ ამერიკელი ქალების ნახევარზე ნაკლები იყო დასაქმებული სახლის გარეთ და ქალები მათი მამრობითი სქესის კოლეგების ხელფასის მხოლოდ 38%ს იღებდნენ (Spraggins, 2005). როდესაც ბეტიმ, პრესკონფერენციაზე პირველად ისაუბრა აბორტის უფლებაზე, ქალებზე პოლიტიკაში და თანასწორი უფლებების შესახებ კანონის ცვლილებებზე, უამრავი ადამიანის გაკვირვება გამოიწვია.

ერთი თვეც არ იყო გასული, რაც ბეტიმ თეთრ სახლში დაიდო ბინა, რომ ბეტის მკერდის სიმსივნის დიაგნოზი დაუსვეს. იგი ამჯერადაც არ დაემორჩილა სოციუმში არსებულ ტრადიციებს და მისი დაავადების შესახებ ხმამაღლა გამოაცხადა, ასევე საზოგადოდ განიხილავდა ამ დაავადებისგან განკურნების საკითხებს. მისი თანამშრომლობით Newsweek–ში დაიბეჭდა ბეტის ოპერაციის და მკურნალობის დეტალები, რაც მკერდის მოკვეთასაც მოიცავდა. მისმა ღიაობამ გაზარდა მკერდის სიმსივნის შესახებ ინფორმირებულობა და მსგავსი სენით დაავადებული სხვა ქალებისათვის მხარდამჭერი და კომფორტული გარემო შექმნა.

„საავადმყოფოში ყოფნის დროს, როცა ვფიქრობდი იმ ქალებზე, რომლებიც სიმსივნის პროფილაქტიკისთვის ექიმთან ჩემს გამო მიდიოდნენ, მივხვდი რა ძალაუფლება აქვს ქალს თეთრ სახლში" – ამბობს ბეტი მის პირველ ავტობიოგრაფიულ წიგნში „ჩემი ცხოვრება". "ეს არ იყო ჩემი ძალაუფლება, ეს იყო ჩემი პოზიციიდან გამომდინარე ძალაუფლება , რომელიც ხალხის დასახმარებლად შეიძლება გამოიყენო" (Ford, 1978, p. 194).

მისი გამოჯანმრთელების შემდეგ, ბეტიმ კარგად გამოიყენა საკუთარ თავში აღმოჩენილი ეს ძალაუფლება. იგი ღიად უჭერდა მხარს და ლობირებდა *თანასწორი უფლებების* ცვლილებას. ეს იყო კანონი, რომლის თანახმადაც

„ამერიკის შეერთებული შტატებში თანასწორუფლებიანობა მისი სქესის გამო კანონით არ უნდა შეეზღუდოს არავის"[1]. (Francis, 2009).
გადაცემა *60 წუთისთვის მიცემული* ინტერვიუს გამო, როდესაც ღიად ისაუბრა მის შეხედულებებზე აბორტთან, ქორწინებამდე სექსთან და მარიხუანას გამოყენებასთან დაკავშირებით, ბეტიმ ბევრი კონსერვატული შეხედულებების ადამიანის გაბრაზება გამოიწვია,. ამ ინტერვიუს შემდეგ მისი რეიტინგი დაეცა, მაგრამ პოპულარობა მალევე აღიდგინა. სულ რამდენიმე თვეში, მისმა რეიტინგმა 75%ს მიაღწია.
ამის პარალელურად, ბეტი პირველი ლედის მოვალეობებითაც იყო დაკავებული. მაგალითად, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებიდან მიღებული დელეგაციები და ქვეყნის პირველი პირები უნდა მიეღო. 1975 წელს, მისი ქმრისათვის მეტად აქტიური კამპანია წამოიწყო 1976 წლის საპრეზიდენტო არჩევნებისთვის, გააკეთა გულსაბნევები, რომლებზეც ეწერა: „ხმა მიეცი ბეტის მეუღლეს". ფორდმა არჩევნები ჯიმი კარტერთან ბრძოლაში წააგო და ვინაიდან ლარინგიტი აწუხებდა, მისი პრეზიდენტობიდან წასვლის მოხსენება ბეტიმ წაიკითხა და კარტერს პრეზიდენტობა მიულოცა. ბეტი 1977 წლის იანვარი\დან პირველი ლედი აღარ იყო და ფორდებმა კალიფორნიაში თავიანთ რანჩო - მირაჟში და კოლორადოში, ვაილში გადაინაცვლეს.
ერთი წლის შემდეგ, 60 წლის ასაკში, ბეტიმ ახალი პიროვნული ბრძოლა დაიწყო. ალკოჰოლიზმი და მედიკამენტებზე დამოკიდებულება უნდა დაეძლია. ბეტი 14 წლის განმავლობაში იღებდა ტკივილგამაყუჩებლებს ქრონიკული ყელის სპაზმების, ართრიტის და მოშლილი ნერვებისათვის, მაგრამ არ უნდოდა ეღიარებინა რომ ალკოჰოლზეც იყო დამოკიდებული. მას შემდეგ, რაც ლონგ ბიჩის საზღვაო ჰოსპიტალში ალკოჰოლისა და მედიკამენტებისაგან რეაბილიტაციის სერვისში ჩაეწერა, ისევ იპოვა ძალა საკუთარ თავში და ისევ საჯარო განცხადებები გააკეთა ამ ყველაფრის შესახებ.
„მე აღმოვაჩინე, რომ მარტო იმ წამლებზე კი არ მაქვს დამოკიდებულება, რომელსაც ართრიტის გამო ვიღებდი, არამედ ალკოჰოლზეც", წერს ბეტი მის საჯარო განცხადებაში. „ვფიქრობ ეს მკურნალობა ჩემს პრობლემებს ბოლოს მოუღებს. მე მკურნალობას ვიტარებ არა მხოლოდ ჩემთვის, არამედ ყველა სხვა ადამიანისთვის ვინც აქ არის, და ვინც უნდა შემოგვიერთდეს" (Ford,1987, p.285).
ბეტის მკურნალობა განსაკუთრებით აღსანიშნავი იმითაც იყო, რომ იმ პერიოდში ასეთი სამკურნალო ცენტრები ძირითადად მამაკაცებისთვის იყო გახსნილი. „ქალ ალკოჰოლიკებს უფრო მეტი ემოციური, ჯანმრთელობის და მშობლის როლთან დაკავშირებული პრობლემები აქვთ, მამაკაცებთან შედარებით ისინი უფრო ხშირად ცდილობენ თვითკვლელობით დაასრულონ სიცოცხლე," – განმარტავს ბეტი მის მეორე ავტობიოგრაფიაში: „ბეტი, მხიარული გამოღვიძება" (Ford,1987, p.129)
1982 წელს რანჩო მირაჟში ბეტიმ არამომგებიანი ორგანიზაცია ბეტი ფორდის ცენტრი დააარსა. ცენტრში იღებენ ქალ და მამაკაც პაციენტებს, მაგრამ მკურნალობა სქესის მიხედვით განსხვავებულია. დამოკიდებულებისგან განსაკურნ სპეციალურ პროგრამებში მთელი ოჯახია ჩართული. ცენტრის წარმატებებმა ჩვეულებრივ ადამიანებთან ერთად,

[1] კანონი, რომელიც 1972 წელს წარადგინეს მისაღებად არ იქნა რატიფიცირებული. იგი ხელმეორედ წარადგინეს 1982 წელს და მას შემდეგ ყოველი კონგრესის სესიაზე წარადგენენ. კანონი რომ გავიდეს საჭიროა, კონგრესის ორივე პალატაში ხმების ორი მესამედის მოპოვება და 38 შტატის მიერ რატიფიცირება. ამ სახელმძღვანელოს წერისას, კანონს კიდევ სამი შტატის რატიფიცირება აკლია სანამ ამერიკის შეერთებული შტატების კონსტიტუციაში ცვლილებად შევა.

რომელთა შორის საშუალო კლასის დედები, ხელმძღვანელები, კოლეჯის სტუდენტები და მუშები იყვნენ, ცნობილი ადამიანების ყურადღებაც მიიპყრო. 1991 წელს ბეტიმ, ამ ადამიანების გაჯანსაღების საქმეში აქტიურობისთვის *პრეზიდენტის თავისუფლების მედალი*, ხოლო 1999 წელს *კონგრესის საპატიო მედალი* დაიმსახურა,

ბეტი ფორდის ცენტრის ყოფილ პაციენტებთან შეხვედრაზე, ბეტი სიტყვით გამოვიდა და განაცხადა: – „ძალიან ვამაყობ ამ ცენტრით. მადლობელი ვარ ჩემი საკუთარი გამოჯამრთელებისთვისაც, რამაც მომცა ძალა სხვა ადამიანებსაც დავხმარებოდი მათი მავნე ჩვევებისაგან გათავისუფლებაში. არ ვიცი ცხოვრებაში თუ არსებობს იმაზე უკეთესი რამ, რასაც სხვა ადამიანების დახმარება ჰქვია (Ford, 1987, p.217).

კითხვები

1. როგორ აღწერდით ბეტის ლიდერობას? რა იყო მის ლიდერობაში ავთენტური?

2. რა როლი ითამაშა კრიტიკულმა ცხოვრებისეულმა მომენტებმა მის ლიდერობაში?

3. აქვს თუ არა ბეტის ლიდერობას გამოკვეთილი მორალური საზომი? რა სახით გულისხმობს ბეტის ლიდერობა საერთო კეთილდღეობისათვის ზრუნვას? იმსჯელეთ.

4. როგორც ამ თავში განვიხილეთ, თვით-გაცნობიერება და გამჭვირვალობა ავთენტურ ლიდერობასთანა ასოცირდება. როგორ ავლენს ბეტი ამ ორ მახასიათებელს?

ლიდერობის ინსტრუმენტი

მიუხედავად იმისა, რომ თეორია განვითარების ადრეულ ფაზაშია, ავთენტური ლიდერობის კითხვარი (ALQ) უკვე შემუშავებულია Walumbwa–ს და მისი კოლეგების (2008) მიერ. კითხვარი 16 დებულებას მოიცავს და ავთენტური ლიდერობის ოთხ ფაქტორს ზომავს: თვით-გაცნობიერება, შინაგანი მორალი, ბალანსი და ურთიერთობების გამჭვირვალობა. ჩინეთში, კენიასა და ამერიკის შეერთებულ შტატებში გამოცდის შემდეგ, Walumbwa–მა და მისმა კოლეგებმა (2008) ინსტრუმენტის სხვადასხვა განზომილებების ვალიდურობა გამოცადეს. მათ დაასკვნეს რომ კითხვარი ვალიდურია და დადებითადაა ასოცირებული ისეთ შედეგებთან, როგორიცაა ორგანიზაციული მოქალაქეობა, ორგანიზაციული ერთგულება და ხელმძღვანელითა და საკუთარი საქმით კმაყოფილება. ეს ინსტრუმენტი შეგიძლიათ მოიპოვოთ შემდეგ მისამართზე: Mind Garden, Inc., Menlo Park, California, or www.mindgarden.com.

ამ სექციაში გთავაზობთ ავთენტური ლიდერობის თვით-შეფასების კითხვარს, რომელიც დაგეხმარებათ გაარკვიოთ, თუ რამდენად ავთენტური ლიდერი ხართ. კითხვარი, ასევე, წარმოდგენას შეგიქმნით თუ როგორ იზომება ავთენტური ლიდერობა. აქ 16 კითხვაა მოცემული, რომელიც ამ თავში განხილული ავთენტური ლიდერობის ოთხ ძირითად

კომპონენტს აფასებს: თვითგაცნობიერება, შინაგანი მორალი, ბალანსი და ურთიერთობების გამჭვირვალობა. თქვენს მიერ მიღებული ქულები წარმოდგენას შეგიქმნით თქვენს ავთენტურ ლიდერობაზე თითოეული ამ კომპონენტის გათვალისწინებით. კითხვარი პრაქტიკული გამოყენებისთვისაა გამიზნული და ავთენტური ლიდერობის კომპლექსურობის გაგებაში გეხმარებათ. იგი არ გამოდგება კვლევითი მიზნებისთვის.

ავთენტური ლიდერობის თვით-შეფასების კითხვარი

ინსტრუქცია: ეს კითხვარი მოიცავს დებულებებს ავთენტური ლიდერობის სხვადასხვა განზომილებებზე. არ არსებობს სწორი ან არასწორი პასუხები, ამიტომ გთხოვთ უპასუხოთ გულწრფელად. გამოიყენეთ ქვემოთ მოცემული სკალა და უპასუხეთ კითხვებს სკალაზე შესაბამისი ციფრის აღნიშვნით.
გასაღები: 1=აბსოლუტურად არ ვეთანხმები 2=არ ვეთანხმები 3=ნეიტრალური ვარ 4= ვეთანხმები 5=აბსოლუტურად ვეთანხმები

1. შემიძლია ჩამოგითვალოთ ჩემი სამი ყველაზე დიდი სისუსტე 1 2 3 4 5
2. ჩემი ქმედებები ჩემი ძირითადი ღირებულებების გამოხატულებაა 1 2 3 4 5
3. გადაწყვეტილების მიღებამდე სხვების აზრებს ვისმენ 1 2 3 4 5
4. ჩემს გრძნობებს ღიად ვუზიარებ სხვებს 1 2 3 4 5
5. შემიძლია ჩამოგითვალოთ 3 ყველაზე მნიშვნელოვანი ჩემი ძლიერი მხარე 1 2 3 4 5
6. ჯგუფს ზეწოლის და ჩემზე ზემოქმედების *საშუალებას არ ვაძლევ* 1 2 3 4 5
7. ყურადღებით ვუსმენ მათ იდეებს, ვინც არ მეთანხმება 1 2 3 4 5
8. სხვებს ვაგებინებ ვინ ვარ რეალურად, როგორც პიროვნება 1 2 3 4 5
9. მსურს მივიღო უკუკავშირი, რომ უკეთ შევისწავლო საკუთარი თავი 1 2 3 4 5
10. სხვებმა იციან რა პოზიცია მაქვს საკამათო საკითხებზე 1 2 3 4 5
11. არ ვცდილობ სხვისი თვალსაზრისის იგნორირებით საკუთარი იდეების წარმოჩენას 1 2 3 4 5
12. იშვიათად წარვუდგები სხვებს ნიღბით 1 2 3 4 5
13. ჩემი წარმოდგენა საკუთარი თავის შესახებ, ჩემთვის მისაღებია 1 2 3 4 5
14. ჩემი, როგორც ლიდერის საქმიანობას, ჩემი ზნეობა განსაზღვრავს 1 2 3 4 5
15. ჩემს შეცდომებს სხვებთანაც ვაღიარებ 1 2 3 4 5

ქულების მინიჭება

1. შეკრიბეთ შემდეგი დებულებების პასუხები: 1, 5, 9, და 13 (თვით-გაცნობიერება)

2. შეკრიბეთ შემდეგი დებულებების პასუხები: 2, 6, 10 და 14 (შინაგანი მორალი)

3. შეკრიბეთ შემდეგი დებულებების პასუხები: 3, 7, 11 და 15 (დაბალანსებული პოზიცია)

4. შეკრიბეთ შემდეგი დებულებების პასუხები: 4, 8, 12 და 16 (ურთიერთობების გამჭვირვალობა)

5. შეკრიბეთ ყველა დებულების პასუხი (ავთენტური ლიდერობა)

ჯამური ქულები
თვით-გაცნობიერება ———
შინაგანი მორალი ---
ბალანსი ---
ურთიერთობების გამჭვირვალობა ——
ავთენტური ლიდერობა———

ქულების ინტერპრეტაცია

თვით-შეფასების ეს კითხვარი ზომავს თქვენს ავთენტურ ლიდერობას ოთხი კომპონენტის შეფასების გზით: თვითგაცნობიერება, შინაგანი მორალი, ბალანსი და ურთიერთობების გამჭვირვალობა. თითოეულ კომპონენტში მიღებული ქულების შედარებით ერთმანეთთან და თქვენს ჯამურ ავთენტური ლიდერობის ქულასთან, შეგიძლიათ წარმოდგენა შეიქმნათ თქვენს ავთენტურ ლიდერობასთან დაკავშირებულ ძლიერ და სუსტ მხარეებზე. თქვენი ქულების ინტერპრეტირებისას შემდეგი სქემა დაგეხმარებათ: ძალიან მაღალი = 64-80, მაღალი = 48-64. დაბალი = 32-48 და ძალიან დაბალი = 16-32. შედარებით მაღალი ქულები ავთენტური ლიდერობის მაღალ ხარისხზე, დაბალი ქულები კი ასეთი ლიდერობის სისუსტეზე მიუთითებს.

შეჯამება

ავთენტური ლიდერობა, ბოლო დროს საზოგადოების მოთხოვნილების პარალელურად გამოჩნდა, რაც ძირითადად სახელმწიფო და კერძო სექტორში ლიდერობის უამრავმა წარუმატებელმა მაგალითმა განაპირობა. ავთენტური ლიდერობა ნიშნავს, გამჭვირვალე, ზნეობრივ ლიდერობას, რომელიც ხალხის საჭიროებებზე და მათ ღირებულებებზეა ორიენტირებული. მიუხედავად იმისა, რომ ავთენტური ლიდერობა განვითარების ადრეულ ფაზაშია, მისი შესწავლა დროული და ღირებულია. ამასთან, ხალხს, რომელიც დიდი ხანია ჭეშმარიტი ლიდერობის მოლოდინშია, იმედს უსახავს.
მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ავთენტური ლიდერობის ერთი დადგენილი განმარტება, მას ხშირად წარმოსახავენ ინტრაპერსონალური, ინტერპერსონალური და განვითარების კუთხით. ინტრაპერსონალური ხედვის მიხედვით, ყურადღების ცენტრშია ლიდერი და მისი ცოდნა, თვითრეგულაცია და თვითშეფასება. განვითარების პერსპექტივა ავთენტური ლიდერობის ძირითად კომპონენტებზე ამახვილებს ყურადღებას, რომლებიც სიცოცხლის მანძილზე ყალიბდება და რაზეც მნიშვნელოვანი ცხოვრებისეული მომენტები ახდენს გავლენას. ინტერპერსონალური ხედვის მიხედვით, ავთენტური ლიდერობა კოლექტიური პროცესია, რომელიც ლიდერებისა და მიმდევრების მიერ ერთობლივად იქმნება.

ავთენტური ლიდერობის ორი პრაქტიკული მიდგომა არსებობს, რომელიც გვთავაზობს ინსტრუქციებს როგორ გავხდეთ ავთენტური ლიდერი. Terry –ის (1993) მიდგომა აღწერს თუ როგორ იყენებენ ლიდერები ავთენტური ქმედების ბორბალს, რათა გაარკვიონ *რეალურად რა ხდება* მოცემულ სიტუაციაში და შეარჩიონ პრობლემის გადაჭრის გზა, რომელიც რეალურად სასარგებლოა, როგორც ლიდერის, ასევე მიმდევრებისა და ორგანიზაციისათვის.

George –ის (2003) მიდგომის მიხედვით, იმისთვის, რომ ავთენტური ლიდერი გახდე, საჭიროა ავთენტური ლიდერობის ხუთი ძირითადი განზომილებისა და შესაბამისი ქცევის მახასიათებლების შემუშავება.

სამეცნიერო ლიტერატურაში ავთენტური ლიდერობის თეორიული მიდგომაც გამოჩნდა. ლიდერობის თეორიის, პოზიტიური ორგანიზაციული კვლევებისა და ეთიკის გამოყენებით, მკვლევარებმა ლიდერობის ოთხი ძირითადი კომპონენტი გამოყვეს: თვითგაცნობიერება, შინაგანი მორალი, დაბალანსებული პოზიცია და ურთიერთობების გამჭვირვალობა.

გარდა ამისა, მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ავთენტურ ლიდერობაზე გავლენას ახდენს პოზიტიური ფსიქოლოგიური შესაძლებლობები, მორალური განსჯა და კრიტიკული ცხოვრებისეული მომენტები.

ავთენტურ ლიდერობას რამდენიმე დადებითი მხარე აქვს. პირველი – იგი ხალხის მოთხოვნის გამოძახილია, რომლებიც გაურკვევლობით სავსე სამყაროში ჯანსაღ ლიდერობას ელიან. მეორე – ავთენტური ლიდერობა ინსტრუქციებს იძლევა იმის შესახებ, როგორ გახდე ასეთი ლიდერი. მესამე – მას გამოკვეთილი მორალური განზომილება აქვს. თეორიის მიხედვით, ლიდერებმა „კარგი" და „სწორი" საქმეები უნდა აკეთონ საზოგადოებისა და მიმდევრებისთვის. მეოთხე – იგი წარმოდგენილია როგორც პროცესი, რომელიც დროთა განმავლობაში ვითარდება და არა როგორც ფიქსირებული თვისება. და ბოლოს, ავთენტური ლიდერობა შეიძლება გაიზომოს თეორიაზე დაფუძნებული ინსტრუმენტის საშუალებით.

ავთენტურ ლიდერობას მისი უარყოფითი მხარეებიც აქვს. პირველი – თეორიაში მოცემულ იდეებს ფრთხილად უნდა მოვეკიდოთ, რადგან ისინი კვლევებით არ არის საფუძველგამაგრებული. მეორე – ავთენტური ლიდერობის მორალური განზომილება ბოლომდე ახსნილი არ არის. მაგალითად, არ არის აღწერილი თუ როგორ უკავშირდება ისეთი ღირებულებები, როგორიცაა სამართლიანობა და ერთობა ავთენტურ ლიდერობას. მესამე – ავთენტური ლიდერობის განუყოფელ ნაწილად პოზიტიური ფსიქოლოგიური შესაძლებლობების წარმოჩენა, არ არის კარგად დასაბუთებული. და ბოლოს, არ არსებობს მტკიცებულებები ავთენტური ლიდერობის ეფექტურობასთან დაკავშირებით, არ ვიცით, როგორ უკავშირდება იგი ორგანიზაციის დადებით შედეგებს.

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ ავთენტური ლიდერობა საინტერესო ახალი საკვლევი მიმართულებაა, რომელიც ბევრს გვპირდება. რაც უფრო მეტი კვლევა ჩატარდება ავთენტურ ლიდერობაზე, უფრო ნათელი სურათი გვექნება იმ პრინციპების შესახებ, რომელიც თეორიაშია მოცემული.

ბიბლიოგრაფია

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly, 16*, 315–338.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership.* New York: Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly, 10*, 181–217.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 3–13). San Francisco: Berrett-Koehler.

Central Asia Institute. (2008). Accessed June 6, 2009, from https://www.ikat.org/three-cups-of-tea/

Chan, A. (2005). Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (pp. 227–251). Oxford: Elsevier Science.

Cooper, C., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly, 116*, 474–495.

Covey, S. R. (1990). *Principle-centered leadership.* New York: Fireside.

Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *Leadership Quarterly, 16*, 459–474.

Ford, B. (1978). *The times of my life.* New York: Harper & Row.

Ford, B. (1987). *Betty, a glad awakening.* Garden City, NY: Doubleday & Company.

Francis, R. W. (2009). The history of the equal rights amendment. Accessed May 29, 2009, from http://www.equalrightsamendment.org/

Fry, L. W., & Whittington, J. L. (2005). In search of authenticity: Spiritual leadership theory as a source for future theory, research, and practice on authentic

leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (pp. 183–202). Oxford: Elsevier Science.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (pp. 387–406). Oxford: Elsevier Science.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16*, 343–372.

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.

George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. Jossey-Bass.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive, 6*(2), 43–54.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly, 16*, 373–394.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry, 14*, 1–26.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Mortenson, G., & Relin, D. O. (2006). *Three cups of tea: One man's mission to promote peace . . . one school at a time*. New York: Penguin Books.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly, 16*, 395–417.

Spraggins, R. E. (2005). *We the people: Men and women in the United States*. Accessed May 30, 2009, from http://www.census.gov/prod/2005pubs/censr-20.pdf

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.

Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco: Jossey-Bass.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126.

თავი 11

გუნდის ლიდერობა

სუზან კოგლერ ჰილი

აღწერა

ორგანიზაციულ ჯგუფებში ან სამუშაო გუნდებში ლიდერობა, ლიდერობის თეორიისა და კვლევის ერთ-ერთ ყვლაზე პოპულარულ და სწრაფად მზარდ სფეროდ იქცა. გუნდები წარმოადგენენ იმ ადამიანებით დაკომპლექტებულ ორგანიზაციულ ჯგუფებს, რომლებიც ერთმანეთზე არიან დამოკიდებული, საერთო მიზნები აქვთ და ამ მიზნების მისაღწევად შეთანხმებულად და კოორდინირებულად მოქმედებენ. ასეთი ჯგუფების მაგალითებს წარმოადგენენ: პროქტის მართვის გუნდი, კონკრეტული საკითხის გადასაწყვეტად შექმნილი სპეციალისტების გუნდი, სტრუქტურული ქვედანაყოფი, მუდმივმოქმედი კომიტეტი, ხარისხის კონტროლის და გაუმჯობესების უზრუნველყოფის ჯგუფები.

ჯგუფებისა და გუნდების ისტორიული საფუძვლების კვლევების მიმოხილვა მკაფიო განმარტებას იძლევა ადამიანთა ჯგუფების გრძელვადიან და მრავალფეროვან შესწავლასთან დაკავშირებით (McGrath, Arrow, & Bardahl; 2000; Porter & Beyerlein, 2000) Porter და Beyerlein მიუთითებენ, რომ ჯგუფების შესწავლა 1920-იან და 1930-იან წლებში დაიწყო, როდესაც ადამიანური ურთიერთობების შესწავლა, ნაცვლად ინდივიდუალური მცდელობებისა, ფოკუსირებული გახდა სამუშაოს შესრულების ერთობლივ ძალისხმევაზე, რის მიმდევრებადაც იმდროინდელი მართვის მეცნიერებების თეორეტიკოსები ითვლებოდნენ. 1940-იან წლებში კვლევების ძირითადმა მიმართულებამ ჯგუფური დინამიკის შესწავლის და სოციალური მეცნიერებების თეორიის ჩამოყალიბებისკენ გადაინაცვლა. 1950-იან წლებში კვლევები ფოკუსირებული იყო ჯგუფურ ფსიქოთერაპიაზე, სატრენინგო ჯგუფებზე და ასეთ ჯგუფებში ლიდერობის როლზე. ადრეული შრომების დიდი ნაწილი ექპერიმენტული ჯგუფების ლაბორატორიულ კვლევებს, ან რეალურ გარემოში ჩატარებული მასშტაბური მოკლევადიანი გამოკითხვების შედეგებს ეფუძნებოდა და ფაქტიურად იგნორირებული იყო ის გარემო, რომელშიც ჯგუფები მოქმედებდნენ.

1960-იან და 1970-იან წლებში, ორგანიზაციული განვითარების ხანაში, მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა გუნდურ მუშაობაში ჩარევით გუნდისა და ლიდერობის ეფექტურობის მიღწევამ. ოთხმოციან წლებში იაპონიისა და სხვა ქვეყნების მხრიდან კონკურენციის ზრდამ გუნდის ხარისხზე, ეფექტურობის შემოწმებაზე და მუდმივ გაუმჯობესებაზე ზრუნვისაკენ სწრაფვა გამოიწვია. 1990-იან წლებში ორგანიზაციული ჯგუფები, გარდა იმისა, რომ კვლავ ხარისხზე იყვნენ ფოკუსირებული, გლობალურ პერსპექტივებზე გადაერთნენ და ძირითად მიმართულებად ისეთი ორგანიზაციული სტრატეგიის მხარდაჭერა დაისახეს, რაც

კონკურენციის პირობებში უპირატესობას უზრუნველყოფდა. ორგანიზაციები სწრაფად ზრდიდნენ საწარმოო სიმძლავრეებს, რაშიც ხელს უწყობდათ ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც გუნდურობაზე და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით დროსა და სივრცეში კომუნიკაციის გაფართოებულ შესაძლებლობებზე იყო დაფუძნებული (Porter & Beirlein, 2000 pp. 3-19). Malkin, Cohen და Bikson (1996, p. 217) ასეთ ახალ ორგანიზაციებს "გუნდურობის პრინციპზე დაფუძნებულ, ტექნოლოგიურად გამართულ ორგანიზაციებს" უწოდებდნენ. ორგანიზაციის გუნდურობის პრინციპზე დაფუძნებული სრუქტურა, სწრაფი ადაპტირებისა და ხშირი ცვლილებებისადმი მდგრადობის გამომუშავებით, კონკურენტუნარიანობის მიღწევის მნიშვნელოვან გზად ითვლება.

ორგანიზაციული სამუშაო გუნდების და მათი ეფექტურობის გაზრდის პრობლემატიკას მრავალი კვლევა უკავშირდება (Ilgen, Major, Hollenback, & Sego, 1993). ორგანიზაციული გუნდების ეფექტურობის კვლევების მიხედვით, მუშაობის პროცესში გუნდური სტრუქტურის გამოყენება ზრდის წარმადობას, იძლევა რესურსების უფრო ეფექტურად გამოყენების საშუალებას, აუმჯობესებს გადაწყვეტილების მიღებისა და პრობლემების მოგვარების პროცესს, წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხს და ზრდის ინოვაციურობისა და შემოქმედობითობის ხარისხს. (Parker, 1990).
გუნდურობის ბოლოდროინდელი კვლევების მიმოხილვაში Ilgen, Hollenback, Johnson და Judit-მა (2005) დაასკვნეს, რომ 1996 წლიდან მოყოლებული კვლევები უფრო კომპლექსური გახდა. ამ კვლევებში გუნდთან დაკავშირებული მეტი პარამეტრი იყო გამოყენებული და აქცენტი მხოლოდ გუნდის მიღწევებზე არ კეთდებოდა. თანამედროვე შრომებში, ასევე, გამოკვლეულია აფექტური, ქცევითი და კოგნიტური პროცესების როლი გუნდის წარმატებასა და სიცოცხლისუნარიანობაში. გუნდის მიღწევებისა და სიცოცხლისუნარიანობის თვალსაზრისით, ასევე შეისწავლება ისეთი მედიატორული პროცესების როლი და გავლენა, როგორიცაა - ნდობა, ურთიერთკავშირის დამყარება, დაგეგმვა, ადაპტირება, სრუქტურიზება და სწავლა (Ilgen et al. 2005, pp 520-521).

კვლევების მიხედვით, მნიშვნელოვანია კარგად გავიაზროთ გუნდში ლიდერის, როგორც წარმატების გარანტისა და წარუმატებლობის თავიდან ამრიდებლის როლი. „არ არის გასაკვირი, რომ ყველა კვლევა საფუძველს უმყარებს ამ მტკიცებულებას: გუნდური ლიდერობა უმნიშვნელოვანესია, როგორც აფექტური, ასევე ბიჰევიორისტული(ქცევითი) გუნდური შედეგების მისაღწევად" (Stagl, Salas, & Burke, 2007, p.172) სხვა მკვლევარების მტიცებით კი გუნდის წარმატებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი "ეფექტური ლიდერობის" პროცესებია (Zaccaro, Rittman, &Marks, 2001, p. 452). გუნდის წარუმატებლობის მთავარ მიზეზად ხშირად არაეფექტური ლიდერობა მოიაზრება (Stewart&Manz, 1995, p. 748). გუნდის წარმატების უზრუნველსაყოფად საჭიროა კარგად გავიაზროთ ლიდერობის აუცილებელი ფუნქციები. მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ ეს ფუქციები შეიძლება შესრულებული იქნას ჯგუფის ფორმალური ლიდერის მიერ, ან გადანაწილდეს გუნდის წევრებზე. Day, Gronn, და Salas (2004) ამგვარ განაწილებულ ლიდერობას *გუნდური ლიდერობის პოტენციალს* უწოდებენ, რომელიც გულისხმობს გუნდის ყველა წევრის ლიდერობის პოტენციალის ერთობლიობას. ბოლოდროინდელი კვლევების მიხედვით, ასეთი ზიარი ლიდერობის მქონე

გუნდებს, ერთი ლიდერის მქონე გუნდებთან შედარებით, გარკვეული უპირატესობები აქვთ (Solansky, 2008).

გუნდური ლიდერობის მოდელი

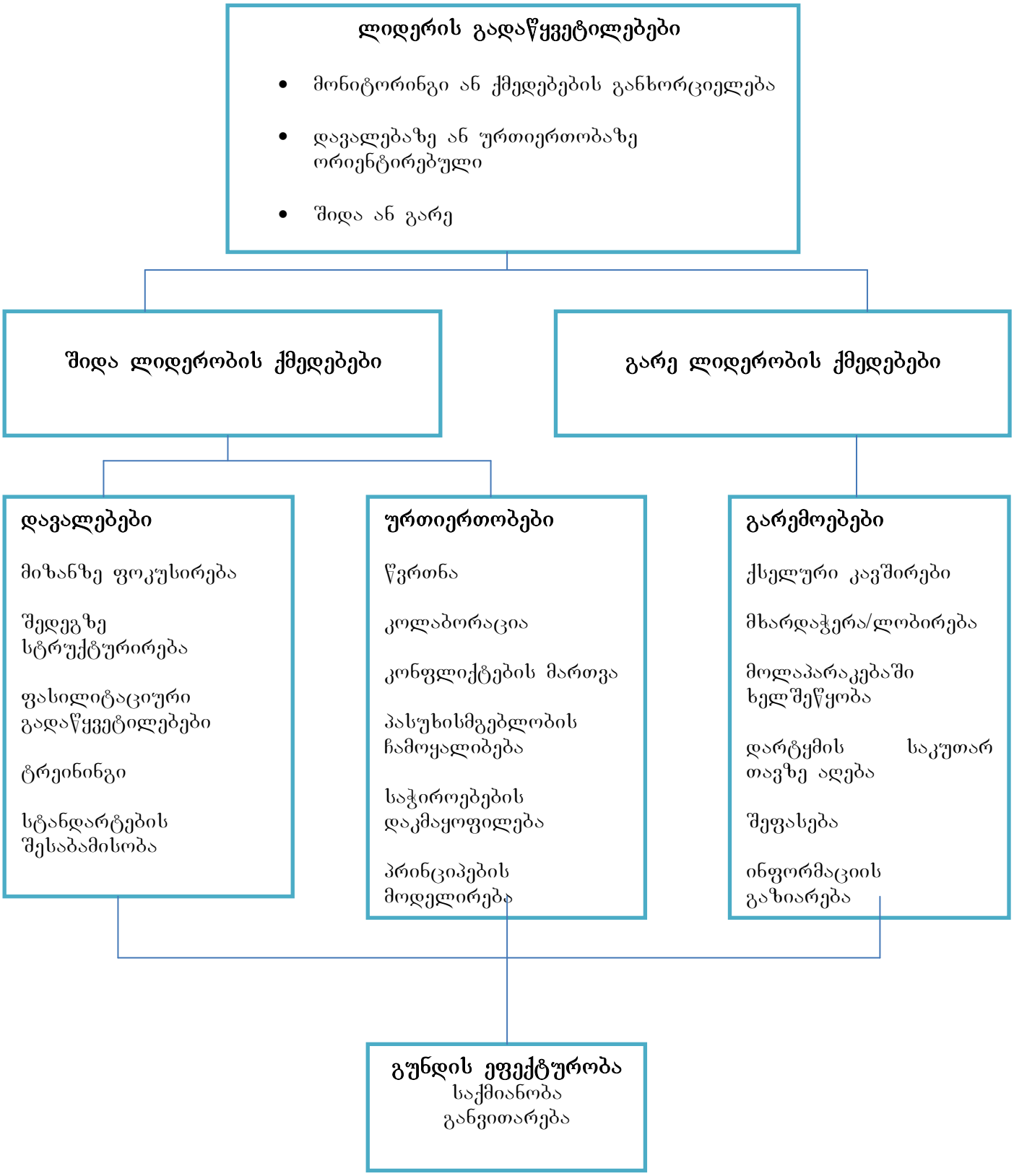
ამ თავში წარმოდგენილი გუნდური ლიდერობის მოდელი, გუნდის ეფექტურობის სამართავ მექანიზმში, ყველაზე საპასუხისმგებლო, მესაჭის ადგილს ლიდერობას მიუჩენს. ეს მოდელი წარმოადგენს ლიდერის (ან გუნდის ნებისმიერი წევრის, რომელიც ლიდერის ფუქციას ასრულებს) მენტალურ გზამკვლევს, რომელიც მას გუნდის პრობლემების დიაგნოსტიკაში და ამ პრობლემების მოსაგვარებლად შესატყვისი ქმედებების გატარებაში ეხმარება.

გუნდური ლიდერობის მოდელი (იხ. ცხრილი 11.1) ფუნქციური ლიდერობის მოთხოვნას ემყარება, რომლის მიხედვითაც ლიდერის საქმეს გუნდის მონიტორინგი და შემდეგ ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად გარკვეული ქმედებების გატარება წარმოადგენს. ეს მოდელი წარმოგვიდგენს გუნდური ლიდერობის რთული ფენომენის გაგებისა და გააზრების ინსტრუმენტს, იწყებს სულ ზევიდან - ლიდერის საწყისი გადაწყვეტილებებით, გადადის ლიდერის ქმედებების აღწერაზე და ბოლოს ფოკუსირებას ახდენს გუნდის ეფექტურობაზე.

გუნდური ლიდერობის მოდელი (იხ. ცხრილი 11.1) ცდილობს მონიტორინგისა და მედიაციის ცნებების ინტეგრაციას (Barge, 1996;Hackman & Walton, 1986) გუნდის ეფექტურობასთან (Hughes, Ginnet, & Curphey, 1993; Larson & La Fasto, 1989Nadler, 1998). ამასთან, მოდელი ცდილობს კონკრეტული ქმედებების მაგალითები მიაწოდოს ლიდერებს გუნდის ეფექტურობის გასაზრდელად. (LaFasto & Larson, 2001; Zaccaro et. al., 2001). გუნდის ეფექტურ ლიდერებს კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების ფართო სპექტრი სჭირდებათ მონიტორინგისა და შესატყვისი ქმედებების გასატარებლად. მოდელი შეიქმნა, რათა უფრო მარტივი და ნათელი გაეხადა გუნდური ლიდერობის კომპლექსური ბუნება და ლიდერებისთვის პრობლემების გადაწყვეტის ადვილად გამოსაყენებელი ინსტრუმენტი მიეწოდებინა.

გუნდის ეფექტური საქმიანობა კონკრეტულ სიტუაციაში ლიდერის *მენტალური მოდელით* იწყება. ეს მოდელი აისახება არა მხოლოდ გუნდის წინაშე მდგარი პრობლემების კომპონენტებზე, არამედ გარემოსთან და ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ პირობებზეც, რაც გუნდის მოქმედების უფრო ფართო კონტექსტს წარმოადგენს. ლიდერი გუნდის პრობლემებისა და გარემოებიდან გამომდინარე ამ პრობლემების გადაწყვეტის გზების მოდელირებას გარემოსთან დაკავშირებული ან ორგანიზაციული შეზღუდვების და ხელმისაწვდომი რესურსების გათვალისწინებით ახდენს (Zaccaro et al., 2001, p 462).

ცხრილი 11.1 Hill-ის გუნდური ლიდერობის მახასიათებლები



ლიდერის გადაწყვეტილებები

- მონიტორინგი ან ქმედებების განხორციელება;
- დავალებაზე ან ურთიერთობებზე ორიენტირებული
- შიდა ან გარე

შიდა ლიდერობის ქმედებები	ქმედებები	გარე ლიდერობის ქმედებები
დავალებები	ურთიერთობები	გარემოებები
მიზანზე ფოკუსირება	**წვრთნა**	**ქსელური კავშირები**
შედეგზე სტრუქტურირება	**კოლაბორაცია**	**მხარდაჭერა/ლობირება**
ფასილიტაციური გადაწყვეტილებები	**კონფლიქტების მართვა**	**მოლაპარაკებაში ხელშეწყობა**
ტრეინინგი	**პასუხისმგებლობის ჩანმოყალიბება**	**დარტყმის საკუთარ თავზე აღება**
სტანდარტების შესაბამისობა	**საჭიროებების დაკმაყოფილება**	**შეფასება**
	პრინციების მოდელირება	**ინფორმაციის გაზიარება**

გუნდის ეფექტურობა
საქმიანობა
განვითარება
———

მენტალურ მოდელში წამოჭრილი პრობლემების საპასუხოდ, კარგი ლიდერი მოქნილი ქცევით უნდა ხასიათდებოდეს და გუნდის მრავალფეროვანი საჭიროებებისათვის შესაძლო ქმედებებისა და უნარ-ჩვევების ფართო სპექტრს უნდა ფლობდეს (Barge, 1996). როდესაც ლიდერის ქცევა სიტუაციის კომპლექსურობის შესატყვისია, ამბობენ, რომ მის ქცევას "აუცილებელი მრავალფეროვნება" ახასიათებს, ანუ გუნდის საჭიროებების დაკმაყოფილებისთვის აუცილებელი ქმედებების არსენალი გააჩნია (Drecksel, 1991).

ეფექტურ გუნდურ ლიდერებს შეუძლიათ გუნდის ფუნქციონირებაზე დაკვირვების საფუძველზე გუნდის პრობლემების ზუსტი მენტალური მოდელის აგება და შემდეგ, ამ პრობლემების გადასაჭრელად, საჭირო ქმედებების გატარება.

ლიდერის პასუხისმგებლობის სფეროს განეკუთვნება ისეთი ქმედებების გატარება, რაც გუნდს ეფექტურობის მიღწევაში დაეხმარება. ამ თვალსაზრისით, ლიდერის ქცევა განიხილება, როგორც გუნდური მუშაობით პრობლემების გადაჭრის პროცესი, რომელშიც ლიდერი ცდილობს გუნდის მიზნების მიღწევას შიდა და გარე სიტუაციის ანალიზის და გუნდის ეფექტურობის უზრუნველყოფისთვის შესაბამისი ქცევის განხორციელების საშუალებით (Fleishman et al., 1991). ამასთან, Zaccaro და მისი კოლეგები (2001) აღნიშნავდნენ, რომ ლიდერებს უნდა შეეძლოთ არსებული პრობლემებიდან ისეთების ამორჩევა, რომლებშიც აუცილებელია ჩარევა

და გადაწყვეტილების მიღება, თუ როგორი ჩარევა იქნება ყველაზე შესაფერისი. შესაბამისი გადაწყვეტილება, გარემოებებიდან გამომდინარე, შეიძლება სხვადასხვა იყოს მაგრამ აუცილებლად გუნდის ეფექტურობის გაზრდაზე ფოკუსირებული. ეფექტურ ლიდერებს შეუძლიათ გადაწყვიტონ რა სახის ინტერვენციებია საჭირო ამ პრობლემების მოსაგვარებლად.

ლიდერის გადაწვეტილებები

სქემა 11.1 გვიჩვენებს გუნდური ლიდერობის მოდელს. სქემის ზედა ნაწილში, „ლიდერის გადაწყვეტილებებში", ჩამოთვლილია ის უმთავრესი გადაწყვეტილებები, რომლებიც უნდა მიიღოს ლიდერმა, როდესაც განსაზღვრავს თუ რა სახის ინტერვენციები უნდა განახორციელოს გუნდის ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად. ამ გადაწყვეტილებებიდან პირველი ეხება იმას, თუ რამდენად მიზანშეწონილია მონიტორინგის და დაკვირვების გაგრძელება, თუ უკვე გუნდის აქტივობებში ჩარევის და კონკრეტული ქმედებების განხორციელების დროა. მეორე გადაწყვეტილება აღნიშნავს თუ რა სახის ქმედებაა საჭირო – დავალების ფორმის თუ თანამშრომლობითი ქმედება (მაგ. სჭირდება თუ არა გუნდს კონკრეტული დავალების შესრულებისას დახმარება, თუ გარკვეული მხარდაჭერა საჭირო ურთიერთობების გასაუმჯობესებლად). ბოლო გადაწყვეტილება ეხება იმას, თუ როგორი ჩარევაა საჭირო – შიდა დონეზე (ანუ უშუალოდ გუნდში), თუ გარე დონეზე (გუნდის ირგვლივ).

ლიდერის გადაწყვეტილება 1. უნდა განვახორციელო თუ არა გუნდის მონიტორინგი, თუ კონკრეტული ქმედებები გავატარო? პირველი გადაწყვეტილება ლიდერს შემდეგი არჩევანის წინაშე აყენებს: გააგრძელოს გუნდის მონიტორინგი, თუ გუნდის დასახმარებლად კონკრეტული ქმედებები გაატაროს. McGrath (რომლის ციტატაც მოყვანილია Hackman & Walton-თან, 1986) აღნიშნავდა, რომ ლიდერობის კრიტიკულ ფუნქციას წარმოადგენს ჯგუფის ეფექტურობის უზრუნველყოფა შიდა და გარე სიტუაციის ანალიზის გათვალისწინებით და იმის გადაწყვეტით, თუ რამდენად დაუყოვნებელი ქმედებებია გასატარებელი ამ ანალიზიდან გამომდინარე. 11.2 სქემაზე გამოსახული McGrath-ის ლიდერობის კრიტიკული ფუნქციები, ლიდერის ქცევის ამ ორ განზომილებას გვიჩვენებს: *მონიტორინგი ქმედების წინააღმდეგ და ჯგუფის შიდა საკითხები ჯგუფის გარე საკითხების წინააღმდეგ.* ლიდერის როლში ჩვენ შეგვიძლია პრობლემების დიაგნოსტიკა, ანალიზი ან პროგნოზირება (მონიტორინგი), ან შეგვიძლია ამ პრობლემების გადასაჭრელად დაუყოვნებელი ზომების მიღება. ამის გარდა, ჩვენ შეგვიძლია ჯგუფის შიგნით ან მის გარეთ არსებულ პრობლემებზე ფოკუსირება. ამ ორი განზმილების შედეგად ვიღებთ გუნდური ლიდერობის ოთხ ფუნქციას, როგორც ეს 11.2 ცხრილზეა ნაჩვენები.

სქემა 11.2 McGrath-ის ლიდერობის კრიტიკული ფუნქციები

	მონიტორინგი	ქმედებების განხორციელება

შიდა	ჯგუფის ხარვეზების დიაგნოსტირება 1	კორექციული ქმედებებების გატარება 2
გარე	გარემოსთან დაკავშირებული ცვლილებების პროგნოზირება 3	მნიშვნელოვანი რისკების პრევენცია 4

წყარო: McGrath's Critical Leadership Functions as cited in "Leading Groups in Organizations", By J.R. Hackman and R.E. Walton, 1986, in P.S. Goodman & Associates (Eds.), Designing Effective Work Groups (p. 76) San Francisco:Jossey-Bass.

11.2 სქემის პირველი ორი კვადრატი გუნდის შიდა ქმედებებზეა ფოკუსირებული. პირველ კვადრატში ლიდერი ჯგუფის ხარვეზების დიაგნოსტირებას ახდენს, ხოლო მეორეში, ხარვეზების გამოსწორებისა და კორექტირებისთვის შესაბამის ქმედებებს ახორციელებს. მესამე და მეოთხე კვადრატი გუნდის გარე ოპერაციებზეა ფოკუსირებული. მესამე კვადრატში ლიდერი ისეთი ცვლილებების პროგნოზირებისთვის იკვლევს გარემოს, რომლებმაც შეიძლება ჯგუფის მუშაობაზე გარკვეული გავლენა იქონიოს. მეოთხე კვადრატში ლიდერი ახდენს გარემოს მხრიდან წამოსული ყველა მნიშვნელოვანი ან სერიოზული რისკის პრევენციას, რომლებსაც გუნდისთვის ზიანის მოტანა შეუძლია.

პირველი გადაწყვეტილება, რომლის წინაშეც ლიდერი აღმოჩნდება, არის ორი ვარიანტიდან ერთ-ერთის ამორჩევა: – მონიტორინგის გაგრძელება, თუ, უკვე მოგროვილ და სტრუქტურირებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, კონკრეტული ქმედებების გატარება. გუნდის ფუნქციონირების ზუსტი მენტალური მოდელის შესამუშავებლად, ინფორმაციის მოგროვების, ორაზროვნების შემცირების, სტრუქტურის ფორმირების და ბარიერების გადალახვის მიზნით ლიდერებმა უნდა განახორციელონ როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორების მონიტორინგი. Fleishman და სხვები (1991) ამ საწყისი პროცესის ორ ფაზას აღწერენ: ინფორმაციის მოძიება და სტრუქტურირება. პირველ რიგში, ლიდერმა უნდა მოაგროვოს ინფორმაცია იმის გასარკვევად, თუ როგორ ფუქციონირებს გუნდი (ინფორმაციის მოძიება), ამის შემდეგ ინფორმაცია უნდა გაანალიზდეს, მიიღოს ორგანიზებული ფორმა, რათა ლიდერმა შემდეგი ნაბიჯები და ქმედებები დაგეგმოს (ინფორმაციის სტრუქტურირება). ინფორმაციის მოძიების პროცესში ლიდერებმა დახმარებისთვის შეიძლება გუნდის წევრებს მიმართონ, ან გამოიყენონ ქსელური კავშირები გუნდის გარეთ, აგრეთვე, გუნდის შეფასების კვლევები და გუნდის მიერ მიღწეული შედეგების შეფასებები. მას შემდეგ, რაც გუნდის შესახებ ინფორმაცია მოძიებულია, საჭიროა ამ ინფორმაციის იმგვარად სტრუქტურირება, რომ მის საფუძველზე შესაძლებელი გახდეს სამუშაო გეგმის შედგენა.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მონიტორინგის პროცესში შეიძლება ჩართული იყოს ჯგუფის ყველა წევრი (ინფორმაციის მოძიება და სტრუქტურურება), შედეგად, ლიდერობა უნდა იყოს ზიარი, ან გადანაწილებული, რაც მომავალში გუნდს დაეხმარება, უფრო ადვილად მოერგოს მუდმივად ცვალებად გარემო პირობებს. სწრაფი ტემპით ცვალებად სიტუაციებში ლიდერმა და გუნდის წევრებმა ძალიან

შეთანხმებულად უნდა იმუშაონ, რათა ზუსტად მოახერხონ სიტუაციის შეფასება. ოფიციალური ლიდერი, შეიძლება ძალიან დაკავებული იყოს გარე ფაქტორების შესახებ ინფორმაციის მოგროვებით, შესაბამისად, ნაკლები დრო დარჩება გუნდის შიდა ინფორმაციის მოსაძიებლად. გუნდის წევრებს შეუძლიათ შიდა პრობლემებზე მაღლა დადგნენ, რითაც ლიდერს დიდ დახმარებას გაუწევენ. ერთად, მათ შეუძლიათ გუნდის ეფექტურობის ზუსტი მენტალური მოდელის შექმნა.

ინფორმაციის მოძიებასა და სტრუქტურირებასთან ერთად ლიდერმა ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით სწორი და მართებული ქმედებები უნდა გაატაროს. „ქმედებების გააზრება ლიდერობის ყურადღების ცენტრშია, რადგან ის მოიცავს ალტერნატიული ქმედებებიდან ისეთი ქმედების ამორჩევას, რაც ჯგუფს ორგანიზებული სისტემის შექმნის, ხოლო ლიდერს მაღალი ხარისხის გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას აძლევს" (Barge, 1996, p 324).

ლიდერის გადაწყვეტილება 2. *უნდა ჩავერიო თუ არა დავალებასთან ან ურთიერთობასთან დაკავშირებული საჭიროებების საპასუხოდ?* მეორე გადაწყვეტილება, რომლიც ლიდერმა უნდა მიიღოს, უკავშირდება გუნდის საჭიროებებს – რა უფრო პრიორიტეტულია გუნდისთვის - დავალების შესრულებაში დახმარება თუ ურთიერთობების გაუმჯობესების ხელშეწყობა. მცირე ჯგუფებთან მუშაობის ადრეულ სტადიაზე ლიდერობის ორი ფუნქციაა ყველაზე მნიშვნელოვანი: დავალება და მხარდაჭერა. დავალების ფუნქცია მოიცავს სამუშაოს შესრულებას, გადაწყვეტილებების მიღებას, პრობლემების გადაწყვეტას, ცვლილებებთან ადაპტირებას, გეგმების შედგენას და მიზნების მიღწევას. მხარდაჭერის ფუნქცია მოიცავს დადებითი ატმოსფეროს შექმნას, ადამიანების ურთიერთობაში არსებული პრობლემების მოგვარებას, ჯგუფის წევრების საჭიროებების დაკმაყოფილებას და ჯგუფში ერთიანობის განვითარებას. სამუშაო ჯგუფების სპეციფიკის უფრო გვიანდელი მკვლევარები ამ ფუნქციებს საქმიანობის ორგანიზებისა და განვითარების კუთხითაც განიხილავდნენ (ანუ შეისწავლებოდა თუ რამდენად კარგად უმკლავდებოდა გუნდი დავალებებს და რამდენად იყო გუნდში განვითარებული ეფექტური ურთიერთობები).

მაღალი დონის გუნდური ლიდერობა ფოკუსირებულია როგორც დავალების, ასევე მხარდაჭერის ფუქციაზე (Kinlaw, 1998): ლიდერული ქცევის ორივე ტიპი (დავალებაზე ორიენტირებულიც და პიროვნებაზე ორიენტირებულიც) გუნდის ეფექტურობაზე მოქმედებს (Burke et al., 2006).

დავალების (საქმიანობის) ფუნქციები მჭიდრო კავშირშია მხარდაჭერის (განვითარების) ფუნქციებთან. თუ გუნდს კარგი მხარდაჭერა აქვს და ურთიერთობებიც მოგვარებულია, მისი წევრები უკეთ მუშაობენ. ანალოგიურად, თუ გუნდი პროდუქტიული და დავალებების შესრულებაში წარმატებულია, გაცილებით მარტივია დადებითი ატმოსფეროს და კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება. და პირიქით - წარუმატებელ გუნდში საქმიანობაში არსებული პრობლემების მიზეზს, გუნდის წევრები, ერთმანეთში ხედავენ, ხოლო მოუგვარებელი ურთიერთობების მქონე გუნდები, როგორც წესი, საქმესაც ცოტას აკეთებენ.

ვირტუალურ გუნდებზე ჩატარებული ბოლო კვლევები ხაზს უსვამენ ისეთი კოგნიტური მოდელების მნიშვნელობას, რომლებიც პირველ რიგში გუნდის

წევრების ურთიერთობების აწყობაზეა ფოკუსირებული, და მხოლოდ ამის შემდეგ გადაერთვებიან საქმესთან დაკავშირებულ პრობლემებზე. ელექტრონული მედიის საშუალებით დროსა და სივრცეში დაკავშირებულ ვირტუალურ გუნდებში ურთიერთობის ფუნქცია კიდევ უფრო კრიტიკულია, ვიდრე ტრადიციულ გუნდებში. „ვირტუალური გუნდების ლიდერებმა კომუნიკაციების ელექტრონულ სამყაროშიც უნდა შეძლონ ყველა პიროვნული, ან კონტექსტური ნიუანსის დანახვა. მათ უნდა შეეძლოთ დუმილის, გაუგებრობის, უყურადღებობის შესაძლო მიზეზებში გარკვევა იმ ჩვეული სიგნალების და ნიშნების გარეშეც, რომლებიც ზოგადად ახასიათებს მსგავს სიტუაციებს. ლიდერები ყურადღებით უნდა ადევნებდნენ თვალს გუნდში მიმდინარე პროცესებს, არც ერთი უმნიშვნელო დეტალიც კი არ უნდა გამორჩეთ მხედველობიდან, რათა თავიდან აიცილონ გუნდის ამოცანებთან დაკავშირებული პოტენციული პრობლემები" (Pauleen, 2004, p. 229). ვირტუალური გუნდები, ტრადიციულ გუნდებზე 50%-ით მეტ დროით რესურსებსაც საჭიროებენ და გაცილებით დიდ მოთხოვნებს უყენებენ ლიდერებს. (Dyer, Dyer & Dyer, 2007). Zaccaro, Ardison და Orvis (2004) უფრო დეტალურად განიხილავენ ვირტუალური გუნდების ლიდერობის სპეციფიურ პრობლემებს და ამ საკითხთან დაკავშირებით სპეციალურ ინსტრუქციებს გვთავაზობენ.

ლიდერის გადაწყვეტილება 3. *უნდა ჩავერიო თუ არა გუნდის შიგნით არსებულ სიტუაციაში, თუ გარე ჩარევა განვახორციელო?* თუ მიღებული იქნა გადაწყვეტილება, რომ აუცილებელია სიტუაციაში ჩარევა, ლიდერმა უნდა მიიღოს 11.1 სქემის შესაბამისი მესამე სტერატეგიული გადაწყვეტილება და განსაზღვროს *გუნდის საქმიანობის პროცესის რომელი დონე ითხოვს* ლიდერის ყურადღებას: როგორი სახის ჩარევაა საჭირო, შიდა თუ გარე? არსებობს თუ არა ჯგუფის წევრებს შორის რაიმე შიდა დაპირისპირება? იქნებ რაიმე უნდა მოვიმოქმედოთ გუნდის მხარდასაჭერად და შიდა ურთიერთობების გასაუმჯობესებლად? იქნებ, გუნდის მიზნები მთლად ნათელი არ არის? ნამდვილად შეესაბამება თუ არა მიცემული დავალება გუნდის მიზნებს? რამდენად ხელსაყრელია გუნდის საქმიანობისთვის ორგანიზაციული გარემო? გუნდის გარე მხარდაჭერისთვის, რამდენად ოპტიმალურად ხორციელდება ორგანიზაცული ჩარევა მის საქმიანობაში? თანამედროვე კვლევები ფოკუსირებულია რეალურ რეჟიმში მომუშავე ჯგუფებზე, რომლებიც უფრო ფართო ორგანიზაციულ გარემოში ფუნქციონირებენ. დავალებების შესრულებისა და გუნდის შიგნით ურთიერთობების დარეგულირების გარდა, ლიდერი უნდა დაეხმაროს გუნდს ორგანიზაციულ გარემოსთან შეგუებაში. ეფექტური ლიდერები აანალიზებენ და აბალანსებენ გუნდის შიდა და გარე მოთხოვნებს და მათ შესაბამისად მოქმედებენ (Barge, 1996).

ლიდერის ქმედებები

გუნდური ლიდერობის მოდელის მომდევნო სექცია (იხ. სქემა 11.1) ლიდერის კონკრეტულ ქმედებებს გვთავაზობს, რომლებიც შეიძლება შიდა (დავალებაზე ან ურთიერთობებზე ორიენტირებული) და გარე (გარემოზე ორიენტირებული) დონეზე შესრულდეს. ეს სია არ არის ამომწურავი, თუმცა იგი იმ კვლევებიდან მოდის, რომლებიც გუნდის საქმიანობას და მათი წარმატებების გამსაზღვრელ ფაქტორებს მიეძღვნა, და მოგვიანებით იქნება განხილული ამ თავში. მაგალითად, გუნდები, რომლებსაც ნათელი მიზნები და სტანდარტები აქვთ დასახული, რომელთაც ეფექტური სტრუქტურა და გადაწყვეტილებების მიღება ახასიათებთ, უფრო მაღალ

დონეზე ასრულებენ დავალებებს. გუნდები, რომლებსაც კონფლიქტის მენეჯმენტი, კარგი კოლაბორაცია და საქმის ერთგულება შეუძლიათ, კარგ ურთიერთობებს აყალიბებენ ერთმანეთთან. გუნდები, რომლებიც კარგად არიან შეკავშირებული და დაცული არიან გარემოს ზემოქმედებისგან, ასევე პროდუქტიულები არიან. ლიდერის გადასაწყვეტია, რა ქმედებაა განსახორციელებელი, ან საერთოდ არის თუ არა ამის საჭიროება. მხოლოდ ამის შემდეგ ხდება ისეთი ინტერვენცია (ჩარევა), რომელიც პასუხობს არსებულ სიტუაციას. ლიდერს. ყოველივე ამის განსახორციელებლად საჭირო უნარები უნდა გააჩნდეს, მან სტრატეგიული არჩევანი უნდა გააკეთოს თუ რომელია ყველაზე შესაბამისი *ფუნქცია* თუ *უნარი* ინტერვენციისათვის. მაგალითად, თუ ლიდერი დაასკვნის, რომ გუნდის წევრები ერთმანეთს ვერ ეწყობიან, იგი შეიძლება კონფლიქტის მენეჯმენტში ჩაერთოს. *ეფექტური ლიდერი რომ იყო, საჭიროა, სიტუაციის მოთხოვნებს შესაბამისი ქმედებით უპასუხო.* ამიტომ, ლიდერის საქმეა გააანალიზოს სიტუაცია და იყოს მედიატორი, რათა საუკეთესო გადაწყვეტილება მიიღოს გუნდის სასარგებლოდ.

Gouran და Hirokawa-მ (1996) განიხილეს ის შეზღუდვები, რაც ხელს უშლის დავალების განხორციელებას. მათ აღნიშნეს, რომ ლიდერმა ჯერ უნდა განსაზღვროს თუ რა უშლის ხელს გუნდის მიერ სამუშაოს შესრულებას, შემდეგ გააკეთოს სტრატეგიული არჩევანი და ისე უპასუხოს სიტუაციას. თუკი პრობლემა გუნდის საქმიანობასთანაა დაკავშირებული, მაშინ ლიდერმა შესაბამისი ქმედება უნდა შეარჩიოს ამ პრობლემის მოსაგვარებლად (მაგ. მიზნებზე ფოკუსირება, სტანდარტების დასახვა ან ტრენინინგი). თუ პრობლემა გუნდის ჩამოყალიბებას ეხება, მაშინ ლიდერმა ურთიერთობების პრობლემა უნდა მოაგვაროს (მაგალითად კონფლიქტის მოგვარება და ერთობის ხელშეწყობა). თუ პრობლემა გარემოს ეხება, მაშინ ლიდერმა კონტექსტთან დაკავშირებული გამოსავალი უნდა იპოვოს (მაგ. ქსელური მუშაობა, მხარდაჭერა ან ინფორმაციის გაზიარება).

შიდა დავალებებთან დაკავშირებული ქმედებები: გუნდის ლიდერობის მოდელის დავალებების ოთკუთხედი (11.1 სქემა) გვიჩვენებს, რა ქმედებები უნდა განახორციელოს ლიდერმა დავალებების შესრულების გაუმჯობესებისათვის.

- მიზანზე ფოკუსირება (განმარტებები, თანხმობის მიღება)
- სტრუქტურირება შედეგებისთვის (დაგეგმვა, ხედვის წარმოდგენა, ორგანიზება, როლების განაწილება, დელეგირება)
- გადაწყვეტილების მიღების ფასილიტაცია (ინფორმირება, კონტროლი, კოორდინაცია, მედიაცია, სინთეზი, საკითხებზე ფოკუსირება)
- გუნდის წევრების წვრთნა დავალებების განხორციელებისათვის საჭირო უნარებში (განათლება, განვითარება)
- მაღალი სტანდარტების შენარჩუნება (გუნდის და ინდივიდუალური მიღწევების შეფასება, არაადეკვატური საქმიანობის კონფრონტაცია)

მაგალითად, თუ გუნდის საქმიანობის მონიტორინგის შემდეგ, ლიდერი შეამჩნევს, რომ გუნდის წევრებს არა აქვთ საქმის შესასრულებლად საჭირო უნარ-ჩვევები, მაშინ ლიდერმა შეიძლება მიიღოს გუნდის წევრების განათლების გადაწყვეტილება, ან გაატაროს პროფესიული განვითარების ტრენინგები (*ტრენინგი*). თუ ლიდერი დაადგენს, რომ გუნდის წევრებს კარგად არ ესმით რა

არის მათი მიზანი, მისი ინტერვენცია მიზნის განმარტებასთან და მიზანზე შეთანხმებასთან იქნება კავშირში (*მიზანზე ფოკუსირება*). თუ ლიდერი შეამჩნევს, რომ ზოგიერთი სამუშაოზე იგვიანებს ან არ ესწრება მნიშვნელოვან შეხვედრებს, მაშინ უნდა გამოასწოროს არაადეკვატური საქმიანობა (*სტანდარტების დასახვა*). თუ ლიდერი ხედავს, რომ გუნდი ყოველდღიურობაშია ჩაფლული და ვერ ხედავს მომავლის სურათს, მაშინ იგი ერევა, რათა გუნდს ხედვის და სამომავლო გეგმების ჩამოყალიბებაში დაეხმაროს (*სტრუქტურირება შედეგებისათვის*).

შიდა ურთიერთობებთან დაკავშირებული ქმედებები: 11.1 სქემაში მოცემული გუნდის ლიდერის ქმედებების მეორე წყება გუნდში ურთიერთობების გაუმჯობესებას ეხება.

- გუნდის წევრების წვრთნა ინტერპერსონალურ უნარებში
- კოლაბორაცია (ჩართვა)
- კონფლიქტისა და ძალაუფლებასთან დაკავშირებული საკითხების მოგვარება (კონფრონტაციის არიდება, იდეების ჩაძიება)
- გუნდში ერთგულებისა და ერთობის ჩამოყალიბება (ოპტიმისტური განწყობა, ინოვატორულობა, წარმოსახვა, სოციალიზაცია, დაჯილდოება, აღიარება)
- ინდივიდუალური საჭიროებების დაკმაყოფილება (ნდობა, ხელშეწყობა, დაცვა)
- ეთიკასა და დისციპლინაზე დაფუძნებული პრაქტიკის მოდელირება (სამართლიანი, თანმიმდევრული, ნორმატიული)

თუ, გუნდის წევრებს შორის ურთიერთობების მონიტორინგისას, ლიდერი გაარკვევს, რომ რამდენიმე გუნდის წევრს ერთმანეთთან კონფლიქტი აქვთ, მაშინ ლიდერი კონფლიქტის მენეჯმენში უნდა ჩაერთოს *(კონფლიქტი და ძალაუფლებასთან დაკავშირებული საკითხები).* თუ გუნდში არაოპტიმისტური განწყობაა, ლიდერი უნდა ეცადოს წარსული წარმატებების აღიარებით (*ერთგულებისა და ერთობის ჩამოყალიბება)* შექმნას ერთობა. თუ გუნდის წევრებს კომუნიკაციასთან დაკავშირებული პრობლემები აქვთ, ლიდერი უნდა ჩაერიოს და შესაბამისად გაწვრთნას ისინი *(წვრთნა*).

გარე გარემოსთან დაკავშირებული ქმედებები: გუნდის ლიდერობის გარე ქმედებები (სქემა 11.1) აღწერს იმ ქმედებებს, რომლებსაც ლიდერი გუნდის გარემოს გასაუმჯობესებლად მიმართავს. გუნდები ლაბორატორიაში არ ფუნქციონირებენ, ისინი უფრო დიდი ორგანიზაციული და საზოგადოებრივი კონტექსტის ქვესისტემებს წარმოადგენენ. სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად და გუნდის ეფექტურობის გასაზრდელად გუნდს ჭირდება ამ გარემოს მონიტორინგი და გარკვეული ქმედებების განხორციელება (Barge, 1996; Hyatt & Ruddy; Zaccaro et al., 2001). თუ გარემოს მონიტორინგი აჩვენებს, რომ საჭიროა ლიდერის ინტერვენცია, მაშინ ლიდერმა უნდა შეარჩიოს რომელიმე შემდეგი ფუნქცია:

- ქსელური მუშაობა და გარემოსთან ალიანსის შეკვრა (ინფორმაციის მოძიება, გავლენის გაზრდა)
- გუნდის დაცვა და მისი პოპულარიზაცია გარემოში
- საჭირო რესურსების, მხარდაჭერის და გუნდის აღიარების მოსაპოვებლად ზედა ეშელონებში მოლაპარაკებების წარმოება
- გუნდის წევრების დაცვა გარემოსგან წამოსული დაბრკოლებებისაგან

- გუნდის ეფექტურობის გარემოსთან დაკავშირებული ინდიკატორების შეფასება (გამოკითხვები, შეფასებები, მიღწევის ინდიკატორები)
- რელევანტური, გარემოსთან დაკავშირებული ინფორმაციის გაზიარება გუნდთან

თუკი მონიტორინგის შემდეგ ლიდერი დაადგენს, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა არ არის ინფორმირებული გუნდის წარმატებებთან დაკავშირებით, მან შეიძლება მიმართოს პოლიტიკას სახელად „თქვენი ინფორმაციისათვის", რომლის მიხედვითაც ნებისმიერი წარმატების მიღწევის მომენტშივე უნდა ეცნობოს ხელმძღვანელობას მათ შესახებ *(გუნდის დაცვა და პოპულარიზაცია გარემოში).* ლიდერს, ასევე, შეუძლია გუნდის საქმიანობის საინფორმაციო ბიულეტინის მომზადება, რომელსაც იგივე ფუნქცია ექნება, რაც ზემოთხსენებულ პოლიტიკას, მაგრამ უფრო ფართო მასშტაბით განხორციელდება. ასევე, ლიდერმა შეიძლება დაასკვნას, რომ გუნდს არ ყავს საკმარისი თანაშემწეები იმისათვის, რომ მისი მიზნები შეასრულოს. ამ შემთხვევაში ლიდერი ხელმძღვანელობისგან ამ კუთხით მხარდაჭერას ან მიზნების მოდიფიცირებას მოითხოვს *(ზედა ეშელონებში მოლაპარაკებების წარმოება საჭირო რესურსების მოსაპოვებლად).*

გუნდის ლიდერობა საკმაოდ კომპლექსურია, რადგან გუნდის წარმატების მარტივი რეცეპტები არ არსებობს. გუნდის ლიდერები ღია და ობიექტურები უნდა იყვნენ გუნდის პრობლემების გააზრებისა და დიაგნოსტირებისას. ასევე, კარგად უნდა იცოდნენ ყველაზე შესაფერი ქმედების (ან სულაც უმოქმედობის) შერჩევა გუნდის მიზნების მისაღწევად. მნიშვნელოვანია ავღნიშნოთ, რომ ზემოხსენებული კრიტიკული ფუნქციები მარტო ლიდერის განსახორციელებელი არ არის. მომწიფებულ გუნდში, გამოცდილმა წევრებმაც შეიძლება იტვირთონ ეს ფუნქციები. ლიდერის ქცევა უკვე ეფექტურად ითვლება, თუკი გუნდის კრიტიკული საჭიროება დაკმაყოფილებულია, იმის მიუხედავად, თუ ვინ განახორციელა გარკვეული ქმედებები, ლიდერმა თუ გუნდის სხვა წევრებმა. *ფუნქციური პერსპექტივის მთავარი მტკიცებულება ის არის, რომ ლიდერმა ყველაფერი უნდა გააკეთოს რაც საჭიროა, რომ ჯგუფის საჭიროებები დააკმაყოფილოს.* თუ ჯგუფის წევრები ძირითადად თავად ახერხებენ ამ საჭიროებების დაკმაყოფილებას, მაშინ ლიდერს ძალიან ცოტა რამის გაკეთება სჭირდება.

გუნდის ეფექტურობა

11.1 სქემაში, მოდელის ბოლოში, საუბარია გუნდის ეფექტურობაზე, ან გუნდური მუშაობის სასურველ შედეგზე. მოცემულია გუნდის ეფექტურობის ორი კრიტიკული ფუნქცია: საქმიანობა (დავალებების შესრულება) და განვითარება (გუნდის მხარდაჭერა). გუნდის საქმიანობა მოიცავს „გადაწყვეტილებების მიღების ხარისხს, გადაწყვეტილებების განხორციელების საშუალებას, გუნდის მუშაობის შედეგებს პრობლემების გადაჭრისა და დასრულებული სამუშაოს თვალსაზრისით, და ბოლოს, გუნდის ინსტიტუციური ლიდერობის ხარისხს" (Nadler, 1998, p. 24). გუნდის განვითარება მოიცავს გუნდის დარაზმულობას, და გუნდის წევრების უნარს დააკმაყოფილონ მათი საჭიროებები და თან ეფექტურად იმუშაონ გუნდის სხვა წევრებთან (Nadler, 1998).

მკვლევარები სისტემატურად სწავლობენ ორგანიზაციულ სამუშაო გუნდებს და შეიმუშავებენ ეფექტურობის სტანდარტებს ან წარმატების კრიტერიუმებს, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია გუნდის სიჯანსაღის შესაფასებლად (Hackman,1990, 2002; Hughes et al., 1993; LaFasto & Larson, 2001; Larson & LaFasto, 1989; Zaccaro et al., 2001). Hackman & Walton–მა (1986, p.87) შემოგვთავაზეს გუნდების ეფექტურობის კრიტერიუმები ორგანიზაციებში დავალებების შესრულებისას. მათ დაასკვნეს, რომ ეფექტურ გუნდებს ნათელი და საინტერესო მიმართულება აქვთ მიცემული; საქმის გასაკეთებლად არსებული სიტუაცია იმით ეხმარებათ, რომ იგი სტრუქტურიზებულია, მხარდაჭერა იგრძნობა და წვრთნა და ადეკვატური რესურსებიც ხელმისაწვდომია.

Larson & LaFasto-მ (1989) შეისწავლეს რეალურ ცხოვრებაში წარმატებული გუნდები და დაასკვნეს, რომ გუნდის ტიპის მიუხედავად, გუნდის წარმატებასთან 8 მახასიათებელი იყო მუდმივად ასოცირებული. 11.1 ცხრილი გვიჩვენებს, რომ ეს მახასიათებლები Hackman & Walton–ის (1986) მიერ შემოთავაზებულ თეორიულ კომპონენტებს ემსგავსება.

ცხრილი 11.1 თეორიის და კვლევის კრიტერიუმების შედარება

ჯგუფის ეფექტურობის პირობები Hackman & Walton–ის (1986)	გუნდის წარმატების მახასიათებლები Larson & LaFasto- მ (1989)
ცხადი, საინტერესო მიმართულება	ცხადი, ამაღლებული მიზანი
დამხმარე სტრუქტურა	შედეგებზე ორიენტირებული სტრუქტურა კომპეტენტური ჯგუფის წევრები ერთობლივი პასუხისმგებლობა კოლაბორაციული კლიმატი
დამხმარე კონტექსტი	წარმატების სტანდარტები
ადეკვატური მატერიალური რესურსები	გარე მხარდაჭერა და აღიარება
ექსპერტული წვრთნა	პრინციპებზე დაფუძნებული ლიდერობა

გუნდის ლიდერებს კარგად უნდა ესმოდეთ საქმიანობის ეს სტანდარტები და შეძლონ მათი გამოყენებით გუნდის საქმიანობის შეფასება და სავარაუდო არაეფექტური სფეროების გამოყოფა. იმის შეფასება, თუ რამდენად აკმაყოფილებს გუნდი წარმატების ინდიკატორებს, ღირებულ ინფორმაციას იძლევა და ლიდერს მიმართულებას აძლევს შესაბამისი ქმედების განსახორციელებლად, რათა გააუმჯობესოს გუნდის მიღწევები.

ცხადი, ამაღლებული მიზანი. გუნდის მიზნები ძალზე ნათელი უნდა იყოს, რათა შეგეძლოს დაასკვნის გამოტანა თუ რამდენად რეალიზდება დასახული ამოცანები. გუნდების წარუმატებლობას ხშირად ის განაპირობებს, რომ ლიდერები ბუნდოვან დავალებებს აძლევენ თანამშრომლებს და სთხოვენ მათ დეტალები თავად გაარკვიონ (Hackman, 1990). გარდა ამისა, მიზანი მოტივაციის მიმცემი უნდა იყოს და აიყოლიოს გუნდის წევრები, იმისათვის, რომ ეს მიზანი მათთვისაც ღირებული და მნიშვნელოვანი გახდეს. ხშირად, გუნდების წარუმატებლობას მიზნებზე წინ

პიროვნული ინტერესების და ძალაუფლების საკითხების დაყენება იწვევს. (Larson & LaFasto, 1989). კვლევებიდან მიღებული მონაცემები გვიჩვენებს, რომ ეფექტური ლიდერები ახერხებენ გუნდის მიზანზე ფოკუსირებას (LaFasto & Larson, 2001).

შედეგებზე ორიენტირებული სტრუქტურა. გუნდებს საუკეთესო სტრუქტურა იმისათვის სჭირდებათ, რომ მიზნებს მიაღწიონ. მენეჯმენტის ყველაზე მაღალი დონის გუნდები ძირითადად გავლენისა და ძალაუფლების საკითხებს ეხებიან, სპეციალური კომისიები - იდეებსა და გეგმებს, მომხმარებელთა მომსახურების გუნდები – კლიენტებს, საწარმოო გუნდები კი –ტექნოლოგიებს (Hackman, 1990). პრობლემების გადამჭრელ გუნდებს, როგორიცაა სპეციალური კომისიები, ისეთი სტრუქტურა სჭირდება, რომელიც ნდობას დიდი მნიშვნელობას ანიჭებს, რათა ყველას უნდოდეს და შეეძლოს ამ საქმეში საკუთარი წვლილის შეტანა. შემოქმედებით გუნდებში, როგორიცაა მაგალითად სარეკლამო ჯგუფი, დიდი მნიშვნელობა ავტონომიას უნდა ენიჭებოდეს, იმისათვის, რომ ყველას შეეძლოს გარისკვა და ასევე დაზღვეული იყვნენ უადგილო ცენზურისაგან. ტაქტიკურ გუნდებს, როგორიცაა განსაკუთრებულ და სასწრაფო შემთხვევებზე მომუშავე გუნდები, მეტი სიცხადე სჭირდებათ, რათა ყველამ ზუსტად იცოდეს როდის რა უნდა გააკეთოს. აბსოლუტურად ყველა გუნდს ესაჭიროება, როლების გამიჯნვა და განაწილება, კარგი საკომუნიკაციო სისტემა, ინდივიდუალური საქმიანობის შეფასების მეთოდები და ფაქტებზე დაფუძნებული მსჯელობა (Larson & LaFasto, 1989). შესაბამისი სტრუქტურა ჯგუფებს საშუალებას აძლევს დააკმაყოფილონ მათი საჭიროებები მიზნების შესრულების პროცესში.

კომპეტენტური გუნდის წევრები. იმისთვის, რომ ყველა დავალება შესრულდეს, გუნდი შესაბამისი რაოდენობის და სწორად შერჩეული წევრების ნაზავისაგან უნდა შედგებოდეს,. გარდა ამისა, იმისთვის, რომ კომპეტენტური გუნდის წევრები გახდნენ, წევრებს სჭირდებათ საკმარისი ინფორმაცია, შესაბამისი განათლება და ტრენინგი (Hackman & Walton, 1986). მთლიანობაში, გუნდის ინდივიდუალურ წევრებს სჭირდებათ აუცილებელი კომპეტენციები გუნდის მიზნების შესასრულებლად. წევრებს ასევე ესაჭიროებათ ინტერპერსონალური და გუნდში მუშაობის უნარები. გუნდების ფორმირებისას ყველაზე ხშირად დაშვებული შეცდომაა, როცა საქმის შესასრულებლად ყველა ტექნიკური უნარის მქონე ადამიანებს, ისეთივე ეფექტური თანამშრომლობისათვის საჭირო ინტერპერსონალური უნარები გააჩნიათ (Hackman, 1990). გუნდის წევრებს სჭირდებათ ძირითადი კომპეტენციები, რომელიც მოიცავს საქმის კეთებისა და პრობლემების გადაჭრის შესაძლებლობებს. გარდა ამისა, გუნდის წევრებს სჭირდებათ გუნდში მუშაობისათვის აუცილებელი ჩვევების გამოვლენა, როგორიცაა ღიაობა, მხარდაჭერა, ქმედებაზე ორიენტაცია და პოზიტიური პერსონალური სტილი (LaFasto & Larson, 2001).

ერთობლივი პასუხისმგებლობა. ხშირად უშვებენ ასეთ შეცდომას: სამუშაო ჯგუფს გუნდს ეძახიან, მაგრამ ისე ექცევიან, როგორც ინდივიდების ნაკრებს. (Hackman, 1990). გუნდი თავისთავად არ ყალიბდება, ის განსაკუთრებული ძალისხმევით იქმნება და ვითარდება. ყველაზე კარგ გუნდებად ის გუნდები ითვლება, რომლებიც ერთიანობის და იდენტურობის გრძნობას უჩენენ წევრებს. ასეთი გუნდური ერთობის ჩამოყალიბება შესაძლებელია გუნდის წევრების ჩართვით პროცესის ყველა ასპექტში (LaFasto & Larson, 1989).

კოლაბორაციული კლიმატი. გუნდის ეფექტურობისათვის უმნიშვნელოვანესია მისი კოლაბორაციის უნარი. კოლაბორაციული კლიმატი გულისხმობს, რომ გუნდის წევრები ფოკუსირებული არიან პრობლემაზე, უსმენენ და უგებენ ერთმანეთს, ადვლად მიდიან რისკზე და შეუძლიათ ერთმანეთის კომპენსირება. კოლაბორაციის მხარდამჭერი კლიმატის შესაქმნელად, საჭიროა ჩამოვაყალიბოთ ნდობით სავსე ურთიერთობები, რომელიც პატიოსნებას, ღიაობას, თანმიმდევრულობასა და პატივისცემას ემყარება (Larson & LaFasto, 1989). ეფექტური გუნდების ერთ-ერთი ფუნდამენტური მახასიათებელია ინდივიდუალური ქმედებების ინტეგრაცია. გუნდის წევრებს ..სპეციფიური და უნიკალური როლები გააჩნიათ და თითოეული როლის შესრულებას, კოლექტიურ წარმატებამდე მივყავართ. ეს ნიშნავს, რომ გუნდის წარუმატებლობის მიზეზები შეიძლება არა მარტო მისი წევრების უუნარობა იყოს, არამედ კოორდინაციასა და სინქრონიზაციაში მათი კოლექტიური ძალისხმევის არქონა" (Zaccaro et al., 2001, p. 451). კვლევები აჩვენებს, რომ ეფექტური გუნდის ლიდერები კოლაბორაციულ კლიმატს ქმნიან. ამას, ლიდერები უსაფრთხო კომუნიკაციებით, მომთხოვნი და ამასთანავე ამღიარებლური კოლაბორაციული ქცევით, გუნდის პრობლემების გადაჭრაზე ორიენტირებული ძალისხმევით ხელმძღვანელობითა და მათი კონტროლის საჭიროებების მენეჯმენტით ახერხებენ (LaFasto & Larson, 2001).

