ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრა

ლიდერული უნარ-ჩვევები

(სალექციო კურსი)

ეკატერინე გულუა

ეკონომიკის დოქტორი, ასისტენტ-პროფესორი,

ადამიანური პოტენციალის მართვის ლაბორატორიის დამფუძნებელი, თსუ

2024

შინაარსი:

თავი I ლიდერობის არსი და ძირითადი ასპექტები 5

ლიდერობის თეორიის საგანი, სწავლების მიზანი; 8

ლიდერობა – მეცნიერება და ხელოვნება / Leadership – the Science and the Art 9

რაციონალური და ემოციური ლიდერობა / Leadership – Rational, Emotional 10

ფორმალური (დანიშნული) ლიდერი და არაფორმალური (არჩეული) ლიდერი. / Formal (Assigned) Leader Versus (vs) Informal (Emergent) Leader 11

ლიდერობა და მენეჯმენტი, ლიდერი და მენეჯერი / Leadership vs. Management, Leader vs. Manager 11

ლიდერობა (თვისება) და ლიდერობა (პროცესი) / Trait Definition vs Process Definition Leadership 15

ლიდერობის როლი / The role of Leadership 17

ლიდერობის ეფექტურობის დეტერმინანტები / Leadership effectiveness Determinants 19

ლიდერობის თანამედროვე გამოწვევა /Leadership Challenge 27

მითები ლიდერობის შესახებ 28

ლიდერობის თანმდევი უპირატესობები /Leadership Advantages: 29

ლიდერობის ნაკლოვანებები: /Leadership Disadvantages: 31

თავი 2. ლიდერობის ადრეული და თანამედროვე თეორიები 35

2.1. ლიდერობის ადრეული თეორიები 35

2.1.1. თეორიები დიდებული ადამიანების შესახებ / (Great Man Theory / Great Person Theory) 36

2.1.2. ლიდერის თვისებათა თეორიები / (Trait Theories) 37

2.1.3. ლიდერობის ბიჰევიორისტული თეორიები / (Behavioral Theories) 41

2.1.4. ლიდერობის სიტუაციური თეორიები (Situational Teories) 48

2.2. ლიდერობის თანამედროვე კონცეფციები, ტენდენციები და თავისებურებანი: 58

2.2.1. ატრიბუტული თეორია ლიდერობაში / (Attribution Theory in Leadership) 58

2.2.2. ტანზაქციური და ტრანფორმაციული ლიდერობა / (Transformational & Transactional Leadership) 59

2.2.4. გუნდური ლიდერობა / (Team Leadership) 62

2.2.5 ძალაუფლების გაგება / (Power Anderstending) 63

2.2.6. ნდობაზე დამყარებული ლიდერობა / (Trast Based Leadership) 65

2.2.7 ეთიკური ლიდერობა / (Ethical Leadership) 66

2.2.8. ლიდერობა ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით / (Leadership by Electronic Systems) 68

2.2.9 კროს–კულტურული ლიდერობა / (Leading Across Cultures) 69

თავი 3. ლიდერობის პირველი დონე – პიროვნული განვითარება 73

3.1. პიროვნების წარმატების დეტერმინანტები 73

3.2. ინდივიდუალური განვითარების სტრატეგიები 83

3.3. თვითშეფასების კრიტერიუმები 92

3.4. პიროვნული განვითარების გეგმა (Personal Development Plan) 94

3.5. დროის მართვა 95

3.6. იმიჯის მართვა და სხეულის ენა 104

არავერბალური იმიჯი 105

3.7. ლიდერის ქცევის ეტიკეტი. 119

საქმიანი ეტიკეტი 121

საჩუქრების მიღების და გადაცემის ეტიკეტი 125

სატელეფონო საუბარი 126

ჩაცმის ეტიკეტი 127

შეხვედრა 129

თავი IV. პიროვნებათაშორისი ლიდერობა 136

4.1. მოსმენის ხელოვნება 136

4.2. სიტყვით გამოსვლის ხელოვნება; პრაქტიკული რჩევები ლიდერებისთვის– 140

4.3.პიროვნებათაშორისი ლიდერობა 145

თავი V. ლიდერობა ორგანიზაციაში 164

5.1. ორგანიზაციული ლიდერობის ზოგადი საკითხები 164

აღმასრულებელი გუნდის პოტენციური უპირატესობები: 168

5.2. ორგანიზაციის დიზაინის ფორმირება. 173

5.3. ურთიერთობების მართვა ორგანიზაციაში 181

5.3.1. სტრესების და კონფლიქტების მართვა საქმიან ურთიერთობებში. 181

კონფლიქტების მართვა 192

5.3.2. საქმიანი გარემოს მართვის სტრატეგიები 195

5.3.3. პროსოციალური ქცევა 199

5.3.4. მოლაპარაკებები და წინააღმდეგობების გადალახვის გზები საქმიან ურთიერთობებში. 207

5.3.5. კითხვა-პასუხი საქმიან ურთიერთობაში 217

თავი 6. ორგანიზაციული კულტურის, ცვლილებების მართვის ორიენტირების ეთიკისა და ფასეულობების მართვა 223

6.1. ორგანიზაციული კულტურის მართვის ორიენტირები. 223

6.2. ცვლილებების მენეჯმენტი 235

6.3. ეთიკის და ორგანიზაციის ეთიკური მართვის საკითხები 239

თავი I ლიდერობის არსი და ძირითადი ასპექტები

განხილული საკითხები:

- ლიდერობის არსი;
- ლიდერობის თეორიის საგანი, სწავლების მიზანი;
- ლიდერობა – მეცნიერება და ხელოვნება
- რაციონალური და ემოციური ლიდერობა
- ფორმალური (დანიშნული) ლიდერი და არაფორმალური (არჩეული) ლიდერი.
- ლიდერობა და მენეჯმენტი, ლიდერი და მენეჯერი მსგავსებები და განმასხვავებლები;
- ლიდერობა, როგორც თვისება და ლიდერობა, როგორც პროცესი;
- ლიდერობის როლი;
- ლიდერობის ეფექტურობის დეტერმინანტები (ლიდერის ხასიათი და თვისებები; ლიდერის ქცევა და სტილი; გარემოებათა კომპლექსი; მიმდევრები.)
- ლიდერობის თანამედროვე გამოწვევები; პარტნიორობის არსი;
- ლიდერობის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

ლიდერობას, როგორც მეცნიერებას, როგორც ყველა სოციალურ ფენომენს, გააჩნია განუსაზღვრელობების დიდი მასშტაბი. ეს არის თეორიების, ფილოსოფიების, მსოფლმხედველობების, მიდგომების, ვარაუდების ნაკრები აქსიომების გარეშე. აქ ნამდვილად არ არსებობს თეორია გამონაკლისის გარეშე. კურსის მიზანია არა სტერეოტიპების ჩამოყალიბება, არამედ მათი რღვევა საგნის მრავალმხრივობის ჩვენებით და ბიძგის მიცემა, დახმარება, რომ შექმნათ ლიდერობის საკუთარი კონცეფცია, პირადი ლიდერული განვითარების გეგმა. ლიდერული უნარ–ჩვევების სწავლებისთვის აუცილებელია სასწავლო კურსისგან მიიღოთ მეტად ემოცია, განწყობა, ვიდრე რეცეპტი. აჩვენოს ზოგადი ჩარჩოები ამ მიმართულებით და გზები ჩარჩოებს მიღმა.

ლიდერობა შეგვიძლია განვმარტოთ, როგორც **ნდობის ინსპირირების და იმ ადამიანთა მხარდაჭერის მოპოვების უნარი, ვისთან ერთადაც შესაძლებელია საერთო მიზნების მიღწევა.**

ლიდერობის არსის გასარკვევად საინტერესოა იმ ადამიანთა შეხედულებები, რომლებმაც გარკვეული წვლილი შეიტანეს სოციალური ურთიერთობის ამ სპეციფიკური გამოვლინების ზოგად კანონზომიერებათა ჩამოყალიბებაში.

– ლიდერობა არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ერთი ადამიანი ცდილობს მეორეზე მოახდინოს გავლენა, რათა მიაღწიოს გარკვეულ მიზანს ან მიზნებს;

– ლიდერობა არის პროცესი, რომელიც ინდივიდების მიერ გამოიყენება, რათა მოახდინონ გავლენა ჯგუფის წევრებზე საერთო მიზნებისთვის. (Bass);

– მარტივად ლიდერობა ეს არის ზეგავლენა. (Maxwell);

– ლიდერობა არის უნარები: უნარი რომ მოისმინო და დააკვირდე, გამოიყენო საკუთარი კომპეტენცია, რათა ხელი შეუწყო დიალოგს გადაწყვეტილების მიმღებ ყველა დონეს შორის; უნარი ჩამოაყალიბო პროცესი და გამჭვირვალობა გადაწყვეტილების მიღებაში; ნათლად გაარკვიო მიმდევრების პირადი ფასეულობები და ხედვა, მაგრამ ექსპლუატაცია არ გაუწიო მათ. ლიდერობა არის ის, რაც ადგენს და არა მხოლოდ რეაგირებს, განსაზღვრავს პრობლემებს და ახდენს სიახლეების ინიცირებას, რომელიც ქმნის რეალურ გაუმჯობესებას და მეტია ვიდრე მხოლოდ ცვლილებების მართვა (Ann Marie E. McSwain, Lincoln University, Professor);

– ლიდერობა შესაძლოა იყოს აღწერილი, როგორც სოციალური ზეგავლენის პროცესი, რომლითაც ერთ ადამიანს შეუძლია დახმარება გაუწიოს და მხარი დაუჭიროს სხვებს განახორციელონ საერთო მიზნები. (Chemers, M. M.);

– ლიდერობა არის ინდივიდის ქცევა, რომელიც ჯგუფის აქტივობებს წარმართავს გაზიარებული მიზნებისკენ. (Hemphill&Coons);

– ლიდერობა არის უფრო ზეგაველენის გაძლიერება, ვიდრე მექანიკური შესაბამისობა ორგანიზაციის რუტინულ წარმართვასთან. (Kats&Kahn);

– ესაა მიზნის დასახვის პროცესი კოლექტიური ძალისხმევისთვის და სურვილის ძალისხმევის გამოწვევა მიზნის მისაღწევად. (Jacobs&Jaques);

– ლიდერობა არის ინდივიდის უნარი მოახდინოს გავლენა, მოტივირება და მისცეს სხვებს შესაძლებლობა წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის წარმატებასა და ეფექტიანობაში. (House);

– ლიდერობა არის უნარი, რომლითაც ლიდერი სხვა ადამიანს თვალსაწიერის გაფართოების საშუალებას და უნარს აძლევს (Drucker);

– ესაა კომუნიკაციის საშუალებით ინტერპერსონალური გავლენა, მიმართული მისაღწევი მიზნისკენ;

– გავლენის გაძლიერებით მექანიკურ მლიქვნელობაზე მაღლა დირექტივებსა და ბრძანებულებებს შორის ქმედება, რომელიც იწვევს სხვათა გარკვეულ ქმედებებს ან რეაგირებებს გაზიარებული გეზისათვის;

– ადამიანებზე გავლენის მოხდენის ხელოვნება, დარწმუნების ან მაგალითის საშუალებით, რათა მიყვნენ ქმედებათა ხაზს;

– ძირითადი დინამიკური ძალა, რომელიც მოტივირებას და კოორდინირებას უწევს ორგანიზაციას, რათა სრულყოს მიზნები;

– ლიდერობა ესაა მზაობა პასუხისმგებლობისთვის. (ლეგენდარული ფეხბურთის თავდამსხმელი ჯო მონტანას (Joe Montana) განმარტება;

– პირველი – **გამოსახვა** თუ რა არის სწორი; შემდეგ, **ახსნა** ადამიანებისთვის, რა არის სწორი და მხოლოდ ამის შემდეგ **თქმა იმისა,** რისი მოსმენაც სურთ (ნიუ იორკის ყოფილი მერის და პრეზიდენტობის კანდიდატის რუდი ჯულიანის (Rudy Giuliani) განმარტება).

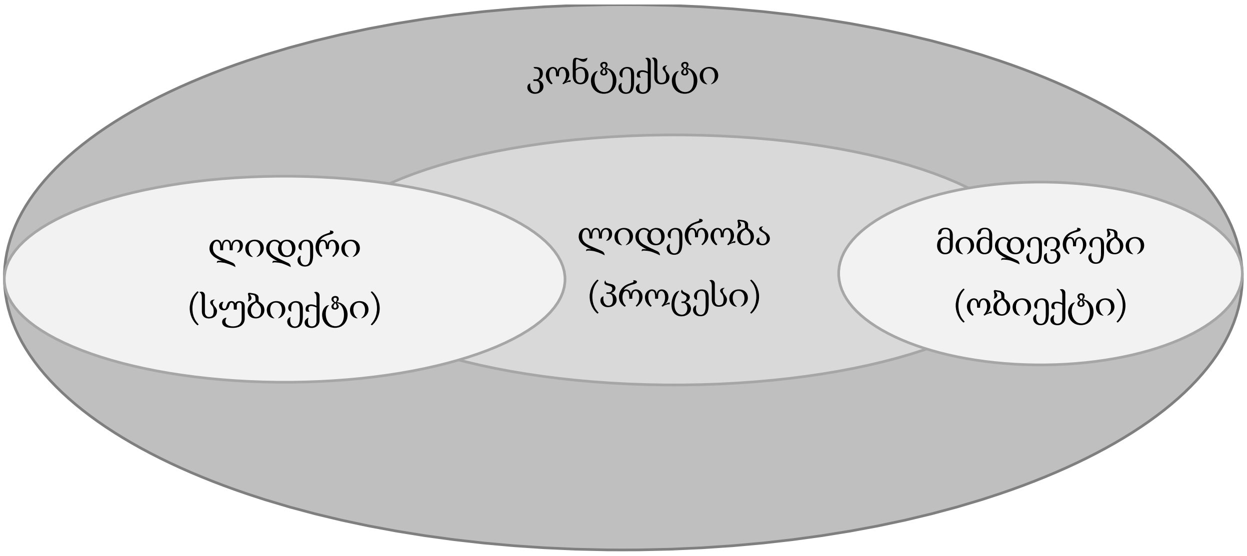
– ლიდერობა გავლენასთან ერთად ნიშნავს მიმდევრების არსებობას.

– სოციალური პრობლემების მოგვარების გზა (Mumford)

შესაძლოა რამდენადმე უცნაურია ლიდერობის მრავალი განმარტების მოტანა. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ მათი რიცხვი გაცილებით მეტია, პრაქტიკულად კი არსებობს ლიდერობის იმდენი რეალური გაგება (თუნდაც თეორიულად ჩამოუყალიბებული, ხშირად გაუცნობიერებელიც კი), რამდენი ლიდერიც არის სამყაროში. ყველა ლიდერს აქვს საკუთარი ხედვა იმისა, თუ რას ნიშნავს იყო ლიდერი და როგორ უნდა მიაღწიო მას.

ლიდერობა არის პროცესი და არა პოზიცია. ის არის ლიდერისა და მიმდევრების ინტერაქციის შედეგი. ლიდერობა არის რთული კომპლექსი, რომელიც მოიცავს ლიდერს, მიმდევრებს და იმ სიტუაციას, რომელშიც უწევთ ინტერაქცია.

ლიდერობა ხშირად განიხილება როგორც ლიდერის, ლიდერობის – როგორც პროცესის და მიმდევრების ერთიანობა. (იხ. ნახ. 1.1)



ნახ. 1.1 ლიდერობა, როგორც სისტემა

ლიდერი არის ადამიანი, რომელსაც შეუძლია საკუთარი, მიმდევრების უნარების და არსებულ გარემოებათა სინერგიული გამოყენება. ანუ ერთობლივად იმაზე მეტი ეფექტის მიღება ვიდრე ეს შესაძლებელი იქნებოდა თითოეულისგან ცალ–ცალკე. ლიდერმა უნდა შექმნას სინერგიული სისტემა, რაც ნიშნავს, რომ სისტემის თითოეული ელემენტის ეფექტიანობის ჯამს აღემატება სისტემის ეფექტიანობა. ასეთ სისტემაში ადამიანები მეტად ეფექტიანები არიან, ვიდრე იქნებოდნენ სისტემის გარეშე. ამ ნამეტ ეფექტიანობას სხვაგვარად ორგანიზებულობის, ან სინერგიულ ეფექტიანობას უწოდებენ.

ლიდერობის თეორიის საგანი, სწავლების მიზანი;

ლიდერობის თეორიის საგანი ლიდერობის პროცესის კანონზომიერებების შესწავლაა. ლიდერობა საზოგადოებრივი ურთიერთობის ფორმაა, შესაბამისად აქ შესწავლის საგანს ადამიანი წარმოადგენს, მისი სურვილი, მოტივატორები, მეთოდები წარმართოს სხვა ადამიანები წინასწარ განსაზღვრული მიზნისკენ. ვინაიდან, ყოველი ადამიანი განსხვავებული ინდივიდია, ლიდერობა არ აცხადებს პრეტენზიას შექმნას წარმატებული ლიდერობის სტანდარტები, ის ადგენს ზოგად კანონზომიერებებს. ეს კანონზომიერებები ამართლებს, რამდენადაც ადამიანთა ქცევები თუ ბუნება გარკვეულწილად შეიცავს საერთო მახასიათებლებსაც. სტანდარტული აღზრდის, სოციალური წესრიგის გავლენით ადამიანების აზროვნება ექცევა გარკვეულ ჩარჩოებში, შესაბამისად, მათ უყალიბდებათ საერთო ფასეულობები, დამოკიდებულებები, მიდრეკილნი არიან გადადგან

სტანდარტული ნაბიჯები, ჩამოაყალიბონ სიტუაციიდან გამოსავლის მსგავსი ალტერნატივები. ასეთ შემთხვევებში სოციალურ მეცნიერებათა გავლენის დიაპაზონი არც ისე შეზღუდულია – ფართოა. ლიდერობა იკვლევს სწორედ ამ ზოგად კანონზომიერებებს, თუმცა, ამავე დროს, უარს არ ამბობს იშვიათ ხდომილობათა, გამონაკლისთა ემპირიულ კვლევაზე.

ლიდერობის სწავლების მიზანია პიროვნებას ჩამოუყალიბდეს კონკრეტული პრაქტიკული უნარ–ჩვევები, რომლებიც მათ ხელს შეუწყობს მიზნების განხორციელებაში, როგორც საკუთარი, ასევე სხვა ადამიანთა ნიჭის, უნარების პოტენციალის გამოყენებით. ეს უნარ–ჩვევებია: თვითმენეჯმენტი, ორიენტირის განსაზღვრა, აზროვნების სტილის შემუშავება, დროის მართვა, სხვა ადამიანთა ქცევის, მოტივების გაგების უნარი, ურთიერთოებების წარმართვის უნარი, სისტემის და მისი მართვის მექანიზმის ჩამოყალიბების უნარი. ლიდერობის თეორია ამ მიზნისთვის წარმატებით იყენებს მეთოდების კომპლექსს, საკუთარ და სხვა მეცნიერებათა მიღწევებს.

ლიდერობა – მეცნიერება და ხელოვნება / Leadership – the Science and the Art

ლიდერობა არის მეცნიერება და ხელოვნება.

ლიდერობა მეცნიერებაა ნიშნავს, რომ ის არის კვლევის სფერო, დაკვირვების და ანალიზის შედეგად მიღებული ცოდნის სისტემა, რომელიც ასახავს სინამდვილეს. იგი დამტკიცებულია ლოგიკურად, ემპირიულად, ცდისეულად. მას აქვს შესწავლის მეთოდები, ყავს მიმდევრები, ანუ მკვლევარები. მეცნიერება, სპეციალური მეთოდოლოგიის საშუალებით, საკვლევ ობიექტზე დაკვირვების, ანალიზის შედეგად ადგენს კანონზომიერებებს, ქმნის თეორიებს, ახდენს ამ თეორიების სისტემატიზებას.

ლიდერობა არის ხელოვნება – ნიშნავს არის შემოქმედებითი უნარების და წარმოსახვის შედეგად ფიზიკურად განხორციელებული ქმედება.

ლიდერობის მეცნიერების ცოდნა პირდაპირ კავშირში არ არის პრაქტიკულ ლიდერობასთან. ლიდერობის მეცნიერების კარგი მცოდნე არ ნიშნავს, რომ ის აუცილებლად კარგი ლიდერია და პირიქით, კარგი ლიდერი შესაძლოა არც იცნობდეს ლიდერობას, როგორც მეცნიერებას და მის მიღწევებს. ეს ბუნებრივია, თუნდაც იმიტომ, რომ ცოდნა და მეცნიერების ცოდნა არ არის იდენტური. ცოდნა მეტია ვიდრე მეცნიერება.

მეცნიერება საზოგადოების ცნობიერების მხოლოდ ერთ–ერთი ფორმაა. (სხვა ფორმა შესაძლოა იყოს ინტუიცია, გუმანი, შეგრძნება, შემოქმედებითი აზროვნება).

ლიდერობის მეცნიერების ცოდნა შესაძლოა დაეხმაროს ლიდერს აზროვნების დიაპაზონის გაფართოებაში, ალტერნატივების, პერსპექტივის წარმოსახვაში, მუშაობის მეთოდოლოგიის დახვეწაში, სტანდარტული სამუშაოების გაიოლებაში.

ლიდერობაში, ისევე როგორც ყველა საზოგადოებრივ მეცნიერებაში, არ არსებობს ზუსტი რეცეპტები, ამა თუ იმ სიტუაციიდან თეორიულად ჩამოყალიბებული, სტანდარტული გამოსავალი, რადგან თავად სიტუაციები, გარემოებები იშვიათად მეორდება. საზოგადოებრივი მეცნიერებები შეისწავლიან ადამიანური ურთიერთობების გარკვეულ სფეროებს, ეს კი ადამიანების გადაწყვეტილებებთან არის კავშირში. ადამიანური გადაწყვეტილებები კი ლოგიკურთან ერთად ალოგიკურიცაა, რაც ხშირ შემთხვევაში, არ ექვემდებარება განჭვრეტას, პროგნოზირებას. გლობალიზაციის ეპოქაში კი შეუზღუდავია ადამიანური გადაწყვეტილებების, განსაკუთრებით შემოქმედებითი აზროვნების არეალი, შესაბამისად ლიდერობის პრაქტიკაში აქტუალურია არასტანდარტული სიტუაციური გადაწყვეტილებები, რასაც ლიდერობა ხელოვნებამდე აჰყავს. ლიდერობის მეცნიერებისთვის ეს რეალობა გამოწვევაა, მისი ამოცანაა ხელი შეუწყოს ლიდერობას, როგორც ხელოვნებას და ამით თვითაქტუალიზაციას ახდენს.

რაციონალური და ემოციური ლიდერობა / Leadership – Rational, Emotional

ლიდერობა არის რაციონალური და ემოციური. გავიხსენოთ, რომ ლიდერობა გავლენის მოხდენის პროცესია. ლიდერის ქმედებები ამ პროცესში ეყრდნობა მის გამოცდილებას, ლოგიკურ, რაციონალურ აზროვნებას, ამავე დროს კავშირშია ემოციასთან, შთაგონებასთან, გრძნობებთან. ადამიანზე ზეგავლენა გულისხმობს გავლენას მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, ფიქრებზე, ქმედებებზე, შიშზე და იმედზე, ნიშნავს წარმართო მისი ხედვა, ემოცია, განწყობა, ოცნება. ლიდერს მიზნის მისაღწევად სჭირდება როგორც რაციონალური ასევე ემოციური „ტექნიკა“. ლიდერობა არ არის მხოლოდ მოახდინო კალკულირება, მისდიო გეგმას, ან გარკვეულ ქმედებათა რიგს. კარგი ლიდერობა ნიშნავს ერთნაირად წარმართვადე ადამიანთა თავებს და მათ გულებს. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ლიდერის ქმედებებს აუცილებლად მოჰყვება რაციონალური და ემოციური შედეგები, რომელსაც უკუქმედების ძალა აქვს და ის წინასწარ გაზომვას, გათვლას

საჭიროებს. გასათვალისწინებელია, რომ ლიდერის ეს უნარი შესაძლებელია გამოყენებული იქნას, როგორც კონსტრუქციულად პოზიტიური მიზნებისთვის, ასევე ნეგატიურად, დესტრუქციულად. ადოლფ ჰიტლერმა წარმართა მასა მათ რაციონალურ აზროვნებაზე და ემოციებზე გავლენით, იმ დონემდე, რომ ადამიანები მზად იყვნენ მომკვდარიყვნენ მისთვის, ხოლო როცა მოიპოვა ძალაუფლება, მან შექმნა სისტემა, რომელიც სისტემის წინააღმდეგ სვლას ხდიდა არარაციონალურს და მოქმედებდა ერთ–ერთ უმთავრეს ემოციაზე – შიშზე.

ფორმალური (დანიშნული) ლიდერი და არაფორმალური (არჩეული) ლიდერი. / Formal (Assigned) Leader Versus (vs) Informal (Emergent) Leader

ზოგიერთი ლიდერი ხდება მისი ფორმალური პოზიციის გამო, ზოგი კი იმის გამო, რომ სხვა ჯგუფის წევრებმა სწორეს ის აირჩიეს. შესაბამისად, **ფორმალური ლიდერი (დანიშნული ლიდერი) –** არის ის, ვისაც აქვთ ფორმალური თანამდებობრივი უფლებამოსილება გაუძღვეს ადამიანთა გარკვეულ ჯგუფებს; (დირექტორები, ადმინისტრატორები და ა.შ.). მაგრამ ისინი ყოველთვის ვერ ხდებიან ნამდვილი ლიდერები. **არაფორმალური ლიდერი (არჩეული ლიდერი)**. – არის პიროვნება, რომელსაც აქვს რეალური ძალაუფლება, გავლენა, უნარი ზემოქმედება მოახდინოს, ცვლილებები შეიტანოს სხვათა დამოკიდებულებებში, ჩვევებში, ქცევებში, მიიზიდოს, აიყოლიოს ადამიანები და წარმართოს გარკვეული მიზნისკენ. ამ უკანასკნელს შესაძლოა არც ჰქონდეს ფორმალური თანამდებობა. ის ადამიანების მიერ აღიქმება როგორც ყველაზე გავლენიანი, მიუხედავად მისი ტიტულისა. აღსანიშნავია, რომ ფორმალური და არაფორმალური ლიდერობა თავსებადია, მათ საკუთარ პიროვნებაში შესაძლებელია აერთიანებდეს ერთი ადამიანი.

ლიდერობა და მენეჯმენტი, ლიდერი და მენეჯერი / Leadership vs. Management, Leader vs. Manager

როდესაც არსებობდა სიტყვა ლიდერი (ეს სიტყვა გაცილებით ადრეულია), რატომ გახდა საჭირო შემოეღოთ სიტყვა ,,მენეჯერი", ან როცა არსებობს თეორიები მენეჯმენტის შესახებ, რატომ ინტერესდებიან ლიდერობის თეორიით?

რადგან გაჩნდა ეს კითხვა, რა თქმა უნდა ცხადია, რომ არის ბევრი საერთო, რომელიც ამ ტერმინებს აიგივებს და პირიქით, არსებობს განსხვავებებიც, ისინი სინონიმები არ არიან.

როგორც ვიცით, მენეჯმენტის სტანდარტული ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა, კონტროლი. ლიდერობა არის მენეჯმენტის ფუნქციების უმნიშვნელოვანესი ნაწილი. ზოგადად რომ ვთქვათ, ლიდერობა ინტერპერსონალური ასპექტით ანაწილებს მენეჯერის საქმეს, როცა გეგმავს, ორგანიზებას უკეთებს, აკონტროლებს. ლიდერობა უპირატესად ხორცილდება ცვლილებებით, ინსპირირებით, მოტივაციით და გავლენით.

ცნობილი ლიდერობის მკვლევარის ჯონ კოტერის (John P. Kotter) აზრით მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ როგორ გასწიონ ლიდერობა და როგორ უხელმძღვანელონ. ორგანიზაცია, როგორც ლიდერობის, ასევე მენეჯმენტის გარეშე, გაქრობის წინაშე დადგება. მენეჯერი და ლიდერი, ორივე, ახორციელებს ადამიანთა ჯგუფების წარმართვას დასახული მიზნის მისაღწევად. მენეჯმენტსა და ლიდერობას აქვს შემდეგი ძირითადი მახასიათებლები:

- მენეჯერები აწარმოებენ წესრიგით, თანმიმდევრულად, წინასწარ გამიზნულად;
- ლიდერობა ქმნის ცვლილებებს და ახალი პროდუქციის ადაპტირებულობას, ახალ ბაზრებს, ახალ კონკურენტებს, ახალ მომხმარებელს, ახალ სამუშაო პროცესებს;
- ლიდერი მენეჯერისგან განსხვავებით დაჯილდოვებულია ხედვის უნარით – როგორი შეიძლება გახდეს ორგანიზაცია და ახდენს პიროვნებების მობილიზებას, რათა ერთად მიაღწიონ მას;
- ლიდერობა მოითხოვს ადამიანების ფართო ქსელის კოოპერირების, შეთანხმებული მუშაობის გამოვლინებას, ეყრდნობა ძირითად პერსონალს, რომელთა ქსელი მოტივირებულია დარწმუნების ყველა ხერხით;
- ლიდერობა ქმნის ცვლილებებს ხშირად დრამატულ ხარისხში, ან ხსნის ახალ ბაზარს ძველი პროდუქტისთვის. მენეჯერები კი უმეტესად დაკავებულნი არიან პროგნოზირებით და წესრიგით;
- უმაღლესი დონის ლიდერები უმეტესად არიან ორგანიზაციის გარდამქმნელები, მაშინ როცა უმაღლესი დონის მენეჯერები მხოლოდ ხელმძღვანელობენ ან ცდილობენ შეინარჩუნონ ორგანიზაცია;
- ლიდერი ქმნის ხედვას, დიად მიზანს, რათა წარმართოს ორგანიზაცია, მაშინ როცა მენეჯერის ძირითადი დანიშნულებაა დანერგოს ესა თუ ის ხედვა. მისი საქმეა შეარჩიოს საშუალებები, რათა მიაღწიოს საბოლოო შედეგს, რომლის ფორმულირება მოახდინა ლიდერმა;

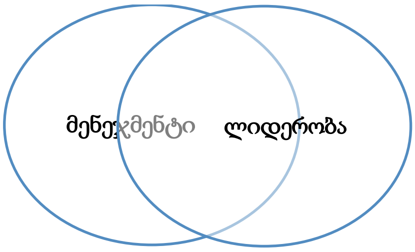
ლიდერობა ნიშნავს გეზის ჩვენებას, მენეჯმენტი ამ გეზისკენ მიმავალი საშუალებების ორგანიზებას. მენეჯერული საქმიანობა რუტინაა, ლიდერის კი ხედვის ჩამოყალიბება ცვლილებებისათვის ლიდერობა სწორი საქმის კეთებაა, მენეჯმენტი საქმის სწორად კეთება. (Bennis & Nanus). ლიდერს ყავს არა დაქვემდებარებულები, არამედ მიმდევრები. ლიდერი მოუწოდებს, მენეჯერი გასცემს განკარგულებას. ლიდერის ქმედებები და მასზე პასუხებიც მეტად ემოციურია, მენეჯერის კი – მეტად რაციონალური. ლიდერი ეფექტურია, მენეჯერი – ეფექტიანი.

არსში გასარკვევად მეტად გამოგვადგება მათ შორის კონკრეტული განსხვავების ჩვენება. (იხ. ცხრილი 1.1)

ლიდერი	**მენეჯერი**
• მეოცნებე, ფანტაზიორი	• რაციონალური
• მგზნებარე	• საქმის მოყვარე
• შემოქმედებითი	• შეუპოვარი
• შთამაგონებელი	• მოქნილი აზროვნების
• ინოვაციური	• ანალიტიკური
• მამაცი	• რთული
• მდიდარი წარმოსახვის მქონე	• მოთათბირე
• ექსპერიმენტატორი	• ავტორიტეტული
• თავისუფალი	• სტაბილური
• ცოდნის გამზიარებელი	• ცოდნის ცენტრალიზატორი
• მიმნდობი	• ფრთხილი
• თბილი და სხივოსანი	• ცივი და თავშეკავებული
• თავმდაბალი	• იშვიათად აღიარებს შეცდომებს
• ინიციატორი	• შემსრულებელი
• იქცევა როგორც მასწავლებელი, კონსულტანტი	• იქცევა როგორც განმკარგულებელი (ბოსი)
• აკეთებს სწორ საქმეს	• სწორად აკეთებს საქმეს
• შთააგონებს დიადი იდეებით	• მბრძანებლობს პოზიციებზე, აკონტროლებს
• იცის რომ შედეგები მიღწეულია გუნდის მიერ	• ორიენტირებული, ფოკუსირებული შედეგებზე
• ავითარებს	• ქმნის
• ხანგრძლივვადიანი ხედვა	• მოკლევადიანი ხედვა
• წყვეტს რა და რატომ	• წყვეტს როგორ და როდის
• ქმნის სიახლეს	• ბაძავს
• იწვევს, ცვლის გარემოებებს	• იღებს არსებულ მდგომარეობას

ცხრილი 1.1. ლიდერის და მენეჯერის მახასიათებლები

საბოლოო ჯამში ლიდერი ეს არის ინსპირატორი, ხოლო მენეჯერი არის მკვეთრად ბიუროკრატიული ჩარჩოებით ჩაფლული სტატუს კვოში, მაგრამ ეს არ ნიშნავს მენეჯმენტის შინაარსის დაკნინებას. ეფექტური ლიდერები უნდა იყვნენ აუცილებლად კარგი მენეჯერები. ამის საუკეთესო მაგალითია ინსპირატორი მეწარმე, რომელიც სხვებზე ადრე, სხვათა ყურადღებას იპყრობს, დასაქმებულთა მოტივაციით და მომხმარებელთა ,,მოჯადოებით“. საბოლოო ჯამში, ლიდერის მიერ ინსპირირებული შემოსავლების ზრდა და გაუმჯობესების მსგავსი შემთხვევები, ახდენს დასაქმებულთა საპენსიო ფონდის შექმნას, სხვა ხანგრძლივვადიანი გეგმების განხორციელებას. მოკლედ რომ ვთქვათ, ლიდერები ახორციელებენ მენეჯმენტს, ეფექტური მენეჯერები კი – ლიდერობას.



ძირითადი ლიდერობის არსი ამავე დროს არის ის, რომ მისი ნახვა შესაძლებელია არა მხოლოდ უმაღლესი პოზიციების მქონე ხალხს შორის. ლიდერობა საჭიროა ორგანიზაციის ყველა დონეზე და შესაძლებელია პიროვნებებმა, რომლებიც არ არიან დანიშნულნი ფორმალურ ლიდერულ პოზიციაზე ივარჯიშონ ლიდერული უნარების გასავითარებლად. მაგალითად, უმცროს ბუღალტერს შეუძლია აიღოს ინიციატივა და მენეჯმენტს შესთავაზოს წინადადება, რომ მათ სჭირდებათ მეტი სიფრთხილე, როცა ახდენენ ნაღდი გაყიდვების კლასიფიცირებას. მიმდინარე ანალიზი გვკარნახობს, რომ რადგან უმაღლესი აღმასრულებელი CEO (Chief Executive Officer), ოპერაციათა მენეჯერი COO (Chief Operating Officer), ფინანსური მენეჯერი CFO (Chief Financial Officer), ტექნიკური მენეჯერი CTO (Chief Technical Officer) – იღებს ინიციატივას, რისკს საკუთარ თავზე, პასუხისმგებლობას ბიზნეს შედეგებზე, მათ უნდა წარმართონ კომპანია კონკურენტების მიერ ძნელად მისაბაძი მიმართულებით. საბოლოოდ, ცვლილებები, ლიდერობის გააზრება ჭირდება ყველას, დაბალი რგოლის ლიდერებიდან უმაღლესი რანგის ლიდერებამდე.

ლიდერობასა და მენეჯმენტს შორის საერთო ძალიან ბევრია, თუმცა ზოგიერთი მეცნიერი (მაგ. Zaleznik “The Leadership Gap”) ამბობს რომ ლიდერი და მენეჯერი აბსოლუტურად განსხვავებული კატეგორიის ადამიანები არიან. თუმცა ორივე საჭიროა,

ისინი ავსებენ ერთმანეთს. რომელიმე მათგანი თუ არის სუსტი, ნიშნავს მიზანი წარუმატებელი იქნება.

ლიდერობა (თვისება) და ლიდერობა (პროცესი) / Trait Definition vs Process Definition Leadership

ხშირად შეიძლება გაიგონოთ – ,,ის ლიდერადაა დაბადებული“, ,,ის ბუნებით ლიდერია...“ – რაც აღნიშნავს, რომ ადამიანებს აქვთ თანდაყოლილი, შინაგანი მახასიათებლები, ან თვისებები, რომლებიც მათ ხდის ლიდერად და ეს არის თვისებები, რომლებიც მათ განასხვავებს არალიდერებისგან. ხშირად ზოგიერთი პიროვნული თვისება გამოყენებულია ლიდერების იდენტიფიცირებისათვის. ესენია უნიკალური ფიზიკური, მახასიათებლები, როგორიცაა მაგალითად, სახის გამომეტყველება, თვალების, ცხვირის მოყვანილობა, სიმაღლე, ან ხასიათის თვისებები: ექსტრავერსია, განათლება, ,,მაგიური ძალა“ თუ მჭყობრი, შეუფერხებელი მეტყველება. არსებობენ თეორიები, რომლებიც ლიდერობას განიხილავენ როგორც თვისებას, ან თვისებათა ერთობლიობას გამოყნებულს სხვადასხვა ხარისხში, განსხვავებული ადამიანების მიერ. ამავე დროს, სხვა თეორიები, ლიდერობას შეისწავლიან, როგორც პროცესს, ან გარკვეულ ქცევათა კომპლექსს. (იხ სქ.1.2). ამ ორ მიმართულებას შორის მთავარი განსხვავებაა მიდგომაში, შესაძლებელია თუ არა ლიდერობის შესწავლა. თუ ლიდერობა იქნა განხილული როგორც გენეტიკურ თვისებათა ერთობლიობა, მისი სწავლის შესაძლებლობა იზღუდება. ხოლო თეორიები, რომლებიც ლიდერობას განიხილავენ როგორც პროცესს, ან ქცევას, მიიჩნევენ რომ ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია შეიძინოს ეს უნარი სწავლით, გარკვეული უნარების გამომუშავებით.

სქ. 1.2. ლიდერობა – თვისება თუ პროცესი.

ლიდერობა, როგორც თვისება	**ლიდერობა, როგორც პროცესი**
ლიდერი	ლიდერი
⇕	⇕
ლიდერობა (სიმაღლე, გონება, ექსტრავერსია, მეტყველების სიმჭყობრე–შეუფერხებლობა, სხვა თვისებები)	ლიდერობა (ურთიერთზემოქმედება–ინტერაქცია)
⇕	⇕
მიმდევრები	მიმდევრები

როგორები არიან ლიდერები? მიიჩნევა რომ ზოგიერთი პოზიტიური ქცევები კომუნიკაციის საშუალებით, ახალი იდეების ინიცირების, ვერბალური შეფუთვის, საქმეში

ჩახედულობის, სხვების შეხედულებების მიების უნარები, სიმტკიცის და არა სისასტიკის გამომჟღავნება ხელს უწყობს წარმატებული ლიდერის გამომოაშკარავებას.

მკვლევარებმა გამოავლინეს თვისებები, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ინდივიდის ლიდერად აღიარებაში. მაგალითად, კოლეჯის სტუდენტების დაკვირვების საფუძველზე გამოვლინდა, რომ როგორც მამაკაცებში, ასევე ქალებში ლიდერებად სახელდებოდნენ პიროვნებები, მათივე თქმით იმის გამო, რომ ისინი იყვნენ მეტად დომინანტურები, მეტად გონიერები და მეტად სანდო. სმისი და ფოტი (Smith & Foti, 1998) ვარაუდობენ, რომ ეს სამი თვისება შესაძლოა იყოს გამოყენებული არაფორმალური ლიდერების შესაცნობად. ასევე მათივე წარმოდგენით მირითადად თვით–ეფექტურები იყვნენ მეტად იდენტიფიცირებულნი როგორც ლიდერები.

ლიდერად შეცნობაში გენდერული ნიშნის მიხედვით არსებული თავისებურებების გამოსარკვევად კვლევები ჩაატარეს კოლეჯის 40 შერეულ ჯგუფებში და აღმოაჩინეს, რომ გოგონები, რომლებსაც დავალებული ქონდათ დაერწმუნებინათ თავიანთი ჯგუფი შეესრულებინათ გარკვეული სამუშაო, წარმატებული იყვნენ იმავე სიხშირით, როგორც მამაკაცები იგივე ინსტრუქციებისას. ასევე, ქალები, მიუხედავად იმისა, რომ იყვნენ თანაბრად გავლენიანი ლიდერები, თავიანთ ჯგუფებში, მათი ლიდერობა შეფასებული იყო მნიშვნელოვნად დაბალი მაჩვენებლებით, ვიდრე შესადარი მამაკაცების ლიდერობა. გარდა ამისა, იგივე გავლენიანი ქალები იყვნენ შეფასებული, როგორც მნიშვნელოვნად ნაკლებად სასიამოვნო და მიმზიდველი, ვიდრე შესადარი გავლენიანი მამაკაცები. (Watson & Hoffman, 2004). ეს შედეგები ნიშანდობლივია და გვიჩვენებს, რომ ქალების ლიდერებად აღიარებას რეალურად მეტი ბარიერი აქვს და ის მეტად სუბიექტურია, ვიდრე ობიექტური.

ლიდერად აღიარების თვალსაზრისით საინტერესოა ასევე სოციალური იგივეობის თეორია (Hogg, 2001), რომლის თანახმადაც ლიდერად აღიარება დამოკიდებულია პიროვნების ჯგუფის იდენტურობასთან შესაბამისობის ხარისხზე. ჯგუფი ვითარდება დროის მანძილზე, შესაბამისად ვითარდება ჯგუფის პროტოტიპიც. ინდივიდებს ლიდერად აღიარებენ ჯგუფში, როცა ისინი ხდებიან ჯგუფის პროტოტიპის მსგავსი. ჯგუფის პროტოტიპთან მსგავსება ხდის ლიდერს სანდომიანს–მიმზიდველს ჯგუფისთვის და აძლევს მას ჯგუფზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობას.

ლიდერობის როლი / The role of Leadership

დირექტორატის წევრები – ორგანიზაციის უმაღლესი დონის აღმასრულებლები – მიიჩნევენ, ძირითადი ლიდერობის სწავლებაში არის ის, რომ ლიდერები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მრავალი ექსპერტის აზრით, ზოგადად ორგანიზაციული პრობლემების მუდმივი ანტიდოტი არის ლიდერების შენაცვლება, იმ იმედით, რომ ახლად არჩეული ლიდერი შეძლებს სხვაგვარად, უკეთესობისკენ წარმართოს ორგანიზაციის საქმიანობა. განვიხილოთ გარკვეული ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებები ლიდერთა შესაძლებლობების შესახებ. გავრცელებული აზრი, რომ ლიდერებს ჩვეულებრივ შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის საქმიანობაზე და მორალზე, იმდენად დამაჯერებელია, კვლევათა დისბალანსი ამ მიმართულებით ნამდვილად შესამჩნევია. ამასთან, მნიშვნელოვანია კვლევები იმის თაობაზე, თუ რამდენად არის შესაძლებელი ლიდერი და ლიდერობის ფუნქციები შეცვალოს კარგად ორგანიზებულმა, მაღალკვალიფიცირებული ინდივიდებით დაკომპლექტებულმა, მოტივირებულმა, თანამედროვე კომპიუტერული ტექნიკით და პროფესიონალური ნორმებით აღჭურვილმა ჯგუფმა. ამ მიმართულების კვლევებში დომინირებს გარკვეული პრინციპები, რომლის პირობებში შესაძლებელია ლიდერობის, ან მისი გარკვეული ფუნქციების ჩანაცვლება:

შინაგანი კმაყოფილება. დასაქმებულები, რომლებიც არიან დაკავებული საქმით, არიან მკვეთრად თვიტმოტივირებულნი გრძნობენ შინაგან კმაყოფილებას და ლიდერობის მინიმალურ მოთხოვნილებას. ამის მიზეზის ნაწილი არის ის, რომ დავალება თავად მოითხოვს დასაქმებულთა ყურადღებას და ენერგიას. მუშაკს შეუძლია დასჭირდეს მცირე ლიდერობა სწორედ იმ დროით, რა დროითაც ამას დავალება მოითხოვს მისგან. მრავალი ინფორმაციული ტექნოლოგიის ფირმა ლიდერობის და მენეჯმენტის მინიმუმს საჭიროებს ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტებისთვის, რომელთაც შეუძლიათ თავად, ლიდერების მინიმალური ძალისხმევით, აიტაცონ ისეთი დავალებები, როგორიცაა თუნდაც კომპიუტერულ ვირუსებთან ბრძოლა.

კომპიუტერული ტექნოლოგია. ზოგიერთი კომპანია დღეისათვის იყენებს მონიტორინგს კომპიუტერული ტექნიკის საშუალებით და კომპიუტერულ ქსელებს, ტექნიკას შეუძლია ლიდერობის ზედამხედველობის ფუნქცია აიღოს. კომპიუტერი ქმნის მწარმოებლურობას და ხარისხიან მონაცემებს, დირექტივები გარკვეული

დავალებებისთვის არის შეყვანილი საინფორმაციო სისტემებში. კომპიუტერი შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას კონტროლისთვის უკეთ, ვიდრე პერსონალი.

პროფესიული ნორმები. მუშაკები, რომლებსაც აქვთ გამოკვეთილი პროფესიული ნორმები მეთვალყურეობის, ლიდერობის მინიმუმს საჭიროებენ. სერთიფიცირებულ ბუღალტერთა პროფესიონალური გუნდი შესაძლოა არც საჭიროებდეს ხილულ ლიდერს, რომელიც მოუწოდებს, პროფესიონალურად და კეთილსინდისიერად შეასრულონ დავალება. ეკონომიკური ავტომატიზმი, იმ შემთხვევაში ვლინდება საუკეთესო კუთხით, როდესაც ეკონომკური სუბიექტების მართვის მექანიზმი სწორადაა შერჩეული.

უდავოა ლიდერობის შემცვლელის კონცეფციას, ისევე, როგორც ეკონომიკური ავტომატიზმის თეორიას აქვს გარკვეული დამსახურება. მენეჯმენტის პროფესორი ბერნარდ ბასი (Bernard M. Bass) აღნიშნავს, რომ მიუხედავად ყველაფრისა, თვითმენეჯმენტი ჯგუფებში და ინდივიდებში მოითხოვს მაღალი ავტორიტეტების სიახლოვეს. საბოლოოდ მაინც მაღალი რანგის მენეჯერები აწარმოებენ ხელმძღვანელობას, დარწმუნებას, მხარდაჭერას.

ფორმალური და არაფორმალური ლიდერობის შეუსაბამობა. ჯეფრი ფეფერის (Jeffrey Pfeffer) თეორიის მიხედვით ლიდერობა შეუსაბამოა უმრავლეს ორგანიზაციულ შედეგებთან. უმაღლესი დონის ლიდერს უნილატერალური კონტროლის შესაძლებლობა აქვს მხოლოდ მცირეოდენ რესურსებზე, მათი კონტროლი რესურსებზე შეზღუდულია. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ფორმალური ლიდერი გვევლინება ორგანიზაციის გავლენიანი ძალების მსხვერპლად. ორგანიზაციებში, ასევე ხშირად, ფორმალურ ლიდერად ირჩევენ რეალური გავლენის არმქონე პირს, რადგან გარეშე პირებისთვის ის აღიქმებოდეს როგორც სუსტი ფიგურა. ზოგიერთ ფირმაში კი ლიდერი გაიგივებულია ინოვაციასთან, მამოძრავებელ ძალასთან, ახალ იდეებთან და ამ დროს ორგანიზაციის წევრები თავად უძღვებიან საკუთარ თავს და საქმეს. ავტორიტეტული, მაგრამ უფუნქციო ლიდერის საჭიროების გამო იქნა შემოღებული სათათბირო საბჭოს საპატიო წევრების სტატუსი. მსგავსი პრეცენდენტები ხშირია თანამედროვე პრაქტიკაში.

კომპლექსურობის თეორია. ეს თეორია პესიმისტურადაა განწყობილი ლიდერის როლის მიმართ. საუბარია იმაზე, რომ ორგანიზაცია არის ძალიან რთული, მრავალმხრივი და ამიტომ შეუძლებელია მისი საქმიანობა აიხსნას კონკრეტული პიროვნების როლით ან ბუნებით. ლიდერებს და მენეჯერებს ძალიან ცოტა რამის გაკეთება შეუძლიათ

ორგანიზაციული სისტემისთვის, რადგან, ძირითადად, გარე ძალები განსაზღვრავენ კომპანიის ბედისწერას. ყველაზე საუკეთესო რაც მათ შეუძლიათ გააკეთონ არის ის, რომ ადაპტირება მოახდინონ გარემოსთან. საბოლოოდ, ყველა კომპანია წყვეტს არსებობას, მაგრამ სხვადასხვა დროს და ეს ხდება არა დომინანტი ლიდერების, ან მენეჯერების, არამედ თავად ორგანიზაციული სისტემის გამო. ამ შეხედულების საპირისპირო არგუმენტის მოძიება არც თუ ისე რთულია. პრაქტიკაში მრავალია ეფექტური ლიდერობის და მენეჯმენტის მაგალითები, რომლებმაც შექმნეს ანტიკრიზისული მოდელები და კომპანიები იხსნეს გარდაუვალი კრახისგან, პირობებში, რომელსაც მრავალმა მსგავსი ტიპის ორგანიზაციამ ვერ გაუძლო. მიუხედავად თეორიული მიმდინარეობების მრავალგვაროვნებისა ლიდერობისადმი ინტერესი მუდმივად მზარდია.

ლიდერობის ეფექტურობის დეტერმინანტები / Leadership effectiveness Determinants

ლიდერობის მრავალი განსახვავებული, ურთიერთსაპირისპირო თეორია არსებობს. თუმცა, ლიდერობის თეორიებისადმი, კვლევებისადმი, პრაქტიკისადმი ინტერესი დღითი–დღე იზრდება. განსხვავებული შეხედულებების გაერთიანებით შესაძლებელია გარკვეული ყველასათვის საერთო დასკვნების გამოტანა. შეხედულებები ზოგადი, ვარიაბლური ფაქტორების ნაკრებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს ლიდერობის ეფექტიანობაზე მრავალ თეორიაში მსგავსია და შესაძლებლობას იძლევა გარკვეული ჩარჩო შევქმნათ, გამოვსახოთ ფორმულის სახით:

$$L= f\,(L, GM, S)$$

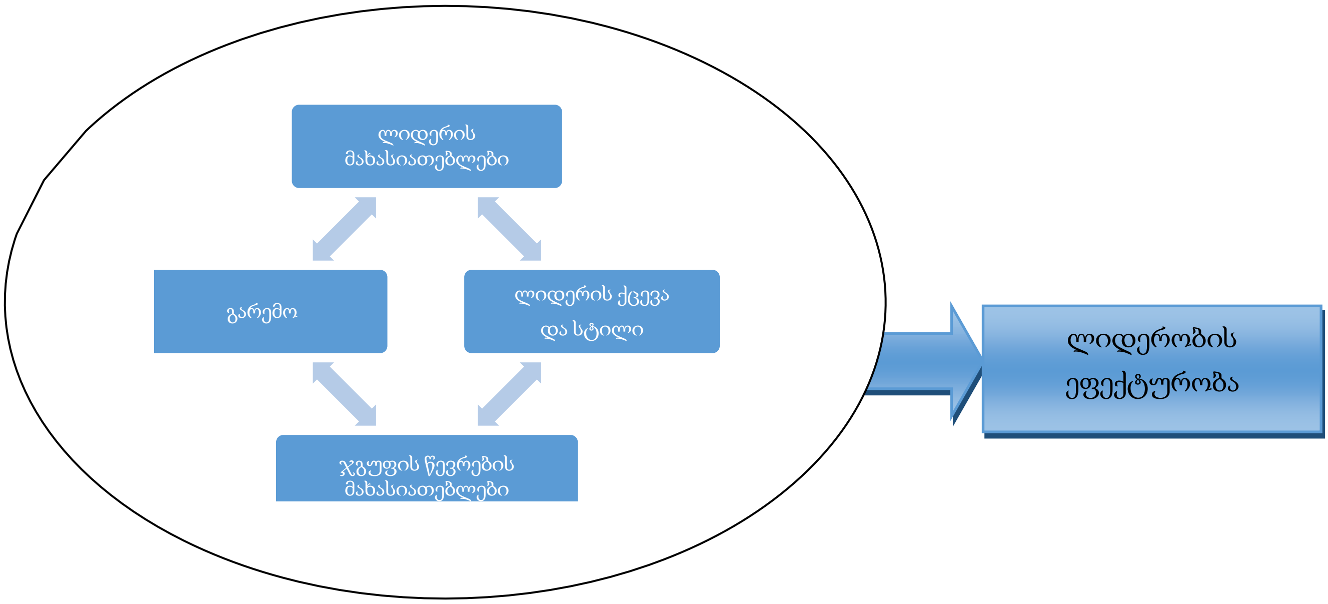
ლიდერობის პროცესი (Leadership) უდრის ლიდერის (leader), ჯგუფის წევრების (Group Members) და სხვა ვარიაბლური სიტუაციების (Situational Variables) ფუნქციას.

ბრუს ავოლიო (Bruce J. Avolio) მიიჩნევს, რომ ლიდერობა (Leadership) არის ლიდერის (leader), ლიდერობის (led) და კონტექსტის (გარემოებათა) კომპლექსური (Setting and Environment) ფუნქცია.

$$L= f\,(L, L, S)$$

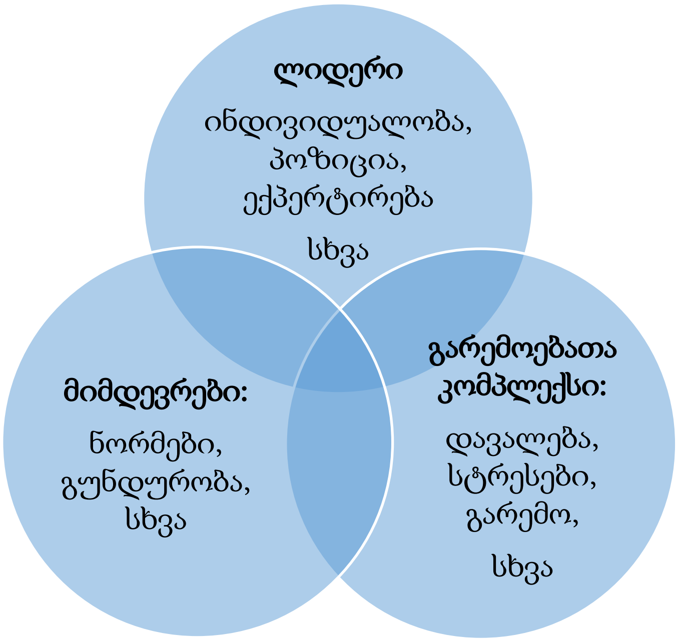
განხილული მოდელის შესაბამისად ლიდერობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია: ლიდერის ხასიათზე და თვისებებზე; ლიდერის ქცევებსა და სტილზე; ჯგუფის წევრთა

მასახიათებლებზე და გარემოზე, რომელშიც უწევს პიროვნებას ლიდერობის განხორციელება. (იხ. სქ. 1.3.)



სქ. 1.1. ლიდერობის ეფექტურობის დეტერმინენტები

ზემოარნიშნული გულისხმობს, რომ ეფექტური ლიდერობა შეუძლებელია ლიდერის, მიმდევრების და გარემოებათა გათვალისწინების გარეშე. შესაძლებელია თითოეული მათგანის განხილვა ცალ–ცალკე, თუმცა უკეთესი ანალიზის საშუალებას დამატებით მათ შორის ინტერაქციის (დამოკიდებულებების) თავისებურებების ცოდნა გვაძლევს.



სქ. 1.x. ჰოლენდერის ლიდერობის მოდელი E.P. Hollander “Leadership Dinamics”

ამ სამი ელემენტის მახასიათებლების ცოდნა ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც მათ შორის ურთიერთობათა ჩარჩოების გარკვევა. რომელიც იქმნება ამ სამი ფაქტორის ურთიერთ ზეგავლენის შედეგად.

1. **ლიდერი** – პიროვნება რომელიც ახორციელებს ლიდერობას, თავისი პიროვნული თვისებებით (გარეგნული და ხასიათის ნიშნები), ისტორიით, ინტერესებით, მოტივაციით, ფასეულობებით, შესაძლებლობებით, კოგნიტური/შემეცნებითი უნარებით, კომპეტენციით (ინტელექტი, ცოდნა, კვალიფიკაცია, პროფესიონალიზმი, გამოცდილება), ლიდერობის განხორციელების მეთოდოლოგიით და სტილით მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ორგანიზაციის ორიენტირებს, კულტურას, სტილს და რაც მთავარია საქმიანობის შედეგებს.

ლიდერები თავიანთი პირადი თვისებებით მიმდევრებს კარნახობენ ქცევების ნორმებს. ლიდერებს აგრეთვე განარჩევენ შემდეგი ნიშნების მიხედვით: სიმშვიდისადმი მიდრეკილი ან ემოციური აფეთქებებისადმი მიდრეკილი, ნეგატიური ინფორმაციის მომწოდებლისადმი დამოკიდებულებით, სხვისი დაამცირების მოთხოვნილებით, თავშეუკავებელი ქცევებით, ტემპერამენტით.

ლიდერის რეპუტაციისთვის მნიშვნელოვანია ლიდერის წარსული კარიერა, დანიშნულია ვიღაცის მიერ, თუ არჩეულია. აღიარებული ლიდერისადმი ლოიალური დამოკიდებულების, მის მიერ განსაზღვრული მიზნების მხარდაჭერის ალბათობა მეტია. ორივე შემთხვევაში ლიდერი აუცილებლად უნდა იყოს მგრძნობიარე მისი ამომრჩევლების ინტერესების მიმართ თუ სურს შეინარჩუნოს ძალაუფლება.

ორგანიზაციიდან არჩეული ლიდერი, ყველა მიმდევრისთის ცნობილია. შესაბამისად, მიმდევრებს ადვილად შეუძლიათ გათვალონ მისი მომდევნო ნაბიჯები და წინასწარ ჩამოაყალიბონ მისდამი დამოკიდებულების კონტურები. ლიდერსაც უკვე განსაზრვრული აქვს პოზიციები, დამოკიდებულებები და სამოქმედო გეგმები, მაშინ, როცა უცხო ლიდერს მიმდევრები აკვირდებიან და აძლევენ შანსს გადადგან ნაბიჯები, სანამ ჩამოაყალიბებენ ლიდერთან სამუშაო გეგმას. შესაბამისად, ახლადმოსულებს ეძლევათ გარკვეული დრო გაერკვნენ არაფორმალურ ქსელებში, მმართველებში, სანამ მიიღებენ რადიკალურ ან სადაო გადაწყვეტილებებს.

მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, ვის გარემოცვაში მოიაზრება ლიდერი, ან ვინ არიან მისი მხარდამჭერები. როდესაც ლიდერები არჩევვენების შედეგად ინიშნებიან, ისინი ხშირად მის მხარდამჭერებთან ასოცირდებიან.

თუ ჩვენ ლიდერობას შევისწავლით მხოლოდ ერთი ინდივიდის – ლიდერის მაგალითზე, რა თქმა უნდა, ის ვერ იქნება რეალობასთან ახლოს, რადგან დაქვემდებარებულებს / მიმდევრებს და სიტუაციურ ფაქტორებს ხშირ შემთხვევაში გადამწყვეტი როლი აკისრიათ.

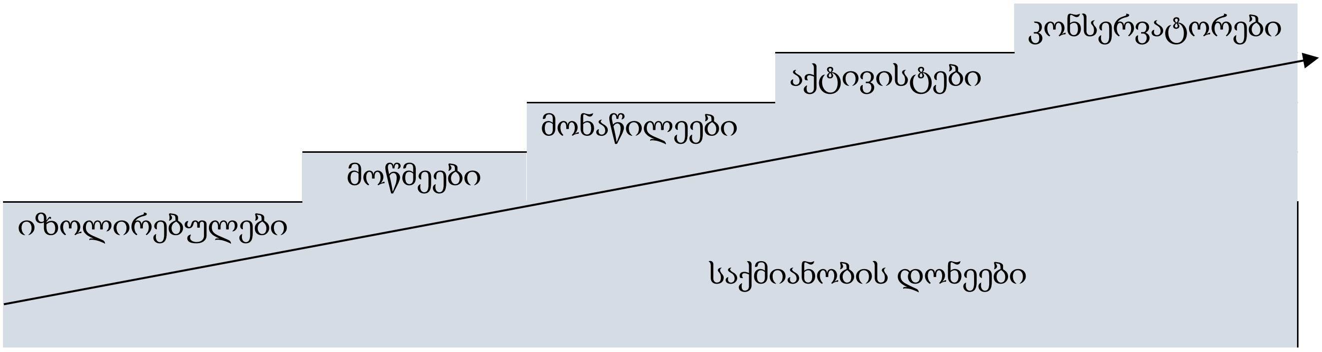
2. <u>მიმდევრები</u> – ლიდერები არ არსეობობენ მიმდევრების გარეშე. ლიდერობის თანამედროვე გაგებით [რიჩარდ ჰეკმენი (Richard J. Hackman) და რუთ ვეიგმენი (Ruth Wageman)] ლიდერები აგრეთვე არიან მიმდევრები და მიმდევრებიც ავლენენ ლიდერობას. თითოეული ხელმძღვანელი ექვემდებარება სუბორდინაციას, როგორც ვთქვათ ჯგუფის ხელმძღვანელი საშუალო დონის მენეჯერს, ეს უკანასკნელი – უმაღლესი დონის მენეჯერს. ყოველი მათგანი ითავსებს ლიდერის ფუნქციას, მათ შორის ყველაზე ქვემდგომსაც კი უწევს მოკლევადიანი პროექტების ხელმძღვანელობა, ან თუნდაც სადღესასწაულო წვეულების ორგანიზება.

ლიდერობის ეფექტური განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია ლიდერებმა შეიცნონ ჯგუფის ეფექტური წევრები: მიმდევართა ტიპები, პროდუქტიული მიმდევრების პიროვნული მახასიათებლები, და აფასებდნენ ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის თანამშრომლობის მნიშვნელობას.

მნიშვნელოვანი გამოწვევა ლიდერისთვის არის შეიცნო მიმდევართა ტიპები (Types of Followers), მათი განსხვავებული ტალანტები და მოტივაციის საშუალებები, ნორმებისადმი დამოკიდებულება და გუნდურობა.

მნიშვნელოვანი გამოწვევაა გახდე ეფექტური მიმდევარი, გახსოვდეს რა არის შენი მთავარი მეთოდი, რითაც შეგიძლია გახდე ჯგუფის წევრი. ბარბარა კელერმანი (Barbara Kellerman) გვთავაზობს ტიპოლოგიას, რომლითაც ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. აქ მიმდევრები დაყოფილნი არიან ტიპებად ,,არაფერს გრძნობს და არაფერს აკეთებს“ და ,,მგზნებარე, ღრმად ჩაფლულ მუშაკებს“ შორის. (იხ. სქ. 1.2.)

1. იზოლირებულნი. ამ კატეგორიას მიეკუთვნება პიროვნება, რომელიც არის მთლიანად განცალკავებული, პასიურად მხარდამჭერი. არ მოქმედებს ცვლილებებისთვის. ის დიდად არ ზრუნავს ლიდერებისთვის და მხოლოდ ასრულებს თავის საქმეს, ორგანიზაციის საქმიანობისადმი ინტერესის გამოჩენის გარეშე. იზოლირებულს სჭირდება ქოუჩინგი, ამას გარდა, შესაძლოა, მხოლოდ გამოწვევა–პროვოცირება იყოს გამოსავალი.



სქ.1.2. მიმდევრების კლასიფიკაცია საქმიანობის დონის მიხედვით

2 მოწმეები. „მოწმე“ არის ,,თავისუფალი მოცურავე“, რომელიც ჩვეულებრივ ინტერესდება საქმით, როცა ეს მის პირად ინტერესებს შეეხება. შეხვედრებზე მოწმე წარმატებით ორიენტირდება დასვენებაზე, აგზავნის სატელეფონო შეტყობინებებს, ქაღალდზე გამოყავს ორნამენტები. მას ჩვეულებრივ აქვს დაბალი შინაგანი მოტივაცია. მოწმის საქმეში ჩასართავად ლიდერს უწევს მძიმე სამუშაოს გაწევა, რათა იპოვოს მისთვის ზუსტი მოტივატორი.

3. მონაწილეები. მონაწილე აჩვენებს საკმარის საქმეს, ახდენს დროის გარკვეული ნაწილის და ფულის ინვესტირებას, რათა შექმნას განსხვავებული შედეგი, სწავლობს ახალ ტექნოლოგიას, რომელიც დაეხმარება ჯგუფს. მონაწილე მისი დამოკიდებულების შესაბამისად, არის ლიდერის ან ორგანიზაციის ხან მოწინააღმდეგე, ხანაც მომხრე. ლიდერმა ფრთხილად უნდა განიხილოს მისი საქმიანობა და პოზიციები, რათა დაადგინოს არის თუ არა მონაწილე კონსტრუქციული.

4 აქტივისტები. აქტივისტი არის ძალიან დაკავებული, მძლავრად ჩართული ადამიანებთან ურთიერთობებში და პროცესებში, მოწადინებული რომ დემონსტრაციულად მოახდინოს მათი მხარდაჭერა, ან ოპონირება. ის ლიდერების, ორგანიზაციის მიმართ მკვეთრ პოზიტიურ, ან ნეგატიურ პოზიციებს ამჟღავნებს და შესაბამისად იქცევა. აქტივისტი შესაძლებელია იყოს ენთუზიასტი ორგანიზაციის მიზნების გამრავალფეროვნებასთან მიმართებაში, ხანაც იმდენად დარწმუნებული, რომ კომპანია მცდარი გზით მიდის, შეუძლია დაუსტვინოს, ან საჩივრით მიმართოს ორგანიზაციის გარეთ არსებულ დაწესებულებებს. ლიდერმა უნდა შეძლოს გააცნობიეროს და გამოიცნოს როდის რა პოზიცია აქვს აქტივისტს.

5. კონსერვატორები. კონსერვატორი არის ,,სუპერ–დაკავებული“, რომელიც მუყაითად მიყვება საკუთარ კურსს. ნებაყოფილობით ემორჩილება ლიდერს იმ შემთხვევაშიც კი თუ მიაჩნია, რომ ლიდერი მართავს არასწორი გზით. კონსერვატორს შეუძლია იყოს აქტიური, ან ხალისით აიღოს პასუხისმგებლობა ლიდერისთვის. ის ჩვეულებრივ, იშვიათად გამოკვეთავს პოზიციას.თუმცა, ამავე დროს, კონსერვატორს აქვს მეტად მძლავრი შესაძლებლობა ლიდერს გაუწიოს ოპონირება, ვიდრე ამას შეძლებს აქტივისტი. ლიდერმა უნდა შეინარჩუნოს პოზიტიური კავშირი კონსერვატორთან, თუ მისი ძალისხმევა მიმართულია ორგანიზაციისთვის სიკეთის კეთებაზე.

არსებობს აგრეთვე მიმდევართა სხვა კატეგორიზაცია (Kelley, “The Power of Followership”):

1. **გაუცხოებული**. ისინი ნეგატიურად არის განწყობილნი ორგანიზაციისა და ჯგუფის წევრებისადმი. ლიდერები მას აღიქვამს როგორც ცინიკურს, ნეგატიურს, დაპირისპირებულს;
2. **კონფორმისტი** ყველაფერზე თანახმაა. ისინი ავტორიტარული ლიდერებისთვის იდეალური მიმდევრები არიან, ან ხელს უწყობენ მის წარმოქმნას;
3. **პრაგმატისტს** აინტერესებს მხოლოდ მისი, ან მისი გუნდის ინტერესები, ამიტომ ხშირად ყურადღების მიღმა რჩებათ საერთო მიზნები, საინტერესო იდეები და გამოწვევები. ისინი ამბიციურები არიან მისი პოზიტიური და ნეგატიური გაგებით. მისი ეფექტიანად გამოყენებისთვის საკმარისია ორგანიზაციულ ინტერესებს დაემთხვეს მისი პირადი ინტერესი.
4. **პასიური,** მის მუშაობას აკლია ენთუზიაზმი, ლიდერი მას ხშირად აღიქვამს როგორც ზარმაც, არაკომპეტენტურ, ან გაუნათლებელს. ზოგჯერ ხდება, რომ თავად ლიდერი ქმნის სიტუაციას, სადაც მიმდევარს არაფერი დარჩენია გარდა იმისა რომ იყოს პასიური;
5. **საუკეთესო მიმდევარი** ესაა თანამშრომლობის უნარის მქონე, დამოუკიდებელი, ინოვაციური, წინსვლის სურვილის მქონე. ისინი თავიანთ ტალანტს ახმარენ ორგანიზაციის ინტერესებს, ზოგჯერ კონფრონტაციაში მოდიან ორგანიზაციის ზოგიერთ ბიუროკრატიულ ბლოკთან, მას ხშირად ენდობიან და ირჩევენ რადგან ლოიალურად შეუძლია თქვას არა.

მიმდევართა კატეგორიზაცია აჩვენებს ლიდერის რეალიზმთან კავშირს, გამოიყენება რათა უკეთ იქნას გაგებული გამოწვევების მნიშვნელობა. რადგან ყველა წევრი ჯგუფში არ არის დატვირთული და მოწადინებული თანამშრომლობისთვის, მიმართული მიაღწიოს ორგანიზაციის მიზნებს.

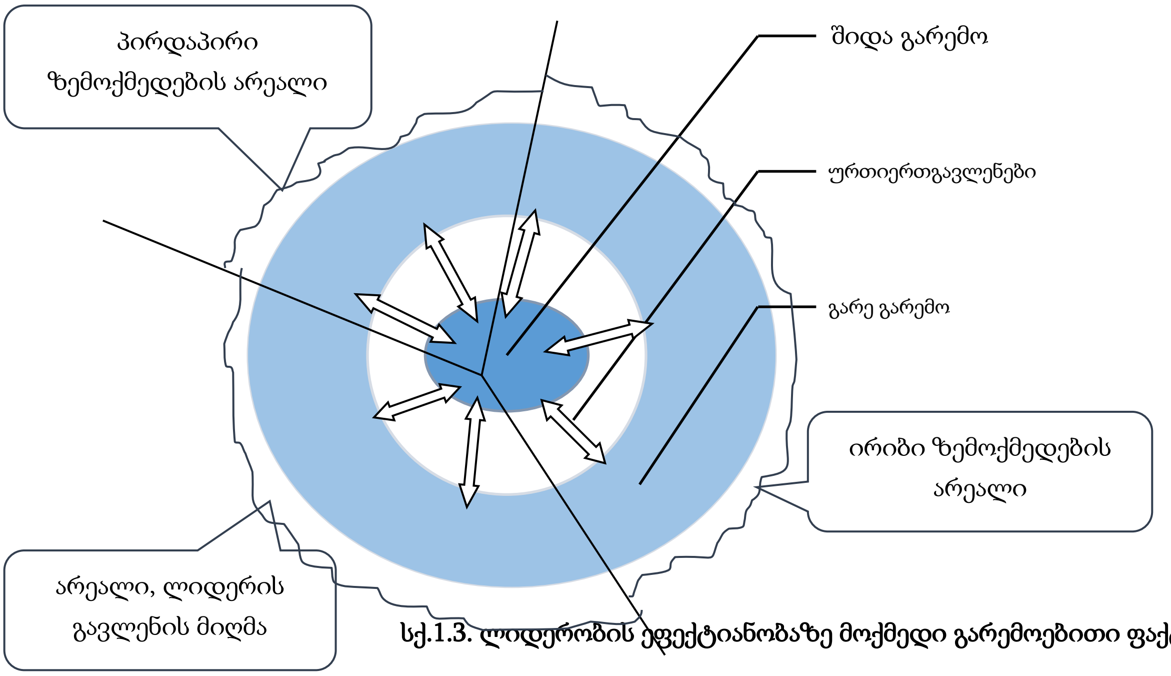
რობერტ კელი (Robert E Kelley) გვთავაზობს **ეფექტიანი მიმდევრების ძირითად მახასიათებლებს:**

- **თვითმენეჯმენტი,** მნიშვნელოვანია პიროვნებას სურდეს იყოს კარგი მიმდევარი, იმუშაოს კარგად, მუდმივი მეთვალყურეობის გარეშე. ეფექტური გუნდის წევრები საკუთარ თავს უყურებენ, როგორც ისეთივე უნარიანს და პასუხისმგებლობის მქონეს, როგორიც მათი მენეჯერია.
- **ვალდებულების გრძნობა,** ეფექტიანი მიმდევრები აკეთებენ რაღაც უფრო მეტს ვიდრე შესაძლებლობები აქვთ. ისისი ლიდერს უმსუბუქებენ წარმატების, მიზნების მიღწევას.
- **კომპეტენციაზე ორიენტირებული.** ორგანიზაციისთვის საჭირო კომპეტენციას დებს, ავითარებს პროფესიულ უნარებს, ნაკლებად განვითარებულ ჯგუფებში თავად იღებს ინიციატივას ტრეინინგების მოწყობაზე და განვითარებაზე.
- **გამბედავი.** დამოუკიდებელი, კრიტიკულად მოაზროვნე, ანთებული, როცა სჯერათ რომ არიან მართლები.

ლიდერი ვალდებულია არ შეცდეს მიმდევრის შეფასებაში და გამოიყენოს სათანადო, კონკრეტულ ინდივიდზე გათვლილი გავლენის ფორმა.

3. <u>გარემოებათა კომპლექსი</u> ლიდერობის პროცესის შემადგენელი მნიშვნელოვანი ნაწილია და განსაზღვრავს ლიდერის თუ ლუდერობის წარმატებას. ისტორიულად ის არც განიხილებოდა ამ კონტექსტში, რადგან ითვლებოდა, რომ ლიდერები თავად ყალიბდებიან, ქმნიან და ცვლიან გარემოებებს ნების შესაბამისად. ეს გარკვეულწილად აიდეალიზებდა ლიდერის შესაძლებლობებს, უნარებს. თუმცა, თვითონ სიტუაციური ფაქტორების გართულებამ აშკარა გახადა, რომ ლიდერს არ ძალუძს ყველა ფაქტორზე გავლენის მოხდენა და ხშირია, როცა გარემოება აყალიბებს ლიდერს, ან ხელს უწყობს ლიდერის წარმოჩენას. წარმატებას აღწევს ის, ვინც უკეთ უღებს ალღოს გარემოებათა ცვალებადობას. ლიდერობის პროცესის შინაარსი, ორიენტირები იცვლება გარემოებების შესაბამისად.

გარემოებათა კომპლექსში მოიაზრება ფაქტორთა ჯგუფები, რომლებიც ურთიერთზეგავლენით, მნიშვნელოვანწილად ზემოქმედებენ ლიდერის ქცევებზე. ის მოიცავს ლიდერსა და მიმდევრებს შორის ურთიერთობებით ჩამოყალიბებულ ფაქტორებს, დავალებებით, სტრესებით, გამოწვევებით განპირობებულ ფაქტორებს, ორგანიზაციის შიგნით და გარე გარემო ფაქტორებს. თუმცა ლიდერის მიერ ის განიხილება, შემდეგ კატეგორიებად: ა) ფაქტორები, რომელზეც შეუძლია პირდაპირი გავლენის მოხდენა; ბ) ფაქტორები, რომელზეც შეუძლია ირიბი ზეგავლენა და გ) ფაქტორები, რომლებიც ლიდერის გავლენის შესაძლებლობების მიღმაა. ანუ გარემოებები, რომელზეც შესაძლებელია გავლენა მოახდინოს ლიდერმა მიეკუთვნება პირდაპირი, ან ირიბი გავლენის სფეროს. პროპორციული დამოკიდებულება მათ შორის დამოკიდებულია ლიდერის და ფაქტორთა თავისებურებებზე. რაც უფრო მაღალ საფეხურზე ადის ლიდერი, იზღუდება ფაქტორების არეალი, რომელიც მათი გავლენის არეალს მიღმაა. ლიდერმა ზუსტად უნდა იცოდეს სად იფარგლება მისი გავლენის სფერო, აქ საუბარი შესაძლებელია იყოს არა მხოლოდ გეოგრაფიულ არეალზე, პროცესებზე, არამედ სტეიკჰოლდერებზე (დაინტერესებული ფიზიკური და იურიდიული პირები) და თითოეულ ინდივიდზე, რომელსაც კონკრეტული როლი აქვთ დაკისრებული მისაღებ შედეგში.



სქ.1.3. ლიდერობის ეფექტიანობაზე მოქმედი გარემოებითი ფაქტორები

თანამედროვე კონტექსტი (გარემო), აღიწერება აბრევიატურით: ,,VUCA“, რაც განიმარტება როგორც: არასტაბილური, გაურკვეველი, რთული და ორაზროვანი (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous).

ლიდერობის თანამედროვე გამოწვევა /Leadership Challenge

ლიდერობის თანამედროვე გაგება გულისხმობს ხანგრძლივვადიანი ურთიერთობებს. პარტნიორობა ლიდერებსა და ჯგუფის წევრებს შორის უნდა იყოს დაახლოებული დაბალანსებულთან. ეს გაგება ლიდერობას განიხილავს, როგორც პარტნიორობას, ან როგორც პატრონაჟს, მეურვეობას (როცა ერთი პერსონა არის როგორც მშობელი და იღებს პასუხისმგებლობას დანარჩენების (ბავშვების) კეთილდღეობაზე). პარტნიორობას ადგილი აქვს, როცა კონტროლის ფუნქცია გადაადგილდება ლიდერებიდან ჯგუფის წევრებზე. თანამედროვე გარემოში ავტორიტარიზმი ადგილს უთმობს გაზიარებული გადაწყვეტილებების მიღებას. ენდრიუ დურბინის (**Andrew J. Durbin**) აზრით 4 რამ არის აუცილებელი იმისათვის რომ ჩამოყალიბდეს მართებული პარტნიორობა:

1. **მიზნების გაზიარება.** პარტნიორობისას თითოეული მუშაკი ყველა დონეზე არის პასუხისმგებელი განსაზღვროს ხედვა და ღირებულებები. ლიდერი ეხმარება მიმდევრებს მკაფიო გახადონ საყოველთაოდ აღიარებული ხედვა, ყველა დონეზე ადამიანებს შორის, დიალოგის საშუალებით.
2. **უარის თქმის უფლება.** რწმენა, რომ ადამიანები, რომლებიც გამოხატავენ საწინააღმდეგო მოსაზრებებს, იქნება დასჯილი, მივყავართ პარტნიორობის საწინააღმდეგო მდგომარეობამდე. პიროვნებას შეუძლია დაკარგოს არგუმენტი მაგრამ არასოდეს – ხმის უფლება.
3. **ერთობლივი პასუხისმგებლობა.** პარტნიორობის შემთხვევაში თითოეული პერსონა შედეგებზე და მიმდინარე სიტუაციებზე პასუხისმგებელია. პრაქტიკაში ეს გულისხმობს, რომ თითოეული პიროვნება იღებს პასუხისმგებლობას ორგანიზაციული ერთიანობის წარმატებაზე და წარუმატებლობაზე. (დააკავშირეთ ჯო მონტანას ლიდერობის განსაზღვრებასთან).
4. **აბსოლუტური პატიოსნება.** პარტნიოსან პარტნიორობაში სიმართლე არ უთხრან ერთმანეთს არის მუხანათობა, ღალატი. როცა ძალა გადანაწილებულია მეტად

მოსალოდნელია ადამიანებმა თქვან სიმართლე, რადგან ისინი ნაკლებად გრძნობენ სისუსტეს (უმწეობას).

ლიდერობის, როგორც პარტნიორობის კონცეფცია, არის იდეალური, ღირს ისწრაფვოდე მისკენ. **გაუმჯობესება, გაერთიანების შექმნა და პარტნიორობის იდეის მხარდაჭერა არის თანამედროვე ლიდერობის თეორიის ძირითადი საგანი.** ლიდერობის, როგორც პარტნიორობის დანახვა არის მნიშვნელოვანი, რადგან ის უკავშირდება ჯგუფის წევრების ოპტიმისტურ ხედვას, რომელთაც სურთ შექმნან საფუძველი ორგანიზაციის გაკეთილშობილებისთვის.

მითები ლიდერობის შესახებ

1. **კარგი ლიდერობისთვის საკმარისია ქონდეს საღი აზრი.**

ეს მითი ძალიან გავრცელებულია, თუმცა ვერავინ განმარტავს ზუსტად რას ნიშნავს საღი აზრი. მისი გაანალიზება შესაძლოა მხლოდ წარსულში მომხდარი მოვლენების მაგალითზე. შეგიძლია თქვა, რომ ესა თუ ის ქმედება იყო ჯანსაღი, რადგან უკვე იცი მისი პოზიტიური შედეგის შესახებ. თუმცა ისაუბრო წინასწარ რომელიმე იდეაზე ძალიან რთულია, რადგან შესაძლოა ორი ურთიერთგამომრიცხავი იდეა თანაბრად ძლიერ არგუმენტირებული იყოს, ხოლო შედეგი იყოს აბსოლუტურად მოულოდნელი. ლიდერები რა თქმა უნდა უნდა იყვნენ თავდაჯერებულნი, მაგრამ ამავე დროს უნდა ჰქონდეთ საკმარისი თავმდაბლობა, რომ მიმდევართა შემოთავაზებებიდან შეარჩიონ გამოსადეგი იდეები. თუ ლიდერებს სჭირდებათ მკაცრად მისდიონ დროის მოთხოვნებს ასევე აუცილებელია, მიხვდნენ როდის იცვლება დრო და რა ახალი მიმართულებები და გამოწვევებია. ლიდერობა კი მეტია ვიდრე საღი აზრის ქონა.

2. **ლიდერი ვერ გახდები ლიდერად უნდა დაიბადო.**

ლიდერი ვერ გახდები, თუ ასეთად არ დაბადებულხარ, ან არავინ დაბადებულა ლიდერად, ასეთი უნდა გახდე. ორივე მითია, შესაძლოა ორივე ქონდეს გამართლება ან არც ერთი იყოს მართალი. ზოგი ფიქრობს რომ ადამიანთა ორი კატეგორია იბადება: ლიდერები და არალიდერები. თუ დავაკვირდებიტ ლიდერებს, მივხვდებიტ, რომ ყველა ამ თეორიას აქვს გარკვეული საფუძველი, თუმცა ეს თეორიები არ გამორიცხავენ სხვა თეორიებსაც. თითოეული ლიდერი როგორც გენეტიკური ისე შეძენილი თვისებების მატარებელია. ეს ქმნის მის ინდივიდუალიზმს და განსაკუთრებულობას, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს.

3. **ერთადერთი სკოლა სადაც ისწავლი ლიდერობას არის პრაქტიკა.**

მიიჩნევა, რომ ფორმალური განათლება ვერ გახდის ადამიანს ლიდერად. ადამიანებს ლიდერად აყალიბებს პრაქტიკა, აქტუალური გამოცდილება. მატ ხშირად აპირისპირებენ ერთმანეთთან. რეალურად კი ისინი კომპლემენტები, შემავსებლები არიან. თეორიული ცოდნა აჩქარებს გამოცდილებით სწავლის პროცესს. ფორმალური განათლებით პიროვნება სწავლობს სხვათა გამოცდილებებს. ეს განსაკუთრებით ახალბედებს ეხმარება უკეთ შეიცნონ ადამიანები, გაერკვნენ ანალოგიურ სიტუაციებში, შეიცნონ პერსპექტივები და მათი მრავალმხრივობა

ლიდერობის თანმდევი უპირატესობები /Leadership Advantages:

კმაყოფილება, რომელიც შესაძლებელია მიიღო იმით, რომ გახდები ფორმალური ლიდერი რა თქმა უნდა, დამოკიდებულია კონკრეტულ ლიდერულ პოზიციაზე. თანხის რაოდენობა, რომელსაც გადაგიხდიან, პიროვნებები შენს ჯგუფში დამოკიდებულნი არიან შენს კმაყოფილებაზე – სიამოვნების მომგვრელია. ,,ეს არასოდესაა მარტივი, მაგრამ უდიდესი სიამოვნებაა ლიდერობაში“– გლორია მოლინა ლოს–ანჯელესის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი.

გოლემანის აზრით ლიდერებს 7 მიზეზი აქვთ კმაყოფილებისთვის:

1. ძალისა და პრესტიჟის შეგრძნება. ლიდერობა ავტომატურად უზრუნველყოფს ადამიანს ძალით. ბევრი ადამიანი აღმატებულად მიიჩნევს ლიდერს, რასაც პრესტიჟი მოაქვს. ადამიანები ცდილობენ გვარებით მიმართონ ლიდერებს . ლიდერები კი ამხნევებენ თანამშრომლებს და თხოვნა ჭირდებათ იმისათვის, რომ მას სახელით მიმართონ.

2. შესაძლებლობის ქონა დახმარება გაუწიონ სხვებს ზრდასა და განვითარებაში. ლიდერი მუშაობს ადამიანებთან, ხშირად ასწავლის მათ საქმიან ჩვევებს, ემსახურება როგორც მენტორი, ისმენს პირად პრობლემებს. ლიდერის საქმიანობის ნაწილია დაეხმაროს სხვა ადამიანებს პრობლემების მოგვარებაში, გახდნენ მენეჯერები და ლიდერები. ლიდერი ხშირად გრძნობს თავს როგორც ადამიანების დამხმარე, მმართველი ან მრჩეველი.

3. მაღალი ანაზღაურება. ლიდერი, როგორც წესი, იღებს მაღალ ანაზღაურებას, ვიდრე ჯგუფის სხვა წევრები. აღმასრულებელი ლიდერები დიდ ბიზნეს კორპორაციებში ჩვეულებრივ წელიწადში გამოიმუშავებენ რამდენიმე მილიონ დოლარს. უმაღლესი დონის

ლიდერები კი ასეულობით მილიონ დოლარს. თუ ფული არის კმაყოფილების მოტივატორი ლიდერები ნამდვილად იღებენ ამ კმაყოფილებას. ზოგიერთ სიტუაციაში ჯგუფის ლიდერი გამოიმუშავებს ვირტუალურად იგივე ოდენობის ფულს, როგორც სხვა ჯგუფის წევრები, მაგრამ მათი შემოსავლები ნამდვილად განსხვავებულია.

4. პატივისცემა და სტატუსი. ლიდერი ჩვეულებრივ იღებს ჯგუფის წევრების პატივისცემას. ლიდერებს ახარებთ, რომ აქვთ უფრო მაღალი სტატუსი, ვიდრე პიროვნებებს, რომლებიც ლიდერები არ არიან. სტატუსი არის ის, რაც მოდის თანამდებობით და მისი დაკარგვის შემთხვევაში გტოვებს. როცა პიროვნების კვალიფიკაცია მეტია,ვიდრე მისი თანამდებობრივი პოზიცია მისი სტატუსი ასევე არის მაღალი, მაგრამ უმნიშვნელოვანესია შეგრძნება იმისა, რომ განსაკუთრებულ პატივს მიაგებენ.

5. კარგი შესაძლებლობები დაწინაურებისთვის. ერთხელაც როცა გახდებით ლიდერი მიხვდებით, რომ თქვენი დაწინაურების შესაძლებლობები უფრო გაიზრდება. ლიდერული პოზიციის დაკავება არის საზედისწერო პირველი ნაბიჯი კარიერული წინსვლისთვის ბევრ ორგანიზაციაში. მართალია, ბევრი ცდილობს პროფესიონალიზმის ამაღლებით მიაღწიოს კარიერულ წინსვლას, მაგრამ უმაღლესი აღმასრულებლების უმრავლესობა კარიერას იქმნის მმართველობითი წინსვლით.

6. ,,ზემოთ" ყოფნის შეგრძნება. ლიდერად ყოფნის კიდევ ერთი სარგებელი არის ის, რომ იღებ მეტ შიდა, კულუარულ ინფორმაციას. მაგალითად, როგორც მენეჯერს გეპატიჟებიან მენეჯერთა შეხვედრებზე. ამ შეხვედრებზე თქვენ იღებთ ინფორმაციას, რომელიც ჩვეულებრივი პიროვნებებისთვის მიუწვდომელია და ასე მნიშვნელოვანია წარმატებისთვის.

7. შესაძლებლობა აკონტროლო ფული და სხვა რესურსები. ლიდერი ყოველთვის არის პოზიციაზე, რომელიც კურირებს დეპარტამენტებს ბიუჯეტის მომზადებისას და სანქციებს გასცემს ხარჯების გაღებისთვის. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა თქვენ არ შეგიძლიათ ერთპიროვნულად დახარჯოთ ფული, იცოდეთ, რომ თქვენი გადაწყვეტილებები ფინანსურ საკითხებში, რომელიც შესაძლოა იყოს მხოლოდ სამეურვეო, კმაყოფილების შემცველია. მრავალი ლიდერი კერძო და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში აკონტროლებს წლიურ ბიუჯეტს, რომელიც შეადგენს რამდენიმე მილიონ დოლარს.

ლიდერობის ნაკლოვანებები: /Leadership Disadvantages:

ყოველი ათი ადამიანიდან ერთი ზედამხედველი, ადმინისტრატორი, ან მენეჯერია, მაგრამ ყველა მათგანი არ არის ნამდვილი ლიდერი. ხშირად ლიდერები განიცდიან მარცხს და ეს განპირობებული არის შემდეგი მიზეზებით:

1. ძალიან დიდი არაკომპენსირებადი ზეგანაკვეთური სამუშაო დრო. ხშირად ლიდერებს უწევთ გაცილებით მეტი დროის გამოყოფა სამუშაოსთვის, ვიდრე დაქვემდებარებულებს. ეს არაანაზღაურებადი საათებია, რომელსაც ზეგანაკვეთურ საათებს უწოდებენ. ცნობილია, რომ ლიდერები კვირაში 55 საათს ატარებენ სამუშაო ადგილზე, პიკურ პერიოდებში კი შესაძლოა კვირაში 80 საათი მუშაობა დაგჭირდეთ.

2. ზედმეტად ბევრი ,,თავის ტკივილი". ლიდერები ყველა პრობლემას პირისპირ ეჯახებიან, არსებობს ე.წ. მერფის კანონი ,,თუ რამე შისაძლოა გამოვიდეს ცუდად, ის მოხდება". ლიდერი პრობლემების ეპიცენტრშია, ეს პოზიცია სტრესის საფუძველია და მან მრავალი მენეჯერის გამოცდილება შეიწირა.

3. მენტალიტეტის შექმნის ან განადგურების პირისპირ ყოფნა. მრავალი ლიდერი არანორმალური წნეხის ქვეშაა, ან აალებად სიტუაციაში უწევს მუშაობა. მსგავსი წნეხი ხშირია განსაკუთრებით კერძო კომპანიებში. ყოველი კომპანიის ხელმძღვანელი მოწოდებულია მიიღოს მაქსიმალური შედეგი მინიმალური რესურსებით და ფასებით, საგარეო გაყიდვების ზრდით და ვალების შემცირებით. ასევე ბუნებრივია ზეწოლა CEO-ზე, რათა გააუმჯობესონ ოპერაციები მეტი ეფექტურობით.

4. ავტორიტეტი არ არის საკმარისი, რათა შესრულდეს პასუხისმგებლობა. ლიდერები ხშირად წუწუნებენ იმაზე, რომ ისინი არიან პასუხისმგებლები ისეთ პროცესებზე, რომლებიც მათი კონტროლის არეალის მიღმაა. ლიდერს სთხოვენ შედეგებს მიუხედავად ჯგუფში არსებული შეფერხებებისა.

5. სიმარტოვე. 5 ვარსკვლავიანმა გენერალმა, შტატების გენერალურმა მდივანმა კოლინ პაველმა თქვა ,,ხელმძღვანელი მარტოსულია". რაც უფრო იზრდებით როგორც ლიდერი, მარტოობა, რომელშიც თქვენ აღმოჩნდებით უეჭველად შესაბამისად გაიზრდება. ლიდერობა ამცირებს ადამიანების რიცხვს, რომელთაც შეგიძლიათ ენდოთ. სახიფათოა ენდო შენი თანამშრომლების ნაგატიურ შეგრძნებებს ჯგუფის წევრებზე. შესაბამისად ხშირია უკმაყოფილება ერთი ჯგუფისა სხვების მიმართ. ლიდერების ვალდებულებაა

ნაკლებად გაერიონ მსგავს კონფლიქტებში, რაც იწვევს ლიდერის გამიჯვნას ყველა ჯგუფისგან. ზოგიერთი ადამიანი ლიდერულ პოზიციაზე თავს გრძნობს მარტოსულად, მათ ხშირად ენატრებათ იყონ ჯგუფში ერთ–ერთი მათგანი. ლიდერები ზედმეტად ბევრ პრობლემაში არიან ჩათრეული. ადამიანები, ჯგუფის წევრები თავიანთ პრობლემებს ხშირად ახვევენ თავს ლიდერებს. განსაკუთრებით ეს პრობლემა თავს იჩენს დაბალი რგოლის ლიდერებთან. ოფისის ზრადამხედველს გაცილებით მეტი მსგავსი პრობლემები აწუხებს, ვიდრე საზედამხედველო საინფორმაციო სამსახურის ხელმძღვანელს.

6. მეტისმეტი ორგანიზაციული პოლიტიკა. ლიდერს ყოველთვის უწევს პოლიტიკური ფაქტორის გათვალისწინება. თუ დარწმუნდებით იმაში, რომ შეძლებთ პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებას, მაშინ შეგიძლიათ გახდეთ ლიდერი. ლიდერისთვის აუცილებელია ალიანსების და კოალიციის შექმნა, რადგან ორგანიზაციაში აღმოჩნდებიან ადამიანები, რომლებიც ეცდებიან თქვენი თამაშიდან გაძევებას. ისინი ცდილობენ ან პირდაპირ დაპირისპირებას, ზეგავლენის მოხდენას თქვენზე, ან გავლენიან პირებზე, ან თქვენი გეზიდან აცდენას და ა. შ. იქნებიან ისეთებიც, რომლებიც თქვენი თანდასწრებით თქვენს პოლიტიკას დაუჭერენ მხარს, ხოლო სხვების თანდასწრებით –სხვებს.

7. ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზნებისთვის ბრძოლა. ძირითადი გამოწვევა ლიდერისთვის არის საწინააღმდეგო მიზნების მართვა. დილემების გადაწყვეტა არის ის საკვანძო საკითხი, რომელზეც ძირითადად დამოკიდებულია ლიდერის წარმატება

9. არაეთიკურობის შეგრძნებით ყოფნა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში თუ ხართ CEO-კორპორაციის აღმასრულებელი მენეჯერი. მრავალი კორპორაციის ფინანსური სკანდალი, რომელიც უახლეს წლებში გახმაურდა, დაკავშირებული იყო აღმასრულებლების არაკეთილსინდისიერ, არაეთიკურ და ხშირად კრიმინალურ ქცევებთან. მიუხედავად იმისა, რომ კორპორაციების ლიდერების დიდი უმრავლესობა არის პატიოსანი და საქმისთვის თავგანწირული, მათი გარკვეული რაოდენობა შესაძლებლობების გამო აღიქმება, როგორც არაკეთილსინდისიერი.