წარმატების სტანდარტები. გუნდის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ეფექტური ჯგუფური ნორმები. იმისთვის, რომ ქმედებები კოორდინირებული იყოს და დავალებები შესრულდეს, რეგულირებული უნდა იყოს გუნდის წევრების საქმიანობა (Hackman & Walton, 1986). განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ თავად ორგანიზაციამ ან გუნდებმა დასახონ წარმატების სტანდარტები, რათა წევრებმა პასუხისმგებლობა იგრძნონ და დავალება უმაღლეს დონეზე შეასრულონ. სტანდარტები გასაგები და კონკრეტული უნდა იყოს. ყველა გუნდის წევრს უნდა მოეთხოვებოდეს მათი დაკმაყოფილება (LaFasto & Larson, 2001). გუნდის ლიდერს ამ პროცესის ფასილიტაცია შეუძლია შედეგების მოთხოვნით – მოლოდინების გასაგებად გაცხადებით; შედეგების გადახედვით – შესაბამისი უკუკავშირით საქმესთან დაკავშირებული საკითხების გადასაჭრელად; და შედეგების აღიარებით – დიდი წარმატების შექებით (LaFasto & Larson, 2001). ასეთი სტანდარტები თუ იარსებებს და მათი მონიტორინგიც განხორციელდება, გუნდის წევრებს გაუჩნდებათ მოტივაცია შესაძლებლობების მაქსიმუმი გამოავლინონ.

გარე მხარდაჭერა და აღიარება. დავალების განსახორციელებლად კიდევ ერთ შეცდომას წარმოადგენს გუნდისათვის რთული დავალების მიცემა და ორგანიზაციული მხარდაჭერის არარსებობა (Hackman, 1990). „ლიდერის პირველ პრიორიტეტს წარმოადგენს იმ სტრუქტურებისა და სისტემების იდენტიფიცირება, რომელიც ყველაზე კრიტიკულია გუნდის ეფექტურობისთვის და ამდენად ყურადღებასაც იმსახურებს და, სავარაუდოდ, ინტერვენციასაც საჭიროებს" (Hackman 2002, p.134). საუკეთესო მიზნები, ჯგუფის წევრები და მათი ერთობა არაფერს ნიშნავს, თუკი არ არის ფინანსები, აღჭურვილობა და სხვა რესურსები, რაც მიზნის განხორციელებას სჭირდება. ორგანიზაციები, ხშირად მოითხოვენ თანამშრომლებისაგან რთულ გუნდურ დავალებებზე მუშაობას, მაგრამ ამ დავალების შესრულებისთვის არ აჯილდოვებენ მათ ბონუსებით ან ხელფასის

მომატებით. Hyatt და Ruddy -მ (1997) დაადგინეს, რომ მიზნების მიღწევაში გუნდის წევრებს უფრო ეფექტურს ხდის ისეთი სისტემის არსებობა, რომელიც ხელს უწყობს სამუშაო ჯგუფს (მკაფიო მიმართულება, ინფორმაცია, მონაცემები, რესურსები, ჯილდოები და ტრენინგი). გუნდები აღწევენ წარმატებებს, თუ მათ აქვთ შესაბამისი რესურსები, რაც საქმის გაკეთებას სჭირდება, აღიარებულნი არიან გუნდური მიღწევებისათვის და აჯილდოებენ გუნდური და არა ინდივიდუალური მიღწევების გამო (Larson & LaFasto, 1989).

პრინციპებზე დაფუძნებული ლიდერობა. ეფექტური გუნდის ლიდერობა გუნდის ეფექტურობასთანაა კავშირში. Zaccaro და სხვების (2001) მიხედვით, ლიდერობა გუნდის ეფექტურობის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა და იგი გუნდზე ოთხი ტიპის პროცესის საშუალებით ახდენს გავლენას. კოგნიტურ დონეზე, ლიდერი ეხმარება გუნდს გაიაზროს ის პრობლემები, რომელთა წინაშეც დგას. მოტივაციის დონეზე, მაღალი მიღწევის სტანდარტების დაწესებით და ამ სტანდარტების მიღწევაში მხარდაჭერით, ლიდერი ეხმარება გუნდს დარაზმვაში. აფექტურ დონეზე, ლიდერი ეხმარება გუნდს გაუძლონ სტრესულ გარემოს და ამას ცხადი მიზნებით, დავალებებით და სტრატეგიებით ახერხებს. კოორდინაციის დონეზე, ლიდერი ეხმარება გუნდს მათი აქტივობების ინტეგრაციაში, ვინაიდან წევრების უნარების მიხედვით ანაწილებს როლებს, ნათელად აწვდის განხორციელების სტრატეგიებს, ახორციელებს მონიტორინგს და ადაპტაციას ახდენს გარემო ცვლილებებთან.

ეფექტური გუნდის ლიდერები გუნდის მიზნის ერთგულები არიან და წევრებს საკმარის ავტონომიურობას აძლევენ მაშინ, როცა საჭიროა თავიანთი ტალანტი გამოავლინონ. თუ ლიდერები არ გამოხატავენ მზადყოფნას დაუპირისპირდნენ არაადექვატურ საქმიანობას, ამით გუნდის ეფექტურობას შეამცირებენ. ლიდერები, გუნდის მიღწევების შესაძლებლობას იმითაც შეამცირებენ, თუ ზედმეტად ბევრ პრიორიტეტს დასახავენ და გუნდის მიღწევების პოზიტიურ ასპექტებს ზედმეტ მნიშვნელობას მიანიჭებენ (Larson & LaFasto, 1989).

Larson და LaFasto-მ 6000-ზე მეტ წევრიანი 600-ზე მეტი გუნდი შეისწავლეს და დაადგინეს, რომ ეფექტური გუნდის ლიდერები შემდეგ ქცევას ავლენენ:

- გუნდი ფოკუსირებული ყავთ მიზანზე
- ინარჩუნებენ კოლაბორაციულ კლიმატს
- წევრებს შორის აყალიბებენ თვითრწმენას
- ავლენენ ტექნიკურ კომპეტენციებს
- ადგენენ პრიორიტეტებს
- მართავენ საქმიანობას

მნიშვნელოვანია, რომ გუნდის ლიდერობა შეფასდეს გუნდის წარმატების სხვა კრიტერიუმების გამოყენებითაც. ასეთი უკუკავშირი მნიშვნელოვანია გუნდის სიჯანსაღისა და ეფექტურობისათვის.

გუნდის ლიდერობაში შეგვიძლია ზემოთ აღწერილი რვა სტანდარტი ან წარმატების კრიტერიუმი გამოვიყენოთ (ცხრილი 11.1), რათა შევაფასოთ გუნდის სიჯანსაღე და სისუსტეების აღმოსაფხვრელად საჭირო ზომები გავატაროთ. თუ გუნდის ლიდერის შეფასების შედეგად აღმოჩნდება, რომ ამ რვა წარმატების კრიტერიუმიდან ერთ-ერთი არ არის მიღწეული, მაშინ იგი იწყებს ამ საკითხზე მუშაობას. გუნდის ეფექტურობის სტანდარტების მუდმივი შემოწმება საშუალებას

აძლევს ლიდერს უკუკავშირიც მიიღოს, რადგან ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია გაარკვიო, თუ რამდენად იმუშავა წარსულში ჩატარებულმა ინტერვენციებმა. გუნდის ეფექტურობის შესაფასებლად, გუნდის ლიდერებმა უნდა გამოიყენონ მათ ხელთ არსებული ყველა საშუალება, იქნება ეს პირდაპირი დაკვირვება, გამოკითხვები, უკუკავშირი თუ მიღწევის ინდიკატორები. ინფორმაცია, რომელსაც გუნდის ეფექტურობის ანალიზიდან იღებს, ლიდერისთვის უკუკავშირს წარმოადგენს და მიმართულებას აძლევს ლიდერის სამომავლო გადაწყვეტილებებს. ხაზი, რომელიც 11.1 სქემაში გუნდის ეფექტურობის ოთკუთხედს და ლიდერობის გადაწყვეტილებების ოთკუთხედს ერთმანეთთან აერთებს, გამოხატავს შესწავლის მუდმივ პროცესს მონაცემების შეგროვებასთან, ანალიზთან და გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებით. ასეთი უკუგების კვანძები გუნდების დინამიკისა და განვითარებადი ბუნების დემონსტრირებაცაა (Ilgen et al., 2005). ლიდერის წარსული გადაწყვეტილებები და ქმედებები გუნდის მიერ დავალებების განხორციელებაზე და წევრების ურთიერთობებზე აისახება. მეორე მხრივ, გუნდის ლიდერობის სამომავლო ანალიზსა და გადაწყვეტილებების ფორმირებას გუნდის ეფექტურობის ინდიკატორები ახდენენ.

როგორ მუშაობს გუნდის ლიდიერობის მოდელი?

ეს მოდელი ლიდერებს გუნდის ახლანდელი მდგომარეობის შეფასებასა და მომავალში განსახორციელებელი საჭირო ქმედებების, ან უმოქმედობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში დაეხმარებათ, რათა გააუმჯობესონ გუნდის ფუნქციონირება. მოდელი ლიდერობას აღწერს, როგორც გუნდის ზედამხედველობის ფუნქციას, სადაც ლიდერის მთავარი როლი ყველაფერი იმის კეთებაა, რაც საჭიროა ჯგუფის ეფექტურობის მისაღწევად. ჯგუფის საჭიროებების განსაზღვისთვის მოდელი სთავაზობს ლიდერს კოგნიტურ რუკას, ასევე იძლევა რეკომენდაციებს თუ როგორ მიმართონ შესაბამის კორექციულ ქმედებას. მოდელი ეხმარება ლიდერს გაერკვეს ჯგუფების კომპლექსურობაში და თეორიასა და კვლევებზე დაყრდნობით, პრაქტიკულ რეკომენდაციებსაც სთავაზობს
მოდელის გამოყენების დროს გუნდის ლიდერი მედიაციის პროცესში ერთვება, როცა იღებს გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, რა უფრო შესაფერისია გუნდისათვის: მონიტორინგი თუ კონკრეტული ქმედება. თუ მონიტორინგი აჩვენებს, რომ გუნდის ფუნქციონირების ყველა ასპექტი დამაკმაყოფილებელია, მაშინ ლიდერმა არ უნდა მიმართოს რომელიმე პირდაპირ ქმედებას და გააგრძელოს შიდა და გარე გარემოს მონიტორინგი გუნდის საქმიანობისა და მათი განვითარების თვალსაზრისით. თუ მონიტორინგის შედეგების მიხედვით დგინდება, რომ რაიმე ქმედების განხორციელება აუცილებელია, მაშინ ლიდერმა უნდა გადაწყვიტოს, შიდა ქმედება განახორციელოს, გარე თუ ორივე. და ბოლოს, ლიდერი წყვეტს იმას, თუ რა სახის ზომების მიღებაა შესაფერისი გუნდის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.
როგორც ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს, არც ისეთი მარტივი განსასაზღვრია, რა ტიპის ინტერვენციაა საჭირო, გადაწყვეტილების მიღება ნათლად გამოხატავს გუნდის ლიდერობისთვის აუცილებელ უნარებს. მაგალითად, წარმოვიდგინოთ, რომ ლიდერი, რომელიც გუნდის შიდა ფუნქციონირების მონიტორინგს ატარებს, ამჩნევს რომ გუნდში შიდა დაპირისპირებაა კონტროლისა და ძალაუფლებისათვის. ჯგუფის წევრის ავტოკრატული და ავტორიტარული

ქცევიდან გამომდინარე ლიდერმა ეს შეიძლება აღიქვას, როგორც *შიდა ურთიერთობების* პრობლემა,. ან აღიქვას როგორც *შიდა დავალებასთან* დაკავშირებული პრობლემა, რადგან გუნდის სტრუქტურა არ არის შესაფერისი და ჯგუფის ზოგიერთი წევრის როლები და პასუხისმგებლობები ნათლად არ არის გამოკვეთილი. ლიდერმა ასევე შეიძლება დაინახოს ეს პრობლემა *გარე გარემო პრობლემის* ჭრილში, ვინაიდან ორგანიზაცია გუნდს არ აძლევს საკმარის ავტონომიას. შედეგად, წევრებს შორის ჩნდება უთანხმოება იმ მცირე ძალაუფლების კონტროლზე, რომელიც აქვთ. ნებისმიერ შემთხვევაში, ლიდერმა შეიძლება გადაწყვიტოს არაფერი მოიმოქმედოს და გააგრძელოს მონიტორინგი. ან ლიდერმა შეიძლება გადაწყვიტოს რომელ დონეზე ჩაერიოს და შემდეგ აირჩიოს ყველაზე შესაფერისი ლიდერობის ფუნქცია იმ დონისთვის. ავტორიტარული ინდივიდის (შიდა, ურთიერთობები) ჯგუფური როლების განაწილების (შიდა, დავალებები) და ორგანიზაციის მხრიდან ავტონომიის (გარე) პრობლემების მოაგვარება ლიდერმა შეიძლება სამივე დონეზე ჩარევის გადაწყვეტილების მიღებით სცადოს.

გუნდის ლიდერობის მოდელი გვიჩვენებს გზას გუნდის მუდმივი ანალიზისა და გაუმჯობესებისთის, ზუსტად ისე, როგორც სპორტულ გუნდებში. სპორტში მწვრთნელი არ წყვეტს მუშაობას მას შემდეგ, რაც გუნდი შეჯიბრს იგებს. იგი აგრძელებს მუშაობას, რათა გაზარდოს ახალგაზრდა მოთამაშეები, გააჩინოს ერთობის და ერთგულების შეგრძნება, გაუზიაროს ექსპერტიზა, შექმნას ახალი მეთოდები და სტრატეგიები და ზოგადად გააუმჯობესოს გუნდის ფუნქციონირება. ეფექტური მწვრთნელი არასდროს ეყრდნობა წარსულ წარმატებებს და მუდმივად ცდილობს გუნდის ფუნქციონირების გაუმჯობესებას სამომავლოდ. ორგანიზაციებში, გუნდის ლიდერებმა ბევრი რამ შეიძლება ისწავლონ მწვრთნელებისაგან. გუნდის ლიდერობის მოდელი, მსგავსი მუდმივი ანალიზისა და გაუმჯობესების გზას გვიჩვენებს. დაწესებულ სტანდარტებთან ან კრიტერიუმებთან თავიანთი გუნდების შედარებისას, ლიდერები განსაზღვრავენ ყველაზე სუსტ სფეროებს, სადაც კრიტიკული ჩარევისსაჭიროება არსებობს.

ძლიერი მხარეები

ამ მოდელის ერთ-ერთი ძლიერი მხარე ის არის რომ, იგი ბევრ ისეთ კითხვას სცემს პასუხს, რომელიც არ იყო ახსნილი ადრინდელ, მცირე-ჯგუფებში ჩატარებულ კვლევებში. იგი ყურადღებას ამახვილებს რეალური ცხოვრებიდან აღებულ სამუშაო ჯგუფებზე და ლიდერობაზე, რომელიც ამ ჯგუფებშია საჭირო. ეს მოდელი სამუშაო ჯგუფს ან გუნდს ორგანიზაციის, საწარმოს ან საზოგადოების კონტექსტში განიხილავს. გარდა ამისა, რეალური ცხოვრებიდან აღებული გუნდის ეფექტურობასა და მიღწევებზე კონცენტრაცია, ლიდერებს და გუნდის წევრებს საშუალებას აძლევს განახორციელონ გუნდის პრობლემების დიაგნოსტიკა და მათი კორექცია. გუნდის ეფექტურობის და წარმატების კრიტერიუმების გაცნობით, ლიდერებს შეუძლიათ ისწავლონ, თუ როგორ გაუძღვენ გუნდს საუკეთესო შედეგების მისაღწევად.

მოდელის მეორე ძლიერ მხარეს წარმოადგენს ის, რომ იგი გვაწვდის კოგნიტურ გზამკვლევს, რომელიც ეხმარება ლიდერებს შექმნან და შეინარჩუნონ ეფექტური გუნდები, განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როცა მათი მოსწრება სტანდარტებს

ჩამორჩება. ასეთი მიდგომა შესაბამისობაშია ბოლოდროინდელ თეორიებთან, რომელთა მიხედვითაც ლიდერი არის მედიატორი, საშუალება, რომელმაც უნდა დაამუშაოს გუნდში არსებული კომპლექსური ინფორმაცია. „ლიდერობა კომპლექსური პროცესია; ამდენად კომპლექსური ქმედებების განხორციელება ლიდერობას გულისხმობს" (Fisher 1985, p. 185). ნებისმიერი მოდელი ან თეორია, რომელიც ცდილობს გაამარტივოს ასეთი კომპლექსური პროცესი, შეუსაბამო და არაადექვატური იქნება. გუნდის ლიდერობის მიდგომა მარტივი არ არის, იგი ბევრი კომპლექსური ფაქტორის ინტეგრაციას მოსახერხებელი და პრაქტიკული გზით ახდენს, რაც ლიდერს ეხმარება კარგი მედიატორი ან ინფორმაციის დამმუშავებელი გახდეს.

მოდელის კიდევ ერთ სიძლიერეს ის წარმოადგენს, რომ იგი ითვალისწინებს ორგანიზაციებში ლიდერების და მიმდევრების როლების ცვალებადობას. მოდელი ყურადღებას ამახვილებს არა ლიდერის პოზიციურ ძალაუფლებაზე, არამედ ლიდერობის კრიტიკულ ფუნქციებზე, როგორიცაა დიაგნოსტიკა და ქმედებების განხორციელება. გუნდის ნებისმიერ წევრს შეუძლია კრიტიკული ლირეობის ფუნქციების შესრულება, რათა გუნდის მიმდინარე ეფექტურობა შეაფასოს და შემდეგ შესაბამისი ზომები მიიღოს. ეს მიდგომა შესაბამისობაშია ორგანიზაციებში დღეისათვის მიმდინარე ცვლილებებთან, სადაც ცდილობენ სხვანაირად შეხედონ ლიდერის პასუხისმგებლობებს სამუშაო ჯგუფებში. გუნდის ლიდერის პასუხისმგებლობები და ფუნქციები, როგორიცაა მიზნების დასახვა, წვრთნა და დაჯილდოება, ისტორიულად ჯგუფის ფორმალური ლიდერის პასუხისმგებლობას წარმოადგენდა. დღეს კი, ორგანიზაციების რესტრუქტურიზაციასთან ერთად, ეს მოვალეობები და პასუხისმგებლობები ხშირად გუნდშია გადანაწილებული.

გარდა ამისა, გუნდის ლიდერობის ეს მიდგომა გვეხმარება გუნდის ლიდერების შერჩევაშიც. თუკი გუნდისთვის ლიდერი უნდა შეარჩიოთ, ჯობს არჩევანი ისეთზე გააკეთოთ, ვინც გამჭრიახი, ღია, ობიექტური, ანალიტიკური, კარგი მოსმენის და დიაგნოსტიკის უნარების მქონეა. აირჩიეთ ლიდერი, რომელსაც განსახორციელებელი ქმედებების ფართო სპექტრი აქვს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ვისაც შეუძლია ჯგუფურ პროცესში ბევრი სხვადასხვანაირი გზით განახორციელოს ინტერვენცია., მაგალითად - მოლაპარაკებების, კონფლიქტის ან პრობლემის მოგვარების, მიზანზე ფოკუსირების და ზედა ეშელონებში გავლენის მოხდენის გზით. კარგ ლიდერებს არა მარტო პრობლემების დიაგნოსტიკა შეუძლიათ, არამედ შესაძლო ქმედებების არსენალიდან ყველაზე შესაფერისის ამორჩევა და განხორციელებაც. მაგალითად, თუ დააასკვნით, რომ თქვენი გუნდის ორი წევრი ერთმანეთთან კონფლიქტშია, მაშინ უნდა გაარკვიოთ ამ კონფლიქტის მთავარი მიზეზი და შეარჩიოთ ყველაზე შესაფერი ქმედება (ან უმოქმედობა).

კრიტიკა

ამ მიდგომის ერთ-ერთ სისუსტეს წარმოადგენს ის, რომ მოდელი ბოლომდე მხარდაჭერილი და გამოცდილი არ არის. გუნდის ეფექტურობა და ორგანიზაციული სამუშაო ჯგუფი, გუნდების შესწავლის ახალ მიმართულებას წარმოადგენს. მცირე ჯგუფებზე ადრე ჩატარებული კვლევების უმრავლესობა პირდაპირ არ ეხებოდა რეალური ცხოვრებიდან აღებულ ორგანიზაციულ გუნდებს. ბევრი კითხვაა დაკავშირებული დროთა განმავლობაში გუნდის ფორმირებასთან,

გუნდის თვითრეალიზაციის ციკლთან, ავტორიტეტთან და შინაარსთან დაკავშირებულ საკითხებთან (Hackman, 1990). რა ტიპის გუნდებში ფიქსირდება ეს თეორიული მიმართებები, უფრო ახალგაზრდა, მოწიფულ თუ დაშლისკენ მიმავალ გუნდებში? მოქმედებს(ქმედითია) თუ არა ეს მიმართებები ვირტუალურ გუნდებთან კავშირში? ასევე, კვლევებში უფრო მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს ორგანიზაციულ ჯილდოებს. როგორ უნდა განამტკიცოს ლიდერმა გუდის წევრებში ღირებულებები და ქმედებები ორგანიზაციული დაჯილდოვების გზიტ ისე„ რომ, მთლიანობაში, გუნდის ფუნქციონირებას შეუწყოს ხელი და არა მხოლოდ გუნდის თითოეული წევრის დაჯილდოებას. .(Ilgen et al., 1993). „ცხადია, რომ გუნდზე დაფუძნებული ორგანიზაციებისათვის ახალი სისტემებია საჭირო. ეს იქნება ყველაზე ძლიერი გზავნილი თანამშრომლებისათვის, რომ ორგანიზაცია აფასებს გუნდურ მუშაობას (Mankin et al., 1996).”

მიუხედავად იმისა, რომ მოდელის ერთ-ერთ ძლიერ მხარედ გუნდის ლიდერობის კომპლექსური ბუნების გათვალისწინება ითვლება, ეს კომპლექსურობა ამ მოდელის სისუსტესაც წარმოადგენს. მოდელი კომპლექსურია და არ იძლევა მარტივ პასუხებს ლიდერის რთულ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებით. დღესდღეობით, ორგანიზაციებში ამდენი განაწილებული და გაზიარებული ლიდერობის პირობებში, გუნდის ლიდერების მზარდი რაოდენობისათვის, ასეთი კომპლექსური მოდელი ალბათ პრაქტიკულობას მოკლებულია.

ეს თეორიული მიდგომა, ასეთ კომპლექსურობასთან ერთად, არ გვთავაზობს კონკრეტულ პასუხებს სპეციფიური სიტუაციებისათვის. მაგალითად რა უნდა უთხრას ლიდერმა გუნდის წევრს, რომელიც ტირის? როგორ უნდა მოიქცე გუნდის წევრებთან, რომლებიც ერთმანეთს უყვირიან? რას აკეთებთ, როცა ორგანიზაცია უარზეა დააჯილდოვოს გუნდი მიღწევის გამო? გუნდის ლიდერობის მოდელი არ გვთავაზობს გზამკვლევს ყოველდღიური ინტერაქციისა და გუნდის მენეჯმენტის საკითხებში. მოდელის მიხედვით ნავარაუდევია, რომ ლიდერმა კარგად იცის ჯგუფური პროცესები და გადაწყვეტილებების მიღება, ინტერპერსონალური კომუნიკაცია, კონფლიქტების გადაჭრა, ქსელური მუშაობა და ასე შემდეგ. მოდელი უნდა გაფართოვდეს და მოხდეს სპეციფიური უნარებისა და ინტერვენციების (ჩარევის) იდენტიფიცირება, რომელიც დაეხმარება ჯგუფს უფრო მეტი კრიტიკული ინციდენტების მოგვარებაში, რომლებიც ყოველდღე იჩენენ თავს.

და ბოლოს, ის ფაქტი, რომ გუნდის ლიდერობის მოდელი ლიდერობის ტრენინგისთვის ახალ და შემოქმედებით მიმართულებებს გვთავაზობს, შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სიძლიერე. მაგრამ მეორე მხრივ, ლიდერობის ტრენინგის ეს მიმართულებები ბუნდოვანი, კომპლექსური და გარკვეულწილად, დაუძლეველიც არის. გუნდის ლიდერობის უნარების უზარმაზარი სია, საკმაოდ რთულად გასაგებს ხდის იმას, თუ საიდან უნდა დაიწყო. ამას ართულებს ისიც, რომ ბევრი გუნდი ძალაუფლებითაა აღჭურვილი და თავად აძლევს თავს მიმართულებას, რაც იმის აუცილებლობას ქმნის, რომ გუნდის ყველა წევრმა აითვისოს საჭირო უნარები, რომლებსაც გუნდის ლიდერის როლში ერთხელ მაინც მოუწევს ყოფნა. ლიდერისა და მიმდევრების როლები შეიძლება დროთა განმავლობაში შეიცვალოს დაგეგმილი ორგანიზაციული რესტრუქტურიზაციისას ან სულაც ერთი დღის განმავლობაში. ამდენად, ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია, კარგად ესმოდეს მიმდევრების როლები და პირიქით. Salas, Burke და Stagl –მა (2004) შემოგვთავაზეს რეკომენდაციები უნარების გასავითარებელი ტრენინგებისათვის როგორც ლიდერების, ასევე მიმდევრებისათვის ფუნქციური პერსპექტივის გამოყენებით. ასეთი ფოკუსი საჭირო დიაგნოსტირებისა და გარკვეული ქმედების

განხორციელების სწავლებისათვის, რათა გუნდის ლიდერობის უნარები უფრო ადვილად იქნას გამოყენებული პრაქტიკაში.

გამოყენება

ორგანიზაციული გუნდების ეფექტურობის გასაზრდელად გუნდის ლიდერობის მოდელის გამოყენება მრავალგზის შეიძლება. მოდელი ეხმარება ლიდერს შემდეგი გადაწყვეტილებების მიღებაში: უნდა ვიმოქმედო? თუ ასეა, როგორ უნდა ვიმოქმედო? მაგალითად, თუ გუნდი ეფექტურად ვერ ასრულებს დავალებებს (*გუნდის ეფექტურობა*), მაშინ ლიდერს შეუძლია პირველი სტრატეგიული არჩევანი გააკეთოს სიტუაციის მონიტორინგით ან რაიმე ქმედების განხორციელებით გააუმჯობესოს გუნდის ფუნქციონირება. თუ ქმედების განხორციელება უფრო მიზანშეწონილია, მაშინ ლიდერმა უნდა გადაწყვიტოს გუნდის შიდა ქმედებაა საჭირო, გარე თუ ორივე ერთად? მას შემდეგ, რაც ქმედების კონტექსტი გარკვეულია, ლიდერმა ქმედებების არსენალიდან ყველაზე შესაფერისი უნდა შეარჩიოს. აგრეთვე, მნიშვნელოვანია გაგრძელდეს ინტერვენციის შედეგების მონიტორინგი და მოხდეს საჭიროებისამებრ ამ შედეგების მიხედვით ადაპტირება.
ლიდერმა შეიძლება ისეთი კითხვარის საშუალებით მოისურვოს გამოკითხვის წარმოება, რომელიც ამ თავის ბოლოშია მოცემული. იგი დაეხმარება გუნდის მდგომარეობის დიაგნოსტირებაში და მომდევნო ნაბიჯების დაგეგმვაში. გუნდის წევრები და მისი მიმდევრები ავსებენ კითხვარს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ წევრებთან ერთად ლიდერმაც შეავსოს კითხვარი. კვლევა აჩვენებს, რომ გუნდის ლიდერებს ხშირად უფრო დიდი წარმოადგენა აქვთ თავიანთ ეფექტურობაზე, სხვადასხვა განზომილებებში თავის თავს უფრო მაღალ ქულას უწერენ, ვიდრე გუნდის წევრები (LaFasto & Larson, 2001). ლიდერისა და გუნდის წევრების ქულების შედარებით, ლიდერს შეუძლია გადაწყვიტოს, გუნდის ლიდერობის რომელ განზომილებეში სჭირდება გაუმჯობესება. ამის შემდეგ, გუნდმა და ლიდერმა შეიძლება ერთად მოამზადონ სამოქმედო გეგმა პრიორიტეტული პრობლემების მოსაგვარებლად. გუნდის შეფასების ასეთი მიდგომა ძალიან სასარგებლოა გუნდის პრობლემების მონიტორინგისა და დიაგნოსტიკისათვის. იგი გვეხმარება იმ კომპლექსური ფაქტორების გამოვლენაში, რომელიც გავლენას ახდენს გუნდის წარმატებაზე და ხელს უწყობს ერთგული გუნდის ჩამოყალიბებას, რომელიც განსახორციელებელი ქმედებების დაგეგმვაშია ჩართული.

სიტუაციური მაგალითები

გუნდის ლიდერობის მოდელის უკეთ გასააზრებლად, განიხილეთ შემდეგი სიტუაციური მაგალითები (სიტუაცია 11.1, 11.2, და 11. 3). თითოეულ შემთხვევაში მოგიწევთ ლიდერის ადგილას საკუთარი თავი დააყენოთ და გუნდის ლიდერობის მოდელის გამოყენებით გააანალიზოთ სიტუაციები და შეიმუშაოთ რეკომენდაციები გუნდის პრობლემების გადასაჭრელად.

სიტუაცია 11.1
არის თუ არა ეს ვირტუალური გუნდი შრომისუნარიანი?

ჯიმ თაუნი დიდი საერთოაშორისო კორპორაციის საინფორმაციო ტექნოლოგიების ახლადშექმნილ გუნდს ხელმძღვანელობს. გუნდი 20 პროფესიონალისგან შედგება, რომლებიც კანადაში, ამერიკის შეერთებულ შტატებში, ევროპაში, სამხრეთ ამერიკაში, აფრიკასა და ავსტრალიაში ცხოვრობენ და მუშაობენ. ამ გუნდის ყველა წევრი ჯიმთანაა ანგარიშვალდებული. გუნდის სამუშაო გარემო ვირტუალურია, ხოლო კავშირის უზრუნველყოფა ხდება ვიდეოკონფერენციების, გადაწყვეტილების მიღების მხარდამჭერი სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფის, ელექტრონული ფოსტისა და ტელეფონის საშუალებით. გუნდს ორი შეკრება ჰქონდა მიზნებისა და სამოქმედო გეგმის განსაზღვრისთვის. გუნდის ყველა წევრი, საკუთარ ტექნიკურ სფეროში, საკმაოდ კომპეტენტურია. ზოგიერთ მათგანს კომპანიაში მუშაობის დიდი და ღირებული გამოცდილება აქვს დაგროვებული. სხვები, ბოლო პერიოდში განხორციელებული რამდენიმე კორპორაციის შერწყმის შედეგად შეუერთდნენ კომპანიას. გუნდის წევრებს ერთად არც ერთ სხვა პროექტზე არ უმუშავიათ. გუნდის მიზანს, კორპორაციის ყველა გლობალური ბიზნეს-ერთეულისთვის ტექნიკური ინოვაციების შემუშავება და დანერგვა წარმოადგენს. მისი მნიშვნელობის და ინოვაციური ბუნებიდან გამომდინარე, გუნდის წევრები ენთუზიაზმით ეკიდებიან თავიანთ დავალებას. ისინი პატივს სცემენ ერთმანეთს და მოსწონთ, რომ ამ გუნდის წევრები არიან. მიუხედავად ამისა, გუნდს უჭირს რეალურად ამუშავება და მისი წევრების მიერ წარმოდგენილი ანგარიშებიც ზედმეტად გადატვირთულია. გუნდის წევრების უმრავლესობა, თვეში არანაკლებ 2 კვირას, სამუშაო ვიზიტებს ანდომებს. მოგზაურობა მნიშვნელოვანია, მაგრამ ეს გუნდის წევრების ჩამორჩენას იწვევს.
გუნდს ჰყავს ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე თანამშემწე, რომელიც ნიუ-იორკში იმყოფება. მის უმთავრეს პასუხისმგებლობას გუნდის წევრების მოგზაურობისა და შეხვედრების ორგანიზება წარმოადგენს. გუნდის წევრები ერთდროულად რამდენიმე პროექტზე მუშაობენ და თითოეული მათგანის ბოლომდე მიყვანა უჭირთ. გუნდის წევრებს 500 წაუკითხავი ელექტრონული ფოსტის გზავნილი აქვთ, რადგან გუნდის თოთოეული წევრი ყველა გზავნილის ასლს გუნდის ყველა დანარჩენ წევრს უგზავნის. ჯიმს ძალიან უჭირს იმის დასაბუთება, რომ გუნდი შრომისუნარიანია და ორგანიზაციაში ღირებული ფუნქცია აქვს.

კითხვები

1. 11.1 ცხრილში მოცემული გუნდური წარმატების 8 მახასიათებლიდან, რომლის დეფიციტი იგრძნობა მოცემულ გუნდში?
2. გუნდის ეფექტურობის ამ ანალიზზე დაყრდნობით, ჯიმმა ახლავე უნდა განახორციელოს გუნდის საქმიანობაში ჩარევა, თუ კიდევ უნდა გააგრძელოს გუნდის მონიტორინგი? თუ ფიქრობთ, რომ მან გარკვეული ქმედებების გატარება უნდა დაიწყოს, რომელ დონეზე უნდა მოახდინოს ჩარევა (შიდა თუ გარე დონეზე)? თუ შიდა დონეზე, რაზე უნდა იყოს ორიენტირებული მისი ქმედება, დავალებებზე თუ ურთიერთობებზე?
3. ლიდერობის რა კონკრეტული ფუნქციების რეალიზება უნდა მოახდინოს ჯიმმა გუნდის მუშაობის გასაუმჯობესებლად? რატომ?

სიტუაცია 11.2
განხილვებში ისინი დომინირებდნენ

ონკოლოგიური დაავადებების ლოკალურ ცენტრში ჯანმრთელობის დაცვის გუნდი ფუნქციონირებს, რომელიც სიმსივნით დაავადებული ბავშვების მკურნალობას უწევს.კოორდინაციას. გუნდის წევრები არიან: თერაპევტი – დოქტორი შერიფ ჰიდიათი (კლინიკური ონკოლოგი), რენტგენოლოგი – დოქტორი ვეინ ლინეტი, პრაქტიკოსი მედდა – შერონ ვიტლინგი, სოციალური მუშაკი – კეისი ინგი, ფიზიოთერაპევტი – ნენსი კროსბი და ბავშვებზე მზრუნველი (ბავშვთა დაცვის მუშაკი) – ჟანეტ ლუისი. გუნდის წევრები კვირაში ერთხელ იკრიბებიან, რათა მათი მეთვალყურეობის ქვეშ მყოფი 18 ბავშვის ჯანმრთელობის მდგომარეობა განიხილონ და მათთვის მკურნალობის საუკეთესო კურსის დანიშვნაზე შეთანხმდნენ. სოციალური მუშაკი, კეისი ინგი გუნდის ხელმძღვანელია და თითოეული ბავშვის მკურნალობის კურსის მართვაზე პასუხისმგებლობა მას აკისრია. ამის მიუხედავად, გუნდის შეკრებებზე ექიმი ჰიდიათი და ლინეტი წარმართევენ ხოლმე საუბარს. ისინი თვლიან, რომ მათი სამედიცინო გამოცდილებიდან გამომდინარე, უფრო დიდი ცოდნა და უნარ-ჩვევები აქვთ ბავშვებში სიმსივნის მკურნალობასთან დაკავშირებით. ისინი გუნდის მდედრობითი სქესის წევრების მიერ გამოთქმულ ყველა იმ წინადადებას მიესალმებიან, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებას ეხება, მაგრამ საბოლოო ჯამში ყველაფერს თავისებურად აკეთებენ. კეისი ინგი (სოციალური მუშაკი), ჟანეტ ლუისი (ბავშვთა დაცვის მუშაკი), ნენსი კროსბი (ფიზიოთერაპევტი) და შერონ ვითინგი (პრაქტიკოსი მედდა) აღშფოთებულნი არიან ამგვარი ქცევის გამო, რადგან ისინი ჯანდაცვის სფეროს მუშაკებს წარმოადგენენ, რომლებსაც ბავშვებთან ძალიან დიდი დრო აქვთ გატარებული და თვლიან, რომ გრძელვადიან მოვლასა და მკურნალობაში დიდი გამოცდილება აქვთ. დოქტორების ასეთი საქციელის შედეგად პაციენტებს ჩამოუყალიბდათ შეგრძნება, რომ მათზე არავინ ზრუნავს და მათი არავის ესმის. გუნდურ მუშაობაშიც პრობლემებია და გუნდის არც ერთი წევრი არ არის კმაყოფილი მიღწეული შედეგებით.

კითხვები

1. როგორ შეაფასებდით მოცემული გუნდის ეფექტურობას?
2. ამ გუნდის მონიტორინგიდან გამომდინარე, თქვენი აზრით, რომელ დონეზე და ფუქციაშია ყველაზე სერიოზული პრობლემები? შიდა ამოცანებში? შიდა ურთიერთობებში? თუ გარე ფაქტორებში?
3. მოიმოქმედებდით თუ არა რაიმეს გუნდის ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად? თუ მოიმოქმედებდით, რა სახის ჩარევებს განახორციელებდით? რატომ?
4. ლიდერობის რომელ კონკრეტულ უნარ-ჩვევა(ებ)ს გამოიყენებდით გუნდის ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად?

მაგალითი 11.3
ხმაურიანი დასაწყისი და იმედგამაცრუებელი დასასრული

მართვის დეპარტამენტის თანამშრომელს, ფაკულტეტის წევრს კიმ გრინს უნივერსიტეტის იმ მნიშვნელოვანი კომიტეტის თავმჯდომარეობა სთხოვეს, რომელსაც უნივერსიტეტის უახლოესი 20 წლის ზოგადი მიზნები და მისია უნდა განესაზღვრა. მასთან ერთად, ამ კომისიის წევრებად კიდევ 3 ფაკულტეტის და 7 კამპუსის ადმინისტრატორებიც მოიწვიეს. უნივერიტეტის პრეზიდენტმა, დოქტორმა სულგრეივმა მათ ასეთი დავალება მისცა: როგორი უნდა იყოს ეს უნივერსიტეტი 2020 წლისთვის? დოქტორმა სულგრეივმა კომიტეტის წევრებს აუხსნა, რომ მათ

მიერ შესასრულებელ სამუშაოს უნივერსიტეტის მომავლისთვის უდიდესი მნიშვნელობა ჰქონდა და მათი წარმატება პრეცედენტად და სხვებისთვის სამაგალითოდ უნდა ქცეულიყო. სამუშაო ჯგუფს უფლება მისცეს შეკრებები პრეზიდენტის საკონფერენციო დარბაზში გაემართა და პრეზიდენტის კანცელარია გამოეყენებინა. კომისიას საბოლოო ანგარიში 2 თვეში უნდა წარედგინა.

კომისიის წევრები კმაყოფილი იყვნენ, რომ ასეთ მნიშვნელოვან გუნდში სამუშაოდ მიიწვიეს. გუნდი ყოველკვირეულად 2 - 2 სათით იკრიბებოდა. თავიდან გუნდის წევრები დიდ ინტერესს ამჟღავნებდნენ და ენთუზიაზმით იყვნენ ჩართული სამუშაოში, მათგან მოითხოვდნენ, რომ მასშტაბური კვლევა განეხორციელებინათ და თითოეულ შეხვედრაზე ისინი სიამაყით უზიარებდნენ დანარჩენებს საკუთარ ცოდნას და კვლევის შედეგებს. ამის მიუხედავად, გარკვეული დროის შემდეგ, შეხვედრები ისე კარგად აღარ მიმდინარეობდა. კომისიის წევრები ვერ თანხმდებოდნენ მათი დავალების შინაარსზე. ისინი კამათობდნენ იმის შესახებ, თუ რომელი საქმე უნდა მიეყვანა ბოლომდე თოთოეულ მათგანს და აღშფოთებული იყვნენ იმის გამო, რომ კომისიაში მუშაობას მათი ძირითადი სამუშაოს დრო მიჰქონდა. კვირიდან კვირამდე გუნდი შეკრებებს მართავდა, მაგრამ რეალურად, საქმე ბოლომდე არ მიუყვანიათ. პრობლემად იქცა შეხვედრებზე დასწრებაც, ზოგიერთმა რამდენიმე შეხვედრა გააცდინა, იყო დაგვიანებებიც და შეხვედრის დატოვების შემთხვევებიც. ბოლოს, ჯგუფის წევრებმა კომისიის ფარგლებში საკუთარ დავალებებზე მუშაობა შეწყვიტეს. კიმს არ უნდოდა უნივერიტეტის პრეზიდენტთან ეღიარებინა, რომ მისმა გუნდმა არ იცოდა რას ეკეთებდა, ის უფრო და უფრო იმედგაცრუებული რჩებოდა. შეხვედრებმა შემთხვევითი ხასიათი მიიღო და ბოლოს საერთოდ შეწყდა. პრეზიდენტი უნივერსიტეტში წამოჭრილ პრობლემებზე გადაერთო და კომისიის მიმართ ინტერესი ნელ-ნელა გაუქრა, მას არასდროს მოუკითხავს კომისიის ანგარიში, რომელიც ბოლომდე არც მიუყვანიათ.

კითხვები

1. წარმატების რომელი მახასიათებელი აკლია ამ კომისიას?
2. წარმატების რომელი მახასიათებელია ამ კომისიისთვის თვალსაჩინო?
3. როგორ შეაფასებდით კიმს, როგორც ლიდერს,?
4. რა სახის ქმედებებს (შიდა ან გარე) გაატარებდით ამ კომისიის ხელმძღვანელი რომ ყოფილიყავით?

ლიდერობის ინსტრუმენტი

გუნდის ეფექტურობის და ამ გუნდებში ლიდერობის შესაფასებლად რამდენიმე განსხვავებული ინსტრუმენტი იქნა გამოყენებული. Larson-მა და La Fasco-მ ძალიან ბევრი საუკეთესო ორგანიზაციული გუნდის კვლევის შედეგად გუნდის სიჯანსაღის შესაფასებელი კითხვარი შეუმუშავეს (იხ. Larson & La Fasco, 1989). მათი კვლევა იმ 8 კრიტერიუმისა თუ ფაქტორის დემონსტრირებას ახდენს, რომლებიც პირდაპირ კავშირში არიან გუნდის წარმატებასა და სამუშაოს ხარისხთან. გუნდის წარმატების სრული კვლევა ამ რვა ფაქტორთან დაკავშირებულ 40-ზე მეტ კითხვას მოიცავს, რომლებმაც გუნდის შედეგიანობის დონე და ის სფეროები უნდა განსაზღვრონ, სადაც შესაძლოა საჭირო გახდეს მაკორექტირებელი ქმედებების გატარება. ამ ინსტრუმენტის ზემოაღნიშნული 8 ფაქტორი პრინციპებზე დაფუძნებულ *ლიდერობას* წარმოადგენს. Larson-ს და La Fasco-ს უფრო გვიანდელი

კვლევების შედეგად 42 საკითხიანი კითხვარი შეიქმნა, რომელიც ლიდერობის ამ კრიტერიუმზეა ფოკუსირებული. კოლაბორაციული გუნდის ლიდერის სრული ინსტრუმენტი და მისი გამოყენების სანდოობასთან დაკავშირებული დისკუსია შეგიძლიათ იხილოთ მათ ბოლოდროინდელ ნაშრომში (Larson & La Fasco, 2001). ამ თავში მოცემული კითხვარი, ამ ორი კვლევიდან მოყვანილი კითხვების ნიმუშებს წარმოადგენს, ამგვარად, მკითხველს შეუძლია ნახოს, როგორ შეიძლება შეფასდეს გუნდური ლიდერობა და გუნდის ეფექტურობა.

იმისთვის, რომ გუნდთან დაკავშირებული მთელი სურათი მოიცვას, კითხვარი გუნდის ყოველ წევრს ურიგდება, შემდეგ, მათი ქულები ჯამდება და საშუალო არითმეტიკული ითვლება. იმავე კითხვარს ავსებს ლიდერიც. ლიდერის შედეგები გუნდის წევრების შედეგებთან დარდება, რათა გამოვლინდეს ყველაზე უფრო სუსტი სფეროები, ასეთების არსებობის შემთხვევაში. ამ შედარებაზე დაყრდნობით ლიდერსა და გუნდს შეუძლიათ დაგეგმონ შემდგომი ნაბიჯები გუნდის ფუნქციონირების სუსტი სფეროების გამოსასწორებლად.

გუნდის წარმატების და კოლაბორაციული გუნდის ლიდერის კვლევები შეიქმნა როგორც დიაგნოსტიკური ინსტრუმენტები, რომლებიც გუნდს ეხმარება მის წინაშე მდგარი კომპლექსური პრობლემების ჩამონათვალის გაკეთებაში, რათა ზუსტად განისაზღვროს შესაძლო მოქმედებების არეალი. გუნდის წარმატების და კოლაბორაციული გუნდის ლიდერის კითხვარი შედგება კითხვებისგან, რომლებიც აღებულია Larson და La Fasco-ს მიერ შემუშავებული ორი ინსტრუმენტიდან. პირველი შვიდი კითხვა აღებულია *გუნდის წარმატების კვლევიდან,* რომელიც გუნდის სიჯანსაღის შესაფასებლად Larson-მა და La Fasco-მ 1987 წელს (ციტირებულია Larson & La Fasco, 1989) წარმატების კრიტერიუმების (მიზანი, სრუქტურა, გუნდის წევრები, პასუხისმგებლობა, ატმოსფერო, სტანდარტები და გარე მხარდაჭერა) მიხედვით შეიმუშავეს. ლიდერის წარმატება მომდევნო ექვსი კითხვით ფასდება, რომლებიც აღებულია *კოლაბორაციული გუნდის ლიდერის კვლევიდან,* რომელიც Larson-მა და La Fasco-მ 1996 წელს ჩამოაყალიბეს (Larson & La Fasco, 2001). ეს ექვსი კითხვა აფასებს ლიდერის ეფექტურობას მიზნებზე ფოკუსირებაში, თანამშრომლობითი ატმოსფეროს შექმნაში, ნდობის ხარისხის ამაღლებაში, საქმის ცოდნის დემონსტრირებაში, პრიორიტეტების დასახვასა და საქმიანობის მართვაში. ეფექტური ლიდერობის ყველა ეს ფაქტორი პირდაპირ კავშირში აღმოჩნდა გუნდის წარმატებასთან.

მოცემული საცდელი კითხვარის შევსებისას იმ ჯგუფზე ან გუნდზე იფიქრეთ, რომელსაც განეკუთვნებით, როგორც რიგითი წევრი, ან ლიდერი. საკითხები, რომლებსაც 1, ან 2 ქულით შეაფასებთ (*მცდარი,* ან *უფრო მცდარი, ვიდრე ჭეშმარიტი*) თქვენი თვალთახედვის არედან გუნდის სუსტ სფეროებს წარმოადგენენ. გუნდის სრული შეფასების მისაღებად, თქვენი ქულები გუნდის დანარჩენი წევრების ქულებს უნდა შეუდაროთ. მაგალითად, თუ მე-3 საკითხზე ("გუნდის წევრები გუნდის მიზნების მისაღწევად საჭირო ყველა აუცილებელ უნარ-ჩვევას და შესაძლებლობას ფლობენ") გუნდის ყველა წევრის ქულა 1 ან 2 იქნება, შესაძლოა გუნდის ლიდერს გუნდის წევრების კომპეტენციის დონის ასამაღლებლად სპაციალური ტრენინგის ჩატარება დასჭირდეს. გუნდის ეფექტურობის შესაფასებელი მსგავსი ინსტრუმენტები ლიდერს გუნდისა და ლიდერობის სისუსტეების გამოვლენაში ეხმარება და გუნდის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად კონკრეტულ შემოთავაზებებს აძლევს.

გუნდის წარმატების და კოლაბორაციული გუნდის ლიდერის კითხვარი

ინსტრუქცია: ეს კითხვარი მოიცავს კითხვებს თქვენი გუნდის და ამ გუნდში ლიდერობის შესახებ. აღნიშნეთ რამდენად ჭეშმარიტად ან მცდარად მიგაჩნიათ ქვემოთ მოყვანილი დებულებები თქვენს გუნდთან მიმართებაში. გამოიყენეთ შეფასებისშემდეგი შკალა:

1=მცდარია	2=უფრო მცდარია, ვიდრე ჭეშმარიტი	3=უფრო ჭეშმარიტია, ვიდრე მცდარი	4=ჭეშმარიტია

1	საჭიროება მკაფიოდაა განსაზღვრული – მისაღწევი მიზანი, ან მოსალოდნელი შედეგი – რაც ადასტურებს გუნდურობის არსებობას. (გუნდი: მკაფიო და დაძლევადი მიზანი)	1 2 3 4
2	ჩვენ გვაქვს განსაზღვრული მეთოდი გუნდის თითოეული წევრის საქმიანობის მონიტორინგისთვის და უკუკავშირის მისაღებად. (გუნდი: შედეგზე ორიენტირებული სტრუქტურა)	1 2 3 4
3	გუნდის წევრები გუნდის მიზნების მისაღწევად საჭირო ყველა აუცილებელ უნარ-ჩვევას და შესაძლებლობას ფლობენ. (გუნდი: კომპეტენტური გუნდის წევრები)	1 2 3 4
4	ჩვენი გუნდის საერთო მიზნის მიღწევა უფრო პრიორიტეტულია, ვიდრე ინდივიდუალური ამოცანები (გუნდი: ერთიანი პასუხისმგებლობა)	1 2 3 4
5	ჩვენ სრულიად ვენდობით ერთმანეთისთვის ინფორმაციის გაზიარებისას, და უკუკავშირის მიღების დროს (გუნდი: თანამშრომლობითი ატმოსფერო)	1 2 3 4
6	ჩვენი გუნდი დიდ ძალისხმევას ახმარს საკუთარი საქმიანობის გაუმჯობესებას (გუნდი: წარმატებულობის სტანდარტი)	1 2 3 4
7	ჩვენი გუნდი ფლობს ყველა იმ რესურსს, რაც სამუშაოს წარმატებით შესრულებისთვის სჭირდება (გუნდი: გარე მხარდაჭერა და აღიარება)	1 2 3 4
8	აუცილებელია გუნდის მიზნების უფრო მკაფიოდ განსაზღვრა და ჩვენი ლიდერი დარწმუნებულია, რომ ჩვენ ვიცით რატომაც. (ლიდერობა: მიზანზე ფოკუსირება)	1 2 3 4
9	ჩვენი ლიდერი ქმნის გუნდის თითოეული წევრისთვის უსაფრთხო ატმოსფეროს, რათა ღიად და ენთუზიაზმით ვიკამათოთ გუნდის წარმატებასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხზე (ლიდერობა: თანამშრომლობითი ატმოსფეროს უზრუნველყოფა)	1 2 3 4
10	ჩვენი ლიდერი გუნდის თითოეული წევრის წვლილს აღიარებს საერთო საქმეში (ლიდერობა: ნდობის შექმნა)	1 2 3 4
11	ჩვენი ლიდერი აცნობიერებს იმ ტექნიკურ საკითხებს, რომელთა წინაშეც შეიძლება აღმოვჩნდეთ მიზნის მიღწევის პროცესში (ლიდერობა: შესაბამისი ტექნიკური უნარების დემონსტრირება)	1 2 3 4
12	ჩვენი ლიდერი არ ფანტავს გუნდის ძალიხმევას ძალიან ბევრი პრორიტეტის დასახვით (ლიდერობა: პრიორიტეტების დასახვა)	1 2 3 4
13	ჩვენი ლიდერი ცდილობს გააკონტროლოს და გადაწყვიტოს ის საკითხები, რომლებიც გუნდის წევრების არაადექვატურ საქმიანობას უკავშირდება (ლიდერობა: საქმიანობის მართვა)	1 2 3 4

1-7 კითხვები ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან Team Excellence Survey (copyright 1987 LaFasco and larson:portions reprinted with permission of Profact). 8-13 კითხვები ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: Collaborative Team Leader Instrument (copyright 1996 laFasco and larson:portions reprinted with Permision)

ქულების ინტერპრეტაცია

წარმატების თითოეულ კრიტერიუმზე ორიენტირებული მსგავსი კითხვების გარდა, კითხვარების სრულ ვერსიებში აგრეთვე მოყვანილია ღია ტიპის კითხვებიც, რომლებიც საშუალებას აძლევს გუნდის წევრებს გააკეთონ ისეთი სახის შენიშვნები და დასკვნები, რომლებსაც არ ფარავს ამ კითხვარში მოყვანილი დებულებები, მაგალითად ისეთ თემებზე, როგორიცაა გუნდის და მისი ლიდერის სუსტი და ძლიერი მხარეები, ცვლილებები, რომლებიც აუცილებლად უნდა გატარდეს. კითხვარის სრული ვერსია ურიგდება გუნდის წევრებს და ლიდერს და ისინი ყველანი ერთად არიან ჩართული პრობლემების დიაგნოსტიკასა და შესაბამისი ქმედებების დაგეგმვაში. ეს მეთოდი სრულიად თავსებადია ორგანიზაციულ გუნდებში მიმდინარე გაუმჯობესების პროცესებთან და გვეხმარება გავუმკლავდეთ იმ უზარმაზარ სირთულეებს, რომლებიც გუნდის ეფექტურობას უკავშირდება.

შეჯამება

ორგანიზაციული გუნდების და მათი ლიდერობის მზარდი მნიშვნელობა გუნდური ლიდერობის თეორიის განახლების წინაპირობა გახდა. გუნდის ლიდერობის მოდელი წარმოადგენს სტრუქტურულ ჩარჩოს, რომლის ფარგლებშიც ის სისტემური ფაქტორები შეისწავლება, რომლებიც ზოგად ეფექტურობაში გუნდის წვლილის შესწავლას უკავშირდება. ამ მიდგომის მიხედვით, ლიდერობის უმთავრეს ფუნქციას გუნდის მონიტორინგის, პრობლემების დიაგნოსტირებისა და შესაბამისი ქმედებების გატარებით გუნდის მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფა წარმოადგენს.
ლიდერებისთვის გადაწყვეტილებების სხვადასხვა მაგალითების ჩვენების მიზნით, შემუშავდა სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების მოდელი, რომლის საშუალებითაც ლიდერს შეუძლია გაზარდოს გუნდის ეფექტურობა. მოდელი შემდეგ მიმართულებს აღწერს: რა ტიპის ჩარევა უნდა განახორციელოს ლიდერმა (მონიტორინგი თუ ქმედებების განცხორციელება)? რა დონეზე უნდა განხორციელდეს ჩარევა (შიდა თუ გარე)? ლიდერობის რომელი ფუნქცია უნდა იქნას გამოყენებული გუნდის ეფექტურობის გასაზრდელად?
გუნდის წევრებისა და ლიდერის მიერ შევსებულ კითხვარებს მნიშვნელოვანი დახმარების გაწევა შეუძლიათ გუნდის პრობლემების სპეციფიური სფეროს დიაგნოსტირების პროცესში, კითხვარებს გუნდის მიერ გასატარებელი კონკრეტული ქმედებების შემოთავაზებაც შეუძლიათ.
მოდელს შემდგომი გამოცდა და უფრო დეტალური აღწერა სჭირდება, თუმცა ამ მიდგომის რეალურ სიძლიერეს წარმოადგენს ორგანიზაციულ გუნდებზე და მათ ეფექტურობაზე ფოკუსირება. მოდელი აგრეთვე ხაზს უსვამს იმ დებულებას, რომ ლიდერობის ფუნქცია შესაძლოა გაზიარებული იქნას და გუნდის წევრებზე გადანაწილდეს. მოდელი გვთავაზობს კონკრეტულ მითითებებს შესაბამისი დიაგნოსტიკური და ქმედებების უნარ-ჩვევების მქონე ლიდერებისა და გუნდის წევრების შესარჩევად. ამასთან, მოდელი კომპლექსურია და წარმოგვიდნენს ორგანიზაციული გუნდების კვლევის და გააზრების კოგნიტურ მოდელს.

ბიბლიოგრაფია

Barge, J. K. (1996). Leadership skills and the dialectics of leadership in group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (2nd ed., pp. 301–342). Thousand Oaks, CA: Sage.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly, 17*, 288–307.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly, 15*, 857–880.

Drecksel, G. L. (1991). Leadership research: Some issues. *Communication Yearbook, 14*, 535–546.

Dyer, W. G., Dyer, W. G., Jr., & Dyer, J. H. (2007). *Team building: Proven strategies for improving team performance, 4th edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fisher, B. A. (1985, May). Leadership as medium: Treating complexity in group communication research. *Small Group Behavior, 16*(2), 167–196.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.

Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view. In R. Y. Hirokawa & M. D. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (2nd ed., pp. 55–80). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hackman, J. R. (1990). Work teams in organizations: An orienting framework. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork* (pp. 1–14). San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.

Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). San Francisco: Jossey-Bass.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphey, G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Homewood, IL: Irwin.

Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology, 50*, 553–585.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517–543.

Ilgen, D. R., Major, D. A., Hollenbeck, J. R., & Sego, D. J. (1993). Team research in the 1990s. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 245–270). San Diego, CA: Academic Press.

Kinlaw, D. C. (1998). *Superior teams: What they are and how to develop them*. Hampshire, UK: Grove.

LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (1987). *Team excellence survey*. Denver, CO: Author.

LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (1996). *Collaborative team leader survey*. Author.

LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage.

Mankin, D., Cohen, S. G., & Bikson, T. K. (1996). *Teams and technology*. Boston: Harvard Business School Press.

McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, *4*(1), 95–105.

Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness: Teamwork at the top. In D. A. Nadler & J. L. Spencer (Eds.), *Executive teams* (pp. 21–39). San Francisco: Jossey-Bass.

Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pauleen, D. J. (2004). An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, *20*(3), 227–256.

Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice. In M. M. Beyerlein (Ed.), *Work teams: Past, present and future* (pp. 3–24). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.

Salas, E., Burke, C. S., & Stagl, D. C. (2004). Developing teams and team leaders: Strategies and principles. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.). *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 325–355). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Solansky, S.T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *14*(4), 332–341.

Stagl, K. C., Salas, E., & Burke, C. S. (2007). Best practices in team leadership: What team leaders do to facilitate team effectiveness. In J. A. Conger & R. E. Riggio (Eds.), *The practice of leadership: Developing the next generation of leaders* (pp. 172–197). San Francisco: Jossey-Bass.

Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747–770.

Zaccaro, S. J., Ardison, S. D., & Orvis, K. L. (2004). Leadership in virtual teams. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 267–292). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, *12*, 451–483.

თავი 12

ფსიქოდინამიური მიდგომა

ერნესტ ლ. სტეჩი

აღწერა

ფსიქოდინამიური მიდგომა ლიდერობის რამდენიმე განსხვავებულ ხედვას მოიცავს. არ არსებობს ერთი კონკრეტული მოდელი ან თეორია ამ მიდგომასთან დაკავშირებით. . ფსიქოდინამიური მიდგომის ხაზგასმით გამორჩეული, მთავარი ცნებაა – ინდივიდუალურობა (პიროვნული თვისებების ერთობლიობა). ამ კონკრეტული შემთხვევაში, ეს ტერმინი გარემოსთან მიმართებაში, კონკრეტული ადამიანის აზროვნების, შეგრძნებების და მოქმედების თანამიმდევრულ ფორმას გულისხმობს. ინდივიდუალურობა ხასიათდება მიდრეკილებებისა და თვისებების ერთობლიობით, ისე, რომ კონკრეტული ადამიანი თავისი ქცევით შეიძლება იყოს ერთდროულად მორცხვი, ინტელექტუალური და მოუხეშავი, მაშინ, როდესაც სხვა შეიძლება იყოს შემოქმედებითი, დამოუკიდებელი და სპონტანური. შესაძლო ინდივიდუალური შტრიხების ჩამონათვალი ძალიან დიდია და ფსიქოლოგებმა ინდივიდუალურობის დახასიათებისთვის უამრავი კითხვარი შექმნეს. ერთი ასეთი კითხვარი "The Mywrs-Briggs Type Indicator" ამ თავში მოგვიანებით იქნება აღწერილი. ეს მიდგომა განსხვავდება მე-2 თავში მოყვანილი მიდგომისგან, რომელიც თვისებებზე აკეთებდა აქცენტს და მე-4 თავში მოყვანილი, ლიდერობის როგორც სტილის, მიდგომისგან. მეორე თავში მოცემულ მიდგომაში არსებული დაშვების თანახმად, ლიდერის სტატუსის მოსაპოვებლად ან ლიდერობის ამოცანების შესასრულებლად მნიშვნელოვანია კონკრეტული პიროვნული თვისებები. სიტუაციური მიდგომის მიხედვით, ლიდერობის ერთი სტილი, უფრო კონკრეტულად კი გუნდური მენეჯმენტი (9.9) საუკეთესო სტილად ითვლება (იხ. სქემა 4.1). სიტუაციური მიდგომის მიხედვით ლიდერობის უმთავრეს ელემენტს წარმოადგენს კავშირი ლიდერის ქცევას, სტილსა და დაქვემდებარებული თანამშრომლების საჭიროებებს შორის. ფსიქოდინამიურ მიდგომაში ხაზგასმულია ინდივიდუალურობის ტიპების მნიშვნელობა და მოყვანილია მტკიცებულებები იმისა, რომ ინდივიდუალურობის სხვადასხვა ტიპები უკეთ ერგება ლიდერობის კონკრეტულ პოზიციებს ან სიტუაციებს.

ლიდერობის აღწერა რამდენჯერმე სცადეს ფსიქოდინამიური პერსპექტივიდან (Berens et al.,2001,Maccoby, 1981, Zaleznik, 1977), მაგრამ ყველა მკვლევარი ხაზს უსვამს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია ლიდერის მიერ მისი და მისი მიმდევრების ინდივიდუალურობის ტიპების გარკვევა. ფსიქოდინამიური მიდგომა კონკრეტული ინდივიდის ოჯახური ფესვების შესწავლით იწყება. ლიდერობასთან ჩვენი პირველი შეხება დაბადების პირველსავე დღეს ხდება. დედა და მამა ჩვენი ლიდერები სულ მცირე, რამდენიმე წლის მანძილზე არიან. ეს ლიდერობის ფსიქოდინამიური მიდგომის ყველაზე ფუნდამენტურ წინაპირობას წარმოადგენს. ბავშვობის ადრეულ წლებში მშობლები ლიდერობასთან დაკავშირებულ ყველაზე უფრო დასამახსოვრებელ გრძნობებს გვივითარებენ. მშობლის ხატება ხშირად იჩენს ხოლმე თავს ბიზნესში, როდესაც კორპორაციასთან პატერნალისტური

დამოკიდებულება გვიყალიბდება. მამის კანონზე საუბრობს Hill (1984) თავის ლიდერობის ფსიქოდინამიურ განხილვებში. აშშ-ს საჰაერო ძალების მოსამსახურეები თავიანთ სამსახურს ხშირად "დიდ ლურჯ დედას" ეძახიან მათი ფორმის და ფერის გამო. ასეთი ფამილარული მეტაფორა ჩვეულებრივია ისეთი ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც თავს, დიდ, ბედნიერ ოჯახად განიხილავენ, რაც ბუნებრივია, მომდინარეობს იქიდან, რომ ლიდერები მშობლები არიან, ხოლო თანამშრომლები ბავშვები.

ბავშვობისა და ახალგაზრდობის გამოცდილება აისახება მართვისა და ლიდერობის მოდელების მიმართ დამოკიდებულებაზეც. ზოგიერთი ადამიანი უფრო ავტორიტარულ ფიგურებს სცემს პატივს, სხვები კი, მათ პროტესტს უცხადებენ. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ფსიქოლოგიური განვითარება წარმოშობს ინდივიდუალურ ტიპებს. ფსიქოდინამიური მიდგომა არ გამოყოფს ლიდერობის საუკეთესო თვისებებს ან სტილს და არც ცდილობს, რომ ეს სტილი მიუსადაგოს მიმდევრებს. ამის მიუხედავად, როგორც ჩანს, ზოგიერთი ინდივიდუალური ტიპი უფრო შეესაბამება კონკრეტულ პირობებს, სიტუაციებს ან პოზიციებს. იმის ნაცვლად, რომ ლიდერების ან მმართველ პოზიციაზე მყოფი ადამიანების შესწავლა დაიწყოს, ფსიქოდინამიური მიდგომა აანალიზებს პიროვნების ინდივიდუალურ შტრიხებს და შემდეგ ინდივიდუალურ ტიპებს ლიდერობის დონეებთან და ტიპებთან აკავშირებს.

ფსიქოდინამიური მიდგომის მიხედვით, ეფექტური სამუშაო გარემოს მისაღწევად, აუცილებელი არ არის საკუთარი თანამშრომლებისთვის ლიდერობის ინდივიდუალური ტიპის განსაზღვრა. ინდივიდუალურობის თეორიტიკოსები ამტკიცებენ, რომ რეალობაში ძალიან რთულია მუდამ ცდილობდე, განსხვავებულად მოიქცე, განსაკუთრებით სტრესის ქვეშ მუშაობის პროცესში. მნიშვნელოვანი საკითხია ის, რომ თანამშრომლების საპასუხო ქცევის წინასწარმეტყველება გარკვეული სიზუსტითაა შესაძლებელი და ისინი ქცევების გარკვეულ დიაპაზონში ხვდება. ზოგიერთი თანამშრომელი ეწინააღმდეგება ავტორიტარული ლიდერის მითითებებს, მაშინ, როდესაც სხვები ასეთ ლიდერთან თავს კომფორტულად გრძნობენ. ამგვარად, მიუხედავად იმისა, რომ ფსიქოდინამური მიდგომა ლიდერისა და თანამშრომლების ინდივიდუალურობაზეა ფოკუსირებული, იგი ლიდერისა და მის მიმდევარს შორის ურთიერთობების შესწავლის და დაკვირების საშუალებასაც იძლევა.

ფსიქოდინამიური მიდგომის ერთ-ერთ, ხაზგასმით მნიშვნელოვან დაშვებას წარმოადგენს ის, რომ პიროვნების ინდივიდუალური მახასიათებლები, რომლებიც მას ღრმად აქვს გათავისებული, ძალიან რთულად ექვემდებარებიან ნებისმიერ ცვლილებას. ამ მიდგომის მიხედვით კონკრეტული პიროვნების ინდივიდუალური მახასიათებლები და თვისებები უნდა მივიღოთ, როგორც მოცემულობა, გავარკვიოთ რა გავლენას ახდენენ ისინი მიმდევრებზე.

მეორე მნიშვნელოვან დაშვებას წარმოადგენს ის, რომ ადამიანებს აქვთ მოტივები და გრძნობები, რომლებიც მყისიერ შემეცნებაზე უფრო დაბლა – არაცნობიერ დონეზე იმყოფებიან. ამრიგად, ადამიანის ქცევა არა მხოლოდ დაკვირვებადი ქმედებებიდან და რეაქციებიდან მომდინარეობს, არამედ წარსული გამოცდილებიდან და ემოციური მოტივებიდანაც.

ფსიქოდინამიური მიდგომის ინიცირება ზიგმუნდ ფროიდის (1938) ნაშრომებს უკავშირდება, რომლებშიც ავტორი ფსიქოანალიზის თეორიას ავითარებს. ფროიდი ცდილობდა დახმარებოდა ისეთ პაციენტებს, რომელთა სიმპტომებიც არ ექვემდებარებოდა მკურნალობის ტრადიციულ, გავრცელებულ მეთოდებს. მან პირველმა მიმართა ჰიპნოზს ისტერიული დამბლით დაავადებული პაციენტების სამკურნალოდ. მოგვიანებით მან აღმოაჩინა, რომ ჰიპნოზი აუცილებელი არ იყო. პაციენტებთან მათი წარსულის შესახებ საუბარი და გამოკითხვები სასურველ სამკურნალო ეფექტს იძლეოდა. ამგვარად ფროიდმა შექმნა კარგად ცნობილი "საუბრის თერაპია".

ფროიდის ნაშრომებს ბევრი მიმდევარი და განშტოება გამოუჩნდა. მისი ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი მოწაფე გახლდათ კარლ იუნგი, რომელმაც შემდგომში ფსიქოლოგიური კვლევების საკუთარი სისტემა შექმნა და რომლის შრომებსაც ყველაზე მეტად ეფუძნება ამ თავში მოყვანილი მასალა. დღეისათვის იუნგის ფსიქოლოგია უფრო მიღებულია, ვიდრე ფროიდის კლასიკური ფსიქოანალიზი, რომლითაც ბოლო წლებში სულ უფრო ნაკლებად ინტერესდებიან, მიუხედავად ამისა, ლიდერობის ფსიქოდინამიური მიდგომა ორივე დიდი მეცნიერის - ფროიდისა და იუნგის შრომებს ეყრდნობა.

ფსიქოდინამიური მიდგომის ყველაზე გამოჩენილი მიმდევარი ჰარვარდის პროფესორი Abraham Zaleznik (1977) გახლდათ. ეს მიდგომა აქტიურად გამოიყენებოდა ქარიზმატული ლიდერების შესახებ შექმნილ შრომებში (Hummel, 1975;Schiffer,1973; Winer, Jobe, & Ferrono, 1984-1985). ყველაზე ბოლოს Michael Maccoby-მ (2003) ანტროპოლოგიური და ფსიქოდინამიური პრაქტიკის გამოყენებით შექმნა ნაშრომი - "პროდუქტიული ნარცისი, როგორც ხედვითი ლიდერი".

ფსიქოდინამიური თეორიის ერთ - ერთ განშტოებას წარმოადგენს *ფსიქოისტორია.* ის მოიცავს აბრაამ ლინკოლნის ან ჰიტლერის მსგავსი ისტორიული ფიგურების ქცევის განმარტების მცდელობებს. ეს კვლევები მიმოიხილავს ლიდერის შესახებ შემორჩენილ ისტორიულ ჩანაწერებს და დეტალურად სწავლობს მათ ოჯახურ წარმომავლობას. ლიდერობის სხვადასხვა ფსიქოდინამიურ მიდგომებს საფუძვლად რამდენიმე ძირითადი ცნება უდევს, ერთ-ერთ მათგანს წარმოადგენს "ეგოს მდგომარეობის" კონცეფცია, რომელიც შეიმუშავა Eric Berne-მა (1961), ის უფრო ზოგადი მეთოდის – ტრანზაქციული ანალიზის ნაწილს წარმოადგენს.

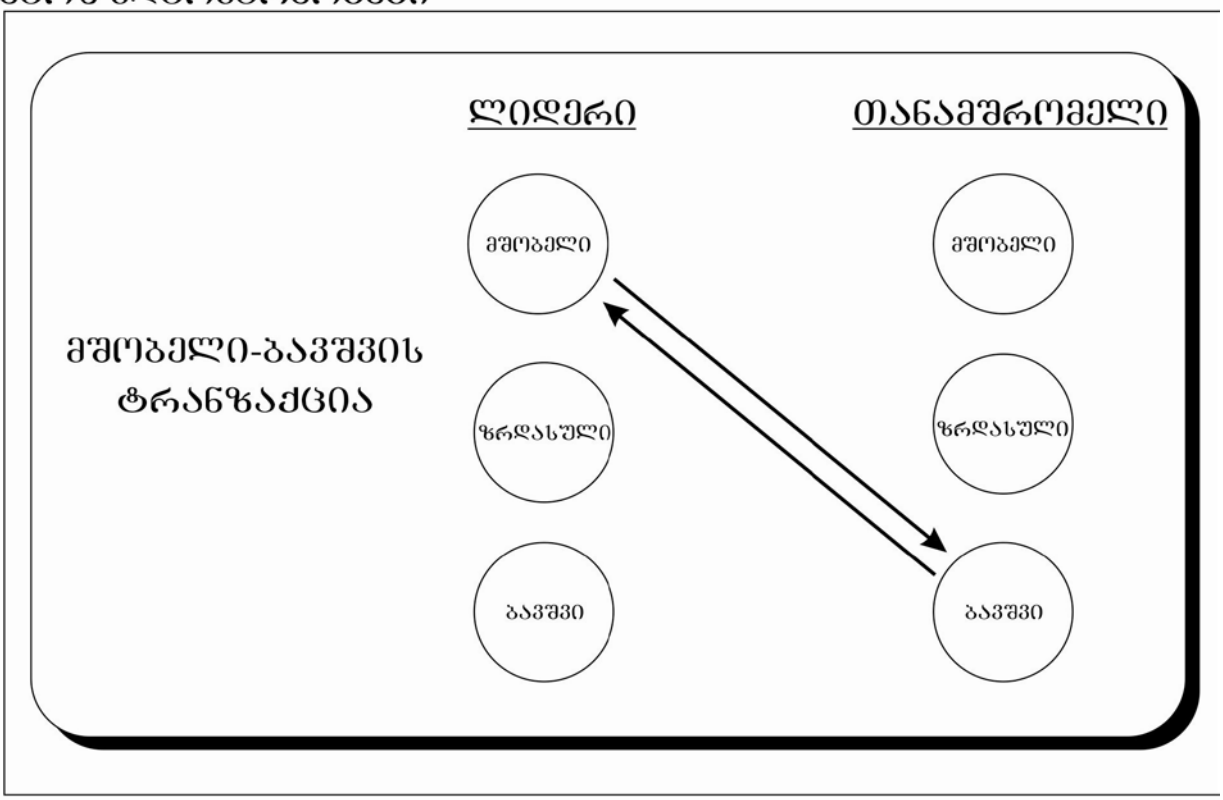
Eric Berne და ტრანზაქციული ანალიზი

ბოლო პერიოდში ფსიქოდინამიურ მოდელებს ახალი მეთოდი დაემატა, რომელსაც ტრანზაქციულ ანალიზს უწოდებენ (Transactional Analysis, TA). მისი ავტორია Eric Berne, რომელმაც ამ მეთოდს მეორენაირად "ინდივიდუალური და სოციალური ფსიქიატრიის ერთიანი სისტემა" უწოდა (1961, გვ.11). ამ სათაურის მნიშვნელოვან ასპექტს მასში სოციალური ფსიქიატრიის მოხსენიება წარმოადგენს, რადგან ეს უკანასკნელი ფოკუსირებულია არა კონკრეტულ პიროვნებაზე, არამედ ზოგადად ადამიანების ურთიერთობაზე. რამდენიმე წლის შემდეგ მან გამოაქვეყნა მკითხველთა უფრო ფართო მასებზე გათვლილი ადაპტირებული სამეცნიერო-პოპულარული ვერსია სახელწოდებით „ადამიანთა თამაშები" (1964). ტრანზაქცული ანალიზის მეთოდების გაფართოება და გავრცობა შემდგომშიც გაგრძელდა (Stewart & Joines, 1991).

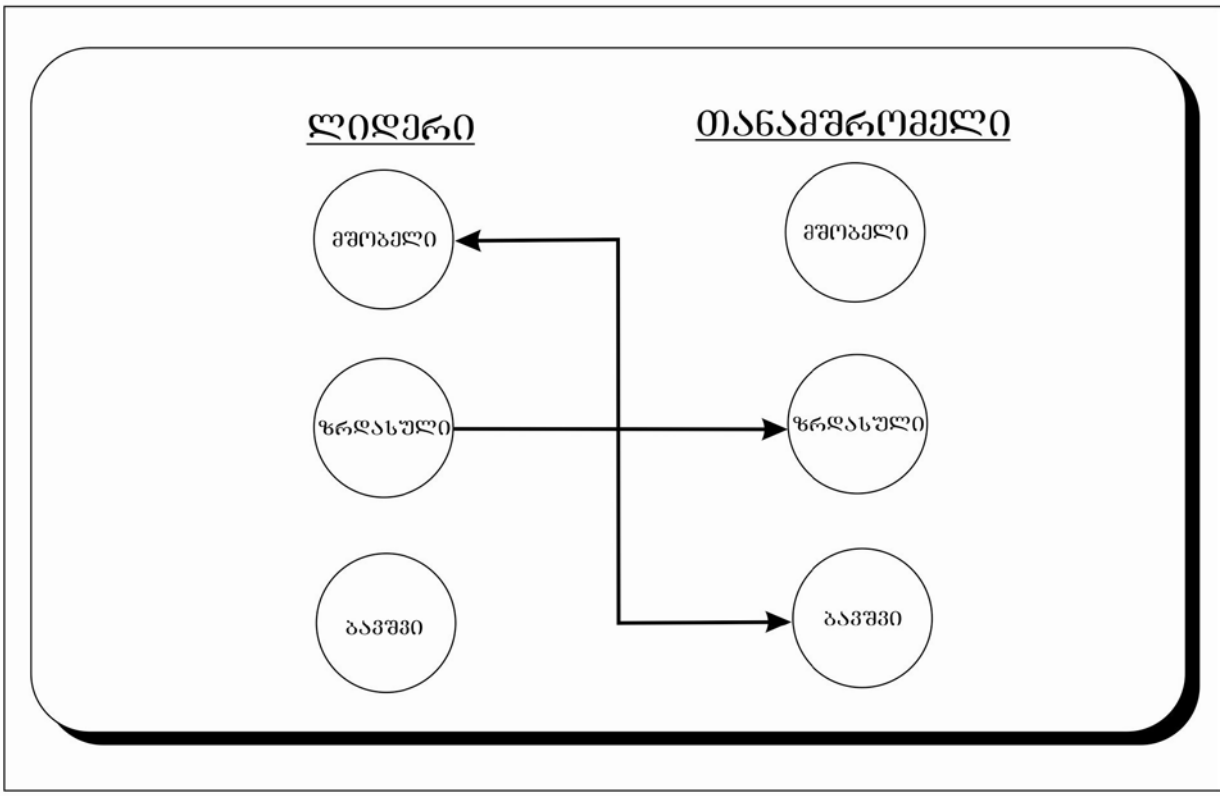
მიუხედავად იმისა, რომ ტრანზაქციული ანალიზი უშუალოდ ლიდერობასთან მიმართებაში არ გამოიყენებოდა, საინტერესოა მისი რამდენიმე ძირითადი ცნება, რომელიც ლიდერისა და მიმდევრების ურთიერთქმედების გარკვეული ასპექტების განმარტების შესაძლებლობას იძლევა. ტრანზაქციული ანალიზის ძირითად ცნებას წარმოადგენს ე.წ. ეგოს მდგომარეობა. ეგოს მდგომარეობა არის გრძნობებისა და ქცევის ერთიანი სისტემა. არსებობს ეგოს სამი ძირითადი მდგომარეობა: მშობელი, ზრდასრული და ბავშვი. თუ ადამიანი ფიქრობს, გრძნობს და იქცევა, როგორც მისი საკუთარი მშობელი, ამ ადამიანის ეგო მშობლის მდგომარეობაშია. ანალოგიურად, თუ ადამიანი განიცდის იგივე გრძნობებს და იქცევა ისე, როგორც ბავშვობაში, მისი ეგო ბავშვის მდგომარეობაშია. ზრდასრულის ეგოს მდგომარეობაში მყოფი პიროვნებისათვის დამახასიათებელია ქცევისა და გრძნობების მისადაგება რეალურ გარემოსთან. ზრდასრულის ეგოს მდგომარეობაში პიროვნება ახორციელებს ე.წ. რეალობის ტესტირებას. საინტერესოა, რომ ადამიანებს შეუძლიათ ეგოს სამ სხვადასხვა მდგომარეობაზე გადაერთონ: ნებისმიერი ადამიანი ნებისმიერ დროს ეგოს ამ სამი მდგომარეობიდან

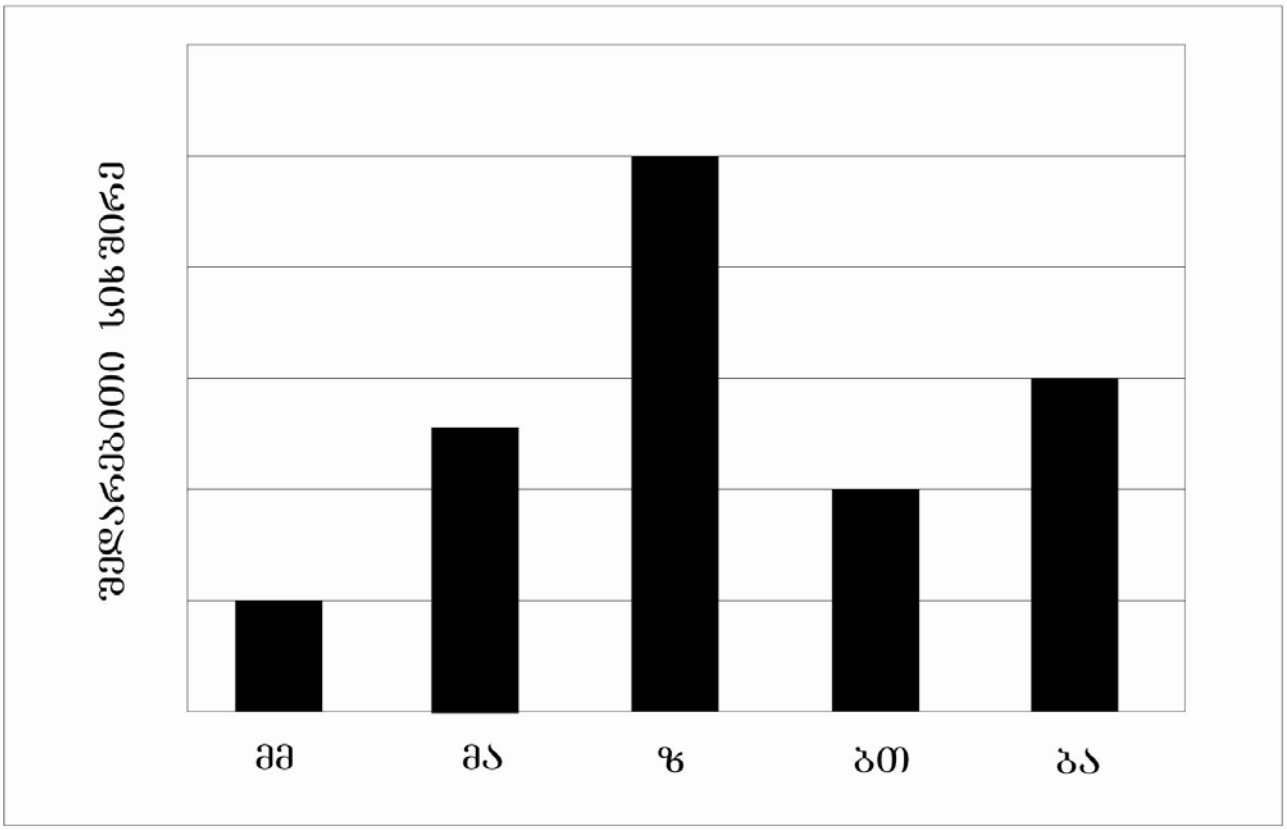
ერთ-ერთში შეიძლება იმყოფებოდეს. კონკრეტულ მომენტში პიროვნების მდგომარეობის შეფასებას ეწოდება სრუქტურული ანალიზი.
ტრანზაქციური ანალიზის უფრო გვიანდელ შრომებში შემოვიდა მშობლის და ბავშვის ეგოს ქვე-მდგომარეობების განმარტებებიც – პიროვნება შეიძლება იყოს მშობლის მაკონტროლებელ ან აღმზრდელობით პოზიციაზე, ან ბავშვის თავისუფალ ან ადაპტირებულ პოზიციაზე. ზრდასრულის ეგოს მდგომარეობის მნიშვნელობა ცხადია, ხოლო ბავშვის ეგოს მდგომარეობასთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ ბავშვის ადაპტირებული პოზიცია შეიძლება განვმარტოთ, როგორც მდგომარეობა, რომელშიც პიროვნება ცდილობს მიესადაგოს და მოერგოს სხვა ადამიანების მოთხოვნებს. საპირისპიროდ, თავისუფალი ბავშვის პოზიცია, რომელსაც უფრო ადრე მეამბოხე ბავშვიც უწოდეს, წარმოადგენს ეგოს მდგომარეობას, რომელშიც პიროვნება თავს გრძნობს, როგორც სოციალიზაციას და სხვა ადამიანებთან ურთიერთობას მოკლებული ბავშვი.
ტრანზაქციულ ანალიზში ეგოს მდგომარეობა ინდივიდუალიზმთან გაიგივებული არ არის. ადამიანები ეგოს სხვადასხვა მდგომარეობაში, სიტუაციიდან და სხვა ადამიანებთან ურთიერთქმედებიდან გამომდინარე გადადიან. ტრანზაქციული ანალიზის ყველაზე ბოლოდროინდელი მოდელი, რომელიც ინდივიდუალურობიდან მომდინარეობს, არის ეგოგრამა, რომელიც Dusay-ს (1980) მიერ არის შემუშავებული. ეგოგრამა წარმოადგენს დიაგრამას, რომელიც აჩვენებს იმ შედარებით სიხშირეებს, თუ რამდენჯერ იმყოფებოდა კონკრეტული ინდივიდი ეგოს თითოეულ მდგომარეობაში. ეგოგრამის მაგალითი მოყვანილია 12.1 სქემაში. ეგოს მდგომარეობების აბრივიატურები აღნიშნავს: **მმ** – მშობლის მაკონტროლებელი, **მა** – მშობლის აღმზრდელობითი, **ზ** – ზრდასრული, **ბთ** - ბავშვის თავისუფალი და **ბა -** ბავშვის ადაპტირებული პოზიცია. პიროვნება, რომელსაც 12.1 სქემაზე მოყვანილი ეგოგრამა ეკუთვნის, ყველაზე ხშირად ზრდასრულის პოზიციაზე იმყოფება, ხოლო ყველაზე იშვიათად მშობლის აღმზრდელობით და ბავშვის ადაპტირებულ პოზიციაზე.
სრუქტურული ანალიზის საპირისპიროდ, ტრანზაქციული ანალიზი ორი ადამიანის ურთიერთქმედების დროს მათი ეგოს მდგომარეობის შეფასებას გულისხმობს. მაგალითად, ერთი ადამიანი შეიძლება იყოს ეგოს მშობლის აღმზრდელობით მდგომარეობაში, ხოლო მეორე ადამიანი - ბავშვის ადაპტირებულ პოზიციაზე. ეს მდგომარეობები შეიძლება განხილული იქნას, როგორც კომპლიმენტარული/შემავსებელი ტრანზაქცია (ურთიერთქმედება) (იხ. სქემა 12.2) ამ ტრანზაქციაში ერთი ადამიანის ეგოს მდგომარეობა შეესაბამება მეორე ადამიანის ეგოს მდგომარეობას. გადამკვეთი ტრანზაქცია წარმოიშობა, როდესაც ეგოს მდგომარეობების შემაერთებელი ვექტორები პარალელური არ არის, ან ეგოს ერთი მდგომარეობა არ შეესაბამება მეორეს (იხ. სქემა 12.3). მაგალითად, ლიდერი, რომელიც ზრდასრულის ეგოს მდგომარეობაში იმყოფება და მუშაობს "თავისუფალი ბავშვის" ეგოს მდგომარეობაში მყოფ თანამშრომლებთან. ბუნებრივია, ლიდერის ქცევაზე თანამშრომლების რეაქცია გარკვეულწილად ნეგატიური იქნება.
კომპლიმენტალური (ურთიერთშემავსებელი) ტრანზაქციის შემთხვევაში ზრდასრულის ეგოს მდგომარეობაში მყოფ ლიდერს, ეგოს ამავე მდგომარეობაში მყოფი თანამშრომლები ეყოლებოდა.
ლიდერისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლის თითოეული წყვილისთვის შეიძლება წარმოიქმნას შემდეგი კომპლიმენტარული ტრანზაქციები;

სქემა 12.2
ლიდერისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლების ეგოს მდგომარეობები



სქემა 12.3
გადამკვეთი ტრანზაქცია





სქემა 12.1. ეგოგრამის მაგალითი

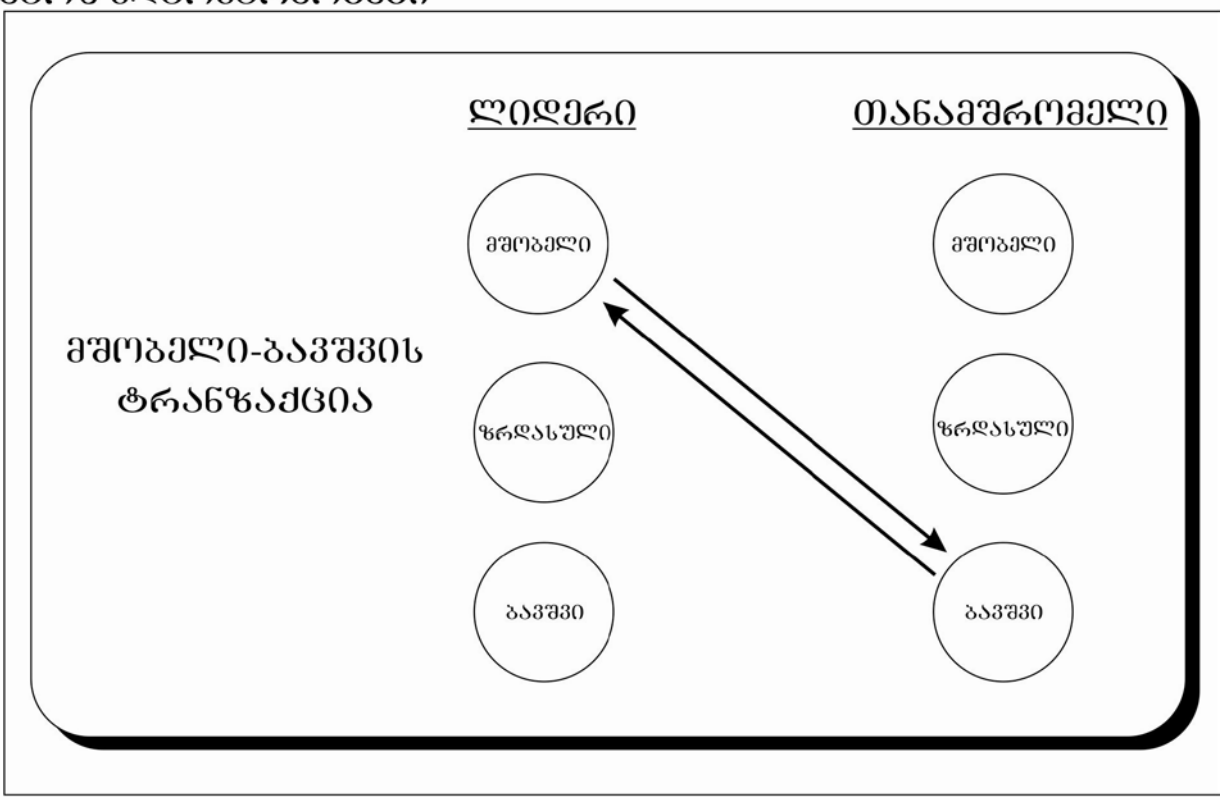
წყარო: Stewart &Joines, 1987

ლიდერი		*თანამშრომელი*
მშობელი	→	ბავშვი
ზრდასრული	→	ზრდასრული
ბავშვი	→	მშობელი

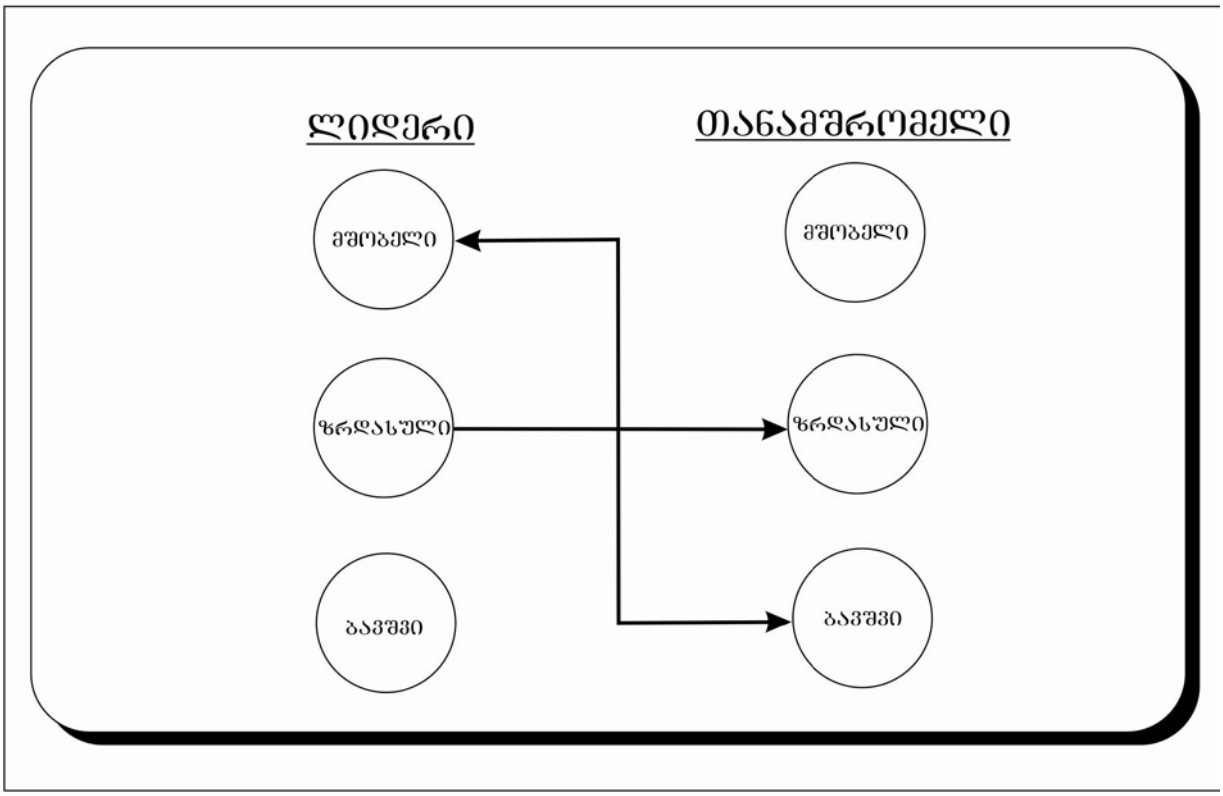
ინტუიციურად, ლიდერისთვის ბავშვის ეგოს მდგომარეობაში ყოფნა სასურველი არ არის, თუმცა ლიდერი ასეთ მდგომარეობაში შეიძლება აღმოჩნდეს კრიტიკული სიტუაციიდან გამომდინარე, ან შეიძლება ადაპტირებული ბავშვის პოზიციიდან დაიწყოს მუშაობა, რათა უკეთ გაერკვეს ორგანიზაციის მოთხოვნებსა და წესებში. გადამკვეთი ტრანზქციები ლიდერისა და თანამშრომლების ურთიერთქმედებებში არსებულ პრობლემებზე მიუთითებს. თუ ლიდერი შეეცდება ზრდასრულის ეგოს პოზიციიდან დაიწყოს თანამშრომლებთან ურთიერთობა და აღწეროს სიტუაცია, რომელშიც აუცილებელია გარკვეული ქმედებების გატარება, ხოლო თანამშრომელი ამ დროს ბავშვის ეგოს პოზიციიდან იმის გარკვევას ცდილობს ლიდერთან, თუ კონკრეტულად რისი გაკეთებაა შესაძლებელი, ლიდერი უნდა გადაერთოს მშობლის პოზიციაზე და სამუშაოსთან დაკავშირებით თანამშრომელს დეტალური მითითებები მისცეს.

Bern-ის (1961) ნაშრომების ორიგინალშიც და მის გადამუშავებულ ვერსიებშიც ტრანზაქცული ანალიზი მთლიანად გადამკვეთ ტრანზაქციებზე და ადამიანური ურთიერთობის სხვა არაჯანსაღ ასპექტებზეა ფოკუსირებული. ლიდერისა და მისი მიმდევარის ეფექტური ქმედება დამყარებულია ორი ან მეტი ზრდასრულის ეგოს

სქემა 12.2
ლიდერისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლების ეგოს მდგომარეობები



სქემა 12.3
გადამკვეთი ტრანზაქცია



მდგომარეობაში მყოფი ადამიანის ურთიერთქმედებაზე, რომლებიც რეალობის ტესტირებას ინფორმაციის მოძიებით და მოქმედების შესაძლო მიმართულებების შეფასებით ახდენენ. თუ ლიდერის ინიციატივები და მიმდევების მხრიდან საპასუხო ქმედებები თანამიმდევრული და შესაბამისია, ტრანზაქციული ანალიზი შეგვიძლია მათი ურთიერთობის ბუნების დახასიათებისთვის გამოვიყენოთ. ტრანზაქციული ანალიზის ზოგიერთი ცნება სასარგებლოა ურთიერთქმედებების ანალიზისა და მათი გაუმჯობესებისთვის. სწავლება პიროვნების ტიპების შესახებ, რომელიც ზიგმუნდ ფროიდის და იუნგის შრომებზე დაყრდნობით შეიქმნა ფსიქოდინამიური მიდგომის კიდევ ერთ მიმართულებას წარმოადგენს.

ზიგმუნდ ფროიდი და პიროვნების ტიპები

როგორც უკვე აღინიშნა, ფროიდმა შეიმუშავა ფსიქოანალიზის თეორია და იგი თავის შრომებში ვრცლად ეხებოდა ადამიანურ ბუნებას და პიროვნულ თვისებებს. მისი ნაშრომების უმრავლესობა ფსიქოპათოლოგიას – ნევროზისა და ფსიქოზის მსგავს ფსიქოლოგიურ პრობლემებს ეძღვნებოდა, ამის მიუხედავად ფროიდი ფართოდ იყენებდა პიროვნების ტიპების ცნებას. ერთ შემთხვევაში მან წარმოადგინა სქემა, რომელიც პიროვნების სამი ტიპისგან შედგებოდა. ფროიდის მიხედვით პიროვნების ტიპოლოგია ასახავს, თუ როგორ ურთიერთქმედებს ადამიანი გარე სამყაროსთან. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს ინდივიდუალობის ძირითადი ნაწილი, რომელიც თანდაყოლილი და ინსტიქტურია, ღირებულებები დამოკიდებულებები და რწმენა ამ ძირითადი ნაწილის შემავსებელია.

ფროიდი გვთავაზობს ინდივიდუალობის სამ ტიპს: ეროტიული, ობსესიური (აკვიატებითი) და ნარცისული ტიპები. მოგვიანებით Eric Fromm-მა მეოთხე ტიპიც დაამატა – მარკეტინგული (Maccoby, 2003, pp.43-44) . ამ ოთხი ტიპის შემდგომი აღწერა აღებულია Maccoby-ს შრომებიდან (2003, pp. 45-60)

ეროტიული ტიპის ადამიანები სიყვარულს ეძებენ. მათ ურჩევნიათ სხვებს მოსწონდეთ ისინი და მათთვის მისაღები ადამიანი იყოს, ვიდრე აღტაცებული იყვნენ მათით და პატივს სცემდნენ. ამის საპირისპიროდ, აკვიატებითი ტიპის ადამიანები ცდილობენ დაწესებული სტანდარტების მიხედვით იცხოვრონ, დაემორჩილონ წესებს და სინდისი მუდამ სუფთა ჰქონდეთ. მარკეტინგული ტიპის ადამიანები ხაიათდებიან ადაპტირების მაღალი ხარიხსით: ასეთი ადამიანები საქმეს ყოველთვის საჭირო ხალხთან იჭერენ. და ბოლოს, ნარცისული ტიპი – Maccoby-ს წიგნის მთავარი თემა, რაიმე კონკრეტულ განმარტებას არ ექვემდებარება. ეროტიული ტიპის ადამიანს უნდა, რომ ისიამოვნოს, აკვიატებითი ტიპის ადამიანს უნდა, რომ სწორად მოიქცეს, მარკეტინგული ტიპის ინდივიდი ცდილობს სიტუაციას მოერგოს, ხოლო ნარცისული ტიპის ადამიანი ცდილობს თავად განსაზღვროს რა არის სწორი, როგორი მოქცევაა მართებული და რა ფასეულობების მიმდევარი უნდა იყოს.

ეროტიული ტიპის ინდივიდს სურს უყვარდეთ და უყვარდეს, მას, თავად საუბრიდან და ახალი ადამიანის გაცნობიდან მოგვრილი სიამოვნების გამო მოსწონს სხვებთან საუბარი. სამუშაო სიტუაციაში ასეთი ტიპის ადამიანებს უნდათ სამუშაო ჯგუფი ან გუნდი მჭიდრო კავშირებით შეკრულ ოჯახად აქციონ. მათ უნდათ მეტი იცოდნენ იმ ადამიანების შესახებ, ვისთანაც მუშაობენ და ხშირად მათ პირად ცხოვრებასაც ჩაეძიებიან ხოლმე. მაგრამ ასევე აღსანიშნავია, რომ ამ ტიპის ინდივიდები ზედმეტად არიან სხვა ადამიანებზე დამოკიდებული.

მიმდევრული ტიპის ინდივიდი წესრიგსა და სტაბილურობას, აღიარებასა და მოწონებას ამჯობინებს. მისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფასეულობა სტატუს ქვოს დაცვაა, რაც საზოგადოებისა და ორგანიზაციის მიერ დაწესებული წესების და რეგულირებების დაცვით ცხოვრებას ნიშნავს. ასეთ ადამიანებს სინდისი სუფთა აქვთ, რაც საშუალებას აძლევთ, რომ სწორად მოიქცნენ. ასეთი ადამიანები

ცდილობენ ახალი გზების გამონახვას, იმისთვის, რომ უფრო მცოდნენი და კომპეტენტურნი გახდნენ. მათ ნეგატიურ მხარეს ზედმეტი აგრესიულობა და დომინანტურობა წარმოადგენს. მათ იციან, რომ მართლები არიან და ვერ იტანენ ზედმეტ შეპასუხებას.

მარკეტინგული ტიპის ინდივიდები ადვილად ერგებიან საზოგადოებასა და ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებს. ისინი მუდამ ცდილობენ საკუთარი პიროვნული თვისებებისა და ღირსებების განვითარებას, არა მხოლოდ მეტი კომპეტენციის შესაძენად, არამედ ემოციური ზრდისთვისაც. ასეთი ტიპის ადამიანები ეფექტური ფასილიტატორები არიან, ჯგუფში კარგად მუშაობენ და მოსწონთ ერთობლივი ქმედებები კონსენსუსის მისაღწევად.

Maccoby-მ ეგოისტური და ეგოცენტრული ადამიანებისგან და მათთან ასოციაციური კავშირის თავიდან ასარიდებლად, ხაზი გაუსვა ნარცისული ტიპის ინდივიდუალობის მკაფიო მახასიათებლების დადგენის აუცილებლობას. ამ ტიპის ინდივიდი არ არის ამპარტავანი და არ ცდილობს შთაბეჭდილების მოხდენას, მაგრამ ამაყობს საკუთარი რეალური მიღწევებით და სიამოვნებით საუბრობს მათ შესახებ. Maccoby-მ მიანიშნა, რომ ამ ტიპის ადამიანებს ხშირად ახასიათებს საკუთარი თავისკენ მიმართული იუმორი. ნარცისული ტიპის ინდივიდების დადებით მხარეს წარმოადგენს ის, რომ მათ აქვთ მკაფიო ხედვა იმისა, თუ რა უნდა გაკეთდეს და დიდ ყურადღებას არ აქცევენ იმას, რას იტყვიან სხვა ადამიანები მათი ამა თუ იმ საქციელის შესახებ.

ინდივიდუალობის ტიპების შემდგომი განვითარებისას Maccoby-მ თითოეული ტიპი პროდუქტიულ და არაპროდუქტიულ ქვეტიპებად დაჰყო, შესაბამისად, შემოიღო შემდეგი სახის ტიპები – პროდუქტიულ-ეროტიული, არაპროდუქტიულ – მიმდევრული, პროდუქტიულ – მარკეტინგული და ა.შ. პროდუქტიულობის იდეა Erich Fromm-მა (1947) წამოაყენა და ადამიანის პროდუქტიულობის შესაფასებლად განსაზღვრა 5 ძირითადი ელემენტი: პროდუქტიული ადამიანი თავისუფალი და დამოუკიდებელია, ის ორიენტირებულია შედეგზე, აქტიური ან პროაქტიურია, კარგად ერკვევა სიტუაციაში და ცხოვრების მიზანი გააჩნია. Maccoby – მ (2003, pp.86) პროდუქტიული პიროვნების მახასიათებლებს შეუპოვრობაც დაუმატა. აბსოლუტურად განსხვავებულ სპექტრში განიხილებიან არაპროდუქტიული ადამიანები, რომლებიც ხასიათდებიან რისკის მიმართ არამდგრადობით, ირაციონალურობით, რეაქციულობით, უმიზნობით და უპასუხისმგებლობით.

დიდი ორგანიზაციების უმაღლესი აღმასრულებელი თანამდებობის პირების კონსულტანტად მუშაობის დროს Maccoby-მ აღმოაჩინა, რომ ნარცისები ყველაზე უფრო პროდუქტიულები არიან. მათ აქვთ საკუთარი ხედვა და შეუძლიათ ამ ხედვის რეალიზებისთვის სხვების მოტივირება. ამის მიუხედავად, პროდუქტიული ნარცისული ტიპის ინდივიდებს გარკვეული ძლიერი და სუსტი მხარეები გააჩნიათ, რაც 12.1 ცხრილშია შეჯამებული.

და ბოლოს, Maccoby-მ (2003, pp.204-215) ნარცისებთან მუშაობისთვის რჩევები და რეკომენდაციები შეიმუშავა. ასეთი ლიდერის მიმდევრებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია საკუთარი ინდივიდუალობის ტიპის გარკვევა. ნარცისული ტიპის ლიდერი არც ერთ სხვა ინდივიდუალური ტიპის მოთხოვნილებებს არ პასუხობს და მისმა მიმდევრებმა ეს საჭიროებები სხვა გზით უნდა დაიკმაყოფილონ. ნარცისული ტიპის ლიდერების მიმდევრებმა საკუთარ სფეროში დიდი ცოდნა უნდა დააგროვონ, მაგრამ ყურადღება უნდა მიაქციონ, რომ მათი ცოდნა შესაბამისობაში იყოს და არავითარ შემთხვევაში არ უწევდეს კონკურენციას ნარცისის ცოდნას და შეხედულებებს. მიმდევრები კარგად უნდა აცნობიერებდნენ საკუთარ პასუხიმგებლობებს და საჭიროებებს და უნდა შეეძლოთ ნარცისის მხარდაჭერა, რადგან ასეთი ტიპის ლიდერი შედარებით უფრო გახსნილია პარტნიორული ურთიერთობებისთვის. მიმდევრებმა შეძლებისდაგვარად თავი უნდა აარიდონ ნარცისთან პირადულ ურთიერთობებს, რადგან ასეთი ტიპის ლიდერები ნაკლებად

აკმაყოფილებენ ისეთი ადამიანების მოთხოვნილებებს, ვისაც საკუთარი ხედვა გაჩნია. და ბოლოს, მიმდევრებმა ყველაფერი უნდ აგააკეთონ პროდუქტიული ნარცისის იმიჯის დასაცავად.

ცხრილი 12.1 **პროდუქტიული ნარცისების ძლიერი და სუსტი მხარეები**

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
სამყაროს შეცვლის ხედვა	მოსმენის უუნარობა
რისკზე წასვლის და დამოუკიდებელი აზროვნების უნარი	კრიტიკის მიმართ მგრძნობელობა
ენთუზიაზმი	პარანოია
ქარიზმა	რისხვა და წყობილებიდან გამოსვლა
სწავლის დამუოკებელი წყურვილი	ზედმეტად შეჯიბრებითი და მაკონტროლებელი ქცევა
შეუპოვრობა	საკუთარი თავის არცოდნა
იუმორის გრძნობა	განდიდების მანია

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: The Productive Narcisist: The promise and peril of Visionarity Leadership (pp. 95 and 132). By M. Maccoby. 2003. New. York: Broadway Books.

პროდუქტიული ნარცისული ტიპის ლიდერს სჭირდება ისეთი ორგანიზაციები და სამუშაო ჯგუფები, სადაც მომავლის ხედვა მნიშვნელოვანია გადარჩენისთვის და ქაოსიდან თავდასაღწევად. იმის გამო, რომ ნარცისებს რისკზე წასვლა შეუძლიათ, მათი ქმედების შედეგი შეიძლება კარგიც იყოს და დამღუპველიც. პროდუქტიული ნარცისული ტიპის ინდივიდების განხილვისას Maccoby კონცენტრირებულია ორგანიზაციების კრიზისულ და ცვლილებების პერიოდზე, როდესაც ასეთი ლიდერები განსაკუთრებით ეფექტურები არიან. თუმცა, ეროტიული, მიმდევრული და მარკეტინგული ტიპის პროდუქტიული ლიდერები ასევე შეიძლება ეფექტურები იყვნენ სხვადასხვა მიმართულებითაც. მეგობრული, ემპათიური და მზრუნველი ინდივიდები კარგი ლიდერები არიან ისეთ ორგანიზაციებში, რომლებიც ადამიანების მომსახურების სფეროს განეკუთვნებიან. მიმდევრული ტიპის ლიდერები კარგად მუშაობენ ისეთ ორგანიზაციებში, რომლებიც ცდილობენ თანამიმდევრული, პროგნოზირებადი და რუტინული სქემით აწარმოონ პროდუქტი და მომსახურება. მარკეტინგული ტიპის ინდივიდი კარგად მუშაობს ისეთ ორგანიზაციაში, ან გუნდში, რომელიც სხვა ორგანიზაციების ან კლიენტურის სურვილებისა და კაპრიზების შესრულებაზეა ორიენტირებული.

სოციალური ხასიათი და ცვლილება ლიდერობის პერსპექტივაში

სოციალური ხასიათის ცნების შემოტანით Maccoby-მ (2007) ლიდერობის კონცეფცია ჯგუფის წევრების ფსიქოლოგიის ჭრილში წარმოადგინა . ტერმინი *სოციალური ხასიათი* პირველად გამოიყენა Erich Fromm-მა. ის მაკრო ინდივიდუალობის ერთ-ერთ სახეს წარმოადგენს, რომელიც გარკვეულ გარემოებაში მოქცეული ადამიანების ემოციურ დამოკიდებულებებს და გაზიარებულ ფასეულობებს

ემყარება (Maccoby, 2007, p3). სოციალური ხასიათის კონკრეტული ტიპი სპეციფიურ კულტურულ გარემოში ან სოციალურ კლასში ყალიბდება.
Maccoby-ს არგუმენტების დედააზრს წარმოადგენს დებულება იმის შესახებ, რომ ბოლო პერიოდში სოციალურ ხასიათში ძირეული ცვლილება მოხდა, რაც ინდუსტრიული ეკონომიკის ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკით ჩანაცვლებას უკავშირდება. ეს ყველაფერი კი ინფორმაციული ერის (ეპოქის) სწრაფი განვითარების შედეგია. ბიუროკრატიული სოციალური ხასიათი სწრაფად შეცვალა ინტერაქციულმა და ეს ცვლილება მიშვნელოვნად აისახა ლიდერობის პრაქტიკაზე.
ბიუროკრატიული სოციალური ხასიათი იერარქიული ორგანიზაციული წყობის ზეობისას ჩამოყალიბდა. ყველა დიდი ორგანიზაცია და ორგანიზაციული სტრუქტურა ანგარიშგების სქემაზე იყო დაფუძნებული, ანუ ყველამ ზუსტად იცოდა, ვის მიმართ იყო ანგარიშვალდებული. მენეჯერები და ლიდერები სახავდნენ მისიებს, მიზნებს, ადგენდნენ სამუშაო განრიგებს, ბიუჯეტს და იძლეოდნენ დავალებებს. დაქვემდებარებული თანამშრომლები ლიდერების დავალებას ზედმეტი შეკითხვების გარეშე ასრულებდნენ. Maccoby-ს აზრით ბიუროკრატიული სოციალური ხასიათის იდეალებს წარმოადგენს სტაბილურობა, იერარქია, ავტონომიურობა, ორგანიზაციული ლოიალობა და სრულყოფილებისკენ სწრაფვა. ასეთ სისტემაში მენეჯერებისგან მუდმივად სიზუსტის და სიმარჯვის დემონსტირებას და მეთოდურობას მოითხოვდნენ. ჯგუფის წევრებიც პატერნალისტურ ძალაუფლებას ამჯობინებდნენ, რადგან ძლიერი და ეფექტური ლიდერის პირობებში თავს უფრო დაცულად გრძნობდნენ.
თანამედროვე ორგანიზაციებს გლობალურ ბაზართან უწევთ მუშაობა. ისინი უდნა მოერგონ ტექნოლოგიების სწრაფ ცვლილებებს, ინტერნეტს და გლობალურ კომუნიკაციას, კონკურენცია უნდა გაუწიონ დიდ საერთაშორისო კონცერნებს. მუდმივად ცვალებად ტექნოლოგიურ და კონკურენტულ გარემოში პერსონალის დაქირავებისას ბევრი გაურკვევლობა იჩენს თავს. ახალ სოციალურ ხასიათს, რომელიც ამ ვითარებაში ეფექტური მართვისათვისაა საჭირო, Maccoby-მ ინტერაქციული სოციალური ხასიათი უწოდა.
ბოლო პერიოდში ამერიკულ ოჯახში მომხდარმა ცვლილებებმა სოციალურ ხასიათზეც მოახდინა გავლენა. ბიუროკრატიული სოციალური ხასიათის შესაბამისი ოჯახური სტრუქტურა ჰეტეროსექსუალური წყვილისგან და ბავშვებისგან შედგებოდა. მამა, ხშირ შემთხვევაში ავტორიტარული და ხანდახან ოდნავ გაუცხოებულიც კი, მუშაობდა, ხელფასი სახლში მოქონდა და ამით ეკონომიკურ უსაფრთხოებას უზრუნველყოფდა. ცოლი ბავშვებს ზრდიდა და მათზე ზრუნავდა და, შესაბამისად, ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებაზე იყო პასუხისმგებელი. როდესაც ასეთ ოჯახში გაზრდილი პიროვნება მუშაობას იწყებდა, მას პატერნალისტური ლიდერი სჭირდებოდა, რომელიც ოჯახივით დაცულ და უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფდა. სოციალური და კულტურული ცვლილებების ფონზე ოჯახი უფრო მრავალფეროვანი გახდა - მომრავლდნენ მარტოხელა მშობლები, განქორწინებულები, რომლებიც ბავშვებს მარტო ზრდიან, განქორწინებული წყვილები, რომლებიც ერთმანეთის შვილებს მეურვეობენ, შერეული ოჯახები, გეი და ლესბოსელი წყვილები, რომლებიც ბავშვებს ზრდიან. ოჯახების ასეთი გამრავალფეროვნების შედეგად პატერნალისტურ ავტორიტეტს და მატერნალისტურ ზრუნვას დედმამისშვილებთან და თანატოლებთან იდენტიფიცირება ჩაენაცვლა. პატერნალისტური მოდელების მნიშვნელობა და აქტუალურობა ნელ-ნელა შემცირდა.
დღეს, ინტერაქციული სოციალური ხასიათის იდეალებს, ნაცვლად სტაბილურობისა - მუდმივი გაუმჯობესებისკენ სწრაფვა, ხოლო იერარქიულ გარემოში მოქმედების ნაცვლად – შემოქმედობითობა და ქსელური კავშირები წარმოადგენს (Maccoby, 2007, გვ. 72). უფრო მეტიც, ამ სოციალური ხასიათით

მოქმედი ინდივიდები გაცილებით ადვილად გადადიან სამუშაოდ ერთი ორგანიზაციიდან მეორეში და აღარ თვლიან აუცილებლად ერთი კონკრეტული კომპანიისადმი ერთგულებას. ამ სოციალური ხასიათის უმთავრეს შემადგენელ ნაწილს ექსპერიმენტულობა და ინოვაციურობა წარმოადგენს.
ბიუროკრატიული სოციალური ხასიათის ინტერაქციული სოციალური ხასიათით ჩანაცვლების ყველაზე თვალსაჩინო შედეგს წარმოადგენს, ის, რომ თანამშრომლებს აღარ უნდათ უბრალოდ ლიდერის მიმდევარის როლში ყოფნა, მათ საკუთარ ლიდერებთან და მენეჯერებთან საერთო მიზნის მისაღწევად ერთობლივივი შრომა და ძალისხმევა ურჩევნიათ. Maccoby –მ (2007, p.72) შეიმუშავა ცხრილი, რომლის ვერტიკალური განზომილება მოიცავს ლიდერის მოტივაციას, რომელიც პირადი ძალაუფლებიდან საზოგადოებრივ სიკეთემდე ვარირებს, ხოლო ჰორიზონტალური განზომილება თანამშრომლის მოტივაციას მოიცავს, რომელიც იძულებით მიყოლასა და საკუთარი სურვილით მიყოლას შორის იცვლება. თანამედროვე ორგანიზაციაში საუკეთესო კომბინაციას წარმოადგენენ ლიდერი, რომელიც საზოგადოებრივი სიკეთისთვის ზრუნავს და თანამშრომელი, რომელსაც მიყოლის სურვილი აქვს. ეს კომბინაცია მენეჯერის და დაქვემდებარებული თანამშრომლის, ლიდერისა და იმ ადამიანის ერთობლივი მუშაობით მიიღწევა, რომელსაც ადრე "მიმდევარი" ერქვა.

კარლ იუნგი და პიროვნების ტიპები

ადამიანის ქცევა გასაგები და განჭვრეტადია – სწორედ ეს დებულება დაედო საფუძვლად კარლ იუნგის შრომებს პიროვნული მახასიათებლების კლასიფიცირების საკითხზე ((Jung, 1923, 1993). მისი აზრით, ადამიანებს საკუთარ ფიქრებთან და გრძნობებთან დაკავშირებით გარკვეული პრეფერენციები გააჩნდათ, რაც შემდეგ საფუძვლად ედებოდა იმას, თუ როგორ მუშაობდნენ, ურთიერთობდნენ და თამაშობდნენ ეს ადამიანები.
იუნგს მიაჩნდა, რომ ინდივიდუალობის შეფასებისთვის 4 განზომილება არსებობდა. პირველი განზომილება ეხება იმას, თუ საიდან იღებს ადამიანი ენერგიას (შინაგანი ან გარეგანი რესურსებიდან), მეორე განზომილება ინფორმაციის მოპოვების საშუალებებს მოიცავს (თანამიმდევრული, მეთოდური საშუალებებით, ან უფრო ინტუიციური, შემთხვევითი საშუალებებით). მესამე ეხება პიროვნების მიერ გადაწყვეტილების მიღებას (რაციონალურად და ფაქტებზე დაყრდნობით, ან სუბიქეტურად და ერთპიროვნულად). მეოთხე განზომილება იმ ინდივიდებს შორის განსხვავებაზეა კონცენტრირებული, რომლებიც გეგმის მიხედვით, ორგანიზებულ ქმედებას ანიჭებენ უპირატესობას, ან პირიქით ძალიან სპონტანურნი და დამყოლნი არიან.
ეს ყველაფერი იუნგისთვის პიროვნების ტიპების კლასიფიცირების საფუძველი გახდა:
ექსტრავერსია და ინტროვერსია (Extraversion vs Introversion): გამოხატავს, თუ როგორ ურჩევნია პიროვნებას ენერგიის მიღება შინაგანად, თუ გარეგან ენერგიას ანიჭებს უპირატესობას;
შეგრძნება და ინტუიცია (Sensing vs Intuiting)- ადამიანს ინფორმაციის მიღება შეგრძნებებზე და ფაქტებზე დაყრდნობით ურჩევნია თუ ინტუიტურად.
აზროვნება და გრძნობა (Feeleng vs Thinking) – ასახავს, თუ როგორ ურჩევნია პიროვნებას გადაწყვეტილების მიღება რაციონალურად თუ სუბიექეტურად;
განსჯა და აღქმა(Judging vs Perceiving)- ასახავს, თუ როგორ ურჩევნია პიროვნებას ცხოვრება ორგანიზებულად თუ სპონტანურად.
ყველა ზემოთმოყვანილ სიტყვას ფსიქოლოგიურ ტიპებში სპეციფიური მნიშვნელობა აქვს, რაც ამ თავში მოგვიანებით უფრო დეტალურად იქნება

ახსნილი. აგრეთვე მოყვანილი იქნება მეთოდი, რომლითაც საკუთარი ფსიქოლოგიური ტიპის შეფასებას შეძლებთ.
ამ ოთხი განზომილების სულ 16 შესაძლო კომბინაცია არსებობს. ამ თავში თითოეული ასეთი კომბინაცია განხილულია, როგორც ცალკე ტიპი. ტერმინების წყვილი, როგორიცაა "ინტროვერსია და ექსტრავერსია" წარმოადგენს განზომილებას, რომელიც ტიპის მხოლოდ ერთი ნაწილია. კომბინაციები აღნიშნულია საკვანძო სიტყვების პირველი ლათინური ასოებით, თუ არ ჩავთვლით "ინტუიციას", რომელიც დიდი ლათინური "N", -ით აღინიშნება, იმისთვის, რომ "ინტროვესიაში" არ აგვერიოს. შესაბამისად ეს 16 კომბინაციაა: ESTP, ISTP, ESFP, ESTJ, ISTJ, ESFJ, ISFJ, ENTJ, INTG, ENTP, INTP, ENJF, INJF, ENFP, INFP. ყველა ამ 16 კომბინაციაში სწრაფად გარკვევა ძალიან ძნელია და ამის საჭიროება არც არის. ამის ნაცვლად ლიდერმა უნდა სცადოს საკუთარი ტიპის ამოცნობა და შემდეგ ამ ტიპზე გააკეთოს კონცენტრირება (კარგი იქნება, თუ ახლა ამ თავის ბოლოში გადაინაცვლებთ და საკუთარ ფსიქოლოგიურ ტიპს შეაფასებთ).
და ბოლოს, ამ 16 ტიპში გარკვევა მნიშვნელოვანია, რადგან ისინი ლიდერისა და დაქვემდებარებული თანამშრომლების ინტერაქციაზე ახდენენ გავლენას. ამ ტიპებიდან რამდენიმე, უფრო აქტუალური და კონკურენტუნარიანია, ვიდრე დანარჩენები. ზოგიერთი კომბინაცია შეიძლება გამოყენებული იქნას იმედგაცრუების, გაუგებრობების და კონფლიქტების დროს. ყველა ამ ტიპისთვის არსებობს შესაბამისი მითითებები და სახელმძღვანელოები (Barens et al. 2001), რაც მათი სათითაოდ შესწავლის და დაზეპირების საჭიროებას გამორიცხავს.

ფუნქციები და პრეფერენციები

ისეთი კატეგორიები, როგორიცაა *ექსტრავერტი, მოაზროვნე, რაციონალური, იუნგის თეორიაში* წარმოადგენენ პიროვნების ტიპის ფუნქციებს. ინდივიდი გარკვეულ ფუნქციებს ანიჭებს უპირატესობას. როგორც უკვე აღინიშნა, იმ ფუნქციების კომბინაცია, რომლებსაც ინდივიდი უპირატესობას ანიჭებს წარმოქმნის პიროვნების ტიპებს. (რედაქტორი: ფსიქოლოგებთან კონსულტაციის შემდეგ: ინტუიციური, გრძნობითი, მოაზროვნე, რაციონალური)

ექსტრავერსია და ინტროვერსია

ექსტრავერსია ინფორმაციის, შთაგონების და ენერგიის გარედან მიღებას ანიჭებს უპირატესობას. ექსტრავერტების მთავარი მახასიათებელი არის ის, რომ მათ ძალიან უყვართ საუბარი. ასეთ ადამიანებს მოსწონთ სხვა ადამიანებთან კონტაქტი და მოქმედება. ისინი ხშირად ენერგიულად და კარგად გამოიყურებიან და შეუძლიათ საზოგადოების სული და გული იყვნენ.
ინტროვერტი საკუთარ მოსაზრებებს და იდეებს ეყრდნობა და გარე სტიმულაციებს არ საჭიროებს. ასეთ ადამიანებს მოსმენა უფრო უყვართ, ვიდრე საუბარი. მათ ინფორმაციის მიღება კითხვით, ან საინფორმაციო სატელევიზიო გადაცემების საშუალებით ურჩევნიათ. ინტროვერტობის ერთ-ერთ ნიშან-თვისებას წარმოადგენს ფიქრისა და ენერგიის გამომუშავებისთვის პერიოდულად საკუთარ თავთან მარტო დარჩენის სურვილი. სხვა ადამიანებთან მუდმივი კონტაქტი მათ ძალას აცლის.
Kroeger და Thensen-ის (2002, p.28) შეფასებით თანამედროვე საზოგადოებაში ერთ ინტროვერტზე სამი ექსტრავერტი მოდის. ეს ნიშნავს, იმას, რომ ინტროვერტებს

ხშირად ექსტრავერტულ სამყაროსთან ადაპტაცია სჭირდებათ. ადამიანების უმავლესობა ერთ როელიმე ფუნქციას ანიჭებს უპირატესობას, თუმცა არიან ისეთებიც, რომლებსაც საკმაოდ სუსტი პრეფერენციები აქვთ და ერთდროულად რამდენიმე ფუნქციის შესრულება შეუძლიათ. ასე, მაგალითად ადამიანი შეიძლება ერთდროულად ძლიერი ექსტრავერტი და ძლიერი ინტროვერტიც იყოს, ან ძლიერი ექსტრავერტი ინტროვერტული კომპონენტით და პირიქით.

შეგრძნებები და ინტუიცია

შეგრძნებების და ინტუიციის განზომილება ადამიანების მიერ ინფორმაციის მოპოვების საშუალებებს უკავშირდება. შეგრძნების ინდივიდები ინფორმაციას ყოველთვის გონებაში ატარებენ და მათი აზრები ფაქტებს და პრაქტიკულ საკითხებს უტრიალებს. ასეთი ადამიანები დეტალებზე ორიენტირებულები არიან, მოსწონთ "რეალურ სამყაროსთან" ურთიერთობა. ისინი ფოკუსირებული არიან იმაზე, რაც ესმით, ხედავენ, რასაც ეხებიან, რის სუნს და გემოსაც შეიგრძნობენ. *სიზუსტე და აკურატულობა* გონიერი ინდივიდების საყვარელი სიტყვებია.
არსებობენ ინტუიციური ადამიანები, რომლებიც უფრო კონცეპტუალისტები და თეორეტიკოსები არიან. ჩვეულებრივი ყოველდღიური გამოცდილება მათ თავს აბეზრებს. მათ ურჩევნიათ უფრო შემოქმედებითები იყვნენ, მომავალთან დაკავშირებით საკუთარ ფანტაზიებს მისცენ გასაქანი, პრობლემას მახვილგონიერება დაუპირისპირონ. ინტუიციური ინდივიდები ინფორმაციის მოგროვებისას სამომავლო შესაძლებლობებს და ურთიერთობებს ითვალისწინებენ. ისინი საკუთარ თეორიულ ბაზას მონაცემების მიღებისა და მათში გარკვევისთვის იყენებენ. შეგრძნების ინდივიდებისგან განსხვავებით ინტუიციური ადამიანები უფრო ხშირად იყენებენ სიტყვებს: *დაახლოებით და რამდენადაც ჩემთვის ცნობილია.*

აზროვნება და გრძნობა

ინფორმაციის მოპოვების შემდეგ ადამიანები ამ მონაცემებზე დაყრდნობით კონკრეტულ გადაწყვეტილებებს იღებენ. აზროვნება და გრძნობა გადაწყვეტილების მიღების ორ გზას წარმოადგენს. მოაზროვნეეები უფრო ლოგიკურები, ობიექტურად ორიენტირებული და ანალიტიკურები არიან. ისინი ხშირად მარტოსულ და სხვა ადამიანებისგან განცალკევებულ ინდივიდებად შეიძლება გვეჩვენონ, რომლებიც შედეგზე ორიენტირებულ ქმედებებს ანიჭებენ უპირატესობას. სულ სხვა პრეფერენციები აქვთ მგრძნობიარე ინდივიდებს –ისინი უფრო სუბიექტურები არიან, ცდილობენ სხვებთან ჰარმონიულ დამოკიდებულებაში იყვნენ და ანგარიშს უწევენ ადამიანების გრძნობებს. ასეთი ინდივიდები უფრო მეტად ერთვებიან სხვა ადამიანებთან ურთიერთობებში, როგორც სამსახურში, ასევე მის გარეთ და ყურადღებიანი და ჰუმანურები არიან.
Kroeger და Thensen (2002) აღნიშნავდნენ, რომ აზროვნებასა და გრძნობას შორის განსხვავება ემპირიულად გენდერულ განსხვავებას უკავშირდება, რადგან მამაკაცთა უმრავლესობა აზროვნებას ანიჭებს უპირატესობას, ხოლო ქალების უმეტესობა კი გრძნობებს. ასეთი დაშვება განზოგადებადი არაა, ამასთანავე, ეს შეიძლება გაქრეს, თუ უფრო მეტი ქალი მიიღებს განათლებას აკადემური მეცნიერებების, ინჟინერიის და მენეჯმენტის სფეროში. მეტიც, მენეჯერების უმრავლესობა მოაზროვნეების ტიპს შესაძლოა იმიტომაც განეკუთვნებიან, რომ ბოლო დრომდე მენეჯმენტის სფერო მამაკაცების დომინირებით ხასიათდებოდა. ხოლო ბიზნეს-ოპერაციების აზროვნების რეჟიმში წარმართვა ყველა ბიზნეს სკოლაში ისწავლება და მსოფლიოში აღიარებული მეთოდია.

განსჯა და აღქმა

Kroeger და Thensen-ის (2002) აზრიან, განსჯის მოყვარულთა და აღქმის მქონე ინდივიდებს შორის განსხვავება მუშაობის და ლიდერობის პროცესში ყველაზე მეტად გამაწბილებელ შედეგებში გამოიხატება. განსჯის მოყვარულები მწყობრ სტრუქტურას, გეგმებს, განრიგებს და დოკუმენტირებულ გადაწყვეტილებებს ამჯობინებენ. ისინი თავდაჯერებული და დინჯები არიან. აღქმის მქონე ინდივიდები უფრო მოქნილები, ადაპტირებადი, ექსპერიმენტის მოყვარული და გახსნილები არიან. მათ სპონტანურობა ახასიათებთ, ხშირად საქმის გაკეთების ვადებს სერიოზულად არ აღიქვამენ და საკუთარი შეხედულებები და გადაწყვეტილებები შეიძლება ადვილად შეცვალონ.

ფსიქოლოგიური ტიპები და ლიდერობა

ფსიქოლოგიური ტიპების დახმარებით ლიდერობის აღწერას არაერთხელ შეეცადნენ (Barens et al., 2001; Kroeger&Theusen, 2002). ეს ორი წყარო თანხმდება იმაზე, რომ ლიდერობა წინასწარ განზრახული ქმედებების ერთობლიობაა, ის მისდევს კონკრეტულ ხედვას ან მიზანს და ამ პროცესში, ლიდერის გარდა, მონაწილე ადამიანებიც საკმარისად მოტივირებული უნდა იყვნენ დასახული მიზნის და საბოლოო შედეგის მისაღწევად. Kroeger & Theusen-ის დაშვების მიხედვით ლიდერობა მოიცავს როგორც პირადი, ასევე ორგანიზაციული ძალაუფლების გამოყენებას. Paerman-მა (Barnes et al.2001) აღწერა უფრო თანამედროვე მოთხოვნები, რომელიც მომავალში ლიდერობის პრაქტიკის განვითარების პროცესს უკავშირდება.

Kroeger და Thensen (2002)-მა ზემოთ მოყვანილი 8 ფუნქცია ლედერობის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან დააკავშირეს. მათი ნაშრომიდან აღებული შედეგები მოყვანილია 12..2 ცხრილში.

12.2. ცხრილი კარგად მიუთითებს, რომ ფსიქოლოგიური ტიპების სქემა, ლიდერობის კონტექსტში, არ გულისხმობს ერთი ტიპის სხვა ტიპებთან ცალსახა უპირატესობას. თითოეულ ტიპს აქვს საკუთარი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

მიუხედავად ამისა, არსებობს მონაცემები, რომელიც მენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე ადამიანების პრეფერენციებს გვიჩვენებს. Kroeger და Thensen-მა (2002) წარმოგვიდგინეს Myers-Briggs ტიპის კითხვარზე დაყდნობით (MBTI), 20 ათასი ადამიანის გამოკითხვის შედეგად მიღებული კვლევა. ამ კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს ადამიანებმა სხვადასხვა სახის ორგანიზაციებიდან, როლებიც მოიცავდა კერძო სექტორს, სამთავრობო ორგანიზაციებს, სამხედრო სფეროს და საბუღალტრო ფირმებს. კვლევის ერთადერთ სუსტ მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს, ის, რომ მასში მამაკაცების წილი გაცილებით მეტი იყო, ვიდრე ქალებისა. ამასთან, ეს კვლევა უფრო მენეჯერებს ეხებოდა, ვიდრე ლიდერებს. შეიკრიბა და დამუშავდა საშუალო და მაღალი რანგის მენეჯერების და უმაღლესი აღმასრულებელი თანამდებობის პირთა მონაცემები. ამ სამი კატეგორიისთვის ყველაზე უფრო გავრცელებული პრეფერენცია აღმოჩნდა **TJ** - მოაზროვნე-განსჯის მოყვარული, რომელიც გამოკითხულ რესპოდენტთა 69,9%-მა, 72,9%-მა და 85%-მა აირჩია – შესაბამისად, საშუალო, მაღალი რანგის მენეჯერის და უმაღლესი აღმასრულებელი თანამდებობის პირებიდან. აღსანიშნავია, რომ პრეფერენცია "მოაზროვნე" გამოკითხულთა 86,2%-მა, 92,7%-მა და 95,4%-მა აირჩია, შესაბამისად, საშუალო, მაღალი რანგის მენეჯერებიდან და უმაღლესი აღმასრულებელი თანამდებობის პირებიდან. ცხადია, რომ მენეჯმენტის განმტიცებას სჭირდება დამოუკიდებელი, რაციონალური და ანალიტიკური აზროვნება. პრეფერენციებში

მეორე ადგილზე გავიდა "განსჯის მოყვარული" (დაგეგმვა, განრიგის შედგენა, ორგანიზება და კონტროლი). ამ შედეგების საპირისპიროდ, ამ ორგანიზაციებში ტრენერებად მომუშავე თანამშრომელთა მხოლოდ 36% ანიჭებდა უპირატესობას "აზროვნებას" და მხოლოდ 47% "განსჯას".

ცხრილი 12.2 ფსიქოლოგიური პრეფერენციები და ლიდერობა

პრეფერენცია	ლიდერობის დადებითი მხარეები	ლიდერობის უარყოფითი მხარეები
მოაზროვნე	ობიექტური რაციონალური პრობლემების მომგვარებელი	კრიტიკული სხვებზე დამოკიდებული არამგრძნობიარე
მგრძნობიარე	ემპათიური თანამშრომლობითი (კოლეგიალური) ლოიალური	გადაწყვეტილების უნარის არქმონე ცვალებადი
ექსტრავერტი	ენერგიული კომუნიკაბელური გახსნილი	ზედმეტად კომუნიკაბელური
ინტროვერტი	წყნარი რეფლექსიური მოაზროვნე	ნელი გადაწყვეტილება ყოყმანი
ინტუიციური	სტრატეგიულად მოაზროვნე მომავალზე ორიენტირებული	ბუნდოვანი გაურკვეველი
შეგრძნებისმიერი	პრაქტიკული ქმედებაზე ორიენტირებული	წარმოასახვას მოკლებული წვრილმანებზე ორიენტირებული
განსჯის მოყვარული	გადაწყვეტილების უნარის მქონე გეგმის ერთგული	მკაცრი მოუქნელი
აღქმისმიერი	მოქნილი ცნობისმოყვარე ინფორმირებული	გაფანტული არაფოკუსირებული

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: Type Talk at Work, by O.Kroeger and J.M. Theusen, 2002, New York: Dell.

სხვადასხვაგვარ ლიდერობას შეიძლება განსხვავებული პრეფერენციები და ტიპები დასჭირდეს. მეოცნებე ადამიანს გრძელვადიანი მისიის და მიმართულების განსაზღვრა სჭირდება. ეს საჭიროება გულისხმობს ინტროვერსიისა და ინტუიციის კომბინაციას - ეს არის ადამიანი, რომელიც წყნარია, რეფლექსიურია და ნელა იღებს გადაწყვეტილებებს. ხედვა არ შეიძლება ერთბაშად ჩამოყალიბდეს, ხედვის ჩამოყალიბება ხშირ შემთხვევაში განყენებული აქტივობაა, რომელიც ბევრ სხვადასხვა განზომილებაში უნდა იყოს შესწავლილი. მენეჯერების პრეფერენციების შესახებ მონაცემები საკმარისი არ არის იმისათვის, რომ ლიდერისათვის სასურველ ფსიქოტიპზე ვიმსჯელოთ.

თექვსმეტი ფსიქოლოგიური ტიპი და ლიდერობა

Pearman-მა (Berens et al.,2001) ლიდერობის სტილს მიუძღვნა სტატია, რომელშიც მან 16 ფქისოლოგიური ტიპიდან, თითოეული ცალ–ცალკე განიხილა. მისი ნაშრომი 13.3 ცხრილშია შეჯამებული.

Pearman აქცენტს აკეთებდა იმაზე, რომ ლიდერობის პოტენციალი თექვსმეტივე ფსიქოლოგიურ ტიპშია. მან აგრეთვე აღწერა თოთოეულ ტიპთან დაკავშირებული პრობლემები და ფარული საფრთხეები.

თუ 12.3 ცხრილში მოცემულ შეფასებებს დავაკვირდებით, ის ტიპები, რომლებიც შეიცავს *აზროვნებას* (T), ყველაზე მეტად, ეფექტური მენეჯერის შესახებ ფართოდ გავრცელებულ შეხედულებას შეესაბამება. ეს შეფასებები მოიცავს ისეთ თვისებებს, როგორიცაა კონკურენტუნარიანობა, ეფექტიანობა, ორგანიზებულობა, პროდუქტიულობა, მმართველობა, ეფექტურობა, ცოდნა და გონებამახვილობა.

ცხრილი 12.3 ფსიქოლოგიური ტიპები და ლიდერობა

ტიპი	შეფასება	მახასიათებლები
ESTP	კონკურენტუნარიანობა	აქტიური, პრაგმატული, მკაცრი, მომთხოვნი
ISTP	ეფექტიანობა	აქტიური, უნარიანი, მტკიცე, დახელოვნებული (დაოსტატებული0
ESFP	რეალიზმი	ენერგიული, ცნობისმოყვარე, თანამდგომი
ISFP	კოოპერაცია	მოქნილი, სინერგიული, პრაგმატული
ESTJ	ორგანიზებულობა	მეთოდური, ფოკუსირებული, გეგმის მიმყოლი
ISTJ	პროდუქტიულობა	შეუპოვარი, ლოგიკური, პრაქტიკული
ESFJ	ჰარმონიულობა	დამხმარე, მხარდამჭერი, პრაქტიკული
ISFJ	წინდახედულობა	თანამშრომლობითი,(კოლეგიალური) პასუხისმგებლობის მქონე, გამგები
ENTJ	მმართველობა	ანალიტიკური, უხეში, გეგმის მიმყოლი
INTJ	ეფექტურობა	ანალიტიკური, ჯიუტი, სისტემატიური
ENTP	ცოდნა	დადებითი, კონკურენტუნარიანი, ენერგიით სავსე
INTP	გონებამახვილობა	კონცეპტუალური, ანალიტიკური, კრიტიკული
ENFJ	თანამშრომლობა	თბილი, მხარდამჭერი, ინკლუზიური

INFJ	შემოქმედებითობა	გამომგონებელი, იდეალისტური, თანამდგომი
ENFP	ინოვაცია	მდიდარი წარმოსახვის მქონე, ენთუზიასტი, გამომხატველი
INFP	ემპათია	ემოციური, ინტუიციური, შემოქმედებითი

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან – Quick Guide to the 16 Personality Types in Organization, By L.V. Bernes, S.A. Cooper, L.K. Ernst, C.R. Martin, S. Myers D. Nardi, R.R. Pearman, S.Segal, and M.A. Smith, 2001, Huntington Beach, CA:Telos.

მიმდევრებთან ურთიერთობა

Kroeger და Thensen-მა (2002 pp. 90-91) შეიმუშავეს მატრიცა, რომელიც გვიჩვენებს თუ როგორ უნდა იმუშაოს თითოეულ ამ განზომილებაში მყოფმა ლიდერმა იმავე ან განსხვავებულ განზომილებაში მყოფ დაქვემდებარებულ პირთან. ეს ცხრილი ძალიან რთულია აქ მოსაყვანად. ის მოიცავს რვა ფსიქოლოგიურ განზომილებას ცალ–ცალკე ლიდერებისა და მათდამი დაქვემდებარებული პირებისთვის და 16 გრაფიან 4x4 მატრიცის სახით გამოისახება. ქვემოთ მოყვანილია ლიდერის ფსიქოლოგიური ტიპისა და მისი მიმდევრის ინტერაქციის 3 მაგალითი.
დავუშვათ, რომ ლიდერი ექსტრავერტია და მუშაობს ინტროვერტ თანამშრომელთან. ექსტრავერტ ლიდერს უყვარს საუბარი და ხშირად ისეთ საკითხებსაც ეხება, რომლებიც ბოლომდე გააზრებული არ აქვს. მეორე მხრივ, ინტროვერტს გარკვეული დრო სჭირდება იმისთვის, რომ ლიდერს პასუხი გასცეს, მან კარგად უნდა გაიაზროს საუბრის საგანი და სურს ლიდერის ნათქვამი კარგად განმარტოს, ისე, რომ მოსაუბრეს თხრობა არ შეაწყვეტინოს. ექსტრავერტისა და ინტროვერტის კომბინაციამ შეიძლება პრობლემები წარმოშვას. ექტრავერტმა თანამშრომლის მხრიდან დუმილი ან პასუხის დაგვიანება შეიძლება თანხმობის ნიშნად მიიღოს, მაშინ, როდესაც მისდამი დაქვემდებარებული ადამიანი სინამდვილეში მხოლოდ ნათქვამის გააზრებას ცდილობდა. როდესაც საუბარი კონკრეტულ დავალებას ეხება, ლიდერმა შეიძლება იფიქროს, რომ თანამშრომელმა დავალება გაიგო და ყველაფერს ისე გააკეთებს, როგორც საჭიროა, მაშინ, როდესაც თანამშრომელი ამ დროს შეიძლება შეპასუხების ფორმის მოძებნას ცდილობს. ამის შემდეგ, ლიდერს შეიძლება თანამშრომლის უმოქმედობამ იმედი გაუცრუოს, ხოლო თანამშრომელი ნაწყენი დარჩეს იმის გამო, რომ არ მოუსმინეს.
ასეთ სიტუაციაში ლიდერი უნდა დაუბრუნდეს ძველ საუბარს, ან შესთავაზოს თანამშრომელს, რომ ერთი ორი საათი დაუთმონ დავალების გააზრებას და კონკრეტული ქმედებების დაგეგმვას. ეს დამატებით დროს მისცემს ინტროვერტ თანამშრომელს რეფლექსისა და აზრების მოსაკრებად. თუ ინტროვერტი თანამშრომელი ამასთანავე ინტიუტიურ ტიპს მიეკუთვნება, მან შეიძლება დავალების შესრულების უკეთესი გზაც კი იპოვნოს.
აბსოლუტურად განსხვავებული სიტუაციაა ჯგუფურ მუშაობაში, როდესაც ლიდერი ინტუიტიურ ტიპს განეკუთვნება, ხოლო მისი მიმდევარი – მოაზროვნე ტიპს. ინტუიტურ ლიდერს შეუძლია გლობალური სურათის, გრძელვადიანი სტრატეგიის და შესაძლებლობების დანახვა. ეს ყველაფერი ლიდერის მნიშვნელოვან დადებით თვისებებს წარმოადგენს. ამ თვისებებს შეუძლიათ წინსვლას და დადებით ცვლილებებს შეუწყონ ხელი, თუმცა ინტუიტურ ლიდერს ასევე შეუძლია იმ დროს შეცვალოს მიზნები და სრატეგიები, როდესაც თანამშრომლები არსებული სტრატეგიის განხორციელებას ცდილობენ. ინტუიტიურ

ლიდერებს თავს აბეზრებს სრატეგიის განხორციელების დეტალები, მის მიერ მიცემული ინსტრუქციები პრობლემატურია, რადგან ასეთი ტიპის ლიდერი საკმაოდ ფართო და ბუნდოვან მიმართულებებს სახავს, ხოლო თანამშრომლებს კონკრეტული დავალებები ესაჭიროებათ. მოაზროვნე თანამშრომელი შეიძლება ინტუიტურ ლიდერთან ურთიერთობისას ფრუსტრირებული დარჩეს, რადგან მას სურს იცოდეს რა, როდის და როგორ უნდა გააკეთოს მაშინ, როდესაც ლიდერი ასეთ დეტალებს არ აღწერს, ამის მიუხედავად თანამშრომელმა უნდა შეასრულოს დაკისრებული სამუშაო და შედეგსაც უნდა მიაღწიოს, რაც საკმაოდ ძნელია გაურკვეველი ინსტრუქციების და ცვალებადი მიმართულებების პირობებში. ასეთ შემთხვევაში, ლიდერი უნდა გადაერთოს აზროვნების ჩვეული რეჟიმიდან და შეეცადოს დაქვემდებარებული თანამშრომლების საჭიროებებს უპასუხოს. თუ ასე არ მოხდა, ლიდერმა შეიძლება სინანულით აღმოაჩინოს, რომ მუშაობაში შესამჩნევი წინსვლა არ აქვს.

საინტერესო სიტუაცია იქმნება, როდესაც ინტუიტური ლიდერი ინტუიტურ თანამშრომელთან მუშაობს. ორივე კონცეპტუალური აზროვნებისკენაა მიდრეკილი, მათ უფრო მეტად ის აინტერესებთ, რა იქნება მომავალში, ხშირად წარმოიდგენენ და გეგმავენ კიდეც სამომავლო პროექტს მაშინ, როდესაც მიმდინარე პროექტში ისინი იშვიათად ითვალისწინებენ კონკრეტული სიტუაციის სპეციფიკას და არაპრაქტიკულ ნაბიჯებს დგამენ. ინტუიციური ტიპის ორ ინდივიდს ურჩევნია თავი შეიკავოს ფაქტების მოგროვებისგან, რაც საბოლოო ჯამში ცუდი შედეგის მომტანი ხდება. თუ ლიდერი აცნობიერებს საკუთარ და თანამშრომლის პრეფერენციებს, მან უნდა იზრუნოს, რომ ორივენი მყარად იდგნენ მიწაზე, აცნობიერებდნენ რეალობას და სანამ ახალ პროექტზე გადავლენ, ჯერ მიმდინარე პროექტი მიიყვანონ ბოლომდე.

როგორც მოყვანილი მაგალითებიდან ჩანს, ფსიქოლოგიური პრეფერენციების და ტიპების გაგება და გაცნობიერება მნიშვნელოვანია ეფექტური კომუნიკაციისა და სამუშაოს შესრულებისთვის. ტიპებს შორის განსხვავებამ შეიძლება იმედგაცრუება და ზოგჯერ ანტაგონიზმიც კი გამოიწვიოს. შესაძლო გამოსავალია ჯგუფის ან ორგანიზაციის ერთი ან ორი ტიპის ადამიანებით დაკომპლექტება, მაგრამ ასე დაკომპლექტებული ჯგუფი ან ორგანიზაცია შეზღუდული იქნება ფართო სფექტრის პროგრამების და საკითხების რელიზაციაში.

როგორ მუშაობს ფსიქოდინამიური მიდგომა?

ფსიქოდინამიური მიდგომის უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს საკუთარი ფსიქოლოგიური ტიპების შესახებ ლიდერებისა და თანამშრომლების ინფორმირებულობის გაზრდა და მუშაობასა და ურთიერთობაში ამ ცოდნის გამოყენების უზრუნველყოფა. ფსიქოლოგიური ტიპების განსაზღვრისთვის გამოიყენება MBTI ან მსგავსი შეფასების მეთოდები, მაგალითად ტრანზაქციული ანალიზის (TA) მეთოდში Maccoby–ს (2003, გვ. 26-34, 252-264) მიერ შემოთავაზებული კითხვარი, რომელიც რესპოდენტებს ეგოს სხვადასხვა მდგომარეობის აღწერას სთავაზობს და სთხოვს ამ მდგომარეობების იდენტიფიცირება საკუთარ ცხოვრებაში მოახდინონ. ინდივიდუალობის ტიპის ან ეგოს მდგომარეობის შეფასების მეთოდების უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ მათი გამოყენებით საკუთარი ქცევა და ამ ქცევაზე სხვა ადამიანების საპასუხო საქციელი უფრო გასაგები ხდება.

ფსიქოდინამიური მიდგომა სამუშაო ჯგუფის ან ორგანიზაციის კონტექსტში, როგორც წესი, თანამშრომლებისგანაც ისეთივე ჩართულობას მოითხოვს, როგორც ლიდერის მხრიდან. ძალიან მნიშვნელოვანია ერთად მომუშავე უამრავი ადამიანის

განსხვავებულობის გაცნობიერება და გაგება. გამაღიზიანებელი ფაქტორებისა და კონფლიქტის არსში გარკვევა ადვილია, თუ ამ კონფლიქტებში ჩართული ადამიანების ფსიქოლოგიურ ტიპებში და ეგოს მდგომარეობაში გავერკვევით. ამ ყველაფრის უმთავრეს სავარაუდო სარგებელს წარმოადგენს ლიდერებისა და მათამი დაქვემდებარებული ადამიანების ტოლერანტობის დონის ამაღლება.
ეს ასე მოხდება, თუ ადამიანები გაიაზრებენ, რომ გუნდის ან ორგანიზაციის წარმატება კომპეტენციების და ინტერპერსონალური უნარ-ჩვევების მრავალფეროვანი სიმრავლის არსებობაზე და მათ პრაქტიკაში გამოყენებაზეა დამოკიდებული. ადამიანების ნაწილს სურს ხედვის ჩამოყალიბება და ჯგუფისთვის ან ორგანიზაციისთვის გლობალური სურათის დასახვა. არიან ისეთებიც, ვისაც ამ სურათის რელობად ქცევაზე მუშაობა ურჩევნიათ, ზოგიერთ ადამიანს პროდუქტის ან სერვისის გაყიდვა მოსწონს, სხვები კი პროდუქტების ან სერვისების წარმოებას ანიჭებენ უუპირატესობას. ამგვარად, ფსიქოლოგიური ტიპების გამოყენების ერთ-ერთ სფეროს წარმოადგენს კონკრეტული ინდივიდისთვის ისეთი ტიპის სამუშაოს განსაზღვრა, რომლის შესრულებაც მას უფრო სიამოვნებს. ეს განსაზღვრა ეფუძნება ინდივიდუალურ პრეფერენციებს, რომელიც მოიცავს ინფორმაციის მოგროვებას, გადაწყვეტილებების მიღებას, სამუშაოს სტრუქტურირებას და სხვა ადამიანებთან ურთიერთქმედებას.

ძლიერი მხარეები

ფსიქოდინამიური მიდგომის უმთავრეს ძლიერ მხარეს წარმოადგენს ის, რომ ეს მიდგომა ლიდერისა და მისი მიმდევარის ურთიერთობის ანალიზს ეფუძნება. აგრეთვე, ხაზი ესმევა იმ ფაქტსაც, რომ საუბარია ორ ადამიანს შორის ურთიერთქმედებაზე – ეს არის ორმხრივი ქმედების პროცესი. ლიდერობის ზოგიერთ მოდელში ლიდერი ცდილობს გარკვეული ტიპის ქცევა აჩვენოს, რომელმაც მისდამი დაქვემდებარებულ ადამიანებში სასურველი საპასუხო ქცევა უნდა გამოიწვიოს.
ასეთი ტიპის მოდელებში ლიდერი გამოყვანილია არა როგორც ჩვეულებრივი მოკვდავი, არამედ ისეთი ადამიანი, რომელიც მუდამ სიტუაციის შესაბამისად მოქმედებს და მისდამი დაქვემდებარებული ადამიანებისგანაც მუდამ სასუერველ შედეგს იღებს. ფსიქოდინამიური მიდგომის პოზიციიდან, ლიდერიც და მისდამი დაქვემდებარებული პირიც, გარკვეულ ინდივიდუალურ ტიპს განეკუთვნებიან და ეგოს განსაზღვრულ მდგომარეობაში მოქმედებენ, რაც ყოველთვის ბოლომდე გააზრებული და გაცნობიერებული არ აქვთ და მათი ურთიერთობა ამ ტიპებისა და მდგომარეობების კომბინაციის შედეგია.
მეორე ძლიერ მხარეს ფსიქოდინამიური მიდგომის უნივერსალურობა წარმოადგენს. ეს მიდგომა ემყარება ისეთ თეორიებს, რომლებსაც საფუძვლად უდევს ადამიანის რაობის და უნივერსალური ჭეშმარიტების მეცნიერული კვლევები, რომლებიც მითოლოგიის შესწავლის შედეგად შეიქმნა. იუნგი და ფროიდი ხშირად მიმართავდნენ ბერძნულ მითებს ფსიქოლოგიური ქმედებების და რეაქციების კატეგორიზაციისთვიის, ამის მაგალითად შეიძლება ოიდიპოსის კომპლექსი მოვიყვანოთ.
ფსიქოდინამიური მიდგომის კიდევ ერთ სიძლიერედ ლიდერის მხდიდან ინფორმირებულობის მნიშვნელობის ხაზგასმა შეიძლება ჩაითვალოს. ინფორმირებულობა მიიღწევა ეგოს მდგომარეობებისა და ფსიქოლოგიური ტიპების გააზრებით. ამ საკითხებზე საუბრისა და წერის დროს, თანამშრომლების ქცევებით ლიდერი უკეთ ერკვევა საკუთარ რეაქციებში და უკეთ ხვდება როგორ რეაგირებენ მისდამი დაქვემდებარებული პირები მის საქციელზე. მოქმედებებსა და მათ

საპასუხო ქცევებში გარკვევა ლიდერს საკუთარი და სხვათ ქცევის გაკონტროლებაში ეხმარება.
და ბოლოს, ფსიქოდინამიური მიდგომა, ყოველ შემთხვევაში მისი ყველაზე თანამედროვე ფორმები, ეწინააღმდეგება ლიდერობაში მანიპულაციური მეთოდების გამოყენებას. ფსიქოდინამიური მიდგომით განხორციელებული ეფექტური ლიდერობა ეფუძნება სხვების სტილისა და ქცევის გაცნობიერებას და მათდამი ტოლერანტულ დამოკიდებულებას.

კრიტიკა

ფსიქოდინამიური მიდგომის კრიტიკის ერთ-ერთი სამიზნე ის ფაქტი გახლდათ, რომ ადრეული ნაშრომები ეფუძნებოდა კლინიკურ დაკვირვებებს და იმ ადამიანების მკურნალობის შედეგებს, ვისაც ფსიქიკასთან დაკავშირებით სერიოზული სირთულეები ჰქონდათ. ეს უფრო მეტად ანომალიური ფსიქოლოგია გახლდათ, ვიდრე ზოგადი და ჩვეულებრივი ფსიქოლოგია. სინამდვილეში, ფსიქოლოგები ძირითადად ისეთ ადამიანებთან მუშაობენ, რომლებსაც პრობლემები აქვთ. ეს ასევა ტრანზაქციული ანალიზის (TA) შემთხვევაშიც. ტრანზაქციული ანალიზის ბოლოდროინდელ ნაშრომებში (Stewart&Joines, 1991) განსაკუთრებით დიდი ყურადღება ეთმობა ეგოს მდგომარეობების დისფუნქციურ კომბინაციას. ზრდასრულის ეგოს მდგომარეობას თითქმის არ ეთმობა ყურადღება, მიუხედავად იმისა, რომ ის მომწიფებული და ეფექტური ურთიერთობების საფუძველს წარმოადგენს. მეტიც, აქცენტი კეთდება ჰუმანისტურ და ტრანსპერსონალურ ფსიქოლოგიაში ყოველდღიური ინდივიდუალური ფსიქოდინამიკის შესწავლაზე (Maslow, 1998).
MBTI მეთოდს გარკვეული შეზღუდვები აქვს. იგი Katharine Cook Briggs-მა და Isabel Griggs Myers-მა იუნგის ფუნქციებზე და პრეფერენციებზე დაყრდნობით შეიმუშავეს. ისინი არ იყვნენ ტესტის პროფესიონალი შემდგენლები, ასე რომ MBTI-ს, შეიძლება ვალიდურობასთან და სანდოობასთან დაკავშირებით პრობლემები ჰქონდეს.
ტრანზაქციულ ანალიზს უფრო სერიოზული შეზღუდვები აქვს. არ არსებობს ინდივიდის ეგოს მდგომარეობის შეფასების სტანდარტული მეთოდი. თითოეული პიროვნება თავად უნდა ეცადოს საკუთარი ეგოს მდგომარეობის გარკვევას ლიტერატურაში მოცემული მათი აღწერილობის ან სამუშაო შეხვედრების დახმარებით.
ფსიქოდინამიური მიგომა იმითაცაა შეზღუდული, რომ ის უშუალოდ ლიდერისა და მისდამი დაქვემდებარებული პირის ინდივიდუალობაზეა ფოკუსირებული, რაც მათ შორის ურთიერთობის ბუნებას განაპირობებს. ის არ ითვალისწინებს ორგანიზაციულ ფაქტორს, რამაც შეიძლება მოიცვას ორგანიზაციული კულტურა, მისი სტრუქტურული თავისებურებანი და ის სპეციფიური მიზნები და გამოწვევები, რომელთა წინაშეც ორგანიზაცია დგას.
ფსიქოდინამიური მიდგომის ბუნება ზღუდავს მის პრაქტიკაში გამოყენებას. ბევრი ადამიანი უბრალოდ უარყოფს იმ დებულებას, რომ ლიდერებს, მათდამი დაქვემდებარებულ პირებს და თანამშრომლებს შორის ემოციური ზემოქმედებები ხდება და ეს ემოციები კონკრეტული ინდივიდების მიდრეკილებებიდან, უფრო კონკრეტულად კი, მათი ქვეცნობიერიდან იღებს სათავეს. ორგანიზაციული ლიდერები ძირითადად იმ შეხედულებას უერთდებიან, რომლის მიხედვითაც მართვა და ლიდერობა შეძლებისდაგვარად რაციონალური უნდა იყოს. თავად ის ფაქტი, რომ კარგი მენეჯერები „მოაზროვნეები" და „განსჯის მოყვარულები" არიან, ხელს უშლის მათ ფსიქოდინამიური მიდგომის აღიარებასა და მიღებაში. იმის მიუხედავად, რომ ბევრი ადამიანი ღამღამობით ვერ იძინებს და გონებაში

სამსახურში წამოჭრილ ემოციურ სიტუაციებს ატრიალებს, ემოციური რეაქციები იგნორირებული ან უარყოფილია.
ფსიქოდინამიური მიდგომის ბოლო შეზღუდვას, ფართოდ გავრცელებული გაგებით, ტრენინგებში მისი გამოყენების სირთულე წარმოადგენს. ამ მიდგომაში არ არის კონკრეტული უნარ-ჩვევები, რომლის სწავლაც ან გამომუშავებაც შეიძლება, არ არის თანამშრომლების მოტივირების მეთოდები, ამის ნაცვლად, ის ლიდერებისა და მათი მიმდევრებისგან ითხოვს თავად შეაფასონ მოქმედების საკუთარი გზები და შემდეგ სხვების ქცევას შეუსაბამონ.

სიტუაციური მაგალითები

სიტუაცია 12.1
ის არ განეკუთვნება იმ ტიპს, ვისაც საერთო სურათის დანახვა შეუძლია

ჯენი ფოლსომი მარკეტინგის სპეციალისტებისგან შემდგარი ჯგუფის მენეჯერია. მას კონი პერესის გარდა, ჯგუფის სხვა წევრებთან კარგი ურთიერთობა აქვს. ჯენის ცოტა უკლია კონის სამსახურიდან გაშვებამდე. კონის არ შეუძლია სამუშაოს მიმართ ჯენის წაყენებული მოთხოვნების დაკმაყოფილება. გასული წლის მანძილზე ჯენის, კონისთან ერთად, ოთხჯერ ჰქონდა გაკეთებული სამუშაოს კვარტალური მიმოხილვა. თითოეულ ამ შეხვედრაზე ჯენი კარგად უხსნიდა რას მოელოდა კონისგან და რას ვერ ასრულებდა კონი დავალებების შესაბამისად. კონი ისევ ისე აგრძელებდა მუშაობას, თუმცა ჯენი გრძნობდა, რომ მას გაუმჯობესების მცდელობებიც ჰქონდა.
სანამ თანამშრომლის დათხოვნის მძიმე გადაწყვეტილებას მიიღებდა, ჯენიმ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს, კერძოდ კი ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების ჯგუფს მიმართა. მან ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების ორ სპეციალისტს უამბო პრობლემის შესახებ: „კონი ზედმეტად უკირკიტებს დეტალებს, მე მას განვუსაზღვრე პროექტი და ზოგადი მიზნები, შემდეგ, როდესაც გავესაუბრე, აღმოვაჩინე, რომ ის, რაღაც წვრილმანებზეა გადართული, ყველაფრის შესახებ ინფორმაციის მოგროვებას ცდილობს, ყველა საკითხზე უნდა სხვა ადამიანების აზრის მოისმენა, ამან ლამისაა გამაგიჟოს. მე მინდა, რომ მან საერთო სურათის დანახვა შეძლოს. უამრავი რამ გვაქვს გასაკეთებელი, მთელი სტრატეგია გვაქვს დასახული, ვერ დავუშვებ, რომ ვინმემ წვრილმან საკითხებს ამდენი დრო დაუთმოს”.
ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების სპეციალისტები მიხვდნენ, რომ ჯენისა და კონის ინდივიდუალურ ტიპებს შორის დიდი განსხვავება იყო. მათ ჯენი მეორე დღისთვის მოიწვიეს და მოკლედ უამბეს ინდივიდუალობის ტიპების შესახებ. ძალიან სწრაფად გახდა ცხადი, რომ ჯენი „ინტუიტური მოაზროვნის” (NT) ტიპს განეკუთვნებოდა. ის ძალიან ეფექტური იყო სისტემურ დაგეგმვასა და კონცეპტუალიზაციაში, მას შეეძლო ორგანიზაციის და სისტემის ძირეულ პრინციპებში გარკვევა.
მისი ჯგუფის მიერ წარმატებით განხორციელებული თოთოეული პროექტის შემდეგ, ჯენის შეეძლო სამი-ოთხი ახალი გამოწვევის დანახვა. ჯენი სწრაფად დაეთანხმა ტრენინგის და განვითარების სპეცისლისტების მიერ მისი პიროვნების დახასიათებას.
მეორე მხრივ, ჯენის დახასიათებით კონი „გონიერ და მგძნობიარე” (SF) ტიპს განეკუთვნებნებოდა. კონი ძალიან პრაქტიკული და ილუზიებს მოკლებული ინდივიდია. მას მოკლევადიანი პრობლემების მოგვარება შეუძლია, ამასთან ის

საკმაოდ შრომისმოყვარეა და ინფორმაციის მოძიებაშიც გაწაფულია. სამწუხაროდ, ის არ განეკუთვნება იმ ტიპს, ვისაც საერთო სურათის დანახვა შეუძლია.
ჯენიმ ტრენინგისა და განვითარების სპეციალისტებს ჰკითხა: „ მე რაღა უნდა მოვიმოქმედო?”

კითხვები

1. უნდა შეხვდეს თუ არა ჯენი კონის დამოუკიდებლად?
2. ჯენი ტრენინგებისა და განვითარების სპეციალისტებთან ერთად უნდა შეხვდეს კონის?
3. უნდა გააცნოს თუ არა ჯენიმ კონის ინდივიდუალურობის ტიპებთან დაკავშირებული ანალიზის შედეგები?
4. რა საკითხები უნდა განიხილონ კონიმ და ჯენიმ?
5. რა სახის დავალებები უნდა მისცეს ჯენიმ კონის სამომავლოდ?