9. ფსიქოლოგიური ტრამვების მაღალი ალბათობა. ლიდერის პოზიცია განსაკუთრებულ ფსიქოლოგიურ მზაობას მოითხოვს. აუცილებელია გაწონასწორებული, მშვიდი ფსიქიკა, ფობიების გარეშე, შერწყმული მაღალ ემოციურ ინტელექტთან

ა აზრები, რომლებიც ქმნიან განწყობას:

• ,,მსოფლიოში, სადაც ექვსი მილიარდი ადამიანია, მხოლოდ 587 მილიარდელია. ეს ექსკლუზიური კლუბია. გსურს შემოგვიერთდე?'' – დონალდ ტრამპი (Donald Trump)

• ,,მე არც ATM ბარათი მაქვს – არასდროს გამომიყენებია ცხოვრებაში. იცით რა არის სასაცილო, მდიდრად ყოფნაში? როცა რესტორანში მივდივარ, იშვიათად მიწევს გადახდა. როგორც წესი მიმასპინძლდებიან. აქ სევდიანი მომენტი ისაა, რომ თუ ფულის საჭიროება მექნებოდა, მაშინ გადამახდევინებდნენ! ''– დონალდ ტრამპი (Donald Trump)

ა სადისკუსიო საკითხები:

- რასთან ასოცირდება ლიდერობა თქვენთვის?
- ვისთან ასოცირდება ლიდერობა თქვენთვის?
- ლიდერობის რომელი განმარტებაა თქვენთვის ყვალაზე სასურველი?
- ჩამოაყალიბეთ ლიდერობის თქვენეული განმარტება. ან თქვენ როგორ განმარტავდით ლიდერობას?
- რა საერთო და განმასხვავებელი ნიშნები აქვს ლიდეობას და მენეჯმენტს, ლიდერს და მენეჯერს?
- წარმოიდგინეთ გუნდი ლიდერის გარეშე. წარმოიდგინეთ გუნდი მენეჯერის გარეშე. რა ხდება გუნდში სადაც არც ერთია, ან გუნდში, რომელსაც ორივე ყავს?
- ვინ არის ლიდერი / მენეჯერი? რა განასხვავებს ლიდერობას მენეჯმენტისგან?
- რა გავლენას ახდენს ლიდერობა ორგანიზაციის საქმიანობაზე?
- შესაძლებელია ლიდერის ჩანაცვლება? ვინ ან რამ შეიძლება ჩაანაცვლოს ის?
- აღწერეთ ლიდერობის როლი, რა შემთხვევებშია შესაძლებელი ლიდერის ჩანაცვლება?;
- განასხვავეთ ძირითადი მიღწევები და ჩავარდნები, რომლებიც ასოცირდება ლიდერობის როლებთან;
- აღწერეთ ჩარჩოები ლიდერობის გაგებისთვის;
- გაიაზრეთ როგორ ვითარდება ლიდერობის უნარ–ჩვევები;
- რა განაპირობებს ლიდერის/ლიდერობის ეფექტურობას?
- ზოგადად აღწერეთ წარმატებული მიმდევრების ზოგიერთი თვისება, ქცევა, პოზიცია;

- ისაუბრეთ ლიდერის/ლიდერობის თანამედროვე გამოწვევებზე.
- გაიხსენეთ ლიდერთა გამონათქვამები, რომლებმაც თქვენზე გავლენა მოახდინეს.
- ვამბობთ, რომ ლიდერობა გავლენას ახდენს ორგანიზებულ ჯგუფზე მიზნების საშუალებით. ხედავთ თუ არა გარკვეულ შეუსაბამობას ამ წინადადებაში.
- მიგაჩნიათ, რომ ადამიანები იყოფიან შემდეგ ტიპებად: ლიდერები და არალიდერები? თუ არა, რა არგუმენტაცია გაქვთ ამისათვის?
- ჩამოაყალიბეთ თქვენი და ლიდერის საერთო თვისებები.
- წარმატებულმა ლიდერი ფლობს მართებულ ლიდერობის თეორიას?
- კომპლიმენტად ჩათვლით თუ ვინმე გიწოდებთ კარგ ლიდერს, ან კარგ მენეჯერს?

თავი 2. ლიდერობის ადრეული და თანამედროვე თეორიები

2.1. ლიდერობის ადრეული თეორიები

ლიდერობის ადრეული და თანამედროვე თეორიების დანიშნულებაა ლიდერის და ლიდერობის არსისა და ეფექტიანობის დეტერმინანტების შეცნობა, ზოგადი კანონზომიერებების დადგენა. ერთიანი, იდენტური მიდგომები ლიდერობის თეორიების კლასიფიკაციასთან დაკავშირებით არ არსებობს. ლიდერობის ადრეული თეორიებიდან ოთხი ძირითადი მიმართულების გამოყოფა არის შესაძლებელი ესენია: (იხ. ცხ. 2.1)

თეორიები დიდებული ადამიანების შესახებ	თომას კარლაილის და ფრენსის გალტონის თეორიები	დაფუძნებულია რწმენაზე, რომ ლიდერები არიან განსაკუთრებული ადამიანები, რომლებიც დაბადებიდანვე გამოირჩევიან განსაკუთრებული თვისებებით.
თვისებათა თეორიები	●სტოგდილის თეორია ●მანის თეორია ●ბენისის თეორია ●მაკგრეგორის თეორია	სწავლობს ინდივიდების თვისებებსა და მახასიათებლებს, რომლებიც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას წარმატებული და წარუმატებელი ლიდერების გასარჩევად.
ბიჰევიორისტული თეორიები	● აიოვას შტატის უნივერსიტეტის კვლევები ●ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის კვლევები ●მიჩიგანის შტატის უნივერსიტეტის კვლევები ●მენეჯერის ბადე	ყველაზე მთავარი არ არის ლიდერის თვისებები, არამედ როგორ მოქმედებს ლიდერი ამა თუ იმ სიტუაციაში. წარმატებული ლიდერები წარუმატებლებისგან გამოირჩევიან მათი ჩვეული ლიდერობის სტილით.
სიტუაციური თეორიები	●ფიდლერის მოდელი ●თეორია ,,მიზანი–გზა“ ●ჰერსი–ბლანჩარდის მოდელი ●ტანენბაუმისა და შმიდტის მოდელი	ლიდერის ეფექტურობა განპირობებულია არა მხოლოდ მისი ქცევის სტილით, არამედ ასევე გარემომცველი სიტუაციით, რომელიშიც უწევს საქმიანობა. სიტუაციური ფაქტორები მოიცავს

		ლიდერის მახასიათებლებს, სუბორდინაციას, ამოცანათა ბუნებას, ჯგუფის სტრუქტურას და გამაძლიერებელთა ტიპებს.

ცხ. 2.1.1. ლიდერობის ადრეული თეორიები

2.1.1. თეორიები დიდებული ადამიანების შესახებ / (Great Man Theory / Great Person Theory)

ადრეული თეორიების უმრავლესობა შექმნილია მეცხრამეტე საუკუნეში, განსაკუთრებით კი უკავშირდება თომას კარლაილის და ფრენსის გალტონის სახელს. თომას კარლაილი (Thomas Carlyle), შოტლანდიელი, ვიქტორიანული ეპოქის დიდი მეცნიერი, ესსეისტი, სატირიკოსი, ისტორიკოსი, რომელმაც ცხოვრების დიდი ნაწილი მიუძღვნა დიდებული ადამიანების ბიოგრაფიების შესწავლას, თავისი კვლევების დასკვნები გააერთიანა ერთ ხატოვან დასკვნაში: ,,მსოფლიოს ისტორია არის მხოლოდ დიდებული ადამიანების ბიოგრაფიები“. თავის ნაშრომში ,,გმირები და გმირთა თაყვანისცემა“ *(Heroes and Hero Worship* (1841), ახდენს პიროვნების ტალანტის, შესაძლებლობების, გამოცდილების, ფიზიკური მახასიათებლების იდენტიფიცირებას, რომლებიც იღებდნენ ძალაუფლებას. ის თვლიდა რომ ლიდერობა ეს არის ბუნების საჩუქარი, რომელიც უნიკალურ თვისებებში გამოიხატება და მხოლოდ რჩეულთა ხვედრია.

ფრენსის გალტონი (Francis Galton) 340 მეცნიერული ნაშრომის ავტორია, მან კვლევების უმრავლესობა მიუძღვნა პიროვნების მემკვიდრეობითი თვისებების შესწავლას, მან პირველმა გამოიყენა ადამიანების თვისებათა კვლევაში სტატისტიკური მეთოდები. ნაშრომში ,,მემკვიდრეობითი გენიალურობა“ (*Hereditary Genius* (1869) – განიხილა ძალაუფლების მქონე პიროვნებების ოჯახებში ლიდერული მახასიათებლები და დაასკვნა, რომ ლიდერობა მემკვიდრეობითია, ანუ ეს ნიშნავს, რომ ლიდერებად იბადებიან და ლიდერობა (თვისება) არაა განვითარებადი. ამ თეორიების მიხედვით ლიდერები არიან გმირები, რომლებიც განსხვავებით სხვა ადამიანებისგან, აყალიბებენ მიზნებს, ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს ისტორიაში, მათი განსაკუთრებული ნიჭის წყალობით.

აღსანიშნავია, რომ აღნიშნულ თეორიებში ძირითადად აღიარებული იყო მამაკაცის ლიდერობა. ეს აისახა მის სახელწოდებაზეც – ,,Great **Man** Theory“, ასე გაგრძელდა მეოცე საუკუნემდე, თუმცა შემდგომში ჩაანაცვლეს სახელწოდებით – ,,Great **Person** Theory“.

ჰერბერტ სპენსერმა (Herbert Spencer) 1860 წელს წამოაყენა მკვეთრად არგუმენტირებული თეზა, რომელსაც მთელი მეოცე საუკუნის განმავლობაში არ დაუკარგავს აქტუალობა. ის აღნიშნავდა, რომ ლიდერები საზოგადოების შედეგია, მათი მიღწევები შეუძლებელი იქნებოდა იმ სოცილური გარემოს გარეშე, რომელშიც მათ მოუწიათ ცხოვრებამ – ,,ვიდრე ლიდერი შეცვლის საზოგდოებას, მისმა საზოგადოებამ უნდა შექმნას ის“. უფრო მოგვიანებით, სტოგდილმა (Stogdill, 1948) და მანმა (Mann, 1959) აღმოაჩინეს სხვა გარემოებები (თვისებები, რომლებიც გამომუშავდება სწავლის შედეგად; ხელშემწყობი გარე ფაქტორები), რომელთა გავლენები დიდი იყო ლიდერის ფორმირებზე.

მიუხედავად ტენდენციურობისა აღნიშნულმა ადრეულმა კვლევებმა საფუძველი მისცა პიროვნების თვისებათა შესწავლას, რომლებიც განაპირობებდა პიროვნების ლიდერობას.

2.1.2. ლიდერის თვისებათა თეორიები / (Trait Theories)

თვისებათა თეორიები ეფუძნება პრინციპს, რომელიც ორიენტირებულია ლიდერთა პიროვნული თვისებების შესწავლაზე. თვისებათა თეორიების საფუძვლები შეიქმნა ჯერ კიდევ უძველესი ხანის ცივილიზაციებში, როცა ფილოსოფოსები აყალიბებდნენ შეხედულებებს, თუ როგორი უნდა ყოფილიყო ხალხის წარმმართველი. მსგავსი ნიმუშები გვხვდება როგორც ევროპულ (პლატონის, პლუტარქეს ნაშრომები) ისე აზიურ ცივილიზაციებში. ქრისტიანულ სწავლებებში, როგორც ძველ, ისე ახალ აღთქმაში, ასევე სამოციქულო სწავლებებში, დიდი ადგილი აქვს დათმობილი თუ ვინ და როგორი უნდა იყოს წინამძღოლი. ადრეული ნამუშევრებიდან შეგვიძლია ასევე მოვიტანოთ ნიკოლო მაკიაველის „მთავარი“, [The Prince / *De Principatibus (1513)]*, სადაც განხილულია ლიდერის მახასიათებლები და ქცევები. ეს მიმართულება ლიდერობაში, როგორც მეცნიერებაში გაჩნდა XX საუკუნის 20-ანი წლებიდან. ამ კონცეფციების ძირითადი საფუძველია პიროვნული თვისებების კვლევა–ჩამოყალიბება, რომელიც ადამიანს აძლევს საშუალებას გახდეს ლიდერი. ლიდერობის ტრადიციული თეორიების ავტორები მიიჩნევდნენ, რომ უპირატესად თანდაყოლილი თვისებები ხდის პიროვნებას ლიდერად.

- **სტოგდილის თეორია**

ლიდერის თვისებათა კონცეფციების ერთ–ერთი ფუძემდებელი **რალფ სტოგდილი** (Ralph Stogdill) მიიჩნევს, რომ ლიდერები ამბიციური, მიზანსწრაფული, ენერგიული,

თავდაჯერებული, ნოვატორი, მოქნილი, დიპლომატიური ადამიანები არიან. ანალიზის საფუძველზე მან ლიდერისთვის აუცილებელი თვისებების 5 ძირითადი ჯგუფი გამოყო: ინტელექტუალური შესაძლებლობები, გავლენის ძალა, თავდაჯერებულობა, აქტიური ენერგია, საქმის ცოდნა. სტოგლიდმა მოგვცა ასევე, თვისებათა ექვსი ძირითადი კომპლექსი (იხ. ცხ. 2.1.2.), რომელთა მიხედვითაც შესაძლებელია ლიდერი გავარჩიოთ მიმდევრებისაგან.

ფიზიკური მახასიათებლები	**სოციალური მდგომარეობა**	**ინტელექტი**
• ასაკი • სიმაღლე • წონა • გარეგნობა	• განათლება • მობილურობა • სოციალური სტატუსი • სამუშაო კლასის მიმზიდველობა	• გამჭრიახობა • დამაჯერებლობა • შეუფერხებელი მეტყველება
ინდივიდუალურობა	**სამუშაოსთან დაკავშირებული მახასიათებლები**	**სოციალური მახასიათებლები**
• დამოუკიდებლობა • თვითდაჯერებულობა • დომინანტურობა • შემტევი	• დაწყებულის დამთავრების მოთხოვნილება • ინიციატორი • შეუპოვრობა • პასუხისმგებლობის სურვილი • ადამიანებისადმი ინტერესი • შედეგებით დაინტერესება • უსაფრთხოების მოთხოვნილება	• მეთვალყურეობის უნარი • მაკავშირებელი • ინტერპერსონალური უნარები • ერთიანობა–პატიოსნება • ძალის საჭიროება

ცხ. 2.1.2. სტოგლიდის თვისებათა კომპლექსი

რალფ სტოგდილმა ასევე ჩამოაყალიბა ლიდერული თვისებებისა და უნარ–ჩვევების სქემა, რომელიც დაადგინა ხანგრძლივი კვლევის შედეგად, ეს სქემა დღესაც აქტუალურია ლიდერობის თეორიაში (იხ.2.1.3)

თვისებები (Trait)

- სიტუაციასთან ადაპტირებადი (Adaptable to situations);

უნარ–ჩვევები (Skills)

- ჭკვიანი–გონებამახვილი (Clever – intelligent);

- სიფხიზლე სოციალურ გარემოში (Alert to social environment);
- ამბიციური და მიღწევებზე ორიენტირებული (Ambitious and achievement-orientated);
- დაჟინებული (Assertive);
- ჯგუფურად მომუშავე (Cooperative);
- გაბედული (Decisive);
- საიმედო,სანდო (Dependable);
- დომინანტური (Dominant – desire to influence others);
- ენერგიული /აქტივობის მაღალი დონე (Energetic – high activity level);
- შეუპოვარი (Persistent);
- თავდაჯერებული (Self-confident);
- შემწყნარებელი (Tolerant of stress);
- პასუხისმგებლობის სურვილი (Willing to assume responsibility);
- კონცეპტუალური გამოცდილების მქონე (Conceptually skilled);
- შემოქმედებითი (Creative);
- დიპლომატიური ტაქტიანი (Diplomatic and tactful);
- შეუფერხებლად მოსაუბრე (Fluent in speaking);
- გაცნობიერებული ჯგუფის მიზნებში (Knowledgeable about group task);
- ორგანიზებული ადმინისტრაციული უნარები (Organised – administrative ability);
- დამაჯერებელი (Persuasive);
- სოციალურად გამოცდილი (Socially skilled).

ცხ. 2.1.3. სტოგდილის ლიდერის ძირითადი თვისებები და გამოცდილებები (1974)

- **მანის თვისებათა თეორია**

ლიდერობის თვისებათა თეორიებიდან აგრეთვე აღსანიშნავია **რ. მანის** კვლევები ლიდერული თვისებების შესახებ, რომელიც თარიღდება XX საუკუნის 50-ანი წლებით. მის ნაშრომებში გაერთიანებულია ამ მიმართულების კვლევების ძირითადი ნიშები და გამოკვეთილია ლიდერული თვისებების 7 ჯგუფი. (იხ. ცხ. 2.1.4)

ენერგიულობა	ლიდერი ინიციატივიანია, ფლობს ძალას და ასხივებს ენერგიას, არის აქტიური და დაუღალავი.
ადამიანთა აყოლიების სურვილი და უნარი	ლიდერს გააჩნია დიდი სურვილი ყავდეს მიმდევრები, გავლენა მოახდინოს მათზე, მზად არის პასუხისმგებლობისთვის.
ნატურის მთლიანობა და პატიოსნება	ლიდერს შეუძლია მოიპოვოს ნდობა, მოწესრიგებულია, თანმიმდევრული, ყოველთვის ასრულებს დანაპირებს.
თვითდაჯერებულობა	საკუთარ თავში დარწმუნებულობის გამო მისი ეიმედებათ, ლიდერს მიმართავენ ეჭვების გასაფანტად, რჩევებისთვის.
ინტელექტი	განსაკუთრებული გონებრივი შესაძლებლობები, ანალიზის, სინთეზის, ინტერპრეტაციის უნარი გამოარჩევს ლიდერს სხვებისგან.

პროფესიული კომპეტენტურობა	ლიდერის შესაძლებლობებს ძალიან ზრდის მაღალი პროფესიონალიზმი, ეხმარება გავლენის მოხდენაში, მოვლენათა განჭვრეტაში.
ექსტრავერტულობა	ლიდერს ეხმარება წარმატების მიღწევაში გახსნილობა, პოზიტიურობა, ურთიერთობათა უნარი, კომუნიკაბელურობა.

ცხ. 2.1.4. ლიდერის თვისებათა შვიდი ჯგუფი.

❖ **ბენისის თვისებათა თეორია**

უორენ ბენისის (Warren Gamaliel Bennis) ნაშრომებში გამოვლენილია ლიდერის 4 ძირითადი თვისება:

1.**ყურადღების მართვა** – მიზნისკენ მიმდევრების სტიმულაცია ყურადღების მიპყრობით;

2. **მნიშვნელობის მართვა** – მიზნის გაცნობიერების პროცესის მართვა;

3. **ნდობის მართვა** – მიმდევრებში ნდობის გამოწვევა;

4. **თვითმართვა** – საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების ფლობა.

თვისებათა თეორიებში იმდენად დეტალურად ჩამოყალიბდა ლიდერთა კონკრეტული მახასიათებლები ინტელექტუალური შესაძლებლობების, ხასიათის, შეძენილი უნარ–ჩვევების მიხედვით, რომ საბოლოო ჯამში შეიქმნა იდეალური ლიდერის ,,მოდელი", რომელიც მოიცავდა მახასიათებლებს წონის, სიმაღლის და გამომეტყველების კონკრეტიკასაც კი. მსგავსი თეორიების სიღრმეები იქამდეც მიდის, რომ მნიშვნელოვანია ლიდერს ქონდეს წინ წამოწეული ნიკაპი, რადგან ეს პიროვნების მიზანმიმართულებაზე მეტყველებს, მაღალი შუბლი – ინტელექტუალობის ნიშანი და აშ. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფიზიოგნომიკა, რომელიც შეისწავლის გარეგნულ მახასიათებლებსა და ხასიათის თვისებებს შორის კავშირს.

❖ **მაკგრეგორის თერია**

ლიდერობის ტრადიციულ კონცეფციათა შორის გამორჩეულია დუგლას მაკგრეგორის (Douglas McGregor) თეორიები – X და Y. თეორია X გულისხმობს, რომ ლიდერობას განსაზღვრავს პიროვნების ავტორიტეტი. ამ შემთხვევაში პიროვნებებს არ სურთ, ან არ შეუძლიათ გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღება და საჭიროებენ წარმმართველს. თეორია X ამართლებს შემთხვევებში, როცა პერსონალის კვალიფიკაცია დაბალია და სიტუაციებში, როცა სწრაფი, პროგრამირებული ქმედებებია

განსახორციელებელი. თეორია Y გულისხმობს დემოკრატიული ლიდერობის სტილს და ეფექტურია, როცა მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსები დგანან დაუპროგ-რამებელი გადაწყვეტილებების წინაშე.

ლიდერობის თვისებათა თეორია ყველა სხვა თეორიებზე ადრეულია, მაგრამ ის აქტუალობას დღესაც არ კარგავს. ამ მიმართულებით კვლევები დღესაც ხორციელდება. მართალია, არაეთიკურია თვისებათა განსაზღვრა, რომლებიც ერთმნიშვნელოვნად აცალკევებს პოტენციურ ლიდერებს პოტენციური ხელქვეითებისგან, თუმცა დადგენილია, რომ გარკვეული თვისებები ზრდის ალბათობას მისი მატარებელი გახდეს ეფექტური ლიდერი. თვისებათა თეორიებმა თანამედროვე პირობების შესაბამისად, გარკვეული მოდიფიცირება განიცადეს.

მრავალი მეცნიერის და პრაქტიკოსის, მკითხველების ყურადღებას იპყრობს თეორიები ლიდერული თვისებების შესწავლის შესახებ. დღესაც კი მეცნიერები დიდ დროს უთმობენ წარმატებული ლიდერების პიროვნული და საქმიანი თვისებების გამორკვევას და ლიდერული უნარ–ჩვევების გამომუშავების სწავლებას. ამ თეორიებს მას შემდეგ ,,გაეხსნათ ახალი სუნთქვა“, რაც მეცნიერულად დადგინდა ადამიანის ხასიათის ტრანსფორმირების შესაძლებლობა. მეცნიერები ადასტურებენ, რომ ადამინის ხასიათის თვისებები დამოკიდებულია არა მხოლოდ გენეტიკაზე, არამედ, ასევე გარემოებებით განპირობებულ ჩვევებზე. პიროვნებებს კი შეუძლიათ (ნებისყოფის მობილიზებით) შეცვალონ ხასიათში ის ნეგატიური ,,შტრიხები“, რომლებიც ხელს უშლიან მათ ლიდერად ფორმირებას. ხასიათის „კორექტირების“ პროცესში უმთავრესია პიროვნებამ გააცნობიეროს ,,ნაკლოვანებები“ და ცვლილებების აუცილებლობა, ანუ მოახდინოს აზროვნების კორექტირება, შემდეგ კი შეუდგეს ხასიათის ცვლილების განხორციელებას. ხასიათის ცვლილება შესაძლებელია განხორციელდეს გარკვეული, საჭირო და პოზიტიური ქცევების განხორციელებით და ხშირი გამეორებით, რომელიც შემდეგში ფორმირდება, როგორც ჩვევა.

2.1.3. ლიდერობის ბიჰევიორისტული თეორიები / (Behavioral Theories)

,,Behavior” ნიშნავს ქცევას - ქცევა აღიქმება როგორც ორგანიზმის ქმედება ან რეაქციათა ერთიანობა გარე გამღიზიანებელზე, სტიმულებზე, ანუ ყველაფერი, რასაც ორგანიზმი

აკეთებს. ქცევა მოიცავს ქმედებას ფიქრს, გრძნობას, შეიძლება იყოს შეგნებული, შეუგნებელი; აშკარა, ფარული; ნებაყოფილობითი, იძულებითი.

სოციალურ მეცნიერებებში დამკვიდრდა ტერმინი „ბიჰევიორული“ მიდგომა, რომელიც ეყრდნობა აშკარა ქცევას და ფსიქიკის სხვაგვარად კვლევას უარყოფს.

ლექსიკონებში ბიევიორიზმი – ქცევათმეცნიერება არის ფსიქოლოგიის მიმართულება, რომელიც უგულებელყოფს ცნობიერებას, როგორც მეცნიერების საგანს და ფსიქოლოგიის კვლევის ფოკუსში აქცევს მხოლოდ გარეგნულად გამოვლენილ ქცევას; ბიჰევიორისტების შეხედულებით მეცნიერების საგანი მხოლოდ დაკვირვებადი მოვლენები შეიძლება იყოს. ბიჰევიორიზმი განიმარტება როგორც ,,1. დასწავლის პრინციპების ექსპერიმენტული კვლევა ცხოველებზე და მათი გადატანა ადამიანებზე; 2. კონცეფცია, რომლის თანახმად, ცნებათა ანალიზი შესაძლებელია გამჭვირვალე მოქმედებებითა და აშკარა გამონათქვამებით; 3. მიმართულება XX საუკუნის ამერიკულ ფსიქოლოგიაში, რომელიც ცნობიერებას არ მიიჩნევს მეცნიერული კვლევის ობიექტად და ფსიქიკა დაჰყავს ქცევის მრავალგვარ ფორმაზე.“

ბიჰევიორიზმის სათავეებთან შეგვიძლია ავღნიშნოთ მეცნიერთა კონკრეტული ღვაწლი, ამ მიმართულების ჩამოყალიბებაში ფუნდამენტური როლი შეასრულეს ი. პავლოვმა, ჯ. უოტსონმა, ე. თორნდაიკმა, ბ. სკინერმა. ივან პავლოვმა, ჩამოაყალიბა ,,კლასიკური გარემოებები”, ანუ ის გარემო ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პიროვნების ქცევაზე. ექსპერიმენტებს ახორციელდებდა ცხოველებზე დაკვირვებით და შემდეგ ავრცელებდა ადამიანებზე. ჯონ უოტსონი ცდილობდა ფსიქოლოგია ექცია ზუსტ საბუნებისმეტყველო მეცნიერებად, იგი უარყოფდა სუბიექტური სამყაროს, ცნობიერების შესწავლას. ედვარდ ლიი თორნდაიკმა და ჯონ უოთსონმა უარყვეს ინტროსპექტული მეთოდები (ფიქრებზე, ცნობიერზე, გადაწყვეტილებებზე თვითდაკვირვება) და დანერგეს ქცევათა კვლევის ექსპერიმენტული მეთოდები; ბ. სკინერმა ყურადღება მიაქცია ოპერანტულ გარემოებებს, ანუ გარემოებებზე ზემოქმედებით ქცევათა შეცვლის შესაძლებლობას.

აკადემიურ ფსიქოლოგიაში ეს იდეები 30-40-იან წლებში გახდა დომინირებადი, შემდგომ კი დაინერგა კულტურასა და მეცნიერების სხვადასხვა სფეროში: ლინგვისტიკაში, აღზრდისა და სასკოლო სწავლების პრაქტიკაში, ფსიქოთერაპიაში. ბიჰევიორიზმი დაკავშირებულია ფსიქოანალიზთან და მენტალურ ფილოსოფიასთან, სოციოლოგიათან,

კულტურის შემსწავლელ მეცნიერებებთან, კოგნიტიურ (შემეცნებითი) მიმართულებებთან. XX საუკუნის მეორე ნახევარში ბიჰევიორიზმის საფუძველზე შეიქმნა მრავალი მნიშვნელოვანი მიმართულება, მ.შ. კოგნიტურ-ბიჰევიორული თერაპია, შესაძლებლობების მენეჯმენტი, გარკვეული პათოლოგიების აღმოჩენა და მკურნალობა, როგორიცაა მარტივი ფობიები, ტრამვის შემდგომი სტრესული დარღვევები, მავნე ჩვევები და აშ.

ბიჰევიორიზმის ამოსავალი ფორმულაა: **S-R – სტიმული–რეაქცია.** ნეობიჰევიორისტები კი სტიმულსა და რეაქციას შორის ათავსებენ მოთხოვნილებას, განწყობას (დიმიტრი უზნაძის განწყობის თეორიის საფუძველზე) და სხვა შინაგან სამყაროსთან დაკავშირებულ მოვლენებს

ბიჰევიორისტულმა თეორიამ, როგორც ყველა სოციალურ მეცნიერებაზე, ლიდერობის თეორიაზეც ძალიან დიდი გავლენა მოახდინა. ეს განსაკუთრებით აქტუალური გახდა XX საუკუნის 50-ანი წლებიდან. ამ დროიდან ლიდერობის თეორიებმა მიმართულება შეიცვალა. აქტუალური გახდა ლიდერის ქცევები და გარკვეულწილად მიიჩქმალა მისი შინაგანი, თანდაყოლილი მახასიათებლების მნიშვნელობა.

ბიჰევიორისტული თეორიებიდან აღსანიშნავია აიოვას, ოჰაიოს, მიჩიგანის შტატების უნივერსიტეტების კვლევები და მენეჯერთა ბადის თეორია. (ცხ.2.1.5.)

აიოვას შტატის უნივერსიტეტის კვლევები	**ავტორიტარული სტილი** **დემოკრატიული სტილი** **ჩაურევლობის სტილი**
ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის კვლევები	**ყურადღებიანი** (იდეებისადმი, გრძნობებისადმი) **სტრუქტურიზაცია** (დავალებების და ურთიერთობების)
მიჩიგანის შტატის უნივერსიტეტის კვლევები	**მუშაკებზე ორიენტირებულობა** **წარმოებაზე ორიენტირებულობა**
მენეჯერთა ბადე	**ზრუნვა ადამიანებზე** **წარმოებაზე ზრუნვა**

ცხ. 2.1.5. ძირითადი ბიჰევიორისტული თეორიები

❖ **აიოვას შტატის უნივერსიტეტის კვლევები**

(The Iowa State Studies)

აიოვას შტატის უნივერსიტეტის კვლევების შედეგად განისაზღვრა ლიდერობის სამი სტილი: დემოკრატიული, ავტორიტარული და ჩაურევლობის.

ავტოკრატიული სტილის ლიდერი ახდენს ძალაუფლების ცენტრალიზაციას, ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებას, ზღუდავს ხელქვეითთა პროცესებში მონაწილეობას.

დემოკრატიული სტილის ლიდერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რთავს თანამშრომლებს, ახდენს უფლებამოსილებების გადანაწილებას (დელეგირებას), თანამშრომელთა ინიციატივის სტიმულირებას.

ჩაურევლობის სტილის ლიდერი თანამშრომლებს აძლევს სრულ თავისუფლებას გადაწყვეტილების მიღებასა და სამუშაოს შესრულებისას

კურტ ლევინმა ექპერიმენტული დაკვირვებით შეაფასა ლიდერობის სამი სტილი: ავტორიტარული, დემოკრატიული და ლიბერალური. მან სამივე სტილის განხორციელებისას გამოვლენილი ტენდენციები საფუძვლიანად შეისწავლა, გააანალიზა და შედეგების საფუძველზე დაასკვნა, რომ დემოკრატიულ ლიდერთან მიმდევრები ყველაზე კარგად გრძნობდნენ თავს, მაგრამ ექსპერიმენტის შედეგად, ეფექტიანობის თვალსაზრისით, უფრო წარმატებული ავტოკრატიული ლიდერობა აღმოჩნდა. აღსანიშნავია, რომ ლევინმა ეს კვლევები მეორე მსოფლიო ომამდელ პერიოდში, ამერიკის შეერთებულ შტატებში აწარმოა. მეცნიერთა გვიანდელ კვლევებში კი ესპერიმენტების შედეგად მიიღებოდა არაერთგვაროვანი შედეგები. საწარმოო შედეგების და ეფექტიანობის თვალსაზრისით, ზოგ სიტუაციაში ამართლებდა დემოკრატიული სტილის ლიდერობა, სხვა შემთხევევებში კი – ავტოკრატიული სტილი. რაც შეეხება თანამშრომელთა კმაყოფილებას, ჯგუფის წევრები იყვნენ კმაყოფილები დემოკრატიული ლიდერობის, თანამშრომლებზე ზრუნვის შემთხვევაში, ხოლო ავტოკრატიული ლიდერობის შემთხვევაში იყვნენ ნაკლებად კმაყოფილები, ან აშკარად გამოხატავდნენ უკმაყოფილებას.

❖ მიჩიგანის შტატის უნივერსიტეტის კვლევები (The University of Michigan Studies)

აღსანიშნავია მიჩიგანის უნივერსიტეტის, კერძოდ რენსის ლაიკერტის კვლევები. ის აწარმოებდა დაკვირვებებს წარმატებულ და ნაკლებად წარმატებულ გუნდებში ლიდერობის სტილზე. მან ლიდერთა ქცევა შეაფასა ორი ძირითადი პარამეტრის _ სამუშაოზე ორიენტაციისა და ადამიანებზე ორიენტაციის შეთავსების უნარის საფუძველზე.

XX საუკუნის 60-ან წლებში რენსის და ჯოან ლაიკერტებმა კომუნიკაციის ტიპის, მოტივაციის, გადაწყვეტილებათა მიღების და კონტროლის მეთოდების ანალიზის საფუძველზე გამოყვეს მართვის სისტემების შემდეგი ტიპები: 1. ექსპლუატატორულ-ავტორიტატული; 2. კეთილმოსურნე-ავრორიტატული, 3. კონსულტაციური, 4. თანამონაწილეობითი სისტემები. აგრეთვე გამოყვეს მუშაკებზე ორიენტირებული და წარმოებაზე ორიენტირებული ლიდერთა კატეგორიები და კვლევებით მიღებული შედეგების საფუძველზე დაასკვნეს, რომ აშკარაა ადამიანებზე ორიენტირებული ლიდერების უპირატესობა, რადგან მეცნიერთა თქმით ისინი კეთილგანწყობის მოპოვების საფუძველზე ახერხებდნენ თანამშრომელთა მეტ ჩართულობას, შესაბამისად მწარმოებლურობის და სამუშაოთი კმაყოფილების მაღალ დონეს. სამუშაოზე ორიენტირებულთა შედეგები კი ზემოხსენებულ მკვლევართა აზრით ყველა ჩამოთვლილი კრიტერიუმის მიხედვით იყო დაბალი.

❖ ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის კვლევები (The Ohio State Studies)

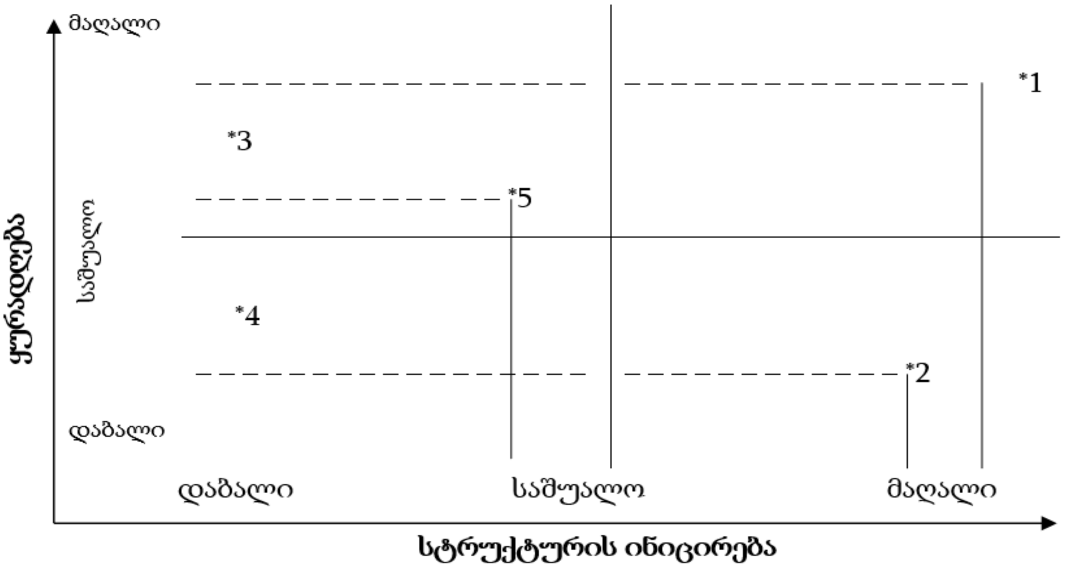
ანალოგიური დასკვნები განახორციელეს ოჰაიოს უნივერსიტეტის პროფესორებმა. მათ გამოყვეს ლიდერობის ორი მიმართულება, ამავე დროს მათვე განსაზღვრეს გარემოებები, როდესაც თითოეული მიმართულება მეტად ეფექტიანია.

1. **სტრუქტურის ინიცირება** (მიზნის დასახვა-დაგეგმვა-სტანდარტიზება). ლიდერი ორგანიზებას ახდენს და ანაწილებს ამოცანებს, გეგმავს დროს, აყალიბებს კომუნიკაციურ ქსელებს, ადგენს სამუშაო ჯგუფების შედეგებს. ის გავს ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერის სტილს

2. **თანამშრომლების მიმართ ყურადღება.** ის მოიცავს ნდობას, საერთო მოთხოვნებს, მეგობრობას, მხარდაჭერას, დასაქმებულთა კეთილდღეობაზე ორიენტაციას. ის შეესაბამება ადამიანებზე ორიენტირებულ სტილს (იხ. სქ. 2.1.1)

სქემაზე განხილულია 5 ტიპის ლიდერობის სტილი: 1. არის სტრუქტურის ინიცირების და პატივისცემის მაღალი დონე; 2. სტრუქტურის ინიცირების მაღალი დონე და თანამშრომლების პატივისცემის დაბალი დონე. 3. სტრუქტურის ინიცირების დაბალი დონე და თანამშრომელთა პატივისცემის მაღალი დონე; 4. სტრუქტურის ინიცირების დაბალი დონე და თანამშრომლების პატივისცემის დაბალი დონე; 5. სტრუქტურის ინიცირების და

პატივისცემის საშუალო დონე. ადრეულ თეორიებში ხაზგასმული იყოს რომ მეტად ეფექტიანია ლიდერობის პირველი ტიპი – სტრუქტურიზებისა და პატივისცემის მაღალი დონე, ის ასოცირდებოდა საუკეთესო შედეგებთან და თანამშრომელთა კმაყოფილების მაღალ დონესთან, თუმცა გვიანდელ კვლევებში დადასტურდა, რომ ყოველ ტიპს აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ლიდერობის ნებისმიერი ტიპი აჩვენებდა სხვადასხვა სიტუაციებში როგორც დადებით, ასევე უარყოფით შედეგებს. ასევე რთულია შეაფასო ლიდერის სტილი, თუ რომელს მიეკუთვნება ის. ხშირია შემთხვევები, როცა ლიდერები თავს მიაკუთვნებენ ერთ სტილს, ხოლო თანამშრომლებს ამასთან დაკავშირებით აქვთ განსხვავებული შეხედულება. მეცნიერთა კვლევებში შესაბამისად ხდება მნიშვნელოვანი თუ რის საფუძველზე დაადგინონ ლიდერობის სტილი.

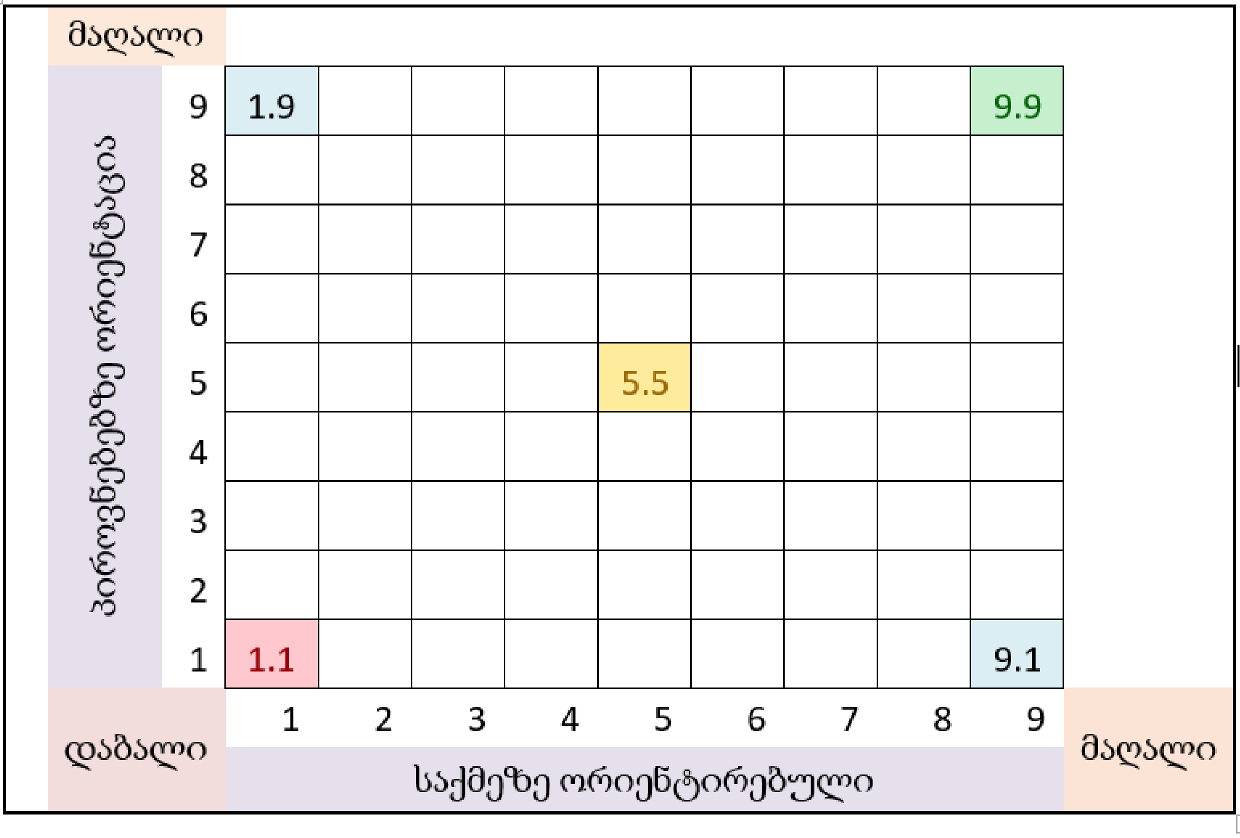


სქ. 2.1.1. ოჰაიოს უნივერსიტეტის ლიდერობის სტილის მოდელი

❖ მენეჯერთა ბადე (The Managerial Grid)

რობერტ ბლეიქის და ჯეინ მოუტონის კვლევების შედეგია მმართველობითი ბადე, სადაც გამოყოფილია ორი ძირითადი ბაზისი: კონცენტრირება შედეგებზე და კონცენტრირება ადამიანებზე. აქ გამოკვეთილია ოთხი ძირითადი პოზიცია: 1.1. - სუსტი მენეჯერული პოზიციები; 9.1. - შეესაბამება X თეორიას მართვის ავტორიტარული მეთოდებით; 1.9. - უპირატესად ადამიანებზე ორიენტირება, უყურადღებობა შედეგებისადმი. 9.9. - თანამონაწილეობაზე დამყარებული მართვა ერთდროულად მყარი

ორიენტაციით როგორც ადამიანებზე, ასევე შედეგებზე; 5.5. - კომპრომისული მდგომარეობაა, თუმცა მკვეთრად არ არის გამოხატული როგორც ადამიანებზე, ასევე შედეგებზე ორიენტაცია. (იხ. სქ. 2.1.2.) სამწუხაროდ მენეჯერთა ბადე არ გაძლევს ახსნას, მენეჯერი როგორ შეიძლება ჩამოყალიბდეს ლიდერად. აქ მხოლოდ ჩამოყალიბებულია ჩარჩოები, რომელიც ასახავს ლიდერთა სტილებს და გვთავაზობს დასკვნას, რომ „9.9 სტილი“ არის მეტად ეფექტური ყველა სიტუაციაში.



სქ. 2.1.2. ბლეიქისა და მოუტონის მმართველობითი ბადე

როგორც ბიჰევიორისტული თეორიების კვლევებისგან ირკვევა, აზროვნების ამ მიმართულებაში მნიშვნელოვანია ლიდერთა ქცევის, ქმედებების შესწავლა, შედეგად გამოკვლეულია ლიდერთა მუშაობის სხვადასხვა სტილები. ყველა ბიჰევიორისტული თეორიის კვლევები ეფუძნება თანამშრომლებზე ორიენტაციის და საქმეზე ორიენტაციის შესწავლას. ბიჰევიორისტული კვლევები ლიდერობის სტილის დასადგენად არ ეფუძნება მხოლოდ სტატისტიკურ ანალიზს, არამედ – კეთილგანწყობას და სუბიექტურ სიმპათია–ანტიპატიას. ეს ყოველივე ამ თეორიებს სიზუსტეს უკარგავს. ლიდერობა კი რეალურად არის მეტად რთული იმისათვის, რომ შეისწავლო მხოლოდ ორი ასპექტის მიხედვით. ოჰაიოს და მიჩიგანის უნივერსიტეტებში უფრო მოგვიანებით ჩატარებულ კვლევებში ეს

ნაკლოვანებები შედარებით შეიზღუდა, 4–დან 12–მდე ფაქტორი იქნა განსაზრვრული, რომლითაც შეიძლება დაადგინო ლიდერობის სტილი. აღსანიშნავია აგრეთვე, რომ ადრეული კვლევის მეთოდებიც იყო ნაკლებად დახვეწილი, შეიცავდა ბევრ შეზღუდვას და წინააღმდეგობას.

ბიჰევიორისტთა კვლევებში აქტუალური არის თანამედროვე ლიდერობის თეორიებში არსებული ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კითხვა – არის თუ არა ლიდერის არსებობა ყველა სიტუაციაში აუცილებელი, ანუ არსებობს თუ არა სისტემები, რომლებიც სიცოცხლისუნარიანია ლიდერის გარეშე? მნიშვნელოვანია კერისა და ჯერმაიერის კვლევები ლიდერის შემცვლელების თაობაზე. მათი მტკიცებით ლიდერის აუცილებლობა განსაზღვრულია მიმდევრების პროფესიული და პიროვნული თვისებებით, სამუშაოთა ტიპით, გარემო ფაქტორთა ცვლილებებით. მართვა ლიდერის გარეშე შესაძლებელია იმ შემთხვევებში, როდესაც სისტემის მაორგანიზაბელი მექანიზმები ცვლის ლიდერის როლს. ასეთი სისტემების ფორმირების მეთოდოლოგიას გავეცნობით სხვა თავებში, ვინაიდან ამ პრობლემაზე პასუხს მხოლოდ ბიჰევიორისტული თეორიები ვერ გვაძლევს. საბოლოოდ კვლევითი აღმოჩენები და მმართველობითი გამოცდილებები გვიჩვენებს, რომ ლიდერობის უნივერსალურად საუკეთესო სტილის ძიება შეუსაბამოა თანამედროვე რთულ ორგანიზაციებთან. მენეჯერების ლიდერობა რომ იყოს ეფექტური მრავალი სიტუაციური ფაქტორი უნდა იქნას გათვალისწინებული და შესაბამისად, შეირჩეს ლიდერობის სტილი.

2.1.4. ლიდერობის სიტუაციური თეორიები (Situational Teories)

სიტუაციური თეორიების განვითარებაში უმთავრესი როლი ითამაშა სისტემური მიდგომის, სისტემოლოგიის გამოყენებამ ლიდერობაში. კვლევის ამ მეთოდმა გახადა შესაძლებელი მთლიანობაში დანახულიყო სუბიექტი ობიექტთან და გარემოსთან კავშირში. მან გამოააშკარავა გარემოს კვლევის აუცილებლობა და ფაქტიურად საფუძველი მისცა სიტუაციურ კვლევას.

სისტემური მიდგომა კვლევის ობიექტს განიხილავს, როგორც სისტემას. სისტემა არის ელემენტების ერთობლიობა. თუ ეს ერთობლიობა არის უბრალოდ ელემენტთა გროვა, უწესრიგო ერთობლიობა, მაშინ სისტემა არ იძლევა სინერგიულ ეფექტს. ელემენტები არ ასრულებენ გარკვეულ როლს მთლიან შედეგში, ხელს არ უწყობენ სისტემის მთლიანობას

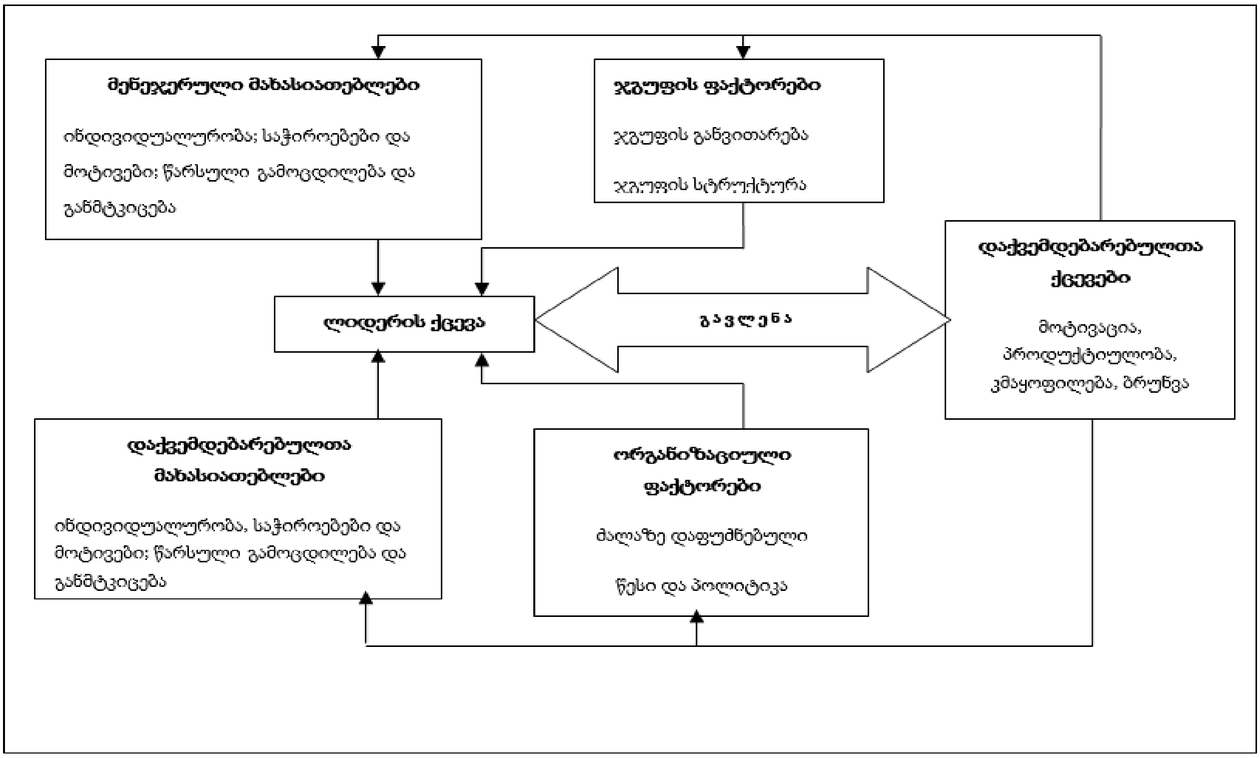
და სხვა ელემენტებს მიზანთან შესაბამისობაში. ხოლო სისტემა, სადაც ელემენტები განსაზღვრულ მოწესრიგებულ ერთობლიობას წარმოადგენენ, ასრულებენ გარკვეულ როლს მთელის მიზნების შესაბამისად, იძლევიან ნამეტ, სინერგიულ ეფექტს. ასეთ სისტემას უწოდებენ მთლიანობითს. როგორც აღვნიშნეთ მთლიანობითი სისტემა შედგება როლით განსხვავებული ელემენტებისგან. ამ ელემენტებს ინგრედიენტები ეწოდება. მთლიანობით სისტემას და მის ინგრედიენტებს ახასიათებს შემდეგი კანონზომიერებები: ა) სისტემის ყოველ ინგრედიენტს ახასიათებს იმანენტური თვისებები, რომელიც მისი თანმდევია ყველა სისტემაში; ბ) სისტემის ყოველი ინგრედიენტი განსხვავდება როლით და იძენს როლის და სისტემის შესაბამის თვისებებს. როლით შეძენილი – ემერჯენტული თვისებები ელემენტს ეცვლება სხვა სისტემის ინგრედიენტად ქცევისას; ერთი და იგივე ელემენტი სხვადასხვა სისტემაში შეიძენს განსხვავებულ ემერჯენტულ თვისებებს. მიუხედავად იმისა, რომ იმანენტური თვისებები არ შეცვლილა შესაძლებელია ერთ სისტემაში ელემენტი იყოს სინერგიული ეფექტის მომცემი, მეორეში კი პირიქით, ხელი შეუშალოს სისტემის ფუნქციონირებას. გ) მთლიანობითი და არამთლიანობითი (ჯუმლობრივი) სისტემები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან წესრიგით. პირველს აქვს, ხოლო მეორეს – არ გააჩნია ის. დ) სისტემა შეიძლება იყოს მარტივი ინგრედიენტებისგან შემდგარი (მარტივი), ან შედგებოდეს რთული ინგრედიენტებისგან – ქვესისტემებისგან. ასეთ სისტემას უწოდებენ რთულს. ე) ქვესისტემის იმანენტური და ემერჯენტული თვისებები ზესისტემაში ქმნის ერთობლიობას და წარმოჩინდება, როგორც რთული ინგრედიენტის იმანენტური თვისება, რომელმაც ზესისტემაში უნდა შეიძინოს როლით განსაზღვრული ემერჯენტული თვისებები.

სისტემურმა მიდგომამ შესაძლებელი გახადა სამართავი ობიექტი წარმოჩენილიყო როგორც ერთიანი სისტემა - მართვის ობიექტის გარე და შიდა დინამიკა. ამ მიდგომის ჩამოყალიბებას ასევე ხელი შეუწყო თავად გარემოს გავლენის ზრდამ მართვის ობიექტზე, რომელიც თავის მხრივ განაპირობა გლობალიზაციამ, პროგრესმა, კონკურენციამ. გარემოს და შიდა დინამიკის ურთიერთმიმართების სიღრმისეული კვლევების შესაძლებლობაში არის სერიოზული პრობლემები და ის უფრო და უფრო ღრმავდება. გავლენის ფაქტორთა სპექტრი მრავალფეროვანი და რთულია. მეცნიერი იძულებულია კვლევისას გამორიცხოს ,,ნაკლებადმნიშვნელოვანი" ფაქტორები და დააკვირდეს ,,მეტად–მნიშვნელოვან"

ფაქტორთა გავლენებს, რაც აქტუალურს ხდის ობიექტის შესწავლას ,,სხვა თანაბარ პირობებში". ეს ხარვეზი სწორი გადაწყვეტილებების მიღების მნიშვნელოვანი ბარიერია.

სისტემური მიდგომის დანერგვამ კვლევის პროცესში გზა გაუხსნა სიტუაციური ლიდერობის თეორიების ჩამოყალიბებას. ლიდერობის სიტუაციური თეორიები მეოცე საუკუნის სამოციანი წლებიდან გახდა აქტუალური და ეფუძნება პრინციპს, რომ ლიდერის ეფექტიანობა დამოკიდებულია სიტუაციებზე.

სიტუაციური თეორიების მიხედვით მმართველობითი საქმიანობის უმთავრესი ფუნქციაა ფაქტორების შეფასება და დიაგნოსტირება, რომელთაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ლიდერის ეფექტიანობაზე. აქ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინდივიდთა განმასხვავებლების, ჯგუფის სტრუქტურის, ორგანიზაციული პოლიტიკისა და პრაქტიკის გავლენების შესწავლა. ლიდერის მხრიდან სიტუაციური მოთხოვნების დიაგნოსტირება მოიცავს ოთხი მნიშვნელოვანი არეალის გამოკვლევას: მენეჯერთა მახასიათებლები; დაქვემდებარებუთა მახასათებლები; ჯგუფის სტრუქტურა, ამოცანათა ბუნება, და ორგანიზაციული ფაქტორები. (იხ. სქ.2.1.3)



სქ. 2.1.3. ლიდერის ქცევებზე მოქმედი სიტუაციური ფაქტორები

❖ ფიდლერის სიტუაციური მოდელი

(Fiedler Contingency Model)

ფრედ ფიდლერმა ჩამოაყალიბა სიტუაციური ლიდერობის თეორია მოდელის სახით. მის თეორიაში ლიდერობას, თანამშრომლების კონტროლის შესაძლებლობას, ზეგავლენის ძალას, ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობას განსაზღვრავს კონკრეტული სიტუაცია. მან გარემოებები დაყო ხელსაყრელ, ზომიერად ხელსაყრელ და არახელსაყრელ სიტუაციებად. განსაზღვრა ლიდერის სტილის ოქტანტა (ფაქტორთა ჯგუფების 8 კომბინაცია), რომელიც დააფუძნა სამ ძირითად კრიტერიუმზე: 1) ლიდერის ფორმალური ძალაუფლება; 2) დავალებათა სტრუქტურიზაციის ხარისხი; 3) ლიდერი-მიმდევრის ურთიერთობათა ხასიათი. (იხ. სქ. 2.1.4).

ამ მოდელში მიიჩნევა, რომ **I, II, III** სიტუაციები არის ლიდერისთვის სასურველი სიტუაცია; **IV, V, VI** – ზომიერად სასურველი, ხოლო **VII, VIII** – არასასურველი. აგრეთვე ფიდლერი თვლიდა, რომ ლიდერს არ შეუძლია შეცვალოს ერთხელ არჩეული სტილი.

კრიტერიუმები	**I ოქტანტა**	**II ოქტანტა**	**III ოქტანტა**	**IV ოქტანტა**	**V ოქტანტა**	**VI ოქტანტა**	**VII ოქტანტა**	**VIII ოქტანტა**
მიმდევრებთან ურთიერთობა	კარგი	კარგი	კარგი	კარგი	ცუდი	ცუდი	ცუდი	ცუდი
დავალებათა სტრუქტურა	მაღალი	მაღალი	დაბალი	დაბალი	მაღალი	მაღალი	დაბალი	დაბალი
ლიდერის ფორმალური ძალუფლება	ძლიერი	სუსტი	ძლიერი	სუსტი	ძლიერი	სუსტი	ძლიერი	სუსტი
რეკომენდირებული ლიდერის სტილი	სამუშაოზე ორიენტაცია			ურთიერთობებზე ორიენტაცია			სამუშაოზე ორიენტაცია	
სიტუაციის შეფასება	სასურველი სიტუაცია							არასასურ-ველი სიტუაცია

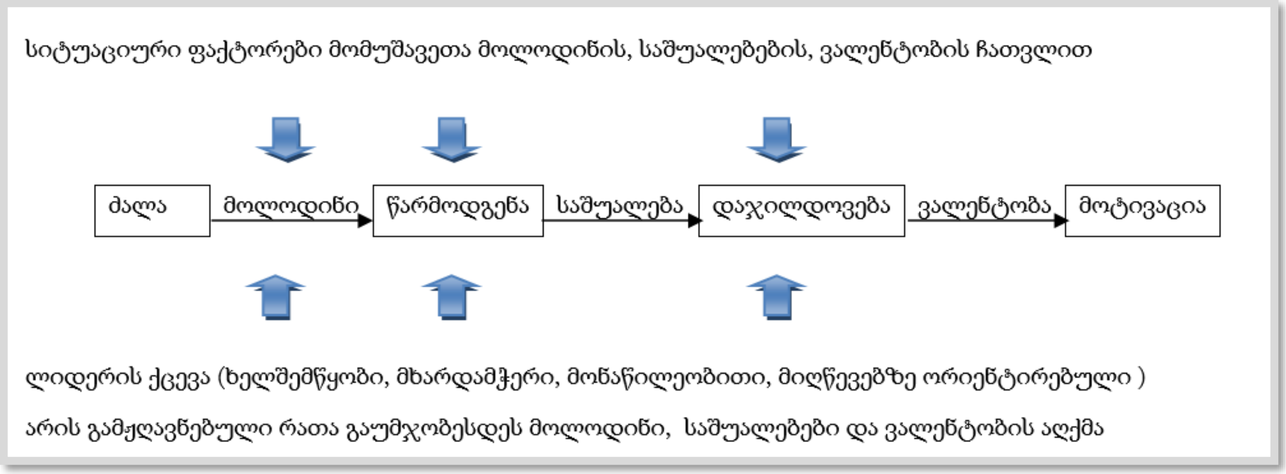
სქ. 2.1.4. სქემა ფიდლერის ლიდერობის კონტინუუმი.

იმ შემთხვევებში, როცა სტილი შეუსაბამოა სიტუაციასთან – ვთქვათ ლიდერი არის შედეგებზე ორიენტირებული, პიროვნებებისადმი ნაკლები ყურადღება იწვევს დაძაბულობას გუნდებში, რაც აქვეითებს ნაყოფიერებას და შესაბამისად ეფექტურობა დაბალია – არსებობს ამ მდგომარეობიდან 2 გამოსავალი: პირველი, შეიცვალოს ლიდერი, რადგან მას არ შეუძლია შეცვალოს საკუთარი მიდგომები; ან შეიცვალოს გარემოებები, რომ სიტუაცია შეესაბამებოდეს ხელმძღვანელის მიერ დანერგილ სტილს. ფიდლერის მიერ შემუშავებული მოდელის ეფექტურობა დასტურდება კვლევებით. თუმცა აქვს გარკვეული ხარვეზები, ვერ უზრუნველყოფს აბსოლუტურ სიზუსტეს. ასევე დადგენილია, რომ შესაძლებელია ლიდერმა შეცვალოს საკუთარი მიდგომები და სტილი სიტუაციური მოთხოვნებიდან გამომდინარე და ეს აუცილებელიცაა. ფიდლერის თეორიამ

კონკრეტულად გახადა შესაძლებელი სიტუაციისა და ხელმძღვანელობის სტილის ურთიერთდამოკიდებულების დეტერმინირება.

❖ თეორია „გზა–მიზანი“ (Path-Goal Theory)

აღსანიშნავია მიტჩელის და ჰაუსის სიტუაციური მოდელი - „გზა-მიზანი”. მოდელი ამტკიცებს გავლილი „გზის” როლს მიზნის მიღწევაში. ეს ორივე კი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მოლოდინზე. მოლოდინი განსაზღვრავს, როგორც „გზის”, ასევე მიზნის მახასიათებლებს. (იხ. სქ. 2.1.5).



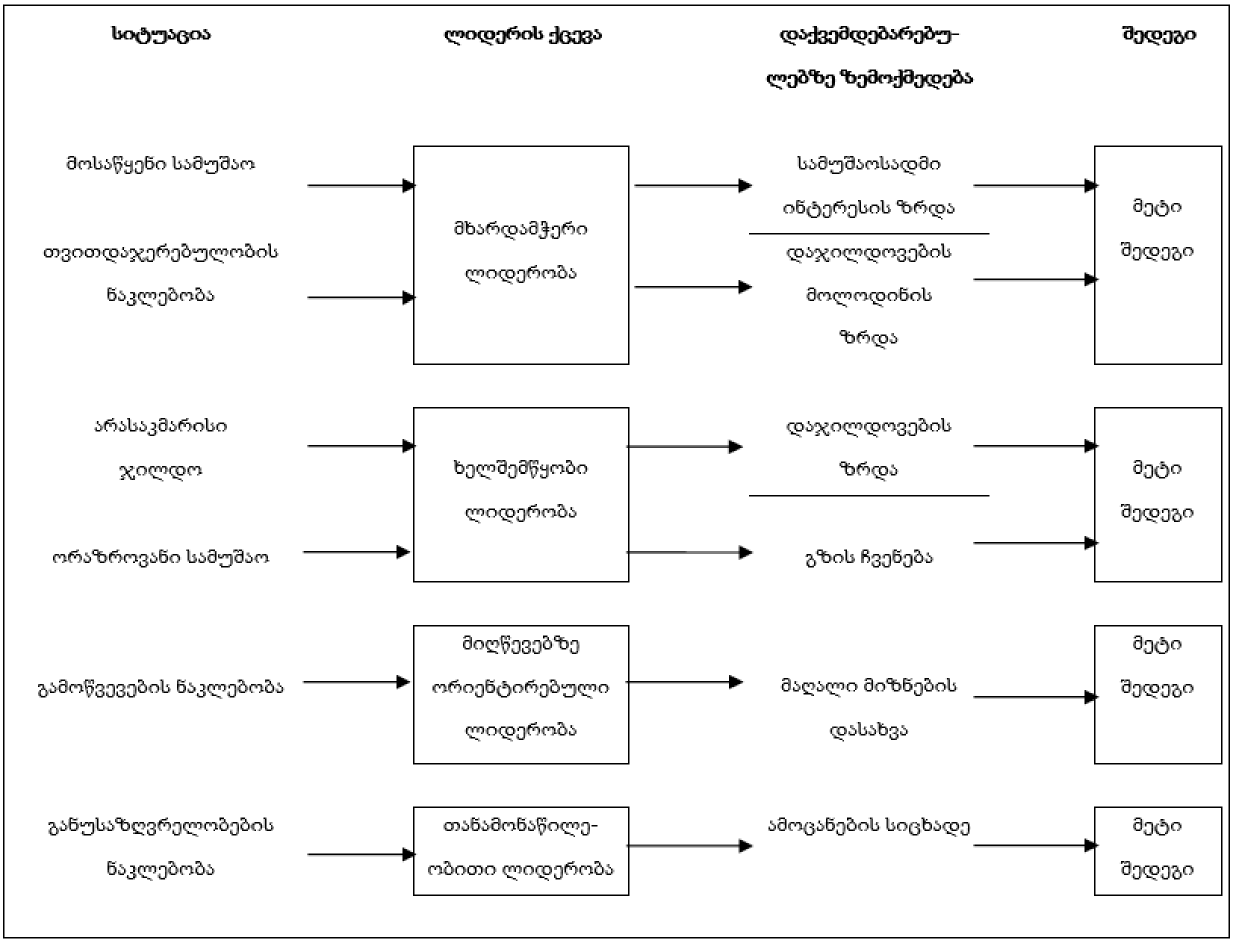
სქ. 2.1.5.ჰაუსის ლიდერობის თეორია „გზა–მიზანი“

ამ თეორიის თანახმად, ასევე მნიშვნელოვანია, ლიდერმა განსაზღვროს არა მხოლოდ მიზანი და გზა, რომელიც უნდა გაიარონ ამ მიზნისკენ თანამშრომლებმა, არამედ უზრუნველყონ ორგანიზაციის, ჯგუფების და ინდივიდების პირადი მიზნების შესაბამისობა, რომლის გარეშე წარმოუდგენელია წარმატება.

მიტჩელმა და ჰაუსმა გამოყვეს ლიდერობის 4 სტილი: 1. მხარდამჭერი, 2.ხელშემწყობი, 3.მიღწევებზე ორიენტირებული და 4.თანამონაწილეობაზე დაფუძნებული. სტილის შერჩევა დამოკიდებულია მიმდევართა მახასიათებლებზე და სისტემის მახასიათებლებზე. შერჩეული სტილის ეფექტიანობის შეფასებას აღნიშნული მეცნიერები ახორციელებდნენ მიმდევართა კმაყოფილების, მოტივირებულობის და მიზნის მიღწევის ხარისხის ანალიზის საფუძველზე. (იხ. სქ. 2.1.6.)

სტილის შერჩევა დამოკიდებულია ძირითადად გარემოებებზე, თუმცა ეს არ გამორიცხავს რომ მსგავს სიტუაციებში სხვადასხვა სტილი იქნას გამოყენებული და

პირიქით, ერთი სტილი შესაძლებელია იქნას წარმატებით გამოყენებული განსხვავებულ სიტუაციებში.

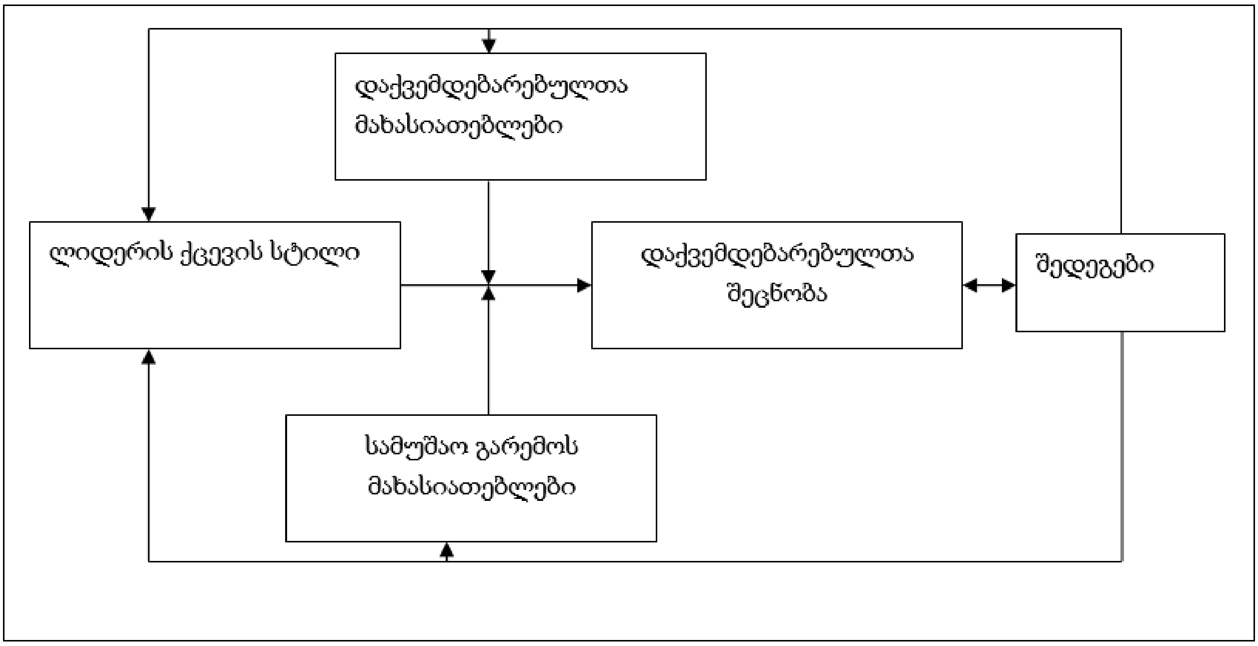


სქ. 2.1.6. გზა–მიზანი, სიტუაციური მოდელი

ლიდერის ქცევის სტილისა და შედეგების ურთიერთდამოკიდებულებების კორექტირებას ახდენს დაქვემდებარებულთა მახასიათებლები, მათი შეცნობის უნარი და გარე გარემოს სიტუაციური ფაქტორები (იხ. სქ. 2.1.7)

ამ თეორიის თანახმად, დაქვემდებარებულების მახასიათებლებია: ა) შესაძლებლობები, ბ) საჭიროებები, წარმოდგენა გარემოებათა გავლენის ძალაზე (Locus of Control) (1.პიროვნებები, რომელთაც სწამთ, რომ თავად ქმნიან გარემოებებს, ზემოქმედებენ მათზე და მათი შედეგები დამოკიდებულია მათ ქცევებზე და ქმედებებზე; და 2. პიროვნებები, რომელთაც მიაჩნიათ, რომ სხვები, გავლენიანი ადამიანები, ბედისწერა განსაზრვრავს მათ მდგომარეობას და სიტუაციებს); გ) გამოცდილება. სამუშაო გარემოებათა შეფასებისას ხასიათდება: ამოცანათა ბუნება, სამუშაო ჯგუფის მახასიათებლები, ორგანიზაციაზე მოქმედი ფაქტორები. დაქვემდებარებულთა შეცნობა ხდება: ვალენტობის,

მოლოდინის და დადგენილი წესების მეშვეობით. შედეგების განსაზღვრისას ფასდება: მიღწევები, მოტივაცია, მდგომარეობა, კმაყოფილება.



სქ. 2.1.7. გზა–მიზანი, შემაჯამებელი მოდელი

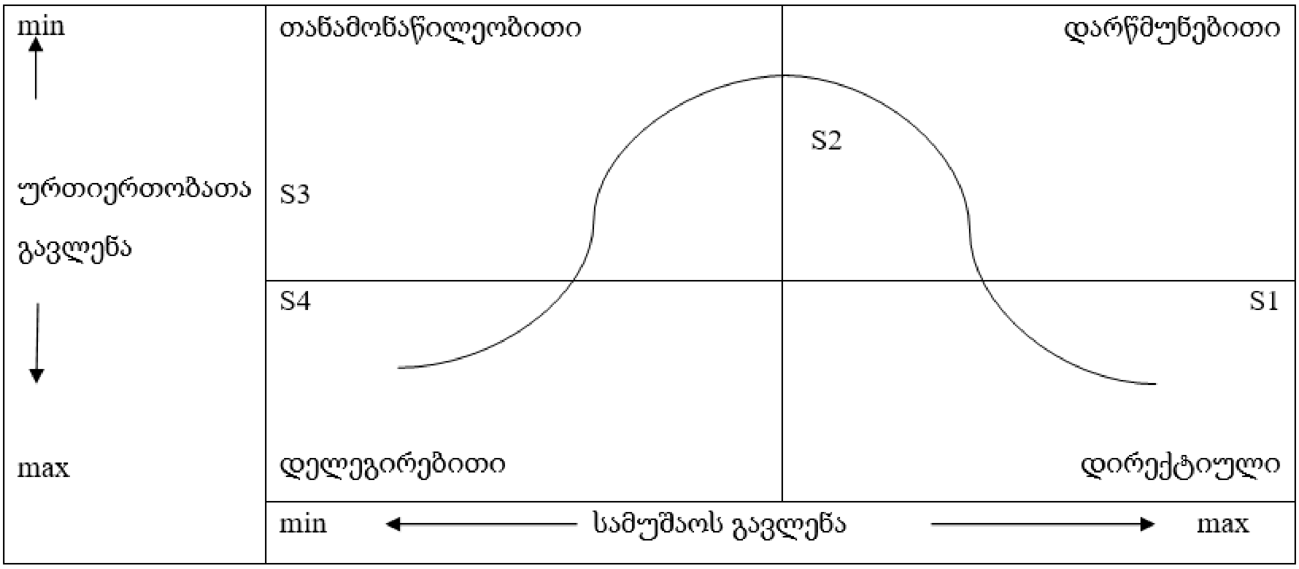
- ❖ ჰერსი–ბლანჩარდის მოდელი

(Hersey–Blanchard Model)

ჰერსისა და ბლანჩარდის (Kenneth Blanchard, Paul Hersey) მოდელით მხოლოდ სიტუაციური ლიდერობაა ეფექტის მომცემი. ამ მოდელის მიხედვით ლიდერობის სტილის არჩევა დამოკიდებულია მიმდევართა მუშაობისთვის მზაობაზე. ეს უკანასკნელი განისაზღვრება მუშაობის უნარითა და მუშაობის სურვილით. აქ S4 სტილი შეესაბამება M4-ს, S3 _ M3-ს; S2 _ M2-ს; S1 _ M1-ს. (იხ. სქ.2.1.9).

ამ მოდელში გამოიყენება ხელმძღვანელის სტილის იგივე სახეობები, როგორც ფიდლერის მოდელში: ამოცანებზე ორიენტაცია და ურთიერთობებზე ორიენტაცია. თუმცა განხილული აქვთ აგრეთვე სიტუაციები, რომელშიც ეს ცვლადები ვლინდებიან: S1 – დირექტიული მმართველობა – უპირატესი ორიენტაცია ამოცანაზე, დირექტიული მეთოდებით; გამოიყენება როდესაც მიმდევრების სამუშაო უნარები სუსტია და მუშაობის სურვილი ასევე – არამკვეთრი; S2– დარწმუნებითი – თანაბარი მომეტებული ორიენტაცია ურთიერთობებზე და ამოცანებზე. ხორციელდება დირექტიული, მხრდამჭერი და მომუშავეთა დახმარების მეთოდების გამოყენებით; სტილი გამოიყენება, როდესაც

მიმდევრებს ნაწილობრივ აქვთ მუშაობის უნარები და მუშაობის სურვილს ავლენენ ზოგჯერ; III –მონაწილეობის სტილი – გადაწყვეტილებები მიიღება ერთობლივად, ლიდერი უზრუნველყოფს პროცესის სტიმულირებას და ურთიერთკავშირებს; სტილი გამართლებულია, როდესაც მიმდევრებს აქვთ საკმარისი კომპეტენცია და ხშირად გამოხატავენ მუშაობის სურვილს; IV– უფლებამოსილებათა დელეგირების სტილი – ლიდერი აძლევს მოქმედების სრულ თავისუფლებას მიმდევრებს. როდესაც მიმდევრებს აქვთ სრულყოფილი კომპეტენცია, და ჩვეულებრივ ყოველთვის გამოხატავენ მუშაობისთვის მზაობას.



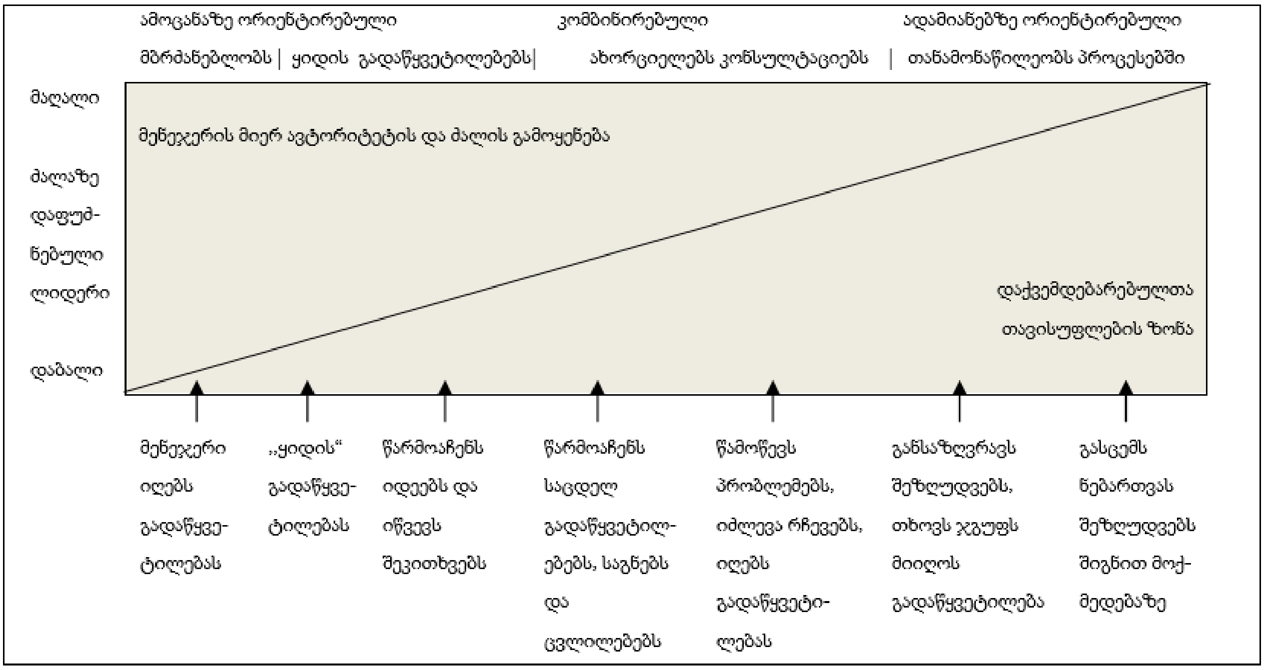
	min ← მიმდევართა მზაობა → max			
	M4	M3	M2	M1
მუშაობის უნარი	მეტი	საკმარისი	ნაწილობრივი	უმნიშვნელო
მუშაობის სურვილი	ჩვეულებრივად	ხშირი	ზოგჯერ	იშვიათად

სქ.2.1.9 ჰერსი–ბლანჩარდის მოდელი

❖ ტანენბაუმისა და შმიდტის მოდელი

(Tannenbaum & Schmidt Model)

ცნობილია ტანენბაუმის და შმიდტის ლიდერის ქცევის 7 ალტერნატივის კონტინუუმს, რომელიც მოიცავს ლიდერის არჩევანს აბსოლუტური დემოკრატიულობიდან აბსოლუტურ ავტორიტარულობამდე.



სქ. 2.1.3. ძალაზე დაფუძნებული ლიდერობის სტილი

შესაბამისად იზღუდება მიმდევრების მოქმედების თავისუფლების სივრცე ლიდერის ძალაუფლების გამოყენების სივრცით. ლიდერის ქცევა სხვადასხვა გარემოებებში დაფუძნებულია სამ ძირითად მახასიათებელზე: ინდივიდუალურობა; საჭიროებები და მოტივები; წარსული გამოცდილება და განმტკიცება. როგორც სქემაზეა ნაჩვენები (იხ. სქ. 2.1.3)

ძლიერი ლიდერის ძალა დაფუძნებულია (ლეგიტიმაცია, დაჯილდოვება, იძულება) მის ძლიერ შესაძლებლობაზე, რომ გამოიყენოს ამოცანებზე ორიენტირებული სტილი. საბოლოოდ უფრო სუსტი ძალის მქონე ლიდერი დამოკიდებულია ადამიანებზე ორიენტირებულ სტილზე.

✓ აზრები, რომლებიც ქმნიან განწყობას:

- ისტორია არის მხოლოდ დიდებული ადამიანების ბიოგრაფია. /ტომას კარლაილი/
  "The history of the world is but the biography of great men,"
- ვიდრე ლიდერი შეძლებს შეცვალოს მისი საზოგდოება, მისმა საზოგადოებამ უნდა შექმნას ის. /ჰერბერტ სპენსერი/ *,,Before he can remake his society, his society must make him. ''*

სადისკუსიო საკითხები:

- განსაზღვრეთ დიდებული ადამიანების შესახებ თეორიის ძლიერი და სუსტი მხარეები.
- განსაზღვრეთ თვისებათა თეორიების უპირატესობები და ნაკლოვანებები.
- შეადარეთ აიოვას მიჩიგანის ოჰაიოს შტატების უნივერსიტეტთა კვლევები
- განსაზღვრეთ მენეჯერთა ბადის არსი და შეადარეთ სხვა მსგავს თეორიებს
- რა განასხვავებს ბიჰევიორისტულ თეორიებს ლიდერობის ტრადიციული კონცეფციებისგან?
- შეადარეთ მიჩიგანის და ოჰაიოს უნივერსიტეტის კვლევების შედეგები.
- წარმოადგინეთ ბიჰევიორიზმის კრიტიკული ანალიზი.
- განსაზღვრეთ გარემოებები, რომლის დროსაც ლიდერისთვის მეტად ეფექტიანია ადამიანებზე ორიენტაცია / სტრუქტურის ინიცირება.
- გააანალიზეთ ლიდერობის სისტემური და სიტუაციური თეორიების აქტუალობა
- შეადარეთ სიტუაციური თეორიები, განსაზღვრეთ პრაქტიკული შესაძლებლობები, რომელთაც იძლევა აღნიშნული თეორიები.

2.2. ლიდერობის თანამედროვე კონცეფციები, ტენდენციები და თავისებურებანი:

ლიდერობის გაგება თანამედროვე თეორიებში მრავალმხრივ შინაარსს იძენს. მისი ინტერპრეტაციები მუდმივად იცვლება გარემოებათა ცვლილებების გამო. დღეისათვის აქტუალურია ატრიბუტული, ტრანსფორმაციული და ტრანზაქციური ლიდერობა, ყურადღების ცენტრშია ქარიზმატული და ხედვაზე დაფუძნებული ლიდერობის, წარმატების, ძალაუფლების დეტერმინანტები. გარემოებათა ცვლადობა, ცოდნის დონის გაუმჯობესება და განუსაზღვრელობები აქტუალურს ხდის გუნდის ლიდერობას, გადაწყვეტილების მიღების ფუნქციის დელეგირებას დაბალ რგოლებზე, ნდობის ატმოსფეროს ფორმირებას, ეთიკური პრინციპებით მოქმედებას. აქტუალურია კულტურათაშორისი ურთიერთობების და გენდერული საკითხების შესწავლა.

2.2.1. ატრიბუტული თეორია ლიდერობაში / (Attribution Theory in Leadership)

ატრიბუტული ლიდერობის თეორია შეისწავლის გარემო ფაქტორებს და დაქვემდებარებულთა ქცევებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ლიდერის ქცევის მანერაზე და გადაწყვეტილებებზე.

ატრიბუტული ლიდერობის თეორიის მიხედვით ლიდერის გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს ხდომილება, მისი გამომწვევი მიზეზები და ლიდერის წარმოდგენა მიმდევრების შესახებ. ლიდერის ადრინდელი გამოცდილებები, ხშირ შემთხვევაში გავლენას ახდენს მის არჩევანზე. ასევე ადრე მომხდარი მოვლენების წინაპირობებს, მიზეზებს ხშირად აკავშირებს მათ შედეგებთან. ლიდერი აანალიზებს მიმდევართა ხასიათის თვისებებს და ცდილობს დააკავშიროს ისინი დაქვემდებარებულთა ქცევებთან, შესაბამისად მოახდინოს მომავალში ქცევების პროგნოზირება.

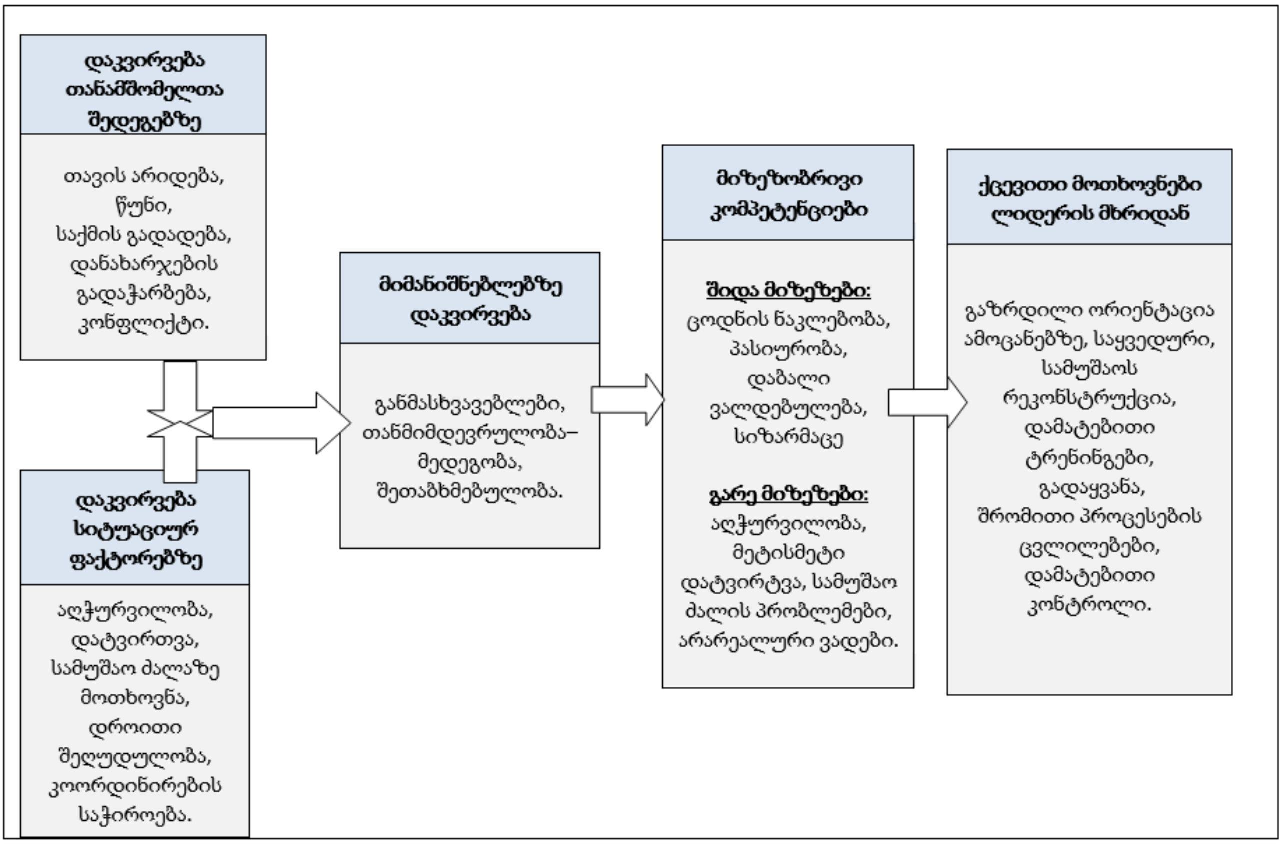
ატრიბუტული თეორიის თანახმად, ლიდერმა უნდა გააანალიზოს პიროვნების მახასიათებლები, სამუშოს სპეციფიკა და ორგანიზაციული გარემოცვა, რათა მისი გადაწყვეტილებები და დირექტივები თუ მოწოდებები იყოს ეფექტური. ხოლო თუ არსებობს ლიდერის, ან მიმდევრის შეხედულებებში სტერეოტიპები, რომლებიც გადახედვას არ ექვემდებარებიან, რა თქმა უნდა რისკის ქვეშ დგება მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები თუ დასკვნები. ლიდერი და ზოგადად ნებისმიერი ადამიანი უნდა

ეცადოს მაქსიმალურად დაიცვას თავი სტერეოტიპებისაგან, რადგან ეს ძალიან ზღუდავს ხედვის არეალს, ალტერნატივათა რიცხვს და შესაბამისად უარყოფითად მოქმედებს გადაწყვეტილების ხარისხზე. (იხ. სქ. 2.2.1)

2.2.2. ტანზაქციური და ტრანფორმაციული ლიდერობა / (Transformational & Transactional Leadership)

ტრანზაქციური ლიდერები მკაფიოდ განსაზღვრავენ მიმართულებებს, ამოცანებს, მოთხოვნებს, როლებს, რაც საბოლოოდ იწვევს მიმდევართა ჩართულობას, მოქმედებათა და მოთხოვნათა სიცხადეს. შესაბამისად აუმჯობესებს ეფექტიანობას.

ტრანზაქციურ ლიდერობას ჩვეულებრივ მაშინ აქვს ადგილი, როდესაც ერთი პიროვნება იღებს ინიციატივას რაიმე ღირებულისკენ შეცვლის მიზნით, სხვა ადამიანებზე ზემოქმედებით. ტრანზაქციური ლიდერები ზრუნავენ როგორ შეცვალონ უმნიშვნელოდ რაოდენობრიობა და ხარისხი, როგორ ჩაანაცვლონ ერთი მიზანი სხვა მიზნით, როგორ შეამცირონ წინააღმდეგობა გარკვეული ქმედებებისადმი, როგორ დანერგონ მექანიზმები. ტრანზაქციური ლიდერობა თავისი არსით ეხმიანება ბიჰევიორულ და სიტუაციურ თეორიებს.



სქ. 2.2.1. მიტჩელის და ვუდის ლიდერობის ატრიბუტული თეორია

ტრანსფორმაციული ლიდერი ერევა მიმდევრების რწმენის, ღირებულებების, მოთხოვნილებების ფორმირებაში. ცდილობს და წარმატებით აღწევს კოლეგების, დაქვემდებარებულების, მიმდევრების, კლიენტების, ამომრჩევლების პიროვნულ ზრდას, საკითხებისადმი ცნობიერების ამაღლებას, ინფორმირებულობას. სხვა ადამიანების ცნობიერებაზე ზეგავლენა, მისი ამაღლება მოითხოვს ლიდერს განსაკუთრებული ხედვის უნარით, მის თვითდაჯერებულობას, დიდ შინაგან ძალას, რომ შეძლოს წარმატებით არგუმენტირება თუ რას ხედავს ის, რა არის კარგი და ცუდი და არა რა არის პოპულარული ან მისაღები და ამავე დროს, მას მოეთხოვება ჩამოაყალიბოს სიბრძნე სხვებისთვის მისაღები ფორმებით.

თუ ტრანზაქციური ლიდერი დამოკიდებულია საერთო დამოკიდებულებებზე, ტრანსფორმაციული ლიდერი ქმნის დამოკიდებულებებს. ტრანზაქციური ლიდერი მიზნის მისაღწევად სთავაზობს მიმდევრებს იმას, რაც მათ სურთ (მაგ.ჯილდო). ტრანსფორმაციული ლიდერები ნაკლებად არიან კონცენტრირებული ცვლილებებზე, ისინი ცვლიან რწმენას და ღირებულებებს. პირადი სტანდარტების გამოხატვით ტრანსფორმაციულ ლიდერებს შეუძლიათ გააერთიანონ მიმდევრები და შეცვალონ მათი მიზნები, დამოკიდებულებები, მოტივაცია, ენთუზიაზმი, ხედვა და აქედან გამომდინარე შეცვალონ ორგანიზაციის მიმართულებები – ორიენტაცია, გამოიწვიონ ფუნდამენტური ცვლილებები და მუდმივი ტრანსფორმაციული პროცესი.

2.2.3. ქარიზმატული და ხედვაზე დაფუძნებული ლიდერობა
(Charismatic & Visionary Leadership)

,,ქარიზმა" ბერძნული სიტყვისგან მომდინარეობს, მას უწოდებდნენ ბუნების ,,საჩუქარს", ასოცირდება პროფესიასთან დაკავშირებულ განსაკუთრებულ უნარებთან, სწავლებასთან, სიბრძნესთან. ქარიზმატული არის პიროვნება, რომელსაც პირადი შესაძლებლობების ძალით აქვს ღრმა და ექსტრაორდინალური გავლენა მიმდევრებზე. ქარიზმატული ლიდერობა დაკავშირებულია თვისებათა თეორიებთან და ტრანსფორმაციულ ლიდერობათან.

ქარიზმის სწავლა შესაძლებელია იმდენად, რამდენადაც შესაძლებელია ისწვლო: 1. მიზნების გამოხატვა; 2. ადამიანების შთაგონება; 3. დარწმუნებულობის დემონსტრირება; 4.

ძალაუფლების გარეგნული გამოხატვა. მეცნიერები ქარიზმას უკავშირებენ 5 ლიდერულ თვისებას: მომავლის ზუსტი ხედვის უნარს და მისი პოპულარიზაციის უნარს; რისკისთვის მზაობას; მრძნობიარე პერსონას; არაორდინალურობას.

ქარიზმატული ლიდერი გამოირჩევა ენერგიით და ენთუზიაზმით, მათ შეუძლიათ შეაგულიანონ, შთააგონონ ადამიანები, გამოირჩევიან სიმტკიცით, ხშირად აქვთ განსაკუთრებული ხმის ტემბრი. მიმდევრებს ქარიზმატული ლიდერების მიმართ აქვთ განსაკუთრებული იმედები და ნდობა, ისინი მათგან მოელიან განსაკუთრებულს, ყოველი მდგომარეობიდან გამოსავალს. გამოკვლევები აჩვენებენ, რომ ქარიზმატული ლიდერის მიმდევრები უფრო მეტი ენთუზიაზმით, ეფექტიანად და კმაყოფილებით მუშაობენ, ვიდრე არაქარიზმატული ლიდერის დაქვემდებარებულები. აღსანიშნავია, რომ ქარიზმატული ლიდერები განსაკუთრებულად წარმატებული არიან ისეთ სფეროებში, როგორიცაა პოლიტიკა და რელიგია, ასევე სამეწარმეო ორგანიზაციიების ხელმძღვანელობისას, რომლებიც ახალ ბაზრებზე გადიან ახალი პროდუქციით, ან კრიზისულ სიტუაციებში.

ხედვაზე დაფუძნებული ლოდერობა არის მომავლის რეალისტური, ნდობის აღმძრავი, მიმზიდველი და არაორდინალური ხედვის უნარი, რომელიც აუმჯობესებს მდგომარეობას. ის დაკავშირებულია ღირებულებებზე ორიენტირებული შთამაგონებელი ლიდერების კატეგორიასთან. ხედვა გულისხმობს მომავლის, მისიის, მიზნის, მათი მიღწევის საშუალებების, ხერხების, ადამიანების შესაძლებლობების, მათი როლის, პოტენციალის მკაფიო წარმოსახვის უნარს. ლიდერის ხედვა აღნიშნავს მის უნარს დაინახოს ყველა შესაძლებლობა და პერსპექტივა, რომელიც არსებობს, ან გამოჩნდება მომავალში. ეს უნარი დიდ უპირატესობას ანიჭებს ლიდერს ამ უნარის არმქონე პირებთან შედარებით, თავისი გავლენით არ ჩამოუვარდება ქარიზმატულ ლიდერს, მიმდევრებისგან ის განსაკუთრებით დაფასებულია, ყოველგვარი გადახედვის გარეშე ასრულებენ მის რეკომენდაციებს. განსაზღვრავენ ხედვის გავრცელების შემდეგ საფეხურებს:

- ხედვის ჩამოყალიბება
- კამუფლიაჟირება („შეფუთვა”)
- მიწოდების ხერხების, მეთოდების შერჩევა
- მიწოდების პროცესი
- უკუკავშირის კონტროლი

ხედვაზე დაფუძნებულ ლიდერებს აუცილებელია ქონდეთ თავიანთი, ჩამოყალიბებული ხედვის თანამშრომლებამდე ნათლად მიტანის უნარი, ნდობის აღძვრის და დარწმუნების უნარი, რომ ლიდერის მიერ შეთავაზებული ხედვა რეალისტურია. ეს საჭიროებს ვერბალური და არავერბალური ფორმებით ინფორმაციის გადაცემის ფლობას. ამ უნარ–ჩვევების ერთობლიობას უწოდებენ ხედვის გადაცემას, რათა მიაღწიონ მიმდევრების მხრიდან ხედვის ადეკვატურ, მისაღებ აღქმას.

უმნიშვნელოვანესია ხედვის დანერგვა და გავრცელება, რომელიც გულისხმობს ლიდერის მიერ ჩამოყალიბებული თეზა ერთნაირად გასაგები იყოს ყველასათვის და გავლენა მოახდინოს ყველა მათგანის დამოკიდებულებაზე და ქცევაზე, შესაბამისად იწვევს არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესებას, რადგან დაფუძნებულია რეალობაზე, ყველა რესურსის ოპტიმალურად გამოყენების უნარზე.