სიტუაცია 12.2
თანამშრომელთა შეხვედრებზე წამოჭრილი პრობლემები

ტექნიკური სერვისების პროვაიდერი სტენ ვილიამსი გაყნოფილების გენერალური მენეჯერია მცირე კომპანიაში. განყოფილება, იმ ოთხი ოფისიდან ერთ-ერთს განეკუთვნება, რომლებიც მთავარი ოფისიდან მოშორებულ ქალაქებში მდებარეობს. თვეში ერთხელ, მისი განყოფილების ყველა პასუხისმგებელი პირის მონაწილეობით, სტენი თანამშრომელთა შეხვედრებს ატარებს. შეხვედრებს ესწრება ოთხი ტექნიკური სპეციალისტი, სამი გაყიდვებისა და მარკეტინგის სპეციალისტი და ერთი ფინანსებსა და ბიუჯეტზე პასუხისმგებელი პირი.
სტენი წესრიგის მოყვარული ადამიანია და თითოეული შეხვედრისთვის დღის წესრიგს ადგენს. ის დღის წესრიგის ყველა საკითხის განსახილველად მთელს შემადგენლობს იწვევს, რადგან მიაჩნია, რომ ამ გზით ხელს უწყობს გუნდური ატმოსფეროს განვითარებას. მიუხედავად ამისა, ასეთ შეხვედრებში ტექნიკური და მარკეტინგის სპეციალისტების ჩართულობის ხარისხი და ინტენსივობა განსხვავებულია. ბიუჯეტსა და ფინანსებზე პასუხისმგებელი პირი დისკუსიებში თითქმის არ ერთვება იმ შემთხვევების გარდა, თუ უშუალოდ მისი სფეროდან არ დაუსვეს შეკითხვა. მარკეტინგისა და გაყიდვების სპეციალისტები ყველა შეხვედრაზე განსაკუთრებული აქტიურობით გამოირჩევიან და დომინირებენ. საქმეზე საუბრის გარდა, ისინი ბევრს ხუმრობენ , ხშირად, დღის წესრიგიდანაც გადაუხვევენ ხოლმე. მართალია, ტექნიკური პერსონალი ესწრება შეხვედრებს, მაგრამ, როგორც წესი, უხალისოდ და იმედგაცრუებულად გამოიყურება. ამ ყველაფრის შედეგად, სტენი საკუთარი მოლოდინებისა და სურვილების საწინააღმდეგო ეფექტს იღებს. ერთიანობისა და შეკრულობის ნაცვლად, ადგილი აქვს დაფარულ უთანხმოებას და კონფლიქტს.
სტენი, სამომავლო პერსპექტივაში, მსგავსი საერთო შეხვედრების ნაცვლად, ტექნიკური და ამარკეტინგის პერსონალთან ცალ-ცალკე შეხვედრების ვარიანტს განიხილავს. ის ვერ უკავშირდება კორპორაციის ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს. რა უნდა მოიმოქმედოს სტენმა?

კითხვები

1. უნდა შეწყვიტოს თუ არა სტენმა საერთო შეხვედრები?
2. უფრო დირექტიული ხომ არ უნდა იყოს სტენი და დღის წესრიგის კონკრეტული საკითხის განსახილველად კონკრეტულ ადამიანებს ხომ არ უნდა მოუხმოს?

3. უნდა მიუძღვნას თუ არა სტემმა ერთი შეხვედრა თანამშრომლებისთვის იმის ახსნას, თუ რა ჰქონდა მიზნად და რა მიიღო შედეგად, როცა შეხვედრებზე ყველას ერთად იწვევდა, და შემდეგ, უნდა იმსჯელონ გუნდურობის ამაღლების გზების ძიებაზე?
4. უნდა მოძებნოს თუ არა სტემმა კონსულტანტი, რომელიც ამ პრობლემის გადაჭრაში დაეხმარება?

სიტუაცია 12.3
მოულოდნელი რეაქციები

მაქსინ სიმპსონი 20 წლის გამოცდილების მქონე მენეჯერია. მან კარიერული იერარქიის კიბეზე წინ წაიწია და 10 წლის წინ მაგისტრის ხარისხიც მოიპოვა ბიზნესის ადმინისტრირებაში. ამ ქალბატონის მართვის მიდგომა საკითხებისა და პრობლემების მარტივად, გასაგებად და მიზანმიმართულად გადმოცემაში მდგომარეობს. ის ყოველთვის პრობლემის მოგვარების საუკეთესო გზებს ეძებს და შეუძლია დააგვიანოს კონკრეტული გადაწყვეტილება, თუკი ამის საჭიროებას ხედავს.

რენდი ელენბერგი ბოლო დროს შეუერთდა მაქსინის მენეჯერთა გუნდს. ის საკუთარი სფეროს კომპეტენტური სპეციალისტია, რომლის გარეშეც ჯგუფის მუშაობას სირთულეები შეექმნებოდა. ის ჯგუფში მისი წინა მენეჯერის, ძალიან ავტორიტეტული ადამიანის უმაღლესი შეფასებებით (რეკომენდაციით) მოვიდა. ენდი მიჩვეულია, რომ უნდა განუმარტონ რაში მდგომარეობს პრობლემა, რა უნდა გაკეთდეს, რა დროისთვის უნდა დასრულდეს სამუშაო და ზოგიერთ შემთხვევაში – როგორ უნდა მოგვარდეს ეს პრობლემა. ის, ასეთ სიტუაციაში თავს კომფორტულად გრძნობდა, რადგან შეეძლო მისი უნარ - ჩვევები პირდაპირ მიემართა ბევრი საინტერესო პრობლემის მოსაგვარებლად.

მას შემდეგ, რაც ჯგუფს შეუერთდა, მაქსინის მართვის მეთოდებთან დაკავშირებით რენდის რეაქცია არაპროგნოზირებადი გახდა. როგორც წესი, ის ეკამათება მაქსინს პრობლემის განსაზღვრასთან დაკავშირებით და ხშირად პრობლემის რეალურად არსებობასაც კი კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს. რენდის ეტყობა, რომ არ მოსწონს ასეთი სახის კონფრონტაცია, მაგრამ გამონაკლისი შემთხვევების გარდა, სხვაგვარად მოქცევას ვერ ახერხებს. იმ გამონაკლის შემთხვევებში რენდი ძალიან დამყოლი ხდება და მაქსინს დამატებით მითითებებს და განმარტებებს სთხოვს, რაც მაქსინს აღიზიანებს, რადგან მიაჩნია, რომ რენდის დედობისთვის საკმარისი დრო არ აქვს.

კითხვები

1. უნდა მოერგოს თუ არა მაქსინი რენდის მიერ შემოთავაზებულ ურთიერთქმედების სტილს?
2. უნდა შეეცადოს თუ არა მაქსინი იმის გარკვევას, რატომ არის რენდის რეაქციები ასეთი არაპროგნოზირებადი?
3. უნდა ჰკითხოს თუ არა მაქსინმა რენდის, რატომ იქცევა ის ასე განსხვავებულად სხვადასხვა სიტუაციაში?
4. ხომ არ უნდა დაუკავშირდეს მაქსინი რენდის ყოფილ მენეჯერს, რომ გაარკვიოს მანამდეც იყო თუ არა რენდის რეაქციები ასეთი არაპროგნოზირებადი?
5. თქვენი აზრით, ტრანზაქცული ანალიზის თვალთახედვით, რასთან გვაქვს საქმე?

ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი

წინამდებარე კითხვარი საშუალებას მოგცემთ შეაფასოთ თქვენი პრეფერენციები Myers-Briiggs-ის ოთხივე ტიპისათვის. ის თქვენი დახასიათებისათვის შეიძლება გამოიყენოთ.

ფსიქოდინამიური მიდგომის კითხვარი

ინსტრუქცია: მომდევნო რვა დებულებიდან თითოეულისთვის აირჩიეთ რიცხვი 1-დან 6-მდე, რომელიც თქვენი აზრით ყველაზე მეტად შეესაბამება თქვენს პიროვნებას. დებულებები იმგვარადაა დაწყვილებული, რომ თითოეული წყვილისთვის თქვენი შეფასებების ჯამმა უნდა მოგცეთ 7. (მაგ. თუ პირველი დებულებისთვის აირჩევთ შეფასებას "3", მაშინ მეორე დებულების შეფასება უნდა იყოს "4"), მაგალითად, მომდევნო ორი დებულება შეიძლება შემდეგნაირად შეაფასოთ:

მე კომუნიკაბელური ადამიანი ვარ, მეგობრული, ურთიერთობის მოყვარული და სიტყვაუხვი: 1 2 3 4 5 <u>6</u>

მე დაფიქრებული, სიღრმისეული, შინაგანად ფოკუსირებული, მოაზროვნე და მშვიდი ადამიანი ვარ <u>1</u> 2 3 4 5 6

ორი შეფასების ჯამი გამოდის 1+6=7

როდესაც ამ კითხვარს შეავსებთ და ქულებსაც გამოთვლით, სთხოვეთ რომელიმე ნაცნობს, რომ ანალოგიური პროცედურა მანაც გაიაროს. ეს ნაბიჯი მნიშვნელოვანია, რადან ეს კითხვარი თქვენი ინდივიდუალობის ტიპის სხვა ადამიანის ინდივიდუალობის ტიპთან შედარებისთვის შეიქმნა.

გასაღები: 6=ყოველთვის, 5=ძალიან ხშირად, 4=როგორც წესი, 3=ხანდახან, 2=იშვიათად, 1=არასდროს.

1. მე კომუნიკაბელური ადამიანი ვარ, მეგობრული, ურთიერთობის მოყვარული და სიტყვაუხვი; 1 2 3 4 5 6
2. მე დაფიქრებული, სიღრმისეული, შინაგანად ფოკუსირებული, მოაზროვნე და მშვიდი ადამიანი ვარ; 1 2 3 4 5 6

(პირველი და მეორე კითხვის შეფასების ჯამი 7-ის ტოლია)

3. მე პრაქტიკული, რეალისტი ადამიანი ვარ, მიყვარს ფაქტებში და დეტალებში ჩაძიება; 1 2 3 4 5 6
4. მე კონცეპტუალური, თეორეტიკოსი, მომავალზე ორიენტირებული და უნივერსალური ადამიანი ვარ; 1 2 3 4 5 6

(მესამე და მეოთხე კითხვის შეფასების ჯამი 7-ის ტოლია)

5. მე მტკიცე, ობიექტური, პასუხისმგებლობის მქონე, მიუკერძოებელი და გადაწყვეტილების მიღების უნარის მქონე ადამიანი ვარ; 1 2 3 4 5 6
6. მე ჰუმანური, ჰარმონიული და სუბიექტური ადამიანი ვარ და მიყვარს მრავალფეროვანი ურთიერთობები; 1 2 3 4 5 6

(მეხუთე და მეექვსე კითხვის შეფასების ჯამი 7-ის ტოლია)

7. მე სტრუქტურის, დაგეგმვის და განრიგის მოყვარული ადამიანი ვარ და მუდამ ვცდილობ სიტუაციის გაკონტროლებას; 1 2 3 4 5 6
8. მე ადვილად ადაპტირებადი, მოქნილი, სპონტანური და ურთიერთობებში გახსნილი ადამიანი ვარ; 1 2 3 4 5 6

(მეშვიდე და მერვე კითხვის შეფასების ჯამი 7-ის ტოლია)

ქულები

თითოეული დებულებისთვის თქვენს მიერ გაკეთებული შეფასებები შემოხაზეთ შემდეგ ცხრილში:

დებულება 1. ექსტრავერტი (E)	1 2 3 4 5 6
დებულება 2. ინტროვერტი (I)	1 2 3 4 5 6
დებულება 3. გონიერი (S)	1 2 3 4 5 6
დებულება 4. ინტუიციური (N)	1 2 3 4 5 6
დებულება 5. მოაზროვნე (T)	1 2 3 4 5 6
დებულება 6. მგრძნობიარე (F)	1 2 3 4 5 6
დებულება 7. განსჯის მოყვარული (J)	1 2 3 4 5 6
დებულება 8. აღქმის მქონე (P)	1 2 3 4 5 6

ქულების ინტერპრეტაცია

თქვენი ფსიქოლოგიური ტიპი შედგება 4 წყვილად მოცემული 8 პრეფერენციისაგან: ექსტრავერსია ან ინტროვერსია, განსჯა ან აღქმა, აზროვნება ან გრძნობა, გონიერება ან ინტუიცია. პირველ რიგში ნახეთ თითოეულ წყვილში რომელ დებულებაზე უფრო მაღალია თქვენი შეფასება, ზემოთ მოყვანილი ცხრილიდან გამომდინარე ორი ლათინური ასოდან აირჩიეთ ერთ-ერთი (რომელსაც უფრო მაღალი შეფასება ჰქონდა):

დებულებები 1 და 2:	E	I
დებულებები 3 და 4:	S	N
დებულებები 5 და 6:	T	F
დებულებები 7 და 8:	J	P

განსხვავებულ წყვილებში თქვენი შეფასებები განსხვავებული იქნება. მაგალითად, S-თვის თქვენი შეფასება, შეიძლება იყოს 6, შესაბამისად N-სთვის შეფასება იქნება 1, რაც მკაფიოდ მიუთითებს, იმაზე, რომ თქვენ უპირატესობას გონიერებას ანიჭებთ. სხვა წყვილების შემთხვევებში, შეიძლება თქვენი შეფასებები ერთმანეთთან უფრო ახლოს იყოს. მაგალითად, მოაზროვნის შესაბამის დებულებაში, შეიძლება გქონდეთ შეფასება – 4, შესაბამისად, მგრძნობიარე ტიპის შესაბამის დებულებაში თქვენი შეფასება იქნება – 3, რაც იმას ნიშნავს, რომ ამ წყვილში თქვენ არც ერთს ტიპს არ ანიჭებთ განსაკუთრებულ უპირატესობას, ანუ თქვენ, შეიძლება ორივე ტიპს განეკუთვნებოდეთ. ეს საკმაოდ გავრცელებული შემთხვევაა MBTI მოდელის შემთხვევაშიც. (მაგალითად, ერთი ადამიანი შეიძლება ENTJ და ENFJ ტიპს ერთდროულად მიეკუთვნებიოდეს, რაც იმის მანიშნებელია, რომ აზროვნების და გრძნობის შეფასების მაჩვენებლები ერთმანეთთან ახლოსაა).

ფსიქოლოგიური ტიპების მეთოდი საინტერესოა, როდესაც მას საკუთარ თავთან მიმართებაში იყენებთ, მაგრამ გაცილებით უფრო სასარგებლოა ამ მეთოდის გამოყენება თქვენი და სხვა ადამიანის ტიპების შედარებისთვის. თქვენ შეგიძლიათ თხოვოთ თანამშრომელს, ან რომელიმე სხვა ნაცნობს ამ კითხვარის საშუალებით შეაფასოს საკუთარი ფიქოლოგიური ტიპი, მას შემდეგ რაც ამ ადამიანის შეფასების ქულებს გამოთვლით, შეგიძლიათ მისი და თქვენი ტიპების ერთმანეთთან შედარება. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მეთოდი საკმაოდ სასარგებლოა, ინდივიდუალობის ტიპის გამოსათვლელად საუკეთესოა MBTI ტესტის გავლა ისეთი ადამიანის დახმარებით, რომელთაც ამ ტექსტის შედეგის ახსნა შეუძლია.

შეჯამება

ფსიქოდინამიური მიდგომა ლიდერებისა და მათი მიმდევრების პიროვნების ტიპების შეფასებას ეფუძნება. ის განსხვავდება იმ მიდგომებისგან, რომელთა მეთოდებიც ლიდერების ხასიათის თვისებების, ქცევის, უნარ-ჩვევების და სტილების შესწავლით და შეჯამებით იწყება. პიროვნული მახასიათებლების იდენტიფიცირების რამდენიმე გზა არსებობს ეგოს მდგომარეობის მოდელის და ტრანზაქციული ანალიზის და ფროიდისა და იუნგის ინდივიდუალობის ტიპების განსაზღვრის ჩათვლით, რომელთა ინტერპრეტირებაც შესაბამისად Maccoby-ს (2003) და MBTI-ის საშუალებით მოხდა.

კვლევების მონაცემთა დამუშავების შედეგად გაირკვა, რომ ინდივიდუალობის ზოგიერთი ტიპი, კერძოდ კი იუნგის სქემის "მოაზროვნის" ტიპი უკეთ ერგება მენეჯერული და აღმასრულებელი თანამდებობების მქონე პირებს. უმაღლესი აღმასრულებელი თანამდებობის პირებთან Maccoby-ის მუშაობის მრავალწლიანმა გამოცდილებამ ის დაარწმუნა, რომ ნარცისული ტიპის ადამიანები ყველაზე უკეთ ეწყობიან თანამედროვე ორგანიზაციებს. თუმცა, ორივე შემთხვევაში ინდივიდუალობის სხვა ტიპები ზოგიერთ თანამდებობას და ორგანიზაციის ზოგიერთ ტიპს უკეთ შეესაბამებიან.

ფსიქოდინამიური მოდელი ეხმარება ლიდერს, უკეთ გაერკვეს საკუთარ პიროვნულ თავისებურებებში, რათა უკეთ გაიგოს სხვა ადამიანების საპასუხო ქცევა.

ამ მიდგომას დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს. მიდგომის მნიშვნელოვან უპირატესობას წარმოადგენს ლიდერსა და მის მიდევრებს შორის ურთიერთობებზე კონცენტრირება. ამასთან, ეგოს მდგომარეობები და პიროვნების ტიპები უნივერსალურ დაშვებებს განეკუთვნებიან. უმთავრეს ძლიერ მხარედ ითვლება ცნობიერების ამაღლების წახალისება, რაც ლიდერის მხრიდან მანიპულაციისა და კონტროლის ხარისხს ამცირებს. იმდენად, რამდენადაც ამ მიდგომასთან დაკავშირებული ადრეული ნაშრომები ძირითადად ფსიქოლოგიური პრობლემების მქონე ადამიანების გამოკვლევებს ეფუძნებოდა, მათი ზოგიერთი შედეგების გავრცობა საშუალოსტატისტიკურ მოსამსახურეებზე არ შეიძლება. გარკვეული პრობლემებია ეგოს მდგომარეობებისა და პიროვნების ტიპების შეფასების მეთოდებთან დაკავშირებითაც. შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანი ის ფაქტია, რომ მიდგომა უშვებს ქვეცნობიერი მოტივებისა და რეაქციების შესაძლებლობას და ადამიანის ემოციურ მდგომარეობას ეყრდნობა, რაც ეწინააღმდეგება რაციონალური და ობიექტური ლიდერის მიღებულ იდეალს. ამის გარდა, ეს მოდელი ტრენინგებში ნაკლებად გამოიყენება, რადგან არ იძლევა კონკრეტული უნარ-ჩვევების და ქცევის ნორმების გამომუშავების საშუალებას.

ბიბლიოგრაფია

Berens, L. V., Cooper, S. A., Ernst, L. K., Martin, C. R., Myers, S., Nardi, D., et al. (2001). *Quick guide to the 16 personality types in organizations.* Huntington Beach, CA: Telos.

Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy*. New York: Grove.
Berne, E. (1964). *Games people play*. New York: Ballantine.
Dusay, J. (1980). *Egograms*. New York: Bantam.
Freud, S. (1938). *The basic writings of Sigmund Freud* (A. A. Brill, Ed.). New York: Modern Library.
Fromm, E. (1947). *Man for himself*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
Hill, M. A. (1984). The law of the father. In B. Kellerman (Ed.), *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Hummel, R. P. (1975). The law of the father. In B. Kellerman (Ed.), *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
Jung, C. G. (1923). *Psychological types*. New York: Harcourt Brace.
Jung, C. G. (1961). *Memories, dreams, and reflections*. New York: Vintage.
Jung, C. G. (1993). Psychological types. In V. D. Laszlo (Ed.), *The basic writings of C. G. Jung* (pp. 230–357). New York: Modern Library.
Kroeger, O., & Theusen, J. M. (2002). *Type talk at work*. New York: Dell.
Maccoby, M. (1981). *The leader: A new face for American management*. New York: Ballantine.
Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*. New York: Broadway.
Maccoby, M. (2007). *The leaders we need and what makes us follow*. Boston: Harvard Business School Press.
Maslow, A. (1998). *Maslow on management*. New York: Wiley.
Schiffer, I. (1973). *Charisma: A psychoanalytic look at mass society*. Toronto: Toronto University Press.
Stewart, I., & Joines, V. (1991). *TA today: A new introduction to transactional analysis*. Chapel Hill, NC: Lifespace.
Winer, J. A., Jobe, T., & Ferrono, C. (1984–1985). Toward a psychoanalytic theory of the charismatic relationship. *Annual of Psychoanalysis, 12–13*, 155–175.
Zaleznik, A. (1977, May–June). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review, 55*, 67–68.

თავი 13

ქალები და ლიდერობა

კრისტალ ლ. ოიტი

აღწერა

როდესაც ადამიანს ხვდები, პირველი, რასაც არჩევ არის „ქალია თუ კაცი?" თქვენთვის ჩვეულებრივი ამბავია ის, რომ ამას ყოველთვის, დაუფიქრებლად და მტკიცედ აკეთებთ.
ზიგმუნდ ფროიდი

პოპულარულ პრესაში დაწერილ სტატიებში კარგად ჩანს გენდერისა(სოციალური სქესის) და ლიდერობის მიმართ გრძელვადიანი ინტერესი. ეს სტატიები ძირითადად ქალებსა და მამაკაცებს შორის არსებულ მნიშვნელოვან განსხვავებებს ეხება (Book, 2000; Bowman, Worthy, & Greyser, 1965). ეს სხვაობები დღეისათვის შებრუნდა და ქალთა ისეთი შეხედულებიდან, რომელიც მათ მამაკაცზე დაბლა აყენებდა (მაგ. ზოგი ვარაუდობდა, რომ ქალებს არ ჰქონდა შესაბამისი უნარები და თვისებები მენეჯერული წარმატებისათვის; Henning & Jardin, 1997), მივიღეთ უფრო თანამედროვე და პოპულარული შეხედულება, რომელიც ლიდერ პოზიციაზე ქალს, მამაკაცთან შედარებით, უპირატესობას ანიჭებს (Book, 2000, Helgesen, 1990). 1970-იან წლებამდე სხვადასხვა მიზეზების, მათ შორის მეთოდოლოგიური დაბრკოლებების, მამაკაცი მკვლევარების მხრიდან ინტერესის ნაკლებობის და ლიდერობაში სქესთა თანასწორუფლებიანობის ტრადიციული შეხედულების გამო, მკვლევარები გენდერთან და ლიდერობასთან დაკავშირებული საკითხებით ნაკლებად ინტერესდებოდნენ (Chemers, 1997). ბოლო დროს ამერიკულ საზოგადოებაში მომხდარი ცვლილებების შედეგად, ლიდერ პოზიციებსა და აკადემიურ სფეროში ქალთა მზარდმა რაოდენობამ, მდედრობითი სქესის ლიდერების მიმართ ინტერესი გააღვივა.

მეცნიერებმა დაიწყეს მარტივი შეკითხვით „შეუძლიათ თუ არა ქალებს ლიდერობა?" მაგრამ ეს ახლა უკვე მოძველებული კითხვაა. იმის გარდა, რომ დღეს უფრო და უფრო მეტი ქალი გვევლინება კორპორაციულ და პოლიტიკურ ლიდერად, ჩვენ შეგვიძლია გამოვყოთ განსაკუთრებით ეფექტური ქალი ლიდერები სხვადასხვა სფეროში. ამ ქალთა შორის არიან ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფოს ყოფილი პრემიერ მინისტრი მარგარეტ ტეტჩერი, ყოფილი ინდოეთის პრემიერ მინისტრი ინდირა განდი, ჩილეს პრეზიდენტი ვერონიკა მიშელ ბაჩელე, „პეპსიკოლას" აღმასრულებელი დირექტორი ინდრა ნოი, „ეივონის" აღმასრულებელი დირექტორი ანდრეა იუნგი და ამერიკის შეერთებულ შტატებში წარმომადგენელთა პალატის სპიკერი ნენსი პელოსი, ოთხვარსკვლავიანი გენერალი ენ დანვუდი, და „ასწავლე ამერიკისათვის" დამფუძნებელი ვენდი კოპი. ამ ეტაპზე, უპირველესი საკვლევი საკითხია - „არის თუ არა ლიდერობის სტილსა და ეფექტურობაში განსხვავებები ქალებსა და მამაკაცებს შორის?" რომელიც ხშირად გაერთიანებულია უფრო ფართო კითხვაში: „რატომ არიან ქალები ნაკლებად წარმოდგენილი ელიტურ ლიდერ პოზიციებზე?" ეს თავი მიმოიხილავს ემპირიულ მტკიცებულებებს, რომელიც გენდერისა და ლიდერობის საკითხებს ეხება. პირველად განხილული იქნება ქალსა და მამაკაც ლიდერებს შორის არსებული განსხვავებები სტილისა და ეფექტურობის თვალსაზრისით, შემდეგ საუბარია ლიდერობაში გენდერულ უთანასწორობაზე და მოცემულია ამ ფაქტის

გავრცელებული დასაბუთებები. და ბოლოს, საუბარია იმ მიდგომებზე, რომლებიც ხელს უწყობენ ქალების ლიდერ პოზიციებზე წარმოჩენას.

გენდერი და ლიდერობის სტილები

რაც უფრო მეტი ქალი იკავებს ლიდერ პოზიციას, მით უფრო ხშირად ისმის ასეთი კითხვები: რამდენად განსხვავებულად ლიდერობენ ქალები ან ქალი ლიდერები მეტად ეფექტურები არიან თუ მამაკაცი ლიდერები? პრესაში ხშირად ამტკიცებენ, რომ ლიდერობის სტილებს შორის გენდერული განსხვავებები მართლაც არსებობს და ქალთა ლიდერობა თანამედროვე საზოგადოებაში უფრო ეფექტურია (Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995). მიუხედავად ამისა, მეცნიერ-მკვლევარების მოსაზრებები ამ საკითხებთან დაკავშირებით მრავალფეროვნებით გამოირჩევა. ბევრი ამტკიცებს, რომ სქესი ლიდერობის სტილთან და ეფექტურობასთან უმნიშვნელოდ ან საერთოდ არ არის დაკავშირებული (Dobbins & Platz, 1986; van Engen, Leeden, & Wullemsen, 2001; Powell, 1990).

ადრეულ კვლევებში, სადაც ქალებსა და მამაკაცებს შორის განსხვავებულ ლიდერობის სტილზე იყო აქცენტი, ძირითადად ერთმანეთს ადარებდნენ ან ინტერპერსონალურ და დავალებაზე ორიენტირებულ სტილებს, ან დამოკრატიულ და ავტოკრატიულ სტილებს. თავიანთ მეტა-ანალიზში Eagly და Johnson–მა(1990) დაადგინეს, რომ სტერეოტიპული შეხედულებების საპირისპიროდ, ქალები, კაცებთან შედარებით, სულაც არ ლიდერობდნენ უფრო ინტერპერსონალურზე ორიენტირებულ და ნაკლებად დავალებებზე ორიენტირებული სტილით. ეს სხვაობები უფრო ისეთ გარემოში ვლინდებოდა, სადაც ქცევა უფრო მეტად რეგულირდებოდა სოციალური როლებით. მაგალითად, ასეთია ექსპერიმენტული გარემო. ერთადერთი განსხვავება, რომელიც სხვადასხვა გარემოში ერთნაირად ფიქსირდებოდა, გახლდათ ის, რომ ქალები უფრო დემოკრატიული, მონაწილეობითი სტილით ლიდერობდნენ ვიდრე კაცები. ყველა სხვა მეტა-ანალიზმა, რომელიც 1987 წლიდან 2000 წლამდე ჩატარებულ კვლევებს მიმოიხილავდა, იგივე შედეგები მიიღო (van Engen & Willemsen, 2004).

მნიშვნელოვანია, რომ ეს შედეგები განვიხილოთ იმ ფართომასშტაბიანი მეტა-ანალიზის შედეგებთან ერთად, რომელიც ქალი და მამაკაცი ლიდერების შეფასების ლიტერატურას მიმოიხილავდა და სადაც მათი შედარება, ყველა მახასიათებლისა და ლიდერობის ქცევის გათვალისწინებით ხდებოდა (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). ეს კვლევები აჩვენებდა, რომ ქალებს, მამაკაცებთან შედარებით, უფრო ცუდად აფასებდნენ მაშინ, როცა ისინი მამაკაცურად ლიდერობდნენ (ავტოკრატიულად ან დირექტიულად; მაგ. Bartol & Butterfield, 1976), მაშინ, როცა ტიპიურად მამაკაცური ლიდერობის როლებს ირგებდნენ (მაგ. ათლეტთა მწვრთნელი ან საწარმო ქარხნის მენეჯერი; იხ. Knight & Saal) და როცა შემფასებლები მამაკაცები იყვნენ. ეს შედეგები არა მარტო იმ ცრურწმენებზე მიუთითებს, რაც ლიდერ ქალთა მიმართ არსებობს, არამედ იმაზეც, რომ ქალების მიერ დემოკრატიული სტილის გამოყენება უფრო ადაპტირებადია, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში ისინი ყველაზე დადებით შეფასებებს იღებენ.

1980-იანი წლების დასაწყისიდან, ლიდერობის მკვლევარები ახალი ტიპის ლიდერობის კვლევას შეუდგნენ, რომელიც პირველად Burns–მა(1978) აღწერა როგორც ტრანსფორმირების ლიდერობა და მოგვიანებით, Bass–ის მიერ (1985, იხ. ამ გამოცემის მეცხრე თავი) ტრანსფორმაციულ ლიდერობად იქნა განვრცობილი. მნიშვნელოვანი კვლევები ადასტურებენ, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობის ოთხივე კომპონენტი (იდეალიზებული გავლენა, შთაგონებითი მოტივაცია, ინტელექტუალური სტიმულაცია და ინდივიდუალური ზრუნვა) და ტრანზაქციული ლიდერობის *დამსახურებული ჯილდოს* კომპონენტი პოზიტიურ კავშირშია ეფექტურ ლიდერობასთან (იხ. გამოცემის მეცხრე თავი). Eagly, Jphannesen-Schmidt, და

van Engen–ის (2003) მიერ ჩატარებული მეტა-ანალიზის საფუძველზე ირკვევა, რომ ლიდერი ქალების სტილი, მამაკაცების სტილთან შედარებით, უფრო ტრანსფორმაციულია და ქალები უფრო მეტად იყენებენ დამსახურებულ ჯილდოს ვიდრე კაცები. მიუხედავად იმისა, რომ ეს სტილები ეფექტურობაზე მიუთითებს, ბოლოდროინდელი კვლევები მიუთითებს, რომ მამაკაცი დაქვემდებარებული თანამშრომლების მიერ ქალ ლიდერთა დაბალი შეფასება, ქალ ტრანსფორმაციულ ლიდერებზეც ვრცელდება (Ayman, Korabik, & Morris, 2009).a

გენდერი და ლიდერობის ეფექტურობა

ლიდერობის სტილითან ერთად, კვლევებში შეფასდა ქალ და კაც ლიდერთა შედარებითი ეფექტურობა (Jacobson & Effertz, 1974, Tsui & Gutek, 1984). მეტა-ანალიზში, რომელშიც ქალ და კაც ლიდერთა ეფექტურობაა შედარებული, გაკეთებულია დასკვნა, რომ ქალები და კაცები ზოგადად ერთნაირად ეფექტურები არიან, მაგრამ ქალებიც და კაცებიც უფრო ეფექტურები არიან იმ პოზიციებისთვის, რომლებიც მათი სქესისათვის უფრო შესაფერისია (Eagly, Karan, & Makhijani, 1995). ანუ, ლიდერი ქალი ნაკლებად ეფექტური იყო იმდენად, რამდენადაც ლიდერის პოზიცია უფრო მამაკაცური იყო. მაგალითისთვის, ქალები კაცებზე ნაკლებად ეფექტურები იყვნენ სამხედრო პოზიციებზე, მაგრამ კაცებზე უფრო ეფექტურები იყვნენ განათლების სფეროში, სამთავრობო პოზიციებზე და სოციალურ მომსახურებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში. ასევე, უფრო ეფექტურები იყვნენ საშუალო მენეჯერულ პოზიციებზე, სადაც ურთიერთობებს და ინტერპერსონალური უნარებს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ამას გარდა, ქალები კაცებზე ნაკლებად ეფექტურები იყვნენ, როდესაც მათ მიმდევრებსა თუ თანამშრომლებში უფრო მეტი პროპორციით კაცები იყვნენ წარმოდგენილი, ან როცა პროპორციულად უფრო მეტი კაცი აფასებდა ქალი ლიდერის საქმიანობას.
დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ლიდერობის სტილსა და ეფექტურობაზე ჩატარებული ემპირიული კვლევები, ქალებსა და მამაკაცებს შორის მცირედ განსხვავებებზე თუ მიუთითებს. ქალები ნაკლებად სარგებლობენ უპირატესობით მამაკაცურ პოზიციებზე მაშინ, როცა მათ უპირატესობა აქვთ უფრო ქალისთვის შესაფერ პოზიციებზე. გარდა ამისა, ქალები კაცებზე უფრო მეტად იყენებენ მონაწილეობით და დემოკრატიული ლიდერობის სტილს, უფრო ხშირად არიან ტრანსფორმაციული ლიდერები და იყენებენ დამსახურებულ ჯილდოს, ანუ იმ სტილს, რომელიც დღეისათვის ეფექტური ლიდერობის თანამედროვე ხედვას შეესაბამება.

მინის ჭერი ლაბირინთად გადაიქცა

მთავრობაში, ბიზნესში და სხვა პროფესიებში შეიძლება დადგეს დღე, როცა ქალს შეხედავენ როგორც პიროვნებას. თუმცა ამ დღისგან ჯერ შორს ვართ.
ელეანორა რუზველტი, 1940

ლიდერობის ლაბირინთის არსებობის დასაბუთება

მიუხედავად იმისა, რომ ქალთა ასეთი არასასიამოვნო მდგომარეობა მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა მას შემდეგ, რაც ელეანორ რუზველტმა ზემოთ მოცემული სიტყვები წარმოთქვა, ჯერ კიდევ გრძელი გზაა გასავლელი.
ბაკალავრისა და მაგისტრის ხარისხების 60%ს ქალები იღებენ და პროფესიული ხარისხების დაახლოებით ნახევარიც ამერიკაში ქალებზე მოდის (2007 წლის აშშ-ს აღწერა). ისინი ამერიკის სამუშაო ძალის თითქმის ნახევარს შეადგენენ (46.7%),

(ამერიკის სამუშაო ძალის სტატისტიკის ბიურო, 2008ა). მიუხედავად ამისა, ქალები დღესაც ნაკლებად არიან წარმოადგენილი ამერიკის კორპორაციებისა და პოლიტიკური სისტემის მაღალ წრეებში. ქალებს, ამერიკულ ორგანიზაციებში, აქვთ ლიდერთა თანამდებობები, მათ, არსებული მართვის და პროფესიული პოზიციების ნახევარზე მეტი (50.8%; Catalyst) და მთელი აღმასრულებელი დირექტორების პოზიციების თითქმის მეოთხედი უკავიათ (23.4%. სამუშაო ძალის სტატისტიკის ბიურო, 2008ბ). თუმცა, უფრო ელიტურ ლიდერ პოზიციებზე სხვა სიტუაციაა. მაგალითად, ქალების მხოლოდ 3 პროცენტია *Fortune 500*-ის კომპანიების აღმასრულებელ დირექტორთა სიაში, მხოლოდ 15.2%-ია მათი სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი და მხოლოდ 15.7%-ს უკავია კორპორაციული ოფიცრების თანამდებობა (Catalyst, 2009a).

რაც შეეხება პოლიტიკას, ქალებს ამერიკის კონგრესში 535 ადგილიდან მხოლოდ 90 ადგილი უკავიათ (16.8%; 17% სენატში და 16.8% წარმომადგენელთა პალატაში; ფერადკანიან ქალებს მხოლოდ 20 ადგილი უკავიათ (ამერიკელი ქალებისა და პოლიტიკის ცენტრი, 2009). მართლაც, 2009 წლის თებერვლისთვის მსოფლიო მასშტაბით ქალების 18.4% იყო წარმოდგენილი ეროვნულ საკანონმდებლო ორგანოებსა თუ პარლამენტში. ამერიკის შეერთებული შტატები კი 188 ქვეყნიდან 71-ე ადგილზე იყო (შიდა საპარლამენტო კავშირი, 2009). გარდა ამისა, ქალები სამხედრო ოფიცრების მხოლოდ 6.1%-ს შეადგენენ ბრიგადის-გენერლის, ავანგარდის ადმირალის ან უფრო მაღალ თანამდებობებზე (ა.შ.შ-ს თავდაცვის დეპარტამენტი, 2008).

იმ უხილავ ბარიერს, რომელიც ქალებს ხელს უშლის ელიტურ ლიდერ პოზიციებზე დაწინაურდნენ, პირველად „მინის ჭერი“ უწოდეს, ეს ტერმინი, 1986 წელს ამერიკაში Wall Street Journal-ის ორმა ჟურნალისტმა დაამკვიდრა. („კორპორაციის ქალი”, 1986). ქალების მიერ დომინირებულ პროფესიებშიც კი არსებობს „მინის ჭერი“, არადა, თეთრკანიანი მამაკაცები „მინის ესკალატორით” მიიწევენ წინ ყველაზე მაღალ ლიდერ პოზიციებზე (Maume, 1999; Williams, 1992, 1995). Eagly და Karly–მ (2007) ახლახანს დაადგინეს მეტაფორის – „მინის ჭერი“ შეზღუდვები. მეტაფორის მიხედვით, ყველა ქალს მიუწვდება ხელი უფრო დაბალი დონის პოზიციებზე, სანამ ამ ერთადერთ, უხილავ და გადაულახავ ბარიერს არ წააწყდებიან. მათ წამოაყენეს ლიდერობის ლაბირინთის ალტერნატიული მეტაფორა, რომელიც იმ მოგზაურობის შთაბეჭდილებას ტოვებს, რომელიც თავიდან ბოლომდე სავსეა დაბრკოლებებით და არა მხოლოდ ბოლოში. , მიუხედავად სირთულეებსა, ამ ლაბირნთის გავლა შესაძლებელია და ქალებს გაუვლიათ კიდეც იგი წარმატებით (სქემა 13.1)

რატომ უნდა დავძლიოთ ბარიერები

უთანასწორობა ლიდერობაში გლობალური მოვლენაა, ქალები, კაცებთან შედარებით, არაპროპორციულად არიან კონცენტრირებული დაბალი დონის და დაბალი ავტორიტეტის ლიდერ პოზიციებზე (Powell & Graves, 2003). მართალია, იგულიხმება, რომ ბარიერები ქალების საწინააღმდეგოდ მუშაობს, მაგრამ ლაბირინთის განზოგადება შესაძლებელია, რათა სხვა არადომინანტური ჯგუფებიც მოიცვას, მაგალითად ეთნიკური და რასობრივი უმცირესობები. არსებობს რამდენიმე მიზეზი, რის გამოც საჭიროა ამ ბარიერების მოშლა და ქალების უფრო მაღალ ლიდერ პოზიციებზე დაწინაურება. პირველ რიგში, ეს რეალობად აქცევს დიდი ხნის დაპირებას თანასწორი შესაძლებლობების თაობაზე, ქმნის გარემოს, სადაც ყველას ექნება საშუალება დაწინაურდეს ლიდერ

სქემა 13.1
უთანასწორობა ლიდერობაში

განათლება და სამსახურებრივი მიღწევები	
ქალები	კაცები
მენეჯერულ/პროფესიულ პოზიციებზე	
50.8%	49.2%
აშშ-ს სამუშაო ძალებში	
46.7%	53.3%
ბაკალავრის ხარისხი	
57.5%	42.5%
უთანასწორობა ლიდერობაში	
ქალები	კაცები
აღმასრულებელი დირექტორები Fortune 500-ის კომპანიებში	
3%	97%
სამეთვალყურეო საბჭოს ადგილები Fortune 500-ის კომპანიებში	
15.2%	84.8%
აშშ-ს კონგრესის წევრები	
16.8%	83.2%

პოზიციაზე, იქნება ეს დირექტორთა საბჭო თუ სენატი. მეორეც, ზუსტად ისევე, როგორც გუბესთან შედარებით ტბაში უფრო იზრდება დიდი თევზის პოვნის შანსი, უფრო მეტ კანდიდატებში გაცილებით ადვილად საპოვნია ყველაზე განათლებული და ინტელექტუალური კადრი. მიუხედავად იმისა, რომ დიდ ტბაში უფრო დიდი თევზებია, იქ თევზების ნაირსახეობაც გაცილებით მეტია. ქალების რაც უფრო მრავალფეროვან შემადგენლობას მიეცემა ლიდერ პოზიციებზე დაწინაურების საშუალება, მით უფრო წარმომადგენლობითი გახდება საზოგადოებრივი ინსტიტუციები, ბიზნეს გარემო და მთავრობაც. გარდა წარმომადგენლობითობისა, ჯგუფის წევრთა მრავალფეროვნება უფრო მეტ ჯგუფურ პროდუქტიულობასთან ასოცირდება (Forsyth, 2010). და მართლაც, კვლევები გენდერულ მრავალფეროვნებასა და ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობას შორის მჭიდრო კავშირზე მიუთითებს და რაც უფრო იზრდება ქალთა რაოდენობა ლიდერ პოზიციებზე, მით უფრო უმჯობესდება ორგანიზაციის ფინანსური წარმატებები (Catalyst, 2004).

ლაბირინთის გააზრება

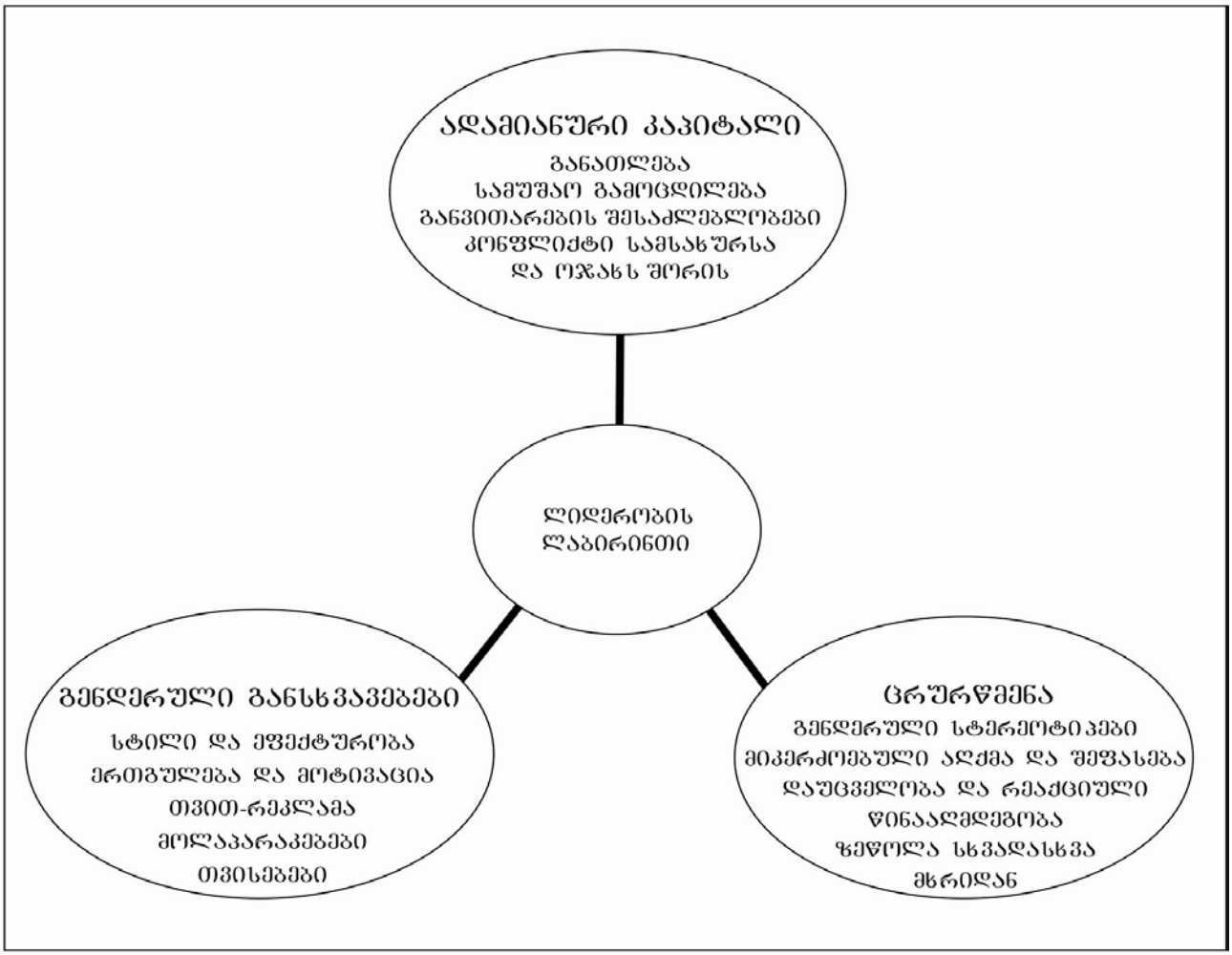
მაღალი დონის ლიდერ პოზიციებზე ქალების ნაკლებად წარმოჩენას, ძირითადად სამი რამით ხსნიან (სქემა 13.2). პირველი, ეს არის ქალთა და მამაკაცთა მიერ განსხვავებული დოზებით ინვესტირება ადამიანურ კაპიტალში. მეორე განმარტება ქალებსა და კაცებს შორის გენდერულ განსხვავებებზე ამახვილებს ყურადღებას. მესამე ტიპის განმარტება კი ქალი ლიდერების მიმართ არსებულ ცრურწმენებსა და დისკრიმინაციას ეხება.

განსხვავებები ადამიანურ კაპიტალში. ლაბირინთის ერთ-ერთ ახსნას წარმოადგენს ის, რომ ქალები, მამაკაცებთან შედარებით, ნაკლებ ინვესტიციას დებენ განათლებაში, ტრენინგში და სამუშაო გამოცდილებაში (Eagly & Carli, 2004, 2007).

ადამიანური კაპიტალის ასეთი სავარაუდო ნაკლებობა, როგორც ამბობენ, კვალიფიციური ქალების ნაკლებობას იწვევს. ამას ხშირად „მილსადენის პრობლემას" უწოდებენ. თუმცა, მონაცემების და ციფრების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ამ მილსადენში ქალებიც არიან, მაგრამ საქმე ისაა, რომ მილსადენიდან ჟონავს. ქალები ბაკალავრის ხარისხს კაცებზე უფრო ინტენსიურად გამოიმუშავებენ, ა.შ.შ-ში ბაკალავრის დიპლომების 57.5% ქალებზე მოდის (განათლების სტატისტიკის ეროვნული ცენტრი [NCES], 2008). უფრო მეტი ან თითქმის იმავე რაოდენობის ქალები ამთავრებენ პროფესიულ სკოლებს, რამდენიც კაცები, ქალებზე მოდის ბაკალავრისა და მაგისტრის ხარისხების 60%, ხოლო, დოქტორის ხარისხების 48.9%-ს ქალები იღებენ (NCES, 2008). მართალია, იურისპუდენციაში არსებული ხარისხების მხოლოდ 47.5%-ს და ასოცირებული ხარისხების 45.1 %-ს იღებენ ქალები, მათი მხოლოდ 18.3% ხდება პარტნიორი (ამერიკის იურისტთა ასოციაცია, 2008). და ასევე, მიუხედავად იმისა, რომ საუკეთესო 20 ბიზნეს სკოლის ბიზნესის ადმინისტრირებაში მაგისტრის ხარისხით ქალების ერთი მესამედი ამთავრებს, (Catalyst, 2009b) მათი წარმომადგენლობა ამერიკული ბიზნესის ზედა რგოლებში ნაკლებად თვალსაჩინოა. და ბოლოს, არსებობს ნათელი მტკიცებულება იმისა, რომ ქალების ნაკლებობა მაღალ ლიდერ პოზიციებზე არ არის განპირობებული იმ ფაქტით, რომ საკმარისი დრო არ გასულა იმისათვის, რომ კარიერული წინსვლა ბუნებრივად მომხდარიყო (Heilman, 1997).

სქემა13.2

ლიდერობის ლაბირინთის გააზრება



მიუხედავად ამისა, ქალებს, სამუშაო გამოცდილება მართლაც ნაკლები აქვთ, განსაკუთრებით ისე, რომ წყვეტა არ ჰქონდეთ, რისი ძირითადი მიზეზიც ოჯახში ბავშვის მოვლა და ქალსა და მამაკაცს შორის საოჯახო საქმეების არაპროპორციული განაწილებაა (Bowles & McGinn, 2005; Eagly & Carli, 2007). მართალია, ხშირად ამტკიცებენ, რომ გამოცდილების მხრივ ქალთა და მამაკაცთა უთანასწორობა იმითაც აიხსნება, რომ ქალები უფრო მეტად ტოვებენ სამსახურს კაცებთან შედარებით, ეს მეცნიერულად და კვლევების საფუძველზე არ არის დადასტურებული (Eagly & Carli, 2007). თუმცა, იმის მტკიცებულებაც არსებობს, რომ ქალები, კაცებთან შედარებით, სამსახურის დატოვების შემდეგ უფრო დიდ დანაკარგს განიცდიან, ვინაიდან ისინი სამსახურს უფრო ხშირად ოჯახური მიზეზებიდან გამომდინარე ტოვებენ (Keith & McWilliams, 1999). ბავშვიანი ქალები, იმ ქალებთან შედარებით, ვისაც შვილები არ ჰყავთ, უფრო ხშირად არ მუშაობენ ან შედარებით ნაკლები საათებით არიან დატვირთული (Kaufman & Uhlenberg, 2000). ქალებისათვის ოჯახური და ბავშვის მოვლის პასუხისმგებლობები ლიდერობის კიბეზე წინსვლის დამატებითი დამაბრკოლებელი ფაქტორებია, განსაკუთრებით კი იმ ქალებისათვის, ვისაც არ აქვს საკმარისი საშუალება, რომ ოჯახში დამხმარე აიყვანოს. ქალები გაცილებით მეტ დროს ხარჯავენ სახლის და ბავშვების მოვლა-პატრონობაზე ვიდრე კაცები (Bianchi, Milkie, Sayer, & Robinson, 2000). პროფესიონალი ქალები საკუთარ თავს ქალთა როლთან დაკავშირებული მიკერძოებული სტანდარტების მიხედვით აფასებენ: ქალები, რომელთაც იგივე სტატუსის კარიერა გააჩნიათ, რაც მათ მეუღლეებს, უფრო მეტად არიან ჩართულები ბავშვის მოვლასა და სხვა ოჯახურ საქმეებში, მაგრამ ამასთანავე უფრო კმაყოფილები არიან თავიანთი ქმრების მიერ შეტანილი წვლილით ოჯახურ საქმეებში, თავის თავის მიმართ კი უფრო კრიტიკულად არიან განწყობილი ოჯახში საქმიანობის კუთხით (Biernat & Wortman, 1991).

ქალები სამსახურისა და ოჯახის კონფლიქტის გადაჭრას სხვადასხვა გზებით ცდლობენ (Bowels & McGinn, 2005). ზოგიერთი ქალი საერთოდ არ ქორწინდება და არ აჩენს ბავშვებს, სხვები კი „სუპერქალობას" არჩევენ და ცდილობენ ყველა როლი მოირგონ, სხვები შვებულებებს იღებენ ან ავადმყოფობის დროს სამსახურში მათთვის განკუთვნილ დღეებს იყენებენ, ან სულაც ნახევარ განაკვეთზე მუშაობენ (Hewlett, 2002; Nieva & Gutek, 1981). მათ, ვინც გარკვეულ შესვენებას აკეთებს თავიანთ კარიერაში, ხშირად უჭირთ სამსახურის თავიდან პოვნა და როცა პოულობენ სამსახურს, უფრო დაბალი საფეხურიდან იწყებენ, რაც კიდევ უფრო ართულებს ლიდერ პოზიციებზე დაწინაურებას. ლიდერობაში გარღვევის კიდევ ერთი, ამასთან დაკავშირებული განმარტება ის არის, რომ ქალები თავად ამბობენ უარს ლიდერ პოზიციაზე და „დედის გზას" ანიჭებენ უპირატესობას, რომელთაც ისინი ლიდერობისკენ არ მიყავს (Belkin, 2003; Ehrlich, 1989, Wadman, 1992). თუმცა, ეს არგუმენტი კვლევებით არ არის დადასტურებული (Eagly & Carli, 2004).

მიუხედავად იმისა, რომ ქალებს მენეჯერული და პროფესიული პოზიციების ნახევარზე მეტი უკავიათ (Catalyst, 2009a), კაცებთან შედარებით სამსახურში მათ ნაკლებად აქვთ განვითარების შესაძლებლობები. განვითარების კუთხით ამ გენდერული განსხვავებების საფუძველი ნაწილობრივ მაინც შეიძლება ის ცრურწმენები იყოს, რომელსაც ქალები ლიდერობის სფეროში განიცდიან. გარდა იმისა, რომ იმავე საქმეში, რასაც კაცები აკეთებენ, შედარებით ნაკლები პასუხისმგებლობები აქვთ, ქალებს, კაცებთან შედარებით, ნაკლებად ამხნევებენ, ნაკლებად რთავენ ძირითად ქსელებში და ნაკლებად აძლევენ სამსახურებრივი ტრენინგის შესაძლებლობებს (Knoke & Ishio, 1998; Morrison & Von Glinow, 1990; Ohlott, Ruderman, & McCauley,1994; Powell & Graves, 2003). ერთი, ყველაზე მნიშვნელოვანი პროფესიული განვითარების გამოცდილება, რომელიც გავლენას ახდენს კარიერულ წარმატებებზე, ეფექტური მენტორული ურთიერთობებია. (Ensher & Murphy, 2005)

ქალებს უფრო მეტი ბარიერები ხვდებათ არაფორმალური მენტორული ურთიერთობების დამყარებისას, ვიდრე კაცებს (Powell & Graves, 2003).
გარდა ამისა, ქალები არაპროპორციულად არიან წარმოდგენილი ბიზნეს პოზიციებზე, რომლებიც უფრო ნაკლებად თვალშისაცემია, ნაკლებ პასუხისმგებლობას შეიცავს და მაღალი ლიდერის პოზიციისაკენ გზას არ ხსნის. მაგალითად, ქალები უხვად არიან საბუღალტრო სფეროში, განათლებაში და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სფეროში (Bowels & McGinn, 2005). ასევე, როდესაც ქალები ლიდერ პოზიციებზე წინაურდებიან, ისინი უფრო ხშირად არიან დანის პირზე. მათ უფრო ხშირად ნიშნავენ ისეთ თანამდებობებზე, რომლებიც მეტ რისკს და მეტ კრიტიკას შეიცავს (Haslam & Ryan, 2008; Ryan & Haslam, 2005).
ჯამში, საკმაოდ მწირი დასაბუთება არსებობს იმისა, რომ ქალები კაცებთან შედარებით ნაკლებ განათლებას იღებენ, რომ ისინი კაცებზე უფრო ხშირად ტოვებენ სამსახურებს ან, რომ ისინი ლიდერობის გზაზე უარს ამბობენ დედობის გზის სასარგებლოდ. თუმცა არსებობს იმ მოსაზრების დასაბუთება, რომ ქალებს კაცებთან შედარებით ნაკლები სამუშაო გამოცდილება აქვთ და უფრო მეტი დაბრკოლება ვიდრე კაცებს, ძირითადად იმიტომ, რომ ქალებს სერიოზული ოჯახური მოვალეობები აკისრიათ. და ბოლოს, ქალები ნაკლებ ფორმალურ ტრენინგებს გადიან და უფრო ნაკლები განვითარების შესაძლებლობები აქვთ კაცებთან შედარებით, რაც სავარაუდოდ, ქალ ლიდერებზე არსებულ ცრურწმენებთან არის დაკავშირებული.
გენდერული განსხვავებები. ლიდერობაში უთანასწორობას აგრეთვე იმითაც ხსნიან, რომ ქალები უბრალოდ განსხვავდებიან მამაკაცებისაგან. ერთი არგუმენტის მიხედვით, ქალთა ნაკლები წარმომადგენლობითობა ელიტურ ლიდერ პოზიციებზე განპირობებულია ლიდერობის სტილსა და ეფექტურობაში განსხვავებებით. როგორც ამ თავში მანამდე განვიხილეთ, სტილში არსებულმა ნებისმიერმა სხვაობამ ქალსა და მამაკაცს შორის, არ შეიძლება ქალი არახელსაყრელ მდგომარეობაში ჩააყენოს, პირიქით, გარკვეულწილად ამან ქალთა უპირატესობაც კი შეიძლება განაპირობოს (Eagly & Carli, 2003; Powell, 1990; Vecchio, 2002). კიდევ ერთი ბარიერი, რომელსაც ხშირად აყენებენ ქალების წინსვლასთან დაკავშირებით, ეს არის სავარაუდო გენდერული სხვაობები სამუშაოსადმი ერთგულებასა და ლიდერობის მოტივაციაში. თუმცა, კვლევა აჩვენებს, რომ ქალები ანაზღაურებადი სამუშაოს მიმართ ისეთივე ერთგულებას ამჟღავნებენ, როგორსაც კაცები, ხოლო ორივე ერთად კი აღიარებენ, რომ მათი სამსახურებრივი როლი მეორეხარისხოვანია მშობლის და მეუღლის როლთან შედარებით (Bielby & Bielby, 1998; Thoits, 1992). ემპირიული კვლევები კი მართლაც გვიჩვენებენ, რომ ქალები ნაკლებად წამოწევენ საკუთარ თავს ლიდერის პოზიციაზე (Bowels & McGinn, 2005). მაგალითად, ქალები უფრო არაფორმალური და არაოფიციალური ლიდერის როლებს ირჩევენ და ლიდერის ნაცვლად ისეთ ტერმინებს იყენებენ, როგორიცაა *ფასილიტატორი* ან *ორგანიზატორი*.(Andrews, 1992; Fleisher, 2001). ლიდერების წარმოჩენის შესახებ კვლევითი ლიტერატურის მეტა-ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ქალები მამაკაცებთან შედარებით ნაკლებად გვევლინებოდნენ გუნდის ლიდერებად, კაცებთან შედარებით ისინი უფრო მეტად თამაშობდნენ სოციალური ფასილიტატორების როლს, (Eagly & Karau, 1991). ამ კვლევის ინტერპრეტაცია უნდა მოხდეს იმ სოციალური წინააღმდეგობის ჭრილში, რომელსაც ქალები აწყდებიან, როდესაც თავიანთ თავს ლიდერად წარმოაჩენენ ან ავტორიტეტულ პოზიციაზე დაწინაურდებიან (Rudman & Glick, 2001). ქალები სერიოზულ გენდერულ მიკერძოებას ან სოციალური სტიმულის დაკარგვას განიცდიან, როდესაც თავიანთ თავს წარმოაჩენენ. კაცებისაგან განსხვავებით, თავიანთი თავის წარმომჩენი ქალები სოციალურად ნაკლებად მიმზიდველები არიან და მათ ნაკლებად აქვთ სამსახურში დაქირავების შანსები (Rudman, 1998). ამდენად, ქალებს, ვისაც ლიდერ პოზიციებზე დაწინაურების სურვილი აქვთ, უკვე

გათავისებული აქვთ ის დაბრკოლებები, რომლებიც ამას საზოგადოების მხრიდან შეიძლება მოყვეს (Bowels & McGinn, 2005; Powell & Graves, 2003)
ასევე, ზოგიერთი ამტკიცებს, რომ კაცებს უფრო აქვთ ეფექტური ლიდერობის თვისებები, ვიდრე ქალებს. თუმცა, ეფექტური ლიდერობა მოიცავს თვისებების ანდროგენულ ნაზავს, მათ შორის ინტელექტს, სოციალურ უნარებს, ინიციატივიანობას და დარწმუნების შესაძლებლობას (Eagly & Carli, 2007). სოციალური მეცნიერებების კვლევები აჩვენებს, რომ სქესთა შორის ეფექტური ლიდერობისათვის საჭირო ისეთი თვისებების თვალსაზრისით, როგორიცაა პატიოსნება, შეუპოვრობა, სოციალურობა და რისკიანობა უმნიშვნელო განსხვავებები მართლაც არსებობს. მაგრამ ისიც უნდა აღიშნოს, რომ ეს სხვაობები, როგორც კაცების, ასევე ქალების სასარგებლოდაც მუშაობს (Eagly & Carli, 2007; Feingold,1994; Franke, Crowne, & Spake, 1997). ერთი ასეთი სხვაობა, რომელიც კაცების სასარგებლოდ მუშაობს, ისაა, რომ კაცებს ქალებთან შედარებით უფრო შეუძლიათ იმის მოთხოვნა, რაც სურთ (Babcock & Laschever, 2003). ელიტურ ლიდერ პოზიციაზე დაწინაურება ვაკუუმში არ ხდება: ადამიანებმა სხვებთან მოლაპარაკებები უნდა აწარმოონ, რათა შესაბამის პოზიციებზე, გამოცდილებაზე, შესაძლებლობებზე, რესურსებსა და დახმარებაზე მიუწვდებოდეთ ხელი, როგორც პროფესიულ, ასევე საოჯახო სფეროში. თუმცაღა, ქალები ამ კუთხით უფრო ნაკლებად აწარმოებენ გარიგებებს ვიდრე კაცები (Small, Gelfand, Babcock, & Gettman, 2007). სამწუხაროდ, ლიდერობის იერარქიაში დასაწინაურებლად საჭირო გარიგებები და მოლაპარაკებები ხშირად არასტრუქტურიზებულია, ბუნდოვანი და გენდერული ხაფანგებით მოფენილი – ანუ ზუსტად ის სიტუაციაა, რაც არახელსაყრელ მდგომარეობაში აყენებს ქალებს (Bowles & McGinn, 2005). გარდა ამისა, ქალები მოლაპარაკებების დაწყებისას გაცილებით მეტ რისკზე მიდიან ვიდრე კაცები, ამიტომ მათ მიერ წარმოებული გარიგებების სიმცირე შეიძლება სოციალური მოტივაციის დაკარგვას და ადაპტაციას მიეწეროს (Bowles, Babcock & Lai, 2007).
ჯამში, შეიძლება ითქვას, რომ ქალები, კაცებთან შედარებით, არანაკლებ ეფექტურები არიან ლიდერობისას, არანაკლებ ერთგულნი არიან თავიანთი საქმის და მოტივირებული ლიდერის როლის შესასრულებლად. თუმცაღა, ქალები კაცებთან შედარებით უფრო ნაკლებად ცდილობენ თავის წარმოჩენას. გარდა ამისა, კვლევები მიუთითებს რამდენიმე უმნიშვნელო გენდერულ სხვაობებზე ისეთ თვისებებში, რომლებიც ეფექტურ ლიდერობასთან ასოცირდება, თუმცა ეს სხვაობები თანაბრად ანიჭებენ უპირატესობას ქალებსა და კაცებს.
ცრურწმენა. ქალებსა და კაცებს შორის უთანასწორობა ლიდერობაში, ასევე, აიხსნება გენდერული მიკერძოებით, რომელიც სტერეოტიპული მოლოდინებიდან იღებს სათავეს, რომ ზოგადად ქალები ზრუნავენ, ხოლო კაცები ხელმძღვანელობენ (Hoyt & Chemers, 2008). ასეთი მიკერძოება აშკარად ჩანდა ამერიკის შეერთებული შტატების ბოლო საპრეზიდენტო არჩევნების პრაიმერის გაშუქების დროს ჰილარი კლინტონთან მიმართებით: სექსიზმი (სქესისობრივი დისკრიმინაცია) სხვადასხვა რამეში გამოიხატებოდა, მაგალითად, ახალი ამბებისთვის ღირებულად არ მიჩნევა (გავიხსენოთ თუნდაც ის, რომ მედია არ დაინტერესდა მაკ კეინის პასუხით, როდესაც კითხვაზე „როგორ მოვუგოთ ამ ძუკნას?" მან უპასუხა „ეს შესანიშნავი კითხვაა") და ისიც, რომ ჟურნალისტებისთვის და პოლიტიკური მიმომხილველებისთვის მსგავსი დამოკიდებულება მიღებულიც კი იყო (მაგალითად CNN/ NBC–ის რეპორტიორმა გლენ ბეკმა ასეთი კომენტარი გააკეთა „რაღაცნაირი ვოკალი აქვს... ჩვეულებრივი ძუკნაა, ალბათ მიმიხვდით, რასაც ვგულისხმობ") (Carroll, 2009, Media Matters for America, 2007). როგორც კლინტონის წასვლის შემდეგ ქეით ბეკმა განაცხადა, „ამ კამპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი გაკვეთილი არის ამერიკულ ცხოვრებაში სექსიზმის მიღება და გაგრძელება, განსაკუთრებით მედიის მიერ... სენატორ ობამას

რომ დასჭირვებოდა, პოსტერის „გამიუთავე პერანგი" რასისტული ეკვივალენტის ან თუნდაც აეროპორტებში გასაყიდი ჰილარის გამოსახულებიანი კაკლის სამტვრევის კონფრონტაცია... მაშინ ამერიკელთა ბრაზი, სქოლიოების ნაცვლად, გაზეთის პირველ გვერდებს დაიკავებდა" (Courie & Co., 2008).

Fortune 1000–ის კომპანიების ქალი აღმასრულებლების გამოკითხვაში, ქალების 33%–მა ლიდერობაში უთანასწორობის მთავარ პრობლემად სტერეოტიპები და ქალთა როლისა და შესაძლებლობების შესახებ ცრურწმენები დაასახელეს (Catalyst, 2003). სტერეოტიპები შემოკლებული კოგნიტური გზაა, რომელიც გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ამუშავებენ ადამიანები ინფორმაციას სხვადასხვა ჯგუფებთან და ჯგუფის წევრებთან მიმართებაში. ჯგუფს ან მის წევრს, ადამიანები თავად ჯგუფში არსებული რეალური განსხვავებების მიუხედავად მიაწერენ ხოლმე რაღაც მახასიათებლებს (Hamilton, Stroessner, & Driscoll, 1994). მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი სტერეოტიპი ადაპტირებადი სტრუქტურაა, იმ კუთხით, რომ ისინი სტერეოტიპული ჯგუფების შესახებ რაღაც უკვე არსებულ გამოცდილებებს ეფუძნება და სიმართლის მარცვალსაც შეიცავს, სტერეოტიპები ცუდად შეიძლება ადაპტირდეს და არასწორი წარმოდგენა შეგვიქმნას, ან ხელი შეუშალოს ადამიანთა ჯგუფში ინდივიდუალური განსხვავებების დანახვას (Aronson, 1995).

გენდერული სტერეოტიპები საკმაოდ გავრცელებულია, დოკუმენტირებულია და ძნელად შესაცვლელი (Dodge, Gilroy & Fenzel, 1995; Heilman, 2001 Burgess & Borgida, 1999;). გენდერული სტერეოტიპები, გარდა იმისა, რომ ქალებისა და კაცების მახასიათებლების შესახებ სტერეოტიპულ რწმენებს აღწერენ, ასევე იმის რეცეპტსაც იძლევიან, თუ როგორია შესაფერისი ქცევა ქალისა და მამაკაცისთვის (Glik & Fiske, 1999). კაცების სტერეოტიპი მოიცავს ისეთ ქმედით მახასიათებლებს, როგორიცაა თავდაჯერებულობა, შეუპოვრობა, დამოუკიდებლობა, რაციონალურობა და გადაწყვეტილებებში სიმტკიცე, მაშინ, როცა ქალების სტერეოტიპი ხასიათდება ურთიერთობების მახასიათებლებით: სხვებისადმი მზრუნველობით, მგრძნობიარობით, სითბოთი, და მხარდაჭერით (Deaux & Kite, 1993; Heilman, 2001).

გარდა იმისა, რომ სტერეოტიპებზე დაფუძნებულ მოლოდინებს უნდა დაემორჩილონ, ადამიანებისაგან ასევე მოითხოვენ, მოერიდონ ისეთ ქცევას, რაც სტერეოტიპში არ ჯდება (Heilman, 2001). სასჯელი, რომელიც სტერეოტიპის დარღვევას მოსდევს, კარგად არის აღწერილი 1989 წლის კლასიკად ქცეულ სასამართლო საქმეში – *პრაის უოტერჰაუსი ანა ჰოპკინსის წინააღმდეგ*. უოტერჰაუსში ჰოპკინსს უთხრეს, რომ იგი ვერ ივარგებდა პარტნიორად, რადგან ზედმეტად მამაკაცური იყო. ისე შორს წავიდნენ, რომ მას მომხიბვლელობის სკოლაში წასვლა ურჩიეს, უთხრეს ეტარებინა მაკიაჟი და სამკაულები და ნაკლებად აგრესიული ყოფილიყო. საბოლოოდ, სასამართლოს გადაწყვეტილებით დადგინდა, რომ პრაის უოტერჰაუსი გენდერულ სტერეოტიპებს იყენებდა და დისკრიმინაციას ახორციელებდა (Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux, & Heilman, 1991 Fiske, 1998;).

გენდერული სტერეოტიპები საკმაოდ მარტივად და ავტომატურად აქტიურდება, რასაც ხშირად მიკერძოებულ განსჯამდე მივყავართ (Kunda & Spencer, 2003). ამის ნათელი მაგალითია იმ ქალებისა და კაცების შეფასება, რომლებსაც სიმფონიური ორკესტრისათვის არჩევდნენ. 1970-იან და 80-იან წლებში, მამაკაცებით დომინირებულ სიმფონიურ ორკესტრში ერთი მარტივი რამ შეიცვალა: ყველას, ვინც განაცხადი გააკეთა, სთხოვეს ისე დაეკრათ, რომ სცენის უკან ყოფილიყვნენ დამალულები. ამ პატარა ცვლილებამ ქალთა პროპორციული რაოდენობა სიმფონიურ ორკესტრებში საკმაოდ გაზარდა (Goldin & Rouse, 2000). კონკურსანტის სქესის დანახვაც კი უკვე ააქტიურებდა ჟიურის გონებაში სტერეოტიპულ მოსაზრებებს, რაც მნიშვნელოვან მიკერძოებას იწვევდა კაცების მიმართ.

გენდერული სტერეოტიპები განსაკუთრებით საზიანოა ქალებისათვის, რადგან ხშირად აუცილებელია ქმედითი და არა ურთიერთობებზე ორიენტირებული ტენდენციები (Chemers & Murphy, 1995). როლის შესაბამისობის თეორიის მიხედვით, ქმედითი მახასიათებლები, რომლებსაც ლიდერობისთვის აუცილებლად მიიჩნევენ, შეუსაბამოა ურთიერთობების მახასიათებლებთან, რომლებიც სტერეოტიპულად ქალებთან ასოცირდება და შესაბამისად, საფუძვლად ედება ქალი ლიდერების საწინააღმდეგო ცრურწმენებს (Eagly & Karau, 2002). გენდერზე დაფუძნებული ცრურწმენის გარდა, რასობრივი ან ეთნიკური ცრურწმენების მსხვერპლნი ხშირად ფერადკანიანი ქალები არიან (Bell & Nkomo, 2001).

ამდენად, ლიდერის როლში, ქალები ყველა მხრიდან ზეწოლის ქვეშ ექცევიან: როგორც ლიდერები, ისინი სიმტკიცეს და მამაკაცურობას უნდა ავლენდნენ, მაგრამ როგორც ქალები, ისინი „ზედმეტად მამაკაცურნი" არ უნდა იყვნენ. 2008 წლის საპრეზიდენტო არჩევნების პრაიმერის დროს, კლინტონის კამპანიისას მნიშვნელოვანი ძალისხმევა იყო გაღებული, რომ ბალანსი მოეძებნათ ქმედითსა და ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ქცევებს შორის და ის სტერეოტიპი დაეძლიათ, რომ ქალები, კაცებთან შედარებით, ნაკლებად შეეფერებიან პოლიტიკურ თანამდებობებს, რომ ისინი საკმარისად ძლიერები არ არიან პრეზიდენტობისათვის და ჯარების მთავარსარდლობისათვის (Caroll, 2009). როგორც ამბობენ, კლინტონმა ვერ იპოვა საჭირო ბალანსი; მართალია, მისი ქმედითობა კარგად გამოხატა, მაგრამ იმდენადვე ეფექტური არ იყო ურთიერთობების კუთხით (Caroll, 2009). ეს საპირისპირო მოლოდინები, ისეთ თვალთახედვას იწვევს, რომ ქალები, კაცებთან შედარებით, ნაკლებად კვალიფიციურები არიან ლიდერი პოზიციებისათვის. ეფექტური ქალი ლიდერების მკაცრი შეფასება ასევე განპირობებულია იმითაც, რომ ისინი „არასათანადოდ ქალურები" არიან.

ეს ცრურწმენები, უამრავი კვლევის შედეგის ახსნაში გვეხმარება, რომლებიც აჩვენებს, რომ კაცებთან შედარებით, ქალი ლიდერების მიმართ ნაკლებად კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება არსებობს, რომ ქალებს გაცილებით მეტი დაბრკოლებები ხვდებათ ლიდერის როლში და მათ უფრო იშვიათად აფასებენ, როგორც ეფექტურ ლიდერებს (Eagly & Karau, 2002). ეს გენდერული სტერეოტიპები განსაკუთრებით საზიანოა ელიტური ლიდერის არჩევისას, რადგან ამ გადაწყვეტილებებს, ზოგადად, არასტრუქტურიზებული ხასიათი აქვს, რაც ყოველგვარი პასუხისმგებლობის გარეშე იძლევა მიკერძოებული გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას (Powell & Graves, 2003). ქალი ლიდერების საზიანოდ გადაწყვეტილების მიმღებნი არა მხოლოდ სტერეოტიპების გავლენის ქვეშ იმყოფებიან, არამედ ემორჩილებიან ჰომოსოციალურ რეპროდუქციასაც, ანუ ჯგუფის ტენდენციას, მისი მსგავსის და ხატის რეპროდუქცია მოახდინოს (Kanter, 1997). ხალხს ურჩევნია, რომ სხვები მათი მსგავსი იყვნენ და ყველაზე დადებითად იმ ადამიანებს აფასებენ, ვინც მათ გავთ. ეს, რა თქმა უნდა, აშკარად არახელსაყრელია ქალებისთვის, როცა მამაკაცი ლიდერები მათ შემცვლელს ეძებენ.

ეს სტერეოტიპული მოლოდინები ქალი ლიდერების მხოლოდ სხვების მიერ აღქმასა და შეფასებაზე კი არ ახდენენ გავლენას, არამედ თავად ქალებზეც. ქალები, რომლებიც კაცებით დომინირებულ მცირე ჯგუფებში უმცირესობას წარმოადგენენ, მთლიანად, ყველა ქალის წარმომადგენლებად აღიქმებიან; ისინი მნიშვნელოვან ზეწოლას განიცდიან, ვინაიდან მათ მეტად თვალსაჩინო და აშკარა საქმიანობას ყველა მხრიდან უკირკიტებენ და მათ სტერეოტიპების სათვალეში ატარებენ (Kanter, 1977). ამ წარმომადგენელ სიმბოლურ ქალებს მუდამ ახსოვთ თავიანთი სქესი და მასთან დაკავშირებული სტერეოტიპები (Sckaquaptewa & Thompson, 2003). კვლევები აჩვენებს, რომ ლიდერობასთან დაკავშირებულ გენდერულ სტერეოტიპებზე ქალებს შემდეგნაირი რეაქცია აქვთ: ისინი ან თავიანთ დაუცველობას ავლენენ და სტერეოტიპთან ასიმილაციას ირჩევენ, ან სტერეოტიპს

ეწინააღმდეგებიან და მის აბსოლუტურად საპირისპირო ქცევას ირჩევენ. მაგალითად, კვლევის მიხედვით, როდესაც სტერეოტიპები ნელნელა აქტივირდება, ქალები მასთან ასიმილაციას არჩევენ და ნაკლებად სურთ დაიკავონ ლიდერის პოზიცია ან მოლაპარაკებების დროს თავს განსაკუთრებით აღარ იჩენენ. თუმცა, უფრო აქტიური და თვალშისაცემი სტერეოტიპის აქტივაცია, უფრო მეტ მოტივაციას იწვევს ლიდერის პოზიციაზე დაწინაურებისათვის და მოლაპარაკებებშიც საკუთარი თავის წინ წამოწევისაკენ უბიძგებს (Kray, Thompson, & Galinski, 2001; Stoddard, Kliengklom, & Ben-Zeev, 2003). ქალები, რომლებიც ნაკლებად არიან დარწმუნებულები თავიანთ შესაძლებლობებში, სტერეოტიპთან ასიმილაციას არჩევენ, უფრო თავდაჯერებული ქალები კი რეაქციულ წინააღმდეგობას უწევენ სტერეოტიპებს (Hoyt & Blascovich, 2007). და ბოლოს Davies, Spencer და Steele–მა (2005) დაადგინეს, რომ მაშინ, როცა ქალთა სტერეოტიპული რეკლამები ხელს უშლის ქალების ლიდერულ მისწრაფებებს, ქალებისათვის იმის თქმა, რომ ლიდერობაში არ არსებობს გენდერული განსხვავებები, ამ დაუცველობას სპობს. ჯამში, მნიშვნელოვანი ემპირიული მტკიცებულებები ამყღავნებენ, რომ გენდერულ სტერეოტიპებს სერიოზულად შეუძლიათ შეცვალონ ქალი ლიდერების აღქმა და შეფასება და პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ ლიდერ ქალებზე ან მათზე ვისაც ლიდერობა სურს.

ნავიგაცია ლაბირინთში

იმ ქალთა რიცხვი, რომლებიც წარმატებით ახერხებენ ლაბირინთში ნავიგაციას, იზრდება. მაგალითად, 1995 წლიდან მოყოლებული, Fortune 500 კომპანიების რიცხვი, რომელთაც ქალი დირექტორები არ ჰყავდათ, 50%-მდე დაეცა. იმ კომპანიების რაოდენობა კი, რომელთაც 25% ან მეტი ქალი ყავთ დირექტორთა საბჭოში, ექვსჯერ გაიზარდა (Catalyst, 2006). გარდა ამისა, ქალების რაოდენობა შესამჩნევად გაიზარდა შედარებით დაბალი დონის მენეჯერულ და ადმინისტრაციულ პოზიციებზე, რომლებიც გზას ხსნიან უფრო მაღალი დონის ლიდერი პოზიციებისათვის (Powell, 1999). რაც შეეხება პოლიტიკას, ჰილარი კლინტონმა ახლახან, სანამ რიგით მესამე სახელმწიფო მდივანი გახდებოდა, „18 მილიონი ბზარი" გაუჩინა საპრეზიდენტო მინის ჭერს,. ნენსი პელოსი კი ისტორიაში პირველი სპიკერი გახდა წარმომადგენლობით პალატაში. მიუხედავად იმისა, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში მხოლოდ 17 ქალი სენატორია, 4 მათგანი 3 ყველაზე მეტი მოსახლეობის მქონე შტატიდანაა არჩეული (კალიფორნია, ტეხასი და ნიუ იორკი); 1971 წლიდან მოყოლებული, ხუთჯერ გაიზარდა იმ ქალთა რაოდენობა, რომლებიც სახელმწიფო საკანონმდებლო ორგანოებში მსახურობენ (ამერიკელი ქალების და პოლიტიკის ცენტრი, 2009).

ეფექტურ ლიდერობას და ლიდერ პოზიციებზე ქალთა დაწინაურებას უამრავი ფაქტორის კომბინაცია განაპირობებს (სქემა 13.3). ორგანიზაციებში მიმდინარე ცვლილებები ქალებისათვის მაღალ პოზიციებს უფრო ხელმისაწვდომს ხდის. უამრავი ორგანიზაციის სტრუქტურა იცვლება. იცვლება წარმოდგენები იმის შესახებ, თუ რა არის კაცის საქმე, რას ნიშნავს უწყვეტი სრულგანაკვეთიანი კარიერა და რამდენად მკაცრად უნდა გაიმიჯნოს ოჯახი და სამსახური (Cooper & Lewis, 1999). გარდა ამისა, ბევრი ორგანიზაცია აფასებს თანამშრომელთა მოქნილობას და მრავალფეროვნებას წამყვან ლიდერულ პოზიციებზე. ამ ორგანიზაციებს შეუძლიათ ხელი შეუწყონ ქალთა კარიერის განვითარებას მათი კარიერის განვითარების პროგრამებში ჩართვით და ფორმალური ქსელებით. ამასთანავე, მათ შეუძლიათ ქალებს შესთავაზონ სამსახურებრივ და ოჯახურ ცხოვრებაში მხარდაჭერა. ზემოაღნიშნულის გარდა, მეტი ქალის დანიშვნა მაღალ თანამდებობაზე და ამასთანავე ეფექტური და მხარდამჭერი მენტორული

ურთიერთობები ის მნიშვნელოვანი სტრატეგიებია, რომლებიც ლიდერობაში უთანასწორობას აღმოფხვრის (Bell & Nkmo, 2001; Ensher & Murphy, 2005; Ragins, Townsend, & Mattis, 1998).

მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს გენდერულად დაყოფა ხელს უწყობს ლიდერობაში უთანასწორობას, ბოლოდროინდელი მტკიცებულებების მიხედვით, ბავშვების მოვლასა და ოჯახურ საქმიანობაში ქალისა და მამაკაცის ჩართულობა უფრო და უფრო მეტად თანასწორი ხდება (Eagly & Carli, 2007). სამსახურისა და ოჯახის დაბალანსების კუთხით, ქალებისათვის მომხიბლავ მიდგომას წარმოადგენს სტრუქტურული როლის რედეფინიცია (Hall, 1972). ეს მიდგომა მოიცავს მოლაპარაკებებს ოჯახთან და კოლეგებთან, რათა გადაიხედოს მათი მოლოდინები როგორც სახლში, ასევე სამსახურში. მაგალითად, სახლში ქალებს შეუძლიათ მოილაპარაკონ თუ როგორ გაინაწილებენ მეუღლესთან საოჯახო საქმეებს, ერთ გუნდში იმუშაონ მეგობრებთან ან ოჯახის წევრებთან, ან სულაც თუ საშუალება აქვთ დაიქირაონ ოჯახის დამხმარე (Bowels &McGinn, 2005). სამსახურში, ქალებს შეუძლიათ ოჯახისათვის სასარგებლო რეფორმირებას შეუწყონ ხელი, მაგალითად, მოითხოვონ დაცული დეკრეტული შვებულება. სახლისა და სამსახურის საკითხების გარდა, ლიდერ პოზიციებზე დაწინაურებისათვის მნიშვნელოვანია მოლაპარაკებები ღირებული პოზიციებისათვის, გამოცდილების და რესურსებისათვის. ამდენად, უთანასწორობის ამოსავსებად ქალების მოლაპარაკებების ძალის გაზრდა და მოლაპარაკებების მათ სასარგებლოდ რესტრუქტურიზაცია კიდევ ერთი მიდგომაა ლიდერობაში (Bowles & McGinn, 2005).