2.2.4. გუნდური ლიდერობა / (Team Leadership)

თანამედროვე გარმოში არსებული განუსაზღვრელობები, მუდმივი ცვლილებები და გარემო ფაქტორების მრავალფეროვნება გადაწყვეტილებების გუნდურად მიღების აქტუალურობას ზრდის. შესაბამისად იზრდება ლიდერების ეფექტიანობა და ეფექტურობა, რომლებსაც გუნდური მუშაობის უნარ–ჩვევები აქვთ. გუნდთან მუშაობა ყველას არ ძალუძს, მათ შორის არიან ისეთები, რომლებსაც მათი პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარე არ შეუძლიათ გუნდური მუშაობა, ან აგრეთვე არსებობენ საკუთარ თავზე ორიენტირებული პიროვნებები, რომლებიც ბიუროკრატიული, დირექტიული მეთოდებით მართავდნენ კოლექტივებს და ერთპიროვნულად იღებდნენ გადაწყვეტილებებს არ არიან მზად გუნდური მუშაობისთვის, გაზიარებისთვის, გუნდის თანაბარუფლებიან წევრებთან თანამშრომლობისთვის. თუმცა ასეთი კატეგორიის ადამიანები ძალიან ცოტაა, პიროვნებების დიდ უმრავლესობას შეუძლია გამოიმუშაოს გუნდთან მუშაობის უნარი, უფრო იღბლიან ნაწილს კი გუნდური მუშაობის თანდაყოლილი უნარი გააჩნია.

გუნდის ლიდერობის უნარი მოიცავს: ინფორმაციის გაცვლის უნარს, ნდობის გარემოს ჩამოყალიბების უნარს, უფლებამოსილებათა დელეგირების უნარს, ჩარევის, ჩაურევლობის, თავისუფლების მიცემისა და შეზღუდვის საჭიროების და აუცილებლობის აღქმის უნარს, კოორდინირების უნარს.

ლიდერი გუნდის ხელმძღვანელობისას იღებს შემდეგ ვალდებულებებს: კონსულტირება, სწავლება, დისციპლინის უზრუნველყოფა, გუნდური მუშაობის კულტურის ფორმირება, გუნდის ეფექტურობის და ეფექტიანობის ანალიზი.

გუნდის ხელმძღვანელობისას ლიდერს აქვს შემდეგი ძირითადი როლები: 1. დამაკავშირებელი; 2. დამხმარე პრობლემებთან გამკლავებაში; 3. წინააღმდეგობების, კონფლიქტების მომგვარებელი; 4. დამრიგებელი, მენტორი.

გუნდის ლიდერი გუნდის წევრებს უზრუნველყოფს ყველა საჭირო რესურსით და სამუშაო პირობებით. ის ასევე არის გუნდის დამაკავშირებელი გარე სამყაროსთან, ყველა დაინტერესებულ ჯგუფთან, იღებს მათგან ინფორმაციებს და უზიარებს გუნდის ყველა წევრს. ლიდერი ეხმარება გუნდს პრობლემების გადაწყვეტაში, ესწრება შეხვედრებს, მაგრამ ამავე დროს აძლევს აბსოლუტურ თავისუფლებას სამუშაო პროცესის შესრულებაში, რადგან მათ უკეთ იციან სპეციფიკური პროფესიული საკითხების მოგვარების გზები. ლიდერის განსაკუთრებული ფუნქციაა გუნდს დაეხმაროს კონფლიქტების მოგვარებში, კონფლიქტის მიზეზების დადგენის, მხარეების პოზიციათა გარკვევის, ანალიზის და გადაჭრის ვარიანტების შეთავაზებით. ამ ფუნქციის შესრულებით ლიდერი განსაზღვრავს გუნდის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებას და დასახული გზების მიღწევას. ლიდერი მხარს უჭერს, ასწავლის, ურჩევს, ამხნევებს გუნდის წევრებს, რითაც ხელს უყობს მათი შრმისუნარიანობის, მოტივაციის ამაღლებას, ხელს უწყობენ გუნდის წევრების თვითრეალიზაციას და ამის მეშვეობით გუნდური ერთობლივი მიზნების მიღწევას.

დღეისათვის კი არსებობს აშკარა ტენდენცია – ხელქვეითები, როგორც ინდივიდუალურად, ასევე გუნდურად იღებენ ისეთ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ახლო წარსულში მენეჯერების კომპეტენცია იყო, იღებენ ძირითად საწარმოო გადაწყვეტილებებს, ახდენენ ბიუჯეტის შემოსავლების, ხარჯების კორექტირებას, მარაგების მართვას, რეზერვების გამოვლენას, ხარისხის გაუმჯობესებას, წარადგენენ ინოვაციურ პროექტებს. ლიდერის ფუნქციაა თანამშრომლებს გაუჩინონ მსგავსი ტიპის მუშაობის გაწევის სურვილი.

2.2.5 ძალაუფლების გაგება / (Power Anderstending)

ყურადღების ცენტრშია და მუდმივი დაკვირვების ობიექტია ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პიროვნების ქცევას ლიდერად. მეცნირებმა შეისწავლეს 5 მოქმედი ძალა, რომელიც პიროვნებას ანიჭებს ძალაუფლებას ყავდეს მიმდევრები:

- კანონიერი ძალა; (legitimate power)
- იძულების ძალა; (coercive power)
- გასამრჯელოს ძალა; (reward power)
- ექსპერტის ძალაუფლება; (expert power)
- მაგალითის ძალა (referent power)

კანონიერი ძალა, ანუ იგივე უფლებამოსილება ეს არის უფლება, რომელიც მინიჭებული აქვს პიროვნებას ფორმალურ ორგანიზაციაში თანამდებობის შესაბამისად, ის აგრეთვე მოიცავს იძულების ძალას და გასამრჯელოს ძალას, თუმცა გაცილებით მეტია ვიდრე ამ ორი უკანასკნელის მექანიკური ჯამი.

იძულების ძალა გამოიხატება მორჩილებაში შიშის საფუძველზე, იძულების ძალა პიროვნებას შესაძლოა გააჩნდეს მისი კავშირების გამო, უფლების გამო ჩამოაქვეითოს, დააწინაუროს, ან გაათავისუფლოს დაქვემდებარებულები. არსებობს ფიზიკური და მორალური ზემოქმედებით იძულების სახეები.

გასამრჯელოს ძალა გულისხმობს ლიდერის უფლებას გასამრჯელო დაუნიშნოს, გაუზარდოს, ან შეუმციროს დაქვემდებარებულებს, გაუუმჯობესოს ან გაუუარესოს სამუშაო პირობები. ეს ფაქტორი რა თქმა უნდა ძლიერ გავლენას ახდენენ მიმდევართა ქცევებზე და დამოკიდებულებებზე.

ექსპერტის ძალას ლიდერი ფლობს იმ შემთხვევაში თუ მას გააჩნია სპეციფიკური, იშვიათი უნარ–ჩვევა, ცოდნა, ან გამოცდილება. ექსპერტის ძალის ქონა ნებისმიერი პიროვნებისთვის მნიშვნელოვანი ხდება სპეციალიზაციის გაღრმავების, უმუშევრობის ზრდის პირობებში. ეს არის ძალა, რომელიც მის მფლობელს ხდის აქტუალურს, საჭიროს გუნდისთვის და ორგანიზაციისთვის, ასეთ პიროვნებას აქვს ძალა უკარნახოს პირობები ლიდერსაც კი მიუხედავად მისი თანამდებობისა. სასურველია თავად ლიდერი ფლობდეს სპეციფიკურ, განსაკუთრებულ ცოდნას, რომ მიმდევრები აშკარად გრძნობდნენ ლიდერის აუცილებლობას. მის მნიშვნელობას ორგანიზაციის წარმატებაში.

მაგალითის ძალა გააჩნიათ პიროვნებებს, რომლებიც განსაკუთრებული თვისებებიდან გამომდინარე სხვებში აღძრავენ მათი მიბაძვის სურვილს. მას სხვაგვარად რეფერენტულ

ძალაუფლებასაც უწოდებენ. ასეთი ადამიანები არ მოუწოდებენ სხვებს, არამედ მათი ქმედებებით, მანერით, ჩვევებით იწვევენ სხვებში მიბაძვას, ენთუზიაზმს, სხვა სასურველი ქცევების ინიცირებას.

2.2.6. ნდობაზე დამყარებული ლიდერობა / (Trast Based Leadership)

განუსაზღვრელ, გაურკვეველ სიტუაციებში, რაც არცთუ იშვიათია თანამედროვე გარემოში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება ნდობის მართვის საკითხი. ნდობაზე დამყარებული ლიდერობა შეუძლია პირს, რომელსაც მიმდევრები აღიქვამენ როგორც პატიოსან, კომპეტენტურ და მიმდევრებზე მზრუნველ ადამიანად, რომელიც დანაპირებს ყოველთვის ასრულებს. განსაკუთრებული როლი ენიჭება ლიდერის პატიოსნებას. მიმდევრები ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ცდიან ლიდერის ამ თვისებას და შესაბამისად არჩევენ მასთან დამოკიდებულების ფორმას. შესაბამისად ლიდერი მუდმივად უნდა ზრუნავდეს ნდობის ატმოსფეროს შექმნაზე, ეს ხანგრძლივი პროცესია და თითოეული მარცხი ბადებს ხანგრძლივ ეჭვს, რომლის განეიტრალება ძალიან რთულია. ნდობის დონეზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად ანდობენ მიმდევრები ლიდერს მათთვის მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტას და ზედმეტი გამოკვლევების გარეშე შეუძლიათ დაუჯერონ ლიდერის რეკომენდაციებს.

ნდობაზე დაფუძნებული ლიდერობა დამოკიდებულია მიმდევართა რწმენაზე, თუ რამდენად დარწმუნებულები არიან ლიდერის პატიოსნებაში, კომპეტენციაში, შესაძლებობებში. კვლევებით ლიდერისადმი რწმენასა და ნდობას განსაზღვრავს შემდეგი თვისებები:

- პირდაპირობა, სამართლიანობა, პატიოსნება;
- კომპეტენტურობა (პიროვნებათშორისი ურთიერთობების უნარ–ჩვევების და ცოდნის დონე);
- მუდმივობა, საიმედოობა, ხედვის უნარი, ანალიზის უნარი;
- ლოიალობა, მიმდევრების დასაცავად მზაობა;
- ღიაობა, იდეების, ინფორმაციის ცოდნის გაზიარებისთვის მზაობა.

პირველი ორი თვისება განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს ლიდერისადმი ნდობაზე. თუმცა ამავე დროს უმნიშვნელოვანესია ლიდერსაც გააჩნდეს მიმდევრებისადმი ნდობა, რომ ისინი კეთილსინდისიერად შეასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს, რათა შეძლოს

დაეყრდნოს მათ, მოახდონოს ფუნქციების დელეგირება, მიანიჭოს თავისუფლება, ჩამოყალიბდეს მშვიდი, სასიამოვნო გარემო. წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი ხდება არა მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით, არამედ პარტნიორების, მომწოდებლების, მომხმარებლების მხრიდან ნდობის გამოწვევა, ხანგრძლივვადიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბებისათვის. მეცნიერები გვთავაზობენ გარკვეულ რჩევას, თუ როგორ არის შესაძლებელი ნდობის მოპოვება: არ დამალოთ ფაქტები; იყავით სამართლიანი, არ დამალოთ თქვენი გრძნობები და ემოციები; იყავით პატიოსანი; იყავით თანმიმდევრული; შეასრულეთ დაპირებები; არ გასცეთ სხვისი საიდუმლო; გამოავლინეთ საკუთარი კომპეტენტურობა.

ლიდერი ვალდებულია გამოიწვიოს და მხარი დაუჭიროს მიმდევრების ნდობას. ადამიანების დათხოვნა, კონფლიქტები, სკანდალები, დროებითი მუშაკებისთვის უკეთესი პირობების შექმნა აზიანებს თანამშრომლების ნდობას ლიდერისადმი.

2.2.7 ეთიკური ლიდერობა / (Ethical Leadership)

ეთიკური ლიდერობა განსაკუთრებით აქტუალური გახდა XXI საუკუნეში. აშკარად შეინიშნება ნდობის დეფიციტი ლიდერების მიმართ. ეს ბუნებრივია კორპორაციების გახმაურებული ფინანსური სკანდალების ფონზე. არაიშვიათად ვლინდება მინიმალური და მაქსიმალური ხელფასების ამპლიტუდის ასტრონომიული სიდიდე, ორგანიზაციებში, სადაც აშკარაა მმართველობითი პერსონალის მმართველობითი საქმიანობის კრახი და არანაირად შეესაბამება გაცემული ხელფასების და პრემიების დინამიკას. მაგალითად Cendant Corporation–ის აღმასრულებელი დირექტორის ხელფასი 41% აღემატებოდა წინა წლის მაჩვენებელს, როცა კორპორაციამ იმავე წლის განმავლობაში კომპანიის საერთო შემოსავალი შემცირდა 47%–ით. ამ არაეთიკურ ქმედებებს ვერ უშველა მენეჯერებზე აქციების მიყიდვამ. მენეჯერებმა ახალ ხერხს მიმართეს, მთავარ მიზნად გაიხადეს აქციებზე ფასების ზრდა და ამას აღწევდნენ კიდევაც ხანგრძლივვადიანი მიზნების გაწირვით, მართლაც შეძლეს მნიშვნელოვნად გაეზარდათ პირადი სიმდიდრე, თავადაც დაიჯერეს თავიანთი მოგონილი წარმატების ისტორიები, სანამ საპნის ბუშტები არ გასკდა და მიიღეს ,,გმირი“ ლიდერების ისტორიების სამარცხვინო დასასრულები“. დღეისათვის კი მსჯელობენ იმაზე, რომ ლიდერებისგან არ შეიძლება შეიქმას სუპერ გმირები. ლიდერები

მიზნების განხორციელებას ახდენენ სხვა ადამიანების საშუალებით, მათი მოტივაციის, წახალისებით და ანაზღაურებაც უნდა მიიღონ იმ საქმისთვის, რასაც ისინი აკეთებენ.

ეთიკა ბერძნული წარმოშობის სიტყვაა და ნიშნავს ჩვეულებას, ზნე-ჩვეულებას. თეორიები ეთიკის შესახებ არის მოძღვრება ზნეობის, მორალის თაობაზე. საქმიან სფეროში პროფესიული საქმიანობის განმსაზღვრელი პრინციპების და ნორმების ერთობლიობა, რომელიც ამა თუ იმ პროფესიის ზნეობრივ ღირებულებებს გამოხატავს. ეთიკური ნორმები თავმოყრილია ორგანიზაციათა ეთიკის კოდექსებში. რომელიც ნათელს ხდის ორგანიზაციულ ღირებულებებს. ეთიკური ლიდერობა ახლო კავშირშია მორალთან. მორალი – ეს არის ნორმების, სანქციების, შეფასებების, დანაწესების, ქცევის ნიმუშთა სისტემა, რომელიც ასრულებს სოციალური კონტროლისა და სოციალური ურთიერთობების რეგულირების ფუნქციებს ამა თუ იმ სოციალურ ჯგუფში, მთლიანად საზოგადოებაში. ეთიკური ლიდერობა ნიშნავს:

- მართო მაგალითის ძალით;
- დააჯილდოვო გულუხვად;
- გააკრიტიკო კონსტრუქციულად;
- დაასვენო რეგულარულად;
- დასაჯო სამართლიანად;
- მიიღო ზომები, როცა ხედავ რომ რაღაც არასწორია.

ეთიკური ლიდერობა აძლიერებს ყველა მექანიზმის ეფექტიანობას, კომუნიკაციის სისტემას, ორგანიზაციულ კულტურას, ეს არის არა მხოლოდ მორალურად სწორი მიზნების დასახვა, არამედ ზნეობრივად გამართული, მიზნის მიღწევის საშუალებების ინდივიდების ინტერესების გათვალისწინებით დანერგვა.

მკვლევარები გვთავაზობენ გარკვეულ რეკომენდაციებს: აუცილებელია მოიზიდოთ პროფესიონალები, მისცეთ საშუალება შეიყვარონ საქმე, ასწავლეთ კოლეგების პატივისცემა, დაეხმარეთ შეიძინონ პასუხისმგებლობის გრძნობა. როდესაც ორგანიზაციაში ფინანსური პრობლემებია, პირველ რიგში ეს უნდა აისახოს ლიდერის ხელფასზე, მეტად ვესაუბროთ ადამიანებს, რომლებიც რეალურ საქმე აკეთებენ ორგანიზაციაში, მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევებში გაათავისუფლეთ თანამშრომლები, რათა ჩამოყალიბდეს ნდობა და დამკვიდრდეს სტერეოტიპი, რომ ადამიანები წარმატების საფუძველია. ამ ქმედებებს აუცილებლად მოყვება თანამშრომლების მხრიდან ორგანიზაცისადმი ადეკვატური

ერთგულება, მათი ერთობლივი ძალისხმევა კი ნამდვილად ხდება წარმტების მთავარი დეტერმინანტი. Beaxter International–ის უმაღლესმა აღმასრულებელმა ჰარვი კრემერმა საჯაროდ მოიხადა ბოდიში, მათი პროდუქციისგან გამოწვეული სვალალო შედეგების გამო, საკუთარ გუნდს მიმართა, რომ არასოდეს განმეორებულიყო მსგავსი პრეცენდენტი, კომპანიამ აიღო ჯარიმის გადახდის ვალდებულება. მან აგრეთვე მოითხოვა მისი ბონუსები შეემცირებინათ 40%–ით, რადგან გრძნობდა პასუხისმგებლობას შემთხვევის გამო. ეს ღიაობის, პატიოსნების, მკაცრი ანგარიშიანობის მაგალითი გახდა, როგორც თანამშრომლებისთვის, ასევე თანამედროვე სამყაროსთვის თუ როგორ უნდა მოიქცეს პიროვნება, რომელსაც აქვს ღირსება.

2.2.8. ლიდერობა ელექტრონული საშუალებების გამოყენებით / (Leadership by Electronic Systems)

თანამედროვე მსოფლიოში ჩვეულებრივი მოვლენაა ვირტუალური გუნდის ლიდერობა, ათასობით კილომეტრით დისტანცირებული პიროვნებების მართვა. დღეისათვის ამაში გასაკვირი არაფერია, ელექტრონული საშუალებები იძლევიან შესაძლებლობას ათეულობით ორგანიზაციის მიმდინარე პროცესებში იყო ჩართული პარალელურად, აკონტროლო ინფორმაციები, გასცე მითითებები გაუზიარო ცოდნა და ა.შ.

დღეისათვის სიღრმისეულად არის შესწავლილი ვირტუალური ჯგუფების მართვის კანონზომიერებები. აქ მთავარია სამი მიმართულების წარმართვა სპეციფიკური მეთოდოლოგიით. ესენია: კომუნიკაციების, ეფექტურობის და ნდობის მართვა. შესაბამისად აქტუალურია ურთიერთობების ახალი საშუალებების დასწავლა, რადგან არავერბალური კომუნიკაციების ნაკლებობა აუცილებელს ხდის ჩანაცვლდეს სხვა საშუალებებით, რადგან არ მოხდეს ინფორმაციის არასწორი გაგება. ასევე აუცილებელია ინფორმაციის და ემოციის ერთნაირად აღქმის და სტრიქონებს შორის წაკითხვის უნარ–ჩვევების გამომუშავება.

ეფექტიანობის მართვის თვალსაზრისით უმთავრესია ვირტუალური გუნდის ყველა წევრს სწორად ქონდეს გაგებული მიზანი, თავისი როლი მიზნის შესრულებაში და არსებობდეს ერთიანი კრიტერიუმები, რითაც მოხდება შედეგების შეფასება.

რაც შეეხება ნდობის მართვას, უნდა იყოს მუდმივი მეთვალყურეობის ქვეშ, და გადამოწმდეს ლიდერის მიერ მის მიერ გაცემული რეკომენდაიები, თუ დავალებები იწვევს სათანადო, ადეკვატურ რეაქციას. ნდობის ატმოსფერო დამოკიდებულია პირდაპირობის, კომპეტენტურობის, მუდმივობის, ლოიალობის, ღიაობის განცდასთან. ვირტუალურ ორგანიზაციებში ამ თვისებრიობის დანერგვა ურთიერთობათა ახალ მეთოდოლოგიას მოითხოვს.

2.2.9 კროს–კულტურული ლიდერობა / (Leading Across Cultures)

თანამედროვე ლიდერისთვის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა სარგებელი მიიღოს გლობალიზაციის პროცესებისგან. ეს მოითხოვს გლობალურ მასშტაბში შესაძლებლობათა ანალიზს, კომუნიკაციის უნარს, საქმიანობის განხორციელების უნარს და თანამედროვე ლიდერისადმი მინიმალური მოთხოვნა არის ის, რომ მისი ქცევა, როცა მის სამართავ არეალში ხდება განსხვავებულ კულტურათა თანაკვეთა, უნდა იყოს მნიშვნელოვნად განსხვავებული.

საგულისხმოა, რომ მაკ ქინზის[1] საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ 2012 წელს ჩატარებული საერთაშორისო კვლევით, ბიზნეს წრეების გამოკითხვამ უჩვენა: უმაღლეს აღმასრულებელთა (senior executives) 76% მიიჩნევს, რომ აუცილებელია მათ ორგანიზაციებში გლობალური ლიდერობის განვითარება, მხოლოდ 7% მიიჩნევს, რომ ეს მათ ორგანიზაციაში უკვე არის; 30% თვლის, რომ პერსონალის საერთაშორისო მასშტაბით მუშაობის დაბალი კომპეტენციის გამო ისინი კარგავენ მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს. რეალურად, დღეს სამყაროში ვაჭრობის, კაპიტალის, ინფორმციის, ადამიანების 10 დან 25 %–მდე კვეთს ეროვნულ საზღვარს. ლიდერისთვის ეს რეზერვების აღმოჩენის მნიშვნელოვანი წყაროა.

ლიდერობა ეს ის სფეროა, სადაც ყველაზე ადრე ირღვევა საზღვრები. ლიდერი გლობალიზაციის პირობებში მუდმივად ახალი გამოწვევების წინაშე არის. მას უწევს სხვადასხვა ეთნიკური წარმომავლობის, კულტურის ადამიანის საერთო მიზნისკენ წარმართვა. აქ უმთავრესია ორი ძირითადი მიმართულების გავალისწინება: ეტიკა (Etic) და ემიკა (Emic).

[1] http://www.mckinseyquarterly.com/Developing_global_leaders_2985

კულტურისადმი ეტიკური და ემიკური მიდგომა ნიშნავს, მის შესწავლას საერთო, გამაერთიანებელი ნიშნების და განმასხვავებლების მიხედვით. ეს ტერმინი პაიკმა Pike (1954) დაამკვიდრა ლინგვისტიკიდან ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნის 50–ან წლებში.

ეტიკის (Etic) განსაზღვრა ნიშნავს დაქვემდებარებულთა გუნდში საერთო ფასეულოების განსაზღვრას. ანუ იმის გარკვევა, თუ რა ფასეულობები აერთიანებს ეთნიკურად, კულტურით განსხვავებული ჯგუფის წევრებს. ეტიკის კვლევა ნიშნავს შეისწავლო ადამიანთა უნივერსალური ქცევები, რომელიც საერთოა ყველა კულტურისთვის და შექმნა უნივერსალური პროცესები, მოახდინო მათი უტილიზაცია (გამოყენება სარგებლით). რომელიც გადალახავს კულტურულ განსხვავებებს.

ემიკის (Emic) განსაზღვრა ნიშნავს გუნდის წევრთა განმასხვავებლების, შესაძლო შეუთავსებლობის მიზეზების დადგენას. ეს არის თვისებათა ნაკრები რომელიც განასხვავებს ერთი კულტურის წარმომადგენელს სხვა კულტურას მიკუთვნებულისგან.

ლიდერისთვის ორივე მიმართულების ცოდნა–გაანალიზება მნიშვნელოვანია, რადგან ეტიკით შესაძლებელია განსაზღვრო ის თუ როგორი კულტურა იქნება ყველასთვის მისაღები, ხოლო ემიკის ცოდნა საშაუალებას იძლევა წინააღმდეგობაში არ მოხვიდე თანაგუნდეთა ფასეულობებთან.

ლიდერობის თანამედროვე მიმართულებების, ტენდენციების კვლევისას აშკარაა აუცილებლობა იმისა, რომ ლიდერი განსხვავებულ მიდგომებს იყენებდეს სხვადასხვა კულტურულ გარემოში. ლიდერისთვის აუცილებელია თანამშრომელთა კულტურული, ისტორიული, რელიგიური, ეროვნული, მენტალური თავისებურებების ცოდნა და მისი გათვალისწინება ურთიერთობებში, მუშაობის პროცესში. მკვლევარების მიერ დადგენილია, ლიდერის ეფექტურობა, რომელიც ითვალისწინებს კულტურულ განსხვავებებს (ემიკას), მისი მიმდევრები მეტად მოტივირებულნი არიან, ლიდერი სარგებლობს მეტი ნდობით, ავტორიტეტით.

• koreelebi TavianTi xelmZRvanelebisagan elodebian mzrunvel, mamobriv damokidebulebas.
• Tu arabi xelmZRvaneli iqneba keTili da mzrunveli, rodesac ar Txoven mas amas, rogorc Cans, xelqveiTebi aRiqvamen rogorc sisustis gamovlinebas.
• iaponuri muSakebi TavianTi liderobisagan elodebian TavdaWerilobas da sityvaZvirobas.
• skandinavieli liderebi da holandieli liderebi da xelmZRvanelebi, aqeben ra sajarod romelime TanamSromels, mas, albaT ufro daabneven, vidre gamoiwveven enTuziazms.

• efeturi malaizieli liderebisagan TanamSromeli moelian TanagrZnobas, magram amave dros ufro avtokratiul stils, vidre misi monawileobaze dafuZnebul stils.
• efeqturi germaneli xelmZRvanelisTvis damaxasiaTebelia orientacia maRal efeqturobaze, TanagrZnobis umniSvnelo xarisxi da swrafva TviTdacvisaken, susti orintacia gundur muSaobaze da swrafva avtonomiisken.

cxrili2.2.9 sxvadasxva kulturl garemoSi liderobis TaviseburebaTa kvlevebSi miRebuli monacemebis magaliთebi წყარო: კოულტერი, მენეჯმენტის საფუძვლები

ლიდერმა აუცილებელია შეძლოს შექმნას ერთიანი ძირეული ფასეულობები, დემოკრატიული პრინციპების, ეთიკის, ზნეობის, ტოლერანტობის, ურთიერთობათა საერთო მისაღები ნორმების დამკვიდრება ორგანიზაციაში, ერთიანი მიზნისა და მისიის ქვეშ გაერთიანებულ პიროვნებებში.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე ლიდერს უნდა შეეძლოს 1. გლობალური შესაძლებლობების დანახვა; 2. განსხვავებულ კულტურათა ეტიკური და ემიკური ანალიზი 3. გლობალური მასშტაბით კომუნიკაციის უნარი; 4. გლობალური საქმიანობის განხორციელების უნარი; 4. კროს–კულტურული სისტემის ჩამოყალიბების და სინეგიული ეფექტის მიღების უნარი.

2.2.10. გენდერული თავისებურებები ლიდერობაში

(Gender Differences in Leadership)

აქტიური განხილვის საგანია ლიდერობის გენდერული ასპექტები, რა განმასხვავებლებია მამაკაცურ და ქალურ მმართველობით სტილებს შორის, რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნიათ, რა შესაძლებლობებს იძლევა ქალების როლის ზრდა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში.

მეცნიერებმა დაადგინეს, რომ მამაკაცებისა და ქალების მიერ გამოყენებული მმართველობითი სტილები განსხვავებულია. ქალები იყენებენ დემოკრატიულ, თანამონაწილეობაზე დაფუძნებულ სტილს, ახდენენ ხელქვეითების წაქეზებას, რათა მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღებაში, არიან მეტად გახსნილები, იყენებენ ლიდერობის ტრანსფორმაციულ სტილს. ეს კანონზომიერება რადიკალურად იცვლება, როცა საუბარია ქალებზე, რომელთაც აქვთ მამაკაცური პროფესია, ან სამუშაო. ასეთ შემთხვევაში მამაკაცური როლები, სტერეოტიპები და მიღებული ნორმები ანაცვლებენ

პირად, ბუნებრივ თვისებებს, შეასაბამისად მამაკაცური პროფესიის ქალები ირჩევენ მართვის მამაკაცურ მეთოდებს.

მამაკაცები უმეტესწილად იყენებენ დირექტიულ, მბრძანებლობით სტილს, მიმარავენ აქტიურ, მჭიდრო კონტროლს, ემხრობიან ტრანზაქციულ ლიდერობას, გამოკვეთილი დაჯილდოვების და წახალისების მექანიზმებს.

მკვლევარებმა, რომლებიც იკვლევდნენ ქალებისა და მამაკაცების მმართველობის შედეგიანობას, დაადგინეს, რომ ქალებს კოლეგების, ხელქვეითების და ხელმძღვანელების შეფასებებით ქონდათ უკეთესი რეიტინგული მაჩვენებლები, ვიდრე მამაკაცებს. ეს შესაძლოა განპირობებულია იმით, რომ ქალები ურთიერთობებში არიან მეტად მოქნილები, იმსახურებენ მეტ ნდობას, ერიდებიან კონფრონტაციას, უკეთ შეუძლიათ მოსმენა, არიან კარგი შუამავლები, დეტალებზე ორიენტირებულები, მოლაპარაკებების წრმოებისას აღწევენ მეტ წარმატებებს, ამავე დროს, ინარჩუნებენ თბილ დამოკიდებულებებს, სხვათა ღირსების შელახვის გარეშე, უკეთესი შედეგი უჩვენეს მომსახურეთა მოტივაციაში, მაღალი ხარისხის სამუშაოს უზრუნველყოფაში. თანაბარი მაჩვენებლებით შეფასდა მამაკაცების და ქალების ანალიზის უნარი, სტრატეგიული ხედვის და დაგეგმვის უნარი.

ზემოაღნიშნული მსჯელობა მიმართული იყო იმ მიზნისკენ, რომ გვეჩვენებინა ქალების ლიდერული უნარები, რათა დაირღვეს სტერეოტიპი, რომ ლიდერობა მხოლოდ მამაკაცის პრეროგატივაა. თუმცა, წარმატებული ლიდერი მამაკაცების მაგალითები გვიჩვეებს თუ რა მწვერვალების დაპყრობა შეუძლიათ ძლიერი სქესის წარმომადგენლებს. ამასთან, თუ გავითვალისწინებთ, რომ წარმატებული ლიდერობის სტილი სიტუაციური ლიდერობაა, მაშინ აუცილებლობა მოითხოვს დავასკვნათ, რომ მისაბაძი ლიდერები ვირტუოზული ხელოვნებით ახერხებენ ყველა სტილის, ხერხისა თუ მანერის გამოყენებას შესაბამის გარემოებებში და მხოლოდ ამის ხარჯზე აღწევენ წარმტებას სქესის მიუხედავად.

თავი 3. ლიდერობის პირველი დონე – პიროვნული განვითარება

3.1. პიროვნების წარმატების დეტერმინანტები

ლიდერობის სწავლაში ყველაზე საინტერესო ნაწილია ის, თუ როგორ შეგიძლია გახდე ლიდერი. ამ სფეროში წიგნების უმრავლესობას სწორედ ეს ხდის გაყიდვადს.

ცნობილი ბესთსელერის –,,წარმატების სტრატეგია“– ავტორის ნაპოლეონ ჰილის აზრით წარმატების მიღწევა იმ შემთხვევაში არის შესაძლებელი თუ გავიაზრებთ რა არის ჩვენთვის წარმატება და ძალების მობილიზებით სწორ ნაბიჯებს გადავდგამთ მისკენ. ,,წარმატება – თქვენი მთავარი მიზნის სხვა ადამიანთა უფლებების დარღვევის გარეშე მიღწევაა. მიუხედავად იმისა თუ რა არის თქვენი მიზანი ცხოვრებაში, თქვენ მას გაცილებით ადვილად მიაღწევთ, თუ საკუთარ თავში მიმზიდველი ადამიანის თვისებების კულტივირებას ისწავლით და გარკვეული ამოცანების ამოსახსნელად შეხლა–შემოხლისა და შურის გარეშე სხვა ადამიანებთან გაერთიანების ნატიფ ხელოვნებას დაეუფლებით. ცხოვრებაში დიდ წარმატებას გავლენის გარეშე ვერ მიაღწევთ, ხოლო გავლენას ვერ მოიპოვებთ, თუ იმდენად ძლიერი პიროვნება არ ხართ, რომ სხვებზე ზემოქმედება მოახდინოთ და მათთან ჰარმონიის სულისკვეთებით ითანამშრომლოთ“.

ზემოაღნიშნული განმარტებები ერთი შეხედვით ძალიან მარტივია, თუმცა აბსოლუტური აბსტრაქციაა მიზნის, შესაძლებლობების, გავლენის არსის, შესაბამისი კონკრეტული მეთოდების, სტრატეგიის კონკრეტიკის, სათანადო ქმედებების გარეშე.

adamianebi adreuli asakidan cdiloben Seicnon sakuTari misia, dasaxon am misiis misaRwevad saWiro miznebi, ipovon miznebis miRwevis saSualebebi da Zalisxmeva, yoveldRiuri saqmianoba mimarTon misken. roca pirovneba ase mizandasaxulია, es ukve miuTiTebs pirovnebis Segnebul organizebulobaze, Zalaze. მართალია, ადამიანების უმრავლესობას აქვს მიზანი, მაგრამ მიზნების განხორციელება მხოლოდ ერთეულთა ხვედრია. ხშირ შემთხვევაში ამას განაპირობებს არასწორად დასახული მისია, მიზანი, ან მათი მიღწევის გეგმა. aris aseve SemTxvevebi, rodesac es etapebi _ misia, miznebi, strategiebi _ gacnobierebuli ar aris. ასევე xSiria cxovrebiseuli sirTuleeebi, romlebic xels uSlian adamianebs dagegmon qmedebebi. xSirad yoveldRiuri simZimeebiT datvirTulebs aviwydebaT ocnebebi, miznebi, miswrafebebi, ver pouloben Zalas sakuTar TavSi gaumklavdnen problemebs, Secvalon ჩვევები, cxovrebis niri da eguebian maTTvis arasasurvel garemos. ararealizebulobis, umweobis SegrZneba, adamianebs ukargavs sakuTari Tavis rwmenas, rac

umoqmedobisken ubiZgebs maT, an piriqiT, xdebian agresiulebi, sxvebs abraleben sakuTar marcxs. ამ ადამიანების შეცნობა მარტივია, ისინი ხშირ შემთხვევაში avlenen interess sxvaTa cxovrebis, qcevebisa da Cvevebisadmi, უფრო მეტად აინტერესებთ საზოგადოების აზრი მათ მიმართ, ვიდრე საკუთარი ინტერესები, naklebad cdiloben dakavdnen sakuTari Tavis SecnobiT, ვერ აცნობიერებენ საკუთარ მიზნებს, რადგან მათ უკვე ჩამოუყალიბდათ გარკვეული სტერეოtიპები, ფსევდო ფასეულობები, რომლებიც უფრო სხვებისგან თავსმოხვეულია, ვიდრე საკუTარი აზროვნების, მისწრაფებების, მიდრეკილებების შედეგი, ამიტომ მათი მიღწევის შემთხვევაშიც კი არ გრძნობენ კმაყოფილებას. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ადამიანი იბრძვის მიზნისთვის, მაგრამ როცა მიაღწევს მას ხვდება, რომ ეს მიზანი არ ღირდა ამდენ ძალისხმევად, არ ეუფლებათ კმაყოფილების განცდა.

პიროვნული წარმატება კავშირშია ბედნიერების ცნებასთან, რომელიც აბსტრაქტულია და უკავშირდება მის სუბიექტურ აღქმას. მას ყველა თავისებურად აღიქვამს, ზოგისთვის ბრძოლაშია ბედნიერება, ზოგისთვის ესაა სიმშვიდე და ჰარმონია საკუთარ თავთან, ზოგი მიიჩნევს, რომ ის აბსტრაქტული ცნებაა და ის უფრო სუბიექტის აღქმის თავისებურებაზეა დამოკიდებული და არა ობიექტურ რეალობაზე. ბედნიერების ზუსტი დეფინიცია შეუძლებელია, აღზრდა, კულტურათა სტერეოტიპები, საზოგადოებრივი აზრი გავლენას ახდენს მის აღქმაზე და პიროვნებებს მიაჩნიათ, რომ მათ ბედნიერებას მოუტანს ის, რაც საზოგადოების, ავტორიტეტების მიერ არის აღიარებული, როგორც წარმატება.

კარგად თუ დავფიქრდებით, მივხვდებით, რომ პიროვნული წარმატება ეს საკუთარი მისიის, მიზნის შეცნობა და მისი მიღწევაა. ის moicavs pirad da sazogadoebriv cxovrebaSi warmatebas, dakavSirebulia pirvel rigSi sakuTari Tavis marTvis da Semdeg sxva adamianebis warmarTvis unarTan, ანუ ლიდერობასთან, იმ ძალის განვითარებით, რომლის მეშვეობითაც ადამიანი სხვა ადამიანთა უფლებების დაურღვევლად ცხოვრებაში სასურველს აღწევს.

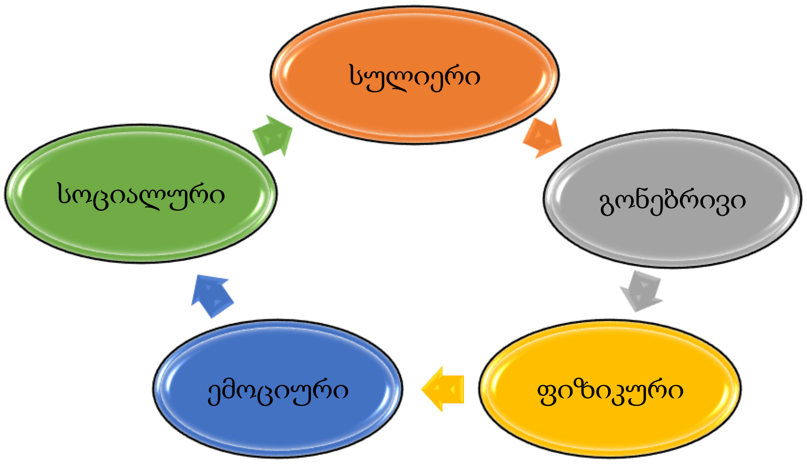
ra aris mizani? am kiTxvaze pasuxi ar aris ioli es absoluturad subieqturi cnebaa da როგორც ამბობენ imdeni axsna SeiZleba qondes ramdeni adamianicaa. უდავოდ sasurvelia ase iyos, მაგრამ აზრთა განუსაზღვრელ მრავალფეროვნებას რეალურად არ აქვს ადგილი. arsebobs stereotipebi, saerTo midgomebi, gavlenebi, rac TviTgamorkvevas, საკუთარი ინდივიდუალური, ორიგინალური აზრის არსებობას xels uSlis.

adamiani dabadebidan iswrafvis საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილებისკენ, bednierebisken, Tavisuflebisken. rac didia swrafva, miT metadaa Zalisxmeva mimarTuli am ZiriTadi

faseulobis misaRwevad, Sesabamisi strategiis misagnebad. Ziebis procesSi gansakuTrebul rols TamaSobs cnobierebis done, socialur-kulturuli, eTnikur-religiuri garemo. xSir SemTxvevaSi adamianis warmatebul cxovrebas mis materialuri keTildReobasTan akavSireben. es stereotipi mravali adamianis cxovrebis warmmarTveli xdeba. am gzaze xSiria mimbaZveloba da cnobili adamianebis cxovrebisadmi interesi. wignebi მატერიალური warmatebis მიღწევის swavlebis Sesaxeb ძვირად იყიდება. adamianis Zalian mcire nawili Tu moiZebneba, romelTaTvisac materialuri keTildReoba interesis sferos ar warmoadgens. miuxedavad didi interesisa, literaturis da ganaTlebis mxriv arsebuli wingadadgmuli nabijebisa, pirovnebebis mier daxarjuli didi Zalisxmevisa, dedamiwaze, sadac miliardobiT adamiani cxovrobs Zalian cotaa maTi ricxvi, romlebmac am mxriv warmatebas miaRwies. Tu adreul saukeneebSi adamiani axerxebda sabaziso miznebis (pirveladi moTxovnilebebis) dakmayofilebas adreuli asakidan, Tanamedrove pirobebSi amis miRweva gacilebiT met dros da Zalisxmevas moiTxovs, vinaidan arsebobs maTi gadawyvetis stereotipuli gzebi (saSualo skolis, umaRlesi saswavleblis damTavreba), is ki სამწუხაროდ ხშირ SemTxvevaSi ver uzrunvelyofs warmatebas. aseve Zalian cota Tu interesdeba imiT, ramdenad warmatebulad, bednierad an Tavisuflad grZnoben Tavs adamianebi, romlebmac materialur keTildReobas miaRwies da aris Tu ara წარმატების შედეგად miRebuli SegrZnebebi molodinis, an daxarjuli Zalisxmevis adekvaturi.

udavoa, warmateba yovelTvis iwvevs interess, mas didi magnitizmi gaaCnia. warmatebisken gza miznis garkveviT da gacnobierebiT iwyeba. yvela unda dafiqrdes sakuTar mizanze, romelic Seesabameba survils, miswrafebas, SesaZleblobas, azrovnebis diapazons. mizani maSin asrulebs sakuTar funqcias, roca is zustadaa SerCeuli da adamianis qmedebebis, Zalisxmevis motivirebis mamoZraveblad iqceva. es ki maSin xdeba, roca is Seesabameba adamianis Sinagan ganwyobas, xasiaTs, interess. mimbaZvelobiT, sxvaTa STagonebiT Camoyalibebuli ,,mizani" ar iwvevs adamianis warmarTvas da srul mobilizebas mis misaRwevad, ase cxovreba gacilebiT rTuli da mosawyeni xdeba. miznis warmosaxva adamians unda xdides mobilizebuls, enTuziazmiT aRsavses. is aiZulebs imoqmedos, daixarjos, ibrZolos, iSromos და უდიდესი ძალისხმევის გაღების მიუხედავად არ გრძნობდეს დაღლას. მსგავსი ემოციური მიჯაჭვულობის შეგრძნება დასახულ მიზანთან არის ის მეთოდი, რომელიც დაგეხმარებათ გაარჩიოთ ნამდვილი მიზანი ,,ფსევდო" მიზნისგან. miznis Camoyalibeba pirveli nabijia warmatebisken, misi miRweva ki adamians xdis bedniers. შორს ვართ აზრისგან, რომ თავს უფლება მივცეთ დავაკონკრეტოთ მიზანი, რომელიც ლიდერს ან მიმდევარს შეესაბამება. პირადი მიზნების დასახვა პიროვნების პრეროგატივაა. ადამიანი, რომელიც აღწევს მიზანს და თავს ბედნიერად გრძნობს, უკვე ლიდერია.

მეცნიერები მიიჩნევენ, რომ ადამიანები უკეთ გრძნობენ თავს თუ ისინი მრავალმხრივ წარმატებას აღწევენ, აქვთ დაბალანსებული, საინტერესო ცხოვრება. ჩამოყალიბებულია ინდივიდუალური განვითარების ძირითადი მიმართულებები (იხ სქ. 3.1.), რომელთა მიმართებაშიც პიროვნებამ უნდა ჩამოაყალიბოს საკუთარი დამოკიდებულება და მიაღწიოს შესაბამის კონდიციებს.



სქ.3.1. პიროვნების განვითარების მიმართულებები

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ წარმატება ერთი მიმართულებით ბიძგს აძლევს, განაპირობებს სხვა მიმართულებებით წარმატების მიღწევას.

შესაბამისად, პიროვნებამ უნდა დასახოს კონკრეტული მიზნები, რომლებიც შეეხება: სულიერ განვითარებას, ბედნიერების შეგრძნებას, ურთიერთობებს, მატერიალურ მდგომარეობას, კარიერას, ჯანმრთელობას, საოჯახო მეურნეობის მოწყობას და ა.შ.

მიზანი იმ შემთხვევაში მიიღწევა თუ ის არის რეალური, კონკრეტული, ნათელია მისი მიღწევის საშუალებები.

პიროვნებისა გარდა მიზნის დასახვისა, მნიშვნელოვანია **საშუალებების, შესაძლებლობების ზუსტი ანალიზი და სწორი ორიენტაცია მიზნისკენ**. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანი თეორიული და პრაქტიკული გამოცდილებები არსებობს. mravali cdilobs daadginos warmatebis formula.

მიზნების მიღწევის პოპულარული მოდელია: მიზნის ფორმულირება, გეგმის შემუშავება, საქმიანობა გეგმის განხორციელებისთვის, საქმიანობით გატაცება, მიზნის მიღწევა.

თანამედროვე მეცნიერის გოლმენის (**Daniel Jay Goleman**) თეორიის მიხედვით, პიროვნული და ორგანიზაციული წარმატების საფუძველია: 1) ინტელექტუალური

კოეფიციენტი: ფორმალური ცოდნა, teqnikuri SesaZleblobebi და მaTi გამოყენების უნარ–ჩვევები (IQ) და 2) ემოციური ინტელექტი (EI) (ურთიერთობebის მართვის ხელოვნება), 3) სოციალური ინტელექტი (CI) (ინტელექტის სოციალიზაციის უნარი).

აღნიშნულთა შორის თანამედროვე განათლების სისტემა და ორგანიზაციათა აბსოლუტური უმრავლესობა აქცენტს აკეთებს IQ-ზე, ხოლო დანარჩენები კი რამდენადმე ყურადღების მიღმა რჩება, ეს კი აისახება ფორმალური ცოდნის მაღალი დონის მქონე სუბიექტების წარუმატებლობაში. ვინაიდან, საქმიანი ურთიერთობების საწყის ეტაპზე, უპირატესად წარმატების ფუნდამენტად გვევლიდება სწორედ ემოციური და სოციალური ინტელექტი.

კვლევები ემოციური ინტელექტის განვითარებაზე ერთ–ერთი ყველაზე პოპულარულია თანამედროვე მსოფლიოში. გონიერი ტექნოლოგიები და სხეულის აქტივობის საზომები ზედმიწევნით ადგენენ ემოციური და სოციალური ინტელექტის დონეს და გვაძლევენ ინფორმაციას თუ როგორი თანაფარდობაა პიროვნების პრიმიტიულ, ემოციურ გონებასა (მართავს ნუშისებრი ჯირკვალი) და კარგად განვითარებულ, რაციონალურ გონებას შორის (მართავს რაციონალური აზროვნება, ტვინი). ეს ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა ადამიანმა გაარკვიოს საკუთარი ემოციური და სოციალური კოეფიციენტი და გააუმჯობესოს ის. თუ პიროვნება თუნდაც იმდენივე ძალისხმევას დახარჯავს ემოციური და სოციალური ინტელექტის განვითარებაზე, რამდენადაც ინტელექტუალური კოეფიციენტის გაუმჯობესებაზე ზრუნავს, პოზიტიური შედეგი იქნება აშკარა.

წარმატების გამომწვევი სამ შემავსებელ ფაქტორს ინტელექტუალურ კოეფიციენტს, ემოციურ ინტელექტს და სოციალური ინტელექტს საერთო აქვს ინტელექტი, რომელსაც გააჩნია **გარკვეული ფაზები:**

• **ინტელექტუალური კოეფიციენტი** – სწავლის შედეგად დაგროვილი ცოდნა – სქემაზე ნათლად ჩანს, რომ ადამიანის მთლიან ინტელექტუალურ შესაძლებლობებში მხოლოდ პირველი საფეხურია. ინტელექტუალური განვითარების მხოლოდ პირველ საფეხურზეა ადამიანი, თუ ის ფლობს მხოლოდ ინფორმაციას, თუნდაც მისი ტვინი იტევდეს კაცობრიობის მიერ შექმნილ მთელ ინფორმაციულ მასალას. ინტელექტუალური განვითარების პირველ საფეხურზე მყოფი ადამიანი ემსგავსება კომპიუტერს, რომელსაც

შეუძლია დაიტიოს ინფორმაცია, მაგრამ არ შეუძლია გააანალიზოს ის (ლოგიკური პროგრამირების გარეშე).

- **ანალიტიკური აზროვნება.** ინტელექტის უფრო მაღალი დონეა, როცა ადამიანს შეუძლია მიღებული ინტელექტის (ინფორმაცის, მასალის) ანალიზი. რაც გულისხმობს მსგავსი ინფორმაციის შეჯერების, დასკვნების გაკეთების, შეფასების, მასთან საკუთარი დამოკიდებულების გარკვევის, კრიტიკული აზროვნების უნარს.
- **მრავალმხრივი ინტელექტი** ინტელექტუალური განვითარების მესამე ეტაპია და გულისხმობს ერთი შეხედვით კავშირის არმქონე ინტელექტის ტიპების და ინფორმაციების დაკავშირების უნარს. მაგ: ჩვენს მიერ მიღებული განათლება, ინფორმაცია დაvaკავშიროთ ჩვენს საყვარელ საქმესთან, ჰობისთან, მიზათან. ბიოლოგია დავაკავშიროთ მენეჯმენტთან, სკოლაში ნასწავლი ქიმიური ფორმულა – გეოგრაფიასთან, ნასწავლი ლექსი – საკონფერენციო მოხსენებასთან. ასეთი ინტელექტით ცხოვრება გაცილებით საინტერესო ხდება.
- **ემოციური ინტელექტი** ადამიანის გონებრივი შესაძლებლობების უმაღლესი საფეხურია და მისი ფლობა ნიშნავს ფლობდე საკუთარ თავს, გესმოდეს სხვების და წარმართავდე მათთან ურთიერთობის პროცესს.

* ემოციური ინტელექტის პირველი საფეხურია: თვითშეგნება, თვითმოტივაცია, ემოციების მართვა. თვითშეგნება ნიშნავს მიზნების გაცნობიერებას, საკუთარი დადებითი მხარეების, სისუსტეების და შესაძლებლობების გააზრებას. მნიშვნელოვანია უნარი წარმოიდგინო სასურველი შედეგი და შეძლო თვითმოტივირება, რომელიც იძლევა ძალას, ნებისყოფას იბრძოლო მიზნისთვის. თვითგანვითარებაზე ზრუნვისას მნიშვნელოვანია პიროვნებამ გამოიმუშაოს საკუთარი ემოციების მართვის უნარი, რომელიც ასახვას პოვებს რეაქციების კონტროლის უნარში. პიროვნებას ახასიათებს ორი ტიპის ქცევა: ინსტიქტური და რაციონალური.

ინსტიქტურ ქცევებს განაპირობებს პიროვნების ინსტიქტები, რა თქმა უნდა ინტელექტის დონესთან ერთად. მათ პროვოცირებას კი ახდენს ნუშისებრი ჯირკვალი, და მისი აქტივობა. ის გამოყოფს ნივთიერებებს, რომელიც ადამიანის ემოციურ მდგომარეობას განსაზრვრავს.

თავისთავად ემოციების ქონა აუცილებელია პიროვნებისთვის, მაგრამ მთავარია, შეგვიძლია თუ არა ვმართოთ ისინი. მეცნიერთა აზრით მთავარი პრობლემა ადამიანის

განვითარების სიჩქარის საზოგადოების სწრაფ განვითარებასთან პოტენციური შეუთავსებლობაა. მართალია ადამიანის ტვინი ვითარდება საუკუნეების მანძილზე, მაგრამ მასში არის ბაზისური, პრიმიტიული ნაწილები, რომელიც ცხოველის ტვინის მსგავსია და განსაზღვრავს ადამიანის პრიმიტიულ, ინსტიქტურ ქცევებს. მხოლოდ რაციონალურ აზროვნებას შეუძლია ემოციური ენერგიის მოზღვავების წარმართვა მიზნების განსახორციელებლად.

,,ლიდერები ჩვენს გრძნობებს ანთებენ, როცა ვცდილობთ გავარკვიოთ რატომ არიან ისინი ეფექტურები, ჩვენ ვსაუბრობთ სტრატეგიაზე, ხედვაზე, ან მძლავრ იდეებზე. მაგრამ რეალობა მეტად მარტივია: დიადი ლიდერობა მუშაობს ემოციების მეშვეობით" – Daniel Goleman.

მთავარი არ არის ის, თუ რის გაკეთებას აპირებენ ლიდერები – ეს იქნება სტარატეგიის დასახვა თუ დავალებებისა და ქმედებების მობილიზება – მათი წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აკეთებენ ისინი ამას. გააკეთებენ ისინი თუ არა საქმეს კარგად, თუ ლიდერებმა მარცხი განიცადეს უმთავრესში – სწორი მიმართულებით ემოციების მართვა, ისინი ვერაფერს მიაღწევენ, რისი გაკეთებაც შეეძლოთ ან უნდოდათ. ლიდერები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან სულიერი განწყობით და ტონით, რომლითაც გადასცემენ ,,მესიჯებს". სიძნელეების პირისპირ ერთს ჯგუფი მიყავს ანტაგონიზმისკენ და მტრული განწყობისკენ, დაპირისპირებისკენ, მეორეს კი – ოპტიმიზმისკენ, თანამშრომლობისკენ, აღმაფრენისკენ. ეს ორი მომენტი მართალია არის დაფარული, მაგრამ ემოციური გავლენა, რითაც ლიდერი საუბრობს და მოქმედებს, არის გადამწყვეტი.

სანამ მრავალი ადამიანი გაიგებს, რომ ლიდერის სულიერი განწყობა და ის, თუ როგორ ახდენს ზეგავლენას ლიდერი სხვათა ემოციურ განწყობაზე, თამაშობს მნიშვნელოვან როლს მრავალ ორგანიზაციაში, ემოციები ხშირად არის დანახული მეტად პიროვნულად, რომლებიც არ ექვემდებარებიან ზუსტ აზრობრივ განმარტებებს. მაგრამ კვლევები ემოციების მართვის კუთხით მიმდინარეობს ძალიან დიდი მონდომებით და გაძლიერებული შესწავლის საგანია არა მხოლოდ ის, თუ როგორ არის შესაძლებელი გავზომოთ ლიდერების ემოციური გავლენა მიმდევრებზე, არამედ ისიც თუ როგორ პოულობენ ეფექტურ გზებს საუკეთესო ლიდერები გააუმჯობესონ მეთოდები, რათა მართონ საკუთარი და სხვათა ემოციები.

სამუშაო ადგილზე ემოციების მძლავრი როლის აღსაქმელად გამოდგება არა მხოლოდ საუკეთესო ლიდერობის დამადასტურებელი ხელშესახები არგუმენტები, როგორიცაა საუკეთესო ბიზნეს–შედეგები და ტალანტების შეკავება ორგანიზაციაში, არამედ ასევე ყველაზე მნიშვნელოვანი ხელშეუხებელი შედეგები, როგორიცაა: მაღალი მორალი, კმაყოფილება, მოტივაცია, ვალდებულების შეგრძნება.

* ემოციური ინტელექტის მეორე საფეხურია სხვა ადამიანების გაგების უნარის გამომუშავება. ამისთვის აუცილებელია მიუხვდე ადამიანებს რა სურთ, რა ამოძრავებთ, რა ემოციურ მდგომარეობაში არიან და თანაუგრძნო მათ. ფსიქოლოგების აზრით თანაგრძნობის უნარი პიროვნებებთან მეგობრული ურთიერთობის ჩამოყალიბებაში მიიჩნევა ყველაზე მნიშვნელოვნად და მაღლა დგას, ვიდრე დახმარება, დარიგება და ა.შ.

ლიდერობის თანამედროვე კვლევები ხაზს უსვამს, გამოკვეთავს, რომ ლიდერობა, ეს არის ურთიერთობა ლიდერებსა და ადამიანებს შორის, რომელთაც მართავენ. მსოფლიოში ცნობილი ლიდერობის თეორეტიკოსი კენ ბლენჩარდის (Ken Blanchard) თქმით – ,,ლიდერობა არ არის რაღაც აკეთო ხალხისთვის. ეს არის რაღაც აკეთო მათთან ერთად“. კვლევები აჩვენებს, რომ კარგი ურთიერთობების ქონა ჯგუფის წევრებთან არის ძირითადი წარმატების ფაქტორი სამი უმაღლესი პოზიციისთვის დიდ ორგანიზაციებში. ჯეიმს კოუზესი (James Kouzes) და ბარი პოსნერი (Barry Posner) ხელმძღვანელობდენ ონლაინ რეჟიმში რესპოდენტების გამოკითხვებს, რათა ეჩვენებინათ რა იქნება მეტად მნიშვნელოვანი ბიზნესის წარმატებისთვის მომდევნო 5 წლის განმავლობაში – სოციალური უნარები თუ ინტერნეტ–უნარები. 72%–მა უჩვენა სოციალური უნარები, ხოლო 28%–მა ინტერნეტ-უნარები. კვლევის ავტორებმა დაასკვნეს, რომ ადამიანების ფაქტორი უფრო მეტად მნიშვნელოვანია, ვიდრე ტექნოლოგიების (თუმცა, პიროვნება, რომელიც განიცდის ინტერნეტ–ჩვევების ნაკლებობას, შესაძლოა არ ქონდეს შესაძლებლობა იყოს ურთიერთობების მმართველ პოზიციაზე) და ამას საზოგადოებაც გრძნობს; ურთიერთობების აშენება ადამიანებთან არის ლიდერობის მნიშვნელოვანი ნაწილი.

* ემოციური ინტელექტის უმაღლესი დონეა, როცა პიროვნებას, გარდა ზემოაღნიშნულისა, შეუძლია წარმართოს ურთიერთობები გარშემომყოფებთან. ის მოიცავს: ურთიერთობებისადმი მიდგომის ჩამოყალიბებას, ლიდერობის უნარს, პოპულარობას, ინტერპერსონალურ ეფექტურობას.

მეცნიერები ემოციური ინტელექტის გასავითარებლად გვირჩევენ დავაკვირდეთ ლიდერებს, ადამიანებს, რომლებიც დადებით შთაბეჭდილებას ტოვებენ, ან პირიქით მათ, ვინც წარუმატებელია და ვისთანაც ურთიერთობა არ მოგვწონს. გავაანალიზოთ მათი მახასითებლები და ვეცადოთ ჩამოვაყალიბოთ ურთიერთობათა წარმართვის საკუთარი მოდელი.

- ადამიანის ინტელექტუალური განვითარების ზესაფეხური არის სოციალური ინტელექტი. საყურადღებოა გოლმენის შეხედულება პიროვნული წარმატების ფაქტორებთან დაკავშირებით. სწორედ მის სახელს უკავშირდება სოციალური ინტელექტის ცნება. ის მიიჩნევს, რომ ჩვენს საზოგადოებაში მრავალია მაღალი ინტელექტუალური კოეფიციენტის და ემოციური ინტელექტის ადამიანები, მათთან ურთიერთობები საინტერესო და სასიამოვნოა, მაგრამ ყოველი მათგანი როდია წარმატებული. გოლმენი აღნიშნავს, რომ პიროვნება ინტელექტუალური კოეფიციენტის და ემოციური ინტელექტის სოციალიზაციის გარეშე ვერ მიაღწევს წარმატებას; სოციალური ინტელექტი ძირითადად ემოციურ ინტელექტს ეფუძნება, მაგრამ მას აღემატება, ის არის **ადამიანის ინტელექტის სოციალიზაციის, გარემოსთან ადაპტირების, უპირატესობათა ეფექტიანად გამოყენების უნარი.**

გარდა ინტელექტის განვითარებისა პიროვნების წარმატებას განსაზღვრავს **აზროვნების ტიპი.** (იხ.სქ.3.9). უპირატესად **ლოგიკურად მოაზროვნე** ეყრდნობა ლოგიკას, ანალიზს, ავტორიტეტის ნააზრევს ან გამოცდილებას, ეფექტიანია სტანდარტულ სიტუაციებში. **ლატერალური პიროვნება** არის შემოქმედებითი, გამომგონებელი, ეყრდნობა ინტუიციას, დიდი ალბათობით უკეთ შეუძლია არასტანდარტულ სიტუაციებში გარკვევა, არ უჭირს ალოგიკური გადაწყვეტილების მიღება. ადვილად აგნებს ისეთ მიზანს და სტრატეგიას, რომლის მიბაძვას სხვა ვერ შეძლებს.

აზროვნების ტიპები

ლოგიკური, ანალიტიკური აზროვნება	ლატერალური (შემოქმედებითი) აზროვნება
• ერთი სწორი პასუხის ძებნა	• ქმნის ბევრს პასუხს
• გაგრძელება ლოგიკური ნაბიჯებით	• იდეიდან იდეაზე გადადის თავისუფლად
• იდეების შეფასება და გადანაწილება	• არ აკრიტიკებს იდეებს
• დამყარებული დისციპლინაზე და კონტროლზე	• თავს ამლევს თამაშის და ფანტაზიის უფლებას
• სერიოზული, მძიმე მუშაობა	• მხიარული, გასართობი, საინტერესო სამუშაო

სქ. 3.2. პიროვნების აზროვნების ტიპები

მაიკლ პორტერის, კონკურენციის თეორიის ერთ–ერთი ყველაზე ავრტორიტეტული მკვლევარის, აზრით კონკურენცია არის შედეგი იმისა, რომ ადამიანები, კომპანიები იძულებულნი არიან მიბაძონ სხვებს, რადგან განსხვავებული იდეის შემუშავება არ ძალუძთ. კონკურენტუპირატესობის უმთავრეს ფაქტორად კი სხვისგან განხვავებული, ძნელად მისაბაძი ბიზნეს–იდეის და სტრატეგიის ქონას მიიჩნევს. ადამიანები ერთმანეთს ეღობებიან გზაზე, რადგან ყველა ერთ გზას ხედავს. ამ ხედვას კი საფუძვლად ერთგვაროვანი განათლება, სტერეოტიპები უდევს. მრავალი ექსპერიმენტით დასტურდება ის ფაქტი, რომ მსგავსი განათლების მქონე ადამიანები პრობლემის გადაწყვეტის მსგავს მეთოდებს იყენებენ, მათ იდენტური აზროვნება აქვთ, რაც კონკურენციულ ბრძოლას ამწვავებს. იმ შემთხვევაში თუ ადამიანები განსხვავებულად იაზროვნებდნენ და მათი აზროვნება იქნებოდა ისეთივე განსხვავებული, როგორც გარეგნულად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან (ტვინს ამის პოტენციალი კი ნამდვილად აქვს), ყველა იპოვიდა თავის ადგილს ყოველგვარი კონკურენციის გარეშე. თანამედროვე სამყაროში უდიდესი ყურადღება ეთმობა ადამიანში უნარის გაღვიძებას გააჩნდეს საკუთარი ორიგინალური აზრი, და არ მოექცეს სტერეოტიპების გავლენის ქვეშ. ამიტომაც აქტუალური გახდა ყოველგვარი თეორია, რომელსაც თან ახლავს სიტყვა ,,ლატერალური“. დღეისათვის ძალიან პოპულარულია ,,ლატერალური მარკეტინგი“, ,,ლატერალური მენეჯმენტი“, ,,ლატერალური სტრატეგია“, ,,ლატერალური აზროვნება“ და ა.შ, რაც ამ ტიპის აქცენტების აქტუალობის შედეგს წარმოადგენს.

ზემოაღნიშნული დებულებები იდენტურად ვრცელდება როგორც ადამიანზე, ასევე ორგანიზაციაზე. რაც შეეხება იმ ფაქტს, თუ რატომ ვახდენთ ორგანიზაციისა და პიროვნებების მიზნებისა თუ ქცევების გაიგივებას. pirovnuli da organizaciuli warmatebisaTvis ratom gamoiyeneba იდენტური formulები? ეს თანამედროვე მეცნიერული ლიტერატურიდან იღებს სათავეს. დღეს მიიჩნევა, რომ ორგანიზაციები, განსხვავებით ადრინდელი შეხედულებისაგან, უნდა აღიქმებოდეს, არა როგორც მექანიკური ან თუნდაც კარგად გამართული მანქანა, არამედ როგორც ცოცხალი ორგანიზმი და ორგანიზებული უნდა იყოს, როგორც ადამიანის ტვინი – ყველაზე ზეგრძნობადი, ,,გონიერი“ და ორგანიზებული სისტემა. ორგანიზაცია მხოლოდ მაშინ მიაღწევს წარმატებას, როდესაც შეძლებს იმოქმედოს როგორც ერთმა, რთულმა სისტემამ, რომელიც მრავალი ადამიანის აზროვნებათა სინეერგიით იქნება წარმოდგენილი. ამიტომაც, ხშირად შიდა მენეჯმენტის პროცესში, მიზნად ისახავენ ტვინის მსგავსი ორგანიზაციების შექმნას. შემუშავებულია სათანადო სტრატეგიებიც.

3.2. ინდივიდუალური განვითარების სტრატეგიები

ლიდერობა კომპლექსური ცნებაა და მოიცავს: ინდივიდუალურ, პიროვნებათაშორის, ჯგუფურ, ორგანიზაციულ დონეებს. პიროვნებამ, რომ ლიდერი გახდეს უნდა შეძლოს საკუთარი თავის, პიროვნებათშორისი ურთიერთობების, ადამიანთა ჯგუფების, ორგანიზაციების მართვა.

ინდივიდუალური ლიდერობა გარკვეულწილად ესადაგება ლიდერობის კლასიკურ, ტრადიციულ თეორიებს და გულისხმობს ადამიანის აზროვნების, ხასიათის, ცოდნის, გამოცდილების, უნარ–ჩვევების კომპლექსს, რომელიც ადამიანს აქცევს ლიდერად.

ინდივიდუალური ლიდერობა პირველ რიგში **პიროვნული ეფექტურობის** გაუმჯობესებით მიიღწევა.

ლიდერობა ხშირად პიროვნების ერთ–ერთი რომელიმე თვისების საფუძველზე იგება. თუმცა, შესაძლებელია ადამიანმა მეტ–ნაკლებად ყველა სასურველი თვისება განავითაროს. არსებობს გარკვეული მოდელები, რომლის მიხედვითაც შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ ჩვენი

პიროვნება, რათა მივაღწიოთ წარმატებას. სქემაში განხილულია პიროვნული განვითარების 4 მოდელი (სქ.3.3.)

• სწავლა სწავლისთვის • აკადემიური საფუძვლები • კომუნიკაციები • პიროვნული განვითარება • ეფექტურობა ჯგუფში • გავლენის მოხდენის უნარი	კარნევალე	კოვეი	• იყავით პრაქტიკული • გონებაში დაიწყეთ ბოლოდან • მოათავსეთ პირველი პირველ ადგილზე • იფიქრეთ გამარჯვებაზე • თავდაპირველად ეცადეთ გაიაზროთ • გაერთიანდით • უწყვეტი გაუმჯობესება
• მენეჯერული ცოდნა • გავლენის მოხდენის უნარი • ნათელი აზროვნება • თვითგანათლება • ემოციური დრეკადობა • საკუთარი თავის მართვა	კრენფილდი	ბარნერი	• სწრაფი რეაქცია • ზუსტი კომუნიკაციები • სტრესის მართვა • სტრატეგიული უფლება–მოსილება • პერსოალის მანიპულირება • ჯგუფების შექმნა • ელასტიური/ შემგუებელი

სქ.3.3. შესაძლებლობათა მოდელები, რომლებიც განაპირობებენ წარმატებას

მკვლევართა უდიდესი ნაწილი, რომლებიც სწავლობენ პიროვნების წარმატების სტრატეგიებს, მიიჩნევენ, რომ პირველი ნაბიჯი წარმატებისკენ არის მიზნების სწორად განსაზრვრა. პრაქტიკა გვიჩვენებს რომ ინდივიდების უმრავლესობას, მათ შორის მათ აქტიურ ნაწილს არ აქვს მკვეთრად ჩამოყალიბებული მიზანი, რომლის მიღწევაც მათ კმაყოფილებას მოჰგვრის. ისინი ერთგვარი ინერციით, ან სტერეოტიპების საფუძველზე მოქმედებენ. შესაბამისად მიზანი კარგავს თავის ფუნქციას, რომელიც თვითშთაგონებაში მდგომარეობს. განსაზღვრული მიზანი ადამიანის მამოძრავაბელ ძალად უნდა იქცეს. მიზანი აიძულებს ადამიანს შეუპოვრად იბრძოლოს წარმატებისთვის, მიუხედავად წარუმატებელი მცდელობებისა, კონცენტრაცია მოახდინოს მასზე, მოელოდეს და მიიღოს ის, რისთვისაც იღწვის.

როგორც მშენებელი, რომელსაც სახლის აშენება სურს, ადგენს შენობის პროექტს, განსაზღვრავს დანახარჯებს, მოიმარაგებს საჭირო რესურსებს და დაიწყებს მშენებლობას, ასევე პიროვნებამ, რომელსაც სურს რაღაცის მიღწევა, უნდა განსაზღვროს მიზანი, შემდეგ კი შეიმუშაოს მისი მიღწევის გეგმა. მრავალი მიიჩნევს, რომ დადგენილი მოქმედებათა

სქემა, შემდეგ კი მისი შესრულების მუდმივი კონტროლი მათ თავისუფლებას უკარგავს და ამ მოტივით უარს ამბობს ყოველგვარ დაგეგმვაზე. დაემორჩილო ინსტიქტებს, იმოქმედო სპონტანურად, ვერ მიაღწიო მას, რისი ძლიერი სურვილი გაქვს ეს უფრო მავნე ჩვევებისადმი დამონებას ნიშნავს, ვიდრე თავისუფლებას. მიზანი ყოველთვის მოითხოვს გარკვეული საფასურის გადახდას, მაგრამ მის მიღწევას ბევრად დიდი სიამოვნების მოტანა შეუძლია. თავისუფლება ნიშნავს უნარების, ჩვევების საკუთარი ნებისამებრ ფლობის უნარს. თავისუფლების განცდაც ისეთივე წარმატების შეგრძნებას იწვევს, როგორც მიზნის მიღწევა. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინებაც, რომ გეგმის შედგენამ ისე არ გაგვიტაცოს, რომ საქმის დაწყება გადაგვავიწყდეს. ასევე საჭიროების შემთხვევაში აუცილებელია გეგმის კორექციაც, რადგან გეგმის შესრულება კი არ არის მიზანი, არამედ ის, რაც დაგეგმილის განხორციელებას მოაქვს.

მიზნების და გეგმის ჩამოყალიბებასა და მიღწევაზე გავლენას ახდენს თავად პიროვნების აზროვნების ორიენტირები, ხედვის დიაპაზონი, ხასიათი, ზნეობრივი პინციპები, კავშირები. განვითარების, ან ცხოვრების ახალ საფეხურებზე პიროვნება ახალი გამოწვევების, შესაძლებლობების პირისპირ დგება, რაც ცვლის მის მდგომარეობას, იწვევს კორექციას აზროვნების, მიზნების, გეგმების.

პიროვნებას, რომელსაც სურს საინტერესოდ იცხოვროს, უმჯობესია ჰქონდეს ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი ორიენტირი, რომელიც ამავე დროს არის სხვა მიზნების მიღწევის საშუალება, ესაა – მუდმივი, განუწყვეტელი განვითარება. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიაში თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება პირამიდის მწვერვალზეა. ის პირველადი მოთხოვნილებების, უსაფრთხოების, სოციალიზაციის, აღიარების მოთხოვნილებებზე მაღლა დგას. მისი დაკმაყოფილება არის ადამიანის განვითარების უმაღლესი საფეხურის მაჩვენებელი. თვითრეალიზაციის სურვილი აიძულებს მსოფლიოში ცნობილ უმდიდრეს ადამიანებს ეძინოთ დღე–ღამეში 3-4 საათი, იმუშაონ დაუღალავად, არ ისარგებლონ დასვენების დღეებით. ხოლო ამ მოთხოვნილების დაუკმაყოფილებლობა კი ერთი შეხედვით ყველაფრით უზრუნველყოფილ ადამიანებს არ აძლევს მშვიდად ცხოვრების საშუალებას.

თვითრეალიზაციის საუკეთესო საშუალებაა უწყვეტი სწავლა. ბოდო შეფერი თავის ბესთსელერში „გარღვევა ფინანსური წარმატებისკენ“ გვირჩევს წიგნიერი განათლების მიღებას. პირველი, რის წაკითხვას და შესწავლას გვირჩევს არის სწრაფი კითხვის

მეთოდიკა. ეს კვირაში 2 წიგნის წაკითხვის უნარს შეგძენთ, რაც წელიწადში შეადგენს 100–ს, ხოლო 7 წელიწადში – 700 წიგნს. კარგად შერჩეული 700 წიგნი თქვენ ნამდვილად შეგცვლით, შეცვლის თქვენი ხედვის დიაპაზონს, წარმოსახვას, დამოკიდებულებებს, შესაძლებლობებს, სურვილებს, გიჩვენებთ ცხოვრების ახალ ვექტორებს. ამავე დროს მნიშვნელოვანია უწყვეტი სწავლების პროგრმებში ჩართვა, ის გარდა იმისა, რომ მოკლე დროში უახლესი სტრტეგიების დაუფლების საშუალებას იძლევა, ამავე დროს, მოგვცემს მსგავსი ინტერესების ადამიანებთან კოოპერირების, ურთიერთობებში ჩართვის საშუალებას. ეს შესაძლებლობაა აგრეთვე იმისა, რომ ვიპოვოთ ჩვენთვის საინტერესო სფეროში წარმატებული ადამიანები, მივმართოთ მათ რჩევისთვის, გამოვიყენოთ მათი ცოდნა, რჩევები, კავშირები.

პიროვნული განვითარებისთვის უმნიშვნელოვანესია სამი ფუნდამენტური ასპექტი: **როგორ ვფიქრობთ?; როგორ ვმოქმედებთ?; როგორი ურთიერთობები გვაქვს?**

- **როგორ ვფიქრობთ?** პიროვნების თვითშეფასება უნდა ეყრდნობოდეს საკუთარი ფიქრების შეფასებას, რადგან ფიქრი პიროვნების ორიენტირებს განსაზღვრავს. – რამდენად სწორად ვფიქრობთ?, როგორ აღვიქვამთ სამყაროს?, მიგვაჩნია თუ არა, რომ შეგვიძლია შევცვალოთ ცხოვრება, სამყარო ჩვენს ირგვლივ. (იხ. სქემა 3.11)

ფიქრების კორექციაში ბაზისურ ადგილს იკავებს ფსიქიკა, რომელსაც თავის მხრივ აყალიბებს ცნობიერების და არაცნობიერის მდგომარეობა, გენეტიკური და გარემოებითი ფაქტორები. ფსიქიკა განაპირობებს ისეთ ფსიქიკურ ფუნქციებს როგორიცაა: აღქმა, ყურადღება, აზროვნება, მეხსიერება, წარმოსახვა, ნებისყოფა, გრძნობები, ანალიზი. ეს განსაზღვრავს ადამიანის პროგრამირებას, ორიენტაციას, ქცევის სანქცირებას. ფსიქიკის მოქმედებას განაპირობებს მიზანშეწონილობა, მიზანდასახულობა, ცნობიერება და არაცნობიერება, ადეკვატურობა–ილუზორულობა. ფიქრების მოწესრიგების თვალსაზრისით ფსიქიკასთან ერთად მნიშვნელოვანია ნების ძალა და ინტელექტი. განვიხილოთ რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომლებსაც ასევე კორექცია შეაქვთ პიროვნების ფიქრებში და განაპირობებენ მის სვლას სწორი მიმართულებით.

ადამიანის ტიპოლოგია ხდება მისი ძირითადი **ორიენტირების** მიხედვით: ორიენტირებული **შედეგებზე** (რა მინდა?), რაც გაცილებით პოზიტიურია, ვიდრე **პრობლემებზე** ორიენტირება (რატომ ვარ ასეთ სიტუაციაში?), რომელიც ასოცირდება რეტროგრადობასთან. თუმცა ზოგჯერ შედეგზე ორიენტირებულ ლიდერს არ აინტერესებს

მიზეზები, ასეთი ლიდერი დამთრგუნველია თანამშრომლებისთვის, რადგან მიაჩნიათ, რომ მას არ შეუძლია თანაგრძნობა. ასევე არსებობს სიტუაციები, როცა აუცილებელია დასვა კითხვა ,,რატომ?“ და გააანალიზო მიზეზები. ფსიქოლოგები მიიჩნევენ, რომ ადამიანთა გარკვეული კატეგორია, რომელიც უპირატესად სვამს კითხვას – ,,როგორ?“ – ორიენტირებულია გადაწყვეტილების მიღებაზე. ხოლო პიროვნება, რომელიც ძირითადად სვამს კითხვას – ,,რატომ?“ – ეძებს მიზეზებს და გამართლებას, შესაბამისად, ვერ ცვლის სიტუაციას.

არსებობენ ადამიანები ორიენტირებულნი: **მომავალზე** (ფიქრი და ნაკლები ქმედება) და **აუცილებლობაზე** (ქმედებაზე უპირატესი ორიენტაცია);

მნიშვნელოვანია მარცხისადმი დამოკიდებულებაც. პიროვნებათა ნაწილი მარცხს აღიქვამს, როგორც მნიშვნელოვან გამოცდილებას, ნაწილი კი – როგორც კრახს, სამყაროს დასასრულს.

ფიქრის დეტერმინანტებია:

რწმენა. უმთავრესი, რაც ადამიანმა უნდა შეძლოს, ესაა გამოიმუშავოს საკუთარი თავის რწმენა და გათავისუფლდეს ცრურწმენებისგან. ფიქრის გასწორება ნიშნავს ინდივიდმა გააანალიზის ხელის შემშლელი ფაქტორები და გვერდი აუაროს მათ, უკუაგდოს ყველა ის სტერეოტიპი, რომელიც ხელს უშლის იყოს თავდაჯერებული. ფსიქოლოგები მიიჩნევენ, რომ ადამიანი იმას აღწევს რისიც სწამს და რაზეც არის მისი აზროვნება ფოკუსირებული. ამას ადასტურებს უზნაძის განწყობის თეორია. ადამიანი იმას იღებს რასაც ელოდება. აზროვნების კონცენტრაცია წარმატებაზე, მისი მიღწევის სტიმულატორად იქცევა. ცრურწმენები, რომლებიც სოციალური მემკვიდრეობაა, უნდა განვასხვავოთ რეალობისგან და უკუვადოთ.

შიში. უმთავრესი, რაც ადამიანს წარმატების გზაზე აბრკოლებს ესაა შიში. შიშის შემდეგ სახეებს გამოყოფენ: სიკვდილის შიში, სიღარიბის შიში, საყვარელი ადამიანის დაკარგვის შიში, ავადმყოფობის შიში, სიბერის შიში, კრიტიკის შიში. ისინი ადამიანს ღლის და მის დემორალიზებას იწვევს. მისი საწინააღმდეგო იარაღი რწმენა და განათლებაა. „უვიცობა და შიში ტყუპები არიან“– (ნაპოლეონ ჰილი). შიშის დაძლევა შესაძლებელია მისი მიზეზების დადგენით. შიშის სახეობა, რომელიც საქმიან სფეროში არც თუ იშვიათად იჩენს თავს და პიროვნებებს გზას უღობავს წარმატებისკენ, ესაა **კრიტიკის შიში.** ბევრ ადამიანს კრიტიკის შიში მოქმედების უნარს უკარგავს, ძალას ართმევს, აგრესიას და პროტესტის

გრძნობას უღვიძებს. როცა გვაკრიტიკებენ მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ სამართლიანი, კონსტრუქციულია ის თუ უსამართლო. სამართლიანი კრიტიკის გათვალისწინება პიროვნებას ზრდის, თუმცა ყველა შემთხვევაში ის ნაკლებად სასიამოვნოა. მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ კრიტიკა მიუთითებს არა იმდენად კრიტიკის ობიექტის, რამდენადაც კრიტიკოსის პრობლემაზე.

„ერთადერთი გზა არსებობს თავი აარიდოთ კრიტიკას: არაფერს წარმოადგენდეთ და არაფერს აკეთებდეთ. ანუ იყავით არავინ და აკეთეთ არაფერი. მაგრამ არ ღირს ჩვენი ცხოვრებით ვასარგებლოთ ადამიანები, რომლებიც თავიანთ უიღბლობას ადვილად იტანენ თუ სხვებისთვის უბედურება მოაქვთ.“ – ბოდო შეფერი

მიზნის მიღწევის დაუოკებელი სურვილი დაგეხმარებათ გაუმკლავდეთ ამ შიშს.

წარმოსახვა. ეს ადამიანური გონების მნიშვნელოვანი თვისებაა, საშუალებას გვაძლევს წარმოვიდგინოთ და შემდეგ ავაგოთ ხიდი მატერიალური რეალობიდან წარმოსახვით რეალობამდე. ყველაზე უმცირესი, რაშიც წარმოსახვა ადამიანს ეხმარება არის დაინახოს მიზანი მის რეალიზებამდე, საკუთარი თავის წარმოდგენა წარმატებულ ადამიანად, პიროვნების მთავარ მამოძრავებელ ძალად შეიძლება იქცეს.

კონცენტრაცია. მას ხსნიან როგორც გონების ერთ ასპექტზე დაძაბვის უნარს. აუცილებელია პიროვნება იყოს კონცენტრირებული სამუშაოზე. ის მოითხოვს ყურადღებას, გულმოდგინებას, ნებისყოფას, აზრების მოკრებას. ხშირად ანალოგიისთვის იყენებენ შემდეგ მაგალითს: მზის სხივები, აქტივობის პიკზეც კი არ იწვევს ხანძრის გაჩენას, რადგან იფანტება, მაგრამ საკმარისია ლუპის საშუალებით სხივების კონცენტრირება მოვახდინოთ ერთ წერტილზე, რომ ნაპერწკალი გაჩნდება, და ცეცხლის დანთება ხდება შესაძლებელი. მიზნისკენ მობილიზებული ენერგია აუცილებლად ამძრავ ძალად გარდაიქმნება და მის მიღწევას უზრუნველყოფს.

ნებისყოფა. ეს უმთავრესი განძია, რაც შეიძლება ადამიანმა საკუთარ თავში აღმოაჩინოს, ან განავითაროს. ძალიან ხშირად სიამაყით საუბრობენ მშობლები, რომ მათი შვილები ნიჭიერები, მაგრამ ზარმაცები არიან. სიზარმაცე უნებისყოფობის ერთ–ერთი გამოვლინებაა. ნებისყოფით ადამიანს შეუძლია გამოიმუშავოს თვითდისციპლინა, რომელიც აიძულებს მას დაემორჩილოს ნებას.

აზროვნების სიზუსტე. ეს პიროვნების უნარია ნამდვილი ფაქტი გააცალკევოს ინფორმაციისგან, ჭორი – სინამდვილისგან, ზუსტად ასახოს და აღიქვას მოვლენები, არ

შეაფერადოს რეალობა, ენდოს მხოლოდ გადამოწმებულ ანგარიშებს, განასხვავოს საჭირო ინფორმაცია არასაჭიროსგან.

დროის მართვა. ეს გავს ექსკალატორზე ასვლას, როცა ის მოძრაობს საპირისპირო მიმართულებით, თუ გაჩერდით, ან არ განავითარეთ მასზე მეტი სიჩქარე, დაბლა ჩაგიყვანთ. გაჩერება ნიშნავს წაგებას. დრო ყველაზე მკაცრი შემფასებელია, ამავე დროს შესაძლოა თქვენს სასარგებლოდაც იმუშაოს, თუ თქვენ შეძელით მათი სწორად გამოყენება.

შინაგანი წინააღმდეგობების გადალახვა. ინდივიდი, რომელიც საკუთარ თავთან ბრძოლაში მარცხდება, ვერ გაიმარჯვებს ცხოვრებაში. პიროვნების ლიდერობა იწყება საკუთარ მავნე ჩვევებზე გამარჯვებით, ეს აძლევს ძალას მართოს ოჯახი, შემდეგ ჯგუფი, ორგანიზაცია, რეგიონი, სახელმწიფო.

განწყობა. ფსიქიკა უშუალოდ არ ასახავს რეალობას, გარემო პირდაპირ არ ზემოქმედებს ცნობიერებაზე ისინი გაშუალებულია სუბიექტის პოზიციით. სტიმულსა და რეაქციას შორის პიროვნების განწყობა არის მოქცეული. განწყობა ქმნის დამოკიდებულებას სამყაროსადმი, როგორს აღვიქვამთ მას და საკუთარ თავს გარემოსთან მიმართებაში. აქ მნიშვნელოან ადგილს იკავებს თვითშთაგონება. ცხოვრებაში იღებთ იმას რასაც ელოდებით, რისთვისაც ამზადებთ საკუთარ თავს.

• **როგორ ვმოქმედებთ?** წარმატებას უნდა ელოდეთ თუ მისთვის მოქმედებთ, ფლობთ ცოდნას, ტექნიკას, გაქვთ სათანადო ძალა და მაღალი თვითშეფასება. გადაწყვეტილების მიღება იმოქმედოთ მნიშნელოვანია, თუმცა ეს ჯერ კიდევ არ არის ქმედება. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია სწორად აზროვნება, მაგრამ ფიქრის გაუმჯობესება პარალელურადაც შეიძლება. ექსპერტები გვირჩევენ – არ დაველოდოთ დროს როცა იდეალური, უნაკლო აზრები და სტრატეგიები გვექნება. ქმედება წარმატების აუცილებელი პირობაა. ასეთ შემთხვევაში შესაძლოა ყველა ქმედებამ წარმატება არ მოიტანოს, მაგრამ წარუმატებლობებიც შესაძლებელია კარგი მასწავლებელი აღმოჩნდეს.

რისკის გაწევის უნარი. მიმზიდველი შედეგის მოლოდინმა უნდა გადაწონოს ხიფათის მოლოდინი. რაციონალური რისკის გაწევის უნარი წარმატების ერთ–ერთი დეტერმინანტია. რისკის გაწევა იძლევა შესაძლებლობას მოვახდინოთ ფაქტის ინსპირირება და ვმართოთ ის, ხოლო თუ რისკს არ გავწევთ, შედეგი გადრაუვალი იქნება – წარუმატებლობა.

აჩქარება. როცა მოქმედებას დაიწყებთ, ეს უნდა გააკეთოთ მთელი ძალებით, არ ღირს ძალების შემონახვა „უფრო დიადი“ საქმეებისთვის. ეს ძალა აუცილებელია ყველაზე რთული, პირველი წინააღმდეგობების გადასალახავად. არ ღირს საქმეს მიუდგეთ როგორც მცდელობას, ასეთ „მცდელობებს“ არ მოაქვთ წარმატება, მოქმედებას უნდა შეუდგეთ მთელი ძალებით.

შემოქმედებითობის გათავისუფლება. შემოქმედებითობის გათავისუფლებისთვის მრავალი მეთოდი არსებობს. მათ შორისაა: შეტევითი აზროვნება, გადაწყვეტილებათა გეგმის შემუშავება, პრობლემის სტრუქტურული გადაწყვეტა, იდეათა გენერაცია, ტვინის შტურმი (იგივე გონებრივი შეტევა), ასოციაციური აზროვნება, ასოციაციური რუქის შედგენა და ა.შ.

დაზოგვა წარმატებული, საქმიანი ადამიანის მთავარ თვისებად მიიჩნევა მკვლევარების მიერ. როგორც ექსპერტები მიიჩნევენ, პიროვნების ფინანსური წარმატების განმსაზღვრელია არა შემოსავლები, არამედ სწორად ხარჯვის უნარი. მკვლევარები ირწმუნებიან, რომ არ უნდა ელოდოს ადამიანი გამდიდრებას, ან თუნდაც დაგროვილი სოლიდური ქონების შენარჩუნებას, თუ შემოსავლების 50%–ს დაზოგვის უნარი არ აქვს გამომუშავებული. მდიდარი ადამიანები თავიანთი ფინანსური წარმატების ქვაკუთხედად სწორედ ამ უნარს მიიჩნევენ, ხოლო მათი წარმატების გარდამტეხ მოვლენად იმ პერიოდს ასახელებენ, როცა ფინანსური პრობლემების მიუხედავად შემოსავლების 50%–ს ზოგავდნენ.

იმაზე მეტის კეთება, ვიდრე გიხდიან. ეს მაშინაა შესაძლებელი, როდესაც ის საქმე რომლითაც დაკავებულნი არიან უყვართ და ისე ეფლობიან მასში, რომ დაღლას და დროს ვერ გრძნობენ. ნუ ელოდებით დაწინაურებას სამსახურში, თუ საათისკენ გიჭირავთ თვალი და მოუთმენლად ელოდებით როდის დადგება 18 საათი, რომ დროზე გააღწიოთ სამუშაოდან. თუ თქვენს შრომით კონტრაქტში ასე წერია, ამის გამო შენიშვნას არავინ მოგცემთ, მაგრამ თუ მეტს არ აკეთებთ საქმისთვის, ნურც მეტ წარმატებას ელოდებით. დაუწერელი კანონია – სანამ ხელმძღვანელი არ გაათავისუფლებს, დაქვემდებარებულმა სამუშაო ადგილი არ უნდა დატოვოს. შეეჩვიეთ საქმეს მიუძღვნათ თავი და თუ ეს თქვენს ძალებს აღემატება, ეძებეთ ახალი საქმე, რომელსაც ხალისით გააკეთებთ და დროის გასვლას არ იგრძნობთ.

შეაფასეთ საკუთარი ქმედებები, ახასიათებს მას **ენთუზიაზმი, ინიციატივა, თვითკონტროლი, შემწყნარებლობა.** მიიჩნევა, რომ მათი ნაკლებობის შემთხვევაში წარმატების შანსებიც ნაკლებია.

- **როგორი ურთიერთობები გვაქვს?** სწორად ფიქრი და მოქმედებები მხოლოდ იმ შემთხვევაში აახლოვებენ ადამიანს წარმატებასთან თუ ასეთივე წარმატებით ახერხებს ურთიერთობებს.

მნიშვნელოვანია პიროვნებამ შეძლოს თითოეულ პიროვნებასთან ქონდეს ინდივიდუალური განსაკუთრებული ურთიერთობა. აქ მინიმალური მოთხოვნაა – ,,არ გაიჩინო მტრები“, მაქსიმალური კი – ,,მტრები აქციო მეგობრებად“. მეცნიერები მიიჩნევენ, რომ ამისათვის მთავარია იყო მიმზიდველი ბევრისთვის, შეგეძლოს კოოპერირება, ისე ექცეოდე სხვებს როგორც გინდა რომ მოგექცნენ.

ზემოაღნიშნულის აკუმულირება ხდება უნარ-ჩვევებში. უნარ-ჩვევებს მიჯნავენ ორ ძირითად ჯგუფად: **მყარი (ტექნიკური) უნარ-ჩვევები (Hard Skills) და რბილი უნარ-ჩვევები (Soft Skills).**[2]

მყარი (ტექნიკური) (Hard Skills) - გულისხმობს კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო სტანდარტულ, სპეციფიკურ, პროფესიულ უნარ-ჩვევებს. ტექნიკური უნარ-ჩვევები უმეტესწილად არ საჭიროებს ინდივიდუალურ ინტერპრეტაციებს, გაზომვადია, დადგენადია მისი ქონა-არქონა. ასეთებია: უცხო ენის ცონდა, ბუღალტრული აღრიცხვის ცოდნა, ზუსტი და საბუნებისმეტყველო საგნების ცოდნა, პროგრამირება და ა.შ. მათ ახასიათებთ სიზუსტე და ნაკლებად საჭიროებს ინდივიდუალურ ინტერპრეტაციებს.

რბილი უნარ-ჩვევები (Soft Skills) – ნაკლებად ექვემდებარება ზუსტ განსაზღვრულობებს, მოითხოვს ინდივიდუალურ ინტერპრეტაციებს, შემოქმედებით

[2] რბილი და მყარი უნარ-ჩვევები არის ინგლისურენოვანი ტერმინების ,,Soft Skills” და **,,Hard Skills“** ის პირდაპირი თარგმანი. ეს ტერმინები ქართულ ენაში ჯერ მყარად დამკვიდრებული არ არის, ამიტომ ხშირად იყენებენ სხვადასხვა რამდენადმე შინაარსთან მიმსგავლებულ გამომხატველობებს. როგორიცაა მაგალითად: კომუნიკაციის და ტექნიკური უნარები.

მიდგომას. ასეთია: კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები, ინდივიდებთან და გუნდებთან თანამშრომლობის უნარი, ადაპტაციის უნარი, ლიდერობის უნარი, შემოქმედებითობა.

3.3. თვითშეფასების კრიტერიუმები

თვითშეფასებისთვის შესაძლებელია გამოყენებული იქნას მრავალი მეთოდოლოგია. მ.შ. განსაკუთრებით ცნობილია როგორც ინტელექტის შეფასების მეთოდები, ასევე SWOT ანალიზის მეთოდი, გლასის ქმედებებისა ცვლილებების ურთიერთკავშირის მოდელი, მაიერს–ბრიგსის (Myers&Briggs) MBTI მოდელი და ა.შ.

პირადი SWOT ანალიზისთვის დაგეხმარებათ სქემატურად მოცემული კითხვებისთვის პასუხის გაცემა. (იხ. ცხრილი 3.1)

S (strength) **ძლიერი მხარეები** • რა სფეროში ხართ ძლიერი? • რა ახალ შესაძლებლობებს ფლობთ? • ისეთი რა შეგიძლიათ, რომელსაც სხვა ვერ გააკეთებს? • შეგიძლიათ გაიმეოროთ მიღწეული წარმატება? • რა არის თქვენში უნიკალური? • რა აინტერესებს თქვენში მომხმარებელს?	**W (weeknesses)** **სუსტი მხარეები** • რა სფეროში არ ხართ ძლიერი? • რა შესაძლებლობის ნაკლებობას განიცდით? • რისი გაკეთება შეუძლია სხვას თქვენზე უკეთ? • რა წარუმატებლობა განიცადეთ ბოლოს, მიზეზი? • ბაზრის რომელ მოთხოვნას ვერ აკმაყოფილებთ? • ბოლოს რა შესაძლებლობა გაუშვით ხელიდან და რატომ?
O (opportunities) **შესაძლებლობები** • ბაზარზე რა ცვლილებები გამოიწვიეთ? • რა ახალ ცოდნას დაეუფლეთ? • რას თავაზობთ ახალს მომხმარებელს? • რომელ ახალ ბაზარზე შეგიძლიათ გასვლა? • რა ახალი ცოდნა შეგძენთ უნიკალურობას? • რას შეგიძლიათ მიაღწიოთ 5-10 წლის შემდეგ?	**T (threets)** **საფრთხეები** • თქვენთვის რა საზიანო ცვლილებები მოხდა ბაზარზე? • თქვენი კონკურენტების ქმედებები რა საფრთხეს გიქმნით? • რომელი ბაზრის მოთხოვნა გიქმნით საფრთხეს? • გარემოში რომელი ცვლილებები გიქმნით საფრთხეს? • საშიშროება, რომელიც თქვენს წარმატებას საფრთხეს უქმნის

ცხრილი 3.1 SWOT მოდელი

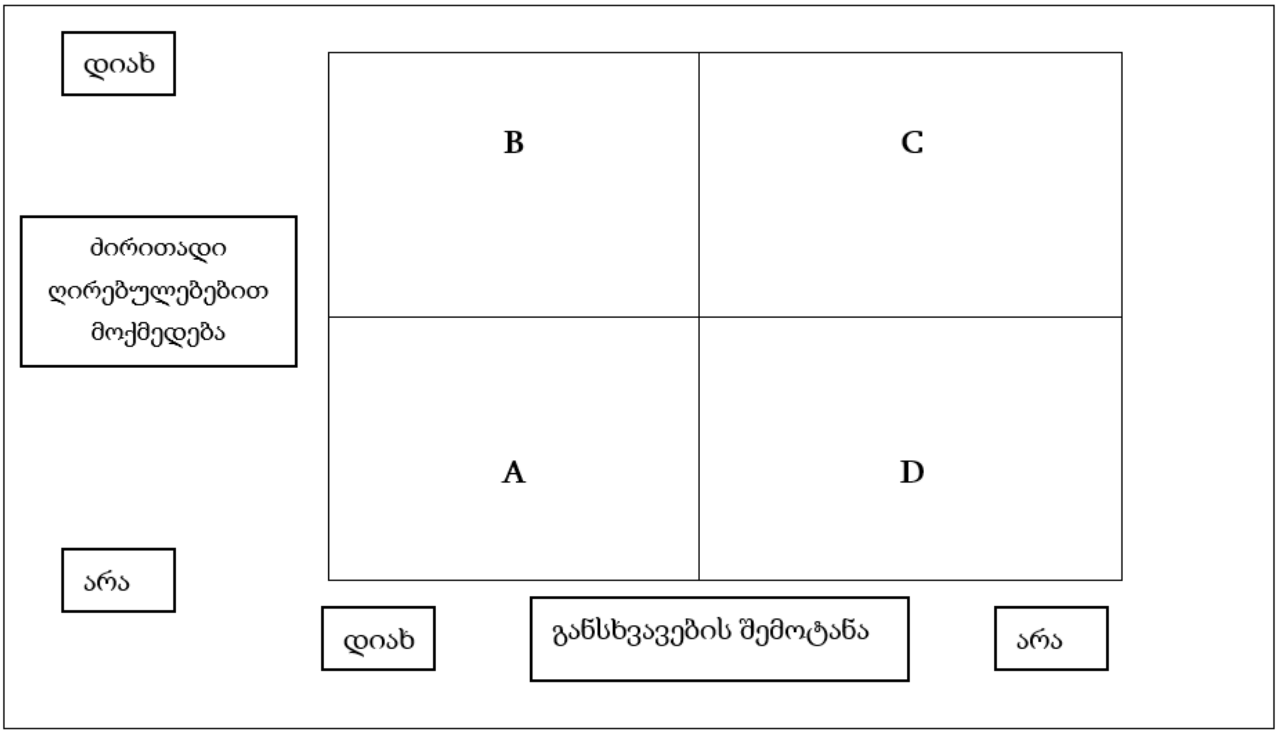
გლასის ქმედებებისა ცვლილებების ურთიერთკავშირის მოდელი. მოტანილი სქემის მიხედვით შეგიძლიათ შეაფასოთ თქვენი მდგომარეობა და მიიღოთ რაციონალური გადაწყვეტილებები. (იხ. სქემა 3.4)

კვადრატი A - ქმედებების განხორციელება საკუთარი ღირებულებების საწინააღმდეგოდ

კვადრატი B - პოზიტიური ცვლილებების განხორციელება საკუთარი ფასეულობების შესაბამისად

კვადრატი C – ღირებულებების დეგრადაცია, სამსახურებრივი ინტერესებიდან გამომდინარე

კვადრატი D - უუნარობის და უსარგებლობის განცდა.