ქალებმა, რომლებმაც იციან ლაბირინთის შესახებ, შეიძლება თავი აარიდონ ბარიერებს, თავიანთი ბიზნეს წამოწყებებით (Wirth, 2001). კერძო ბიზნეს კომპანიებიდან, 40 % ქალების საკუთრებაშია, რომლებშიც 13 მილიონზე მეტი ადამიანია დასაქმებული და ამ ბიზნესებში 1.9 ტრილიონი დოლარი ბრუნავს; 2002 წლიდან 2008 წლამდე, იმ ბიზნეს კომპანიების რიცხვი, რომლებიც ფერადკანიანი ქალების მფლობელობაში იყო, გაცილებით მალე გაიზარდა, ვიდრე ყველა დანარჩენი კერძო მფლობელობაში მყოფი ბიზნეს კომპანიების რიცხვი (ქალთა ბიზნეს კვლევის ცენტრი, 2008). ქალების წარმატებული იერიში წარმოებაში ბიზნესის სახეს შეცვლის და შესაბამისად შეიცვლება ლიდერობაც.

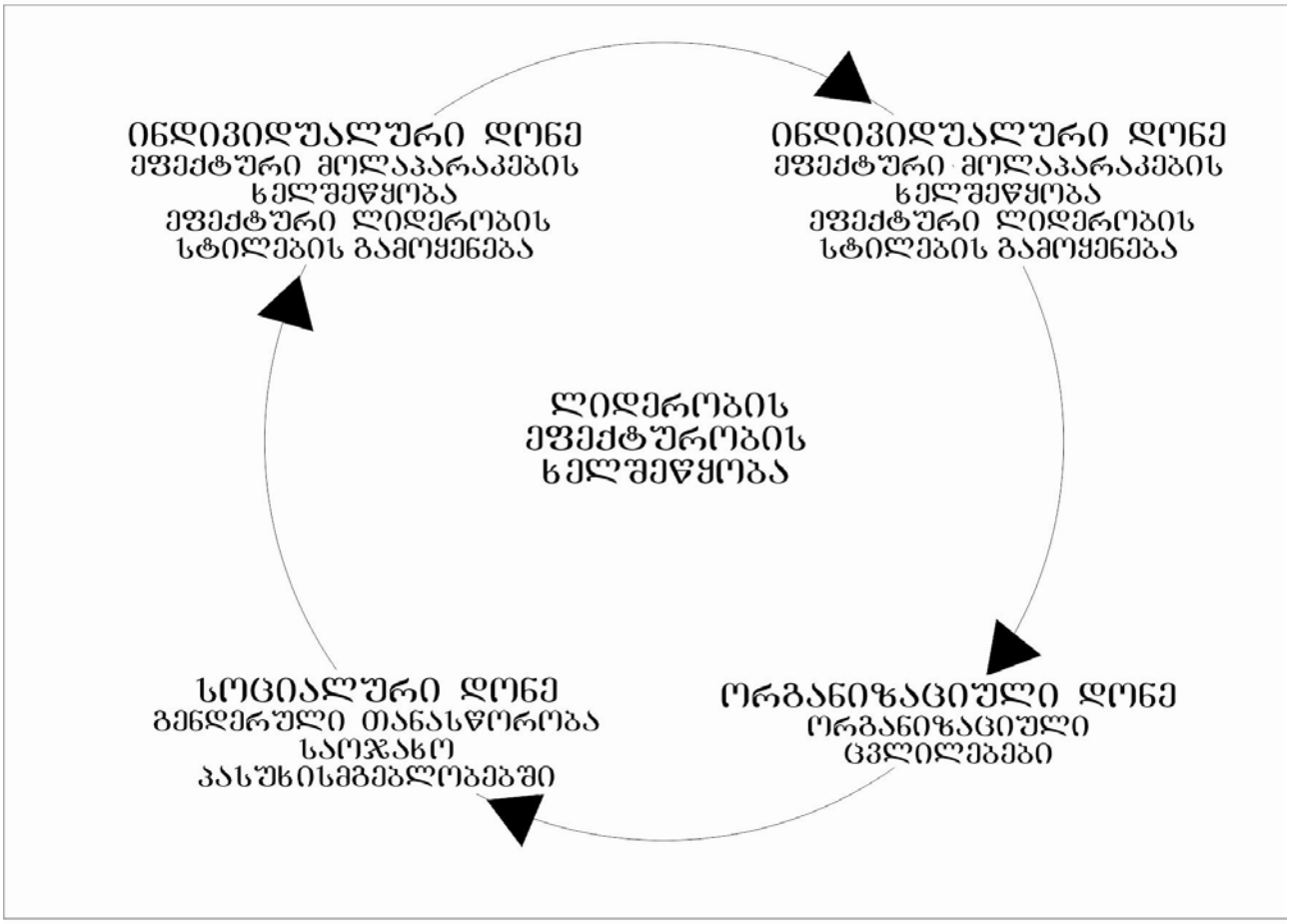
ბევრი დაბრკოლება, რომლის წინაშეც ქალები დგანან ლიდერობის კუთხით, გამოწვეულია ქალის როლსა და ლიდერის როლს შორის არსებული შეუსაბამობებით. ქალები ლიდერის როლში ორმაგი სტანდარტის წინაშე დგანან: ისინი უნდა იყვნენ საოცრად კომპეტენტურები და, ამასთანავე, სათანადოდ „ქალურები", ანუ ისეთი სტანდარტი უნდა დააკმაყოფილონ, როგორსაც კაცებს არ წაუყენებენ (Eagly & Carli, 2003). ქალებს შეუძლიათ გააძლიერონ მათი სითბო და გავლენა, ურთიერთობებთან დაკავშირებული მახასიათებლების ქმედით მახასიათებლებთან შეზავებით – როგორებიცაა მაგალითად სითბო და მეგობრულობა, და კომპეტენცია და შეუპოვრობა, (Carli, 2001; Rudman & Glick, 2001).

გარდა ამისა, განსაკუთრებით სასარგებლოა ტრანსფორმაციული ლიდერობის სტილი, რადგან იგი არ არის გამოკვეთილად მამაკაცური. ეს სტილი ტრადიციულად ქალურ ქცევებსაც მოიცავს, როგორიცაა მზრუნველობის და მხარდაჭერის გამოხატვა და მჭიდროდაა დაკავშირებული ეფექტურ ლიდერობასთან (იხ. მეცხრე თავი). საბედნიეროდ, შეუსაბამობა ქალის როლსა და ლიდერის როლს შორის, როგორც ჩანს, თანდათან მცირდება (Eagly & Carli, 2007).

ბოლოდროინდელი კვლევები გვიჩვენებს, რომ ქალები უფრო მეტად მამაკაცურები გახდნენ. მაგალითად, უფრო შეუპოვრები არიან, და ლიდერობას და ძალაუფლებას აფასებენ როგორც უფრო სამსახურებრივ მახასიათებელს და არც ქალურობას კარგავენ (Konrad, Ritchie, Lieb, & Corrigall, 2000; Twenge, 2001). გარდა ამისა,

სქემა 13.3

ლიდერობის ეფექტურობა



არსებობს მტკიცებულებები, რომ ბოლო დროს ლიდერის როლი ნაკლებად მამაკაცურ და უფრო ანდროგენულ როლად მიიჩნევა (Eagly & Carli, 2007; Schein, 2001).

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ქალები უფრო მეტად გამოჩნდნენ მაღალ ლიდერ პოზიციებზე. ორგანიზაციებში ცვლილებების განხორციელებასთან ერთად ქალებს სულ უფრო მეტი განვითარების შესაძლებლობები მიეცათ, საოჯახო პასუხისმგებლობებიც უფრო თანასწორად ნაწილდება მათზე, ქალთა მოლაპარაკებების ძალაუფლებაც იზრდება, განსაკუთრებით მაშინ, როცა საქმე სამსახურისა და ოჯახის დაბალანსებას ეხება. ქალების მფლობელობაში მყოფი ბიზნეს კომპანიების რიცხვი იზრდება და მათი ეფექტურობაც სახეზეა. გარდა ამისა, მცირდება ლიდერის და ქალის როლებს შორის შეუსაბამობა. ყოველივე ამის გათვალისწინებით, სავარაუდოდ, უფრო მეტ ქალს ვიხილავთ ლიდერ პოზიციებზე.

ძლიერი მხარეები

ლიდერობის არსის კარგად გააზრებისათვის მნიშვნელოვანია დავფიქრდეთ თუ რა გავლენას ახდენს ლიდერობაზე გენდერი. გენდერის და ლიდერობის თანამედროვე მიდგომები ისეთ საკითხებს მოიცავს, რაც პირდაპირ კავშირშია ლიდერის წარმატებასთან, მაგალითად სტილის და ეფექტურობის განსხვავებები

ქალებსა და კაცებს შორის და სხვადასხვა ბარიერები, რომლებიც წინ ეღობებათ ქალებს. გენდერი, ეფექტური ლიდერობის სტილის ხედვის განუყოფელი ნაწილია, რომელიც ტრადიციულად მამაკაცური და ავტოკრატული სტილიდან უფრო დემოკრატიული და ტრანსფორმაციული ლიდერობის ქალურ სტილში გადაიზარდა. ლიდერობის უფრო ანდროგენული კონცეფციის განვითარება ლიდერობის ეფექტურობას იმით გაზრდის, რომ ადამიანებს საშუალებას მისცემს ლიდერობის საუკეთესო პრაქტიკით დაკავდნენ და მათ ქცევებს, მათი სქესიდან გამომდინარე, არ შეზღუდავს.

კვლევები სქესისა და ლიდერობის შესახებ პროდუქტიულია ორივე კუთხით: ჯერ ერთი ის, რომ იგი აქარწყლებს მითს გენდერულ უთანასწორებასთან დაკავშირებით და ნათელს ჰფენს იმ გენდერულ ბარიერებს, რომლებიც რთული დასანახია და ამასთანავე ხშირად უგულვებელყოფილია. მაგალითად, გენდერული მიკერძოებები უკვე ისეთი აშკარა და თვალშისაცემი აღარ არის, მაგრამ ხშირად შეფარული დისკრიმინაციისა და წინასწარ შექმნილი წარმოდგენის სახეს იღებს, რაც მათ განსაკუთრებით ძლიერს და დამღუპველს ხდის. ამ ბარიერებს დამაბრკოლებელი გავლენა აქვთ ქალთა აღქმასა და შეფასებაზე და ისინი ლიდერის ქცევების იმ არეალს ამცირებენ, რომელიც ქალებისათვის შესაფერისად შეიძლება ჩაითვალოს. გარდა ამისა, არსებული მიკერძოების შესახებ ინფორმირებულობამ შეიძლება საფრთხე შეუქმნას ქალებს, ლიდერის როლში. ცვლილებები, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციებსა და საზოგადოებაში იმისათვის, რომ გადავლახოთ ეს პრობლემები, მხოლოდ მაშინ შეიძლება განხორციელდეს, როცა კარგად გვექნება გააზრებული შეფარული ცრურწმენები ქალების შესახებ.

ლაბირინთის ბევრი სხვადასხვა კომპონენტის გააზრება იმ საშუალებებით აღგვჭურვავს, რომელიც აუცილებელია არათანასწორობის სინააღმდეგ საბრძოლველად ინდივიდუალური, ინტერპერსონალური, ორგანიზაციული თუ სოციალური პერსპექტივიდან. გარდა ამისა, ეს კვლევები ქალებისა და სოციალური სისტემების შესახებ, უფრო ფართო და მეტად მნიშვნელოვან საკითხებს ეხება. მაგალითად, იგი აღიარებს ქალებსა და კაცებს შორის ღრმა ძალაუფლებრივ დაყოფას და ისეთ სტრუქტურულ საკითხებზე ხსნის დიალოგს, როგორიცაა სამუშაოს გენდერული დაყოფა საზოგადოებაში. თუკი გენდერისა და ლიდერობის საკითხებს არ უგულველვყოფთ და მისი კარგად გააზრების და განხილვის მცდელობა გაჩნდება, ქალების გავლენიან ლიდერ პოზიციებზე დაწინაურების თანასწორი შესაძლებლობებით უზრუნველყოფასაც შევძლებთ. გარდა ამისა, ორგანიზაციებსა და საზოგადოებას საშუალება მიეცემათ ლიდერები უფრო მეტი ნიჭიერი ადამიანიდან აირჩიოს და ლიდერთა შორისაც უფრო დიდი მრავალფეროვნება იქნება, რასაც ხშირად ორგანიზაციის წარმატებას მიაწერენ.

კრიტიკა

გენდერისა და ლიდერობის საკითხები შეიძლება გაერთიანდეს უფრო ფართო – ლიდერობისა და მრავალფეროვნების თემაში. ეს პერსპექტივა ლიდერობის შესახებ უამრავი დემოგრაფიული მახასიათებლების გავლენის გააზრებას მოიცავს, რომელთა შორისაა არა მარტო გენდერი, არამედ რასა და ეთნიკურობა (Chemers & Murphy, 1995; Hoyt & Chemers, 2008). თუმცა, იმ კვლევისაგან განსხვავებით, რომელიც გენდერსა და ლიდერობას ეხება, უმცირესობების ლიდერების შესახებ კვლევები საკმაოდ მწირია (Hoyt & Chemers, 2008). მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი საკითხი, რაც უმცირესობებს ეხება, ქალებთან დაკავშირებული საკითხების მსგავსია (მაგალითად უმცირესობებიც ნეგატიური სტერეოტიპების მსხვერპლნი არიან, რაც

იწვევს სირთულეებს ლიდერობის იერარქიაში დაწინაურებისას), დინამიკა და მაქანიზმები აშკარად განსხვავებულია (Gurin, 1985; Stangor, Lynch, Duan, & Glass, 1992). ლიდერობის მკვლევარებმა უფრო მეტი ყურადღება უნდა დაუთმონ რასის, ეთნიკურობის და სხვა ტიპის მრავალფეროვნების საკითხებს, ისევე, როგორც ლიდერობის პროცესში ინტერაქციულ ეფექტს, მაგალითად, რასასა და გენდერს შორის (Smith & Stewart, 1983).

კვლევების დიდი ნაწილი, რომლებიც გენდერის და ლიდერობის საკითხებს ეხება, ძირითადად დასავლურ კონტექსტს განიხილავს; სხვა გარემოში ჩატარებული კვლევები, რომელიც გენდერსა და ლიდერობას ეხება, ძალიან მწირია. ვინაიდან იმ საკითხების უმეტესობა, რომლებიც ქალ ლიდერებს ეხება, ძირითადად ქალის საზოგადოებაში არსებული კულტურით განსაზღვრული როლებიდან მომდინარეობს, ბევრი დასკვნა, რაც ამ კვლევებშია გაკეთებული, ვერ გავრცელდება სხვადასხვა კულტურებზე, სადაც ქალების როლები განსხვავებულია. ამიტომ, საჭიროა გავიაზროთ ამ ლიტერატურის განზოგადების შეზღუდვები და ისიც, რომ მკვლევარებმა უნდა განავრცონ თავიანთი კვლევის საგანი სხვადასხვა კულტურებზე ლიდერობასა და გენდერთან კავშირში. ბოლო კრიტიკა ეხება, საოჯახო სფეროში კვლევების ჩატარების აუცილებლობას. ლიდერობის და გენდერის კვლევები ყურადღებას ამახვილებს ლიდერ პოზიციებზე გენდერული უთანასწორობის შემცირებაზე, რაც ამცირებს გენდერულ სეგრეგაციას სამუშაოზე; თუმცა ლიდერობის უთანასწორობა არ აღმოიფხვრება თუ ყურადღება იგივე დოზით არ იქნება გამახვილებული გენდერული უთანასწორობის აღმოფხვრაზე ოჯახში.

გამოყენება

მიუხედავად იმისა, რომ გავლენიან ლიდერულ პოზიციებზე გენდერული უთანასწორობა აშკარად შესამჩნევია, იმის მტკიცებულებაც არსებობს, რომ ეს უთანასწორობა თანდათან მცირდება. იმ დაბრკოლებების გააზრება, რომელიც ლაბირინთს ქმნის და უთანასწორობის აღმოფხვრის ტაქტიკა, ქალებისათვის ლიდერულ პოზიციებზე დაწინაურებას უფრო გაამარტივებს. ლაბირინთი ბევრ ბარიერს მოიცავს, და საჭირო ცვლილებები ბევრ დონეზე ხდება, ინდივიდუალური და ინტერპერსონალურით დაწყებული და ორგანიზაციული და საზოგადოებრივი დონით დამთავრებული. ცრურწმენები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ინდივიდუალურ და ინტერპერსონალურ დონეებზე; პირველი ნაბიჯი – ვებრძოლოთ ამ მიკერძოებებს, სხვებსა და საკუთარ თავში მათი აღმოჩენა და მათი გააზრებაა. ქალები პრობლემის წინაშე დგანან, მათ თავიანთი ლიდერობის კომპეტენცია შესაბამისი „ქალურობით" უნდა დაადასტურონ: ისეთი სტილის არჩევა, როგორიცაა ტრანსფორმაციულ ან დამსახურებულ ჯილდოსთან დაკავშირებული ქცევები, კარგი გზაა ამგვარი მიკერძოებების დასაძლევად. გარდა ამისა, ქალების მიერ ეფექტური მოლაპარაკებების ტექნიკის დაუფლება, იმ რესურსების მოპოვებაში დაეხმარება მათ, რომლებიც წინსვლის ხელშესაწყობად სახლშიც სჭირდებათ და სამსახურშიც. ცვლილებები მაკროორგანიზაციულ და საზოგადოებრივ დონეებზეც მიმდინარეობს, რომლებიც ხელს შეუწყობს ქალთა და მამაკაცთა შორის უფრო მეტ თანასწორობას. მაგალითად, ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, ქალების კარიერული განვითარება, ქალებისათვის მენტორობის შესაძლებლობები და მეტი ქალი სტრატეგიულ პოზიციებზე, გაზრდის ქალების რაოდენობას წამყვანლიდერულ პოზიციებზე. სტრუქტურული ცვლილებები, რომელიც ბავშვის მოვლის და საოჯახო საქმეში უფრო თანაბარ

გადანაწილებას ეხება, საზოგადოებრივ დონეზეც შეუწყობს ხელს ქალების დაწინაურებას ელიტურ ლიდერულ პოზიციებზე.

სიტუაციური მაგალითები

შემდეგ სექციაში სამი სიტუაციური მაგალითია მოცემული (სიტუაცია 13.1, 13.2, და 13.3), რათა სხვადასხვა სიტუაციებში ქალი ლიდერების წინაშე მდგარი პრობლემების დიაგნოსტიკასა და რეკომენდაციების შემუშავებაში გაივარჯიშოთ. პირველი სიტუაცია, Wall Street –ის ფირმაში ბაზრის ანალიზის სპეციალისტს ეხება , მეორე სიტუაცია, პრობაციის მენეჯერების შეხვედრის თაობაზეა, მესამე სიტუაცია, საწარმოს უფროსი მმართველი დირექტორის შესახებაა. თითოეული მაგალითის შემდეგ მოცემულია კითხვები, რომლებიც დაგეხმარებათ სიტუაციების ანალიზში. ყველა მაგალითი ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: Blank და Slipp (1994).

სიტუაცია 13.1
„მინის ჭერი”

ლიზა ვებერს ეჭვი არასდროს ეპარებოდა, რომ ის Wall Street-ის ფირმაში პარტნიორი იქნებოდა. მან პრესტიჟული ბიზნეს სკოლა დაამთავრა, ეკონომიკაში დოქტორის ხარისხიც მოიპოვა და ცოტა ხნით პრესტიჟულ უნივერსიტეტშიც ასწავლიდა. მის ფირმაში პირველი ქალი იყო, რომელიც ბაზრის ანალიზის სპეციალისტად დაიქირავეს. ორ წელიწადში იგი იმ ოთხ უფროს მენეჯერს შორის იყო, რომლებიც პირდაპირ უფროს პარტნიორთან იყვნენ ანგარიშვალდებულნი. შესანიშნავი საქმიანობის გამო, მისი კლიენტები, ყველაზე მაღალ შეფასებებს აძლევდნენ ლიზა ვებერს. ორ წელიწადში, მან ყველაზე დიდი რაოდენობის ახალი კლიენტები მოიზიდა ფირმაში.

მიუხედავად იმისა, რომ კოლეგები მისით აღფრთოვანებულები იყვნენ და თითქოს მიიღეს კიდეც, მის სამუშაოს ერთი საჩოთირო ასპექტი აქვს. მისი თანამშრომლების უმრავლესობა და ზოგიერთი პარტნიორი ოფისში დღის განმავლობაში იმისთვის სტუმრობს, რომ მისი მოსაზრებები ბაზრის მდგომარეობასა და ფინანსურ პროგნოზებზე, კერძო საუბრებში განიხილონ. მას მოსწონს ეს კერძო საუბრები, მაგრამ საქმე იმაშია, რომ ყოველკვირეულ თათბირებზე, აღმასრულებელი დირექტორი მაიკლ ბრერი ასეთ კომენტარებს აკეთებს: „მოდი დავიწყოთ და ლიზა საქმის კურსში ჩავაყენოთ ზოგიერთი პრობლემის თაობაზე”. არცერთი მისი თანამშრომელი და პარტნიორი არ ამბობს იმას, რომ ლიზა ზუსტად ისევეა ინფორმირებული, როგორც ისინი. ლიზა არასდროს აპროტესტებს ასეთ დამოკიდებულებას მის ცოდნასა და კომპეტენციასთან დაკავშირებით. არც მის ყოველდღიურ შეხვედრებს ახსენებს, სადაც ლიზას აზრს ეკითხებიან. რამდენადაც აღმასრულებელ პოზიციაზე ერთადერთი ქალია, ურჩევნია გუნდში მოთამაშედ ჩაითვალოს და ბიჭებში გავიდეს. გასულ წლებში ერთ-ერთი მისი თანამშრომელი პარტნიორად დააწინაურეს, თუმცა თუ კლიენტების რაოდენობის გავითვალისწინებთ რაც ფირმისთვის მოიზიდა, ლიზას საქმიანობა აშკარად მასზე წარმატებული იყო. რადგანაც პარტნიორობაზე არავინ არაფერს ამბობდა, მან თვითონ ჩამოუგდო საუბარი ამ თემაზე ბოსს – ერთ-ერთ პარტნიორს: „შენ ძალიან კარგად მუშაობ ლიზა, მაგრამ რა მოხდება თუკი, როგორც პარტნიორი შეცდომას დაუშვებ? როგორ მიიღებ ამ ამბავს? რას

ეტყვი ჩვენს კლიენტებს? ჩვენი ფირმის 103 წლის არსებობის მანძილზე ქალი პარტნიორი არასდროს ჰყოლიათ".
ცოტა ხნის შემდეგ, მეორე ქალი, პამელა ტობიასი დაიქირავეს ბაზრის ანალიზის სპეციალისტის თანამდებობაზე. ერთხელ, როცა აღმასრულებელმა დირექტორმა ისინი ერთად დაინახა, ასეთი კომენტარი გააკეთა „თავი მოგიყრიათ, ორი ქალი ერთ ოთახში მართლაც რომ საშიშია."
შემდეგი 6 თვის განმავლობაში ლიზა რამდენჯერმე შეხვდა აღმასრულებელ დირექტორს, რათა დაემტკიცებინა, რომ მისი საქმიანობის წარმატებებიდან გამომდინარე შეძლებდა პარტნიორობას. ბოლოს გადაწყვიტა, რომ ახლო მომავალში ამის არანაირი შანსი არ ქონდა, ამიტომ კომპანია უნდა დაეტოვებინა და საკუთარი საინვესტიციო ფირმა დაეფუძნებინა.

კითხვები

1. რა ბარიერებს წააწყდა ლიზა დაწინაურების საკითხში?
2. რისი გაკეთება შეეძლო ფირმის აღმასრულებელ ხელმძღვანელობას, მათ შორის მაიკლს, რომ ლიზა ფირმაში შეენარჩუნებინათ?
3. რა ტიპის ორგანიზაციული პოლიტიკა და შესაძლებლობები არგებდა ლიზას და პამელას?
4. რა შეუძლია ორგანიზაციას იმისთვის, რომ მის მამაკაც თანამშრომლებში გენდერთან დაკავშირებული ცნობიერება აამაღლოს?

სიტუაცია 13.2
ინკლუზიისა და დამაჯერებლობის ნაკლებობა

პრობაციის გამოცდილი ოფიცერი ლორი ბრედლი ორ კოლეგა პრობაციის ოფიცერს - ტედ სტოლცს და იან ბატესონს და მათ ზედამხედველს პრობაციის უფროსის მოადგილეს ლენ დაგანს, ხვდება. ისინი ახალი პრობაციის ოფიცრებისათვის საორიენტაციო სესიას გეგმავენ, სადაც სასამართლოსათვის გამოძიების ანგარიშების მომზადებას ასწავლიან.
როცა ლორი ოთახში შემოდის, ტედი და იანი, ქაღალდის სკრეპებს ესვრიან ერთმანეთს და წინა ღამის ფეხბურთის ნაციონალური ლიგის ჩემპიონატის მნიშვნელოვან თამაშზე იცინიან. ისინი მის იგნორირებას ახდენენ და საუბარს და სიცილს არ წყვეტენ. როცა ოთახში ლენი შემოდის, მასაც თამაშზე საუბარში ითრევენ.
რამდენიმე წუთის შემდეგ ლენი ამბობს „კარგი, ახლა საქმეს დავუბრუნდეთ და დავგეგმოთ საორიენტაციო სესია. გაქვთ რამე იდეები?"
ლორი პასუხობს „მე კიდევ ერთხელ გადავხედე კოლუმბიის ოლქის მიერ მომზადებულ სესიას, რომელიც ჩვენს გასულ შეხვედრაზე აღვწერეთ. ვფიქრობ, ის უნდა გამოვიყენოთ. მათთვის დადებითად იმუშავა და ვფიქრობ, ჩვენთვისაც კარგად იმუშავებს. ლორის არავინ უყურებს, არც პასუხს სცემს ვინმე. ტედი სხვა იდეით გამოდის და დანარჩენები კითხვებს უსვამენ. როცა ტედის შემოთავაზებაში პრობლემები დაინახეს, იანი ამბობს „მე ვფიქრობ კოლუმბიის გეგმის მიხედვით უნდა ვიმოქმედოთ, ჩვენთვის ეს საუკეთესოდ იმუშავებს. ლენი, უფროსის მოადგილე ამბობს „იან, ვფიქრობ შენი შემოთავაზება უნდა მივიღოთ". ტედიც ეთანხმება „შესანიშნავი იდეაა, იან".
ლორი ვეღარ ითმენს „მაგრამ მე ხომ თავიდანვე ეგ შემოგთავაზეთ, მაგრამ თქვენ იგნორირება გაუკეთეთ ამ იდეას". იანი კი პასუხობს „ნუ ხარ ასე მგრძნობიარე ლორი, ჩვენ ხომ ერთი გუნდი ვართ".

კითხვები

1. რა ბარიერებს აწყდება ლიზა დაწინაურების საკითხში?

2. რა უნდა ექნათ ლორის თანამშრომლებს, როცა ლორი ოთახში შევიდა?

3. როგორ უნდა მოქცეულიყო ლენი, რომ ლორის სხვა მამაკაცი კოლეგებისათვის მაგალითი ეჩვენებინა? რა უნდა ეთქვა ლენს, როცა იანმა იგივე რეკომენდაცია მისცათ, რაც ლორიმ?

4. რა შეუძლია ორგანიზაციას, რომ ყველა მენეჯერის ეფექტურობა აამაღლოს?

სიტუაცია 13.3

ორსულობა - სამსახურებრივი სტატუსის ბარიერი

მარინა სოსლოუ, საწარმო კომპანიაში, უფროსი მმართველი დირექტორია. იგი კომპანიაში ათი წელია მუშაობს და ამ პოზიციაზე დაწინაურება თანდათანობით მოახერხა. მას სურს უფრო მაღალ აღმასრულებელ პოზიციაზე დაწინაურდეს და ახლახანს მაგისტრის ხარისხიც აიღო ბიზნეს ადმინისტრირებაში. ახლა ორი მაგისტრის ხარისხი აქვს, პირველი ქიმიურ ინჟინერიაში ჰქონდა.

რამდენიმე თვის წინ მარინა სოსლოუმ აღმოაჩინა რომ ორსულად იყო. მას არ უნდა განყოფილების უფროსს, თავის ბოსს - როი ბონდს, ეს ამბავი გაუმხილოს. ამის მიზეზი კი ის არის, რომ იცის რამდენიმე ქალი მანამ გაათავისუფლეს, სანამ ბავშვი ეყოლებოდათ, ან მას შემდეგ.

მას შემდეგ, რაც ახალ პროდუქტზე ისაუბრეს, მარინამ როის მისი ორსულობის შესახებაც უთხრა და დასძინა, რომ მას შემდეგ, რაც ბავშვი გაჩნდება, 3 თვე შვებულების აღება მოუწევს. შემდეგ მან უფროსს თავისი გეგმა გააცნო, თუ როგორ გადაანაწილებდა თავის სამუშაოს. როიმ მარინას საუბარი შეაწყვეტინა, „ვიცოდი რომ ადრე თუ გვიან ეს მოხდებოდა, სულ ასეა." მან ეს ისე თქვა გეგონებოდა დიდი უბედურება მოხდა. „კარგი, ახლა ამაზე საუბარს აზრი არ აქვს, მოგვიანებით მოვიფიქრებთ რამეს."

მარინა მიხვდა, რომ უფროსი ძალიან გააბრაზა. იგი ხვდება რა შეიძლება მოჰყვეს ამ ამბავს. იგი ფიქრობს „ნუთუ როი არ იცნობს ოჯახისა და დეკრეტული შვებულების შესახებ 1993 წლის აქტს? იურიდიულად ამ კომპანიამ ჩემი სამსახურის გარანტია უნდა მომცეს, მაგრამ ვიცი, რომ როი სინამდვილეში საქმეს ძალიან გამირთულებს."

კითხვები

1. დაწინაურების რა ბარიერების წინაშე დგას მარინა?

2. რა უნდა ეთქვა როის, როცა მარინამ მისი ორსულობის შესახებ გაენდო?

3. რა უნდა გააკეთოს როიმ იმისათვის, რომ მარინას სამუშაო გაკეთდეს იმ პერიოდში, სანამ მარინა დეკრეტულ შვებულებში იქნება, და მარინას დაწინაურებასაც არ შეუშალოს ამ ამბავმა ხელი?

4. რა ტიპის ორგანიზაციული ცვლილებებია საჭირო, მარინას და სხვა ორსული ქალების სასარგებლოდ?

ლიდერობის შესაფასებელი ინსტრუმენტი

Anthony Greenwald, Mahzarin Banaji და Brian Nosek-მა შეიმუშავეს იმპლიციტური (შიდა) ასოციაციის ტესტი (IAT), რომელიც ავტომატურ ასოციაციებს რეაქციის ხანგრძლივობის შემოწმებით ზომავს, როცა ადამიანები სურათების თუ სიტყვების კლასიფიცირებას ახდენენ (იხ. Greenwald, McGhee, & Schwartz, 1998). ეს გენდერული IAT ტესტი იმ ვერსიიდან იქნა მოდიფიცირებული, რომელიც Dasgupta და Asgari-მა (2004) შეიმუშავეს, რათა გენდერული სტერეოტიპული ასოციაციები გამოეკვლიათ, რომლებიც ქალი ლიდერების მიმართ ნეგატიურად მიკერძოებულ დამოკიდებულებას აჩენს (Eagly & Karau, 2002).

გენდერისა და ლიდერის იმპლიციტური ასოციაციები

ინსტრუქცია: ეს სავარჯიშო იწყება პრაქტიკული ცდით. ფანქრის გამოყენებით განახორციელეთ შუა სვეტში მოცემული თითოეული სიტყვის კლასიფიკაცია. *ყვავილი* თუ *მწერი*, დაუსვით ჯვარი მარცხენა სვეტში ან მარჯენაში. გააკეთეთ ეს სავარჯიშო რამდენადაც შესაძლებელია სწრაფად და შეეცადეთ არ გამოგრჩეთ რომელიმე სიტყვა.

საცდელი სავარჯიშო

ყვავილი		მწერი
	ვარდი	
	შროშანი	
	ნემსიყლაპია	
	ხოჭო	
	კოღო	
	ნარგიზი	
	ქინქლა	
	ზიზილა	
	ტარაკანა	
	ტიტა	

ახლა ორ საცდელ ტესტს შეავსებთ; ტესტის ამ ნაწილისთვის წამზომი დაგჭირდებათ. ამჯერად ასეთი კატეგორიებია – მდედრობითი თუ მამრობითი და ლიდერი თუ მხარდამჭერი. კატეგორიები კომბინირებული იქნება. თუ სიტყვა, რომელსაც კითხულობთ ეკუთვნის მამრობით ან ლიდერის კატეგორიას, მაშინ მარცხენა სვეტში დასვით ჯვარი. თუ იგი მდედრობით ან მხარდამჭერის კატეგორიას მიეკუთვნება, მაშინ მარჯვენა სვეტში უნდა დასვათ ჯვარი. უნდა დაინიშნოთ დრო, რამდენ ხანში გააკეთებთ ამ სავარჯიშოს. ჩართეთ წამზომი სავარჯიშოს დაწყებისას და გამორთეთ დამთავრებისთანავე. დაიმახსოვრეთ, რომ რაც შეიძლება სწრაფად უნდა იმუშაოთ, თანაც ისე, რომ სიტყვები არ გამოგრჩეთ.

საცდელი ტესტი A

მამრობითი ან ლიდერი		მდედრობითი ან მხარდამჭერი
	ემილი	
	ჯოში	
	მხარდამჭერი	

ლიდერი
ბრენდონი
ამბიციური
პიტერი
შეუპოვარი
დონა
დები
დამხმარების აღმომჩენი
დინამიური
გამგებიანი
კეტრინი
იანი
თანამგრძნობი
შემბრალებელი
ჯეინი
ენდრიუ
დაჟინებული/მიმწოლი

რა დროში დაამთავრეთ ტესტი A----

ახლა იგივე სავაჯიშოს მეორედ გააკეთებთ, ოღონდ ამჯერად კატეგორიების კომბინაცია გადანაცვლებული იქნება. თუ სიტყვა, რომელსაც კითხულობთ *მამრობით ან მხარდამჭერ* კატეგორიას მიეკუთვნება, მარცხენა სვეტში დასვით ჯვარი; თუ იგი *მდედრობით ან ლიდერ* კატეგორიას ეკუთვნის-მარჯვენაში. ისევ გამოიყენეთ წამზომი, რომ დაინიშნოთ რა დროს ანდომებთ ტესტის შესრულებას.

საცდელი ტესტი B

მამრობითი ან მხარდამჭერი	მდედრობითი ან ლიდერი
	მხარდამჭერი
	ემილი
	ჯოში
	ლიდერი
	ამბიციური
	ბრენდონი
	პიტერი
	დონა
	დამხმარების აღმომჩენი
	შეუპოვარი
	დინამიური
	დაჟინებული/მიმწოლი
	დები
	კეტრინი
	გამგებიანი
	იანი
	თანამგრძნობი
	ენდრიუ
	შემბრალებელი
	ჯენი

რა დროში დაამთავრეთ ტესტი B----

ქულების მინიჭება

IAT ტესტის ლოგიკა ასეთია: რაც უფრო დიდ დროს ანდომებთ იმ სიტყვების კატეგორიზაციას, სადაც სტერეოტიპულ წყვილებთან შედარებით კატეგორიები საწინააღმდეგო სტერეოტიპულ წყვილებს მოიცავს (მაგ. მდედრობითი და ლიდერი, მამრობითი და მხარდამჭერი), მით უფრო ავტომატურად მიაწერთ ქალებს მხარდამჭერ და არა ლიდერის მახასიათებლებს.
გენდერული მიკერძოების ეფექტს შემდეგნაირად ითვლიან: დროს, რომელიც დაგჭირდათ B ტესტის შესავსებად (სტერეოტიპებთან შეუსაბამო დავალება) აკლებენ დროს, რომელიც A ტესტის შესავსებად დაგჭირდათ (სტერეოტიპებთან შესაბამისი დავალება). დადებითი ქულები *მდედრობითსა* და *მხარდამჭერს და მამრობითსა* და *ლიდერს* შორის ავტომატურ ასოციაციებზე მიუთითებენ. ბევრი ადამიანი გაკვირვებული რჩება, როცა იგებს, რომ მიკერძოებული დამოკიდებულება აქვთ და მამრობით და ლიდერ კატეგორიებს ანიჭებენ უპირატესობას, როდესაც იგი არ შეესაბამება მათ გაცხადებულ ეგალიტარულ ღირებულებებს. ეს ტესტი იმისათვისაა შედგენილი, რომ დაგვანახოს, რომ ადამიანებს გაუაზრებლად შეიძლება ჰქონდეთ გარკვეული ასოციაციები. გთხოვთ იხილოთ ვებგვერდი ჰარვარდის უნივერსიტეტის საიტზე (http://implicit.harvard.edu), რათა მეტი ინფორმაცია მიიღოთ ამ ინსტრუმენტის შესახებ და უფრო დეტალურად გაიაზროთ შედეგები.

შეჯამება

მკვლევარები 1970-იანი წლებიდან მოყოლებული იკვლევენ გენდერულ სხვაობებს ლიდერობაში. ლიდერობის სტილთან დაკავშირებულმა გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ ქალები, კაცებთან შედარებით, უფრო დემოკრატიული სტილისა და ტრანსფორმაციული ლიდერობისაკენ არიან მიდრეკილი. კვლევები, რომლებიც ეფექტურობას ეხებოდა, გვიჩვენებს ოდნავ არახელაყრელ მდგომარეობას იმ ქალებისთვის, რომლებიც მამაკაცურ პოზიციებზე მუშაობენ და მცირე ეფექტურობის უპირატესობას იმ ქალებისათვის, რომლებიც შესაფერის პოზიციებზე არინ, ასევე გვიჩვენებს, რომ ქალები მეტად ავლენენ ტრანსფორმაციულ და დამსახურებულ ჯილდოსთან დაკავშირებულ ქცევებს.
ქალები მნიშვნელოვნად ნაკლებად არიან წარმოდგენილი ძირითად ლიდერულ პოზიციებზე. იმ ბარიერებს, რასაც ქალები ლიდერობისკენ მიმავალ გზაზე აწყდებიან *ლიდერობის ლაბირინთი* უწოდეს. ამ ბარიერების მოშლა თანასწორი შესაძლებლობების გარანტიას იძლევა, ასევე საშუალებას გვაძლევს ლიდერები მეტი ნიჭიერი და მრავალფეროვანი ადამიანებიდან ავირჩიოთ, რაც უშუალო კავშირშია კორპორაციებისთვის ფინანსურ წარმატებებთან. ლიდერობაში გარღვევას რამდენიმე ახსნა აქვს. პირველი ისაა, რომ ქალებს აკლიათ ადამიანური კაპიტალის ინვესტიცია განათლებაში, ტრენინგში და სამუშაო გამოცდილებაში. არ არსებობს ემპირიული დასაბუთება იმისა, რომ ქალები ნაკლებად განათლებულები არიან ვიდრე კაცები, ან ის, რომ ისინი უფრო მეტად ტოვებენ სამუშაოს და „დედობის გზას" ირჩევენ. თუმცა, არსებობს იმის დასაბუთება, რომ ქალები უფრო მეტს შრომობენ ოჯახში, რაც ნაკლებ სამუშაო გამოცდილებას და კარიერაში უფრო მეტ წყვეტას განაპირობებს. გარდა ამისა, ქალები ნაკლებ ფორმალურ ტრენინგებს გადიან და კაცებთან შედარებით განვითარების შანსებიც ნაკლებად აქვთ.

კიდევ ერთი ახსნა, რომელიც ლიდერობაში უთანასწორობის გამო ქალებსა და კაცებს შორის არსებულ განსხვავებებს ეხება. ქალები, კაცებთან შედარებით, ნამდვილად არ არიან ნაკლებად ეფექტურები, ნაკლებად სამუშაოს ერთგულები ან მოტივირებულები, რომ ლიდერ პოზიციაზე დაწინაურდნენ,. მიუხედავად ამისა, ქალები, კაცებთან შედარებით, ნაკლებად წარმოაჩენენ თავიანთ თავს და საკუთარი ინიციატივით ასევე ნაკლებად იწყებენ მოლაპარაკებებს. ეს მნიშვნელოვანია ყველა ლიდერისათვის, რათა ხელმისაწვდომობა ჰქონდეთ შესაბამის შესაძლებლობებთან და რესურსებთან, როგორც პროფესიულ ასევე საოჯახო სფეროში. და ბოლოს, მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს რაღაც განსხვავებები ქალთა და მამაკაცთა თვისებებში, ისინი თანაბრად ანიჭებენ უპირატესობას ქალებსა და კაცებს ლიდერის როლში.

იმ ფაქტს, რომ ლიდერობაში უთანასწორობას ცრურწმენებიც იწვევს, ბევრი დასაბუთება გააჩნია. გენდერული სტერეოტიპები, რომლებიც ქალებს უფრო ურთიერთობებზე ორიენტირებულს და კაცებს ქმედითებად მიიჩნევს, განსაკუთრებით საზიანოა ქალებისთვის. ქალის გენდერულ როლსა და ლიდერის როლს შორის შეუსაბამობას, ქალი ლიდერების მიმართ ცრურწმენები იწვევს, რის გამოც უფრო უარყოფითად ფასდებიან, ვიდრე მათი მამრობითი სქესის კოლეგები. ეს მიკერძოებები განსაკუთრებით საზიანოა, როცა არასტრუქტურიზებულ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესთან გვაქვს საქმე, რაც ხშირად ხდება, როცა ლიდერებს ელიტურ პოზიციებზე ირჩევენ. ლიდერის, როგორც მოაზროვნე მამაკაცის სტერეოტიპმა, შეიძლება მნიშვნელოვანი საფრთხე შეუქმნას ქალებს და მათგან რეაქციული წინააღმდეგობა გამოიწვიოს. არსებობს მტკიცებულება, რომ ეს შეუსაბამობა მცირდება და ლიდერის როლი უფრო ანდროგენული ხდება, ქალები კი უფრო ქმედითები.

და ბოლოს, ლაბირინთში ნავიგაციისათვის რამდენიმე მიდგომა არსებობს. ორგანიზაციებში მიმდინარე ცვლილებები გაამარტივებს ქალების მაღალ პოზიციებზე დაწინაურებას. ცვლილებები ეხება ორგანიზაციულ კულტურას, კარიერის განვითარების შესაძლებლობებს ქალებისთვის, მენტორული ურთიერთობების შესაძლებლობების გაზრდას, და ქალების მიერ უფრო სტრატეგიული პოზიციების დაკავებას, რაც გზას ხსნის უფრო მაღალი ლიდერი პოზიციებისაკენ. ეფექტური მოლაპარაკებები ხელს შეუწყობს გენდერული უთანასწორობის აღმოფხვრას, განსაკუთრებით, მოლაპარაკებები, რომლებიც ქალის როლს ეხება სამსახურში და სახლში. გარდა ამისა, სითბოს კომბინაცია ქმედითობის მახასიათებლებთან და ტრანსფორმაციული ქცევების გამოყენება ეფქტური შეიძლება იყოს ქალი ლიდერების განვითარებისათვის.

შენიშვნა

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: *Voices of Diversity*. Copyright 1994 by Renee Blank and Sandra Slipp. Reprinted by permission of AMACOM, a dividion of American Managmant International, New York, NY. All rights reserved. http://www.amanet.org.

ბიბლიოგრაფია

LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (1996). *Collaborative team leader survey*. Author.

LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage.

Mankin, D., Cohen, S. G., & Bikson, T. K. (1996). *Teams and technology*. Boston: Harvard Business School Press.

McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, *4*(1), 95–105.

Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness: Teamwork at the top. In D. A. Nadler & J. L. Spencer (Eds.), *Executive teams* (pp. 21–39). San Francisco: Jossey-Bass.

Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pauleen, D. J. (2004). An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, *20*(3), 227–256.

Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice. In M. M. Beyerlein (Ed.), *Work teams: Past, present and future* (pp. 3–24). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.

Salas, E., Burke, C. S., & Stagl, D. C. (2004). Developing teams and team leaders: Strategies and principles. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.). *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 325–355). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Solansky, S.T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *14*(4), 332–341.

Stagl, K. C., Salas, E., & Burke, C. S. (2007). Best practices in team leadership: What team leaders do to facilitate team effectiveness. In J. A. Conger & R. E. Riggio (Eds.), *The practice of leadership: Developing the next generation of leaders* (pp. 172–197). San Francisco: Jossey-Bass.

Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747–770.

Zaccaro, S. J., Ardison, S. D., & Orvis, K. L. (2004). Leadership in virtual teams. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 267–292). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, *12*, 451–483.

Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bartol, K. M., & Butterfield, D. A. (1976). Sex effects in evaluating leaders. *Journal of Applied Psychology, 61*, 446–454.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*, 26–40.

Belkin, L. (2003, October 26). The opt-out revolution. *New York Times*, p. 42.

Bell, E., & Nkomo, S. (2001). *Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity*. Boston: Harvard Business School Press.

Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social Forces, 79*, 191–228.

Bielby, D. D., & Bielby, W. T. (1988). She works hard for the money: Household responsibilities and the allocation of work effort. *American Journal of Sociology, 93*, 1031–1059.

Biernat, M., & Wortman, C. B. (1991). Sharing of home responsibilities between professionally employed women and their husbands. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 844–860.

Blank, R., & Slipp, S. (1994). *Voices of diversity*. New York: AMACOM.

Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman*. New York: HarperCollins.

Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*, 84–103.

Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of leadership: New perspectives and research* (pp. 191–208). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bowman, G., Worthy, N., & Greyser, S. (1965). Are women executives people? *Harvard Business Review, 43*(4), 14–28, 164–178.

Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, & Law, 5*, 665–692.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Plenum.

Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues, 57*, 725–741.

Carroll, S. J. (2009). Reflections on gender and Hillary Clinton's presidential campaign: The good, the bad, and the misogynic. *Politics & Gender, 5*, 1–20.

Catalyst. (2003). *Women in U.S. corporate leadership*. New York: Author.

Catalyst. (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. New York: Author.

Catalyst. (2006). *2005 Catalyst census of women board directors of the Fortune 500*. New York: Author.

Catalyst. (2009a). *Statistical overview of women in the workplace*. Retrieved May 27, 2009, from http://www.catalyst.org/file/172/qt_statistical_overview_of_women_in_the_workplace.pdf

Catalyst. (2009b). *Women MBAs*. Retrieved May 27, 2009, from http://www.catalyst.org/file/194/qt_women_mbas.pdf

Center for American Women and Politics. (2009). *Women in elective office 2009*. Retrieved May 28, 2009, from http://www.cawp.rutgers.edu/fast_facts/levels_of_office/documents/elective.pdf

Center for Women's Business Research. (2008). *Key facts about women owned businesses 2008*. Retrieved May 28, 2009, from http://www.nfwbo.org/facts/index.php

Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chemers, M. M., & Murphy, S. E. (1995). Leadership and diversity in groups and organizations. In M. M. Chemers, S. Oskamp, & M. A. Constanzo (Eds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 157–190). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cooper, C. L., & Lewis, S. (1999). Gender and the changing nature of work. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 37–46). Thousand Oaks, CA: Sage.

Corporate woman: A special report. (1986, March 24). *Wall Street Journal*, 32-page supplement.

Couric & Co. (2008). *Katie Couric's notebook: Sexism and politics*. Retrieved May 29, 2009, from http://www.cbsnews.com/blogs/2008/06/11/couricandco/entry4174429.shtml

Dasgupta, N., & Asgari, S. (2004). Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*, 642–658.

Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the air: Identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*, 276–287.

Deaux, K., & Kite, M. (1993). Gender stereotypes. In F. L. Denmark & M. Paludi (Eds.), *Psychology of women. A handbook of theory and issues* (pp. 107–139). Westport, CT: Greenwood.

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review, 11*, 118–127.

Dodge, K. A., Gilroy, F. D., & Fenzel, L. M. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality, 10*, 253–264.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly, 14*, 807–834.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. In J. Antonakis, R. J. Sternberg, & A. T. Cianciolo (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 279–301). Thousand Oaks, CA: Sage.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*, 569–591.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 108*(2), 233–256.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 685–710.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*, 573–598.

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117*, 125–145.

Eagly, A. H., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 111*, 3–22.

Ehrlich, E. (1989, March 20). The mommy track: Juggling kids and careers in corporate America takes a controversial turn. *BusinessWeek*, pp. 126–134.

Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2005). *Power mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.

Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 116*, 429–456.

Fiske, S. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 982–1026). Boston: McGraw-Hill.

Fiske, S., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in *Price Waterhouse v. Hopkins*. *American Psychologist, 46*(10), 1049–1060.

Fletcher, J. K. (2001). *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work*. Boston: MIT Press.

Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Franke, G. R., Crown, D. F., & Spake, D. F. (1997). Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective. *Journal of Applied Psychology, 82*, 920–934.

Freud, S. (1965). *New introductory lectures on psychoanalysis. Femininity*. New York: W. W. Norton.

Glick, P., & Fiske, S. T. (1999). Sexism and other "isms": Independence, status, and the ambivalent content of stereotypes. In W. B. Swann, Jr., & J. H. Langlois (Eds.), *Sexism and stereotypes in modern society: The gender science of Janet Taylor Spence* (pp. 193–221).Washington, DC: American Psychological Association.

Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American Economic Review, 90*(4), 715–741.

Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 1464–1480.

Gurin, P. (1985). Women's gender consciousness. *Public Opinion Quarterly, 49*, 143–163.

Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: The role behavior of college-educated women. *Administrative Science Quarterly, 17*(4), 471–486.

Hamilton, D. L., Stroessner, S. J., & Driscoll, D. M. (1994). Social cognition and the study of stereotyping. In P. G. Devine, D. L. Hamilton, & T. M. Ostrom

(Eds.), *Social cognition: Impact on social psychology* (pp. 291–321). New York: Academic Press.

Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *Leadership Quarterly, 19*, 530–546.

Heilman, M. E. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes. *Journal of Business Ethics, 16*, 877–889.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57*, 657–674.

Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday.

Hennig, M., & Jardin, A. (1977). *The managerial woman*. Garden City, NY: Anchor.

Hewlett, S. A. (2002). *Creating a life: Professional women and the quest for children*. New York: Talk Miramax.

Hoyt, C., & Blascovich, J. (2007). Leadership efficacy and women leaders' responses to stereotype activation. *Group Processes and Intergroup Relations, 10*, 595–616.

Hoyt, C. L., & Chemers, M. M. (2008). Social stigma and leadership: A long climb up a slippery ladder. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals, & D. R. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads: Leadership and psychology* (Vol. 1, pp. 165–180). Westport, CT: Praeger.

Inter-Parliamentary Union. (2009). *Women in national parliaments*. Retrieved April 30, 2009, from http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm

Jacobson, M. B., & Effertz, J. (1974). Sex roles and leadership perceptions of the leaders and the led. *Organizational Behavior and Human Performance, 12*, 383–396.

Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kaufman, G., & Uhlenberg, P. (2000). The influence of parenthood on work effort of married men and women. *Social Forces, 78*(3), 931–947.

Keith, K., & McWilliams, A. (1999). The returns to mobility and job search by gender: Additional evidence from the NLSY. *Industrial & Labor Relations Review, 52*(3), 460–477.

Knight, P. A., & Saal, F. E. (1984). Effects of gender differences and selection agent expertise on leader influence and performance evaluations. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*, 225–243.

Knoke, D., & Ishio, Y. (1998). The gender gap in company job training. *Work and Occupations, 25*(2), 141–167.

Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigall, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 126*, 593–641.

Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality & Social Psychology, 80*, 942–958.

Kunda, Z., & Spencer, S. J. (2003). When do stereotypes come to mind and when do they color judgment? A goal-based theory of stereotype activation and application. *Psychological Bulletin, 129*, 522–544.

Maume, D. J., Jr. (1999). Glass ceilings and glass escalators. *Work & Occupations*, 26(4), 483.

Media Matters for America. (2007, March 15). "CNN's, ABC's Beck on Clinton: '[S]he's the stereotypical bitch.'" Retrieved August 10, 2009, from http://mediamatters.org/items/200703150011

Morrison, A., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, *45*, 200–208.

National Center for Educational Statistics (NCES). (2008). *The condition of education 2008: Degrees earned by women*. Retrieved May 26, 2009, from http://nces.ed.gov/programs/coe/2008/pdf/27_2008.pdf

Nieva, V. E., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. New York: Praeger.

Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1994). Gender differences in managers' developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, *37*, 46–67.

Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, *4*, 68–75.

Powell, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 325–345). Thousand Oaks, CA: Sage.

Powell, G. N., & Graves, L. M. (2003). *Women and men in management* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, *12*, 28–42.

Roosevelt, E. (1940). *Good Housekeeping 110*.

Rosener, J. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*. New York: Oxford University Press.

Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counter-stereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*, 629–645.

Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, *57*, 743–762.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, *16*, 81–90.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, *57*, 675–688.

Sekaquaptewa, D., & Thompson, M. (2003). Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, *39*, 68–74.

Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *93*, 600–613.

Smith, A., & Stewart, A. J. (1983). Approaches to studying racism and sexism in black women's lives. *Journal of Social Issues*, *39*, 1–15.

Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., & Glass, B. (1992). Categorization of individuals on the basis of multiple social features. *Journal of Personality and Social Psychology*, *62*, 207–218.

Stoddard, T., Kliengklom, T., & Ben-Zeev, T. (2003, February). *Stereotype threat, assimilation, and contrast effects, and subtlety of priming, or: You say "bitch" like it's a bad thing.* Paper presented at the annual Society for Personality and Social Psychology conference, Los Angeles.

Thoits, P. A. (1992). Identity structures and psychological well-being: Gender and marital status comparisons. *Social Psychology Quarterly*, *55*, 236–256.

Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1984). A role set analysis of gender differences in performance, affective relationship, and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, *27*, 619–635.

Twenge, J. M. (2001). Change in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931–1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*, 133–145.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2008a). *Current population survey, annual averages: Household data.* (Characteristics of the employed, Table 9: Employed persons by occupation, sex and age). Retrieved April 30, 2009, from http://www.bls.gov/cps/cpsaat9.pdf

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2008b). *Current population survey, annual averages: Household data.* (Table 11: Employed persons by detailed occupation, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity). Retrieved August 10, 2009, from http://www.bls.gov/cps/cpsaat11.pdf

U.S. Census. (2007). Facts for features. Women's history month: March 2009. Retrieved April 30, 2009, from http://www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/facts_for_features_special_editions/013129.html

U.S. Department of Defense. (2008). *Active duty military personnel by service by rank/grade* (for September 30, 2008). Retrieved April 30, 2009, from http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/rg0809f.pdf and http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/rg0809.pdf

van Engen, M. L., Leeden, R. van der, & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*, 581–598.

van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, *94*, 3–18.

Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly*, *13*, 643–671.

Wadman, M. K. (1992, July 16). Mothers who take extended time off find their careers pay a heavy price. *Wall Street Journal*, pp. B1, B5.

Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social Problems*, *39*, 253–267.

Williams, C. L. (1995). *Still a man's world: Men who do "women's work."* Berkeley: University of California Press.

Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management.* Geneva: International Labour Office.

თავი 14

კულტურა და ლიდერობა

აღწერა

როგორც სათაურიდან ჩანს, ეს თავი კულტურასა და ლიდერობას ეძღვნება. წინა თავის მსგავსად, ეს თავიც მრავალმხრივია და ერთმანეთთან დაკავშირებული იდეების ერთობლიობაზე უფროა ფოკუსირებული, ვიდრე ერთ რომელიმე უნიფიცირებულ თეორიაზე. ამ თავში ჩვენი განხილვის უმთავრესი საგანი ის კვლევები იქნება, რომლებიც კულტურას და ლიდერობის პროცესზე კულტურის ზეგავლენის ასპექტებს აღწერენ.

მეორე მსოფლიო ომიდან მოყოლებული, გლობალიზაცია მთელს მსოფლიოში გავრცელდა. გლობალიზაცია წარმოადგენს ერებს შორის მზარდ ურთიერთდამოკიდებულებას (ეკომონიკურ, სოციალურ, ტექნიკურ და პოლიტიკურ სფეროებში). ადამიანების შორის ურთიერთკავშირის მასშტაბები იზრდება, გააქტიურდა საერთაშორისო ვაჭრობა, კულტურული ურთიერთგაცვლა და საერთაშორისო ტელესაკომუნიკაციო სისტემების გამოყენება. ბოლო 10 წლის მანძილზე ჩვენი სკოლები, ორგანიზაციები და თემი გაცილებით უფრო გლობალური გახდდნენ, ვიდრე ახლო წარსულში იყვნენ. გაზრდილმა გლობალიზაციამ ახალი გამოწვევების წინაშე დაგვაყენა, რომლებიც ეფექტური მულტინაციონალური ორგანიზაციების შექმნას, ასეთი ორგანიზაციებისთვის შესაფერისი ლიდერების შერჩევას და მრავალფეროვანი კულტურული შემადგენლობის მქონე სამუშაო ჯგუფების მართვას გულისხმობენ (House & Javidan, 2004). გლობალიზაციამ გამოკვეთა საჭიროება გავერკვეთ, თუ რამდენად ახდენს გავლენას კულტურული განსხვავებები ლიდერობის პროცესზე.

გლობალიზაციიდან გამომდინარე გამოიკვეთა კიდევ ერთ საჭიროება: ლიდერებს მოეთხოვებათ კულტურათაშორისი ურთიერთობების შესახებ ინფორმირებულობა და პრაქტიკაში გამოყენებასთან დაკავშირებული გარკვეული კომპეტენციები. Adler და Bartholomew ამტკიცებენ, რომ გლობალიზაციის პირობებში ლიდერებს სჭირდებათ შემდეგი ხუთი კულტურათშორისი კომპეტენციის გამომუშავება: პირველი, ლიდერები უნდა ერკვეოდნენ მსოფლიოს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და კულტურულ გარემოში, მეორე, მათ უნდა შეისწავლონ ბევრი განსხვავებული კულტურის შეხედულებები, მიდრეკილებები, გემოვნება, ტენდენციები და ტექნოლოგიები. მესამე, მათ უნდა შეეძლოთ განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან ერთად მუშაობა. მეოთხე, ლიდერებს უნდა შეეძლოთ განსხვავებულ კულტურაში ცხოვრებასთან და კომუნიკაციასთან ადაპტირება. მეხუთე, მათ უნდა ისწავლონ სხვა კულტურის წამომადგენლებთან ურთიერთობა თანასწორობის პოზიციიდან (Adler & Bartholomew, 1992, p. 53). ამასთან, Ting-Toomey (1999) აღნიშნავდა, რომ გლობალიზაციის პირობებში ლიდერებს კულტურათშორისი ხედვის უნარის ჩამოყალიბებაც ესაჭიროებათ. მათ უნდა განივითარონ კომუნიკაციის ისეთი კომპეტენციები, რომლებიც საშუალებას მისცემთ მკაფიოდ გამოხატონ საკუთარი ხედვა და ისეთ სამუშაო გარემოში გაატარონ, რომელიც კულტურული მრავალფეროვნებით ხასიათდება. ჯამში, დღევანდელმა ლიდერებმა უნდა შეიძინონ კომპეტენციების მრავალფეროვანი სპექტრი, რათა ეფექტურები იყვნენ თანამედროვე გლობალურ საზოგადოებაში.

ეს თავი, ლიდერობის პროცესზე კულტურის გავლენის განხილვას ეძღვნება. ჩვენ, კულტურის ცნების განსაზღვრით და კულტურის ჩვენეული გაგების ორი

უმთავრესი ცნების აღწერით ვიწყებთ. შემდეგ ჩვენ აღვწერთ კულტურის განზომილებებს, მსოფლიო კულტურის კლასტერებს (ჯგუფებს) და მათ მახასიათებლებს. შემდეგ ჩვენ შევისწავლით თუ როგორ იცვლება ლიდერობა სხვადასხვა კულტურასთან მიმართებაში და ლიდერობის რომელი დამახასიათებელი თვისება მიესადაგება, ზოგადად, ყველა კულტურას - რომელია სასურველი და რომელი არასასურველი. ბოლოს კი განვიხილავთ არსებული კვლევების ძლიერ და სუსტ მხარეებს.

კულტურის განსაზღვრება

ანთროპოლოგები, სოციოლოგები და მეცნიერების სხვა წამომადგენლები, ბევრს კამათობენ სიტყვა *კულტურის* მნიშვნელობის შესახებ. იმდენად, რამდენადაც ტერმინი აბსტრაქტულია, მისი ცალსახად განსაზღვრა რთულია, ამიტომ წარმოდგენილია სხვადასხვა დროს, სხვადასხვა ადამიანების მიერ გაკეთებული განსხვავებული განმარტებები. ჩვენი მიზნებისთვის *კულტურა* განსაზღვრულია, როგორც ფასეულობების, რწმენის, წესების, ნორმების, ნიშნების და ტრადიციების ერთობლიობა, რომლებიც საერთოა ადამიანების გარკვეული ჯგუფისთვის. ის წარმოადგენს ჯგუფის ისეთ *ზიარ* მახასიათებლებს, რაც უნიკალურს ხდის მას. კულტურა დინამიური ბუნებისაა და შესაძლებელია მისი სხვებისთვის გადაცემა. მოკლედ, კულტურა ადამიანების ჯგუფის ცხოვრების სტილს, წეს-ჩვეულებებს და მათი ქმედებების სცენარს წარმოადგენს (Gudykuns&Ting-Toomey, 1988).
კულტურის მონათესავე ტერმინებს წარმოადგენენ, *მულტიკულტურული* და *მრავალფეროვნება. მულტიკულტურული* გულისხმობს ისეთ მიდგომას, ან სისტემას, რომელიც ერთ კულტურაზე მეტს განიხილავს. ამისთვის, ის იმოწმებს განსხვავებული კულტურების არსებობას, როგორიცაა აფრიკული, ამერიკული, აზიური, ევროპული და ახლო აღმოსავლეთის კულტურები. ეს ცნება შეიძლება გამოყენებული იქნას ისეთი ქვეკულტურების ერთობლიობასთან მიმართებაშიც, რომლებსაც რასობრივი, გენდერული, ეთნიკური, სექსუალური ორიენტაციის ან ასაკობრივი მახასიათებლები გააჩნიათ. *მრავალფეროვნება* უკავშირდება კონკრეტულ ჯგუფში ან ორგანიზაციაში განსხვავებული კულტურების ან ეთნიკური ჯგუფების არსებობას. ამ თავში ჩვენ შევეხებით საკითხებს, რომლებიც ლიდერობასა და მულტიკულტურალიზმს უკავშირდება.

ერთმანეთთან დაკავშირებული ცნებები

სანამ კულტურასთან დაკავშირებული უამრავი ასპექტის განხილვას დავიწყებდეთ, ამ ქვეთავში აღვწერთ ორ ცნებას, რომლებიც უშუალო კავშირში არიან კულტურასთან, ესენია: ეთნოცენტრიზმი და ცრურწმენა, ორივე ამ ცნებას გარკვეული გავლენა აქვს იმაზე, თუ როგორ ახდენენ ლიდერები გავლენას სხვა ადამიანებზე.

ეთნოცენტრიზმი

როგორც ამ სიტყვის შინაარსიდან ჩანს, *ეთნოცენტრიზმი* წარმოადგენს პიროვნების მიდრეკილებას საკუთარი ჯგუფი (ეთნიკური, რასობრივი, ან კულტურული) საკუთარი თვალთახედვის არესა და სამყაროს ცენტრში დააყენოს. ადამიანებს აქვთ მიდრეკილება იმისკენ, 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 კულტურები. ის მოიცავს იმის რისკს, რომ სხვათა უნიკალური

ხედვები ვერ შევამჩნიოთ. *ეთნოცენტრიზმი* საყოველთაო ტენდენციას წარმოადგენს და თითოეული ჩვენგანი გარკვეულ დონეზე ეთნოცენტრულია.
ეთნოცენტრიზმი აღქმის ფანჯარას ჰგავს, რომლიდანაც ერთი კულტურის ადამიანები სხვა კულტურის ადამიანებს სუბიექტურად და კრიტიკულად აფასებენ (Porter&Samovar, 1997). მაგალითად, ზოგიერთი ამერიკელი ფიქრობს, რომ შეერთებული შტატების დემოკრატიული პრინციპები უფრო მაღლა დგას, ვიდრე სხვა კულტურების პოლიტიკური შეხედულებები. ისინი ხშირად ვერ ერკვევიან სხვა კულტურების სპეციფიკის კომპლექსურობაში. როგორც წესი, ვფიქრობთ, რომ ჩვენი კულტურული ფასეულობები და ქცევის წესები ყველაზე სწორი და ბუნებრივია, რაც ეთნოცენტრულობის გამოხატულებას წარმოადგენს (Gudykunst&Kim, 1997).
ეთნცენტრიზმი, შეიძლება ეფექტური ლიდერობის უმთავრეს დაბრკოლებად იქცეს, რადგან ის ადამიანებს ხელს უშლის სხვა ადამიანების შეხედულებების სრულად გაგებასა და პატივისცემაში. მაგალითად, თუ რომელიმე ადამიანის კულტურულ ფასეულობას ინდივიდუალური მიღწევები წარმოადგენს, მას შეუძლია გაუჭირდეს იმ ადამიანის გაგება, რომელიც მიეკუთვნება კულტურას, რომლის ფასეულობაც კოლექტიურ ძალისხმევას ანიჭებს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას (ანუ, როდესაც ადამიანები ერთად მუშაობენ და ერთ მთლიანობას წარმოადგენენ). აგრეთვე, თუ ადამიანს სწამს, რომ პატივი უნდა სცეს ავტორიტეტებს, მას გაუჭირდება გაუგოს იმ ადამიანებს, რომლებიც ავტორიტეტებს არ ცნობენ, ან ავტორიტეტების გავლენის ქვეშ ადვილად არ ექცევიან. რაც უფრო მეტად ეთნოცენტრულები ვართ, მით უფრო ნაკლებად გახსნილი და ტოლერანტული ვხდებით სხვა ადამიანების კულტურული ტრადიციების მიმართ.
გამოცდილი ლიდერი ეთნოცენტრიზმთან დაკავშირებულ საკითხებს თავს ვერ აარიდებს. მაშინაც კი, თუ ის აცნობიერებს საკუთარ ეთნოცენტრიზმს, ის სხვების ეთნოცენტრულობის ხარისხში უნდა გაერკვეს. რეალურად, ეს ლიდერის მხრიდან დამაბალანსებელ ქმედებას წარმოადგენს. ერთის მხრივ, ისინი დაწმუნებულნი უნდა იყვნენ საკუთარი ქცევის წესების სისწორესა და სანდოობაში, მეორეს მხრივ, აუცილებელია იმის გააზრება, თუ რამდენად შეესაბამება ეს ქმედებები სხვა კულტურების ნორმებს. გამოცდილ ლიდერებს შეუძლიათ საკუთარი ქმედებები ეგოცენტრიზმსა და საკუთარ კულტურულ ფასეულობებს შორის არსებულ ვიწრო ზოლში მოაქციონ. (ბეწვის ხიდზე გაატარონ)

ცრურწმენა

ცრურწმენა უშუალო კავშირშია ეთნოცენტრიზმთან. *ცრურწმენა* ინდივიდის ფართოდ გავრცელებული დამოკიდებულება, რწმენა ან ემოციაა სხვა ინდივიდის ან ჯგუფის მიმართ, რომელიც მცდარ ან გადაუმოწმებელ მონაცემებს ემყარება. ის წინასწარ შექმნილ აზრზე და ძველ გამოცდილებაზე დამყარებულ განსჯას მიმართავს. ცრურწმენა მოიცავს ხისტ განზოგადებებს, რომელთა შეცვლა, ან მისთვის საპირისპიროს მტკიცება რთულია (Ponterotto & Pedersen, 1993). ცრურწმენა ხშირად რასობრივ კონტექსტში განიხილება (მაგალითად ევროპელი ამერიკელები აფროამერიკელების წინაღმდეგ), მაგრამ ის, ისეთ სფეროებზეც ვრცელდება, როგორიცაა გენდერი, ასაკი, სექსუალური ორიენტაცია და სხვა დამოუკიდებელი გარემოებები. ცრურწმენა შეიძლება დადებითიც იყოს (მაგ; სხვა კულტურაზე მაღალი წარმოდგენის ქონა რაიმე დამამტკიცებელი საბუთის გარეშე), თუმცა როგორც წესი ის უარყოფითია.
ეთნოცენტრიზმის შემთხვევის მსგავსად, თითოეული ჩვენგანი, რაღაც დონეზე, ცრუმორწმუნეა. ცრურწმენა ხშირად აძლევს საშუალებას ჩვენს ნაწილობრივ ჩამოყალიბებულ დამოკიდებულებებს, უშფოთველად და უცვლელად გააგრძელონ

არსებობა. ხანდახან, ცრურწმენა ჩვენს მღელვარებასაც ამცირებს, რადგან სხვებზე დაკვირვების ნაცნობ გზას გვთავაზობს. ცრურწმენასთან დაკავშირებული ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა, სხვებზე ორიენტაციის ნაცვლად, საკუთარ თავზე ორიენტაციაა. ის, სხვების ხარჯზე საკუთარი "მე"-ს დაკმაყოფილებაში გვეხმარება. გარდა ამისა, ცრურწმენით გაჯერებული დამოკიდებულება სხვა ადამიანების გაგების უნარს ამცირებს, რადგან სხვების თვალსაზრისის და თვისებების დანახვის შესაძლებლობას ზღუდავს და ფილტრავს. ცრურწმენა ხშირად იჩენს ხოლმე თავს იმ მკვახე და დამამცირებელ შენიშვნებში, რომლებსაც ადამიანები სხვა ადამიანების მიმართ გამოთქვამენ. ეთნოცენრტიზმიც და ცრურწმენაც ხელს გვიშლიან სხვათა ადამიანური გამოცდილების გაგებასა და მათ პატივისცემაში.
საკუთარ ცრურწმენებთან ბრძოლის გარდა ლიდერებს ხშირად მიმდევრების ცრურწმენებთან შეჯახებაც უწევთ. ეს ცრურწმენები შეიძლება ლიდერის ან იმ კულტურის მიმართ არსებობდეს, რომელსაც ლიდერი განეკუთვნება. ამის გამო, ლიდერებს, არც თუ ისე იშვიათად, ისეთ ადამიანებთან უწევთ მუშაობა, რომლებიც რამდენიმე განსხვავებულ კულტურულ ჯგუფს წარმოადგენენ და ამ ჯგუფებს ერთმანეთის მიმართ ცრურწმენები აქვთ. გამოცდილმა ლიდერმა უნდა გამონახოს განსხვავებული კულტურის მქონე მიმდევრებთან მორიგების გზები და საშუალებები.

კულტურის განზომილებები

კულტურა, სხვადასხვა სამეცნიერო დისციპლინის უამრავი კვლევის საგანს წარმოადგენს. ბოლო 30 წლის მანძილზე, კულტურის სხვადასხვა განზომილებების იდენტიფიცირებას და კლასიფიცირებას კვლევების საკმაოდ დიდი რაოდენობა მიეძღვნა. სხვადასხვა კულტურის განზომილებების, ან მახასიათებლების განსაზღვრა საშუალებას გვაძლევს მათ ურთიერთქმედებებშიც გავერკვეთ.
კულტურის დახასიათების საშუალებებს რამდენიმე ცნობილი ნაშრომი მიეძღვნა. მაგალითად, Hall (1976) აღნიშნავდა, რომ კულტურის უმთავრეს მახასიათებელს ინდივიდუალობაზე (ინდივიდუალისტური კულტურა) ან ჯგუფურობაზე (კოლექტიური კულტურა) ფოკუსირების ხარისხი წარმოადგენს. სულ სხვა მიდგომა აირჩია Trompenaars-მა (1994), რომლის კვლევაშიც 47 ქვეყნის 15 ათასამდე მაცხოვრებელი იღებდა მონაწილეობას. მისი დასკვნის მიხედვით, კულტურა შეიძლება ეფექტურად იქნას კლასიფიცირებული ორ უმთავრეს განზომილებაში: ეგალიტარული (თანასწორობითი), ან იერარქიული, და პიროვნებაზე ან ამოცანაზე ორიენტირებული. ეგალიტარიულ-იერარქიული განზომილება კულტურის მიერ ძალაუფლების გადანაწილების ან იერარქიული ძალაუფლების გამოხატვას უკავშირდება. პიროვნებაზე-ამოცანაზე ორიენტირებულობა დაკავშირებულია იმასთან, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია კულტურისთვის პიროვნული ურთიერთობები, ან ამოცანებისა და დავალებების შესრულება.
კულტურის განზომილებებთან დაკავშირებული კვლევებიდან ყველაზე ხშირად ციტირებულს, ალბათ Hofstede-ის (1980, 2001) კვლევა წარმოადგენს. 50-ზე მეტი ქვეყნის 100 ათასზე მეტი რესპოდენტის კითხვარების ანალიზის შედეგად, Hofstede-მა კულტურული განსხვავებების 5 უმთავრესი განზომილება გამოკვეთა: ძალაუფლების უთანასწორობა, გაურკვევლობის არიდება, ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი, მასკულინურობა-ფემინურობა, გრძელვადიანი-მოკლევადიანი ორიენტაცია. Hofstede-ის ნაშრომი მსოფლიო კულტურების შესწავლის გზამკვლევად იქცა.
კულტურისა და *ლიდერობის* სპეციფიურ სფეროში შემდეგი ავტორების House, Hanges, Javidan, Dorfman და Gupta (2004) შრომები, რომლებიც 800 გვერდიან წიგნშია გამოქვეყნებული: *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*,. დღეისთვის ყველზე მნიშვნელოვან დასკვნებს გვაძლევენ. ამ ნაშრომებს The GLOBE

studys-ის უწოდებენ, რომლის სახელწოდება The Global Leadership and Organizatiuonal Behavior Effectivness კვლევის პროგრამიდან მომდინარეობს. ამ ნაშრომებში ბევრ საინტერესო მიგნებას მოიცავს კულტურისა და ლიდერობის ურთიერთქმედების სფეროში.

The GLOBE პროგრამის ინიციატორი Robert House გახლავთ და იგი 1991 წელიდან მოქმედებს. The GLOBE მიმდინარე პროგრამაა და დღეისათვის მასში 160 მკვლევარზე მეტია ჩართული. პროექტის უმთავრეს მიზანს კულტურათშორისი ურთერთობების უკეთ გაგება და ლიდერობის ეფექტურობაზე კულტურის გავლენის შეფასება წარმოადგენს. GLOBE-ის მკვლევარებმა, რაიოდენობრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებით, 950-ზე მეტი ორგანიზაცის 17 ათასზე მეტი მენეჯერის შემთხვევა შეისწავლეს, რომლებიც მთელი მსოფლიოს მასშტაბით 62 განსხვავებულ კულტურას წარმოადგენდნენ. GLOBE-ის მკვლევარები მონაცემებს უმრავი განსხვავებული მეთოდით მოიპოვებდნენ – კითხვარები, ინტერვიუები, ფოკუს-ჯგუფები და ბეჭდური მედიის შინაარსობრივი ანალიზი. GLOBE-ის კვლევების დასვნებს უფრო დეტალურად ამ თავში წარმოგიდნენთ.

კულტურისა და ლიდერობის კვლევის ფარგლებში, GLOBE-ის მკვლევარებმა, კულტურული განზომილებების საკუთარი კლასიფიკატორი შეიმუშავეს. GLOBE-ის მკვლევარებმა, სხვა მკვლევარების (მაგ. Hofstede 1980, 2001; Klukhohn&Strodheck, 1961; McClelland, 1961; Triandis, 1995) შრომებზე დაყრდნობით განსაზღვრეს ცხრა კულტურული განზომილება: გაურკვევლობის არიდება, ძალაუფლების უთანასწორობა, ინსტიტუციური კოლექტივიზმი, კონსოლიდირებული ჯგუფის კოლექტივიზმი, გენდერული ეგალიტარიზმი, ასერტიულობა (თავდაჯერებულობა), მომავალზე ორიენტირებულობა, საქმიანობაზე ორიენტირებულობა და ადამიანზე ორიენტირებულობა. ამ ქვეთავში ყველა ეს განზომილებაა აღწერილი.

გაურკვევლობის არიდება

ეს განზომილება აჩვენებს თუ რამდენად არის საზოგადოება, ორგანიზაცია, ან ჯგუფი დამოკიდებული გარკვეულ სოციალურ ნორმებზე, რიტუალებზე და პროცედურებზე იმისთვის, რომ შეამციროს გაურკვევლობა. ეს განზომილება გვაჩვენებს იმას, თუ როგორ იყენებენ კულტურები წესებს, სტრუქტურებს და კანონებს იმისთვის, რომ მოვლენები ნაკლებად გაურკვეველი და უფრო მეტად განჭვრეტადი გახდეს.

ძალაუფლების უთანასწორობა

ეს განზომილება გვიჩვენებს თუ რამდენად მოელიან და ეთანხმებიან ჯგუფის წევრები იმას, რომ ძალაუფლება არათანაბრად იყოს გადანაწილებული. ეს განზომილება უკავშირდება კულტურული შრეების არსებობას, რომლებიც ეფუძნება ადამიანებს შორის ძალაუფლების არსებობას, ავტორიტეტს, პრესტიჟს, სტატუსს, სიმდიდრესა და ნებისმიერი სხვა სახის მატერიალურ ქონებას.

ინსტიტუციური კოლექტივიზმი

ეს განზომილება აღწერს იმას, თუ რამდენად უჭერს მხარს ორგანიზაცია ან საზოგადოება ინსტიტუციურ ან სოციალურ კოლექტიურ ქმედებას. ინსტიტუციური კოლექტივიზმი გვიჩვენებს, რა უფრო მნიშვნელოვანია კონკრეტული კულტურისთვის, ფართო საზოგადოებრივი ინტერესები თუ ინდივიდუალური მიზნები და მიღწევები.

ჯგუფის კოლექტივიზმი

ეს განზომილება ადამიანების მიერ საკუთარი ორგანიზაციის ან ოჯახის მიმართ სიამაყის, ლოიალობის და მიჯაჭვულობის გამოხატვას უკავშირდება. ჯგუფის კოლექტივიზმი გვაჩვენებს, თუ რამდენად უძღვნიან ადამიანები თავს საკუთარ ორგანიზაციას ან ოჯახს.

გენდერული ეგალიტარიზმი

ეს განზომილება აფასებს თუ რამდენად მინიმუმამდე არის დაყვანილი გენდერული განსხვავებების როლი ორგანიზაციაში ან საზოგადოებაში და რამდენად უჭერს საზოგადოება მხარს გენდერულ თანასწორობას. გენდერული ეგალიტარიზმი(თანასწორობა) გვიჩვენებს, რამდენად აქცევს საზოგადოება ყურადღებას მისი წევრების ბიოლოგიურ სქესს მათი როლის განსაზღვრის დროს ოჯახში, ორგანიზაციასა თუ თემში.

ასერტიულობა (თავდაჯერებულობა)

ეს განზომილება გვიჩვენებს თუ რამდენად მიზანმიმართულნი, თავდაჯერებულნი, კონფრონტაციულნი და აგრესიულნი არიან სოციალურ ურთიერთობებში ერთი კულტურის ადამიანები. თავდაჯერებულობა წარმოადგენს კულტურულ განზომილებას, რომელიც იკვლევს იმას, თუ რამდენად წაახალისებს კულტურა და საზოგადოება ადამიანებში ძალაუფლების სიყვარულს, აგრესიას და სიხისტეს, ნაცვლად მოთხოვნისა, რომ სოციალურ ურთიერთიობებში უფრო მორიდებულნი, ზომიერნი და დამყოლნი იყვნენ.

მომავალზე ორიენტაცია

ეს ცნება უკავშირდება მომავალზე ორიენტირებულ ქმედებებს, როგორებიცაა: დაგეგმვა, მომავალში ინვესტირება და დანაზოგის შექმნა, ადამიანების ჩართულობის დონე. მომავალზე ორიენტაცია იკვლევს, თუ რამდენად ემზადებიან მოცემული კულტურის ადამიანები მომავლისთვის, ნაცვლად იმისა, რომ აწმყოთი დატკბნენ და სპონტანურად იცხოვრონ.

საქმიანობაზე ორიენტირებულობა

ეს განზომილება გვიჩვენებს თუ რამდენად უყწობს ხელს ორგანიზაცია და საზოგადოება ჯგუფის წევრებს მათი საქმიანობის მუდმივ გაუმჯობესებასა და წარმატების მიღწევაში. საქმიანობაზე ორიენტირებულობა იკვლევს იმას, თუ როგორ ხდება ადამიანების წახალისება ისეთი მიზნების დასახვისა და მიღწევისთვის, რომლებიც დიდ ძალისხმევას მოითხოვს.

ადამიანზე ორიენტაცია

მეცხრე განზომილება 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.
ამ ცხრა განზომილებას, GLOBE-ის მკვლევარები, სამოცდაორი განსხვავებული ქვეყნის კულტურის მახასიათებლის ანალიზისას იყენებდნენ. ეს კულტურული განზომილებები წარმოადგენენ კვლევის ბაზას, რომელიც გვიჩვენებს თუ როგორ იცვლება ლიდერობის მიდგომა სხვადასხვა ქვეყნის შემთხვევაში.