სქ.3.4 გლასის ქმედებებისა ცვლილებების ურთიერთკავშირის მოდელი.

გამოკვეთილად ლიდერული უნარების მატარებელია ადამიანი, რომელიც ძირითადად მოქმედებს B კვადრატის ფარგლებში. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორმაგი ლოგიკის დაძლევა სისტემური აზროვნებით და ასევე კომპლექსური მიდგომების გამოყენება. პიროვნებამ ნებისმიერი ქცევა უნდა აღიქვას, როგორც სისტემის შემადგენელი ელემენტი, რომელსაც გარკვეული როლი აქვს ერთიანი სისტემის

ჩამოყალიბებაში. აქტუალურია ,,შეზღუდული“ აზროვნების ჩანაცვლება ,,ფართო“, ,,ვრცელი“, ,,თავისუფალი“ აზროვნებით.

მაიერს–ბრიგსის (Myers&Briggs) MBTI მოდელი ეხმარება ინდივიდს შეიცნოს საკუთარი თვისებები და ჩამოაყალიბოს ან კორექტივები შეიტანოს დამოკიდებულებებში, შეხედულებებში თუ რა მოსწონს, სჭირდება, ან როგორ უნდა განვითარდეს. შეფასების კრიტერიუმებია: 1. ექსტრავერსია და ინტრავერსია [Extraversion (E) or Introversion (I)]; 2. მგრძნობელობა და ინტუიცია [Sensing (S) or Intuition (N)]; 3. ფიქრი და შეგრძნება[Thinking (T) or Feeling (F)] ; 4. განსჯა და აღქმა [Judging (J) or Perceiving (P)].

3.4. პიროვნული განვითარების გეგმა (Personal Development Plan)

შეადგინეთ ინდივიდუალური განვითარების გეგმა უკვე თქვენს ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე მოცემული მოდელის გათვალისწინებით (იხ. ცხრილი.3.2)

შეფასება **რა მდგომარეობაში ხართ ახლა?**	**ხედვა** **სად გინდა იყოთ?**
გეგმა **როგორ შეგიძლიათ მიაღწიოთ მიზანს?**	**დადასტურება** **როგორ დაასაბუთებთ რომ მიზანს მიაღწიეთ?**

(ცხრილი 3.2 ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შედგენის მოდელი)

http://www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes2.asp - განსაზღვრეთ პირადი ფსიქოტიპი.

3.5. დროის მართვა

დრო არის გაზომვადი, პირობითი სიდიდე, რომელიც დაკავშირებულია ციურ სხეულთა მეტ-ნაკლებად თანაბარ, განმეორებადობით მოძრაობასთან. მაგალითად დედამიწის ბრუნვასთან ღერძის გარშემო ან მზის ირგვლივ. ლეგიტიმური კითხვაა – შესაძლებელია დროის მართვა? პასუხი ცალსახაა – არა. თუმცა დროის მართვას უწოდებენ მიზნების, საქმიანობის მართვას დროით ჩარჩოში, დროის გათვალისწინებით.

ყველა ადამიანს დროის რესურსი აქვს თანაბარი. იგულისხმება დღე–ღამეში 24 საათი და კვირაში 168 საათი. ეს არ ნიშნავს რომ ყველა ერთნაირად აღვიქვამთ მას, ან ერთნაირია მისი აღქმა სხვადასხვა აქტივობების განხორციელებისას, ან ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე. ,,ერთი წლის ღირებულება ჰკითხეთ აბიტურიენტს, რომელმაც ვერ ჩააბარა მისაღები გამოცდები; ერთი თვის ღირებულება ჰკითხეთ დედას, რომელმაც ნაადრევად გააჩინა ბავშვი; ერთი დღის – ჰკითხეთ მას, ვინც ელოდება შეყვარებულს; ერთი წუთის – ვინც აირიდა ავტოსაგზაო შემთხვევა; ერთი წამის – ვინც მოიგო ოლიმპიური ოქრო“ (Mancini). ამბობენ, რომ დრო ფულია, თუმცა, ის გვეძლევა უფასოდ, მისი შენახვა, ან დაბრუნება შეუძლებელია, ამასთან, შესაძლებელია მისი გაზიარება, გაფლანგვა. დრო იხარჯება თავისთავად, ჩვენ მხოლოდ შეგვიძლია ვაკონტროლოთ თუ როგორ დავხარჯოთ ის. დროის მართვა ძირითადად გულისხმობს მის გათვალისწინებას, მისი ხარჯვის კონტროლს.

არსებობს დროის სწორად გამოყენების ორი ძირითადი ინდიკატორი:

1. **დროის ეფექტურობა** – დროის სწორი მიზნებისთვის გახარჯვა.
2. **დროის ეფექტიანობა** – ეკონომიურობა, მინიმალურ დროში მაქსიმალური შედეგების მიღწევა.

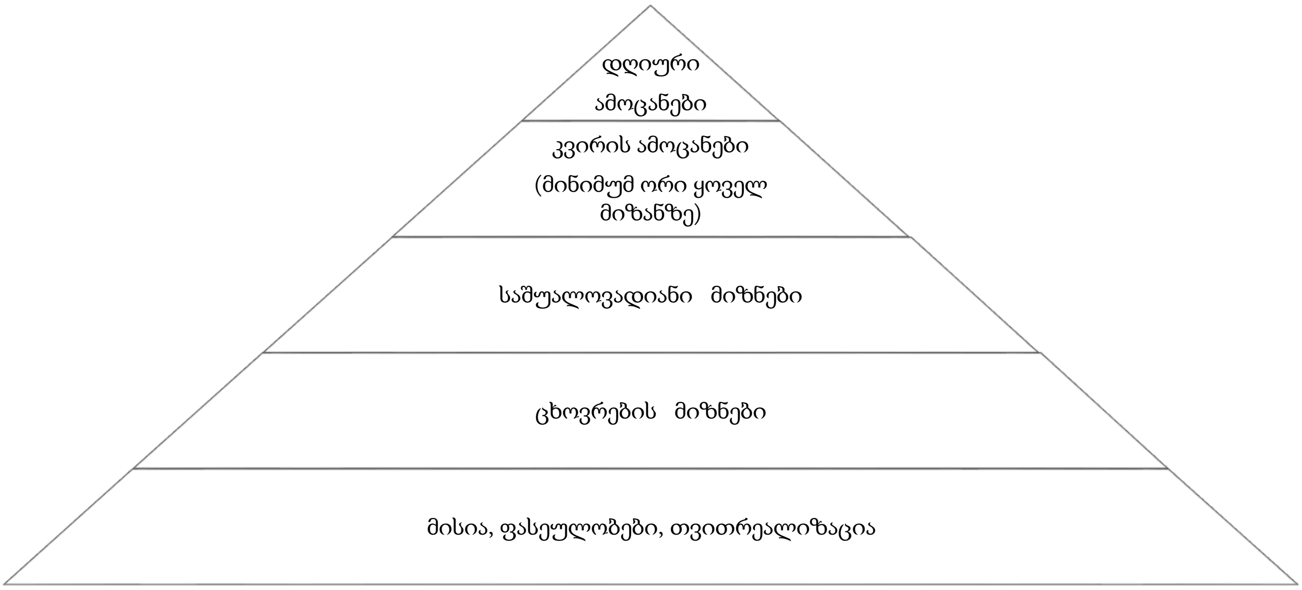
დროის მენეჯმენტი საკვანძო უნარ-ჩვევაა ადამიანის პიროვნული განვითარებისთვის. მიზნების დასახვის (Purpose), თვითშეფასების (Potential), მიზნის მიღწევის სტრატეგიის (Policy) შემუშავების შემდეგ უმნიშვნელოვანესია დროის მართვის სქემის შემუშავება. ეს ნიშნავს, რომ აუცილებელია დასახული მიზნები (სულიერი, ფიზიკური, გონებრივი, მატერიალური, სოციალური, ემოციური) აისახოს ყოველდღიურ ცხოვრებაში და მინიმუმ 10-15 წუთი უნდა დაეთმოს თითოეულ მათგანს ყოველდღიურად.

დაუსვით საკუთარ თავს შემდეგი კითხვები: ხართ ენერგიით სავსე? ხართ მოტივირებული? ხართ ბედნიერი? თუ ამ კითხვებზე პასუხი ნეგატიურია – ხართ

გადაღლილი, გამოფიტული ან ვერ გრძნობთ თავს ბედნიერად ე.ი. აუცილებელია მართოთ თქვენი დრო, რადგან ასე გაგრძელება ხანგრძლივი დროის მანძილზე (მაქსიმუმ ორი წელი) უფრო გააუარესებს თქვენს გონებრივ, სულიერ, ფიზიკურ შესაძლებლობებს, თქვენი გადაწყვეტილებების ხარისხს და ზოგადად ცხოვრებას ყველა რაკურსით.

დროის მართვის მიმართულებით საბაზისოდ მიიჩნევა ბენჯამინ ფრანკლინის პირამიდა, რომელიც გულისხმობს მისიის, მიზნების, საშუალოვადიანი გეგმების შემუშავების საფუძველზე ყოველდღიური და კვირეული მოქმედებების დაგეგმვას და განხორციელებას. (იხ. სქ.3.5.1.) მისიის, ფასეულობების, თვითრეალიზაცის (Self-Esteem) შინაარსის დაკონკრეტება ხდება ცხოვრების მოვლენათა კონტროლის (Event Control) საფუძველი, რაც თავის მხრივ ხდება ყოველდღიური და კვირეული გეგმების განხორციელების და მოქმედებათა მწარმოებლურობის, ნაყოფიერების, შედეგიანობის (Productivity) საფუძველი.

დროის მართვა შესაძლებელია განხილული იქნეს სხვადასხვა მასშტაბში: პირადი დროის მართვა; სხვა პიროვნების (ოჯახის წევრის) დროის მართვა, მის დროზე გავლენა; დროის მართვა ორგანიზაციაში. ფრანკლინის პირამიდის გამოყენება შესაძლებელია სამივე შემთხვევაში.



სქ. 3.5.1. დროის მართვის ფრანკლინის პირამიდა

დროის რაციონალური გამოყენებისთვის მნიშვნელოვანია გავიაზროთ და გავითვალისწინოთ **დროითი პრიორიტეტების მატრიცა (იხ. სქ. 3.5.2.)** ნებისმიერი ადამიანის საქმიანობა ძირითადად შედგება ოთხი ტიპის ქმედებებისგან:

A. **მნიშვნელოვანი და სასწრაფო** – გააკეთეთ ახლავე და ხარისხიანად;

B. **მნიშვნელოვანი და არასასწრაფო** – დაგეგმეთ კარგად, გააკეთეთ მომდევნო ჯერზე და ხარისხიანად;

C. **უმნიშვნელო სასწრაფო** – გააკეთეთ სწრაფად, ან მოახდინეთ დელეგირება, დრო არ დახარჯოთ ხარისხზე;

D. **უმნიშვნელო არასასწრაფო** – ნუ გააკეთებთ საერთოდ, მოახდინეთ მათი დელეგირება, ან გადადეთ.

მნიშვნელოვანი	ძალიან	**მნიშვნელოვანი და სასწრაფო** **მოკლევადიანი აუცილებლობა** **ვაკეთებთ პირველ რიგში** A • კრიზისული მოქმედებები • პრობლემები, რომლების გვწნეხავენ • საქმეები, რომელთა შესრულებასაც ვადა გასდის • შეხვედრები	**მნიშვნელოვანი და არასასწრაფო** **გრძელვადიანი გეგმები** **ვაკეთებთ შემდეგში** B • რაღაცის თავიდან აცილება, გაფრთხილება, წინასწარი ზომების მიღება • ურთიეთობების აგება • ახალი ამოცანების, უნარ–ჩვევების შესწავლა • დაგეგმვა, შემოქმედებითი საქმიანობა
	ნაკლებად	**სასწრაფო და უმნიშვნელო** **შემაფერხებლები** **ვაკეთებთ მოგვიანებით** C • ვიღაცამ შეგვაწყვეტინა, დაგვირეკა • ზოგიერთი წერილი, ანგარიში • პრობლემა, რომელიც გვწნეხავს • ზოგიერთი პოპულარული ყოველდღიური მოქმედება	**უმნიშვნელო და არასასწრაფო** **დროის მტაცებლები** **არ ვაკეთებთ** D • ყოველდღიური მონოტონური სამუშაო • ზოგიერთი წერილი, სატელეფონო ზარი • დროის ფლანგვა, დროის მტაცებლები • ჭორაობა, სოც ქსელები • არასაჭირო ჩვევა
		ძალიან	**ნაკლებად**
		სასწრაფო	

სქ. 3.5.2. პრიორიტეტების მატრიცა

მნიშვნელოვან და სასწრაფო საქმეთა შორის ყველაზე არასასიამოვნო საქმეები უნდა განხორციელდეს პირველ რიგში (ბაყაყი). შემდეგ მნიშვნელოვანი და არასასწრაფო ან სასწრაფო და უმნიშვნელო ამ უკანასკნელის ხანგრძლივობა მაქსიმალურად უნდა შეიზღუდოს. ბოლოს კეთდება, ან საერთოდ არ კეთდება (დელეგირდება თუ

შესაძლებლობა არსებობს) უმნიშვნელო და არასასწრაფო საქმეები). პრიორიტეტების მატრიცის გათვალისწინება მნიშვნელოვანია ყოველდღიური საქმიანობის დაგეგმვისთვის.

დროის მართვის უნარ-ჩვევების გამომუშავებისთვის გამოიყენება <u>**დროის ბიუჯეტის ოპტიმიზაციის სქემა**</u>: (იხ სქ. 3.5.3.)

სქ. 3.5.3.დროის ბიუჯეტის ოპტიმიზაციის სქემა

1. შესწავლა – პირველი ნაბიჯი არის არსებული დროის რეჟიმის შესწავლა **„დღის დროის ბიუჯეტის მატრიცის**“ საფუძველზე **(იხ. დანართი 1).** დროის ბიუჯეტის შესწავლა იწყება დილიდან. დღე-ღამის მთელი დრო უნდა დაიყოფა ნახევარსაათიან ინტერვალებად და კეთდება აღნიშვნა თუ რა ხორციელდება მოცემული დროის მომენტისთვის.

2. ანალიზი – მომდევნო დღეს უნდა გამოიყოს დრო გუშინდელი დღის დროის ბიუჯეტის ანალიზისთვის. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს უმიზნოდ გატარებული დრო, უმნიშვნელო და არასასწრაფო აქტივობებისთვის დახარჯული დრო და <u>დაჯამდეს მათი ოდენობა.</u> განისაზღვროს დროითი რეზერვები.

3. დაგეგმვა – გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნებიდან გამომდინარე უნდა შემუშავდეს ოპტიმალური განრიგი დღის და კვირისთვის, <u>ქრონომეტრაჟის</u> გათვალისწინებით. ქრონომეტრაჟი გულისხმობს ანალიზს, თუ რა დრო არის საჭირო კონკრეტული აქტივობების შესასრულებლად.

4. შესრულება – დაგეგმილი აქტივობების განახორციელების ეტაპი.

5. მონიტორინგი – გეგმები არის თუ არა რეალურად შესრულებადი, შესაძლებელია თუ არა მათი დახვეწა, გააუმჯობესება, ან მიზნების და ამოცანების გამრავალფეროვნება.

დღის დაგეგმვის და მისი შესრულების რამდენიმედღიანი გამოცდილების შემდეგ ხორციელდება შედეგების ანალიზი და მთელი კვირის დაგეგმვა დანართში მოცემული **„კვირის დროის ბიუჯეტის მატრიცის“** საფუძველზე **(იხ. დანართი 2).** ამ შემთხვევაში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს შაბათ-კვირისა და დასვენების დღეების

დაგეგმვას, რათა მაქსიმალურად გახდეს შესაძლებელი ყველა აუცილებელი აქტივობის განხორციელება კვირის მანძილზე. როგორიც არის კვირა, ისეთია მთელი ცხოვრება.

დროის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია, რომ აქაც მოქმედებს პარეტოს პრინციპი – 80/20 –წარმატების 80%-ს განაპირობებს დროის ბიუჯეტის 20% და დროის 80% შედეგების 20%–ის საფუძველია. ამიტომ აუცილებელია დარწმუნება იმაში, რომ დროის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი 20% (სულ რაღაც 4სთ და 48წთ) არის კარგად მართული, გაანალიზდეს ნაკლებად-ეფექტიანი დროის (19სთ და 12წთ) სტრუქტურა და მოხდეს მისი ოპტიმიზება. (Adair , John; Allen, Melanie;)

მნიშვნელოვანია დადგინდეს და შეფასდეს ჩვევები, რომლებიც დაუშვებელია, იწვევენ უპირობო წარუმატებლობას. ქვემოთ მოცემულია წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზები:

1. **დროის მართვის გადადება** – ,,72 საათის წესი" – აუცილებელია საჭიროდ ჩათვლილი აქტივობა განხორციელდეს 72 საათის განმავლობაში, სხვა შემთხვევაში იკარგება მის განსახორციელებლად აუცილებელი მოტივაცია, აქტიური ენერგია, ენთუზიაზმი.
2. **ბუნდოვანი მიზნები** – იწვევს დეზორიენტაციას, დემოტივაციას, არცოდნას რა რისთვის კეთდება. თუ არ გვაქვს საკუთარი გეგმები ვხდებით სხვისი გეგმის ნაწილი, იკარგება დრო და შესაბამისად ცხოვრება.
3. **გეგმის არქონა** – შესაძლოა გვქონდეს ოცნებები, მიზნები, მაგრამ ისინი არაფერია კონკრეტული სამოქმედო გეგმების გარეშე. აუცილებელია გვქონდეს დღის, კვირის, საშუალო და გრძელვადიანი გეგმები, რათა გავაცნობიეროთ, რომ ვუახლოვდებით მიზნებს, რა ეტაპზე ვართ და რა დროში უნდა ველოდოთ საბოლოო შედეგებს.
4. **უმოქმედობა** – საუკეთესო გეგმები უბრალო ქაღალდებია მოქმედებების კონკრეტული აქტივობების განხორციელების გარეშე. ეს რთულია განსაკუთრებით დასაწყისში, სანამ დროის მართვა ჩვევად არ გადაქცეულა. ამიტომ აუცილებელია მუდმივი თვითკონტროლი, რათა განვახორციელოთ კონკრეტული მოქმედებები გეგმების შესასრულებლად, მივუბრუნდეთ გეგმებს მიუხედავად გარდაუვალი ჩავარდნებისა.
5. **მოუწესრიგებლობა** – წესრიგი აუცილებელია. წესრიგში უნდა იყოს სამუშაო ოთახი, საქაღალდეები, ინფორმაცია პერსონალურ კომპიუტერში. არ უნდა გჭირდებოდეთ საჭირო ნივთების ძებნა, ეს დაგიზოგავთ დიდ დროს. მიუჩინეთ თავიანთი ადგილი ნივთებს (ადამიანებსაც ☺).

6. **დელეგირების უუნარობა** – დრო დაუთმეთ მართვას და არა დაქვემდებარებულთა საქმეების შესრულებას, ისწავლეთ დელეგირება. ის რაც შეიძლება გააკეთოს დაქვემდებარებულმა, თქვენ ნუ გააკეთებთ. სჯობს ერთხელ დახარჯოთ ზედმეტი დრო და ასწავლოთ, ვიდრე თავად აკეთოთ სხვისი გასაკეთებელი ცხოვრების მანძილზე. თუ თქვენს მაგიდაზე ბევრი ქაღალდი, ან ნივთი ერთად იყრის თავს, ეს ნიშნავს, რომ არასწორად მუშაობთ.
7. **ზედაპირული ცოდნა** – მიზნებზე, პრიორიტეტებზე დაბალი კონცენტრაციის შედეგია. მნიშვნელოვანი საქმეების გამოყოფა, დაგეგმვა და მათზე კონცენტრირება მაღალი პროფესიონალიზმის და სიღრმისეული ცოდნის საფუძველია. ნუ შეგეშინდებათ, რომ არ გაქვთ ინფორმაცია ყველაფერზე, მთავარია გვქონდეთ საჭირო კომპეტენციების სიღრმისეული ცოდნა.

ზემოაღნიშნულთან ერთად გასათვალისწინებელია დროის მართვის აუცილებელი პრინციპები:

1. მომავალი დღის ზუსტი გეგმა ჩამოაყალიბეთ წინა საღამოს;
2. აუცილებელია ზუსტად განსაზღვროთ დაძინების და გაღვიძების დრო, დღე-ღამის განმავლობაში თქვენთვის აუცილებლად საჭირო ძილის დრო. სასურველია ერთიდაიგივე დროს იძინებდეთ და იღვიძებდეთ. რათა ორგანიზმმა გამოიმუშავოს დასვენების ინსტოქტი.
3. ეცადეთ დღე–ღამეში მინიმუმ 10-15 წუთი დაუთმოთ თქვენი გრძელვადიანი მიზნების და უნარ–ჩვევების შესწავლას, რომელიც გამოგადგებათ მთელი ცხოვრების მანძილზე (სპილოს ჭამა ლუკმებად);
4. წინასწარ განსაზღვრეთ კონკრეტული აქტივობისთვის რა დროის დახარჯვა დაგჭირდებათ და ეცადეთ არ გადააჭარბოთ; გაითვალისწინეთ შუალედები, რომელიც საჭიროა მოსვენებისა და ახალ აქტივობაზე კონცენტრირებისთვის;
5. თქვენი გახარჯული დრო აუცილებლად უნდა იყოს მრავალფეროვანი;
6. თქვენი ყოველდღიური საქმიანობის ნაწილი აუცილებლად უნდა იყოს თქვენთვის სასიამოვნო – დასვენებისთვის, ენერგიის აღსადგენად დახარჯული დრო არ არის დაკარგული;
7. შეამცირეთ სტრესი გამოწვეული დროის უკმარისობით, რაშიც დაგეხმარებათ დაგეგმვა;

8. აუცილებლად მოიტოვეთ დრო ოჯახისა და ახლობლებისთვის;
9. თქვენი დროის დიდი ნაწილი დაუთმეთ საკუთარ თავს, პირად განვითარებას, ფიქრს მომავალზე, ეს დრო პირადად თქვენ მოგეცათ;
10. უნდა მიჰყვეთ განრიგს, გარდა იშვიათი გამონაკლისისა, ისიამოვნეთ გრაფიკის შესრულებით, რადგან მან ერთი ნაბიჯით დაგაახლოვათ მიზანს;
11. გაუფრთხილდით საკუთარ და სხვის დროს;
12. ისწავლეთ ცხოვრება აწმყოში.

ნახეთ დანართები და დაიწყეთ განხორციელება ☺ გისურვებთ წარმატებებს ☺

<u>შეაფასეთ ერთი დღის დროითი განრიგი და შეიმუშავეთ კვირის სასურველი გრაფიკი.</u>

დანართი 1

დღის დროის ბიუჯეტის მატრიცა

დროის მონაკვეთი	საქმიანობის სახეობა (ძილი, მეცადინეობა, ლექცია...)	მახასიათებელი (A, B, C, D)	შენიშვნა რეაქცია
00-00.30			
00.30-1.00			
1.00-1.30			
1.30-2.00			
2.00-2.30			
2.30-3.00			
3.30-4.00			
4.00-4.30			
4.30-5.00			
5.00-5.30			
5.30-6.00			
6.00-7.30			
7.30-8.00			
8.00-8.30			
8.30-9.00	მაგ: მგზავრობა	C	+ მუსიკის, ან უცხო ენის მოსმენა
9.00-9.30			
9.30-10.00			
10.00-10.30			
10.30-11.00			
11.00-11.30			
11.30-12.00			
12.00-12.30			
12.30-13.00			
13.00-13.30			

13.30-14.00			
14.00-14.30			
14.30-15.00			
15.00-15.30			
15.30-16.00			
16.00-16.30			
16.30-17.00			
17.00-17.30			
17.30-18.00			
18.00-18.30			
18.30-19.00	მაგ: სოც ქსელი	D	X
19.00-19.30			
19.30-20.00			
20.00-20.30	მაგ: უცხო ენის სწავლა	B	+
20.30-21.00			
21.00-21.30			
21.30-21.00			
21.00-21.30			
21.30-22.00			
22.00-22.30			
22.30-23.00			
23.00-23.30			
23.30-24.00			

დანართი 2

<u>სასურველი</u> კვირის დროის ბიუჯეტის მატრიცა

დროის მონაკვეთი	ორშაბათი	სამშაბათი	ოთხშაბათი	ხუთშაბათი	პარასკევი	შაბათი	კვირა
00-00.30							
00.30-1.00							
1.00-1.30							
1.30-2.00							
2.00-2.30							
2.30-3.00							
3.30-4.00							
4.00-4.30							
4.30-5.00							
5.00-5.30							
5.30-6.00							
6.00-6.30							
6.30 – 7.00							
7.30-8.00							
8.00-8.30							
8.30-9.00							
9.00-9.30							
9.30-10.00							
10.00-10.30							
10.30-11.00							
11.00-11.30							
11.30-12.00							
12.00-12.30							
12.30-13.00							
13.00-13.30							
13.30-14.00							
14.00-14.30							
14.30-15.00							
15.00-15.30							
15.30-16.00							
16.00-16.30							
16.30-17.00							
17.00-17.30							
17.30-18.00							
18.00-18.30							
18.30-19.00							
19.00-19.30							
19.30-20.00							
20.00-20.30							

20.30-21.00							
21.00-21.30							
21.30-22.00							
22.00-22.30							
22.30-23.00							
23.00-23.30							
23.30-24.00							

3.6. იმიჯის მართვა და სხეულის ენა

პიროვნების წარმატებას ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს არა მხოლოდ თვითგანვითარებაზე ზრუნვა, პირადი თვისებების განვითარება, არამედ იმიჯი – როგორ აღიქმება ადამიანი ინდივიდების, ან საზოგადოების მიერ. პიროვნებაზე წარმოდგენა ყალიბდება გაცნობის წუთიდან და ივსება დეტალებით ურთიერთობის მანძილზე.

იმიჯის საფუძველზე ინფორმაცია გადაეცემა ადამიანის ცნობიერიდან ცნობიერს არაცნობიერიდან არაცნობიერს, არაცნობიერიდან ცნობიერს. ხშირად ადამიანზე წარმოდგენა არაცნობიერია, თუმცა უმეტესად რეალობის ადეკვატურია. იმიჯი შეიძლება იყოს დადებითი და უარყოფითი, პიროვნული და პროფესიული. იმიჯის აღქმა რა თქმა უნდა სუბიექტურია. შესაძლებელია პიროვნება დადებითად აღიქმებოდეს ერთი ჯგუფის, ხოლო ნეგატიურად სხვა ჯგუფის მიერ. ინდივიდმა უნდა განსაზღვროს როგორი იმიჯი სურს რომ ჰქონდეს (ან შეესაბამება) და მართოს ადეკვატურად.

იმიჯის შეფასება აგრეთვე დამოკიდებულია გარემოებებზეც. თუ ადამიანი წარმატებულია, საზოგადოება ცდილობს გაიხსენოს, მიაწეროს დადებითი თვისებები, ხოლო თუ მისი საქმიანობა დასრულდება კრახით, წინ წამოიწევს მისი ნეგატიური თვისებები და ქცევები, რაც შესაძლებელი იყო გამხდარიყო მისი წარუმატებლობის მიზეზი. გამოთქმა – ,,გამარჯვებულებს არ ასამართლებენ“ – მოქმედებს ამ შემთხვევაშიც.

არსებობს **პირდაპირი და ირიბი იმიჯ-შემქმნელები**. პირდაპირი იმიჯ-შემქმნელია თუ რა ინფორმაციას გასცემს ადამიანი საკუთარი თავის შესახებ, ხოლო ირიბი იმიჯ-შემქმნელია, ის, თუ რას ამბობენ ამ ადამიანზე სხვები. პიროვნებას შეუძლია ზემოქმედება მოახდინოს ორივეზე, მართოს საკუთარი იმიჯი.

არსებობს იმიჯის შემდეგი სახეები:

ხელოვნური იმიჯი (ავტომობილი, კაბინეტი, სახლი...);

განივთებული იმიჯი (მიღწეული შედეგები: აღმოჩენა, გამოგონება, ნაშრომი ნაწარმოები);

ვერბალური იმიჯი (ვერბალური ურთიერთობა, ვერბალური ინტელექტი, მეტყველების და წერის ხელოვნება);

არავერბალური, ანუ კინეტიკური იმიჯი (სხეულის ენა, მოძრაობა, გრაცია, პოზა, ჟესტები, მიმიკა, სიარულის მანერა...);

ჰაბიტუსური იმიჯი (გარეგნობა, ჩაცმულობა, ფერებისადმი დამოკიდებულება, ვარცხნილობა, კოსმეტიკა).

ადამიანის იმიჯს ძირითადად განსაზღვრავს ადამიანის **ვერბალური და არავერბალური ინტელექტი**. შესაძლებელია ერთის მეორით შევსება ან გადაფარვა.

ადამიანი შთაბეჭდილებას ტოვებს გაცნობიდან 10-15 წუთის განმავლობაში (ზოგიერთი კვლევით 3 წუთის, ან ნახევარი წუთის განმავლობაში). პირველი შთაბეჭდილების შეცვლას წლები ჭირდება. ამიტომ მნიშვნელოვანია, როგორ იწყებს ადამიანი უცნობთან ურთიერთობას. ხშირ შემთხვევაში ეს იწყება რამდენიმე სიტყვით, ხელის ჩამორთმევით და გარკვეული ჟესტიკულაციით, ეს საწყისი კი მათი ურთიერთობების განმსაზღვრელი ხდება. შესაბამისად, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ვმართოთ:

- პირველი 10-15 სიტყვა, მოვერიდოთ: ბარბარიზმებს, ჟარგონებს, ქილიკს, საღეჭი რეზინით საუბარს;
- ხელის ჩამორთმევის მანერა, არასასურველია: სხვა ფიზიკური შეხება, ხელების დამალვა;
- სიარულის და მოძრაობის მანერა, რათა წარმოჩინდეთ როგორც პოზიტიური, ენერგიული, მხნე, ჯანმრთელი;
- გარეგნობა, სასურველია სისუფთავე, მოწესრიგებული, აკურატული, სიტუაციური ჩაცმულობა.

არავერბალური იმიჯი

არავერბალურ იმიჯს ქმნის პოზა, ჟესტი, მიმიკა, სიარულის მანერა. არავერბალური ქცევა ავლენს ადამიანის დამოკიდებულებას, განწყობას საკუთარი ტავისა და სხვების მიმართ და აჩვენებს იყო თუ არა წარმოთქმული სიტყვები გულწრფელი.

ადამიანს შეუძლია მიიღოს 1000–მდე პოზა. არსებობს პოზიტიური და ნეგატიური ქცევების გარკვეული კომპლექსი, რომლის გათვალისწინება მნიშვნელოვანია ნებისმიერი პიროვნებისთვის, რადგან ეს ქცევები გვევლინებიან იმიჯის დეტერმინენტებად.

გამოყოფენ ჟესტების 4 ტიპს:

ჟესტი სიმბოლოები – მოძრაობები, რომლებიც რაღაცას ნიშნავს, კონკრეტული კულტურისთვის

ჟესტი ილუსტრატორები – აძლიერებენ აღქმას. მაგ: მიმართულების ჩვენება

ჟესტი რეგულატორი – დასაწყისისა და დასასრულის მანიშნებელი. მაგ: ხელის ჩამორთმევა

ჟესტი ადაპტორი – გრძნობებისა და ემოციების გამომხატველი

სხეულის ენა

შეგვიძლია გავეცნოთ სხეულის ენის გარკვეულ ელემენტებს, რომელიც საშუალებას მოგვცემს ყურადღება გავამახვილოთ აღნიშნულ ფაქტორზე. აუცილებელია თითოეულმა ადამიანმა ცოდნა ცხოვრების მანძილზე გაიღრმავოს ამ მიმართულებით.

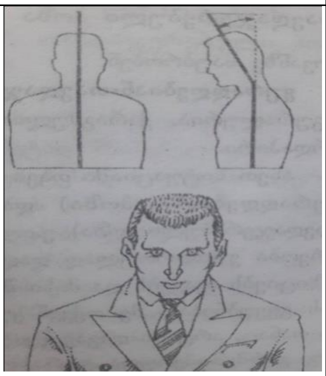
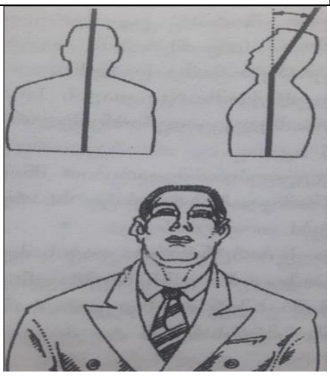
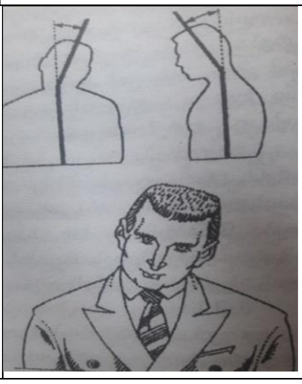
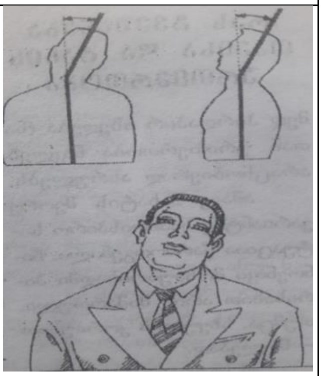
სხეულის ენის უმთავრესი გამომხატველები ადამიანის თავის არეაშია.

1. როცა პიროვნება განრისხებულია მისი შუბლი წინ წამოიწევს (ამ პოზას ხარის შუბლსაც უწოდებენ) ხოლო ნიკაპი დახრილია, რადგან ელოდება საპირისპირო რეაქციას და იცავს ხორხს, სადაც სასუნთქი მილი გადის და მისი დაზიანება იოლია ეს **აგრესიული თავდაცვითი პოზაა** (ნახ 1).

2. **თავდაჯერებულის პოზა** – თავდაჯერებულს თავი მაღლა აქვს აწეული და ყელს არ ,,იცავს“ (ნახ.2).

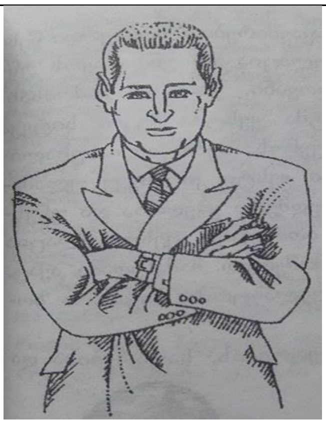
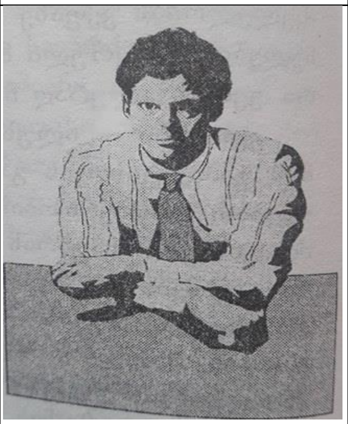
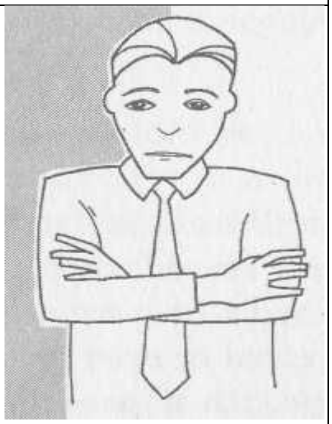
3. **ყურადღებიანის პოზა** – როცა ინდივიდი სხეულის კორპუსით წინ იხრება, თავი კი ოდნავ გადახრილი აქვს მიანიშნებს, რომ ის ყურადღებით ისმენს და მისთვის მოსმენილი მნიშვნელოვანია (ნახ. 3).

4. როცა პიროვნება უკან გადახრილია (თავდაჯერებულის პოზა) და ამავე დროს თავი გადაწეული აქვს გვერდზე (ყურადღებიანის პოზა) ნიშნავს, რომ ის ისმენს, მაგრამ ამავე დროს ხაზს უსვამს საკუთარ უპირატესობებს. ეს არის **თავდაჯერებული მსმენელის** პოზა (ნახ.4).

ნახ. 1.	ნახ. 2	ნახ.3	ნახ.4
			

5. ნაპოლეონის პოზა – გადაჯვარედინებული, გადაჭდობილი მკლავები სიტუაციიდან განრიდების სურვილს გამოხატავს, ან თავდაცვას, საუბრისადმი ინტერესის არქონას (ნახ5).

6. მაგიდაზე ხელების გადაჯვარედინება დაბლა მიმართული შეკუმშული ხელის გულებით მიანიშნებს განზრახვის დაფარვაზე. (ნახ.6).

ნახ. 5	ნახ. 6	ნახ.7	ნახ. 8
			

7. პიროვნება, ხელებგადაჭდობილი, მუშტად შეკრული დამალული მტევნებით არის მტრულად განწყობილი (ნახ.7).

8. გადაჯვარედინებული მკლავები, როცა მტევნები არ არის დაფარული – მიუთითებს დაუცველობის შეგრძნებაზე და დაურწმუნებლობაზე(ნახ.8).

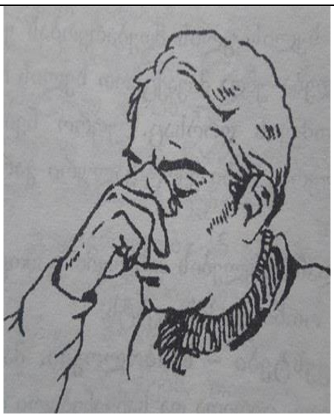
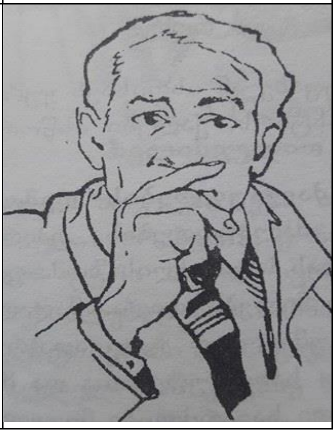
5,6,7,8 პოზები – ოთხივე ნეგატიური ჟესტებია.

9. მტევნები გადაჯვარედინებული წელს ქვემოთ მიუთითებს თავდაცვის სურვილზე (ნახ.9).

10. როცა ადამიანი ხელით ფარავს ცხვირს და თვალებს ღრმად ჩაფიქრებულია და ცდილობს რაღაცის გახსენებას (ნახ.10).

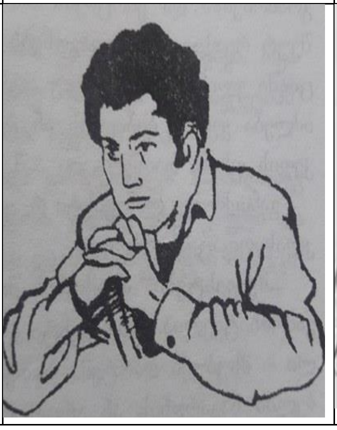
11. როცა საჩვენებელი თითი ლოყაზე აქვს ხოლო ცერა და შუა თითით პირის ახლოს ნიკაპს ეყრდნობა აქვს ნეგატიური აზრები, რომელსაც მალავს.(ნახ.11).

12. როცა პიროვნება ცერა თითით ეყრდნობა ნიკაპს და დანარჩენი თითებით იფარავს პირს – ის ორჭოფობს (ნახ.12).

ნახ. 9	ნახ. 10	ნახ.11	ნახ. 12
			

13. ხელები მაგიდაზე გადაჭდობილი თითებით – მიუთითებს გულგატეხილობას და იმედგაცრუებას (ნახ. 13).

14. იდაყვებზე დაყრდნობა მაღლა აღმართული გადაჭდობილი თითებით – მიუთითებს ნეგატიურ დამოკიდებულებაზე, იმედგაცრუებაზე, მიუხედავად ღიმილისა (ნახ. 14).

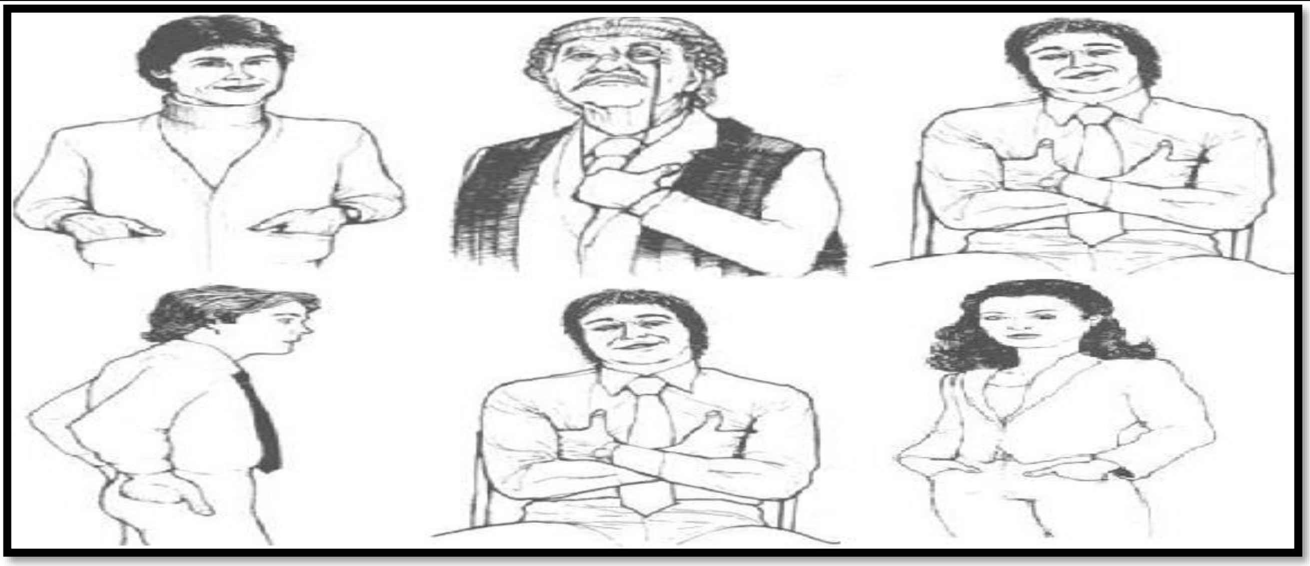
ნახ. 13	ნახ. 14	ნახ.15	ნახ. 16
			

15. როცა პიროვნება მაგიდას იდაყვებით, ხოლო ნიკაპით გადაჭდობილ თითებს ეყრდნობა – უნდობლობასა და ეჭვიანობას გამოხატავს (ნახ15).

16. იდაყვით მაგიდაზე, ხოლო ნიკაპით ერთმანეთზე დაწყობილ მტევნებზე დაყრდნობა მიუთითებს ყურადღების მიპყრობის სურვულზე (ნახ16).

17. ცერა თითების დომინანტურობა უჩვენებს უპირატესობის შეგრძნებას, თვითდაჯერებულობას, აღიქმება ნეგატიურად, გამოწვევად (ნახ.17).

ნახ. 17

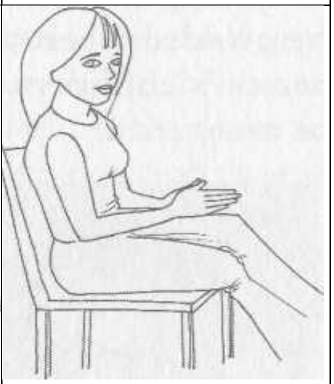


18. სახით ხელისგულზე დაყრდნობა მიუთითებს მოწყენაზე (ნახ18).

19. თითების მოძრაობა ნიკაპის გაყოლებაზე, ხელის ჩამოსმა – მიუთითებს გადაწყვეტილების მიღების სურვილზე (ნახ.19).

20. როცა თითებით კეთდება სამკუთხედი (სახურავი) ნიშნავს, რომ პიროვნება თავდაჯერებულია, მან იცის პასუხი, რა უნდა თქვას.

21. როცა ინდივიდის ხელის გულები ერთმანეთს ეხება და თითები მიმართულია მოსაუბრისკენ ის ყურადღებით უსმენს და შემდეგ აპირებს საუბარს. (ნახ. 21).

ნახ. 18	ნახ. 19	ნახ.20	ნახ. 21
			

22. პიროვნების გაღიმებული სახე მოკუმული ტუჩებით, მაღლა აწეული ტუჩის ბოლოებით, გაფართოებული გუგებით – ნიშნავს თავშეკავებულ, გულწრფელ ღიმილს(ნახ22).

23. პიროვნების გაღიმებული სახე გახსნილი ტუჩებით, მაღლა აწეული ტუჩის ბოლოებით, გაფართოებული გუგებით – ნიშნავს გულწრფელ გახსნილი ადამიანის თავისუფალ ღიმილს(ნახ23).

24. ღიმილი, როცა ტუჩის ერთი მხარე აწეულია, მეორე კი ჩამოშვებული, ნიშნავს, ორჭოფობას, ნაკლებადგულწრფელობას (ნახ. 24).

25. დაბლა ჩამოშვებული ტუჩის კუთხეები, შეკრული კოპი, მიუთითებს სევდიან განწყობაზე (ნახ.25).

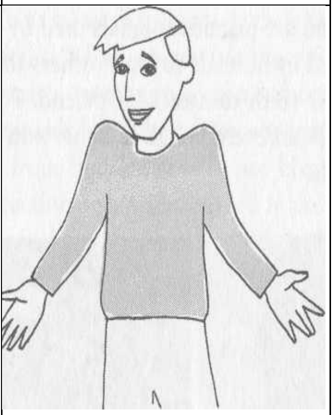
ნახ. 22	ნახ. 23	ნახ.24	ნახ. 25

26. როცა ადამიანი ცდილობს შეისწოროს ჰალსტუხი, იმოწმებს პერანგის ღილებს ნიშნავ, რომ დაძაბულია და ცდილობს უხერხულობის დამალვას, მისი მანერები დაუხვეწავია (ნახ26).

27. მაგიდაზეერთმანეთზე დაფარებული, გადაწყობილი ხელები მიუთითებს ჩაკეტილობაზე, პიროვნებას არ სურს კომუნიკაცია (ნახ.27).