მსოფლიო კულტურის კლასტერები

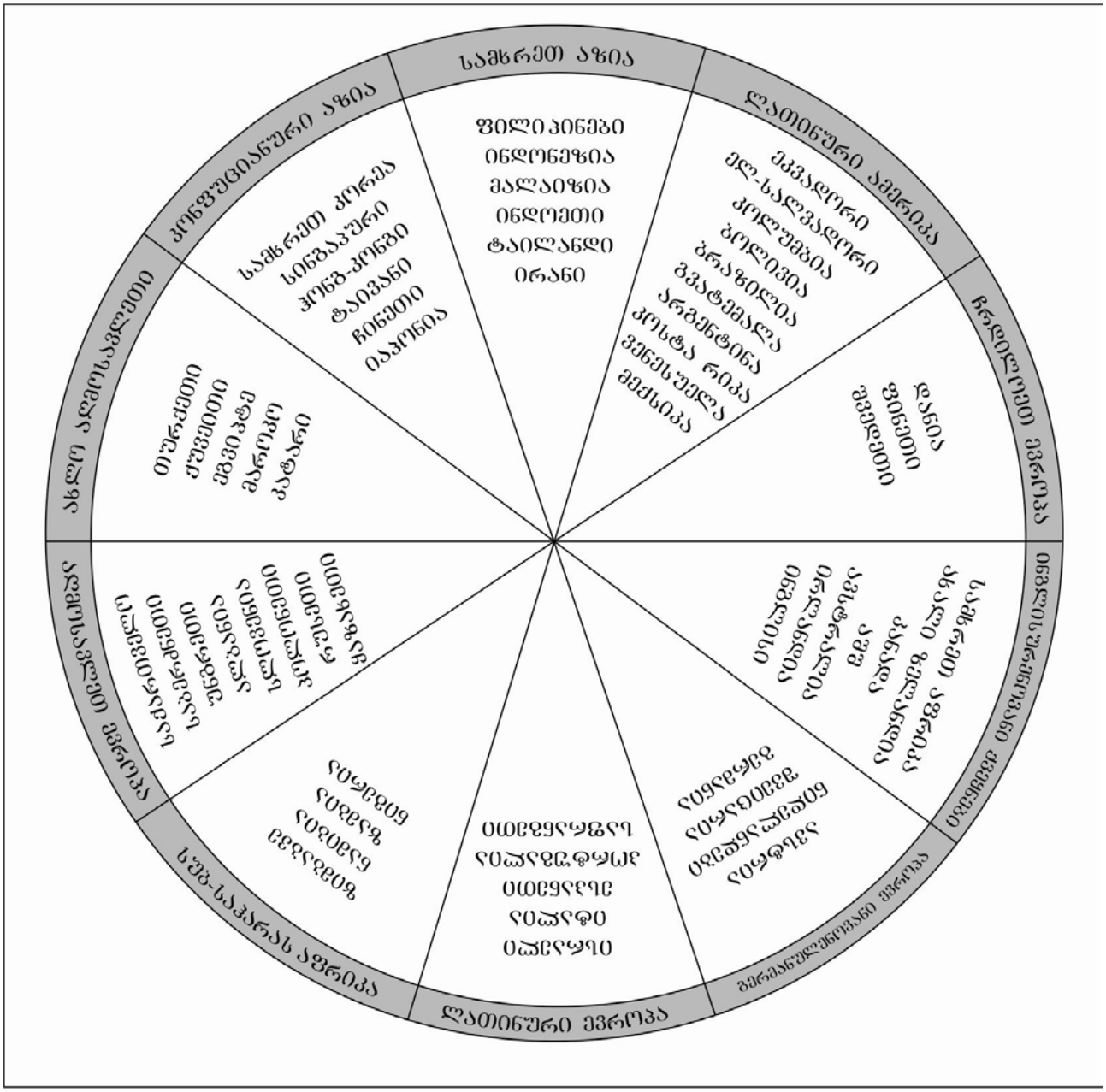
GLOBE-ის მკვლევარებმა მათ მიერ შესწავლილი 62 ქვეყნის მონაცემები რეგიონალურ კლასტერებად/ჯგუფებად დაყვეს. ეს კლასტერები მოსახერხებელ საშუალებას წარმოადგენს, იმისთვის, რომ განსხვავებულ კულტურულ ჯგუფებს შორის არსებული მსგავსებები და განსხვავებები გავაანალიზოთ, რის შედეგადაც, შესაძლებელია კულტურისა და ლიდერობის შესახებ მნიშვნელოვანი განზოგადებების განხორციელება.
რეგიონალური კლასტერების შესაქმნელად GLOBE-ის მკვლევარებმა ადრინდელი კვლევების (მაგ. Ronen & Shenkar, 1985), უნივერსალური ენის, გეოგრაფიის, რელიგიური და ისტორიული შეფასებები გამოიყენეს. მათ, ამ ფაქტორებზე დაყრდნობით, ქვეყნები 10 რეგიონალურ კლასტერად დააჯგუფეს: ინგლისურენოვანი ქვეყნები, გერმანულენოვანი ევროპა, ლათინური ევროპა, სუბ-საჰარას აფრიკა, აღმოსავლეთ ევროპა, ახლო აღმოსავლეთი, კონფუციანური აზია, სამხრეთ აზია, ლათინური ამერიკა და ჩრდილოეთ ევროპა (იხ, სქემა 14.1). ეს ათი კლასტერი წარმოადგენს დაჯგუფებებს, რომლებიც GLOBE-ის ყველა კვლევაში გამოიყენება.
იმის შესამოწმებლად, თუ რამდენად საფუძვლიანად იყვნენ ქვეყნები კლასტერებად დაჯგუფებული, მკვლევარებმა თითოეული კლასტერის მაცხოვრებლთა გამოკითხვის შედეგები სტატისტიკურად დაამუშავეს და გააანალიზეს. შედეგებმა აჩვენა, რომ კონკრეტული *კლასტერის შიგნით* რესპოდენტების ქულები ერთმანეთთან კორელაციაში იყო მაშინ, როდესაც *სხვა კლასტერის* მონაცემებთან კორელაციური კავშირი არ ფიქსირდებოდა. ამ აღმოჩენის შედეგად მკვლევარებმა დაასკვნეს, რომ თითეული კლასტერი უნიკალური იყო. შეიძლება ითქვას, რომ რეგიონალური კლასტერები მსოფლიო ქვეყნების დაჯგუფების სანდო და საიმედო საშუალებას წარმოადგენს.

კლასტერების მახასიათებლები

რეგიონალური კლასტერების მახასიათებლების დადგენის მცდელობისას, GLOBE-ის მკვლევარებმა, ზემოთ აღწერილი კულტურის განზომილებების გამოყენებით, ყველა რეგიონიდან მოკრებილი მონაცემები გააანალიზეს. 14.1 ცხრილი მსოფლიო კულტურის კლასტერების კლასიფიკაციას, იმის მიხედვით წარმოადგენს, თუ როგორი ქულები აქვს თითოეულ მათგანს კულტურის განზომილებებთან მიმართებაში. ცხრილის მარცხენა სვეტში მოცემულია ცხრა კულტურული განზომილება, ხოლო თითეული განზიმილების გვერდით, მეორე და მესამე სვეტებში, მოცემულია მაღალი და დაბალი ქულის მქონე რეგიონალური კლასტერები. აქ მოყვანილია ის რეგიონალური კლასტერები, რომლებსაც კონკრეტულ კულტურულ განზომილებაში სხვებთან შედარებით გამორჩეულად მაღალი, ან დაბალი ქულა აქვთ მინიჭებული. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით შეგვიძლია გარკვეული დასკვნის გაკეთება რეგიონალური კლასტერების ზოგიერთი მახასიათებელის შესახებ.

ᲐᲥᲔᲛᲐ 14.1

ᲥᲕᲔᲧᲜᲔᲑᲘᲡ ᲙᲚᲐᲡᲢᲔᲠᲔᲑᲘ **GLOBE**-ᲘᲡ ᲛᲘᲮᲔᲓᲕᲘᲗ


ᲡᲐᲛᲮᲠᲔᲗ ᲐᲖᲘᲐ
ᲤᲘᲚᲘᲞᲘᲜᲔᲑᲘ
ᲘᲜᲓᲝᲜᲔᲖᲘᲐ
ᲛᲐᲚᲐᲘᲖᲘᲐ
ᲘᲜᲓᲝᲔᲗᲘ
ᲢᲐᲘᲚᲐᲜᲓᲘ
ᲘᲠᲐᲜᲘ
ᲚᲐᲗᲘᲜᲣᲠᲘ ᲐᲛᲔᲠᲘᲙᲐ
ᲔᲚ-ᲡᲐᲚᲕᲐᲓᲝᲠᲘ
ᲙᲝᲚᲣᲛᲑᲘᲐ
ᲞᲣᲔᲠᲢᲝᲠᲘᲙᲝ
ᲑᲠᲐᲖᲘᲚᲘᲐ
ᲩᲘᲚᲔᲡᲘ
ᲐᲠ�გᲔᲜᲢᲘᲜᲐ
ᲙᲝᲡᲢᲐ ᲠᲘᲙᲐ
ᲕᲔᲜᲔᲡᲣᲔᲚᲐ
ᲛᲔᲥᲡᲘᲙᲐ
ᲩᲠᲓᲘᲚᲝᲔᲗ ᲔᲕᲠᲝ�პᲐ
ᲓᲐᲜᲘᲐ
ᲤᲘᲜᲔᲗᲘ
ᲨᲕᲔᲓᲔᲗᲘ
ᲡᲐᲠᲓᲘᲜᲘᲐ
ᲡᲐᲛᲮᲠᲔᲗ ᲐᲤᲠᲘᲙᲐ
ᲡᲐᲛᲮᲠᲔᲗ ᲙᲝᲠᲔᲐ
ᲩᲠᲓᲘᲚᲝᲔᲗ ᲐᲛᲔᲠᲘᲙᲐ
ᲙᲐᲜᲐᲓᲐ
ᲛᲔᲥᲡᲘᲙᲐ
ᲑᲠᲐᲖᲘᲚᲘᲐ
ᲩᲘᲚᲔ
ᲙᲝᲚᲣᲛᲑᲘᲐ
ᲞᲐᲠᲐᲒᲕᲐᲘᲐ
ᲣᲠᲣᲒᲕᲐᲘᲐ
ᲒᲔᲠᲛᲐᲜᲣᲚᲔᲜᲝᲕᲐᲜᲘ ᲔᲕᲠᲝ�პᲐ
ᲐᲦᲛᲝᲡᲐᲕᲚᲔᲗᲘ ᲔᲕᲠᲝᲪᲐ
ᲡᲐᲤᲠᲐᲜᲗᲘᲡᲗᲕᲘᲡᲘ
ᲡᲐᲤᲠᲐᲜᲗᲘ
ᲡᲐᲠᲓᲘᲜᲘᲐ
ᲡᲐᲠᲓᲘᲜᲘᲐ
ᲡᲐᲤᲠᲐᲜᲗᲘ
ᲡᲐᲤᲠᲐᲜᲗᲘᲡᲗᲕᲘᲡᲘ
ᲡᲐᲠᲓᲘᲜᲘᲐ
ᲡᲐᲤᲠᲐᲜᲗᲘ
ᲡᲐᲠᲓᲘᲜᲘᲐ

ორიენტირებულობა	ევროპა ჩრდილოეთ ევროპა	ლათინური ამერიკა ახლო აღმოსავლეთი
გენდერული ეგალიტარიზმი	აღმოსავლეთ ევროპა ჩრდილოეთ ევროპა	ახლო აღმოსავლეთი
ადამიანზე ორიენტაცია	სამხრეთ აზია სუბ-საჰარას აფრიკა	გერმანულენოვანი ევროპა ლათინური ევროპა
ჯგუფის კოლექტივიზმი	კონფუციანური აზია აღმოსავლეთ ევროპა ლათინური ამერიკა ახლო აღმოსავლეთი სამხრეთ აზია	ინგლისურენოვანი ქვეყნები გერმანულენოვანი ევროპა ჩრდილოეთ ევროპა
ინსტიტუციური კოლექტივიზმი	ჩრდილოეთ ევროპა კონფუციანური აზია	გერმანულენოვანი ევროპა ლათინური ამერიკა ლათინური ევროპა
საქმიანობაზე ორიენტაცია	ინგლისურენოვანი ქვეყნები გერმანულენოვანი ევროპა კონფუციანური აზია	აღმოსავლეთ ევროპა ლათინური ამერიკა
ძალაუფლების უთანასწორობა	კლასტერი არ არის	ჩრდილოეთ ევროპა
გაურკვევლობის არიდება	გერმანულენოვანი ევროპა ჩრდილოეთ ევროპა	აღმოსავლეთ ევროპა ლათინური ამერიკა ახლო აღმოსავლეთი

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან:– House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W.,& Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.* Copyright 2004, SAGE publications, INC, Reprinted with permission.

ინგლისურენოვანი ქვეყნები

ინგლისურენოვანი ქვეყნების კლასტერი მოიცავს კანადას, ამერიკის შეერთებულ შტატებს, ავსტრალიას, ირლანდიას, ინგლისს, სამხრეთ აფრიკას (თეთრკანიანებით დასახლებული ნაწილი) და ახალ ზელანდიას. ამ ქვეყნებს *მაღალი* ქულები აქვთ საქმიანობაზე ორიენტაციაში და *დაბალი* – კონსოლიდირებული ჯგუფების კოლექტივიზმში. ეს ნიშნავს, რომ ამ ქვეყნებს კონკურენტუნარიანობა და შედეგზე ორიენტირებულობა ახასიათებს, მაგრამ ამასთანავე ისინი, სხვა ქვეყნებთან შედარებით, ოჯახსა და მსგავს ჯგუფებზე ნაკლებ მიჯაჭვულობას ამჟღავნებენ.

კონფუციანური აზია

ეს კლასტერი, რომელიც სინგაპურს, ჰონგ-კონგს, ტაივანს, ჩინეთს, სამხრეთ კორეასა და იაპონიას მოიცავს, მაღალ შედეგებს აჩვენებს საქმიანობაზე ორიენტაციაში, ინსტიტუციურ კოლექტივიზმსა და ჯგუფების კოლექტივიზმში. ეს ქვეყნები შედეგზე ორიენტირებული არიან და პირად მიზნებზე მეტად ერთობლივ, ჯგუფურ სამუშაოს წაახალისებენ. ამ ქვეყნების მოქალაქეები საკუთარი ოჯახების ერთგულნი არიან.

აღმოსავლეთ ევროპა

ამ კლასტერს მიეკუთვნებიან საბერძნეთი, უნგრეთი, ალბანეთი, სლოვენია, პოლონეთი, რუსეთი, საქართველო და ყაზახეთი. ამ ქვეყნებს მაღალი ქულები აქვთ თავდაჯერებულებაში, ჯგუფების კოლექტივიზმსა და გენდერულ თანასწორობაში. ისინი დაბალ შეფასებებს იმსახურებენ საქმიანობაზე და მომავალზე ორიენტაციაში, გაურკვევლობის არიდებაში. ამ კლასტერის ქვეყნების მაცხოვრებლები თავიანთი თანამშრომლების მიმართ ძლიერნი და მხარდამჭერნი არიან და ქალებს და კაცებს თანაბრად ეპყრობიან. ისინი ნაკლებად არიან ორიენტირებული წარმატებაზე, დიდ ყურადღებას არ აქცევენ სტრატეგიულ დაგეგმვას და ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ წესებს და კანონებს, როგორც წესრიგის აუცილებელ წინაპირობას.

გერმანულენოვანი ევროპა

გერმანულენოვანი ევროპის ქვეყნებში შედიან ავსტრია, ნიდერლანდები, შვეიცარია და გერმანია, მაღალ შეფასებებს იმსახურებენ საქმიანობაზე ორიენტაციაში, თავდაჯერებულობაში, მომავალზე ორიენტაციასა და გაურკვევლობის არიდებაში. მათ დაბალი ქულები აქვთ ადამიანზე ორიენტაციაში, ინსტიტუციურ კოლექტივიზმსა და ჯგუფების კოლექტივიზმში. ამ ქვეყნებში აფასებენ კონკურენტუნარიანობასა და აგრესიულობას და შედეგზე უფრო არიან ორიენტირებული, ვიდრე ადამიანზე. მათ მოსწონთ დაგეგმვა, მომავალში ინვესტირება, წესებისა და კანონების გამოყენება, რომელიც მათ გარემოს გაკონტროლების საშუალებას აძლევს. ამავე დროს, ეს ქვეყნები უფრო მეტად ინდივიდუალისტურები და ნაკლებად – ჯგუფზე ორიენტირებული არიან. ისინი განსაკუთრებულ ყურადღებას არ უთმობენ დიდ სოციალურ ჯგუფებს.

ლათინური ამერიკა

ლათინური ამერიკის კლასტერი შემდეგი ქვეყნებისგან შედგება: ეკვადორი, ელ-სალვადორი, კოლუმბია, ბოლივია, ბრაზილია, გვატემალა, არგენტინა, კოსტა რიკა, ვენესუელა, მექსიკა. ამ ქვეყნების მოსახლეობას *მაღალი* შეფასებები აქვთ ჯგუფების კოლექტივიზმში, ხოლო *დაბალი* – საქმიანობაზე და მომავალზე ორიენტირებულობაში, ინსტიტუციურ კოლექტივიზმსა და გაურკვევლობის არიდებაში. ამ კლასტერში შემავალი ქვეყნების მოსახლეობა საკუთარი ოჯახების და მსგავსი ჯგუფების ერთგულები არიან, მაგრამ გაცილებით ნაკლებ ინტერესს იჩენენ უფრო ფართო ინსტიტუციური და სოციალური ჯგუფების მიმართ.

ლათინური ევროპა

კლასტერი, რომელიც შემდეგ ქვეყნებს აერთიანებს: ისრაელი, იტალია, ესპანეთი, პორტუგალია, საფრანგეთი სხვადასხვა კულტურულ განზომილებაში ძირითადად *საშუალო და რამდენიმე მაღალი ქულით* ფასდება, მაგრამ მათ *დაბალი* ქულები აქვთ ადამიანზე ორიენტაციასა და ინსტიტუციურ კოლექტივიზმში. ამ კლასტერის ქვეყნებს ინდივიდუალური ავტონომიის დაფასება და უფრო დიდი სოციალური ჯგუფების მიმართ შედარებით ნაკლები ყურადღება ახასიათებთ. 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, რომლებსაც *მაღალი* ქულები აქვთ ჯგუფების კოლექტივიზმში, ხოლო *დაბალი* - გენდერულ თანასწორობასა და გაურკვევლობის არიდებაში. ამ ქვეყნის ადამიანები ძალიან ამაყობენ საკუთარი ოჯახებითა და ორგანიზაციებით. ისინი საკუთარი თანამემამულეების მიმართ ერთგულები და ლოიალურები არიან, თუნმცა სხვადასხვა სქესის ადამიანებს აბსოლუტურად განსხვავებულად ეპყრობიან. ქალებს ხშირად უფრო დაბალი სტატუსი აქვთ, ვიდრე მამაკაცებს და მამაკაცებთან შედარებით, ქალებს გაცილებით ნაკლები საპასუხისმგებლო პოზიცია უკავიათ. ახლო აღმოსავლეთში განსაკუთრებულ ყურადღებას არ უთმობენ კანონმორჩილებას და თანამიმდევრულობას და ადამიანები დიდად არ ენდობიან გასატარებელ პოლიტიკასა და პროცედურებს. ისინი უფრო მიმდინარე საკითხებზე არიან ფოკუსირებული, ვიდრე სამომავლო პერსპექტივაზე.

ჩრდილოეთ ევროპა

ჩრდილოეთ ევროპის კლასტერს, რომელიც დანიას, ფინეთსა და შვედეთს მოიცავს, რამდენიმე განსხვავებული მახასიათებელი აქვს. ეს კლასტერი *მაღალ* შედეგებს აჩვენებს მომავალზე ორიენტაციაში, გენდერულ თანასწორობაში, ინსტიტუციურ კოლექტივიზმსა და გაურკვევლობის არიდებაში, ხოლო *დაბალს* - თავდაჯერებულობაში, ჯგუფის კოლექტივიზმში და ძალაუფლების უთანასწორო განაწილებაში. ჩრდილოეთის ქვეყნების მაცხოვრებლებისთვის უმთავრეს პრიორიტეტს გრძელვადიანი წარმატება წარმოადგენს და ქალები თანაბარ პირობებში იმყოფებიან მამაკაცებთან. ამ ქვეყნების მოქალაქეები საკუთარი თავის იდენტიფიცირებას დიდ სოციალურ ჯგუფებთან უფრო მეტად ახდენენ, ვიდრე ოჯახებთან და მსგავს ჯგუფებთან. ჩრდილოეთ ევროპაში წესრიგი და თანამიმდევრულობა გამორჩეულად მნიშვნელოვანია. თავდაჯერებულობაზე მეტად, თავმდაბლობა და მზრუნვველობა ახასიათებთ, ხოლო ძალაუფლება ადამიანებს შორის ყველა სოციალურ დონეზე თანაბრადაა გადანაწილებული. ამ ქვეყნებში დიდად დაფასებულია თანამშრომლობა და სოციალური ჯგუფები.

სამხრეთ აზია

ფილიპინები, ინდონეზია, მალაიზია, 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 ერთგულები არიან და დიდ ყურადღებას უთმობენ თემს.

სუბ-საჰარას აფრიკა

სუბ-საჰარას აფრიკის კლასტერი მოიცავს შემდეგ ქვეყნებს: ზიმბაბვე, ნამიბია, ზამბია, ნიგერია და სამხრეთ აფრიკა (შავკანიანი ნაწილი). ამ ქვეყნების მოსახლეობას *მაღალი* ქულები აქვს ადამიანზე ორიენტაციაში. სუბ-საჰარას აფრიკაში ადამიანები ძალიან დიდ მზრუნველობას და ყურადღებას იჩენენ სხვა ადამიანების მიმართ, მეგობრებზე და ოჯახის წევრებზე ზრუნვა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე საკუთარ თავზე ზრუნვა.

ლიდერული ქცევა და კულტურის კლასტერები

GLOBE-ის პროექტის უმთავრეს მიზანს იმის განსაზღვრა წარმოადგენს, თუ როგორი შეხედულება აქვს ლიდერობაზე განსხვავებულ კულტურებს. ამასთან, მკვლევარებს იმის განსაზღვრაც უნდოდათ, თუ როგორ იყვნენ დაკავშირებული კულტურული მახასიათებლები კულტურულად მისაღებ ლიდერულ ქცევასთან. მოკლედ რომ ვთქვათ, მათ უნდოდათ გაერკვიათ, რა კავშირში იყო კულტურული განსხვავებები ლიდერობის განსხვავებულ მიდგომებთან.

GLOBE-ის მკვლევარების მიერ გამოყენებული ლიდერობის უმთავრესი ცნებების ფორმირება, ნაწილობრივ, იმპლიციტური ლიდერობის თეორიის შესახებ Lodr-ის და Maher-ის შრომებიდანაა მიღებული (1991). ამ თეორიის მიხედვით, ადამიანებს აქვთ არამკაფიო, იმპლიციტური რწმენა და შეხედულება იმ მახასიათებლების და თვისებების შესახებ, რაც ლიდერებს არალიდერებისგან, ხოლო ეფექტურ ლიდერებს არაეფექტურებისგან გამოარჩევს. ამ თეორიის მიხედვით, ლიდერობა მაყურებლის თვალით არის დანახული (Dorfman, Hanges, &Brodbeck, 2004), ანუ ლიდერობა წარმოადგენს იმას, რასაც ადამიანები სხვებში ხედავენ, როდესაც ისინი ლიდერული ქცევის დემონსტრირებას ახდენენ.

იმის აღსაწერად, თუ როგორ ხედავენ განსხვავებული კულტურები ლიდერობას ადამიანების ქცევებში, GLOBE-ის მკვლევარებმა განსაზღვრეს ლიდერული ქცევის 6 ძირითადი ტიპი: ქარიზმატული/ფასეულობებზე დაფუძნებული, გუნდზე ორიენტირებული, მონაწილეობითი, ადამიანზე ორიენტირებული, ავტონომიური და თავდაცვითი (House & Javidan, 2004). ეს ძირითადი ლიდერული ქცევები ზემოაღნიშნულ ნაშრომებში შემდეგნაირად არის განმარტებული:

ქარიზმატული/ფასეულობებზე დაფუძნებული ლიდერობა ასახავს სხვების შთაგონების, მოტივირების შესაძლებლობას და უმთავრესი ფასეულობების დაცვით, მათგან საქმიანობის მაღალ დონეზე განხორციელების მოლოდინს. ამგვარი ლიდერობა საჭიროებს შორსმჭვრეტელობის, შთამაგონებლობის, თავგანწირვის, ნდობის გამოხატვას, გადაწყვეტილების მიღების უნარის ქონას და საქმიანობაზე ორიენტაციას.

გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობა კონცეტრირებულია გუნდის შეკვრაზე და გუნდის წევრების ზოგად მიზნებზე. ლიდერობის ეს ტიპი მოითხოვს თანამშრომლობითობას, ერთიანობის მიღწევის უნარს, დიპლომატიურიურობას, კეთილგანწყობას და ადმინისტრირებაში კომპეტენტურობას.

მონაწილეობითი ლიდერობა გამოხატავს იმ დონეს, რა დონეზეც ლიდერები საშუალებას აძლევენ სხვებს ჩაერთონ გადაწყვეტილებების მიღებასა და მათ რეალიზებაში. ის ლიდერისგან არაავტოკრატიულობას და თანამონაწილეობას მოითხოვს.

ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მხარდამჭერ ქცევას, სხვების მიმართ ყურადღების გამოხატვას, თანაგრძნობასა და სულგრძელობას. ამ ტიპის ლიდერობა თავმდაბლობას და სხვა ადამიანების მიმართ მგრძნობიარობას მოთხოვს.

ავტონომიური ლიდერობა დამოუკიდებელ და ინდივიდუალისტურ ლიდერობას გამოხატავს, რომელიც ლიდერისგან ავტონომიურობასა და უნიკალურობას მოითხოვს.

თავდაცვითი ლიდერობა ისეთ ქცევას უკავშირდება, რომელიც ლიდერისა და მისი ჯგუფის წევრების უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს. ამ ტიპის ლიდერობა მოითხოვს ეგოცენტრულობას, საკუთარი ქმედებების მუდმივ გააზრებას, კონფლიქტების მოგვარებას, საკუთარი იმიჯის შენარჩუნების უნარს და პროცედურების დაცვას.

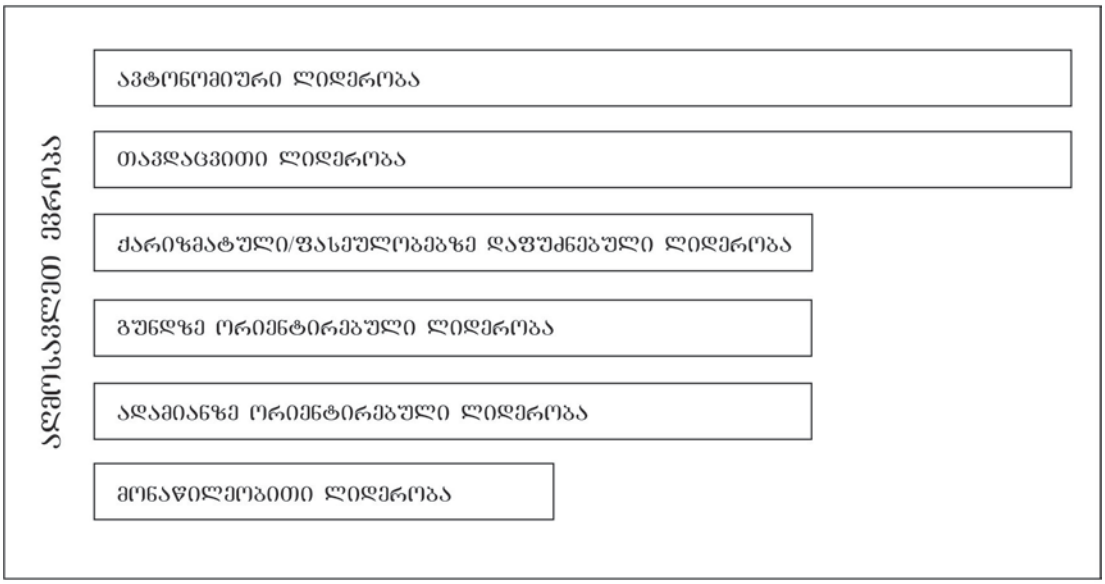
GLOBE-ის კვლევებიდან მომდინარე ლიდერობის ეს 6 ზოგადი ქცევა იმის შესაფასებლად გამოიყენება, თუ როგორი ხედვა აქვთ მსოფლიო კულტურის

განსხვავებულ კლასტერებს ლიდერობასთან დაკავშირებით. ამ ანალიზზე დაყრდნობით მკვლევარებმა თითოეული კლასტერისთვის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობის იდენტიფიცირება შეძლეს. თითოეული მახასიათებლების ერთობლიობა აღწერს იმ მნიშვნელოვან ასპექტებს და სასურველ ქმედებებს, რომლებსაც სხვადასხვა კულტურები მიაწერენ ლიდერულ ქცევას. ქვემოთ მოყვანილია ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა მსოფლიო კულტურის ათივე კლასტერისთვის.

აღმოსავლეთ ევროპის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებისთვის ლიდერის იდეალურ მაგალითს წარმოადგენს ადამიანი, რომელიც უაღრესად დამოუკიდებელია და მუდამ ცდილობს, საკუთარი ლიდერული პოზიციის დაცვას. (იხ. სქემა 14.2). ამასთან, ლიდერი უნდა იყოს საშუალოდ ქარიზმატული, ლიდერობა – ფასეულობებზე დაფუძნებული, გუნდზე და ადამიანზე ორიენტირებული, თუმცა, შესაძლოა ლიდერი დიდ ინტერესს არ ამჟღავნებდეს გადაწყვეტილების პროცესში სხვების ჩართვის მიმართ. თუ შევაჯამებთ, ეს კულტურა აღწერს ლიდერს, რომელიც ძალიან ავტონომიურია, გადაწყვეტილებებს დამოუკიდებლად იღებს, გარკვეულწილად შთაგონების უნარიც აქვს, გუნდზე ორიენტირებულია და ადამიანების საჭიროებები ყურადღების მიღმა არ რჩება.

სქემა 14.2
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა:
აღმოსავლეთ ევროპა



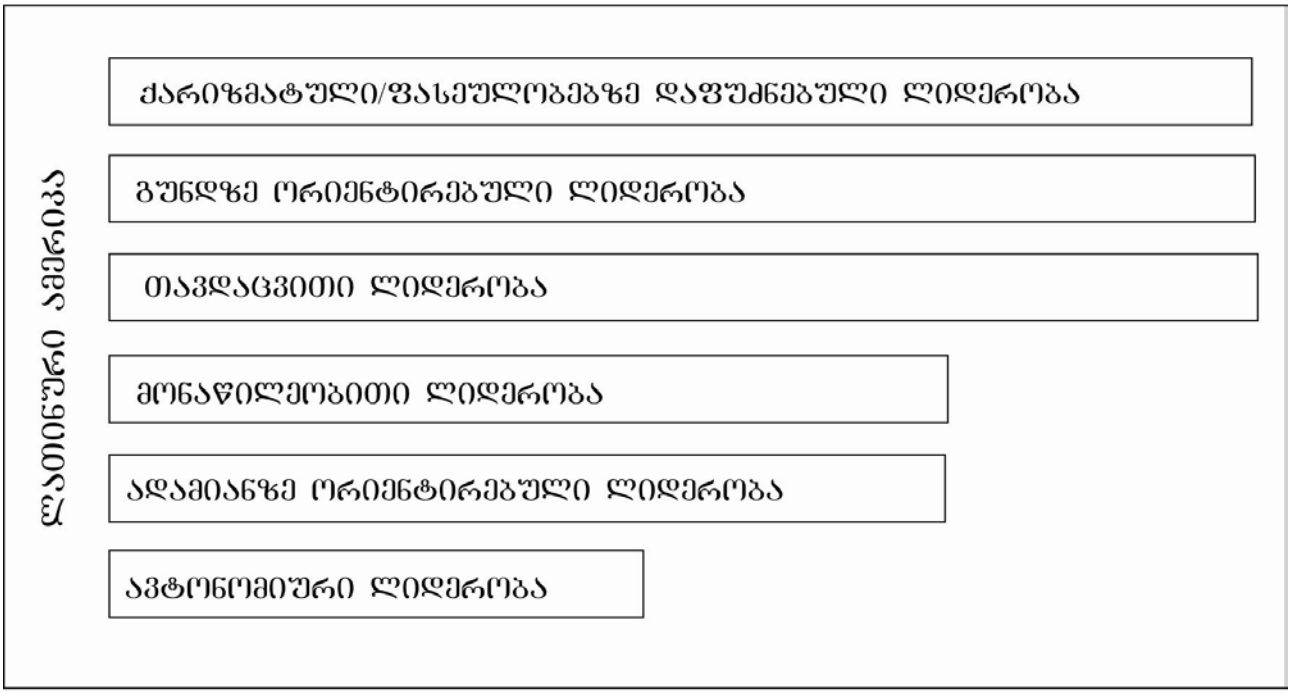
ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: House et al. (2004)

ლათინური ამერიკის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებისგან განსხვავებით, ლათინური ამერიკის ქვეყნებში ლიდერის ყველაზე მნიშვნელოვან ქცევად ქარიზმატული/ფასეულობებზე დაფუძნებული, გუნდზე ორიენტირებული და თავდაცვითი ლიდერობა განიხილება (იხ. სქემა 14.3). ამასთან, ეს კლასტერი საშუალო დონეზე ინტერესდება მონაწილეობითი და ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობით. ლათინური ამერიკის კლასტერის მახასიათებლების ერთობლიობას წარმოადგენს ლიდერი, რომელიც

ქარიზმატულია, მაგრამ გარკვეულწილად საკუთარ ინტერესებზეა ორიენტირებული. ის თანამშრომლობითია და სხვების შთაგონების უნარი აქვს. ასეთ ლიდერებს გარკვეულწილად აინტერესებთ სხვა ადამიანების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

სქემა 14.3
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა: ლათინური ამერიკა



ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: House et al. (2004)

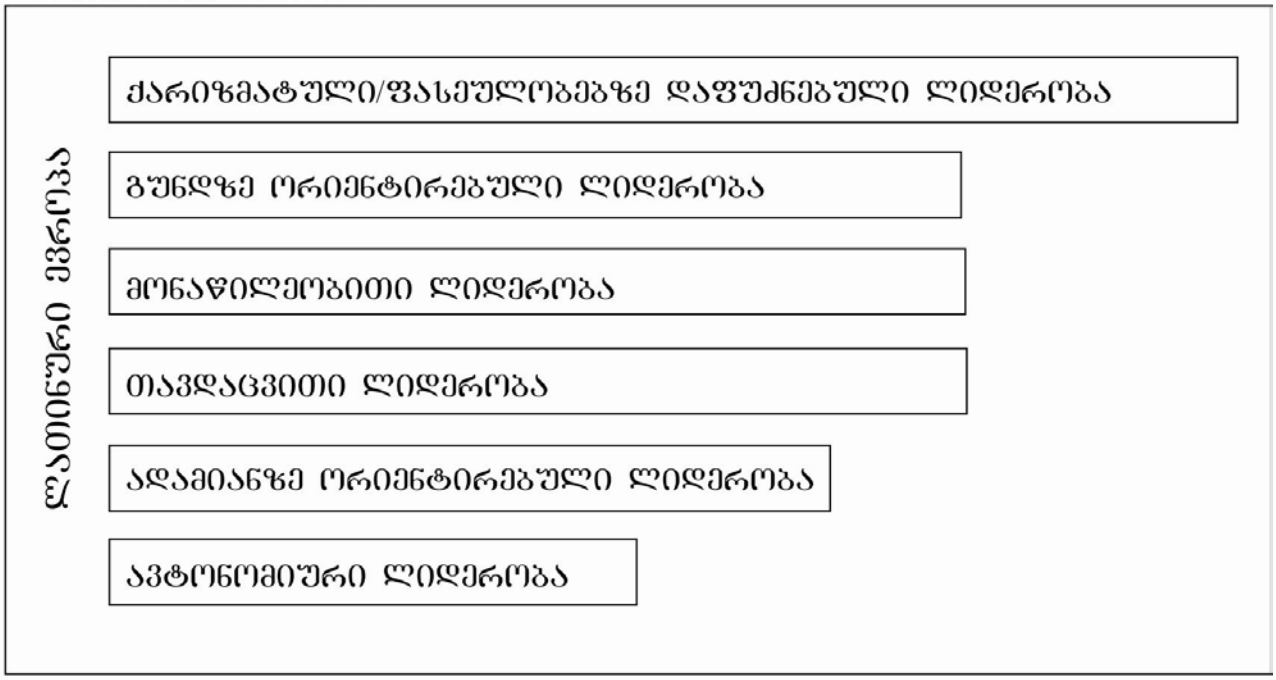
ლათინური ევროპის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

ლათნურ ევროპაში ქარიზმატულ/ფასეულობებზე დაფუძნებულ, გუნდზე ორიენტირებულ, მონაწილეობით და თავდაცვით ლიდერობას აფასებენ (იხ. სქემა 14.4). დამოუკიდებელი და ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა ამ კლასტერში უფრო მოკრძალებულ პოზიციებზეა. მოკლედ, ლათინური ევროპის კლასტერი შთამაგონებელ, თანამშრომლობით, ეგოცენტრულ და ნაკლებად თანამგრძნობ ლიდერული ქცევას ანიჭებს უპირატესობას.

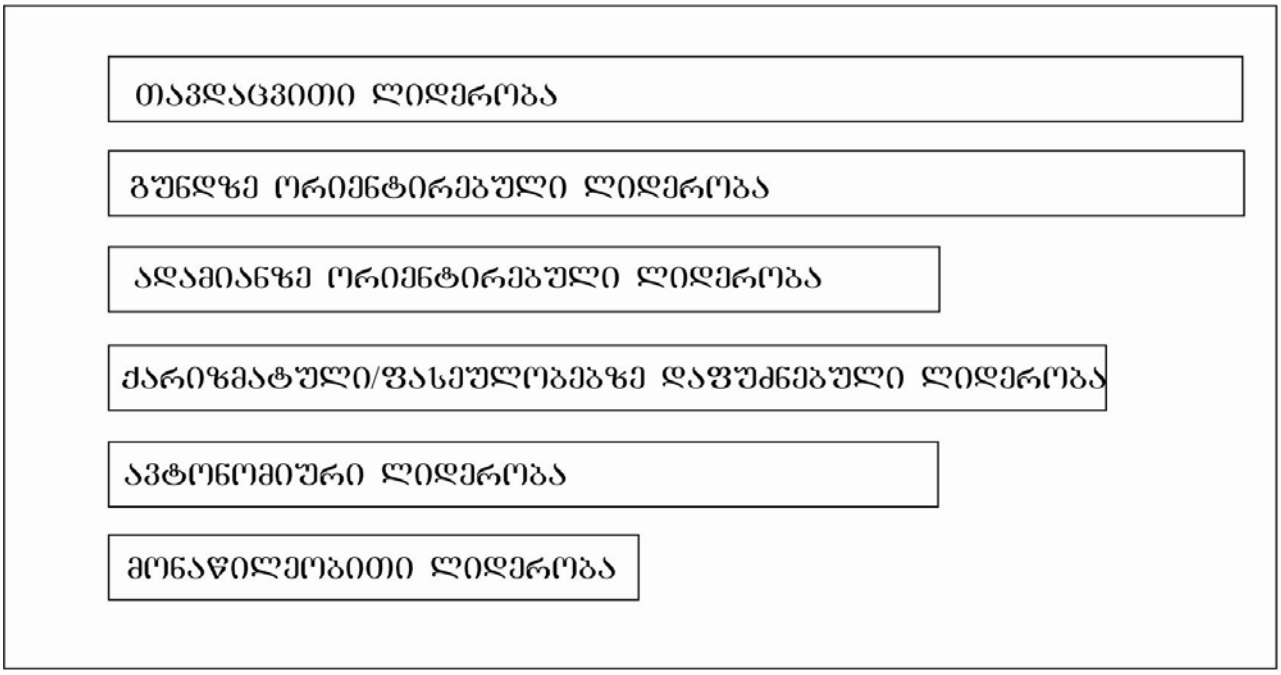
კონფუციანური აზიის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

კონფუციანური აზიის ლიდერობის მახასიათებლები აღწერს ისეთ ლიდერს, რომელიც თავდაცვითი, გუნდზე და ადამიანზე ორიენტირებულია (სქემა 14.5). იმის მიუხედავად, რომ დამოუკიდებელი და შთაგონების გარკვეული უნარის მქონეა, ამ ტიპის ლიდერი საჭიროდ არ თვლის მიზნების დასახვაში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სხვების ჩართვას. ჯამში, კონფუციანური აზიის ლიდერი ზრუნავს თანამშრომლებზე, მაგრამ საკუთარ სტატუსსა და პოზიციას, სხვების დახმარების გარეშე, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მისაღებად იყენებს.

სქემა 14.4
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა: ლათინური ევროპა



სქემა 14.5
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა: კონფუციანური აზია

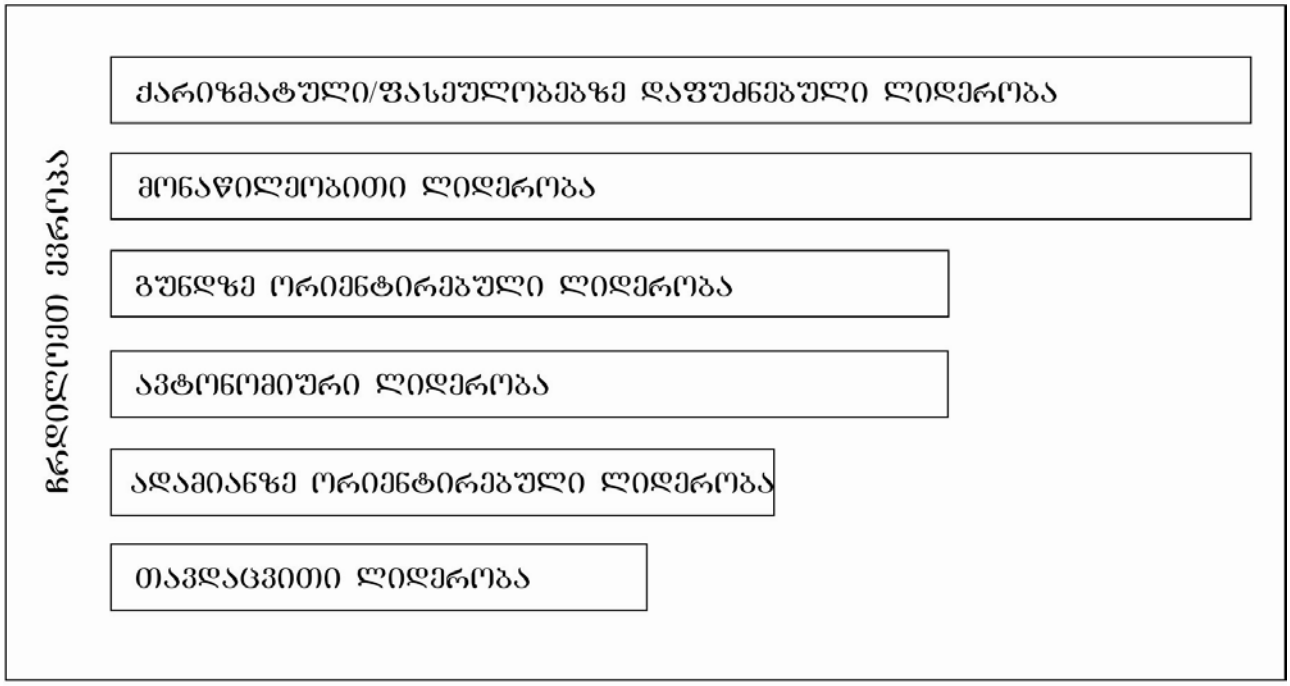


ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან House et al. (2004)

ჩრდილოეთ ევროპის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

ჩრდილო ევროპის ქვეყნებისთვის, ლიდერის იდეალურ მაგალითს წარმოადგენს ლიდერი, რომელიც ძალიან თვალსაჩინო და მონაწილეობითია, ამასთანავე გარკვეულწილად დამოუკიდებელი და დიპლომატიურიცაა (სქემა 14.6). ასეთი ქვეყნებისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერი თავდაცვითი და ადამიანზე ორიენტირებული იყოს. ჩრდილოევროპელები ისეთ ლიდერებს ანიჭებენ უპირატესობას, რომელთაც სხვების შთაგონება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვა შეუძლიათ. ისინი ლიდერებისგან ნაკლებად მოელიან განსაკუთრებულ თანაგრძნობას, საკუთარ სტატუსზე ზრუნვას და სხვა ეგოცენტრული ნიშან-თვისებების გამომჟღავნებას.

სქემა 14.6
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა: ჩრდილოეთ ევროპა



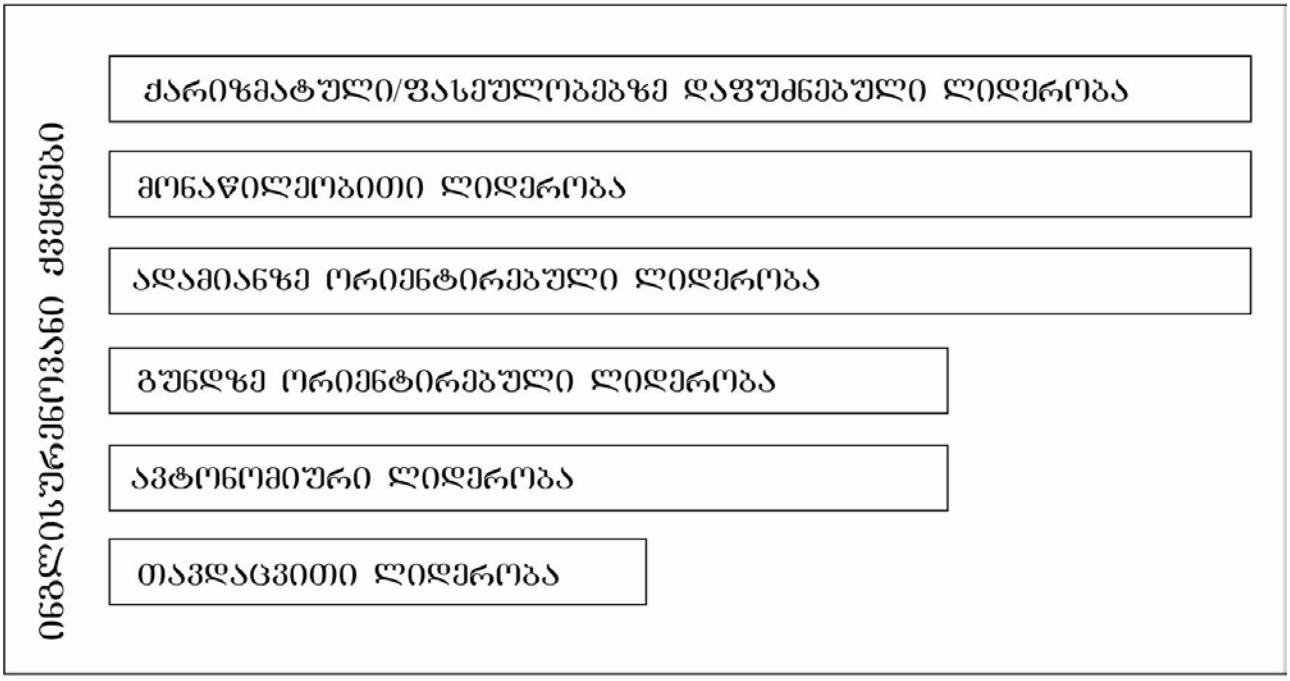
ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან : House et al. (2004)

ინგლისურენოვანი ქვეყნების ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

ინგლისურენოვანი ქვეყნების ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა ხაზს უსვამს იმას, რომ ლიდერი უნდა იყოს ქარიზმატული, ლიდერობა კი ფასეულობებს ეფუძნებოდეს, აგრეთვე, უნდა იყოს მონაწილეობითი და ადამიანების მიმართ თანამგრძნობიც (სქემა 14.7). სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ინგლისურენოვან ქვეყნებში ლიდერებისგან მოტივირების უნარსა და შორსმჭვრეტელობას, არაავტოკრატიულობასა და დელიკატურობას ითხოვენ. ამასთან, ლიდერები უნდა იყვნენ გუნდზე ორიენტირებული და ავტონომიური. ინგლისურენოვან ქვეყნებში ლიდერების ყველაზე ნაკლებ მნიშვნელოვანი მახასიათებელი თავდაცვის უნარია. მათი აზრით ისეთი ლიდერები, რომლებიც საკუთარ სტატუსს განსაკუთრებულ

ყურადღებას აქცევენ და მუდამ საკუთარი სახის შენარჩუნებაზე ზრუნავენ, ნაკლებად ეფექტურები არიან.

სქემა 14.7
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა: ინგლისურენოვანი ქვეყნები

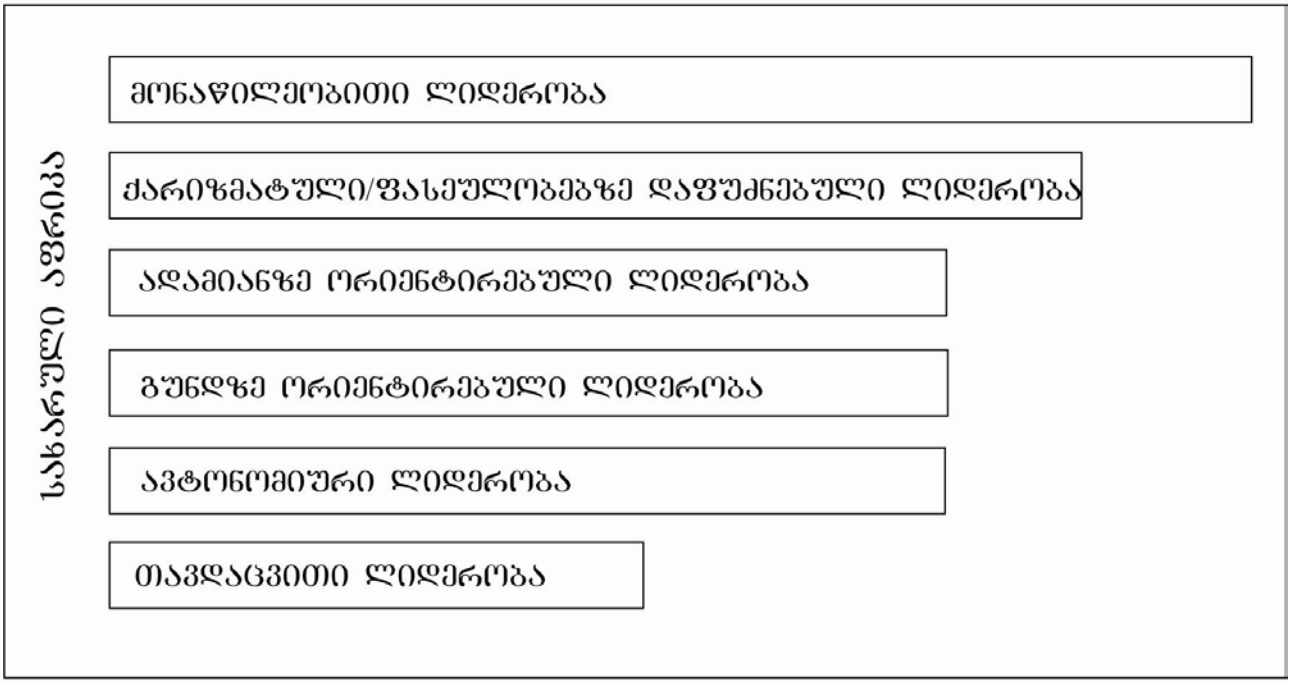


ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან : House et al. (2004)

სუბ-საჰარას აფრიკის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

სუბ-საჰარას აფრიკის ქვეყნებისთვის იდეალური ლიდერი არის თავმდაბალი, თანამგრძნობი, და სხვა ადამიანების მიმართ მგრძნობიარე (სქემა 14.8). ამასთან, მათ სწამთ, რომ ლიდერი გარკვეულწილად ქარიზმატული, გუნდზე ორიენტირებული, თანამონაწილე და თავდაცვის უნარის მქონე უნდა იყოს. ამ ქვეყნებში ნაკლებად ეფექტურად ითვლებიან ლიდერები, რომლებიც მარტო და დამოუკიდებლად მოქმედებენ,. მოკლედ, სუბ-საჰარას აფრიკის ქვეყნებში ეფექტურ ლიდერობას ახასიათებენ, როგორც მზრუნველ ლიდერობას. სხვა ბევრი ქვეყნის მსგავსად ამ ქვეყნის მოსახლეობასაც სწამს, რომ ლიდერები უნდა იყვნენ შთაგონების უნარის მქონე, თანამშრომლობითი, მაგრამ არა საკუთარ “მე”-ზე ორიენტირებული. ავტონომიურად მოქმედ ლიდერებს ამ ქვეყნებში არაეფექტურად მიიჩნევენ.

სქემა 14.8
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა: სახარული აფრიკა



ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან – House et al. (2004)

სამხრეთ აზიის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

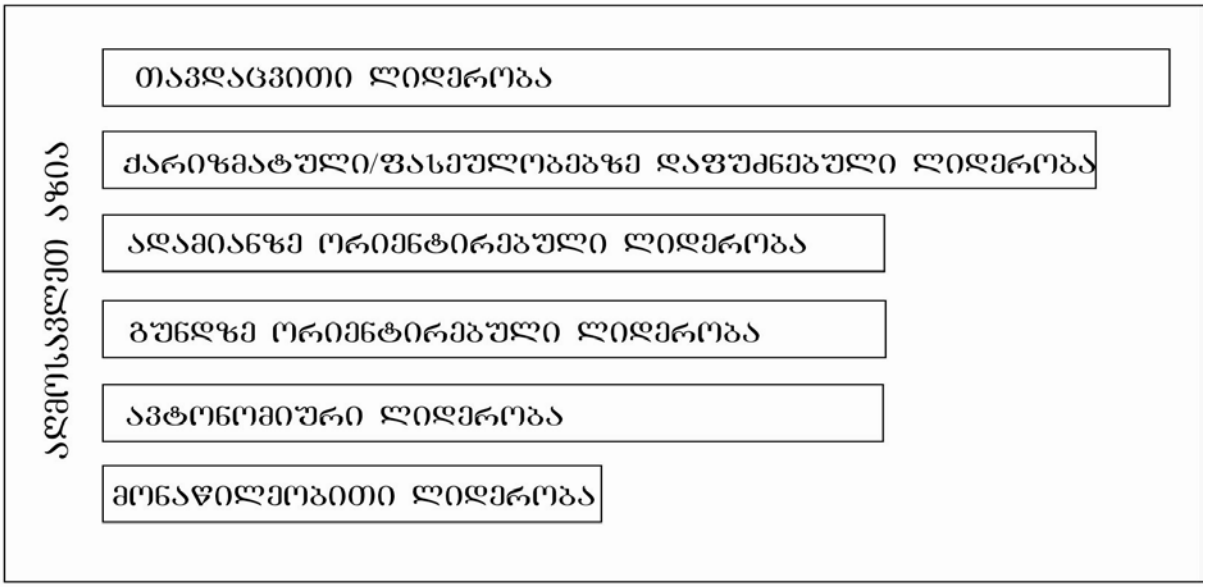
სამხრეთ აზიის ლიდერობის მახასიათებლები კონფუციანური აზიის ლიდერობის მახასიათებლების მსგავსია. ორივე მათგანი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს თავდაცვით ლიდერობას, აგრეთვე ქარიზმატულ, ადამიანზე და გუნდზე ორიენტირებულ ლიდერობას. ამასთან, ორივე კლასტერში მონაწილეობით ლიდერობას ნაკლებად ეფექტურად თვლიან (სქემა. 14.9). სამხრეთ აზიის ქვეყნებში, კონფუციური აზიის ქვეყნებისგან განსხვავებით სჯერათ, რომ ქარიზმა ლიდერის მნიშვნელოვანი ნიშან-თვისებაა. სამხრეთ აზიის ქვეყნებში ეფექტურ ლიდერობას ახასიათებენ, როგორც განსაკუთრებულად თანამშრომლობითს, შთამაგონებელს, ადამიანების საჭიროებების მიმართ მგრძნობიარეს და საკუთარ სტატუსსა და იმიჯზე მზრუნველს. ამასთან, მათ სჯერათ, რომ ავტოკრატიული ტენდენციების მქონე ლიდერები უფრო ეფექტურები არიან, ვიდრე ისინი, ვინც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სხვებსაც იწვევს.

გერმანულენოვანი ევროპის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

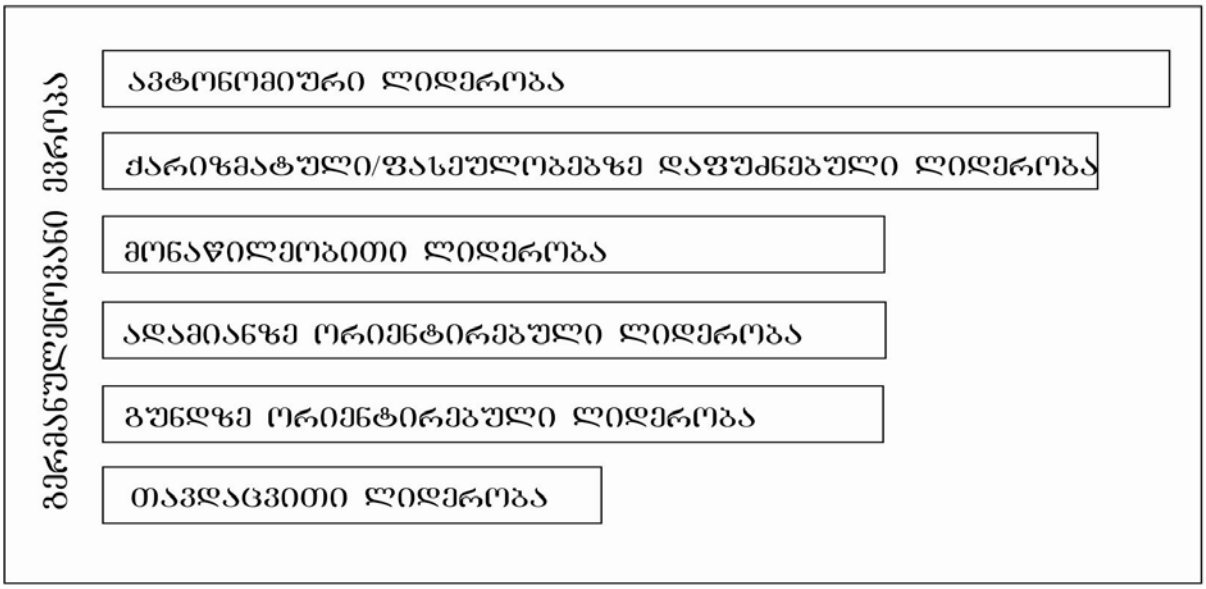
გერმანულენოვანი ევროპის კლასტერში იდეალურ ლიდერს მონაწილეობითი სტილი ახასიათებს, ამასთანავე, ის შთამაგონებელი და დამოუკიდებელია (სქემა 14.10). იდეალური ლიდერი უნიკალური, შორსმჭვრეტელი ადამიანია, რომელიც, ამასთანავე, ავტონომიური, ქარიზმატული, თანამონაწილე, ადამიანზე და გუნდზეა ორიენტირებული, მაგრამ განსაკუთრებულ მნიშნელობას არ ანიჭებს ლიდერის სტატუსსა და საკუთარ იმიჯს. მოკლედ რომ ვთქვათ, გერმანულენოვან ევროპულ ქვეყნებში ფიქრობენ, რომ ეფეტური ლიდერობა თანამონაწილეობას, ქარიზმას და

ავტონომიურობას ეფუძნება, და არა საკუთარ იმიჯზე ზრუნვას და სხვა ეგოცენტრულ ნიშან-თვისებებს.

სქემა 14.9
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა: აღმოსავლეთ აზია



სქემა 14.10
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა: გერმანულენოვანი ევროპა

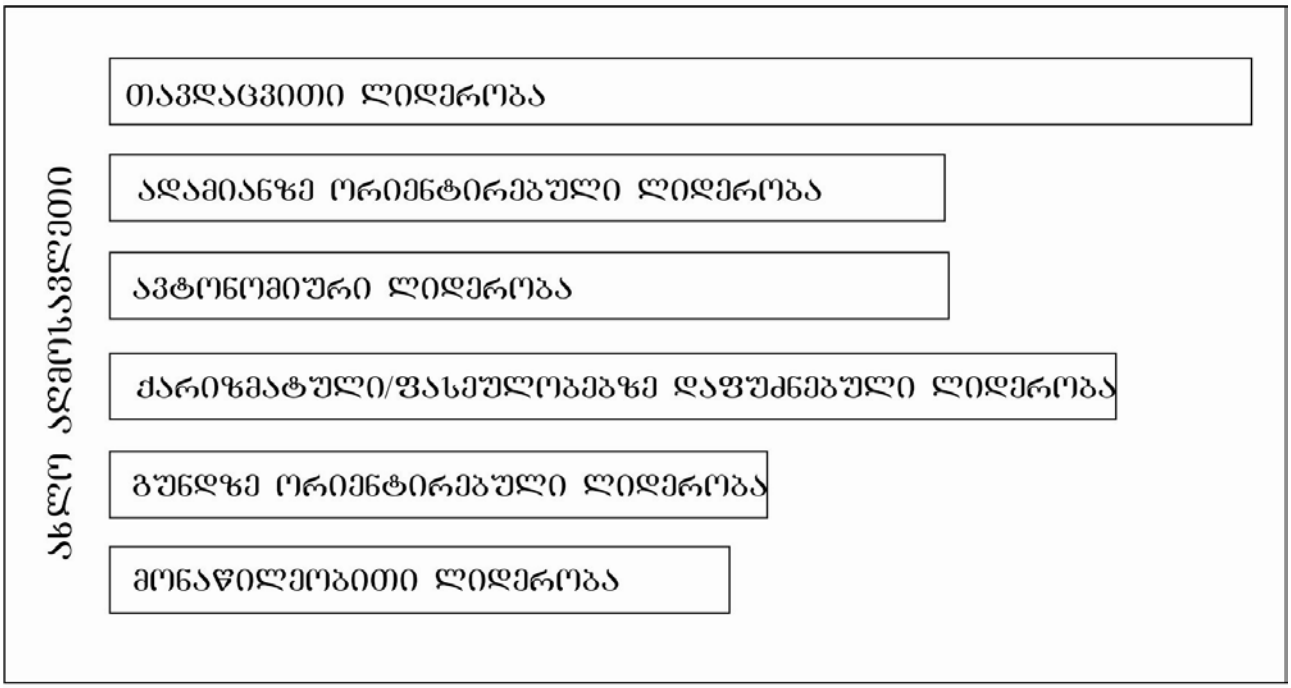


სქემა ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან House et al. (2004)

ახლო აღმოსავლეთის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა

ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნების ლიდერობის მახასიათებლები მნიშვნელოვნად განსხვავდება სხვა კულტურული კლასტერების მახასიათებლებისაგან (სქემა 14.11). ახლო აღმოსავლეთის ქვეყნებში ეფექტური ლიდერობის მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია ისეთი პიროვნული თვისებები, როგორიცაა იმიჯზე და სტატუსზე ზრუნვა. ამ ქვეყნებში ასევე ფასდება დამოუკიდებლობა და ფამილარობა. თუმცა, ქარიზმატულ/ფასეულობაზე დაფუძნებულ, გუნდზე ორიენტირებულ და მონაწილეობით ლიდერობას ნაკლებად ეფექტურად თვლიან. თუ შევაჯამებთ, ახლო აღმოსავლეთის ლიდერობის პროფილი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს სტატუსისა და იმიჯის შენარჩუნებას და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს ქარიზმატულ/ფასეულობებზე დაფუძნებულ, გუნდზე ორიენტირებულ ლიდერობას.

სქემა 14.11
კულტურის კლასტერები და ლიდერის სასურველი ქცევა: ახლო აღმოსავლეთი



ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: House et al. (2004)

ლიდერობის თვისებები, რომლებიც ზოგადად სასურველი, ან არასასურველია

პროექტ GLOBE-ის ერთ-ერთ ყველაზე საინტერესო შედეგს წარმოადგენს ლიდერობის იმ ზოგადი თვისებების გამოკვეთა, რომლებიც 62 ქვეყნის 17 ათასზე მეტი გამოკითხული ადამიანისთვის ეფექტური ლიდერობისთვის დადებით ასპექტებს განეკუთვნება. GLOBE-ის კვლევების რესპოდენტებმა ის 22 *მნიშვნელოვანი* ლიდერობის თვისება განსაზღვრეს (ცხრილი 14.2), რომლებიც ზოგადად ახასიათებს ეფექტურ ლიდერობას.

ცხრილი 14.2 ლიდერობის თვისებები, რომლებიც ზოგადად სასურველია

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 უნარები	კოორდინირების უნარი	გუნდის შეკვრის უნარი
წარმატებაზე ორიენტირებულობა		

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W.,& Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.* Copyright 2004, SAGE publications, INC, Reprinted wuth permission.

ამ ზოგადი ნიშან-თვისებების ჩამონათვალზე დაყრდნობით შეიძლება შეიქმნას ფაქტიურად ყველასთვის მისაღები ლიდერის პორტრეტი. ეს არის ლიდერი, რომელიც ახერხებს ერთიანობის მიღწევას, ქარიზმატული და ფასეულობებზე დაფუძნებულია და პიროვნული ურთიერთობების აწყობის უნარები ახასიათებს (Dorfman et al. 2004).

პროექტ GLOBE-ის ფარგლებში იმ ნიშან-თვისებების გამოყოფაც მოხდა, რომელიც ზოგადი თვალსაზრისით, *ხელს უშლის* ეფექტურ ლიდერობას (ცხრილი 14.3). ამ მახასიათებლის მიხედვით, არაეფექტური ლიდერის პორტრეტი შემდეგნაირად გამოიყურება: ის ასოციალურია, არაკეთილმოსურნე და საკუთარ თავზე ორიენტირებული. ყველა ქვეყნის წარმომადგენელი თანხმდება იმაზე, რომ ეს თვისებები ეფექტური ლიდერობისთვის შემაფერხებელია.

ცხრილი 14.3 ლიდერობის თვისებები, რომლებიც ზოგადად არასასურველია

ლიდერობის ნეგატიური თვისებები		
მარტოობა	ასოციალურობა	არათანამშრომლობითობა
თავშეუკავებლობა	არაგულწრფელობა	ეგოცენტრულობა
სიხისტე	დიქტატორულობა	

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W.,& Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.* Copyright 2004, SAGE publications, INC, Reprinted wuth permission.

ძლიერი მხარეები

მიუხედავად იმისა, რომ კულტურასა და ლიდერობისთვის მიძღვნილი ეს თავი ერთ კონკრეტულ, უნიფიცირებულ თეორიას არ გამოხატავს, ის წარმოგვიდგენს მიგნებებს, რომლებსაც რამდენიმე ძლიერი მხარე აქვთ. პირველ და უმთავრეს ძლიერ მხარეს ის კვლევები წარმოადგენს, რომლებისთვისაც მონაცემებს სოციოლოგიური მეცნიერებების 170 წარმომადგენელი აგროვებდა და რომლებიც მსოფლიოს ყველა რეგიონის 62 ქვეყნის 951 ორგანიზაციის 17300 მენეჯერს მოიცავდა. GLOBE-ის პროექტმა მასობრივი გამოყენება ჰპოვა; მის შედეგებზე დაყრდნობით შეიქმნა ფუნდამენტური დებულებები იმის შესახებ, თუ როგორი შეხედულებები აქვთ მსოფლიოს განსხვავებულ კულტურებს ლიდერობასთან დაკავშირებით.

მეორე, GLOBE-ის პროექტის ფარგლებში გაკეთებული აღმოჩენები განსაკუთრებით ფასეულია, რადგან ისინი მაღალ დონეზე შესრულებული მრავალრიცხოვანი კვლევებიდან წარმოიშვა. ლიდერობასთან დაკავშირებულ ლიტერატურაში ბევრი ხარისიანი კვლევაა, რომლებიც უფრო ვიწროდ არის ფოკუსირებული იმაზე, თუ რა შეხედულებას გამოხატავენ კონკრეტული კულტურის წარმომადგენლები, ლიდერობის ზოგიერთ პრინციპთან დაკავშირებით. მიუხედავად იმისა, რომ ამ კვლევებს გარკვეული წვლილი შეაქვთ ლიდერობისა და კულტურის უკეთ გაგებაში, ისინი შეზღუდული არიან საკუთარ მოცულობაში და განზოგადების შესაძლებლობაში. ამის საპირისპიროდ, GLOBE-ის პროექტის ძლიერ მხარეს წარმოადგენს ის, რომ მკვლევარებმა 62 ქვეყანაში ლიდერობისა და კულტურის განზომილებების შეფასებისთვის რაოდენობრივი კვლევის სტანდარტიზებული ადმინისტრირების ინსტრუმენტი აირჩიეს. ამგვარად, GLOBE-ის პროექტის კვლევის შედეგების განზოგადება შესაძლებელია მსოფლიოს კულტურებზე.

მესამე ძლიერი მხარეა ის, რომ GLOBE-ის კვლევა წარმოგვიდგენს კულტურის განზომილებების კლასიფიცირებას, რომელიც უფრო ღირებულია, ვიდრე ფართოდ გამოყენებული Hofstede-ის კლასიფიცირების სისტემა. მაშინ, როდესაც Hofstede კულტურათა შორის განსხვავებებს 5 განზომილებაზე დაყრდნობით წარმოაჩენს (ძალაუფლების უთანასწორობა, გაურკვევლობის არიდება, ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი, მასკულინურობა-ფემინურობა და გრძევადიანი-მოკლევადიანი ორიენტაცია), GLOBE-ის კვლევები კულტურის 9 განზომილებას განსაზღვრავენ (გაურკვევლობის არიდება, ძალაუფლების უთანასწორობა, ინსტიტუციური კოლექტივიზმი, ჯგუფის კოლექტივიზმი, გენდერული ეგალიტარიანიზმი, თავდაჯერებულობა, მომავალზე ორიენტაცია, საქმიანობაზე ორიენტაცია და ადამიანზე ორიენტაცია). მიუხედავად იმისა, რომ GLOBE-ის კვლევების მიერ იდენტიფიცირებული ამ ცხრა განზომილებიდან შვიდი Hofstede-ის განზომილებებიდან მომდინარეობს, GLOBE-ის კვლევებმა, კლასიფიცირების სისტემის გაფართოებით, უფრო მრავლისმომცველი და გაუმჯობესებული საშუალება შექმნა კულტურის განზომილებების აღსაწერად.

მეოთხე, GLOBE-ის კვლევები სასარგებლო ინფორმაციას გვაწვდიან იმის შესახებ, თუ ზოგადად, ლიდერობის რომელი თვისებებია პოზიტიური და ნეგატიური. ცხადია, რომ კარგი ლიდერობა, გასხვავებული კულტურული კუთვნილების მქონე ადამიანების შეხედულებით, ერთიანობის ჩამოყალიბების უნარს, ქარიზმას და ინტერპერსონალურ უნარებს ეყრდნობა, ამის საპირისპიროდ კი დიქტატორული, ასოციალური და თავის თავზე ორიენტირებული ადამიანები ლიდერობის ცუდ მაგალითს აჩვენებენ. პოზიტიური და ნეგატიური ნიშან-თვისებების ეს ჩამონათვალი მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის ხალხების მიერ შექმნილ ლიდერობის პორტრეტს წარმოადგენს.

და ბოლოს, ლიდერობისა და კულტურის შესწავლა ხაზს უსვამს ლიდერობის პროცესის კომპლექსურობას და კულტურის გავლენას ლიდერობაზე. GLOBE-ის კვლევების მონაცემები მკაფიოდ წარმოგვიდგენენ თითოეული ჩვენგანის საჭიროებას ეთნოცენტრიზმის დაძლევასთან დაკავშირებით. იმის ნაცვლად, რომ ის მრავალფეროვანი და განსხვავებული შეხედულებები გავიზიაროთ, რომლებიც მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონში განსხვავებული კულტურის ადამიანებს გააჩნიათ, ეთნოცენტრიზმი, ლიდერობაზე მხოლოდ ჩვენი გადმოსახედიდან მსჯელობის საშუალებას გვაძლევს. ლიდერობასა და კულტურების ინტერგაციასთან დაკავშირებით ბევრი შეხედულება არსებობს. ლიდერობის შესწავლა გვეხმარება უფრო გავაფართოვოთ და გავამდიდროთ ლიდერობის პროცესის გაგების შესაძლებლობები.

კრიტიკა

ლიდერობასთან და კულტურასთან დაკავშირებულ კვლევას სუსტი მხარეებიც აქვს. პირველი, მიუხედავად იმისა, რომ GLOBE-ის კვლევებს ბევრი ახალი მიგნება აქვთ განსხვავებულ კულტურებში ლიდერობის აღქმასთან დაკავშირებით, ისინი არ იძლევიან დაშვებებისა და დებულებების მკაფიო ერთობლიობას, რომლებიც კულტურისა და ლიდერობის ურთიერთდამოკიდებულების და ლიდერობის პროცესზე კულტურის გავლენის შემსწავლელ თეორიას შექმნიდნენ.
მეორე კრიტიკა, რომელიც უფრო ვიწრო სფეროს ეხება, უკავშირდება იმას, თუ როგორ იქნა დახარისხებული და აღწერილი კულტურის კონკრეტული განზომილებები და ლიდერობის ქცევები. მაგალითად, არც ისე ადვილია იმის გარკვევა, თუ რას ნიშნავს "ძალაუფლების უთანასწორობა", ან "თავდაცვითი ლიდერობა". რადგან ამ ტერმინების მნიშვნელობები გარკვეულწილად ბუნდოვანია, ზოგჯერ კულტურასა და ლიდერობასთან დაკავშირებული მიგნებების ახსნა ან ბოლომდე გააზრება საკმაოდ ძნელია.
GLOBE-ის კვლევების საფუძველზე ლიდერობის კონცეფციის შედგენას კრიტიკის კიდევ ერთი სფერო უკავშირდება. მკვლევარებმა გამოიყენეს ლიდერობის კონცეფცია, რომელიც Lord და Maher-ის (1991) "იმპლიციტური ლიდერობის თეორიაში" მოცემულ იდეების ერთობლიობას ეფუძნება. ეს მიდგომა ლიდერობას ინფორმაციის დამუშავების პერსპექტივის ფარგლებში (ჩარჩოში) აქცევს, რადგან იმ არამკაფიო შეხედულებებს ეფუძნება, როგორიც ადამიანებს ლიდერების შესახებ უყალიბდებათ. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ამ თეორიის მიხედვით ლიდერობის პროცესი წარმოადგენს იმას, რასაც სხვები აღიქვამენ ლიდერობად. შესაბამისად, ლიდერობის ამგვარი კონცეპტუალიზაცია შეზღუდულია: ის შეზღუდულია იმ აღქმით და შეხედულებებით, რაც ადამიანებს ლიდერობასთან დაკავშირებით უჩნდებათ და იგნორირებას უწევენ კვლევების იმ უზარმაზარ ბაზას, რომელიც მიამრთულია ლიდერების შესაძლო ქმედებებისკენ (მაგ. ტრანსფორმაციული ლიდერობა, მიზნის მიღწევის გზის თეორია, უნარ-ჩვევების მიდგომა) კვლევა იმის შესახებ, თუ როგორ აღიქვამენ ლიდერობას სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები, მნიშვნელოვანია, მაგრამ საჭიროა დამატებითი კვლევა იმის დასადგენად, თუ როგორ ფუნქციონირებს ლიდერობა ამ განსხვავებულ კულტურებში.

მსგავსი კრიტიკა ეხება იმ საშუალებებს, რომლითაც GLOBE-ის მკვლევარები ლიდერობის შეფასებას ცდილობენ. მათ შეარჩიეს 6 ყოვლისმომცველი ლიდერული ქცევა (ქარიზმატული/ფასეულობებზე დაფუძნებული, გუნდზე ორიენტირებული, მონაწილეობითი, ადამიანზე ორიენტირებული, ავტონომიური და თავდაცვითი), რომლებიც იმ ასზე მეტი ნიშან-თვისებიდან მიიღეს, რომლებიც ეფექტური

ლიდერობის მახასიათებლებად იყო დაფიქსირებული რესპოდენტთა პასუხებში. აღნიშული ექვსი ლიდერული ქცევა, დამატებით შეფასდა ქვე-სკალების მთელი წყების საშუალებით. ეს დაზუსტებული სკალები ქცევების ძალიან ფართო სპექტრს მოიცავდა და შესაბამისად, სრულიად ეთანხმებოდა ლიდერობის ზუსტ და საფუძვლიან შეფასებებს.
და ბოლოს, GLOBE-ის კვლევების შედეგად მიღებულია ლიდერობის ზოგადად აღიარებული სასურველი და არასასურველი ნიშან-თვისებების საკმაოდ გამომწვევი ჩამონათვალი. GLOBE-ის კვლევების შედეგად გამოვლენილი ნიშან-თვისებები შეიძლება შევადაროთ იმ მახასიათებლებს, რომლებიც მე-2 თავში იყო განხილული. თუმცა, ისევე, როგორც თვისებების მიდგომის შემთვევაში, უნივერსალური თვისებების იდენტიფიცირება იმ კონტექსტის განხილვის გარეშე, რომელშიც ლიდერობა ხორციელდება, ძალიან ძნელია. GLOBE-ის კვლევებს აქვთ ტენდენცია, იმის განხილვის გარეშე მოახდინონ ეფექტური ლიდერობის მახასათებლების იზოლირება, თუ როგორი გავლენა შეიძლება ჰქონდეს ამ მახასიათებლებს კონკრეტულ სიტუაციაზე.

პრაქტიკაში გამოყენება

კულტურასთან და მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული სატრენინგო პროგრამები წლების მანძილზე ძალიან პოპულარული იყო. მაგალითად, ტრენინგისა და განვითარების სფეროში განხორციელებული პროგრამების უმრავლესობა კულტურულ მგრძნობიარობასა და კულტურულ განსხვავებებთან დაკავშირებულ საკითხებს ასწავლიდა. ეს პროგრამები აქცენტირებული იყო ადამიანებისათვის სხვადასხვა კულტურის ნიუანსებისა და მახასიათებლების სწავლებაზე, აგრეთვე სხვა ქვეყნებისა და კულტურების წარმომადგენელთა მიმართ თანაგრძნობის გამომუშავებაზე.
ამ თავში მოყვანილი დასკვნები და აღმოჩენები ბევრ სატრენინგო პროგრამებში იქნა ჩართული. კულტურასთან დაკავშირებულ საკითხებში გარკვევა რამდენიმე მიზნით არის მნიშვნელოვანი (Bing, 2004). პირველი, კულტურასთან დაკავშირებული მიგნებები ლიდერებს საკუთარი კულტურული მიდრეკილებებისა და პრეფერენციების გააზრებაში ეხმარება. საკუთარი პრეფერენციის გააზრება პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს იმისთვის, რომ მივხვდეთ, რომ სხვა კულტურის ადამიანებს შეიძლება განსხვავებული პრეფერენციები ჰქონდეთ.
მეორე, კულტურის სფეროში გაკეთებული აღმოჩენები ლიდერს ეხმარება იმის გაგებაში, თუ რას ნიშნავს იყო კარგი ლიდერი. სხვადასხვა კულტურა საკუთარ ლიდერებს განსხვავებულ მოთხოვნებს უყენებს. ეს მიგნება ლიდერებს საკუთარი ლიდერობის სტილის სხვადასხვა კულტურულ გარემოზე მორგებაში ეხმარება.
მესამე, ამ თავის მიგნებებს შეუძლია, თანამედროვე ლიდერს კულტურული და გეოგრაფიული საზღვრების მიღმა უფრო ეფექტურ კომუნიკაციაში დაეხმაროს. კულტურული განსხვავებების გაგებასთან ერთად, ლიდერი საკუთარ კომუნიკაციაში უფრო ემპათიური და ზუსტი ხდება.
კულტურასთან და ლიდერობასთან დაკავშირებული ინფორმაცია შეიძლება პრაქტიკული მიზნებისთვისაც იქნას გამოყენებული (Bing, 2004). ის. კულტურულად სენსიტიური ვებ-გვერდების შექმნისას, თანამშრომლების აყვანის ახალი პროგრამის შემუშავებისას, გადაადგილებებთან დაკავშირებული ტრენინგების წარმართვისას, მასშტაბური გუნდის ეფექტურობის გაუმჯობესებისთვის და მულტინაციონალური შერწყმების დანერგვის ხელშეწყობისთვის გამოიყენება. ეს მაგალითები ნათლად გვიჩვენებს სამუშაო გარემოში კულტურისა და ლიდერობის კვლევის შედეგების ფართოდ გამოყენების შესაძლებლობებს.

სიტუაციური მაგალითები

ამ სექციაში მოცემულია სამი სიტუაციური მაგალითი (14.1, 14.2 და 14.3), რომლებიც ლიდერობას სხვადასხვა კულტურულ გარემოში აღწერენ. პირველი მაგალითი კოლეჯის სტუდენტის შესახებ მოგვითხრობს, რომელიც იაპონიაში ბაზირებულ საავტომობილო კომპანიაში გადის პრაქტიკას. მეორე მაგალითი აღწერს მცირე ბანკს ცენრალური დასავლეთიდან, რომელსაც უნიკალური ფინანსირების პროგრამა აქვს შემუშავებული მუსულმანებისთვის. ბოლო მაგალითში მოყვანილია არასამთავრობო ორგანიზაციის საბჭოს ორი წევრის შემთხვევა, რომლებიც ლათინოამერიკული სათვისტომოს წარმომადგენლებისთვის სახანძრო დეპოს გასარემოტებლად თანხის მოკრების კამპანიას ახორციელებდნენ.

სიტუაცია 14.1
დაძაბული სამსახური

სამირა ტანაკა კამპუსის ორგანიზაციების ლიდერი იყო, პროექტებს ხშირად უძღვებოდა და ვადების დაცვას ძალიან სერიოზულად ეკიდებოდა. მისმა მკაცრმა სამუშაო ეთიკამ იაპონურ საავტომობილო კომპანიაში პრაქტიკის გავლის შემოთავაზება მოუტანა. პრაქტიკის წინა საორიენტაციო ტრენინგებზე სამირამ შეიტყო, რომ იაპონური კომპანიები ისტორიულად არ გამოირჩეოდნენ რასობრივი და გენდერული მრავალფეროვნებით. იაპონიაში ქალები არ წარმოადგენდნენ ისეთ გავრცელებულ სამუშაო ძალას, როგორც ჩრდილოეთ ამერიკაში. იაპონურ შვილობილ კომპანიებს ჩრდილო ამერიკულ ნორმებთან შესაბამისობისათვის, კარგად განვითარებული დივერსიფიცირების პოლიტიკა ჰქონდათ შემუშავეული. მაგალითად, სამირამ შენიშნა, რომ კომპანიის მომარაგების ბაზაში ეთნიკური უმცირესობების კუთვნილი ბიზნესი ფუნქციონირებდა. ეს ნათლად მიუთითებდა, რომ კომპანია ინვესტირებას ახდენდა ისეთ ადგილობრივ ბიზნესებში, რომელიც ტრადიციულად ნაკლებადმომგებიან ეკონომიკურ სფეროში ფუნქციონირებდნენ. იაპონიაში უკვე მნიშვნელოვან ბიზნესად ითვლებოდა ლოკალურ სათვისტომოში ინვესტირება, ასე რომ, სამირას კომპანიისთვის ამ მოთხოვნებთან ადაპტაცია რთული არ იყო.

კომპანიის კულტურა იაპონური და ჩრდილო-ამერიკული სამუშაო სტილების უნიკალურ ნაერთს წარმოადგენდა. იაპონელ კოლეგებთან შედარებით, ჩრდილოეთ ამერიკაში თანამშრომლები ნაკლებ დროს მუშაობდნენ. კომპანიის ოფისში ჩვეულებრივ, ინგლისური და იაპონური საუბარი ისმოდა, თუმცა მენეჯმენტს მაინც ჰქონდა რაღაც შიდა კონფლიქტები. იაპონელი მრჩეველები გუნდში კონსენსუსის მიღწევაზე იყვნენ ფოკუსირებული, რაც ხშირად გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შენელებას იწვევდა. ჩრდილო-ამერიკელი მოსამსახურეები საკმარისი დაგეგმვის გარეშე, დაჩქარებულად მიიწევდნენ წინ პროექტების რეალიზაციისას. იაპონელი და ჩრდილო-ამერიკელი მენეჯერების უკუკავშირი არაპირდაპირი გახლდათ.

სამირამ წარმატებით გაიარა პრაქტიკის ორი კურსი და კოლეჯის დამთავრების დროც მოახლოვდა. მისი ახალი მენეჯერი ხშირად სთხოვდა გუნდის სხვა წევრებს დაგვიანებული დავალებების დასრულებაში დახმარებოდა სამარა, გუნდის წევრებთან მიმართებაში, როგორც სკოლაში ასწავლიდნენ, შესასრულებელ სამუშაოსთან დაკავშირებით პროაქტიური იყო. ის ფიქრობდა, რომ სხვები მუდმივად უნდა ჩაერთო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ის მუდამ სთავაზობდა სხვებს საკუთარ აზრს, იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა გაკეთებულიყო ესა თუ ის საქმე ყველაზე უკეთ და ხშირად, ახალი ამოცანების ინიცირებასაც ახდენდა პროცესების გასაუმჯობესებლად. მიუხედავად იმისა, რომ

სამირა საკუთარ თავში პასუხისმგებლიანი ლიდერის ყველა წინაპირობას ხედავდა, ის მუდამ თოკავდა საკუთარ ამბიციებს. სკოლაში მისი, როგორც თავდაჯრებული ქალი ლიდერის ქცევა, ხშირად უარყოფით დამოკიდებულებას აწყდებოდა და არ უნდოდა მსგავსი სიტუაცია სამსახურშიც შექმნოდა.
ზოგიერთი კოლეგა ურჩევდა, რომ უპრიანი იქნებოდა სამუშაო მის მშობლიურ ქალაქთან ახლომდებარე ქარხანაში მოეძებნა, რათა საკუთარ ოჯახთან ახლოს ყოფილიყო, თუმცა, სამირა ასეთი რჩევებით დიდად არ ინტერესდებოდა. მისი აზრით გაცილებით უფრო საინტერესო იყო დიდ ქალაქთან ახლოს მუშაობა, ან ისეთი სამუშაო, რომელიც მოგზაურობის საშუალებას მიცემდა. ის თვლიდა, რომ სამსახური არ იყო ოჯახთან და სამუშაო ადგილთან დაკავშირებული საკითხების განხილვისთვის შესაფერისი გარემო.
მისი ბოლო პრაქტიკის დასრულების შემდეგ, სამირამ უფროსი მენეჯერისგან მისი საქმიანობის შეფასების ფორმა მიიღო. ის მას ახასიათებდა, როგორც ძალიან სანდოს, დაგეგმვის უნარიანს და საკუთარ დავალებებში ძალიან კომპეტენტურს, თუმცა მენეჯერი იმასაც არნიშნავდა, რომ ის, ხშირად გამოიყურებოდა, როგორც გუნდისგან გარიყული, მისი საქციელი ზედმეტად უცერემონიო იყო, ხანდახან საუბარსაც არ აცდიდა სხვებს, რაც მის კოლეგებს ხშირად აღიზიანებდა.
სამირას ეჭვიც კი არ ჰქონია იმასთან დაკავშირებით, რომ სამუშაო გარემოში მასზე ასეთი შეხედულება ჰქონდათ და ვერ გაეგო რატომ მიაჩნდათ, რომ ჯგუფში მუშაობასთან მიმართებაში კომპანიის ძირითად ფასეულობებს ვერ პასუხობდა. კარგმა ნიშნებმა და კამპუსის ლიდერობის აქტივობებმა მას შორს გაუკვალა გზა, მაგრამ ამ შეფასებამ სერიოზულად ჩააფიქრა იმაზე, შეძლებდა თუ არა ამ კომპანიაში მუშაობას კოლეჯის დამთავრების შემდეგ?
სამირამ გააცნობიერა, რომ სამუშაო ადგილი მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა მისთვის ჩვეული კამპუსის ატმოსფეროსგან. თუ ის სერიოზულად აპირებდა ლიდერად ჩამოყალიბებას, უკეთ უნდა შეგუებოდა თავის ახალ გარემოს.

კითხვები

1. რა მსგავსებებსა და განსხვავებებს ხედავთ ჩრდილოამერიკულ და იაპონურ მუშაობის სტილებს შორის?
2. რა დონეზე ასახავს ეს კომპანია კონფუციანური აზიის სხვა ქვეყნების მახასიათებლებს?
3. როგორ ფიქრობთ, რატომ არ ჩათვალეს სამირა გუნდურ მოთამაშედ?
4. ლიდერობის რომელ უნივერსალურ ნიშა-თვსებებს ამჟღავნებს სამირა?
5. რას შესთავაზებდით სამირას ამ სიტუაციაში?

მაგალითი 14.2
სპეციალური ფინანსირება

ცენტრალური ბანკი წარმოადგენს დასავლეთის ცენტრში მდებარე დანაზოგებისა და სესხების მომსახურების მცირე ინსტიტუციას, რომელიც 3 მილიარდის მოცულობის აქტივებს მართავს. ის კონკურენციას უწევს სხვა 16 ფინანსურ ორგანიზაციას, რომელთაგანაც ზოგიერთს, ბევრად უფრო დიდი ქონება აქვს. მომხმარებლების უკეთ მომსახურებისთვის და კლიენტურის მისაზიდად, ცენტრალურმა ბანკმა მის რეგიონში მცხოვრები ადამიანების ფინანსური საჭიროებების კვლევა ჩაატარა.

კვლევამ ბევრი საინტერესო და კულტურულად მნიშვნელოვანი ინფორმაცია აჩვენა. მუსულმანები საზოგადოებაში საკმაოდ დიდ უმცირესობას წარმოადგენდნენ და მთელი მოსახლეობის დაახლოებით 8%-ს შეადგენდნენ, თუმცა, ბანკის რეგისტრის განხილვამ აჩვენა, რომ ბანკის კლიენტებს შორის

ძალიან ცოტა მუსულმანი იყო. კვლევის შედეგებმა ბანკირები საგონებელში ჩააგდო. ისინი გაკვირვებულნი იყვნენ იმით, თუ რატომ ყავდა ბანკს მუსულმანებს შორის ასეთი ცოტა კლიენტი, მაშინ, როდესაც ისინი მოსახლეობის საკმაო დიდ ნაწილს შეადგენდნენ.

ამ შეკითხვაზე პასუხის გასაცემად ბანკმა ადგილობრივი მუსულმანების ჯგუფი მოიწვია, რათა მათთან ერთად განეხილათ დაფინანსებასთან დაკავშირებული მოსაზრებები და გაეგოთ, რას ფიქრობდნენ ისინი იმ ფინანსური სერვისების შესახებ, რასაც ბანკი სთავაზობდათ. ამ შეხვედრამ ბანკის მენეჯმენტს ბევრ რამეზე აუხილა თვალი. მუსულმანების მოსაზრება, საბანკო საქმესთან დაკავშირებით, ძალიან განსხვავდებოდა ამ საკითხზე ტრადიციული დასავლური შეხედულებებისგან.

განხილვის მიმდინარეობის დროს, ბანკის მმართველობა დარწმუნდა, რომ ისლამის პრინციპები დიდ გავლენას ახდენდა საბანკო საქმესთან მუსულმანების დამოკიდებულებაზე და მათ ქცევებზე. ფინანსირების ისლამური პრინციპები 14 საუკუნის წინ ყურანის მიერ იყო დადგენილი. ყურანის კანონი ფულის სესხების ან გასესხების დროს სარგებელს კრძალავს. ეს პრინციპები ხაზს უსვამდა იმას, რომ ფული მხლოდ საქონელგაცვლის საშუალებაა და ფულმა ფული არ უნდა მოიგოს. მუსულმანების აზრით ბიზნეს რისკებში *ადამიანური ფაქტორი* უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ამ რისკების ფულით გადაფარვის შესაძლებლობა, შესაბამისად, მუსულმანური საფინანსო წარმოების წესის თანახმად, კაპიტალის მიმწოდებელმა და კაპიტალის მომხმარებელმა თანაბრად უნდა გაინაწილონ ბიზნესთან დაკავშირებული რისკები.

საფინანსო წარმოებასთან დაკავშირებული ეს მოსაზრებები ცალსახად არ ეთანხმებოდა ამ საკითხზე ცენტრალური ბანკის შეხედულებებს. ბანკისთვის ფული მხოლოდ საქონელგაცვლის საშუალებას არ წარმოადგენდა, შესაბამისად, ისინი ვერ გაიზიარებდნენ მუსულმანების შეხედულებებს, მაგრამ როგორც კი განხილვის პროცესში ამ საკითხს ნათელი მოეფინა, ცენტრალური ბანკის მმართველობამ განიზრახა ფინანსირების ისეთი პროგრამის შექმნა, რომლებიც უფრო ახლოს იქნებოდა ისლამის საფინანსო პრინციპების ფასეულობებთან და დამოკიდებულებებთან.

მუსულმანი კლიენტურის მოსაზიდად ცენტრალურმა ბანკმა იპოთეკური დაფინანსების ორი ახალი ტიპი შექმნა და შესთავაზა თავის კლიენტებს. ამ ახალ ტიპებს *იჯარა* და *მურაბაჰა* უწოდეს. იჯარა წარმოადგენდა ფინანსურ გეგმას, რომლის ფარგლებშიც ბანკი ყიდულობს კლიენტისთვის სახლს და შემდეგ აქირავებს მას კლიენტზე, რომელიც ყოველთვიური ქირის გარდა, სახლის გამოსყიდვის ყოველთვიურ წილსაც იხდის. მურაბაჰა წარმოადგენს ისეთ საბანკო ტრანზაქციას, რომლის დროსაც ბანკი ყიდულობს სახლს და მას ფასნამატით მიჰყიდის კლიენტს, რომელიც სახლის ღირებულებას 15- დან 30 წლამდე პერიოდში ფარავს. იჯარაც და მურაბაჰაც თავსებადია ისლამურ რწმენასთან, რომელიც საპროცენტო სარგებლის გადახდას ან მიღებას კრძალავს. ტრანსაქციის ამ ორი ტიპის შემთხვევაში ფული გარკვეული მატერიალური ფასეულობის შესაძენად გამოიყენება და ფული ფულს არ იგებს უსაქონლო ოპერაციის საშუალებით. სამართლებრივი ნორმები (მუსულმანურად *ფატვა*) ანუ ამ ტიპის ფინანსირების განხორციელების უფლება, ცენტრალურმა ბანკმა ამერიკის შეერთებული შტატებისა და მსოფლიოს რამდენიმე უმაღლესი დონის მუსულმანი სასულიერო პირისგან მიიღო.

ცენტრალური ბანკის ისლამური საფინანსო გეგმები საკმაოდ პოპულარული გახდა, თუმც პოპულარობასთან ერთად ამ ახალ საფინანსო გეგმებს წინააღმდეობაც შეხვდა. რამდენიმე ადამიანმა მკაცრად გააკრიტიკა ის, რომ ეს პროგრამები მხოლოდ მუსულმანი მოსახლეობისთვის იყო სპეციალურად შექმნილი. სხვები იმის გამო ილაშქრებდნენ მის წინააღმდეგ, რომ ის რწმენისა და ფინანსების ცნებებს ურევდა ერთმანეთში, თუმცა ამ წინააღმდეგობამ ცენტრალური ბანკი ვერ შეაჩერა.

ბანკი ძალიან ამაყობს იმით, რომ ქვეყანაში ერთადერთი საფინანსო ორგანიზაციაა, რომელიც მუსულმანური საზოგადოების საჭიროებებს ამგვარად პასუხობს.

კითხვები

1. თქვენი აზრით რატომ ყოვნდებოდა ამერიკის შეერთებული შტატებს ბანკების მიერ მუსულმანი მოსახლეობისათვის ფინანსური მომსახურების გაწევა?

2. სამართლიანი თუ არა უმცირესობის მხოლოდ ერთი ჯგუფისათვის სპეციალური საბანკო მომსახურების შეთავაზება?

3. როგორ ვლინდება ეთნოცენტრიზმი ამ სიტუაციურ მაგალითში?

4. თქვენი აზრით როგორი იქნება სხვა ბანკების რეაქცია ცენტრალური ბანკის ინიციატივაზე?

სიტუაციური მაგალითი 14.3.

ვისია ეს ლათინოამერიკული ცენტრი?

რივერ სიტიდასავლეტის ცენტრში მდებარე სწრაფად მზარდი ქალაქია ორასიათასიანი მოსახლეობით, რომელიც ყოველწლიურად 5%-ით იზრდება. ამ ქალაქის მოსახლეობა მრავალფეროვანია და შემდეგი რასობრივი შემადგენლობა აქვს: თეთრები - 65%, აფრო-ამერიკელები – 20%, ლათინოამერიკელები - 13% და ინდიელები 2%. ქალაქის ლათინოამერუკული მოსახლეობა ყველაზე სწრაფად, წელიწადში დაახლოებით 10%-ით იზრდება.

ლათინოამერიკული სათვისტთომო „ლათინოამერიკული ცენტრის" საშუალებითაა წარმოდგენილი, რომელიც არამომგებიანი, არასამთავრობო ორგანიზაციაა და რივერ სიტისა და მის შემოგარენში მცხოვრები ლათინოამერიკული მოსახლეობის ინტერესებს სხვადასხვა პროგრამებისა და სერვისების შეთავაზებით ემსახურება. ცენტრს დირექტორთა საბჭო და აღმასრულებელი დირექტორი მართავენ. საბჭოს ორ ახალ წევრს ცენტრის გარდაქმნა აქვს განზრახული, რაც ძირითადი მატერიალური საშუალებების განახლებას და პროგრამებისა და მომსახურებების ფოკუსის შეცვლას გულისხმობს. ეს ახალი წევრები არიან, მერი დევისი, რომელსაც გარკველი გამოცდილება აქვს კეთილმეზობლობის ჩამოყალიბებაში და ხოსე რეინა, რომელიც ქალაქის მმართველობის პროცესში იყო ჩართული. დირექტორთა საბჭო 15 წევრისგან შედგება, რომელთაგანაც 10 საკუთარ თავს ლათინოამერიკელად თვლის, ხოლო 5 არ თვლის თავს ლათინოამერიკელად.

ლათინოამერიკულ ცენტრს საკუთრებაში ძველი შენობა აქვს, რომლის რემონტიცაა დაგეგმილი, შესაბამისად, ცენტრს ახალი ფართი სჭირდება ოფისისთვის და სათემო პროგრამებისთვის (მაგ. განათლების პროგრამა, სატრენინგო პროგრამა კულტურულ კომპეტენციებსა და ლიდერობაში, იურიდიული მომსახურება). სათემო ფორუმებზე არაერთხელ წამოჭრილა ახალი შენობის საჭიროების საკითხი. შესაფერის შენობას წარმოადგენდა ძველი სახანძრო სადგური, რომელიც უკვე 15 წელი აღარ ფუნქციონირებდა და ცენტრმა რივერ სიტისგან ის სიმბოლურ ფასად - 1 დოლარად გამოისყიდა. მიუხედავად იმისა, რომ სახანძრო სადგური მნიშვნელოვან განხლებას საჭიროებდა, ის შესანიშნავ ადგილას, ლათონოამერიკული სათვისტომოს ცენტრში მდებარეობდა.

რემონტისთვის დაფინანსების მოსაძიებლად დირექტორთა საბჭომ ქალაქის მასშტაბით ფულის მოკრების კამპანია წამოიწყო. ამ კამპანიის მიზანს 1.4 მილიონი

დოლარის მოგროვება წარმოადგენდა, რაც საკმარისი იყო შენობის უმაღლეს დონეზე გასარემონტებლად.
საკუთარი ყოველდღიური სამუშაოს მიუხედავად, მერი და ხოსე ენთუზიაზმით ჩაერთვნენ შენობის განახლებისთვის თანხების მოზიდვის კამპანიაში. საკუთარი უნარ-ჩვევების ფართო სპექტრის გამოყენებით, მათ 1.3 მილიონი დოლარის შოვნა მხოლოდ 6 თვეში მოახერხეს (თანხის დიდი ნაწილი კერძო ფონდებზე და კორპორაციებზე მოდიოდა). რადგანაც მხოლოდ 100 ათასი დოლარი ჰქონდათ საშოვნი, ლიდერებმა და საბჭოს რამდენიმე წევრმა უკვე ნათლად გააცნობიერეს ცენტრის ახალ შენობაში გადასვლის შესაძლებლობა, მათ აღტაცებას ისიც ამძაფრებდა, რომ ძველი შენობა უახლოესი ტექნოლოგიების გამოყენებით გარემონტდებოდა. ეს ახალი ტექნოლოგიები გარემოსთან ჰარმონიულად შეწყმულ დიზაინსა და კოსტრუქციას უზრუნველყოფდა და ჯანსაღ და მოსახერხებელ ატმოსფეროს შექმნიდა.
დარჩენილი 100 ათასი დოლარის მოკრების მიზნით მერიმ და ხოსემ საბჭოს წევრებს მცირე დონორებზე დაფუძნებული შემოწირულობების სერია შესთავაზეს (მაგ 10, 20 და 30 დოლარი თითოეული დონორისგან), რომელიც ძირითადად ლათინოამერიკულ თემში მოგროვდებოდა. შემოწირულობების ორგანიზებისთვის ადგილობრივ სასტუმროში საქველმოქმედო ღონისძიება დაიგეგმა, რომელში მონაწილეობისთვისაც თითოეულ ადამიანს 75 დოლარი უნდა გადაეხადა. ამ ღონისძიების წინ მერი და ხოსე გარკვეულ წინააღმდეგობას წააწყდნენ და მიხვდნენ, რომ შენობის განახლებასთან დაკავშირებით საკუთარი ემოციები უნდა მოეთოკათ.
საბჭოს ბოლო გეგმიურ შეხვედრაზე საბჭოს რამდენიმე წევრმა თანხის მოკრების ბოლო მცდელობასთან დაკავშირებით საკუთარი შეშფოთება გამოხატა. საბჭოს ზოგიერთი წევრი თანხის მოკრების ბოლო კამპანიის ლათინოამირიკულ სათვისტომოზე ორიენტირებას კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებდა, რადგან დარწმუნებული იყვნენ რომ ლათინოამერიკელები ეკლესიის საჭიროებებისთვის უფრო სიამოვნებით გადაიხდიდნენ ფულს, ვიდრე არასამთავრობო ორგანიზაციისთვის. სხვები, მცირე დონორებისთვის მოწყობილ სადამოში მონაწილეობის ფასს, 75 დოლარს აყენებდნენ კითხვის ნიშნის ქვეშ და უფრო დაბალ ფასს ანიჭებდნენ უპირატესობას (მაგ. 20 დოლარს), რაც ამ აქციაში უფრო მეტი ადამიანის მონაწილეობას უზრუნველყოფდა. დისკუსიის გაგრძელებასთან ერთად საბჭოს ზოგიერთმა წევრმა შენობის ახალი ტექნოლოგიებით გარემონტებასთან დაკავშირებითაც გამოთქვა უკმაყოფილება. მათი აზრით შენობის გარემონტება რამდენიმე მეოცნების პირადი ინტერესის დაკმაყოფილების, ამბიციურ და ნებიერა პროექტად იქცა.
საბჭოს წევრებმა მერისა და ხოსეს ხელმღვანელობით ლათინოამერიკული ცენტრის გარდაქმნის იდეასთან დაკავშირებითაც დაიწყეს კიხვების დასმა. ისინი იმედგაცრუებას გამოხატავდნენ ცენტრის ახალ მიზნებთან და მიმართულებებთან დაკავშირებით. მათ ისეთი შეგრძნება ჰქონდათ, რომ თემზე დაფუძნებული მხარდაჭერა უსაფუძვლო იყო და კულტურულ ნორმებთან კონფლიქტში მოდიოდა. წარსულში ცვლილებები გაცილებით ნელა ხორციელდებოდა. ცენტრი მიზანმიმართულად ახორციელებდა საკუთარ საქმიანობას და ფოკუსირებული იყო ადგილობრივი თემისთვის კრიტიკული საჭიროებების მქონე მომსახურების გაწევაზე, ყველა ცვლილება ნაბიჯ-ნაბიჯ ხორციელდებოდა, ადამიანები აგრესიულად არ უდგებოდნენ საქმეს და მათგან ზედმეტი თავის ტკივილიც არ იყო.
ცენტრის ახალი პროგრამები, რომელთაც მერი და ხოსე ხელმძღვანელობდნენ, ზედმეტად გრანდიოზული და წვრილმანებზე ორიენტირებული იყო იმ სათვისტომოსთვის, რომლის ინტერესებსაც ეს პროგრამები უნდა მომსახურებოდა მიმდინარე ცვლილებების ფონზე. ახალი ხედვის თანახმად, ცენტრში მიმდინარე პროცესები ახლებურად და უფრო დახვეწილად უნდა განხორციელებულიყო, რაც

არ ეფუძნებოდა ცენტრის ჩვეულ სამუშაო სტილს და ადამიანებზე ორიენტირებულ ფასეულობებს.

კითხვები

1. როგორ აღწერდით მერის და ხოსეს ლიდერობის ძლიერ და სუსტ მხარეებს?
2. ხედავთ თუ არა თანხების მოკრების კამპანიის ლათონოამერიკულ მოსახლეობაზე გათვლაში რაიმე პრობლემას?
3. უსვამს თუ არა ხაზს ლათინური ამერიკის ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობის აუცილებლობას და განსაკუთრებით გამოჰყოფს თუ არა ინდივიდუალისტურ ლიდერობას. რამდენად შეესაბამებიან მერი და ხოსე ლათინოამერიკული მახასიათებლების ერთობლიობას?
4. როგორ შეიძლება დაგვეხმაროს ლათინიოამერიკული კულტურის განზომილებები იმ წინააღმდეგობის ასახსნელად, რომელიც განახლების პროექტის მიმართ გაუჩნდა საბჭოს რამდენიმე წევრს?
5. მერისა და ხოსეს ადგილზე რომ ყოფილიყავით, მოთოკავდით თუ არა თქვენს ემოციებს სახანძრო სადგურის გარემონტებასთან დაკავშირებით?

ლიდერობის ინსტრუმენტი

კულტურა და ლიდერობა განსხვავებული ცნებებია. ისინი ცალ-ცალკე და განსხვავებული კითხვარების საშუალებით ფასდება. ანუ, არ არსებობს ისეთი საშუალებები, რომელიც კულტურასა და ლიდერობას ერთდროულად შეაფასებს. ასევე არ არსებობს კულტურული ლიდერობის შეფასების საშუალებები. არსებობს კულტურის შეფასებისა და განსაზღვრის საშუალებები და როგორც ამ წიგნიდან ჩანს, არსებობს ძალიან ბევრი საშუალება და ინსტრუმენტი ლიდერობის შესაფასებლად.

კულტურის შეფასების ყველაზე კარგ საშუალებას ალბათ Hofstede-ის "სამუშაო გარემოს კულტურის" კითხვარი წარმოადგენს. ეს კითხვარი პიროვნების კულტურულ პრეფერენციებს ოთხ განზომილებაში აფასებს: ინდივიდუალიზმი, ძალაუფლების უთანასწორობა, გარკვეულობა და მიღწევა. ადამიანებს, ამ განზომილებებთან მიმართებაში, საკუთარი დახასიათება შეუძლიათ საკუთარი თავის უკეთ გასაცნობად და სხვა კულტურის ადამიანების მახასიათებლებთან შესადარებლად გამოყენონ.

კულტურის განზომილებების ქვემოთ მოყვანილი კითხვარი, GLOBE-ის კვლევებში გამოყენებული კითხვარის შემოკლებულ ვარიანტს წარმოადგენს. ეს კითხვარი ამ თავში მხოლოდ თვალსაჩინოების სახითაა შესული და ნაკლებად გამოიყენება კვლევაში. კითხვარიდან მიღებული ქულები უფრო ინდივიდუალური დონის შეფასებებს წარმოადგენს, ვიდრე სოციალური, ან ორგანიზაციული დონისას. მათთვის, ვინც GLOBE-ის კვლევის სკალების გამოყენებით დაინტერესდებიან, რეკომენდებულია სრული კითხვარის შევსება, რომელიც მოცემულია ნაშრომში: House et al. (2004).

კულტურის განზომილებების კითხვარი დაგეხმარებათ თქვენი კულტურის მრავალი მახასიათებლის აღქმის შემოწმებაში. ეს კითხვარი არ წარმოადგენს პიროვნების შეფასების ინსტრუმენტს (ისეთს, როგორიცაა მაგალითად Myers-Briggs-ის ინტრუმენტი), არამედ უფრო თქვენი დამოკიდებულებების და აღქმის შეფასების საშუალებას იძლევა.

კულტურის განზომილებების კითხვარი

ინსტრუქცია: ქვემოთ მოცემულ სკალებში შემოხაზეთ ის ციფრი, რომელიც თქვენი აზრით, ყველაზე უკეთ შეესაბამება მოცემული 18 დებულებიდან თითოეულზე თქვენს სავარაუდო პასუხს. აქ არ არის სწორი ან არასწორი პასუხები, ასე რომ გამოხატეთ თქვენი პირველი შთაბეჭდილება. (ამ კითხვარებში მოცემული საკითხები ადაპტირებულია იმ საკითხებიდან, რომლებიც გამოიყენებოდა კულტურის განზომილებების GLOBE-ის კვლევებში, რომლებიც თითოეული განზომილების შესაფასებლად 5 საკითხს იყენებდნენ).

გაურკვევლობის არიდება

1. ამ საზოგადოებაში წესრიგსა და თანამიმდევრულობას განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ექსპერიმენტულობისა და ინოვაციების ხარჯზეც კი.

სრულიად არ ვეთანხმები სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5 6 7

2. ამ საზოგადოებაში სოციალური მოთხოვნები და ინსტრუქციები დეტალურად არის გაწერილი და თითოეულმა მოქალაქემ იცის რას მოელიან მისგან.

სრულიად არ ვეთანხმები სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5 6 7

ძალაუფლების უთანასწორობა

1. ამ საზოგადოებაში ჩვეულებრივი ამბავია:

შეპასუხება, როდესაც ლიდერს ლიდერის დავალების შესრულება

რაღაცაში არ ეთანხმები ზედმეტი შეკითხვების გარეშე

1 2 3 4 5 6 7

2. ამ საზოგადოებაში ძალაუფლება:

საზოგადოებაში გადანაწილებულია ელიტაშია კონცენტრირებული

1 2 3 4 5 6 7

ინსტიტუციური კოლექტივიზმი

1. ამ საზოგადოებაში ლიდერები წაახალისებენ ჯგუფის მიმართ ერთგულებას, მაშინაც კი, როდესაც ამით ინდივიდუალური ამოცანები ზარალდება.

სრულიად არ ვეთანხმები სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5 6 7

2. ამ საზოგადოების ეკონომიკური სისტემა ისეა მოწყობილი, რომ უპასუხოს:

ინდივიდუალურ ინტერესებს კოლექტიურ ინტერესებს

1 2 3 4 5 6 7

კონსოლიდირებული ჯგუფის კოლექტივიზმი

1. ამ საზოგადოებაში ბავშვები მათი მშობლების ინდივიდუალური მიღწევებით ამაყობენ.

სრულიად არ ვეთანხმები სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5 6 7

2. ამ საზოგადოებაში მშობლები შვილების ინდივიდუალური მიღწევებით ამაყობენ.

სრულიად არ ვეთანხმები სრულიად ვეთანხმები

1 2 3 4 5 6 7

გენდერული ეგალიტარიზმი

1. ამ საზოგადოებაში ბიჭებს, გოგოებთან შედარებით, უფრო უწყობენ ხელს უმაღლესი განათლების მიღებაში.
სრულიად არ ვეთანხმები სრულიად ვეთანხმები
1 2 3 4 5 6 7

2. ამ საზოგადოებაში ვინ უფრო ხშირად იკავებს მაღალ თანამდებობებს?
კაცები ქალები
1 2 3 4 5 6 7

თავდაჯერებულობა
1. ამ საზოგადოებაში ადამიანები ზოგადად
არ არიან თავდაჯერებული თავდაჯერებული არიან
1 2 3 4 5 6 7

2. ამ საზოგადოებაში ადამიანები ზოგადად არიან
რბილი ხასიათის ხისტი ხასიათის
1 2 3 4 5 6 7

მომავალზე ორიენტაცია

1. ამ ტიპის საზოგადოებაში მისაღებ ნორმას წარმოადგენს:
სტატუს-ქვოს შენარჩუნება მომავლის დაგეგმვა
1 2 3 4 5 6 7

2. ამ საზოგადოებაში ადამიანები უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ:
მიმდინარე პრობლემების მოგვარებას მომავლის გეგმებს
1 2 3 4 5 6 7

საქმიანობაზე ორიენტაცია
1. ამ საზოგადოებაში სტუდენტებს ხელს უწყობენ საკუთარი მოსწრების მუდმივ გაუმჯობესებაში.
სრულიად არ ვეთანხმები სრულიად ვეთანხმები
1 2 3 4 5 6 7

2. ამ საზოგადოებაში ადამიანებს წარმატებული საქმიანობისთვის წაახალისებენ.
სრულიად არ ვეთანხმები სრულიად ვეთანხმები
1 2 3 4 5 6 7

ადამიანზე ორიენტაცია
1. ამ საზოგადოებაში ადამიანები:
სხვებზე დიდად არ ზრუნავენ დიდ ყურადღებას იჩენენ სხვების მიმართ
1 2 3 4 5 6 7
2. ამ საზოგადოებაში ადამიანები:
ერთმანეთის მიმართ ძალიან მგრძნობიარეები
მგრძნობიარენი არ არიან არიან ერთმანეთის მიმართ
1 2 3 4 5 6 7

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W.,& Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.* Copyright 2004, SAGE publications.

ქულების მინიჭება

კულტურის განზომილებების კითხვარი კულტურის სხვადასხვა განზომილებებთან დაკავშირებით თქვენი აღქმის შეფასებისთვის შეიქმნა. კითხვარის ქულები შემდეგნაირად გამოითვლება: პირველ რიგში თითოეულ განზომილებაში მოცემული ორი კითხვის შედეგები დააჯამეთ, შემდეგ ეს ჯამი გაყავით *ორზე.* შედეგად, მოცემული განზომილებისთვის თქვენი ქულების საშუალო არითმეტიკულს მიიღებთ.

მაგალითი. თუ „ძალაუფლების უთანასწორობის" განზომილებაში პირველი კითხვის პასუხად "3", ხოლო მეორე კითხვის პასუხად - "4" შემოხაზეთ, მოცემული განზომილებისთვის ქულას შემდეგნაირად მიიღებთ:

3+4=7

7/2=3.5

„ძალაუფლების უთანასწორობის" საშუალო ქულა = 3.5

როდესაც შეფასებას დაამთავრებთ, 9 განზომილებისთვის 9 საშუალო ქულა უნდა გქონდეთ. კითხვარზე პასუხების გაცემის შემდეგ, თქვენი საშუალო ქულები მიუწერეთ თითოეულ განზომილებას „ქულების ინტერპრეტაციის" ცხრილში.

ქულების ინტერპრეტაცია

კულუტურის განზომილებების კითხვარის თქვენი ქულები გვიჩვენებს თქვენს შეხედულებას იმ კულტურაზე, რომელშიც ცხოვრობთ და მუშაობთ. 14.4 ცხრილში წარმოდგენილია GLOBE-ის კვლევის ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ აღწერენ სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელი სუბიექტები კულტურის განზომილებებს. ცხრილში მოცემულია ყველა კულტურის ადამიანების მიერ კულტურის განზომილებების აღქმის საერთო საშუალო მაჩვენებლებიც.

14.4 ცხრილის ბოლო სვეტში თქვენი ქულების შეყვანის შემდეგ, უკეთ გაერკვევით თუ როგორ აღიქვამთ საკუთარ კულტურას სხვა კულტურებთან შედარებით. თქვენი ქულა შეგიძლიათ შეადაროთ რომელიმე კონკრეტული კულტურის (მაგ. ახლო აღმოსავლეთის ან ლათინური ამერიკის) საშუალო მონაცემთან. აღმოჩნდა, რომ სხვებთან შედარებით თქვენი კულტურა უფროა თანასწორობაზე ორიენტირებული? სხვა კულტურის ადამიანები საქმიანობას უფრო დიდ ყურადღებას ხომ არ ანიჭებენ ვიდრე თქვენი კულტურის წარმომადგენლები? ამ კითხვების მსგავსად, ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი და თქვენი ქულები შეიძლება იმის შესაფასებლადაც გამოიყენოთ, თუ რამდენად ჰგავს, ან არ ჰგავს თქვენი კულტურა მსოფლიოს სხვა ხალხების კულტურებს. იმის გაგება, თუ რა დამოკიდებულებაშია თქვენი კულტურა სხვა კულტურებთან, წარმოადგენს პირველ ნაბიჯს თქვენი კულტურის ადამიანების და სხვა კულტურების ადამიანების ურთიერთგაგების გასაუმჯობესებლად.

ცხრილი 14.4 კულტურის განზომილებები და საშუალო ქულები კულტურის კლასტერების მიხედვით

	კულტურის კლასტერების საშუალო ქულები*						
კულტურის განზომილებები GLOBE-ის მიხედვით	ინგლის ურენოვანი	ლათინური ამერიკა	ახლო აღმოსავლეთი	სამხრეთ აზია	ლათინური ევროპა	GLOBE-ის საშუალო ქულა	თქვენი ქულები
გაურკვევლობის არიდება	4.42	3.62	3.91	4.10	4.18	4.16	
ძალაუფლების უთანასწორობა	მ/ა	მ/ა	მ/ა	მ/ა	მ/ა	5.17	
ინსტიტუციური კოლექტივიზმი	4.46	3.86	4.28	4.35	4.01	4.25	
კონსოლიდირებული	4.30	5.52	5.58	5.87	4.80	5.13	

ჯგუფის კოლექტივიზმი							
გენდერული ეგალიტარიანიზმი	3.40	3.41	2.95	3.28	3.36	3.37	
თავდაჯერებულობა	4.14	4.15	4.14	3.86	3.99	4.14	
მომავალზე ორიენტაცია	4.08	3.54	3.58	3.98	3.68	3.85	
საქმიანობაზე ორიენტაცია	4.37	3.85	3.90	4.33	3.94	4.10	
ადამიანზე ორიენტაცია	4.20	4.03	4.36	4.71	3.71	4.09	

ადაპტირებულია შემდეგი წყაროდან: House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W.,& Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.* Copyright 2004, SAGE publications, INC, Reprinted wuth permission.

* ამ ცხრილში მოცემული საშუალო ქულები შერჩეული კულტურის სოციალური პრაქტიკის შედეგებს წარმოადგენს კულტურის 9 განზომილებიდან თითოეულისთვის. GLOBE-ის კვლევაში ეს ქულები მიღებულია თითოეული განზომილებისთვის 5 შეკითხვაზე გაცემული პასუხების ანალიზიდან.
მ/ა = მონაცემი არ არის (na)

შეჯამება

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ გლობალიზაციის სწრაფი ზრდა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით დაფისქირდა. გლობალიზაციამ ახალი ტიპის ლიდერების საჭიროება გამოკვეთა, რომლებიც უკეთ იქნებოდნენ გარკვეული კულტურულ განსხვავებებში და კულტურათშორისი კომუნიკაციის პრაქტიკული უნარ-ჩვევები ექნებოდათ გამომუშავებული. ამ თავში განხილული იყო კვლევები, რომლებიც ეხებოდა კულტურას, მის განზომილებებს და მის გავლენას ლიდერობის პროცესზე.
კულტურა განისაზღვრა, როგორც ადამიანების კონკრეტული ჯგუფის მიერ გაზიარებული რწმენის, ფასეულობებისა და ნორმების ერთობლიობა. ორ ფაქტორს, რამლებსაც შეუძლიათ კულტურის გაცნობიერებას შეუშალოს ხელი, ეთნოცენტრიზმი და ცრურწმენა წარმოადგენს. ეთნოცენტრიზმი გულისხმობს ადამიანურ მიდრეკილებას საკუთარი თვალსაწიერის ცენტრში განალაგოს ის ჯგუფი, რომელსაც თვითონ მიეკუთვნება. ეს ლიდერებისთვის პრობლემატურია, რადგან ეს ხელს უშლის მათ სხვა ადამიანების პირადი სამყაროს სრულად გაგებაში. ამის მსგავსად, ცრურწმენა სხვების შესახებ იმ განსჯისგან შედგება, რომელიც წინასწარ შექმნილ დამოკიდებულებას და გადაუმოწმებელ ფაქტებს ეფუძნება. ცრურწმენას უარყოფითი გავლენის მოხდენა შეუძლია, რადგამ ის საკუთარ თავზეა ორიენტირებული და ხელს უშლის ლიდერებს, სხვა ადამიანების თვისებებისა და სახასიათო შტრიხების დანახვაში.
ბოლო 30 წლის მანძილზე ბევრი კვლევა მიეძღვნა კულტურის სხვადასხვა განზომილების იდენტიფიცირებას. ამ სფეროში ყველაზე უფრო ცნობილი Hofstede-ის ნაშრომია (1980, 2001), რომელშიც ხუთი ძირითადი განზომილებაა მოყვანილი: ძალაუფლების უთანასწორობა, გაურკვევლობის არიდება, ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი, მამაკაცურობა-ქალურობა, გრძელვადიანი-მოკლევადიანი ორიენტაცია. Hofstede-ის შრომის გავცრობის შედეგად House-მა და მისმა კოლეგებმა (2004) განსაზღვრეს ოთხი დამატებითი განზომილება, რომლებიც მოიცავს: ჯგუფის კოლექტივიზმს, ინსტიტუციურ კოლექტივიზმს, მომავალზე

ორიენტაციას, თავდაჯერებულობას, საქმიანობაზე ორიენტაციას და ადამიანზე ორიენტაციას.

დღეისათვის კულტურისა და ლიდერობის სფეროში გაკეთებული დასკვნების ყველაზე დიდ რაოდენობას GLOBE-ის კვლევები გვთავაზობს, რომელთა ფარგლებშიც კითხვარებზე დაფუძნებული კვლევის მეთოდებით 62 ქვეყნის 17 ათასზე მეტი მენეჯერის შემთხვევის შესწავლა მოხდა. მათ, კულტურულ ჯგუფებს შორის არსებული მსგავსებები და განსხვავებები, ათი რეგიონალური კლასტერისთვის შეისწავლეს, ესენია: ინგლისურენოვანი ქვეყნები, გერმანულენოვანი ევროპა, ლათინური ევროპა, სუბ-საჰარას აფრიკა, აღმოსავლეთ ევროპა, ახლო აღმოავლეთი, კონფუციანური აზია, სამხრეთ აზია, ლათინური ამერიკა და ჩრდილოეთ ევროპა. თითოეული ამ კლასტერის ანალიზის შედეგად ის კონკრეტული განზომილებები გამოიკვეთა, რომლებშიც ესა თუ ის რეგიონი განსაკუთრებით ძლიერი ან სუსტი, ან სხვა რეგიონებისგან განსხვავებული იყო.

ამასთან, GLOBE-ის მკვლევარებმა განსაზღვრეს ექვსი ძირითადი ლიდერული ქცევა, რომლებსაც შეეძლოთ ლიდერობასთან დაკავშირებით განსხვავებული კულტურული ჯგუფების შეხედულებები დაეხასიათებინათ: ქარიზმატული/ფასეულობებზე დაფუძნებული, გუნდზე ორიენტირებული, მონაწილეობითი, ადამიანზე ორიენტირებული, ავტონომიური და თავდაცვითი ლიდერობა. ამ ქცევებზე დაყრდნობით მკვლევარებმა შეიმუშავეს ლიდერობის მახასიათებლების ერთობლიობა ათივე კულტურული კლასტერისთვის, რამაც აჩვენა თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებენ სხვადასხვა კულტურები ლიდერობის სხვადასხვა მახასიათებლებს.

GLOBE-ის პროექტის ერთ-ერთ შედეგს ლიდერობის იმ ნიშან-თვისებების განსაზღვრა წარმოადგენს, რომლებიც ზოგადად პოზიტიურ ან ნეგატიურ ნიშან-თვისებად შეიძლება განვიხილოთ. ამ ჩამონათვალიდან ირკვევა, რომ მისაღები ლიდერის ზოგადი პორტრეტი პატიოსნების მაღალი ხარისხით, ქარიზმით და ინტერპერსონალური უნარ-ჩვევებით ხასიათდება, ხოლო არაეფექტურია ლიდერი, რომელიც ასოციალური, არაკეთილმოსურნე, საკუთარ თავზე ორიენტირებული და ავტოკრატიულია.

GLOBE-ის პროექტის მასშტაბურობა, მის უმთავრეს ძლიერ მხარეს წარმოადგენს. ამ პროექტის ფარგლებში გაკეთებული აღმოჩენები ძირითად წარმოადგენენ დებულებებს იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ ხედავენ ლიდერობას მსოფლიოს სხვადასხვა კულტურებში. ძლიერ მხარეს წარმოადგენს კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი, კულტურის განზომილებების გავრცობილი კლასიფიკაცია, ლიდერობის ზოგადად მისაღები ნიშან-თვისებების ჩამონათვალი და ის წვლილი, რომელიც ამ კვლევებს მიუძღვის ლიდერობის პროცესის უკეთ გაგებაში. მეორე მხრივ, GLOBE-ის კვლევებში განხორციელებულ მიგნებებზე დაფუძნებულმა მოსაზრებებმა ვერ შექმნა ერთიანი თეორია კულტურისა და ლიდერობის ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ. მეტიც, კულტურის განზომილებების განსაზღვება საკმაოდ არამკაფიოა, ხოლო ამ კვლევებში გამოყენებული ლიდერობის კონცეპტუალიზაცია საკმაოდ შეზღუდული. ლიდერობის შეფასების საშუალებები საკმარის სიზუსტეს ვერ უზრუნველყოფენ, ხოლო საყოველთაოდ აღიარებული ლიდერობის ნიშან-თვისებების ჩამონათვალის შექმნისას, მხედველობაში არ იქნა მიღებული სხვადასხვა სიტუაციები, რომლებშიც ლიდერებს უწევთ მოქმედება. ამ შეზღუდვების და სუსტი მხარეების მიუხედავად, GLOBE-ის კვლევები მაინც გამორჩეულია, რადგან ლიდერობის პროცესზე კულტურის გავლენის შესახებ მნიშვნელოვან და ფასეულ ინფორმაციას გვაწვდიან.

შენიშვნები

1. ჩეხეთის რესპუბლიკა გამოირიცხა ანალიზის პროცესიდან მონაცემებში აღმოჩენილი პრობლემების გამო.

2. GLOBE-ის მკვლევარები (მესამე ფაზა) მონაცემებს კრებენ 20 ქვეყნის 40 უფროსი აღმასრულებელი დირექტორისაგან. ამ მიგნებების საფუძველზე შეიძლება გამოვიკვლიოთ თუ რამდენად ექვემდებარება ლიდერის ქცევა სხვადასხვა კულტურაში არსებულ ლიდერობასთან დაკავშირებულ შეხედულებებს.

ბიბლიოგრაფია

Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive, 6*, 52–65.

Bing, J. W. (2004). Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. *Academy of Management Executive, 18*(1), 80–87.

Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, & Associates (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669–722). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1997). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., & Associates (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, & Associates (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9–28). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kluckhohn, R. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: HarperCollins.

Lord, R., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Ponterotto, J. G., & Pedersen, P. B. (1993). *Preventing prejudice: A guide for counselors and educators*. Newbury Park, CA: Sage.

Porter, R. E., & Samovar, L. A. (1997). An introduction to intercultural communication. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (8th ed., pp. 5–26). Belmont, CA: Wadsworth.

Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review, 10*(3), 435–454.

Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.

Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture*. New York: Irwin.

თავი 15

ლიდერობის ეთიკა

აღწერა

ეს თავი წიგნის ბევრი სხვა თავისგან განსხვავდება. სხვა თავების უმრავლესობა ლიდერობის ერთ კონკრეტულ უნიფიცირებულ თეორიაზე ან მიდგომაზეა ფოკუსირებული (მაგ. თვისებების მიდგომა, ტრანსფორმაციული ლიდერობის თუ მიზნის მიღწევის გზის თეორია), ეს თავი კი მრავალმხრივია და ეთიკური შეხედულებების ფართო ერთობლიობას წარმოგვიდგენს. ეს თავი არ წარმოადგენს „ეთიკური ლიდერობის თეორიის" ჩამოყალიბების მცდელობას, ის ერთგვარი გზამკვლევია, რომელიც ლიდერობასთან დაკავშირებულ გარკვეულ ეთიკურ საკითხებს ეხება.

ალბათ, ჯერ კიდევ ქვის ხანიდან მოყოლებული, ადამიანებს ლიდერების ეთიკასთან უწევდათ შეხება. ჩვენი ისტორიული წიგნები სავსეა კარგი და ცუდი მეფეების, დიადი და ბოროტების იმპერიების, ძლიერი და სუსტი პრეზიდენტების აღწერილობებით. თუმცა, დიდი ლიდერებისა და მათი მორალის შესახებ ბიოგრაფიული ცნობების სიმრავლის მიუხედავად, რეალურად, ძალიან მცირე კვლევითი მასალაა გამოქვეყნებული ლიდერობის ეთიკის თეორიულ საფუძვლებთან დაკავშირებით. ადრიანი 1970-იანი წლებიდან მოყოლებული, საკმაოდ ბევრი ნაშრომი გამოქვეყნდა ბიზნეს-ეთიკის შესახებ, მაგრამ ეს შრომები მხოლოდ ირიბად ეხებოდა ლიდერობის ეთიკას. მენეჯმენტის ლიტერატურაშიც კი, რომელიც პრაქტიკოსი მენეჯერებისთვის არის განკუთვნილი, ძალიან მცირე რაოდენობის წიგნი ეძღვნება ლიდერობის ეთიკას. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ამ დარგის თეორიული ბაზის შექმნა, ჯერ კიდევ განვითარების ადრიან სტადიაზე იმყოფება.

ერთ-ერთი პირველი ნაშრომი, რომელიც კონკრეტულად ლიდერობის ეთიკას ეხებოდა, 1996 წელს გამოქვეყნდა. ის, სამუშაო დოკუმენტების ერთობლიობას წარმოადგენდა, რომელიც ლიდერობის სფეროს მკვლევარ მეცნიერთა მცირე ჯგუფს ეკუთვნოდა და მათი ერთად თავმოყრა W. K. Kellog-ის ფონდის მიერ მოხერხდა. ეს მეცნიერები შეისწავლიდნენ იმას, თუ როგორ შეიძლებოდა ლიდერობის თეორიისა და პრაქტიკის გამოყენება უფრო სოციალურად ორიენტირებული და სამართლიანი საზოგადოების შექმნისთვის. Kellog ჯგუფის იდეები და მოსაზრებები გამოქვეყნებულია წიგნში: *Ethic, the Heart of Leadership* (Ciulla, 1998).

ამ წიგნის მეოთხე გამოცემიდან მოყოლებული, ეთიკური ლიდერობის ბუნების მიმართ ინტერესი მუდმივად იზრდება, ძირითადად იმის გამო, რომ კორპორატიულ ამერიკაში ბოლო დროს ბევრი სკანდალი მოხდა. აკადემიურ წრეებშიც ძალიან იმატა ეთიკური ლიდერობის კვლევის ინტერესმა (იხ. Aronson, 2001;Ciulla, 2001, 2003; Johnson, 2005; Kanungo, 2001; Trevino, Brown,&Hartman, 2003).

ეს თავი, ლიდერობის ეთიკას, ეთიკის განმარტების და ეთიკური თეორიების მიმოხილვის საშუალებით გადმოგვცემს. აგრეთვე განიხილავს თუ რატომ წარმოადგენს ეთიკა ლიდერობის ცენტრალურ ცნებას და აღწერს Ronald Heifetz-ის, James MacGregor-ის და Robert Greenleaf-ის ინდივიდუალურ შეხედულებებს. თავი, ეთიკური ლიდერობის ხუთი პრინციპის განხილვით გრძელდება, რომლებიცაა: პატივისცემა, სერვისი, სამართლიანობა, პატიოსნება და თემზე ზრუნვა. ბოლოს კი

მოცემულია თანამედროვე ლიდერობის ეთიკის რამდენიმე ძლიერი და სუსტი მხარე და შეჯამება.

ეთიკის განსაზღვრება

დასავლური ტრადიციების თანახმად, ეთიკის თეორიის შექმნა პლატონს (427-347 ძვ.წ.) და არისტოტელეს (384-322 ძვ.წ.) უკავშირდება. სიტყვა „ეთიკა" ძველბერძნული სიტყვიდან – *ethos* მომდინარეობს, რომელიც ითარგმნება როგორც „ზნე", "ხასიათი", "ქცევა". ეთიკა ინტერესდება იმ ფასეულობებითა და ზნე-ჩვეულებებით, რასაც ინდივიდი ან საზოგადოება სასურველად ან შესაბამისად თვლის. გარდა ამისა, ეთიკა უკავშირდება პიროვნულ თვისებებს და მათ მოტივებს. ეთიკის თეორია გვთავაზობს წესებისა და პრინციპების სისტემას, რომელთა საშუალებითაც შეგვიძლია გადავწყვიტოთ რისი გაკეთებაა კონკრეტულ სიტუაციაში სწორი ან არამართებული, კარგი, ან ცუდი. ის გვიქმნის საფუძველს იმისთვის, რომ განვსაზღვროთ - რას ნიშნავს იყო ზნეობრივად ჩამოყალიბებული ადამიანი.

ლიდერობასთან მიმართებაში, ლიდერების ქცევაში და ლიდერის, როგორც ადამიანის არსში გარკვევა, ეთიკის სფეროს წარმოადგენს. ის უკავშირდება ლიდერის ქცევის ბუნებასა და მის ეფექტურობას. ეთიკის საკითხები პირდაპირ ან ირიბად მუდმივად ჩართულია გადაწყვეტილების მიღების ნებისმიერ სიტუაციაში. კონკრეტულ გარემოებებში მიღებული გადაწყვეტილებები და ლიდერის ქცევა, მათი პირადი ეთიკით არის ნაკარნახები.

ეთიკის თეორიები

ეთიკისა და ლიდერობის შესწავლის მიზნებიდან გამომდინარე, ეთიკის თეორიები შეიძლება ორ კატეგორიაში გავაერთიანოთ: თეორიები ლიდერების ქცევის შესახებ და თეორიები ლიდერების მახასიათებლების შესახებ (იხ. ცხრილი 15.1). სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ეთიკური თეორიები, რომლებმაც ლიდერობაში ჰპოვა გამოყენება, მოიცავენ როგორც ლიდერების ქმედებების, აგრეთვე მათი, როგორც პიროვნებების შესწავლას. ამ თავის ფარგლებში ეთიკისა და ლიდერობის შესახებ ნებისმიერი მსჯელობა, ამ ორი უმთავრესი კატეგორიის - *ქცევისა* და *მახასიათებლების* ფარგლებში მოხდება.

ცხრილი 15.1 ეთიკის თეორიების კატეგორიები

ქცევა	მახასიათებლები
შედეგები (თელეოლოგიკური, თეორიები) • ეთიკური ეგოიზმი • უტილიტარიზმი	სათნოებაზე დაფუძნებული თეორიები
მორალური ვალდებულება (დეონტოლოგიური თეორიები)	

ეთიკური თეორიები, რომლებიც ლიდერის ქცევას ეხება, თავის მხრივ, ორ განსხვავებულ ტიპად იყოფა: თეორიები, რომლებიც კონცენტრირებულია ლიდერების ქმედებების შედეგებზე, და თეორიები, რომლებიც განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ლიდერის *მორალურ ვალდებულებებს ან წესებს,* რომლებიც მის ქმედებებს წარმართავს. თელეოლოგიური თეორიების სახელწოდება მომდინარეობს ბერძნული სიტყვიდან *telos,* რომელიც „შედეგს" ან „მიზანს" აღნიშნავს. ამ თეორიების მიზანია პასუხი გასცეს კითხვებს – „რა არის

მართებული, ან არასწორი” იმაზე დაკვირვების შედეგად, თუ რამდენად არის ორიენტირებული ადამიანის ქცევა სასურველი შედეგის მიღწევაზე. თელეოლოგიკური თვალსაზრისით, კითხვას „რა არის მართებული?” პასუხი მიღწეული შედეგის მიხედვით გაეცემა. რეალურად, პიროვნების ქმედების შედეგები განსაზღვრავენ ამ კონკრეტული ქცევის ავკარგიანობას.

შედეგების შეფასებისას, მორალურ ქცევასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების სამი განსხვავებული მიდგომა არსებობს (სქემა 15.1): *ეთიკური ეგოიზმი, უტილიტარიზმი და ალტრუიზმი. ეთიკური ეგოიზმი აღნიშნავს,* რომ ადამიანის ქმედებამ, ყველაზე მეტი სიკეთე, თავად მასვე უნდა მოუტანოს. ამ ორიენტაციის მქონე ლიდერი ისეთ სამუშაოს ან კარიერას ირჩევს, რომელიც პირადად მას მოსწონს და აკმაყოფილებს (Avolio & Locke, 2002). პირადი ინტერესი, ეგოიზმი, წარმოადგენს ეთიკურ პოზიციას, რომელიც უშუალო კავშირშია ტრანზაქციული ლიდერობის თეორიებთან (Bass & Steidlmeier, 1999). ეთიკური ეგოიზმი გვხვდება ზოგიერთ ბიზნეს-გარემოში, ასეთ დროს კომპანია და მისი თანამშრომლები მიზნად, რაც შეიძლება დიდი მოგების მიღებას ისახავენ. მაგალითად, საშუალო რანგის, დაწინაურებაზე ორიენტირებული მენეჯერის ქცევა, რომელსაც უნდა, რომ მისი გუნდი კომპანიაში საუკეთესო იყოს, შეიძლება მივაკუთვნოთ ეთიკური ეგოიზმის კატეგორიას.

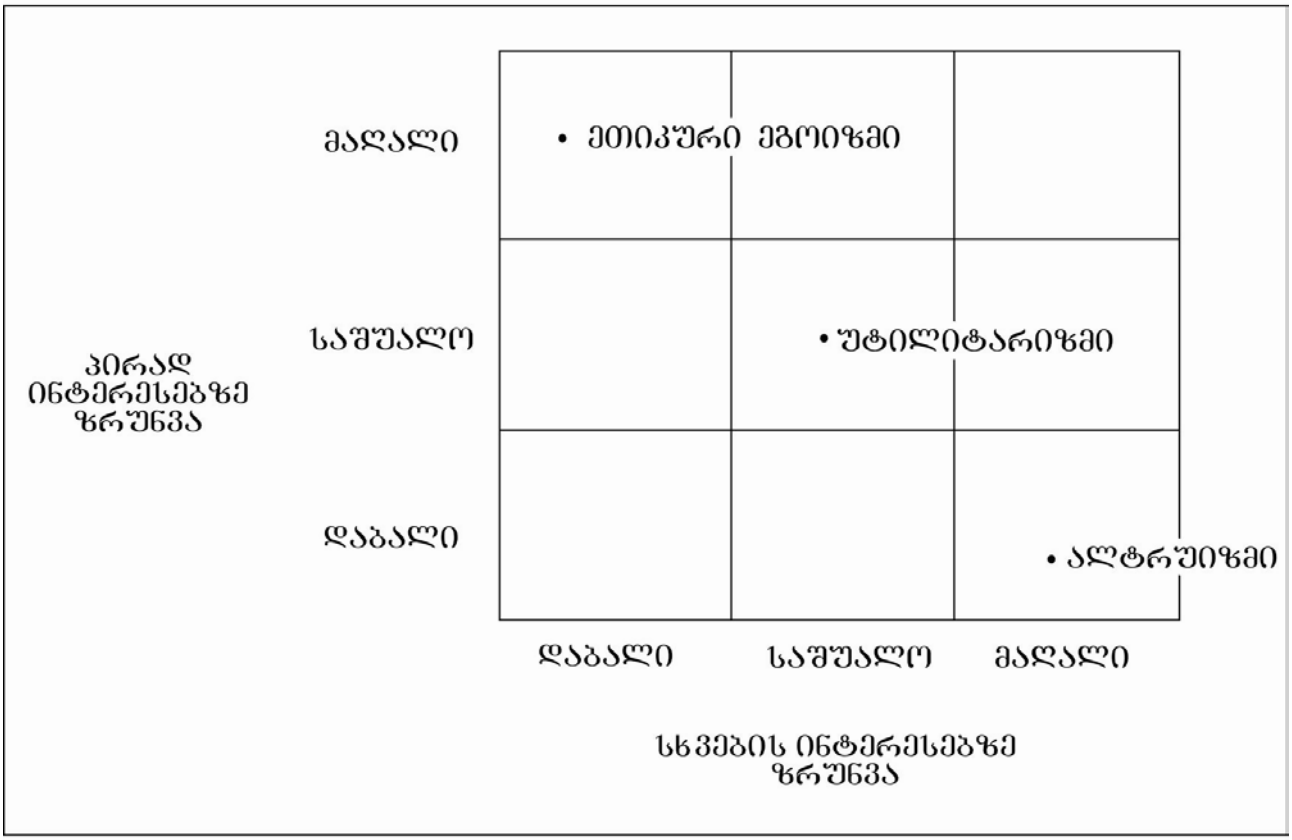
მეორე თელეოლოგიურ მიდგომას *უტილიტარიზმი* წარმოადგენს, რომლის მიხედვითაც, პიროვნების ქმედებებმა რაც შეიძლება მეტ ადამიანს უნდა მოუტანოს მაქსიმალური სიკეთე. ამ თვალსაზრისით, მორალურად სწორ ქმედებას ისეთი ქცევა წარმოადგენს, რომელიც ამრავლებს სოციალურ სარგებელს და ამცირებს სოციალურ დანახარჯებს (Schumann, 2001). როდესაც ა.შ.შ.-ს მთავრობა ფედერალური ბიუჯეტის უფრო დიდ ნაწილს ჯანდაცვის პრევენციული ღონისძიებებისკენ მიმართავს, ვიდრე მძიმე დაავადებების სამკურნალოდ, ეს უტილიტარული მიდგომაა, რადგან ასეთ ქმედებას, უფრო მეტი მოქალაქისთვის ექნება დადებითი შედეგი.

ეთიკური ეგოიზმის საპირისპირო და უტილიტარიზმის მსგავს მიდგომას წარმოადგენს მესამე თელეოლოგიური(მიზანმიმართული) მიდგომა – *ალტრიუზმი. ალტრუისტული* მიდგომის მიხედვით, ქმედებები მორალურად ჩაითვლება, თუ მათ უმთავრეს მიზანს, სხვებისთვის რაც შეიძლება მეტი სარგებლის მოტანა წარმოადგენს. ამ თვალსაზრისით ლიდერმა შეიძლება სხვებისთვის სასარგებლო ისეთი ქმედებისკენ მოუწოდოს, ან თავად განახორციელოს ისეთი ქმედება, რომელიც მის პირად ინტერესებს ეწინააღმდეგება (Bowie, 1991). ავთენტური ტრანსფორმაციული ლიდერობა ალტრუისტულ პრინციპებს ეფუძნება (ალტრუისტული ეთიკის საუკეთესო მაგალითს წარმოადგენს დედა ტერეზა, რომელმაც მთელი თავისი ცხოვრება გაჭირვებულებზე ზრუნვას მიუძღვნა).

დეონტოლოგიური თეორია მომდინარეობს ბერძნული სიტყვიდან *deos,* რომელიც „ვალდებულებას” ნიშნავს. ამ თეორიის მიხედვით ქმედების ეთიკურობა არა მხოლოდ ამ ქმედების შედეგის მიხედვით ფასდება, არამედ თავად ამ ქმედების ბუნების მიხედვითაც – რამდენად კარგი ან ცუდია თავად ქმედება. სიმართლის თქმა, დაპირების შესრულება, სამართლიანობა და სხვების პატივისცემა, იმ ქმედებების მაგალითებია, რომლებიც თავისი არსით კარგი ქმედებებია იმის მიუხედავად, თუ რა შედეგების მოტანა შეუძლიათ. დეონტოლოგიური მიდგომის ხედვა, ლიდერის ქცევაზე და სწორი, მართებული ქმედებების განხორციელების მორალურ ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობებზეა ფოკუსირებული. ლიდერის ქმედებები მორალურია, თუ ლიდერს მათი განხორციელების მორალური უფლება აქვს, თუ ეს ქმედება არ არღვევს არავის უფლებას და თუ ის, სხვების მორალურ უფლებებს აღრმავებს (აფართოვებს) (Schumann, 2001).

1990-იანი წლების ბოლოს ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტი ბილ კლინტონი თეთრი სახლის პრაქტიკანტთან საქმის დაჭერის გამო საპრეზიდენტო

სქემა 15.1
ეთიკური თეორიები, რომლებიც დაფუძნებულია პირად ინტერესებზე
და თეორიები, რომლებიც დაფების ინტერესებზეუძნებულია სხვ



ფიცის დარღვევის ბრალდებით, კონგრესის წინაშე წარდგა. მისი ქმედებიების გამო, პრეზიდენტს აშშ-ს წარმომადგენლობათა პალატამ იმპიჩმენტი მოუწყო, მაგრამ შემდეგ ის ამერიკის შეერთებული შტატების სენატმა გაამართლა. ამ მძიმე გამოცდის პერიოდში, პრეზიდენტმა ნაციონალური ტელევიზიის საშუალებით, დღეისათვის უკვე ცნობილი სიტყვა წარმოთქვა, რომელშიც საკუთარი უდანაშაულობის შესახებ განაცხადა. რადგან ამ საქმის შემდგომი გარჩევების დროს გაჩნდა ინფორმაცია, რომ პრეზიდენტმა ცნობილი სატელევიზიო გამოსვლის დროს შესაძლოა იცრუა, ბევრმა ამერიკელმა ჩათვალა, რომ პრეზიდენტმა კლინტონმა სიმართლის თქმის ვალებულება დაარღვია და პასუხისმგებლობას გაექცა (როგორც ადამიანი, როგორც ლიდერი და როგორც პრეზიდენტი). დეონტოლოგიური თვალსაზრისით, შეიძლება ითქვას, რომ მან მართებულად ქცევის – სიმართლის თქმის ეთიკური პასუხისმგებლობა ვერ შეასრულა.

თუ თელეოლოგიური და დეონტოლოგიური თეორიების მიდგომა ლიდერის ქცევას უკავშირდება, თეორიების მეორე ერთობლიობა, ეთიკას, ლიდერის მახასიათებლებისა და თვისებების თვალსაზრისით განიხილავს (იხილეთ ცხრილი 15.1.) ამ თეორიებს სათნოებაზე დაფუძნებულ თეორიებს უწოდებენ; ისინი ფოკუსირებული არიან ლიდერის პიროვნებაზე. ამ თვალთახედვის მიხედვით, სათნოება ადამიანის გულიდან და პიროვნებათა ურთიერთგანწყობიდან იღებს სათავეს (Pojman, 1995). მეტიც, ითვლება, რომ სათნოება და მორალური შესაძლებლობები არ არის თანდაყოლილი თვისებები და მათი პრაქტიკაში გამომუშავება და გათავისება შესაძლებელია. ოჯახს და საზოგადოებას შეუძლიათ გვასწავლონ, როგორ გავხდეთ მორალურად ჯანსაღი ადამიანები.

დასავლურ ტრადიციაში სათნოებაზე დაფუძნებული თეორიების ფესვები, ანტიკური საბერძნეთის მოაზროვნეების, პლატონისა და არისტოტელეს ნაშრომებში უნდა ვეძიოთ. ამ თეორიების პოპულარულობა დღესაც აღმავლობას

განიცდის. *aretaic* ბერძნული ტერმინია, რომელიც ამ თეორიებს უკავშირდება და სათნოებას ან სრულყოფილებას აღნიშნავს. არისტოტელეს მსგავსად, სათნოების ეთიკური თეორიების დღევანდელი მიმდევრებიც, ხაზგასმით აღნიშნავენ, რომ განსაკუთრებული ყურადღება მორალური ფასეულობების განვითარებას და ტრენინგს უნდა დაეთმოს (Velasques, 1992). იმის ნაცვლად, რომ ადამიანებს ვუთხრათ *რა უნდა აკეთონ,* ყურადღების გამახვილება უნდა მოხდეს იმაზე, რომ ადამიანებს ვუთხრათ თუ *როგორები უნდა იყვნენ, ან* დავეხმაროთ სრულყოფილებისკენ სწრაფვაში.

რა წარმოადგენს ეთიკური პიროვნების სათნოებებს? მათი რიცხვი საკმაოდ დიდია და თითოეული მათგანი - მნიშვნელოვანი. არისტოტელეს მიხედვით, მორალური პიროვნება შემდეგ სათნოებებს გამოხატავს: გულადობა, ზომიერება, სულგრძელობა, საკუთარი თავის კონტროლის უნარი, პატიოსნება, თანაზიარობა, თავმდაბლობა, მიუკერძოებლობა, სამართლიანობა (Velasques, 1992). არისტოტელეს მიხედვით, სათნოებები ადამიანებს საზოგადოებაში უკეთ ცხოვრების შესაძლებლობას აძლევს. ლიდერობასა და მენეჯმენტთან ეთიკის მისადაგებით Velasques-მა დაასკვნა, რომ ლიდერებმა უნდა განივითარონ ისეთი თვისებები, როგორიცაა შეუპოვრობა, კაცთმოყვარეობა, ღირსება, სიმართლიანობა, ერთგულება, კეთილგანწყობა და თავშეკავებულობა.

არსობრივად, სათნოებაზე დაფუძნებული ეთიკა გვასწავლის თუ როგორ უნდა ვიყოთ ან გავხდეთ კარგი, ღირსეული ადამიანები. ადამიანებმა შეიძლება შეისწავლონ თუ განივითარონ კარგი თვისებები. ეს თეორია მხარს უჭერს იმ თვალსაზრისს, რომ სათნოება ადამიანის დამოკიდებულებებში ვლინდება. თუ ბავშვობიდან გამუდმებით ვივარჯიშებთ, დადებითი ღირებულებები ჩვევად გვექცევა. სიმართლის თქმით, ადამიანები სიმართლისმოყვარულები ხდებიან, გაჭირვებულების თანადგომა, სულგრძელებად გვაქცევს, სხვებს თუ პატიოსნად მოვექცევით, სამართლიანები ვიქნებით. ჩვენი სათნოებები ჩვენივე ქმედებებიდან მომდინარეობს, ხოლო ჩვენი ქმედებები თვალსაჩინოს ხდის ჩვენს სათნოებებს (Frankena, 1973; Pojman, 1995).

ეთიკის ცენტრალური როლი ლიდერობაში

როგორც პირველ თავში აღინიშნა, ლიდერობა წარმოადგენს პროცესს, რომელშიც ლიდერი გარკვეული მიზნის მისაღწევად, სხვებზე გავლენის მოხდენას ცდილობს. ლიდერობის *გავლენის* განზომილება ლიდერებისგან იმ ადამიანების ცხოვრებაზე ზემოქმედებას მოითხოვს, ვისაც იგი ხელმძღვანელობს. სხვა ადმიანების ცხოვრებაში ჩარევა უდიდესი ეთიკური ტვირთი და პასუხისმგებლობაა. იმდენად, რამდენადაც ლიდერებს, როგორც წესი, მეტი ძალაუფლება აქვთ და შეუძლიათ მათდამი დაქვემდებარებული ადამიანების მართვა, უფრო მეტი პასუხისგებლობაც ეკისრებათ იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ აისახება მათი ლიდერობა ამ ადამიანების ცხოვრებაზე.

ჯგუფური მუშაობის, ორგანიზაციული საქმისწარმოების ან სათემო პროექტების დროს, ლიდერები საკუთარ თანამშრომლებს რთავენ საქმიანობაში და მათ გარკვეული მიზნის მისაღწევად იყენებენ. ყველა მსგავს სტუაციაში, ლიდერებს ეკისრებათ პასუხისმგებლობა, რომ თანამშრომლებს, როგორც უნიკალური ინდივიდუალურობით შემკულ ადამიანებს - ღირსეულად და პატივისცემით მოეპყრან. „ადამიანების მიმართ პატივისცემა" ლიდერებისგან მოითხოვს ყურადღება გამოიჩინონ მიმდევრების პირადი ინტერესების და საჭიროებების მიმართ (Beauchamp&Bowie, 1988). მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული ჩვენგანი ვალდებულია სხვებს ისე მოეპყრას, როგორც გამორჩეულ ადამიანებს, ლიდერებს დამატებითი პასუხისმგებლობები აკისრიათ, რადგან ლიდერობა მათ

განსაკუთრებულ პოზიციას მიუჩენს, საიდანაც მათ მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ სხვებზე.
ეთიკას, ცენტრალური ადგილი უჭირავს ლიდერობაში და ლიდერებს ორგანიზაციული ფასეულობების შექმნასა და განმტკიცებაში ეხმარება. თითოეულ ლიდერს საკუთარი ფილოსოფია და თვალსაზრისი გააჩნია. „ყველა ლიდერს აქვს სამოქმედო პროგრამა, შეხედულებების ერთობლიობა, განაცხადები, ფასეულობები, იდეები და საკითხები, რომელთა წინ წამოწევაც სურთ" (Cini . 1998, p. 36). ლიდერის მიერ მხარდაჭერილ ღირებულებებს უდიდესი გავლენა აქვთ იმ ფასეულობებზე, რომლებსაც ორგანიზაცია ამჟღავნებს (იხ. Carlson&Perrewe, 1995; Schminke, Ambrose, & Noel, 1997; Treviano, 1986). მეორე მხრივ, მათი გავლენიდან გამომდინარე, ლიდერებს უდიდესი როლი აკისრიათ ორგანიზაციის ეთიკური ატმოსფეროს ფორმირებაში.
მოკლედ, ეთიკას ლიდერობის პროცესში ცენტრალური ადგილი უჭირავს, იმდენად, რამდენადაც ლიდერობას პროცესზე ზეგავლენა და საერთო მიზნების მიღწევის პროცესში სხვა ადამიანების ჩართვა და ორგანიზაციული ფასეულობების ფორმირებაზე გავლენის მოხდენა ახასიათებს.
მომდევნო ქვეთავში ლიდერობის სფეროში რამდნიმე ცნობილი მეცნიერის ნაშრომია განხილული, რომლებიც ეთიკასთან და ლიდერობასთან დაკავშირებულ საკითხებს ეხება. მიუხედავად იმისა, რომ ამ თემასთან დაკავშირებით ბევრი სხვა თვალსაზრისი არსებობს, აქ მოყვანილი მოსაზრებები, დღეისათვის, ეთიკისა და ლიდერობის დარგში ყველაზე უფრო აღიარებულია.

Heifetz-ის შეხედულება ეთიკურ ლიდერობაზე

საკუთარი ფსიქიატრიულ ნაშრომების და მსოფლიოს ბევრ ლიდერზე (მაგ. პრეზიდენტი ლინდონ ჯონსონი, მაჰათმა განდი, მარგარეტ სანგერი) დაკვირებისა და ანალიზის საფუძველზე, Ronald Heifetz-მა ეთიკური ლიდერობის საკუთარი მიდგომა შეიმუშავა. მისი მიდგომა განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს იმას, თუ როგორ ეხმარებიან ლიდერები თავიანთ მიმდევრებს კონფლიქტურ სიტუაციებში და როგორ ახერხებენ კონფლიქტების მოგვარებას ეფექტური ცვლილებების საშუალებით. Heifetz-ის თვალსაზრისი უშუალო კავშირშია ეთიკურ ლიდერობასთან, რადგან მას შემდეგ ფასეულობებთან აქვს საქმე: თანამშრომელთა ფასეულობებთან და იმ ორგანიზაციის და საზოგადოების ფასეულობებთან, რომლებშიც ისინი მუშაობენ. Heifetz-ის მიხედვით, ლიდერობა მოიცავს ავტორიტეტის გამოყენებას სწრაფად ცვალებად სამუშაო გარემოსა და სოციალურ კულტურაში, იმ თანამშრომლების დასახმარებლად, რომელთაც ღირებულებებთან დაკავშირებული კონფლიქტი აქვთ . ეს ეთიკური თვალსაზრისია, რადგან უშუალოდ ეხება თანამშრომელთა ფასეულობებს.
Heifetz-ის (1994) აზრით, ლიდერებმა საკუთარი ძალაუფლება და ავტორიტეტი, რთული საკითხების მოსაგვარებლად ადამიანების მობილიზებისთვის უნდა გამოიყენონ. ლიდერი ქმნის „შეკრულ გარემოს", რომელიც გაჯერებულია ნდობით, ზრუნვითა და ემპათიით. შესაბამისად, მიმდევრები მძიმე პრობლემების წინაშე თავს უსაფრთხოდ და დაცულად უნდა გრძნობდნენ. ლიდერებს აქვთ საიმისო ძალაუფლება, რომ ადამიანების ყურადღება კონკრეტულ საკითხებს მიაპყრონ, ინფორმაციაზე დაყრდნობით დაინახონ რეალური სურათი, საკითხები მართვად ჩარჩოებში მოაქციონ, მოაგვარონ კონფლიქტური თვალსაზრისების გამო გამოწვეული პრობლემები და ხელი შეუწყონ გადაწყვეტილების მიღებას (Heifetz, 1994 p. 113). ლიდერის მოვალეობას წარმოადგენს მისი მიმდევრების პიროვნული ზრდისა და ცვლილებებთან შეგუების ხელშეწყობა.

Burns-ის შეხედულება ეთიკურ ლიდერობაზე

როგორც უკვე აღინიშნა მე-9 თავში, Burns-ის ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორია განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს მიმდევრების საჭიროებებს, ფასეულობებს და მორალს. ტრანსფორმაციული ლიდერობა მოიცავს ლიდერის მხრიდან მიმდევრებისთვის მაღალი მორალური სტანდარტების დაწესების და მიღწევის მცდელობებს. ასეთი ხაზგასმა ტრანსფორმაციულ ლიდერობას სხვა მიდგომებიდან განცალკევებულ პოზიციაზე აყენებს, რადგან ის ცალსახად აღნიშნავს, რომ ლიდერობას მორალური განზომილებაც გააჩნია (იხ, Bass & Steidmeier, 1999).

Heifetz-ის მსგავსად Burns-იც (1978) იმ თვალსაზრისს იზიარებს, რომ ლიდერებისთვის ძალიან ნიშვნელოვანია ჩართულობა და მუდმივად ცვალებად და ერთმანეთთან კონფლიქტში მყოფი ფასეულობების მქონე თანამშრომლების დახმარება. ასეთი კავშირები ამაღლებენ როგორც ლიდერების, ასევე მათი მიმდევრების ზნეობრიობას.

ლიდერობის მიმართ Burns-ის დამოკიდებულების ფესვები ისეთი ავტორების ნაშრომებში უნდა ვეძებოთ, როგორებიც არიან Abraham Maslow, Milton Rokeah და Lawrence Kohlberg (Culla, 1998). ამ ავტორების გავლენა Burns-ზე შეგვიძლია დავინახოთ იმაში, თუ როგორ უსვამს იგი ხაზს ლიდერის როლს მიმდევრების პერსონალურ მოტივაციაზე ზრუნვასა და მორალურ განვითარებაში. Burns-ის აზრით, პერსონალური საჭიროებებისა და ფასეულობების განსაზღვრაში მიმდევრების დახმარება, რათა ისინი ფუნქციონირების უფრო მაღალ დონეზე აღმოჩნდნენ, ანუ ისეთ დონეზე, რომელიც ხაზგასმით მოითხოვს შემდეგ ფასეულობებს – თავისუფლებას, სამართლიანობასა და თანასწორობას, ლიდერის პასუხისმგებლობის სფეროს განეკუთვნება, (Culla, 1998).

Burns-ის შეხედულება ლიდერობაზე, როგორც მორალურად ამაღლების პროცესზე, კრიტიკის გარეშე არ დარჩენილა. ამ პოზიციამ ბევრი კითხვა წარმოშვა: როგორ ვირჩევთ მორალური ფასეულობების საუკეთესო ერთობლიობას? ვის შეუძლია განსაზღვროს, რომ გარკვეული გადაწყვეტილებები უფრო მორალურია, ვიდრე სხვები? თუ განსაზღვრების თანახმად, ლიდერობა ინდივიდების მორალური ფუნქციონირების ამაღლებას ემსახურება, ნიშნავს თუ არა ეს იმას, რომ უღირსი, კორუმპირებული ლიდერების მიერ განხორციელებული ქმედება საერთოდ არ არის ლიდერობა? ამ აბსოლუტურად ლეგიტიმური კითხვების მიუხედავად, Burns-ის თვალსაზრისი უნიკალურია, რადგან ის ლიდერობის პროცესის ცენტრალურ მახასიათებლად ეთიკას განიხილავს. მის ნაშრომებში, ლიდერობის ცნებისა და ლიდერობის პრაქტიკის მეცნიერულ განხილვებში, ეთიკას მოწინავე ადგილი უკავია.

Greenleaf-ის შეხედულება ეთიკურ ლიდერობაზე

1970-იანი წლების დასაწყისში Robert Greenleaf-მა ლიდერობის, გარკვეულწილად, პარადოქსული მიდგომა შეიმუშავა, რომელსაც *ლიდერი - მსახური* უწოდა. ეს მიდგომა ბოლო წლებში ძალიან პოპულარული გახდა (იხ. Block; De Pree, 1989, 1992). მისი ალტრუისტული და მაღალეთიკური ქვეტექსტიდან გამომდინარე, ასეთი ლიდერობა ხაზგამით აღნიშნავს, რომ ლიდერები ყურადღებიანი უნდა იყვნენ და თანალმობას უნდა განიცდიდნენ მათი მიმდევრების საჭიროებების მიმართ. ისინი მუდმივად უნდა ზრუნავდნენ მათზე.

Greenleaf-ის (1970, 1977) აზრით ლიდერობის ნიჭით ყველაზე მეტად ის ადამიანები არიან დაჯილდოებულნი, ვინც ბუნებით მზრუნველია. რეალურადაც, ლიდერად

ქცევის გზაზე ნებისმიერი ადამიანი მზრუნველის სტატუსით იწყებს მუშაობას. ლიდერი - მსახური თანამშრომელთა საჭიროებებზეა ფოკუსირებული და ეხმარება მათ გახდნენ უფრო მცოდნე, თავისუფალი, ავტონომიური და უფრო მზრუნველი. ისინი, საკუთარი არსებობით სხვებსაც ამდიდრებენ.

ჰერმან ჰესეს რომანში (1956) „მოგზაურობა აღმოსავლეთში", მოყვანილია ლიდერობის მაგალითი, რომელიც Greenleaf-ის მიერ ლიდერობის ფორმულირების შთაგონების წყაროდ იქცა. რომანში მოთხრობილია მოგზაურთა ჯგუფის ამბავი, რომლებსაც თავიანთ მითიურ მოგზაურობაში თან ახლავთ მსახური, რომელიც თან ემსახურება მოგზაურებს, თან ამხნევებს მათ საკუთარი სულისკვეთებითა და სიმღერით. ეს მსახური ჯგუფზე საოცარ გავლენას ახდენს. როდესაც ის დაიკარგება, მოგზაურები სასოწარკვეთილებაში ვარდებიან და მოგზაურობას წყვეტენ. მსახურის გარეშე გაძლება მათ აღარ შეუძლიათ. მოგზაურებზე ზრუნვით, ის მათ ლიდერად იქცა.

მომსახურების გარდა, ამ ტიპის ლიდერს ეკონომიურად გაჭირვებული ადამიანების მიმართ სოციალური პასუხისმგებლობაც აკისრია და ორგანიზაციულ პროცესში, ის მათ სრულუფლებიან დაინტერესებულ მხარეებად განიხილავს. უთანასწორობისა და სოციალური უსამართლობის არსებობის შემთხვევაში, ლიდერი - მსახური მათ გამოსწორებას ცდილობს (Graham, 1991). მომსახურე ლიდერად ქცევის შემდეგ, ლიდერი ნაკლებ ინსტიტუციურ ძალაუფლებას და კონტროლის ნაკლებ საშუალებებს იყენებს, ის ცდილობს ძალაუფლება მათ გადაუნაწილოს, ვისაც ხელმძღვანელობს. ლიდერი - მსახური დიდად აფასებს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ყველას ჩართულობას, რის გამოც საზოგადოებაში ყველა გამოხატავს მისდამი პასტივისცემას, ნდობას და აღნიშნავს მის პიროვნულ სიძლიერეს. Greenleaf განსაკუთრებით დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს მოსმენას, ემპათიას და სხვა ადამიანების უპირობო აღიარებას.

ბოლო წლებში ძალიან გაიზარდა ლიდერი – მსახურის ფენომენის შესწავლის ინტერესი (მაგ. Farling, Stone&Winston, 1999; Russel & Stone, 2002, Sendjaya & Sarros, 2002). ეს კვლევა, რომელიც ცნებების ფართო სპექტრს მოიცავს, ფოკუსირებულია ლიდერი-მსახურის ნიშან-თვისებების იდენტიფიცირებაზე. ის შეისწავლის მომსახურე ლიდერობასთან დაკავშირებულ კონცეპტუალურ ჩარჩოს და ქმნის ლიდერობის ამ მიდგომის შეფასების ინსტრუმენტებს.

იმდენად, რამდენადაც ლიდერობის ეს ტიპი ერთმნიშვნელოვნად არ იყო განმარტებული, მისი შეფასების სხვადასხვა საშუალებები იქნა შემუშავებული (Avolio, Walumbwa, &Weber, 2009). მაგალითად, Barbuto-მ და Whecler-მა (2006) შეიმუშავეს 23 საკითხიანი კითხვარი, რომელიც ამ ტიპის ლიდერობის ხუთ ფაქტორზეა ფოკუსირებული: ალტრუისტული მოწოდება, ემოციური განკურნება, დამაჯერებელი მეგზურობა, სიბრძნე და ორგანიზაციული მართვა. Sandjaya, Sarros და Santora-მ (2008) სრულიად განსხვავებული, 35 საკითხიანი და ექვსგანზომილებიანი შეფასების ინსტრუმენტი შექმნეს. ეს განზომილებებია: მოხალისეობრივი დაქვემდებარება, ავთენტური პიროვნული თვისებები, შეთანხმებული ურთიერთობა, მორალური პასუხისმგებლობა, ტრანსცენდენტული სულიერება და ტრანსფორმირებადი გავლენა. ეს მაგალითები გვიჩვენებს, რომ მკვლევარები სხვადასხვაგვარად აყალიბებდნენ და აფასებდნენ მომსახურე ლიდერობას. ამ მიდგომის შემდგომი კვლევა დაგვეხმარება მისი რაობის არსში გარკვევაში და მისი ფუნქციონირების სფეროებისა და საშუალებების უკეთ გაგებაში.

მომსახურე ლიდერობის განხილვისას, ხშირად, განმეორებით წამოიჭრება ხოლმე თემა იმის შესახებ რომ ლიდერისა და მისი მიდევრების ურთიერთობა ეთიკური ლიდერობის ცენტრალურ ნაწილს წარმოადგენს. ამასთანავე, ყველა ეს განხილვა ხაზს უსვამს იმას, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ლიდერის მხრიდან მისი მიმდევრების კონკრეტული საჭიროებების მიმართ ყურადღების გამოვლენა.

ლიდერობის სფეროს მეცნიერთა მიერ წარმოდგენილი მოსაზრებები, ხშირ შემთხვევაში ეთანხმება Gilligan-ის (1982) მიერ ჩამოყალიბებულ *მზრუნველობის ეთიკას,* რომლის მიხედვითაც, ადამიანური ურთიერთობები ეთიკის საწყის წერტილად უნდა იქნას განხილული. ბოლო 20 წლის განმავლობაში ე.წ. „ზრუნვის პრინციპები", როგორც ერთ-ერთი უმთავრესი მორალური პრინციპები, მეცნიერების მხრიდან უფრო და უფრო მეტ აღიარებას იმსახურებს. მზრუნველობის თვალსაზრისით, ლიდერის ქმედებები მორალურად გამართლებულია თუ ლიდერი იმ ადამიანების დაცვაზე ზრუნავს, რომლებთანაც გარკვეულ ურთიერთობაში იმყოფება (Schumann, 2001). მზრუნველობის ეთიკა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციულ გარემოში, რადგან ის ნდობის გამომუშავებისა და თანამშრომლობითი ურთიერთობების ჩამოყალიბების უმთავრეს შემადგენელ ნაწილს წარმაოდგენს (Brady, 1999).

ეთიკური ლიდერობის პრინციპები

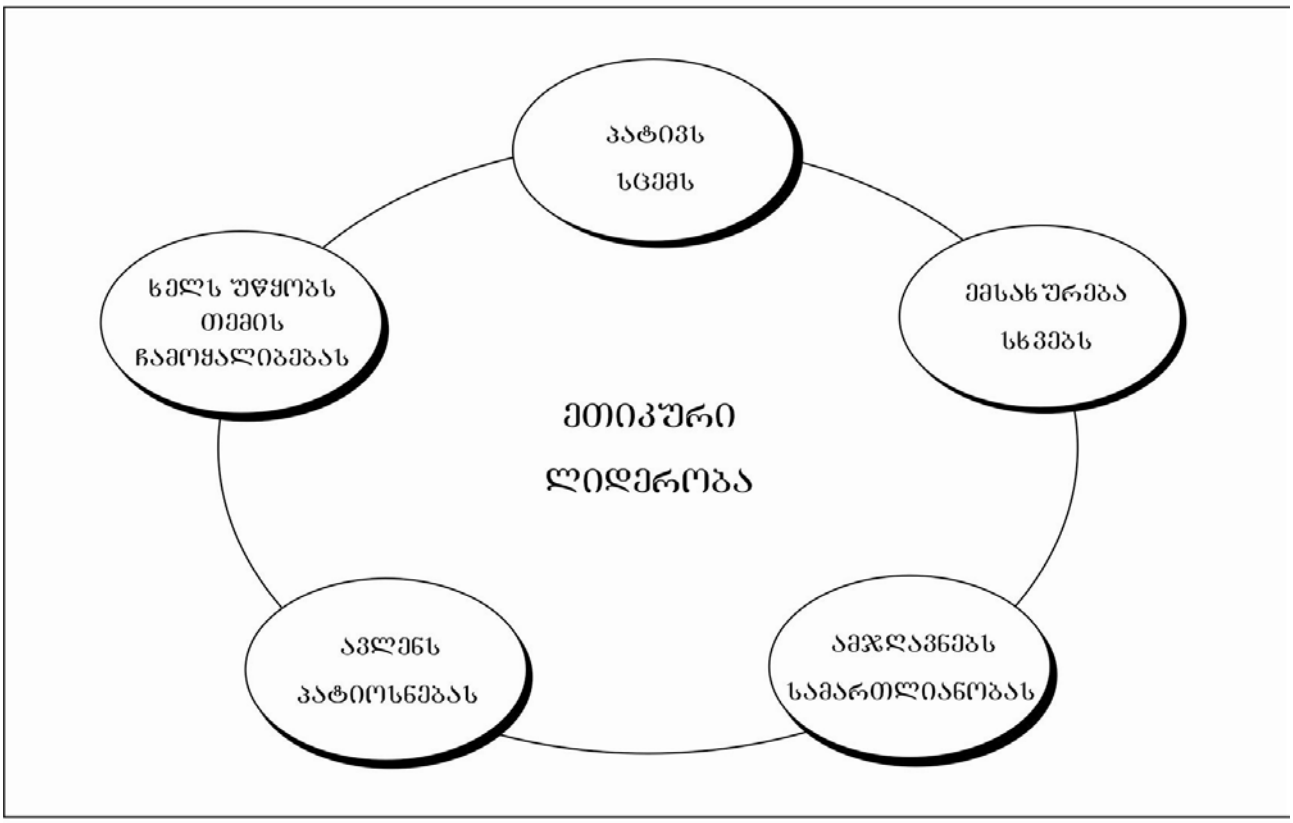
ამ ქვეთავში ჩვენ ეთიკური ლიდერობის იმ ხუთი პრინციპის განხილვას მივუბრუნდებით, რომელთა ფესვებიც არისტოტელეს ნაშრომებში უნდა ვეძიოთ. ამ პრინციპების მნიშვნელობა განხილული იყო სხვადასხვა მეცნიერული დისციპლინების ფარგლებში და ისეთი მიმართულებების ჩათვლით, როგორიცაა ბიოსამედიცინო ეთიკა (Meauchamp & Childress, 1994), ბიზნეს ეთიკა (Meauchamp & Bowie, 1988), საკონსულტაციო ფსიქოლოგია (Kitchener, 1984) და ლიდერობის განათლება (Komives, Lucas, &McMahon, 1998). იმის მიუხედავად, რომ უშუალოდ მას არ განეკუთვნება, ეს პრინციპები საიმედო ეთიკური ლიდერობის საფუძველსაც წარმოადგენს: *პატივისცემა, მომსახურება, სამართლიანობა, პატიოსნება და თემზე/საზოგადოებაზე ზრუნვა (სქემა 15.2).*

ეთიკური ლიდერები პატივს სცემენ სხვა ადამიანებს

ფილოსოფოსი ემანუელ კანტი (1724-1804) გამოთქვამდა მოსაზრებას, რომ ჩვენი ვალია პატივისცემით მოვეპყრათ სხვა ადამიანებს. ეს ნიშნავს, რომ სხვა ადამიანებთან კარგი დამოკიდებულება წარმოადგენს მიზანს და არა მიზნის მისაღწევ საშუალებას. როგორც Beaucjamp და Bowie (1988, p 37) აღნიშნავდნენ „ადამიანებს უნდა მოვეპყრათ მათი ავტონომიურად დასახული მიზნებიდან გამომდინარე, და არავითარ შემთხვევაში არ უნდა მოვეპყრათ, როგორც ვიღაცის მიზნის მისაღწევ საშუალებებს". ეს ავტორები შემდგომში გამოთქვამდნენ მოსაზრებას, რომ თუ ურთიერთობებში სხვა ადამიანები წარმოადგენენ მიზანს და არა საშუალებას, ეს ნიშნავს, რომ მათ გადაწყვეტილებებსა და ფასეულობებს პატივისცემით უნდა მოვეპყრათ: ეს თუ არ გამოგვდის, ნიშნავს, რომ ჩვენ მათ საკუთარი მიზნებისთვის ვიყენებთ.
ლიდერები, რომლებიც სხვა ადამიანებს პატივს სცემენ, მათ საშუალებას აძლევენ საკუთარი თავი, საკუთარი შემოქმედებითი პოტენციალი და სურვილები ბოლომდე გამოხატონ. სხვა ადამიანებთან ისინი უპირობო დაფასებას და მათი პიროვნული განმასხვავებელი ნიშან-თვისებების მიმართ პატივისცემას გამოხატავენ (Kitchener, 1984). პატივისცემა საკუთარ თავში მოიცავს სხვების მოსაზრებების მიმართ ნდობის გამოხატვას და მათი პიროვნების აღიარებას. ამასთანავე, ლიდერმა ანგარიში უნდა გაუწიოს სხვა ადამიანებს. Burns-ის (1978) აზრით, საკუთარ მიმდევრებზე ზრუნვისას, ლიდერი კარგად უნდა გაეცნოს მათ საჭიროებებს, ფასეულობებს და მიზნებს და დაეხმაროს მათ საკუთარ საჭიროებებთან, ფასეულობებთან და მიზნებთან ინტეგრირებაში.

სქემა 17.2

ეთიკური ლიდერობის პრინციპები



სხვების პატივისცემა საკმაოდ რთული ეთიკური ნორმაა, რომელიც წააგავს, მაგრამ გაცილებით უფრო ღრმა შინაარსისაა, ვიდრე ის პატივისცემა, რომლის გამოხატვასაც მშობლები პატარა ბავშვებს ასწავლიან. პატივისცემა ნიშნავს, რომ ლიდერი ყურადღებით უსმენს დაქვემდებარებულ ადამიანებს, ის ემპათიური და ტოლერანტულია განსხვავებული აზრის მიმართ. ეს დაქვემდაბარებულ ადამიანებთან ისეთ მოპყრობას ნიშნავს, რომელიც განამტკიცებს მათ რწმენას, მოლოდინებსა და ფასეულობებს. როდესაც ლიდერი დაქვემდებარებულების მიმართ პატივისცემას ამჟღავნებს, თანამშრომლები საკუთარ საქმეში თავს კომპეტენტურად გრძნობენ. მოკლედ რომ ვთქვათ, ლიდერები, რომლებიც პატივისცემას გამოხატავენ, სხვებს, როგორც ღირსეულ ადამიანებს ისე ეპყრობიან.

ეთიკური ლიდერები სხვებს ემსახურებიან

ადრე, ამ თავში, ორი ეთიკური თეორია განვიხილეთ, რომელთაგანაც ერთ-ერთი საკუთარ თავზე ზრუნვას ემსახურებოდა (ეთიკური ეგოიზმი), ხოლო მეორე, სხვა ადამიანების ინტერესებს ეფუძნებოდა (ეთიკური ალტრუიზმი). მომსახურების პრინციპი ალტრუიზმის მაგალითს წარმოადგენს. მომსახურე ლიდერები ალტრუისტები არიან: საკუთარ გეგმებში თანამშრომლების კეთილდღეობას ისინი წინა პლანზე წამოწევენ. სამუშაო ადგილზე ალტრუისტული, მომსახურე ქცევა შეიძლება ისეთ ქმედებებში გამოიხატოს, როგორიცაა მენტორობა,

პასუხისმგებლობების განაწილება, გუნდის შეკვრა და მოქალაქეობრივი ქცევა (Kanungo &Mendonaca, 1996).
სხვების სამსახურის ეთიკური პასუხისმგებლობა ძალიან ჰგავს საქველმოქმედო ჯანდაცვის ეთიკურ პრინციპებს. ეს ქველმოქმედება ჰიპოკრატეს ტრადიციებიდან იღებს სათავეს, ანუ ჯანდაცვის სფეროს პროფესიონალებისგან მოითხოვს, საუკეთესო არჩევანი გაკეთონ პაციენტების სასარგებლოდ. ზოგადად, ქველმოქმედება ნიშნავს, რომ მათ, ვინც ქველმოქმედებას ახორციელებლებს, სხვების მიმართ გარკვეული ვალდებულებები გააჩნიათ მათი ლეგიტიმური ინტერესებისა და მიზნების მიღწევის გზაზე(Beuchamp&Childress, 1994). ჯანდაცვის სფეროს სპეციალისტების მსგავსად, ეთიკურ ლიდერებსაც გააჩნიანთ სხვების მსახურების პასუხისმგებლობა. ასეთ დროს, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ზიანს არ უნდა აყენებდეს სხვებს და მაქსიმალურად სასარგებლო უნდა იყოს.
ბოლო ათწლეულში, ლიდერობასთან დაკავშირებულ ლიტერატურაში, სულ უფრო ხაზგასმით აღინიშნება მსახურების პრინცპების მნიშვნელობა. ეს მკაფიოდ ჩანს შემდეგ ავტორებთან: Block, (1993), Covey (1990), De pree (1989), Gilligan (1982), Greenleaf (1977), Kouzes, Posner (1995), რომელთა მიხედვითაც სხვების სამსახური ეთიკური ლიდერობის უმთავრესი საშენი მასალაა. მსახურება უფრო მეტად ხაზგასმითაა მოხსენიებული Senge-ის(1990) კარგად ნაცნობ ნაშრომში, რომელიც საგანმანათლებლო ორგანიზაციებს ეხება. Senge ამტკიცებდა, რომ საგანმანათლებლო დაწესებულებების ლიდერების ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა ორგანიზაციის ხედვის ერთგულად მსახურებაა. მსახურად დადგომა ნიშნავს იმ ხედვის გააზრებას და მსახურებას, რომელიც ნებისმიერ პიროვნებაზე უფრო მნიშვნელოვანია. ეს ნიშავს, რომ არ უნდა ვიყოთ საკუთარ თავზე ორიენტირებული და ვეცადოთ, რომ საკუთარი ხედვა ორგანიზაცულ ხედვას მოვარგოთ. ეფექტური ლიდერები საკუთარ ხედვას მოიაზრებენ, როგორც რაღაც უფრო დიდისა და მნიშვნელოვნის ნაწილს, ვიდრე თვითონ არიან – ისინი ამ ხედვას ორგანიზაციული ან საზოგადოებრივი ხედვის ნაწილად თვლიან.
მოკლედ, იქნება ეს Greanleaf-ის შეხედულება უპოვართა მომსახურებასთან დაკავშირებით, თუ Senge-ის მოსაზრება დიდი მიზნებისთვის საკუთარი თავის მიძღვნის შესახებ, მსახურების იდეას სხვა ადამიანებისთვის მეტი კეთილდღეობა მოაქვს. ბოლო პერიოდში, მოსაზრებამ „მეტი კეთილდღეობა.” უჩვეულო მხარდაჭერა დაიმსახურა ბიზნეს-სამყაროში. 2009 წელს, თანამედროვე მსოფლიოს ბიზნესის სფეროში ლიდერების ერთ-ერთი სერიოზული მომწოდებლის, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის კურსდამთავრებულთა 20%-მა პირობა დადო, რომ ისინი მუდამ პასუხისმგებლობითა და ეთიკურად იმოქმედებდნენ და პირად ამბიციებს სხვების ინტერესების უკან დააყენებდნენ. ამის მსგავსად, კოლუმბიის ბიზნეს სკოლა ყველა თავის სტუდენტს სთხოვს დაიცვან ღირსების კოდექსი, რომელიც მათგან სიმართლის ერთგულებას, პირდაპირობას და პატივისცემას მოითხოვს (Wayne, 2009). მსახურების პრინციპების პრაქტიკაში გამოყენებისას, ეთიკური ლიდერები მათდამი დაქვემდებარებულ ადაიანებზე უნდა იყვნენ ორიენტირებული, მუშაობის პროცესში მათ ინტერესებს ყველაფერზე წინ უნდა აყენებდნენ და ისე იქცეოდნენ, როგორც სხვებისთვის უფრო სასარგებლო იქნება.

ეთიკური ლიდერები სამართლიანები არიან

ეთიკური ლიდერები დიდ ყურადღებას აქცევენ სამართლიანობის საკითხებს. მათთვის მთავარ პრიორიტეტს დაქვემდებარებული ადამიანების მიმართ თანასწორი და სამართლიანი მოპყრობა წარმოადგენს. სამართლიანობა მოითხოვს, რომ ლიდერებმა თავიანთი გადაწყვეტილებების მიღებისას, მუკერძოებლობა გამოავლინონ. როგორც წესი, ლიდერმა არავის მიმართ არ უნდა გამოიჩინოს

განსაკუთრებული ყურადღება და არავის უნდა მოეპყრას განსაკუთრებულად, თუ ამას, სპეციფიური სიტუაცია არ მოითხოვს. როცა ინდივიდებს განსხვავებულად ექცევიან, ასეთი მოქცევის საფუძველი აშკარა, დასაბუთებული და მორალურ ღირებულებებზე დაფუძნებული უნდა იყოს.

მაგალითად, ბევრ ჩვენგანს ალბათ ეხსომება, რას ვგრძნობდით ახალგაზრდობაში, რომელიმე სპორტულ გუნდში თამაშისას. ჩვენ, ის მწვრთნელები მოგვწონდა, რომლებიც თანასწორად გვექცეოდნენ. რაც არ უნდა მომხდარიყო არ გვინდოდა, რომ მწვრთნელი ვინმეს განსხვავებულად მოქცეოდა. როდესაც ვინმე დაიგვიანებდა და ამისათვის ცუდი გასამართლებელი საბუთი ჰქონდა, გვინდოდა ისიც ისევე დაესაჯათ, როგორც ჩვენ დაგვსჯიდნენ. თუ მოთამაშეს პირადი პრობლემა ჰქონდა და დასვენება ჭირდებოდა, გვინდოდა მწვრთნელი დათანხმებოდა, რადგან იგივე მდგომარეობაში ჩვენც დაგვთანხმებოდა დასვენებაზე. ორი აზრი არ არსებობდა იმაში, რომ კარგ მწვრთნელებს ფავორიტები არასდროს ჰყავთ. ჩვენ რეალურად მწვრთნელისგან გვინდოდა, რომ ის სამართლიანი და მიუკერძოებელი ყოფილიყო.

ლიდერი უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს იმის განსაზღვრაში, თუ რომელი თანამშრომლები იღებენ რესურსებს, იმსახურებენ ჯილდოს ან დასჯას. დაწესებული ნორმები და მათი გამოყენების წესი იმაზე მიუთითებს, თუ რამდენად დაინტერესებულია ლიდერი სამართლიანობით და როგორ უდგება მიკერძოების საკითხებს.

Rawls-ის (1971) მიხედვით, სამართლიანობის პრინციპების დაცვა მნიშვნელოვანია ყველა იმ ადამიანისათვის, რომლებიც ერთმანეთთან საერთო მიზნების მისაღწევად თანამშრომლობენ. ეს უკუგების ეთიკის მსგავსია, რომელიც ოქროს წესის სახელითაც არის ცნობილი -„ისე მოექეცი სხვებს, როგორც შენ გინდა რომ მოგექცნენ". ამ წესის სხვადასხვა ვარიაციებმა, წლების განმავლობაში, სხვადასხვა კულტურებში იჩინა თავი. თუკი სხვებისაგან მოვითხოვთ, რომ სამართლიანად მოგვექცნენ, მაშინ ჩვენც ასევე უნდა მოვექცეთ მათ. სამართლიანობის საკითხები პრობლემურია, იმდენად, რამდენადაც რესურსებისა და საქონლის შეზღუდული რაოდენობა არსებობს და მათი მოპოვება კონკურენციის პირობებში ხდება. რესურსების რეალური, თუ მოჩვენებითი სიმწირის გამო, ინდივიდებს შორის მისი გადანაწილების მეთოდები, ხშირად, კონფლიქტს წარმოშობს. მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერებმა ჯილდოების გადანაწილების სამართლიანი მეთოდები დააწესონ. ამ წესების ბუნება ბევრს გვეუბნება ლიდერისა და ორგანიზაციის ეთიკაზე.

Beauchamp და Bowie-მ განსაზღვრეს რამდენიმე საერთო პრინციპი, რომლებიც ლიდერებისათვის გარკვეულ გზამკვლევს წარმოადგენს იმის შესახებ, თუ სამართლიანად როგორ გაანაწილონ დატვირთვა და სარგებელი ორგანიზაციაში (ცხრილი 15.2). მართალია, ეს პრინციპები არ არის ამომწურავი, მაგრამ ისინი მიუთითებენ რა ლოგიკით ანაწილებენ ლიდერები რესურსებს ორგანიზაციაში. დაქვემდებარებულ ადამიანებთან ურთიერთობისას, მოცემულ სიტუაციაში, ლიდერმა შეიძლება გამოიყენოს ერთი პრინციპი ან რამდენიმე პრინციპის კომბინაცია.

ცხრილი 15.2 გადანაწილებული სამართლიანობის პრინციპები

ეს პრინციპები გამოიყენება სხვადასხვა სიტუაციებში.

თითოეულ ადამიანს

- თანაბარი შესაძლებლობები;
- ინდივიდუალური საჭიროების მიხედვით;
- ამ ადამიანის უფლებების მიხედვით;
- ინდივიდუალური ძალისხმევის მიხედვით;

- სოციალური წვლილის მიხედვით;
- დამსახურების და ღირსების მიხედვით.

15.2 ცხრილში მოცემული პრინციპების ილუსტრირებისთვის, წარმოიდგინეთ შემდეგი ჰიპოთეტური მაგალითი: თქვენ ხართ გადაზიდვის კომპანიის მფლობელი, რომელსაც 50 მძღოლი ჰყავს დაქირავებული. ახლახანს გახსენით ახალი მიმართულება, რომელიც ჩანს, რომ კარგ სარგებელს მოიტანს და დროის განრიგიც იდეალური აქვს. ამ მიმართულებაზე მხოლოდ ერთი მძღოლი დაინიშნება, მაგრამ სურვილი შვიდმა მძღოლმა გამოთქვა. ყველა მძღოლი *თანასწორ შესაძლებლობას* ითხოვს. ერთ-ერთ მძღოლს ახლახანს მეუღლე დაეღუპა მკერდის სიმსივნის გამო და სამი ბავშვი დარჩა მოსავლელი (*ინდივიდუალური საჭიროება*). ორი მძღოლი უმცირესობას წარმოადგენს და ერთ-ერთს კი ჰგონია, რომ მას სრული უფლება აქვს ეს მიმართულება მისი იყოს. ერთ-ერთი მძღოლი სამი წლის განმავლობაში, გადაბმულად, ყველაზე მეტი საათი მუშაობდა და ფიქრობს, რომ ლოგიკურად იგი უნდა დანიშნონ ახალ მიმართულებაზე. ერთ-ერთი მძღოლი კი *ეროვნული უსაფრთხოების საბჭოს* წევრია და მძღოლობის ოცწლიანი გამოცდილება აქვს, ისე რომ ერთი ავარიული შემთხვევაც არ მოსვლია (*სოციალური წვლილი*). ორი მძღოლი კომპანიაში მისი დაარსების დღიდან მუშაობს და მათი *საქმიანობა* ყოველ წელს უმჯობესდება.
როგორც კომპანიის მფლობელი, თქვენ სამართლიანად უნდა მოიქცეთ და ახალ მიმართულებაზე ისე აარჩიოთ მძღოლი. მართალია, ბევრმა სხვა ფაქტორმა შეიძლება იქონიოს გავლენა თქვენს გადაწყვეტილებაზე (მაგ. ხანდაზმულობა, ხელფასი ან თანამშრომლის ჯანმრთელობა), მაგრამ 15.2 ცხრილში მოცემული პრინციპები, ახალ მიმართულებაზე მძღოლის დანიშვნისას, თქვენი გზამკვლევი უნდა იყოს.

ეთიკური ლიდერები პატიოსნებით გამოირჩევიან

ბავშვობაში, დიდები ხშირად გვეუბნებოდნენ, რომ ჩვენ „არასდროს არ უნდა ვიცრუოთ". რომ კარგები იმ შემთხვევაში ვიქნებოდით, თუ სიმართლეს ვიტყოდით. ლიდერებზეც იგივე შეიძლება ითქვას. კარგი ლიდერი პატიოსანი უნდა იყოს.
პატიოსნების მნიშვნელობას უფრო კარგად ჩავწვდებით, როცა პატიოსნების საპირისპირო ცნებაზე დავფიქრდებით: უპატიოსნობა (იხ. Jeska და Pritchard). ტყუილის თქმას, რეალობის არასწორად წარმოჩენას ნიშნავს. უპატიოსნობას ბევრი არასასიამოვნო შედეგი მოაქვს; უპირველეს ყოვლისა, ასეთი შედეგია უნდობლობა, რომელსაც იგი ქმნის. როდესაც ლიდერები არ იქცევიან პატიოსნად, სხვები მათ არასანდოდ მიიჩნევენ და ფიქრობენ, რომ მათზე დაყრდნობა არ შეიძლება. ხალხი კარგავს ლიდერის რწმენას და აღარ სჯერათ მისი ნათქვამისა და პრინციპების; მათი პატივისცემა ლიდერების მიმართ მცირდება. ყოველივე ამის შედეგად, ლიდერის გავლენა მცირდება, ვინაიდან სხვები აღარ ენდობიან და აღარ სწამთ მისი.
უპატიოსნობა ნეგატიურ გავლენას ახდენს სხვებთან ურთიერთობაზე. გარკვეულწილად, იგი ზღუდავს ადამიანებს შორის ურთიერთობებს. როდესაც სხვებს ვატყუებთ, რეალურად ვამბობთ, რომ მზად ვართ ურთიერთობების მანიპულირება ჩვენი თამაშის წესების მიხედვით მოვახდინოთ. ამით, ასევე ნათელს ვხდით, რომ ჩვენ არ ვენდობით ადამიანს, რომელიც ჩვენთან ურთიერთობს და ვფიქრობთ, რომ მას არ შეუძლია შესაბამისად მოეპყრას იმ ინფორმაციას, რომელსაც ჩვენ ვფლობთ. რეალურად, ამ ურთიერთობაში ჩვენ წინა პლანზე

საკუთარ თავს ვაყენებთ და ვამბობთ, რომ ეს ჩვენ ვიცით, რა არის კარგი ამ ურთიერთობისთვის. ამ ტიპის ქცევის შედეგად ურთიერთობებში ბზარი ჩნდება. კარგი განზრახვითაც რომ არ ვამბობდეთ სიმართლეს, ურთიერთობებზე იგი მაინც უარყოფით გავლენას ახდენს.
პატიოსნება მხოლოდ სიმართლის თქმას არ მოიცავს. იგი სხვებთან ღიაობას და რეალობის იმდენად სრულად წარმოსახვას ნიშნავს, რამდენადაც შესაძლებელია. ეს არ არის ადვილი დავალება, რადგან, არის შემთხვევები, როდესაც სრული სიმართლის თქმა ძალზე საზიანო და უარყოფითი ეფექტის მქონე შეიძლება იყოს. ლიდერების საქმეა, რომ იპოვონ გამოსავალი და ბალანსი დაიცვან, იყვნენ ღია, პატიოსანი და ამასთანავე იცოდნენ რა, როდის უნდა გაამჟღავნონ მოცემულ სიტუაციაში. ხშირად არსებობს ორგანიზაციული შეზღუდვები, რის გამოც ლიდერებს არ შეუძლიათ მიმდევრებისათვის ინფორმაციის განდობა. მართალია მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერები ავთენტურები იყვნენ, მაგრამ ასევე მნიშვნელოვანია, რომ ისინი მგრძნობიარენი იყვნენ სხვების გრძნობებისა და დამოკიდებულებების მიმართ. პატიოსნად ლიდერობა, ქცევების საკმაოდ ფართო სპექტრს მოიცავს.
Dalla Costa-მ (1998) თავის წიგნში „ეთიკური იმპერატივი" ნათლად აჩვენა, რომ პატიოსნება უფრო მეტია, ვიდრე ტყუილის თქმისგან თავის შეკავება. ორგანიზაციებში, ლიდერებისთვის პატიოსნება ნიშნავს, რომ „არავის დაპირდე იმას, რისი გაკეთებაც არ შეგიძლია, არ გააკეთო ფაქტების არასწორი ინტერპრეტაცია, არ დაიმალო ეგრეთწოდებული „პიარშიკების" მიერ შელამაზებული განცხადებების უკან, თავი არ აარიდო ვალდებულებებს და პასუხისმგებლობას, არ ჩათვალო, რომ ბიზნესში „ბუნებრივი გადარჩევის კანონი" ნებისმიერ ჩვენგანს გვათავისუფლებს პასუხისმგებლობისაგან, დავაფასოთ სხვისი ღირსება და ადამიანურობა" (გვ. 164). გარდა ამისა, ავტორის მიხედვით, აუცილებელია, რომ ორგანიზაციებმა აღიარონ პატიოსნების აუცილებლობა და დააჯილდოვონ ორგანიზაციაში პატიოსანი თანამშრომლები.

ეთიკური ლიდერები თემს აყალიბებენ

პირველ თავში, ლიდერობა განვსაზღვრეთ როგორც პროცესი, რომელშიც ინდივიდი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე *საერთო* მიზნის მისაღწევად. ამ განსაზღვრებას გამოკვეთილი ეთიკური განზომილება გააჩნია, ვინაიდან იგი ფოკუსირებულია *საერთო* მიზანზე. საერთო მიზნის ქონა მოითხოვს, რომ ლიდერები და მიმდევრები შეთანხმდნენ, თუ მოქმედების რა გზას აირჩევს ჯგუფი. მაშინ, როცა საერთო მიზნებისათვის იღწვიან, ლიდერებმა უნდა გაითვალისწინონ საკუთარი და მიმდევრების ინტერესები. ეს ფაქტორი, ანუ სხვებზე ზრუნვა, *ავთენტურ* ტრანსფორმაციულ ლიდერებს *ფსევდო*ტრანსფორმაციული ლიდერებისაგან გამოარჩევს (Bass & Steidlmeier). საერთო კეთილდღეობისათვის ზრუნვა, ნიშნავს, რომ ლიდერებს არ შეუძლიათ საკუთარი ნებასურვილის სხვებზე მოხვევა. მათ ისეთი მიზნები უნდა დაისახონ, რომლებიც ყველასთვის საერთო იქნება.
იდეას ტრანსფორმაციულ ლიდერობაზე Burns-მა (1978) მისი თეორიაში ცენტრალური ადგილი მიუჩინა. ტრანსფორმაციული ლიდერი ცდილობს იმ საერთო კეთილდღეობისკენ წაიყვანოს ჯგუფი, რაც ორივეს, ლიდერსაც და მიმდევრებსაც მხოლოდ კარგს მოუტანს. საერთო მიზნებისაკენ სვლაში, ლიდერიც და მიმდევარიც იცვლება. სწორედ ეს მახასიათებელის გამო მიიჩნევა ამ ავტორის თეორია უნიკალურად. ბერნსისათვის ლიდერობა ლიდერისა და მიმდევრის ურთიერთობას უნდა ეფუძნებოდეს. იგი არ უნდა იყოს გაკონტროლებული ლიდერის მხრიდან ისე, როგორ კონტროლსაც ჰიტლერი ახორციელებდა გერმანიაში. ჰიტლერი აიძულებდა ადამიანებს მისი გეგმების მიხედვით ემოქმედათ,

ხოლო მიზნები ისეთი ჰქონდა, რომლებსაც კაცობრიობისათვის კეთილდღეობა არ მოჰქონდა.
ეთიკური ლიდერი ჯგუფის ყველა წევრის ინტერესს ითვალისწინებს და ასევე ყურადღებით ეკიდება თემის და კულტურის ინტერესებსაც. ასეთი ლიდერი სხვებისადმი მზრუნველობის ეთიკის დემონსტრირებას ახდენს (Gilligan, 1982). იგი არაფერს აძალებს სხვებს და არც სხვების განზრახვებს უკეთებს იგნორირებას (Bass & Steidlmeier, 1999).
Rost (1991) უფრო შორს წავიდა და შემოგვთავაზა მოსაზრება, რომ ეთიკური ლიდერობა სამოქალაქო ღირსებასაც მოიცავს. ამაში მან იგულისხმა, რომ ლიდერებმა და მიმდევრებმა უფრო მეტი უნდა გააკეთონ ვიდრე ერთობლივად შეთანხმებული მიზნების განხორციელებაა. მათ უნდა იზრუნონ *თემის* მიზნებზეც. როგორც Burns (1978, p. 429) აღწერს, ტრანსფორმაციულმა ლიდერებმა და მათმა მიმდევრებმა უნდა იფიქრონ უფრო ფართო სოციალურ საკითხებზე და უფრო მაღალი ზნეობრივი მიზნები დაისახონ. ყველა ჩვენი ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერესი საერთო კეთილდღეობის მიღწევის სურვილიდან და საზოგადოებრივი ინტერესიდან უნდა მოდიოდეს. ყურადღება უნდა მივაქციოთ იმას, თუ რა გავლენას მოახდენს ლიდერებისა და მიმდევრების მიერ შემოთავაზებული ცვლილებები ორგანიზაციაზე, თემზე და საზოგადოებაზე. ეთიკური ლიდერი დაინტერესებულია საერთო კეთილდღეობით, ამ ტერმინის ყველაზე ფართო გაგებით.

ძლიერი მხარეები

ამ თავში განხილულია მრავლისმომცველი იდეები ეთიკისა და ლიდერობის შესახებ. ზოგადად, კვლევების ამ სფეროს ბევრი დადებითი მხარე აქვს. უპირველეს ყოვლისა, ეს კვლევები, დროულია. დღეისათვის ჩვენს საზოგადოებაში ზნეობრივ ლიდერობაზე დიდი მოთხოვნაა. 1970-იანი წლებიდან, ნიქსონის ადმინისტრაციიდან დაწყებული და ჯორჯ ბუში უმცროსით დამთავრებული, ადამიანები მათი ლიდერებისაგან მორალური პასუხისმგებლობის უფრო მაღალ დონეს მოითხოვენ. მაშინ, როცა ეთიკურ ლიდერობაში ვაკუუმია, კვლევები გვაფიქრებს ეთიკურ ლიდერობაზე და გარკვეულ მიმართულებას გვაძლევს იმაზე, თუ როგორ გავხდეთ ეთიკური ლიდერები.
მეორე ძლიერი მხარე ის არის, რომ კვლევების მიხედვით ეთიკა ლიდერობის განზომილების განუყოფელ ნაწილად უნდა მოიაზრებოდეს. ავთენტური და ტრანსფორმაციული ლიდერობის გარდა, წიგნში მოცემული არც ერთი ლიდერობის თეორია არ ამახვილებს ყურადღებას ეთიკაზე ლიდერობის პროცესში. ამ თავის მიხედვით, ლიდერობა არ არის ამორალური ფენომენი. ლიდერობა არის სხვებზე გავლენის მოხდენის პროცესი. მას ზნეობრივი განზომილება გააჩნია, რაც მას გამოარჩევს სხვა ტიპის გავლენებისაგან, როგორიცაა იძულება და დესპოტური კონტროლი. ლიდერობა მოიცავს ღირებულებებს, სხვებისადმი პატივისცემას, სამართლიანობას და თემის ჩამოყალიბებას. ეს არ არის პროცესი, რომლის დემონსტრირება ჩვენი ღირებულებების გაცხადების გარეშე შეგვიძლია. როდესაც გავლენას ვახდენთ, ჩვენ რაღაც ეფექტს ვახდენთ სხვებზე, რაც იმას ნიშნავს, რომ ყურადღება უნდა მივაქციოთ ჩვენს ღირებულებებსა და ეთიკას.
მესამე, ეს კვლევები რამდენიმე პრინციპს უსვამს ხაზს, რომლებიც ეთიკური ლიდერობისათვისაა მნიშვნელოვანი. 2000-ზე მეტი წელია, რაც ჩვენ ამ კვლევებში

აღწერილი ღირსებების შესახებ ვიცით. ისინი ამ თავში უბრალოდ იმიტომ განვიხილეთ, რომ თანამედროვე ლიდერებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვთ.

კრიტიკა

მიუხედავად იმისა, რომ ეთიკისა და ლიდერობის მოცემულ კვლევებს ბევრი დადებითი მხარე გააჩნია, მათ სუსტი მხარეებიც აქვთ. პირველი ისაა, რომ ეთიკა და ლიდერობა კვლევების შედარებით ახალ საგანს წარმოადგენს და შესაბამისად, იგრძნობა ძლიერი, ტრადიციული კვლევების ნაკლებობა, რომლებიც მოცემულ მიგნებებს დაასაბუთებს. როგორც ამ თავის დასაწყისში აღვნიშნეთ, ძალიან ცოტა კვლევაა გამოქვეყნებული ლიდერობის ეთიკის თეორიულ საფუძვლებზე. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი კვლევა გამოქვეყნდა ბიზნეს ეთიკის შესახებ, ეს კვლევები პირდაპირ არ ეხება ეთიკურ ლიდერობას. ლიდერობის ეთიკაზე კვლევების სიმწირე ეთიკური ლიდერობის ბუნების შესახებ პროგნოზირებას ართულებს. მანამ, სანამ უფრო მეტი კვლევა არ ჩატარდება, რომლებიც ლიდერობის ეთიკურ განზომილებას ეხება, პროცესის შესახებ თეორიული ფორმულირება შეიძლება პირობითი იყოს.
კიდევ ერთი კრიტიკა იმაში მდგომარეობს, რომ ლიდერობის ეთიკა დღეისათვის რამდენიმე ადამიანის მიერ დაწერილ ესესა და ტექსტს ეფუძნება, რომლებიც ეთიკურ ლიდერობაზე ძირითადად მათი პიროვნული მოსაზრებებით არის დატვირთული. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ავტორის, მაგალითად Burns და Greenleaf –ის შრომებმა დროის გამოცდას გაუძლეს, მათი მოსაზრებები არ გამოუცდიათ ხარისხობრივი და რაოდენობრივი კვლევის მეთოდებით. ისინი, ძირითადად, აღწერითია და სხვადასხვა ამბებზეა დაფუძნებულია. ამიტომ, ლიდერობის ეთიკის საკითხებს ემპირიული დასაბუთება აკლია, რაც, როგორც წესი, თან ახლავს ადამიანური ქცევის მიღებულ თეორიებს.

გამოყენება

მიუხედავად იმისა, რომ ზნეობისა და ლიდერობის საკითხები დღეისათვის საკმაოდ ხშირად განიხილება, ამას არ გამოუწვევია დიდი რაოდენობის სატრენინგო პროგრამების შექმნა, რომლებიც ეთიკურ ლიდერობას ასწავლიდნენ. ბევრი ახალი პროგრამა, ზოგადად, მმართველების ეფექტურ მუშაობაში დახმარებაზეა ორიენტირებული, მაგრამ ექსკლუზიურად ეთიკასა და ლიდერობას არ ეხება.
და მაინც, ამ თავში მოცემული ეთიკისა და ლიდერობის კვლევების გამოყენება ორგანიზაციებში ყველა დონეზე შესაძლებელია. ყველაზე მცირე, იმის გააზრებაც კი მნიშვნელოვანია, რომ ლიდერობა მოიცავს *ღირებულებებს* და ლიდერი ვერ იქნები თუ საკუთარი ღირებულებების შესახებ არ იცი. ვინაიდან ლიდერობას მორალური განზომილება გააჩნია, ლიდერობა მოიცავს ჩვენი მხრიდან იმის გააზრებას, თუ რამდენად განსაზღვრავს ჩვენი ეთიკა ჩვენს ლიდერობას.
მოცემულ კვლევებში ასახული ინფორმაცია მმართველებს და ლიდერებს საშუალებას მისცემს უკეთესად შეისწავლონ თავიანთი თავი და გაიაზრონ მათი ლიდერობის ძლიერი მხარეები. ეთიკური თეორიები ლიდერებს შეახსენებს, რომ თავიანთ თავს ასეთი კითხვები დაუსვან: „რისი გაკეთებაა სწორი და გამართლებული?” ან „როგორ მოიქცეოდა ამ შემთხვევაში კარგი ადამიანი?”

ლიდერებს შეუძლიათ ამ კვლევებში მოცემული ეთიკური პრინციპების გამოყენება იმისათვის, რომ საკუთარ თავს მიღწევის სტანდარტი დაუწესონ. ვცემ თუ არა პატივს სხვებს? სწორად ვიქცევი? ვარ პატიოსანი და ერთგული სხვების მიმართ? ვემსახურები საზოგადოებას? და ბოლოს, ეს კვლევები ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ ეთიკური ლიდერობისათვის უმნიშვნელოვანესია ლიდერისა და მიმდევრის ურთიერთობა. ეთიკური ლიდერი რომ იყო, სხვების საჭიროებების მიმართ ყურადღება უნდა გამოიჩინო, სამართლიანად უნდა მოექცე სხვებს და მათზე იზრუნო.

სიტუაციური მაგალითები

მომდევნო სექცია მოიცავს სამ სიტუაციურ მაგალითს (სიტუაცია 15.1, 15.2 და 15. 3). ისინი რეალურ ამბებს ეყრდნობა და აღწერს სიტუაციებს, რომლებშიც ეთიკური ლიდერობის საჭიროება არსებობდა. სიტუაცია 15.1 ეხება მცირე ბიზნესის მესაკუთრეს და იმ ეთიკურ პრობლემებს, რომლის წინაშეც კონსოლიდაციის რთულ პერიოდში აღმოჩნდა. სიტუაცია 15.2, უსაფრთხოების სტანდარტების დასაკმაყოფილებლად ერთი მანუფაქტურული კომპანიის უნიკალურ მიდგომას ეხება. სიტუაცია 15.3, ეთიკურ საკითხებს ასახავს ადამიანური რესურსების სერვისების მომწოდებელ კომპანიაში, სადაც ამ სერვისებისთვის ფასებს ადგენენ. ყველა სიტუაციის ბოლოს მოცემულია კითხვები, რომლებიც ეთიკური ლიდერობის პრაქტიკის რთულ ნიუანსებზე მიუთითებს.

სიტუაცია 15.1
კომპანიას გაუჭირდა ნაღდი ფულის ნაკლებობის გამო

ჯო ვუდმანმა პატარა, შეჭირვებული კომპიუტერული კომპანია შეისყიდა. რამდენიმე რთული წლის შემდეგ, შემოსავლებმა ზრდა დაიწყო და ჩანდა, რომ სარგებელიც იზრდებოდა, ყოველ შემთხვევაში, ფინანსური ანგარიშების მიხედვით. თუმცა, რეალურად, ბიზნესს საკმარისი ნაღდი ფული არ გააჩნდა ფუნქციონირებისათვის.

კომპანიის მთავარი დაინტერესებული მხარეები, მათ შორის ბანკები, გამყიდველები და ინვესტორები, ჯოზე ზეწოლას ახორციელებდნენ, რომ ნაღდი ფულის მიმოქცევა გაეუმჯობესებინა. ისინი იმუქრებოდნენ, რომ ბიზნესთან ურთიერთობას შეწყვეტდნენ თუ ძირეული ცვლილებები არ იქნებოდა განხორციელებული. საქმე იმან გაართულა, რომ ამავე დროს ჯოს შეატყობინეს, რომ რამდენიმე კონტრაქტი ხელიდან ეცლებოდა. არადა ამ კონტრაქტებს მისი შემოსავლების 25% მოჰქონდა. ჯომ საპასუხოდ თანამშრომლები შეამცირა, ხელფასები ფიქსირებული გახადა და რამდენიმე მარგინალური ოპერაცია შეაჩერა, თუმცა ეს ძალისხმევა საკმარისი არ აღმოჩნდა. ჯოს ისევ ძალიან სჭირდებოდა მეტი ნაღდი ფული და პროფესიონალური მენეჯმენტი. მას სამად სამი გამოსავალი დარჩენოდა:

- შეეძლო ინვესტორებთან და ბანკებთან მოლაპარაკება ეწარმოებინა ისეთი ტიპის ცვლილებაზე, რომელსაც უწოდებენ „კაპიტალი კონტროლისათვის". ამას თუ გააკეთებდა, ბანკები დაეხმარებოდნენ პროფესიონალების მოძებნაში და სანამ რესტრუქტურიზაცია განხორციელდებოდა კომპანიისათვის დაფინანსებასაც შესთავაზებდნენ,. მეორე მხრივ, ეს არჩევანი კომპანიაში მის სტატუსს მნიშვნელოვნად შეცვლიდა: ჯო ამის შემდეგ კომპანიის მფლობელი კი არა, არამედ უფროსი მენეჯერი გახდებოდა.

- ჯოს შეეძლო კონტროლი შეენარჩუნებინა და ახალი მენეჯმენტი დაექირავებინა. მათთვის აეხსნა, რომ კომპანია კრიტიკულ მომენტში იყო და რომ მისი მომავალი ახალი მენეჯმენტის შესაძლებლობებზე იყო დამოკიდებული, მათ დამაჯერებლობა უნდა შეეტანათ კომპანიაში და პოზიტიური მიღწევები ეჩვენებინათ ერთი წლის განმავლობაში. მას მოუხდებოდა ბოლო ორი წლის განმავლობაში დაფიქსირებული ხელფასების პოლიტიკის გამხელა და იმის ახსნაც, რომ თავდაპირველად ვერ შეძლებდა კარგი ხელფასის და ტრადიციული დანამატების შეთავაზებას. თუკი ამ გზას დაადგებოდა, ჯოს გამოცდილი მენეჯერის აყვანის პრობლემა ექნებოდა, რადგან მათ არ მოუნდებოდათ იქ დაეწყოთ სამსახური, სადაც ფინანსური ოპერაციები უკან-უკან მიდიოდა, არ არსებობდა ნაღდი საბრუნავი ფული და შემოსავლებიც დრამატულად მცირდებოდა. თუ ეს არჩევანი წარმატებული აღმოჩნდებოდა, ეს საშუალებას მისცემდა ჯოს კონტროლიც შეენარჩუნებინა და მისი რეპუტაციაც.

- ჯოს შეეძლო კონტროლი შეენარჩუნებინა და დაექირავებინა ახალი მენეჯმენტი, მაგრამ ისე, რომ სიტუაცია რეალურად არ აეხსნა. მას შეეძლო ეთქვა, რომ კომპანია ამ ინდუსტრიაში ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი კომპანია იყო; რომ ახლახანს დახურეს ანგარიშები და მოგებაც ჰქონდათ. ახლა თანამშრომლების განახლების ჯერი იყო, რათა კომპანია მომდევნო საფეხურზე გადაეყვანათ. მას შეეძლო ასეთი პოზიტიური სურათი გაემყარებინა ფინანსური დოკუმენტებით, რომლებიც სინამდვილეს არ ასახავდა. ეს მიდგომა ალბათ წარმატებული იქნებოდა იმ კუთხით, რომ უფრო კვალიფიციურ კადრებს მოიზიდავდა, მაგრამ ალბათ, ახლად დაქირავებული მენეჯმენტი მალე დატოვებდა სამსახურს. ისინი სავარაუდოდ ვერ გახდებოდნენ ერთგული და გრძელვადიანი თანამშრომლები, იმის გამო რომ ჯომ ისინი მოატყუა. თუმცა ეს არჩევანი ჯოს საშუალებას მისცემდა კონტროლი შეენარჩუნებინა და მისი თანამშრომლებიც კვლავ დაქირავებული ყოლოდა.

კითხვები

1. მოცემული სამი არჩევანიდან, რომელია ყველაზე ეთიკური?

2. რა როლს თამაშობს ეგოიზმი ამ სიტუაციაში?

3. რომელ არჩევანს მოაქვს ყველაზე მეტი კეთილდღეობა ყველაზე მეტი ადამიანისათვის? ეთიკური პერსპექტივიდან, რა არის ჯოს მოვალეობა ამ სიტუაციაში?

4. რა პრობლემები ექმნება ჯოს, თუკი პატიოსნად მოიქცევა და სიმართლეს იტყვის?

სიტუაცია 15.2
რამდენად უსაფრთხოა უსაფრთხოების ზომები?

პლასტმასის კორპორაცია, პატარა კომპანიაა, რომელშიც 50 ადამიანი მუშაობს და პლასტმასის ჩამოსხმაზეა ორიენტირებული. კომპანია 10 წლისაა, კარგი ფინანსური ბალანსი აქვს და წელიწადში 4 მილიონი დოლარი შემოსდის გაყიდვებიდან. კომპანიას უსაფრთხოებასთან დაკავშირებით ყოველთვის ყველაფერი წესრიგში

აქვს და იმ სადაზღვევო კომპანიას, რომელიც ემსახურებათ, არასდროს არაფრის გადახდა არ დაჭირვებიათ. რაც კომპანია დაარსდა, მძიმე დაშავებას ადგილი არ ქონია.
ტომ გრიფინი კომპანიის ხელმძღვანელია და ძალიან ამაყობს ინტერიერის დიზაინით და მის კომპანიაში არსებული სამუშაო პირობებით. სხვა კონკურენტებთან შედარებით, იგი თავის საწარმოს ინტერიერს აღწერს როგორც გამაჯანსაღებელ ჰოსპიტალს,. კომპანიაში წესრიგი, ეფექტურობა და სისუფთავე უმთავრეს პრიორიტეტებს წარმოადგენს. ეს მართლაც კარგად ორგანიზებული საწარმო კომპანიაა.
უსაფრთხო სამუშაო პირობების გარანტირებისათვის, კომპანიას უნიკალური მიდგომა აქვს. კომპანიის მენეჯმენტი ყოველ წელს გარედან ქირაობს დაზღვევის სპეციალისტებს და კონსულტანტებს „ოკუპაციური უსაფრთხოებისა და ჯანდაცვის ადმინისტრაციიდან", რათა შეამოწმონ თუ რამდენადაა დაცული უსაფრთხოება ქარხანაში. ყოველ წელს გამოავლენენ რაღაც პრობლემებს, მაგრამ ისინი მაშინვე გვარდება ან ახალი ტექნოლოგიებით, ან შეკეთებით ან სამუშაოს დიზაინის შეცვლით. მიუხედავად იმისა, რომ ინსპექტორები გაუმჯობესებისათვის შესაძლებლობებს ეძებენ, ზოგადად, უსაფრთხოების დაცვა ყოველ წელს უფრო დახვეწილი ხდება.
კომპანიის იურისტები ეწინააღმდეგებიან ასეთ პოლიტიკას. მათ სასტიკად არ მოსწონთ, რომ კომპანიას გარე აუდიტი შემოჰყავს უსაფრთხოების შესამოწმებლად. მათი აზრით, , აუდიტი, რომელსაც კომპანია თავისი სურვილით აკეთებს, შეიძლება მომჩივანის მიერ გამოყენებული იქნას კომპანიისვე საწინააღმდეგოდ.
პრეზიდენტსა და მენეჯმენტს ესმით გარე აუდიტის პოტენციური უარყოფითი მხარეები, მაგრამ ისინი ფიქრობენ, რომ პერიოდული შემოწმება ქარხანაში, უმნიშვნელოვანესია ყველა ადამიანის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის გასაუმჯობესებლად. აუდიტის მიზანია საწარმო უსაფრთხო იყოს, და ეს ასეც არის. მენეჯმენტი ასევე აღნიშნავს, რომ თანამშრომლებსაც მოსწონთ კომპანიის პოლიტიკა და პოზიტიურად უყურებენ აუდიტსაც და მის შედეგებსაც.

კითხვები

1. როგორც კომპანია, როგორ ფიქრობთ პლასტმასების საწარმოს მორალური ღირებულებების გამოკვეთილი ფილოსოფია გააჩნია? რამდენად უწყობს მისი პოლიტიკა ხელს ამ ფილოსოფიას?

2. რომელი ეთიკური პერსპექტივა აღწერს ყველაზე კარგად კომპანიის მიდგომას უსაფრთხოების საკითხებში? როგორ ფიქრობთ, კომპანიის მიდგომა უფრო უტილიტარულია, თუ მოავალეობაზე და ღირსებაზე დაფუძნებული?

3. რაც შეეხება უსაფრთხოებას, როგორ უყურებს მენეჯმენტი მის პასუხისმგელობას თანამშრომლების წინაშე? როგორ უყურებენ იურისტები მათ პასუხისმგებლობას კომპანიის წინაშე?

4. რატომ ხდება, რომ კომპანიის მენეჯმენტისა და მისი იურისტების ეთიკა ერთმანეთთან კონფლიქტშია?

სიტუაცია 15.3
წინადადების გადახედვა

დევიდ ჯონსი ათი წლის განმავლობაში ერთადერთი უმცირესობების მენეჯერი იყო დიდ ბეჭვდით კომპანიაში. ათი წლის შემდეგ კი გადაწყვიტა თავისი ფირმა დაეარსებინა. მისი გამოცდილებიდან და წინა კავშირებიდან გამომდინარე, დევიდი დაწმუნებული იყო რომ ბეჭვდით ბიზნესში არ გაუჭირდებოდა, მაგრამ არვევანის წინაშე იდგა, რომელიმე უკვე არსებული ბიზნესი ეყიდა, თუ ახალი წამოეწყო. დაგეგმვის პროცესში, იგი *პროფესიულ თანამშრომლების დამქირავებელ ორგანიზაციას* (PEO) დაუკავშირდა, რომელსაც ძალიან კარგი რეპუტაცია ჰქონდა, ეს კომპანია იმისათვის ჭირდებოდა, რომ დასაწყისშივე შეფასებინა რა დაუჯდებოდა ადამიანური რესურსები. შეფასება მოიცავდა სახელფასო ხარჯებს, ბონუსებს, კომპენსაციას და სხვა ტრადიციულ ადამიანური რესურსების სერვისებს. ვინაიდან დევიდს ჯერ მისი ბიზნესი დაწყებული არ ჰქონდა, კომპანიამ ზოგადი გამოთვლები გააკეთა პატარა ბეჭვდითი ფირმისათვის და რადგან ხელჩასაჭიდი არაფერი ჰქონდა, მომსახურების ფასები საკმაოდ დიდი გამოვიდა.

ამასობაში, დევიდმა პატარა კომპანია იპოვა, რომელიც მოეწონა და შეისყიდა. შემდეგ, იგი PEO-ს დაუკავშირდა, რომელსაც მოლაპარაკებულ ფასში უნდა შეეთავაზებინა ადამიანური რესურსების მომსახურების სერვისები. დევიდი მზად იყო თავისი კომპანიის სამართავად. მან კონტრაქტს ხელი მოაწერა.

მას შემდეგ, რაც კონტრაქტს ხელი მოეწერა, PEO-მ წინადადებას გადახედა, ამჯერად, იმის გათვალისწინებით, თუ რა ფასად შეიძინა დევიდმა მისი ფირმა. ამან, მენეჯმენტს ბევრი საფიქრალი გაუჩინა. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის მიზნებს მაღალი ხარისხის სერვისის მიწოდება, ბაზარზე კონკურენტუნარიანობა და კარგი მოგების მიღება წარმოადგენდა, მათ მიერ შემოთავაზებული წინადადება ძალიან მაღალფასიანი ჩანდა. ეს არ გავდა არცერთ იმ კონტრაქტს, რომელიც ამ კომპანიას ქონდა სხვა მსგავსი ზომისა და ტიპის ფირმებთან.

გადახედვის პროცესში ნათელი გახდა, რომ რამდენიმე საკითხი პრობლემატური იყო. პირველი, რჩებოდა შთაბეჭდილება, რომ კომპანია კლიენტების ფულის გამოძალვას ახორციელებდა. მიუხედავად იმისა, რომ კლიენტმა თავად მოაწერა ხელი კონტრაქტს, იყო თუ არა სამართლიანი შემოთავაზებული სერვისებისათვის ამდენად დიდი გადასახადების დაწესება? ნიშნავდა თუ არა ასეთი მაღალი ფასები იმას, რომ კომპანია შემდგომში მსგავს კლიენტებს დაკარგავდა? მეორე საკითხი ეხებოდა სერვისის კომპანიის მხარდაჭერას უმცირესობების ბიზნესებისათვის. წლების განმავლობაში, PEO ამაყობდა მისი ღირებულებებით, პოზიტიური დისკრიმინაციითა და სამართლიანობით, თუმცა ეს კონტრაქტი სულ სხვა რამეს უსვამდა ხაზს. იგი, როგორღაც, აზიანებდა და უსამართლო იყო უმცირესობის წარმომადგენელი კლიენტის მიმართ. და ბოლოს, პრობლემა იყო ისიც, თუ რა გავლენა ექნებოდა ამ კონტრაქტს იმ ადამიანზე, ვინც ეს კონტრაქტი დევიდისათვის მოამზადა. კონტრაქტის ფასი რომ შეეცვალათ, ამას თანამშრომლების უფლებამოსილებაზე ექნებოდა უარყოფითი გავლენა, რაც ნეგატიურად აისახებოდა გაყიდვების სფეროში მომუშავე სხვა თანამშრომლების განწყობაზე.

ირველად, კონტრაქტის გადახედვის შემდეგ, დევიდის კომპანიისათვის ახალი კონტრაქტი შეიმუშავეს, შედარებით დაბალი ფასებით. მიუხედავად იმისა, რომ ფასები დაწეული იყო, ეს კონტრაქტი მაინც მაღალფასიანი გამოდგა ბეჭვდით ინდუსტრიაში არსებული კონტრაქტების საშუალო ფასთან შედარებით. დევიდმა სიხარულით მოაწერა ხელი ახალ კონტრაქტს.

კითხვები

1. რა როლს თამაშობს ეთიკა ამგვარი კონტრაქტების შედგენაში? რამდენად ეთიკურად მოიქცა სერვისების კომპანია დევიდთან მიმართებაში? რა თანხის

გაკეთება უნდა ეცადა ამ კომპანიას? რას იზამდით კომპანიის მენეჯმენტის ნაწილი რომ ყოფილიყავით?

2. როგორ აღწერთ კომპანიის ეთიკას დეონთოლოგიური (მოვალეობა) და ტელეოლოგიური (შედეგები) პერსპექტივიდან?

3. იმის გათვალისწინებით, რაც ამ კომპანიამ დევიდს გაუკეთა, როგორ შეაფასებდით კომპანიის ეთიკურ პრინციპებს, როგორიცაა პატივისცემა, სერვისი, სამართლიანობა, პატიოსნება და საზოგადოებაზე მზრუნველობა?

4. დევიდი რომ იყოთ, როგორ შეაფასებდით კომპანიის ეთიკას? კომპანიის მენეჯმენტში რომ იყოთ, მაშინ? კონტრაქტის შემდგენელი რომ იყოთ? ბეჭვდითი ინდუსტრიის წარმომადგენელი რომ იყოთ?

ლიდერობის ინსტრუმენტი

ხშირად ითვლება, რომ ეთიკა და ზნეობა ძალიან პირადული რამ არის და ჩვენ ხშირად არ გვინდა, რომ ეს საკითხები სხვებმა განიხილონ. სხვების განსჯასაც ვერიდებით ამ კუთხით. ალბათ სწორედ ამის გამო, ეთიკური ლიდერობის გასაზომად, ძალიან ცოტა კითხვარი თუ არსებობს. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად Graig და Gustafson –მა(1998) ლიდერის ღირსების აღქმის სკალა (PLIS) შეიმუშავეს, რომელიც ეთიკის უტილიტარულ თეორიას ეფუძნება. სკალა აფასებს ლიდერის ეთიკას, იმის მიხედვით, თუ რამდენად ფიქრობენ თანამშრომლები იმაზე, რომ ლიდერი იმ წესების მიხედვით იქცევა, რომელსაც ყველაზე მეტი სიკეთე მოაქვს ყველაზე მეტი რაოდენობის ადამიანისათვის. ავტორებმა დაადგინეს, რომ კითხვარის რეიტინგი ძლიერ პოზიტიურ დამოკიდებულებაშია თანამშრომლების სამსახურით კმაყოფილებასთან და უარყოფით დამოკიდებულებაშია მათ სურვილთან დატოვონ სამსახური.
Perry და Proctor-Thompson–მა (2002) PLIS სკალა კვლევაში გამოიყენეს, რომელშიც 1,354 მენეჯერი მონაწილეობდა და დაადგინეს, რომ აღქმითი ღირსება დადებით დამოკიდებულებაშია ტრანსფორმაციულ ლიდერობასთან. ლიდერები, ვინც ტრანსფორმაციულ ლიდერებად ითვლებოდნენ, უფრო მეტი ღირსებით გამოირჩეოდნენ. გარდა ამისა, მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ აღქმული ღირსება პოზიტიურ კორელაციაშია ლიდერისა და ორგანიზაციის ეფექტურობასთან.
ამ კითხვარის შევსებით, თქვენ შეგიძლიათ შეაფასოთ თქვენთვის ნაცნობი ლიდერის ეთიკური ღირსებები, მაგალითად შეაფასოთ თქვენი ხელმძღვანელობა. ამასთან ერთად, PLIS საშუალებას მოგცემთ ამ თავში მოცემული იდეები რეალურ ცხოვრებაში გამოიყენოთ. კითხვარი, დამკვირვებლის მეშვეობით ეთიკური ლიდერობის პრინციპების შეფასების ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს.
გარდა ამისა, კითხვარის გამოყენება შეიძლება ლიდერობის ტრენინგისა და პროფესიული განვითარებისას, როგორც ორგანიზაციაში თანამშრომლებისაგან უკუგების მიღების საშუალება. და ბოლოს, თუ კითხვარს ორგანიზაციული კლიმატის კვლევის ნაწილად გამოიყენებთ, იგი საშუალებას მოგცემთ ის სფეროები გამოყოთ, სადაც ეთიკური თვალსაზრისით ინტერვენციაა საჭირო (Graig & Gustafson, 1998).

ლიდერის ღირსების აღქმის სკალა

ინსტრუქცია: შემდეგი დებულებები ეხება იმას, თუ როგორ აღიქვამთ სხვა ადამიანის ქცევებს. შემოხაზეთ პასუხები, რათა მიუთითოთ, რამდენად კარგად აღწერს დებულება იმ ადამიანს, ვისზეც ავსებთ კითხვარს.
გასაღები: 1=სულაც არა 2=თითქმის არა 3=გარკვეულწილად 4=კარგად

1. მის პირად ინტერესს ორგანიზაციის ინტერესზე წინ აყენებს 1 2 3 4
2. თავის დასაცავად, სხვა ადამიანებს გაწირავს სამსახურებრივ საკითხებში 1 2 3 4
3. მოსწონს, როცა თხოვნებს არ ასრულებს 1 2 3 4
4. სპეციალურად აღვივებს კონფლიქტებს სხვა ადამიანებში 1 2 3 4
5. თანამშრომლებს დააშანტაჟებდა, რომ იცოდეს, რომ შერჩება 1 2 3 4
6. სპეციალურად გააზვიადებს ადამიანების შეცდომებს, რომ მათ თავი განსაკუთრებით ცუდად იგრძნონ 1 2 3 4
7. ზოგს უკეთ მოექცეოდა, სხვა სქესს ან ეთნიკური ჯგუფს რომ წარმოადგენდნენ 1 2 3 4
8. დასცინის ადამიანებს მათი შეცდომების გამო 1 2 3 4
9. შეიძლება ანდო კონფიდენციალური ინფორმაცია 1 2 3 4
10. შეუძლია მომატყუოს 1 2 3 4
11. ბოროტია 1 2 3 4
12. არ აინტერესებს ის დავალებები, რასაც მისთვის პირადი აღიარება და დიდება არ მოაქვს 1 2 3 4
13. შეუძლია გააკეთოს ისეთი რამ, რაც ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის პოლიტიკას და შემდეგ, უნდა რომ ხვებმა აიღონ პასუხისმგებლობა 1 2 3 4
14. შეუძლია მშვიდად შეხვდეს, როცა სხვებს მისი დანაშაულისთვის საყვედურობენ 1 2 3 4
15. შეუძლია არ უპასუხოს ტელეფონს, ელექტრონული ფოსტის წერილს ან სხვა გზავნილს, თუ ეს სხვას პრობლემებს შეუქმნის 1 2 3 4
16. ცუდად გაუხდის საქმეს იმას, ვინც მის უარყოფით მხარეებს გამოააშკარავებს 1 2 3 4
17. შეუძლია ორგანიზაციის წინააღმდეგ საბოტაჟის მოწყობა 1 2 3 4
18. შეუძლია სპეციალურად დაამახინჯოს სხვების ნათქვამი 1 2 3 4

19. თვალთმაქცია	1 2 3 4
20. შურისმაძიებელია	1 2 3 4
21. შეუძლია სხვისი იდეები მიიწეროს	1 2 3 4
22. უყვარს წესების თავის თავზე მორგება	1 2 3 4
23. არ იძლევა უკუგებას ან მალავს ინფორმაციას,	
რადგან უნდა, რომ ვიღაც ჩაიჭრას	1 2 3 4
24. შეუძლია ორგანიზაციის ან თანამშრომლების საზიანოდ	
ჭორების გავრცელება	1 2 3 4
25. თანამშრომლების მიმართ უხეშია	1 2 3 4
26. შეეცდება შურისძიების გამო ვიღაცას კარიერა დაუნგრიოს	1 2 3 4
27. ავლენს უსამართლო ფავორიტიზმს	1 2 3 4
28. შეუძლია ორგანიზაცია გაძარცვოს	1 2 3 4
29. შეუძლია გააყალბოს ანგარიშები, თუ ეს	
წაადგება მის სამსახურებრივ პოზიციას	1 2 3 4
30. მაღალი ზნეობრივი სტანდარტების მატარებელია	1 2 3 4

ადაპტირებულია PLIS კითხვარიდან, რომელიც პირველად გამოჩნდა შემდეგ წყაროში: *Leadership Quarterly, (9), 2.* S. B. Craig and S. B. Gustafson, ''Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity.'' pp. 143-144, 1998. გამოყენება ნებადართულია ავტორების მიერ.

ქულების მინიჭება

ეს კითხვარი ამოწმებს, თუ როგორ აღიქვამთ სხვა ადამიანის ღირსებას ორგანიზაციაში. თქვენი პასუხები თითოეულ დებულებაზე მიუთითებს, თუ რამდენად ეთიკურია ამ ადამიანის ქცევა თქვენი აზრით.

კითხვარის ქულების დასათვლელად ასეთი რამ გააკეთეთ: შეანაცვლეთ მე-9 და 30-ე დებულებების ქულები (მაგ. 1 გახდება 4, 2 გახდება 3, 3 გახდება 2, და 4 გახდება 1). შემდეგ, დააჯამეთ ოცდაათივე დებულების პასუხები. დაბალი ქულა მიუთითებს იმას, რომ ადამიანი, ვისაც აფასებთ მეტად ეთიკურია. მაღალი ქულა კი მიუთითებს, რომ ამ ადამიანს თქვენ ძალზე არაეთიკურად თვლით. ქვემოთ მოცემულია ქულების ინტერპრეტაცია.

ქულების ინტერპრეტაცია

თქვენი ქულა წარმოადგენს სხვა ადამიანის ეთიკური ღირსებების თქვენეულ აღქმას. წინა მიგნებებზე დაყრდნობით (Craig & Gustafson), თქვენი ჯამური ქულის ინტერპრეტაცია შემდეგნაირად შეიძლება გაკეთდეს:

30-32 მეტად ეთიკური: თუ თქვენი ქულა ამ კატეგორიაში გადის, ეს ნიშნავს, რომ ამ ადამიანის ეთიკას მაღალ დონეზე აფასებთ. თქვენი აზრით, ეს ადამიანი ძალიან სანდო და პრინციპულია.

33-45 საშუალოდ ეთიკური: თუ ქულები ამ კატეგორიას მიეკუთვნება, ეს ნიშნავს, რომ ამ ადამიანს საშუალოდ ეთიკურად აღიქვამთ. თქვენი აზრით, გარკვეულ პირობებში ამ ადამიანმა შეიძლება გარკვეული არაეთიკური ქცევებიც გამოავლინოს.
46-120 დაბალი ეთიკის: ამ კატეგორიის ქულები აღწერენ ადამიანებს, რომლებიც ძალიან არაეთიკურები არიან. თქვენ ფიქრობთ, რომ ადამიანი, რომელიც შეაფასეთ არ არის პატიოსანი, უსამართლოა და უპრინციპო.

შეჯამება

მიუხედავად იმისა, რომ ეთიკით უკვე ათასწლეულებია ინტერესდებიან, ეთიკურ ლიდერობასთან დაკავშირებით ძალიან ცოტა კვლევა არსებობს. ეს თავი წარმოგვიდგენს ეთიკური თეორიების მომოხილვას ლიდერობასთან კავშირში.
ეთიკური თეორია წარმოგვიდგენს იმ პრინციპებს, რომლებიც ლიდერებს ეხმარება ზნეობრივი გადაწყვეტილებების მიღებაში. დასავლური ტრადიციის მიხედვით, ეთიკურ თეორიებს ორ ნაწილად ყოფენ: თეორიები *საქციელისა* და თეორიები *მახასიათებლების* შესახებ. თეორიები საქციელის შესახებ ხაზს უსვამს ლიდერის ქცევის შედეგებს (თელეოლოგიური მიდგომა) ან იმ წესებს, რომლის მიხედვითაც იქცევიან (დეონტოლოიური მიდგომა). სათნოებაზე დაფუძნებული თეორიები ორიენტირებულია ლიდერების ხასიათზე და ისეთ მახასიათებლებს მოიცავს, როგორიცაა გულადობა, პატიოსნება, სამართლიანობა და ერთგულება.
ეთიკა, ლიდერობის პროცესში ცენტრალურ როლს ასრულებს. ვინაიდან, ლიდერობა გავლენას მოიცავს და ლიდერებს უფრო მეტი ძალაუფლება აქვთ მიმდევრებთან შედარებით, მათ უზარმაზარი ეთიკური პასუხისმგებლობა აკისრიათ იმაზე, თუ რა გავლენას ახდენენ სხვებზე; ამიტომ უმნიშვნელოვანესია, რომ ლიდერები მიმდევრებს და მათ იდეებს პატივისცემითა და ღირსებით მოეპყრონ. ლიდერები ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ორგანიზაციაში ეთიკური კლიმატის შექმნაში; მათი როლი მოითხოვს, რომ განსაკუთრებით მგრძნობიარე იყვნენ იმ იდეების მიმართ, რასაც ატარებენ.
ლიდერობის რამდენიმე ცნობილმა მკვლევარმა (Heifetz, Burns, & Greenleaf) ეთიკურ ლიდერობაზე ჩვენი წარმოდგენები მნიშვნელოვანწილად გაამდიდრა. ამ სამი ავტორისათვის საერთო თემაა ეთიკური ზრუნვა, რაც მიმდევრების საჭიროებებზე და ლიდერისა და მიმდევრის ურთიერთობებზე ყურადღების გამახვილებას გულისხმობს.
ამ თავის მიხედვით, ეთიკური ლიდერობა მოიცავს პატივისცემას, სამართლიანობას, პატიოსნებას და საზოგადოებაზე და თემზე ზრუნვას. ლიდერების მოვალეობაა *პატივისცემით* მოეპყრან სხვებს –ყურადღებით მოუსმინონ მათ და ტოლერანტობა გამოიჩინონ საპირისპირო თვალთახედვის მიმართ. ეთიკური ლიდერები სხვებს *ემსახურებიან* მათი ალტრუიზმით, სხვების ინტერესების საკუთარ ინტერესებზე მაღლა დაყენებით, რათა საერთო კეთილდღეობაში თავიანთი წვლილი შეიტანონ. *სამართლიანობა* მოითხოვს, რომ გადაწყვეტილებების მიღებისას, ლიდერებმა მიუკერძოებლობა გამოიჩინონ. ეს საკმაოდ რთულ საქმესაც მოიცავს, – სამართლიანი იყო ინდივიდის წინაშე და ამასთანავე, სამართლიანი იყო საზოგადოების საერთო ინტერესების მიმართაც. კარგი ლიდერები *პატიოსანი* ლიდერები არიან. ისინი არ იტყუებიან და სხვებს სიმართლეს იმგვარად არ წარმოუდგენენ, რაც დესტრუქციულია ან პროდუქტიულობის საპირისპირო ეფექტი აქვს. და ბოლოს, ეთიკური ლიდერები *თემს* აყალიბებენ, რაც ისეთი მიზნების დასახვას მოიცავს, რომლებიც შესაბამისობაშია არა მხოლოდ მიმდევრების მიზნებთან, არამედ მთლიანად საზოგადოების მიზნებთანაც.

ეთიკასა და ლიდერობაზე ჩატარებულ კვლევებს რამდენიმე დადებითი მხარე აქვთ. იმ დროს, როცა საზოგადოება ლიდერებისგან მორალური პასუხისმგებლობის უფრო მაღალ დონეს მოითხოვს, კვლევები გარკვეულ მიმართულებას იძლევა, თუ რას ნიშნავს ეთიკური ლიდერობა და როგორ უნდა მოვიქცეთ, რომ ეთიკური ლიდერი გავხდეთ. გარდა ამისა, ეს კვლევები გვახსენებს იმასაც, რომ ლიდერობა მორალური პროცესია. მკვლევარებმა ეთიკა უნდა აქციონ ლიდერობის კვლევების ინტეგრალურ ნაწილად. და კიდევ, კვლევები აღწერს იმ ძირითად პრინციპებს, რომლის გამოყენებაც ეთიკური ლიდერობისთვის შესაძლებელია რეალურ ცხოვრებაში.

რაც შეეხება უარყოფით მხარეებს, ეთიკურ ლიდერობაზე კვლევები ჯერ კიდევ ჩანასახოვან მდგომარეობაშია. ცოტა კვლევა თუ არის ჩატარებული, რომელიც უშუალოდ ეხება ეთიკური ლიდერობის ბუნებას. შედეგად, პროცესთან დაკავშირებული თეორიული ფორმულირებები პირობითია. მეორე უარყოფით მხარეს წარმოადგენს ის, რომ კვლვები ეყრდნობა რამდენიმე ავტორის შრომებს, რომლებიც უპირველეს ყოვლისა აღწერითია და სხვადასხვა ამბებს მოგვითხრობს. შედეგად, ლიდერობის ეთიკის თეორია ტრადიციულ ემპირიულ დასაბუთებას მოკლებულია, რაც როგორც წესი ადამიანის ქცევასთან დაკავშირებულ თეორიებს მუდამ თან ახლავს. ამ სუსტი მხარეების მიუხედავად, ლიდერობის ეთიკის სფერო მომავალში შეიძლება ფართო კვლევის საგანი გახდეს. ჯერ კიდევ საკმაოდ მნიშვნელოვანია ისეთი კვლევების ჩატარება, რომლებიც დაგვეხმარებიან უკეთ გავიაზროთ ეთიკის როლი ლიდერობის პროცესში.

ბიბლიოგრაფია

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *18*(4), 244–256.

Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, *13*, 169–191.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421–449.

Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, *31*(3), 300–326.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, *10*(2), 181–217.

Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1988). *Ethical theory and business* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (1994). *Principles of biomedical ethics* (4th ed.). New York: Oxford University Press.

Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Bowie, N. E. (1991). Challenging the egoistic paradigm. *Business Ethics Quarterly, 1*(1), 1–21.

Brady, F. N. (1999). A systematic approach to teaching ethics in business. *Journal of Business Ethics, 19*(3), 309–319.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics, 14*(10), 829–838.

Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Greenwood.

Ciulla, J. B. (2001). Carving leaders from the warped wood of humanity. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18*(4), 313–319.

Ciulla, J. B. (2003). *The ethics of leadership*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.

Covey, S. R. (1990). *Principle-centered leadership*. New York: Fireside.

Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127–145.

Dalla Costa, J. (1998). *The ethical imperative: Why moral leadership is good business*. Reading, MA: Addison-Wesley.

De Pree, M. (1989). *Leadership is an art*. New York: Doubleday.

De Pree, M. (1992). *Leadership jazz*. New York: Dell.

Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies, 6*(1–2), 49–72.

Frankena, W. (1973). *Ethics* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 27–46). Westport, CT: Greenwood.

Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hesse, H. (1956). *The journey to the East*. London: P. Owen.

Jaksa, J. A., & Pritchard, M. S. (1988). *Communication ethics: Methods of analysis*. Belmont, CA: Wadsworth.

Johnson, C. R. (2005). *Meeting the ethical challenges of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18*(4), 257–265.

Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kitchener, K. S. (1984). Intuition, critical evaluation and ethical principles: The foundation for ethical decisions in counseling psychology. *Counseling Psychologist, 12*(3), 43–55.

Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics, 35*, 75–96.

Pojman, L. P. (1995). *Ethical theory: Classical and contemporary readings* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Boston: Harvard University Press.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal, 23*(3), 145–157.

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal, 40*(5), 1190–1207.

Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review, 11*, 93–111.

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57–64.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies, 45*(2), 402–424.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person–situation interactionist model. *Academy of Management Review, 11*(3), 601–617.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 56*(1), 5–37.

Velasquez, M. G. (1992). *Business ethics: Concepts and cases* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wayne, L. (2009, May 30). A promise to be ethical in an era of immorality. *New York Times*. Retrieved on June 15, 2009, from http://www.nytimes.com/2009/05/30/business

LEADERSHIP FIFTH EDITION

A PERENNIAL BEST-SELLER WITH CLEAR COVERAGE OF LEADERSHIP THEORIES PLUS CASE STUDIES AND QUESTIONNAIRES. ADOPTED AT MORE THAN 800 COLLEGES AND UNIVERSITIES WORLDWIDE.

HALLMARK FEATURES

- **Consistently organized chapters** are devoted to major leadership theories and follow the same structure: explanation of the theory, how it works, strengths and criticisms, applications in a real-life setting, brief case studies, and a questionnaire
- **Leadership instruments and questionnaires** provide reflection opportunities and add a significant and immediate reality check to each theory presented
- **Chronological presentation of theories** gives readers a sense of the history and evolution of leadership theory

NEW TO THE FIFTH EDITION

- **Authentic Leadership** makes its debut as the new Chapter 10
- **Expanded discussions** of leader–member exchange theory, transformational leadership, culture and leadership, and servant leadership expose students to additional concepts and issues
- **Numerous, contemporary case studies and examples**—many new to this edition—supplement each major theory or topic, encouraging students to apply leadership concepts to specific scenarios

INSTRUCTOR AND STUDENT RESOURCES AT www.sagepub.com/northouse5e

- **Instructor resources** include PowerPoint slides, a test bank, printable questionnaires from the text, study and discussion questions, a list of video resources, recommendations for how to use social media with the text, and suggested activities
- An **open-access student study site** features study questions, Internet exercises, SAGE journal articles with discussion questions, and more

"Once again, with this **Fifth Edition**, *the author has connected readers to the major leadership concerns of the 21st century. We need leaders whom we trust and who can make a difference in people's everyday lives. The new chapter titled Authentic Leadership does just that....Semester after semester, I look forward to introducing new leadership students to Peter G. Northouse, and now my job just became even more enjoyable."*

—Ira Bogatch,
Florida Atlantic University

"Peter Northouse is a pioneer in the field of leadership studies. He brilliantly captures the major theories and thinkers in our field with completeness, candor, and an eye to the future."

—Adam Goodman,
Northwestern University

"Peter Northouse has done it again! This edition adds new material, updates topics from earlier editions, and successfully bridges the scholar-practitioner gap. His work continues to make leadership accessible to those who want to do a better job of leading, as well as the intellectually curious student or lay person, while also creating an invaluable resource for leadership teachers and scholars."

—Howard T. Prince, II,
The University of Texas at Austin

ISBN 978-1-4129-7488-2
90000
9 781412 974882

SAGE www.sagepublications.com
Los Angeles • London • New Delhi • Singapore • Washington DC