28. გახსნილი ხელები მაგიდაზე არის გულწრფელობის, კომუნიკაციისთვის მზაობის მაჩვენებელი (ნახ.28)

29. გახსნილი ხელები და ხელის გულები მიუთითებს გულწრფელობაზე (ნახ 29).

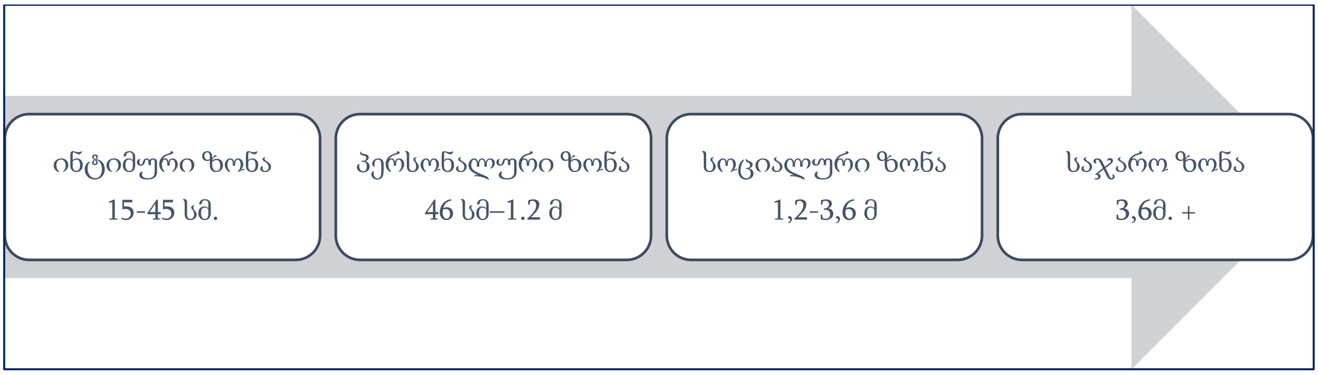
ნახ. 26	ნახ. 27	ნახ.28	ნახ. 29
			

ადამიანებს გარკვეული სივრცე სჭირდებათ, რათა თავი იგრძნონ კომფორტაბელურად. ადამიანის კომფორტის ზონა შედგება 4 შრისგან **(იხ.სქ.1)**

1. ინტიმური კონტაქტების ზონა – ურთიერთობა ხორციელდება 15-46სმ–ის ფარგლებში – ოჯახის უახლოეს წევრებთან ურთიერთობის გამომხატველია

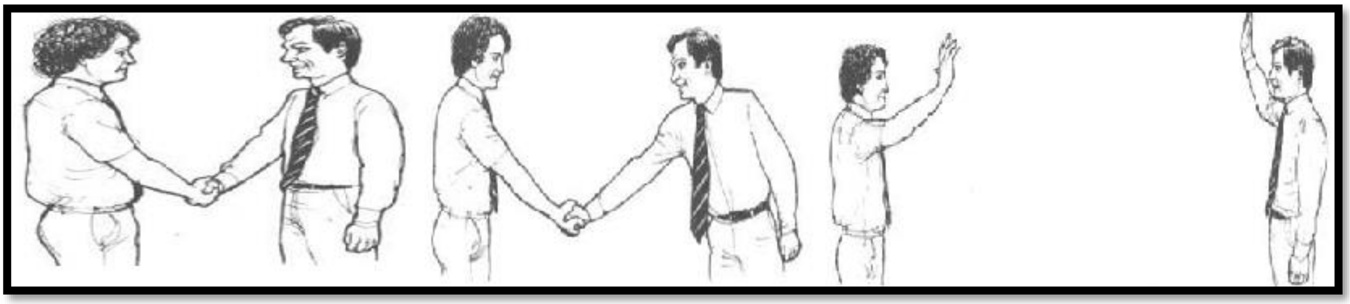
2. პერსონალური ზონა – ურთიერთობა ხორციელდება 46სმ.–1.2მ-ის მანძილზე – მეგობრული კონტაქტების ზონასაც უწოდებენ, ჩვეულებრივ, ამ დისტანციაზე ურთიერთობენ მეგობრები.
3. სოციალური ზონა – ურთიერთობა ხორციელდება 1.2 -3.6მ-ის მანძილზე – ამ დისტანციას იცავენ ნაკლებად ნაცნობ ადამიანებთან კონტაქტისას.
4. საჯარო ზონა – ურთიერთობა ხორციელდება 3.6მ-ზე შორ მანძილზე – მას უწოდებენ ოფიციალური ურთიერთობების შრეს. რაც აუცილებელია დაცული იქნეს საჯარო ლექციების, მიტინგების შემთხვევაში

როცა პიროვნებები არღვევენ მათთვის სტატუსით განსაზღვრულ ზონას მათთან ურთიერთობა არასასიამოვნო ხდება, იზრდება დაძაბულობა, ხშირდება სუნთქვა, ძლიერდება გულისცემა, ჩნდება ,,გაქცევის ან ბრძოლის“ სურვილი.



სქემა1 – პიროვნების კომფორტის ზონები

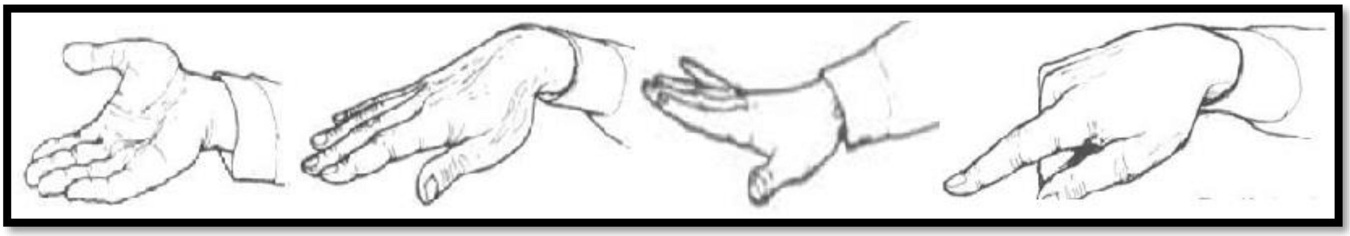
მისალმების მანერით შეგვიძლია გამოვიცნოთ პიროვნების წარმომავლობა. (**იხ. ნახ.30**) ა–ტიპის მისალმება ახასიათებს ქალაქში მცხოვრებთ, ისინი მიახლოებისას ესალმებიან ერთმანეთს. ბ ტიპის – ქალაქგარეთ მცხოვრებთ, შორი მანძილიდან, შორიდან ესალმებიან ერთმანეთს გ ტიპის – მცირედ დასახლებულ პროვინციაში მცხოვრებთ. მათ ახასიათებთ ერთმანეთისთვის ხელის დაქნევით მისალმება ძალიან შორი მანძილიდან.



ნახ.30 (ა,ბ,გ)

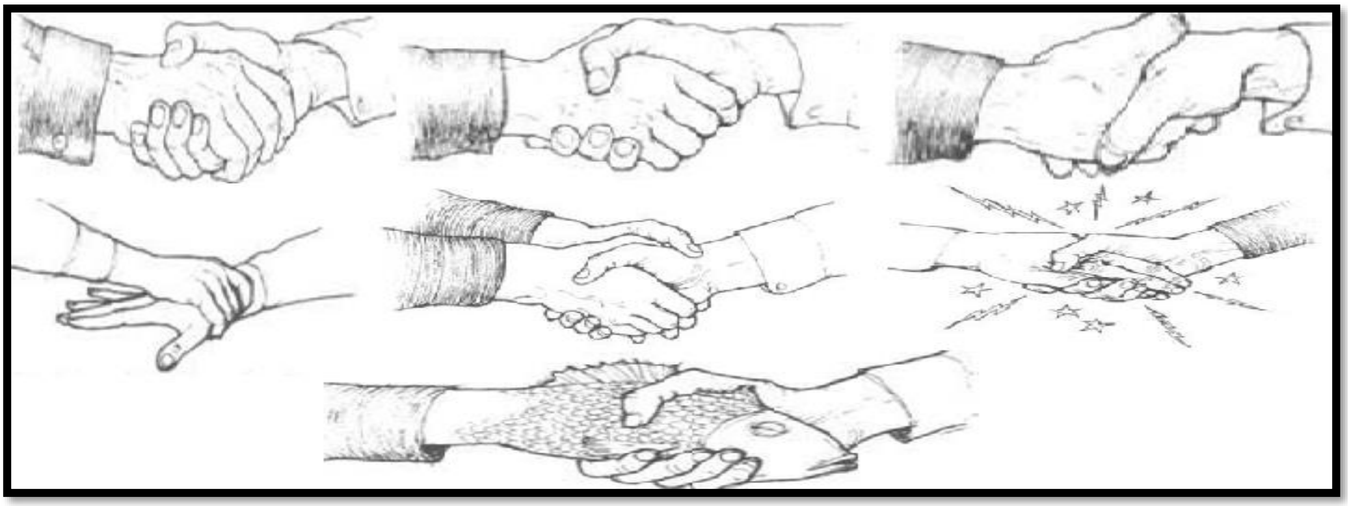
დადებითი ეფექტის მომცემია გახსნილი ჟესტები, ამაში პირველ რიგში იგულისხმება გახსნილი ხელის გული. ხელის გულის დამალვა აღიქმება როგორც არაგულწრფელობა. (**იხ. ნახ.31**) ა) გახსნილი ხელის გული აღნიშნავს – არაფერია დასამალი, აღიქმება როგორც გულწრფელი ურთიერთობების სურვილის გამომხატველი; ბ) მტევნის ხედა მხარის ჩვენება ნიშნავს დახურულობას, ნაკლებად გულწრფელობას,უპირატესობის შეგრძნებას; გ) ხელის ჩამორთმევა შორიდან აპრეხილი თითებით – უპირატესობასტან ერთად ფამილარობას

აღნიშნავს დ) საჩვენებელი თითით მიმართვა ნეგატიური ჟესტია და აღნიშნავს ძალაუფლების დემონსტრირებას, მედიდურობას, მითითებას,შესაბამისად გამაღიზიანებელია; ზევით აღმართული საჩვენებელი თითი კი – გაფრთხილებას.



ნახ.31. ა,ბ,გ,დ.

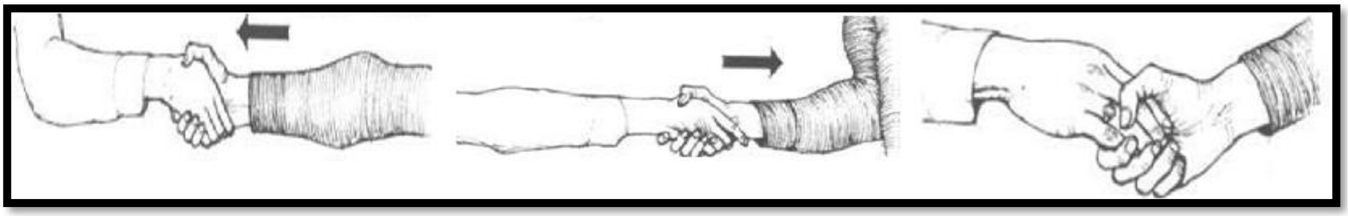
32. ხელის ჩამორთმევის გარკვეული მანერებით შეგვიძლია შევაფასოთ ადამიანების ურთიერთდამოკიდებულება **(იხ. ნახ.32. 1,2,3,4,5,6,7.)** 1. პირველის მიერ ზემოდან ,,დაფარებული“ მტევანი – აღნიშნავს პირველი პერსონის მხრიდან უპირატესობის შეგრძნების გამოხატვას. 2.თანაბარი ხელის ჩამორთმევა – მეგობრობის გამოხატვაა, 3. პირველმა გაუწოდა გახსნილი ხელი მიმართული ქვევიდან ზევი, მეორემ ჩამოართვა ზევიდან – მეორე პიროვნება გრძნობს უპირატესობას, პირველი გახსნილია ურთიერთობისთვის და მეორეს ანიჭებს უპირატესობას. 4. პირველმა მაჯა დაუჭირა ხელის ჩამორთმევის ნაცვლად – გამაღიზიანებელი ჟესტია, რომელიც შემხვდრს უტოვებს მცირე შანსს თანაბარი ურთიერთობებისთვის. აღნიშნავს აგრესიას და დისკრედიტაციას პირველის მხრიდან.



ნახ.32. (1,2,3,4,5,6,7.)

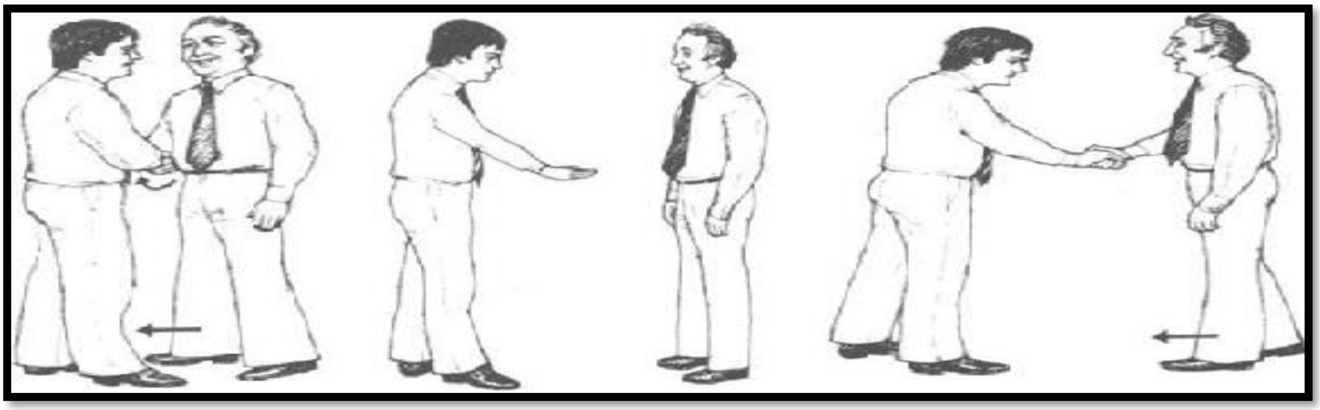
5 პირველი ხელის ჩამორთმევის შემდეგ მარცხენა ხელსაც ,,აფარებს“ – დიპლომატიური ხელის ჩამორთმევა – პირველს სურს დატოვოს საიმედოობის შთაბეჭდილება, მაგრამ ამართლებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ ეს პიროვნებები დიდი ხანია იცნობენ ერთმანეთს და მეგობრობენ. სხვა შემთხვევაში უკუეფექტი აქვს და გამაღიზიანებელია. 6. ხელის მაგრად მოჭერა, მიუთითებს ეთიკის ნორმების უხეშ დარღვევაზე, დაბალ ინტელექტზე, გამაღიზიანებელია. 7. ცივი ნოტიო ხელის უსიცოცხლოდ ჩამორთმევა – ასეთ ხელს უწოდებენ მკვდარ თევზს, უსიამოვნოა, უკავშირებენ სუსტ ხასიათს და არასაიმედოობას.

33. ხელის ცამორთმევის დროს იდაყვების მდგომარეობით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ ადამიანთა ურთიერთ განწყობაზე. (იხ. ნახ. 33) ა) ხელის ჩამორთმევის დროს მკლავის იდაყვში მოხრა გამოხატავს ურთიერთობის სუვილს; ბ) იდაყვის ზედმეტად მოხრა მიუთითებს, რომ არსებობს სიახლოვის სურვილი, ან ქალაქელია, თუ პიროვნება მისალმებისას იდაყვს არ ხრის ნიშნავს, რომ მას არ აქვს ურთიერთობის სურვილი, პარტნიორი მისთვის მიუღებელია, ან არის პროვინციიდან. გ) როცა ხელის ჩამორთმევისას პიროვნება მხოლოდ თითებს იწვდის ნიშნავს, რომ სურს დისტანციური ურთიერთობა მეორესგან განსხვავებით



ნახ. 33 (ა, ბ,გ.)

34. სხეულის მდებარეობა მისალმების დროს ავლენს ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებას **(იხ.ნახ.34).** ა) როცა ორივე მოსაუბრე მისალმებისას სხეულის კორპუსით წინ იხრებიან, იდაყვში მოხრილ ხელებს ართმევენ ერთმანეთს, ხოლო მარჯვენა ფეხით არიან წინ მოსაუბრისკენ უჩვენებს ორივე მხრიდან თანაბარი ურთიერთობების სურვილს. (ადეკვატურია ფეხების და ხელების მდებარეობა.)



ნახ. 34(ა,ბ,გ)

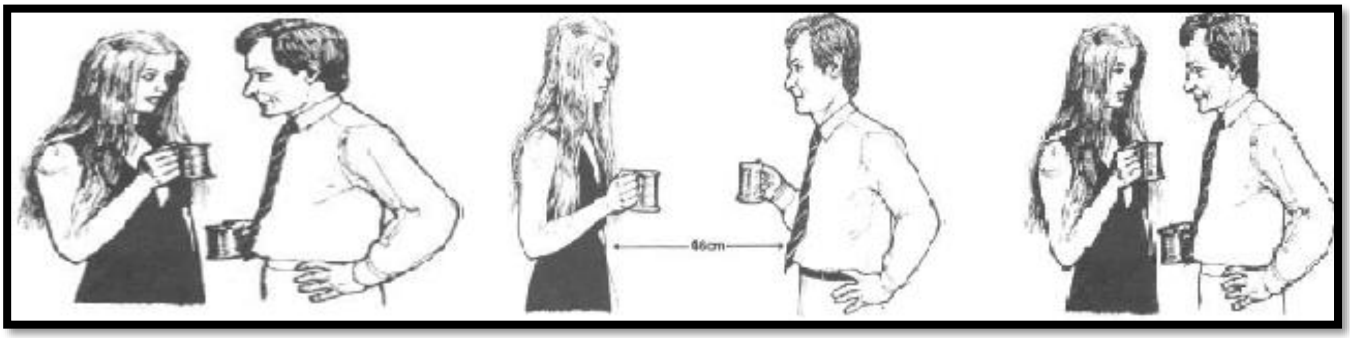
ბ) თუ ერთი პირველი იწყებს მისალმებას გადადგამს ნაბიჯს და გაიწვდის გახსნილ ხელის გულს, ხოლო მეორე კი აყოვნებს პოზის შეცვლას ნიშნავს პირველი გამოხატავს ურთიერთობის სურვილს, მეორე – ნეიტრალურია. გ) პირველი მოსაუბრე ზევიდან ართმევს ხელს, იდაყვი მოხრილი არ არის, მარჯვენა ფეხის მდებარეობა წინ არის მოსაუბრისკენ, მაშინ როცა მეორე ხელს ართმევს, მაგრამ მისი მარჯვენა ფეხი უკან გაწეულია – პირველის ფეხის მდებარეობა მიუთითებს ურთიერთობის სურვილზე, თუმცა ხელის ჩამოთმევით მეორეს აგრძნობინებს დომინანტურობას. მეორის ფეხების მდებარეობა მიუთითებს რომ არ აპირებს პოზიციების დათმობას **(ნახ. 34 ა,ბ,გ).**

35. **იხ. ნახ. 35** ა) ხელის ჩამორთმევისას მარცხენა ხელით შეხება მაჯაზე – სანდო და ღრმა ურთიერთობების სურვილს გამოხატავს, ეს სურვილი ღრმავდება ბ), გ) და დ) პოზებში

მკლავზე, მხარზე, ბეჭზე შეხებისას. თუმცა მიღებულია მხოლოდ მეგობრებს შორის, სხვა შემთხვევაში აღიქმება როგორც დომინანტურობა მეორის მრიდან.

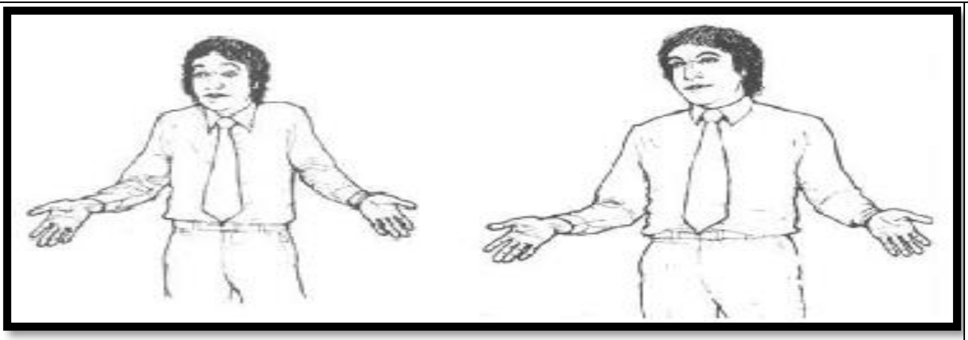
ნახ. 35 (ა, ბ, გ, დ)

36 **იხ. ნახ.36** – ა) როცა საუბრისას ქალი ცდილობს სხეულის კორპუსით უკან გადახრას, რომ დისტანცია გაზარდოს მოსაუბრესთან, ხოლო მამაკაცი საუბრისას წინ გადახრილის ჩანს მამაკაცის მხრიდან ახლო ურთიერთობის სურვილი, რაც ქალბატონისთვის მიუღებელია, ან შესაძლოა ქალბატონი იყოს ქალაქგარეთ მცხოვრები. ბ) როცა მოსაუბრენი ერთამანეთისგან დისტანცირებულნი არიან ნახევარი მეტრის მანძილზე – აღნიშნავს რომ ინდივიდებს აქვთ პერსონალური ურთიერთობა, არიან მეგობრები; გ) როცა ორ პიროვნებას ერთმანეთს 45 სმ-ზე ნაკლები აშორებს, ნიშნავს რომ ისინი ინტიმური კონტაქტის შრეში არიან.



ნახ.36(ა,ბ,გ)

37. გახსნილი სხეული, ხელის გულები მიუთითებს ადამიანის გულწრფელობაზე (**იხ. ნახ.37**) ა. პოზა გახსნილი ხელის გულებით, ოდნავ აჩეჩილი მხრებით გულწრფელობასთან ერთად მიუთითებს გარკვეულ სისუსტეზეც, არის დაქვემდებარებულის, უმწეოს პოზა ბ) გახსნილი პოზა – გულწრფელობაზე და ყურადღებაზე.



ნახ.37 ა.ბ.

38. ნახ. 38 ყველა შემთხვევაში გამოხატავს სიცრუის პოზებს. პირველი პოზა აღნიშნავს თუ როგორ ცრუობენ ბავშვები, მეორე – თინეიჯერების სიცრუის მანერაა, დანარჩენები მიუთითებენ თუ როგორ ცრუობენ ზრდასრულები. სიცრუის დროს ადამიანები

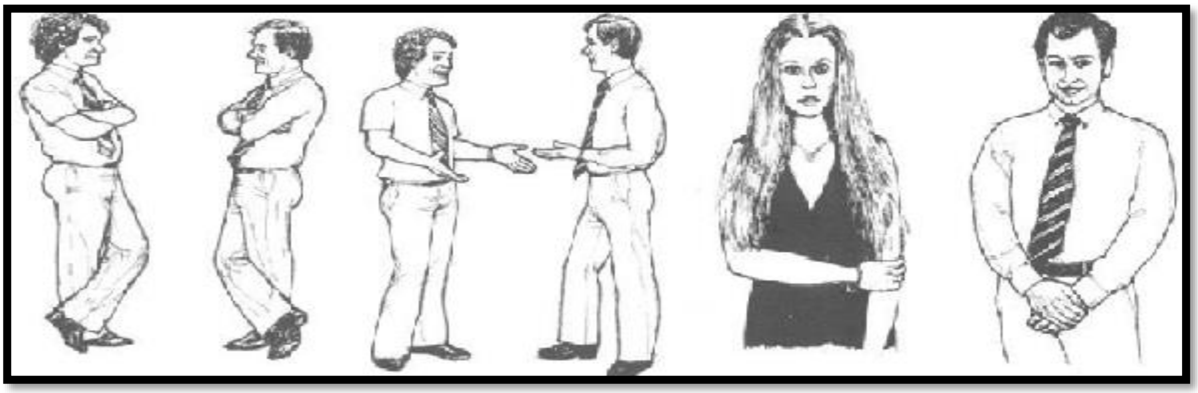
ცდილობენ ხელების, ხელის გულების დამალვას, პირზე ხელის აფარებას, უჭირს გაუსწოროს თვალები თანამოსაუბრეს, დაძაბულია. თუ გვსურს ზუსტად გავარკვიოთ ცრუობს თუ არა ადამიანი უნდა შევისწავლოთ მისი სიმართლის გამომსახველები. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მორცხვი ადამიანის მანერები ხშირად ძალიან ჰგავს მატყუარა ადამიანის მანერებს. უნდა დავუსვათ კითხვა, რომელზეც ჩვენც ვიცით პასუხი და სიმართლის თქმის დროს დავაკვირდეთ მისი თვალის გუგებს, ან მთლიანი სხეულის ქცევის მანერებს. სიმართლეზე დაფიქრების დროს თვალის გუგების მოძრაობები პიროვნების ,,სიმართლის ზონების“ უტყუარი მაჩვენებელია, სიცრუის შემთხვევაში მისი მოძრაობები იქნება საპირისპირო. თუმცა რთულია გუგების მოძრაობების შემჩნევა ვარჯიშის გარეშე.

ნახ. 38

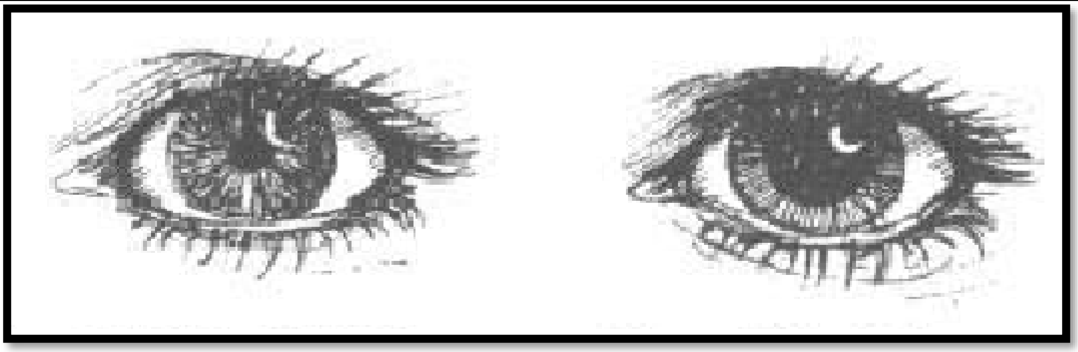
39. იხ. **ნახ. 39** ა, ბ – გამოხატავს ნერვიულობას, ნეგატიურ განცდას. გ – კრიტიკულ დამოკიდებულებას, დ – არასასურველ მდგომარეობას დაუცველობას, სისუსტეს;

ნახ. 39. ა,ბ,გ,დ

40. იხ. ნახ. 40. ა – ურთიერთობის ტიპი დახურულია, მოსაუბრეებს აქვთ ფორმალური, ან არაგულწრფელი საუბარი, ამასთან არ აქვთ საუბრის სურვილი. ბ – გულღია ადამიანების, ან მეგობრების გულწრფელი საუბარი, გ – ნაწილობრივი თავდაცვის სურვილი, მოტივირების შემთხვევაში შეგვიძლია ჩავრთოთ საუბარში. დ – თავდაცვის პოზა.



41. სხეულის გამომსახველებიდან ყველაზე მეტყველი თვალებია. დღეს, როგორც არასდროს, იოლია შეიცნო ადამიანი, ასევე შეისწავლო პოზიტიური ქცევები და შექმნა შთაბეჭდილება, მაგრამ ურთულესია მართო თვალები, ყველაზე ძნელად დასამორჩილებელი თვალებია, თვალებით შეიძლება შეიტყო ადამიანზე ყველაფერი; „მთელი სხეულით შეგიძლია იცრუო, მაგრამ თვალების მართვა ურთულესი საქმეა“. ადამიანის თვალის გუგები სიამოვნების, დაცულობის შეგრძნებისას ფართოვდებიან 3-4–ჯერ. ხოლო უსიამოვნების, ტკივილის განცდის დროს ვიწროვდება **(იხ. ნახ. 41).** ა – გამოხატავს უსიამოვნო განცდას, ბ – სიხარულს, სიამოვნებას. თუ გსურთ ადამიანების შეცნობა ღრმად უნდა დაეუფლოთ ადამიანის შეცნობის ხელოვნებას. აუცილებელია ლოგიკამ არ შეზღუდოს გრძნობადი აღქმა, არამედ შეავსოს ის. ზერელე ცოდნა და მცდარი ლოგიკური დასკვნები ურთიერთობებში შეცდომებს დაგაშვებინებთ.

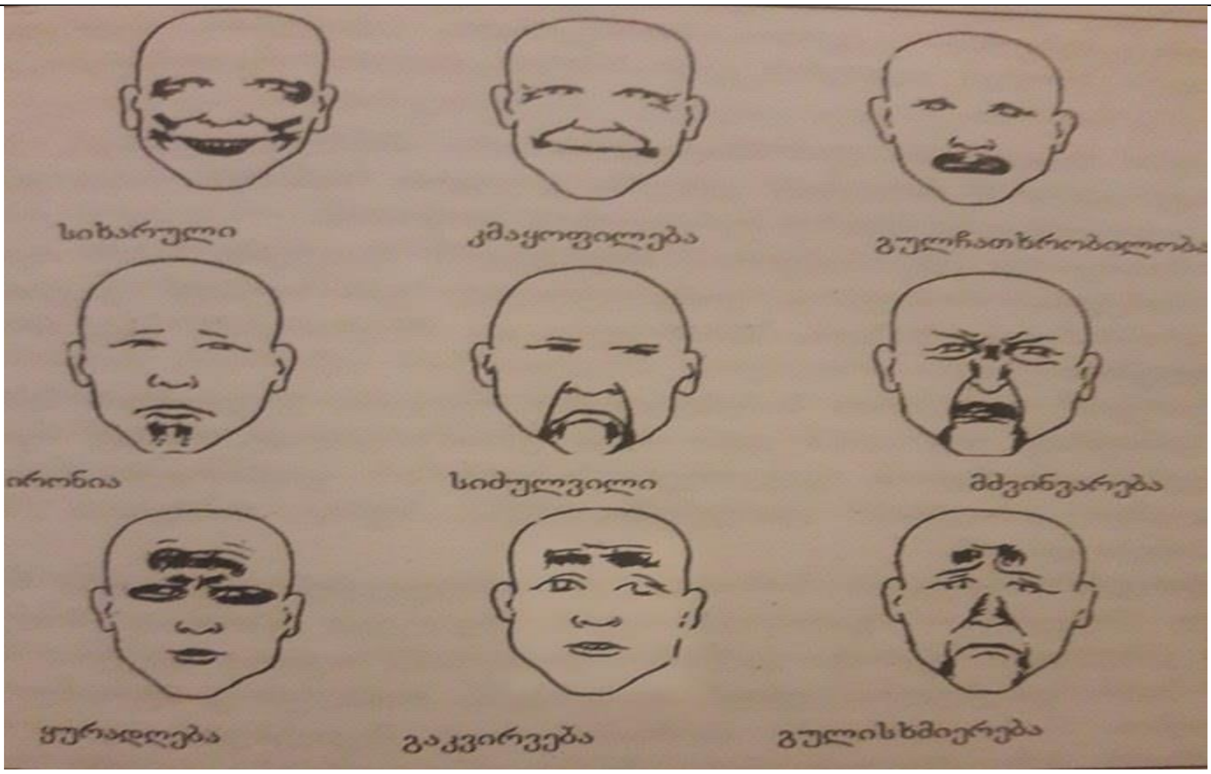


ნახ. 41 ა, ბ.

საინტერესოა ფიქრი იმაზე, რომ იქნებ ადამიანის გრძნობების ლოგიკური აღქმა უფრო რთული და შემოვლითი გზაა, ვიდრე გრძნობადი აღქმა? ან თუ ადამიანის ხასიათის შეცვლა შესაძლებელია, საინტერესოა, ადამიანს ხასითის შეცვლის შემთხვევაში შეეცვლება მას გარეგნობა? ამ მიმართულებით ღრმა ცოდნამ პირველ რიგში უნდა გვასწავლოს ის, რომ ადამიანები შესაძლებელია ზოგჯერ არიან ნეგატიურები, ცრუობენ, სასტიკებიც არიან, მაგრამ ჩვენც ასეთები ვართ. ამასთან, ისევე როგორც ჩვენ, ისინიც ამავდროულად არიან კეთილშობილები, ერთგულები, მართლები და ა.შ. ,,თუ გინდა გაიგო როგორები არიან ადამიანები დაიწყე საკუთარი თავით“. სხვების შეცნობა საკუთარი თავის შეცნობით იწყება. საკუთარი თავის შეცნობას კი მივყავართ თანაგრძნობამდე. რაც ემოციური ინტელექტის მეორე საფეხურია.

მიმიკურ მოძრაობებს ადამიანები ახორციელებენ გააზრებულად, აქვთ ემოციის გამოხატვის სურვილი. სახის კუნთები ცნობიერი კონტროლის გარეშეც ახორციელებენ ამა

თუ იმ მოვლენაზე ბუნებრივ რეაქციას. **ნახ. 42** გვიჩვენებს სახეზე ემოციების გამომხატველ მიმიკებს. სიზუსტისთვის მიმიკებზე დაკვირვება ხორციელდება სახეზე მთლიანად და არა მის რომელიმე ნაწილზე ცალკე.



ნახ. 42 მიმიკები

საკუთარი სხეულის ენის მართვის ყველაზე მოკლე გზა არის გულწრფელად პატივს სცემდე საკუთარ თავს და ადამიანებს. ასეთ შემთხვევაში სხეული გამოავლენს ძალდაუტანებელ, თავისუფალ ჟესტებს, მანერებს, რაც შეუმჩნეველი ნამდვილად არ დარჩება. სხვა შემთხვევაში კი გვჭირდება მათზე დაკვირვება და მუშაობა. ჯესტიკულაცია პირველ რიგში უნდა იყოს სიმშვიდის, გაწონასწორებულობის გამომხატველი. ამისთვის აუცილებელია მკვეთრი, ,,ტეხილი“ მოძრაობების, მანერების შეზღუდვა, მიუღებელია ფეხების და ხელების კანკალი, ქანაობა. ერთი და იგივე ჟესტი არ შეიძლება გამეორდეს ზედიზედ სამზე მეტჯერ. წინააღმდეგ შემთხევვაში ეს ავლენს ადამიანის ნევროზულ, დეპრესიულ ფსიქიკას. ჩვეულებრივ ჯესტიკულაცია უნდა იყოს ,,მომრგვალებული“ (თუ არ გვსურს ვინმეს ვუჩვენოთ მკაცრი დამოკიდებულება, მივუთითოთ ნაკლზე). ჟესტები უნდა ავლენდეს ლაღ, თავისუფალ, ძალდაუტანებელ დაუძაბავ ქცევას.

ფეხები დგომის დროს, ყველა შემთხვევაში, სასურველია იყოს მხრების სიგანეზე. ნეიტრალურად, სწორად განლაგებული ფეხის ტერფები მიუთითებენ გაწონასწორებულობაზე, თავდაჯერებულობაზე. ფეხის წვერები შებრუნებული შიგნით უჩვენებს რომ ადამიანი ჩაკეტილია, არ სურს ღია კომუნიკაცია. ფეხის წვერები გაშლილი მიუთითებს რომ ადამიანი კომუნიკაბელურია, გახსნილია ურთიერთობებისთვის. ზედმეტად გახსნილი ფეხის წვერები (ჩარლი–ჩაპლინის პოზა) მიუთითებს ადამიანის შეზღუდულ, დაბალ ინტელექტზე. ჯდომისას საურველია ფეხები არ იყოს გადაჯვარედინებული, მამაკაცის მუხლები ჯდომისას სასურველია ერთმანეთს არ

ეხებოდეს, ქალის შემთხვევაში მუხლები და ტერფები სასურველია ერთმანეთს ეხებოდეს, ტერფები უნდა იყოს გვერდზე გაწეული და ოდნავ წინ.

დაქვემდებარებულის შემთხვევაში ჟესტები უნდა მოექცეს მხრების სიგანეზე, რაც უფრო იზრდება თანამდებობა და საკონტაქტო პირთა ოდენობა, მით მეტად შეიძლება გაიშალოს, გაფართოვდეს ხელით მოძრაობები, გადაფაროს ტრიბუნის საზღვრები.

ადამიანებს უნდა ვუყუროთ სახის არეში. არ შეიძლება ზედმეტად, გაფართოვებული გუგებით, დაჟინებით თვალებში, ან პირის არეში ყურება. უმჯობესია მზერა შევაჩეროთ შუბლზე წარბებს შორის. **გაფართოვებული, ,,დაჭყეტილი" თვალები** დამახასიათებელია ზედმეტი დაკვირვების, მეთვალყურეობის, მოულოდნელი სიხარულის, ან შიშის. **,,მოჭუტული" თვალები** მიუთითებს დაჟინებულ ყურადღებაზე, უასიამოვნო დამოკიდებულებაზე, არაკეთილმოსურნეობაზე, ეს არის გამჭოლავი მზერა არ სურთ შეიმჩნიონ რომ გაკვირდებიან, არადა ცდილობენ არ გამორჩეთ არც ერთი ნაკლი. **დახუჭული თვალები** მიუთითებს ყურადღების სურვილზე, გულმოდგინე ფიქრზე, ტკბობაზე, ხანმოკლე დროით დახუჭვა შესაძლოა ნიშნავდეს თანხმობას, გაგებას. **თვალის ჩაკვრა** საიდუმლო თანხმობის, ფლირტის გამომხატველია; **გაძლიერებული არათანაბარი ხამხამი** ხანგრძლივი, ღრმა დეპრესიის ნევროზულობის, სტრესის მანიშნებელია; **თვალების არიდება** უსასრულობისკენ არასაკმარისი მხედველობითი კონტაქტი ნიშნავს ხაზგასმულ უპატივცემულობას, უყურადღებობას, არაგულწრფელობას, უპატიოსნო ჩანაფიქრს ან გაუბედაობას. **ზემოდან ქვევით ყურება** – აღნიშნავს სიამაყეს უგულვებელყოფას, უპირატესობის დემონსტრირებას.

√ **სადისკუსიო კითხვები და დავალებები:**

- **ჩამოაყალიბეთ წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორები ინდივიდის დონეზე**
- **ჩამოაყალიბეთ პიროვნული განვითარების ძირითადი მოდელები**
- **იმსჯელეთ ადამიანის ტიპებზე.**
- **გაარკვიეთ საკუთარი ფსიქოტიპი.**
- **იმსჯელეთ პიროვნების იმიჯზე. ვის აქვს თქვენთვის სასურველი იმიჯი ან პირიქით, ვისი იმიჯი არ მოგწონთ.**
- **ჩამოაყალიბეთ თვისებები, რომელიც თქვენს იმიჯს გააუმჯობესებს.**
- **შექმებით საკუთარი ინდივიდუალური განვითარების მოდელი**

აზრები, რომელიც ქმნიან განწყობას

,,ადამიანი არის წილადი რომლის მრიცხველია რას ფიქრობს საკუთარ თავზე, ხოლო მნიშვნელი – როგორ აფასებენ მას სხვები".

3.7. ლიდერის ქცევის ეტიკეტი.

ეტიკეტი არის კონკრეტული საზოგადოებრივი ან კულტურული ჯგუფის შეთანხმების საფუძველზე მიღებული ადამიანთა ქცევისა და ურთიერთობის წესების ერთობლიობა.

ქცევის ნორმების დაწესება ნებისმიერი განვითარებული ცივილიზაციის ჩვეულებრივი მახასიათებელია. მეტად განვითარებულ ცივილიზაციებში ეს იყო მკვეთრად ფორმალიზებული და გაცნობიერებული, სხვაგან კი – შესაძლოა იყო არაფორმალიზებული, თუმცა ტრადიციული ან რელიგიური რიტუალების ფორმით დამკვიდრებული.

- ეგვიპტეში ძვ.წ.აღ 2350წ. –ით თარიღდება ,,ინსტრუქცია ქცევის შესახებ"
- ჩინეთში, ძვ.წ.აღ 5-4 სს–ში ,,კონფუციანელობა" ქცევის ნორმებსაც გულისხმობდა – არსებობდა ცერემონიის დადგენილი 30 000 სახეობა.
- ებრაელ ხალხს ქცევის ნორმები განესაზღვრებოდა ,,რჯულის კანონით".
- საფრანგეთში მე-18 საუკუნეში ლუი XIV-ის დროს სტუმრებისათვის დაწესდა აუცილებელი ქცევის ნორმები.
- რუსეთში ცნობილია პეტრე I–ის ბრძანებები ეტიკეტის შესახებ;
- აშშ–ში ჯორჯ ვაშინგტონის მიერ შემოღებული იქნა 110 წესი თავაზიანი ქცევის შესახებ.

ტერმინი ეტიკეტის გაიგივება არ უნდა მოხდეს ეთიკასთან. ისინი ერთმანეთს ავსებენ. ეთიკის კვლევის ობიექტია მორალური ფასეულობები (არისტოტელე), მორალური და ამორალური ქცევების გაცნობიერება, თუმცა ინდივიდი სრულიად თავისუფალია ამ მიმართულებით მის არჩევანში, ,,სინდისის თავისუფლება" პიროვნების კონსტიტუციური უფლებაა. ეტიკეტი კი ფორმალური ხასიათისაა, ის არ იძლევა თავისუფალი არჩევანის უფლებას, აუცილებლად, სავალდებულოდ შესასრულებელ წესთა რიგში შედის, თუმცა იგივე ძალა არ აქვს როგორც კანონმდებლობას. ეტიკეტის ნორმები, ეთიკის ნორმებისგან განსხვავებით, პირობითია. ის არ არის აბსოლუტური – მისი დაცვა დამოკიდებულია ვითარებაზე, ადგილსა და დროზე. თუმცა არსებობს **ეტიკეტის საყოველთაოდ მიღებული პრინციპები: ზრდილობა, კორექტულობა, ტაქტი, დელიკატურობა, თავმდაბლობა, სიზუსტე, პასუხისმგებლობა.**

ზრდილობა – არის ,,ურთიერთობების დიდი ხელოვნება – მისცე ყველაფერი, რაც გინდა მისგან მიიღო და არ მიაყენო ისეთი ტკივილი, შენი თავისთვის რომ არ გსურს" (დევ უსპენსკი);

კორექტულობა – იყო კორექტული ნიშნავს შეინარჩუნო ღირსება, ის თვითგამოხატვის ფორმააა ზრდილობის ფარგლებში;

ტაქტი – არის ზომიერების გრძნობა, რომელიც ადამიანს კარნახობს თავაზიან ქცევებს.

დელიკატურობა – ფრთხილი, წინდახედული მოპყრობა;

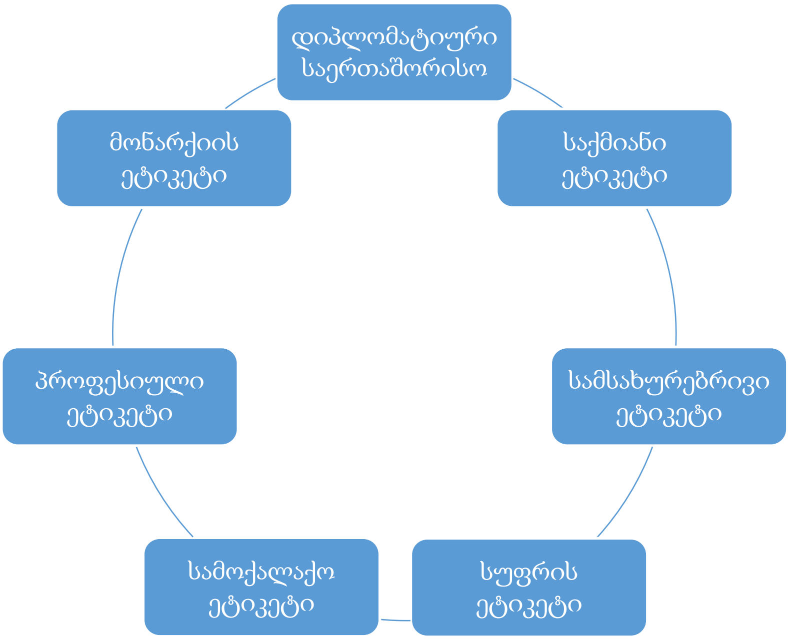
თავმდაბლობა – სულიერი სიმაღლის პირდაპირპროპორციულია. ის შინაგანი და გარე სამყაროს ჰარმონიის, ბალანსის შედეგია.

სიზუსტე – უპირატესად პუნქტუალურობასთან ერთად პატივისცემის გამოხატვის ერთ-ერთი მთავარ ფორმადაა მიჩნეული;

პასუხისმგებლობა – ხანგრძლივვადიანი ურთიერთობების მთავარი ფუნდამენტია, მასზე ხდება ყველა დანარჩენი პრინციპის დაშენება.

არსებობს **ეტიკეტის** შემდეგი **სახეები**:

1. **დიპლომატიური, საერთაშორისო ეტიკეტი** – საერთაშორისო პროტოკოლით გათვალისწინებული ქცევისა და ცერემონიალის ნორმები;
2. **მონარქიის ეტიკეტი** – მონარქთა მიერ მკაცრად რეგლამენტირებული სამეფო კარზე ქცევის წესები;
3. **სამოქალაქო ეტიკეტი** – საზოგადოებაში მიღებული ქცევის ნორმების დაცვა საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში, ქუჩაში, ტრანსპორტში, რესტორანში, კინოთეატრში, მუზეუმში, ბიბლიოთეკაში, სტადიონზე და ა.შ
4. **საქმიანი (ბიზნეს) ეტიკეტი** – ბიზნესმენთა ეტიკეტია, გულისხმობს: ეთიკური, საქმიანი ურთიერთობების, ქცევის, მოლაპარაკების წარმართვის, კონკურენციის, რეკლამის, პრეს–რელიზის შექმნის, ბიზნესის დაინტერესებულ პირებთან (სტეიკჰოლდერებთან) ურთიერთობების ნორმების დაცვას, თავის თავში მოიცავს სამსახურებრივ ეტიკეტსაც.
5. **სამსახურებრივი ეტიკეტი** – გულისხმობს ორგანიზაციის შიდა ურთიერთობების მარეგულირებელ ნორმებს: ურთიერთობების, სუბორდინაციის, საუბრის (საქმიანი, კერძო, სატელეფონო), პრეზენტაციის, წერის, დოკუმენტბრუნვის, ნორმების დაცვას.
6. **პროფესიული ეტიკეტი** – პიროვნების საქმიანობის სახეობასთან, სპეციალობასთან დაკავშირებული ნორმები – სამხედრო, სპორტული, სამედიცინო და ა.შ.
7. **სუფრის ეტიკეტი** – სუფრასთან ქცევის წესებია. გადაწყვეტილებების მიღების, ფორმალური ურთიერთობების მოგვარების ერთ–ერთ საუკეთესო საშუალებად მოიაზრება არაფორმალური გარემო. ამ უკანასკნელის უმთავრესი ფორმა არის სუფრა. მისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე სუფრის ეტიკეტის ცოდნა აუმჯობესებს მის ეფექტიანობას.



სქემა 3.7.1. ეტიკეტის სახეები

საქმიანი ეტიკეტი

საქმიანი ეტიკეტი გულისხმობს საქმიანი ურთიერთობების წარმართვის დამკვიდრებულ წესებსა და ნორმებს. არსებობს საქმიანი ურთიერთობების ვერბალური, არავერბალური, ქცევითი, ოფიციალური, არაოფიციალური, ფორმალური, არაფორმალური ფორმები.

ვერბალური საქმიანი ურთიერთობების საწყისი, შეხვედრებზე გაცნობის ხელოვნებასთან ერთად, არის საკუთარი თავის წერილობით წარდგენა პერსონალური მონაცემების ე.წ. CV-ის, სამოტივაციო წერილის; რეკომენდაციის, საქმიანი მიმოწერის საშუალებით.

- **CV** – საქმიანი ურთიერთობების დაწყების შემადგენელია პირადი მონაცემების, საქმიანობის ამსახველი ნუსხის (CV- Curriculum Vitae) შექმნა. ნებისმიერი ინდივიდისთვის მისი ქონა აუცილებელია. უნდა შევიმუშავოთ და გვქონდეს CV- ის საკუთარი ფორმა, რომელსაც წარვადგენთ საქმიანი შეხვედრების, ან მიმოწერის დაწყებისას. როცა გვსურს ვაკანტურ თანამდებობაზე საკუთარი კანდიდატურის შეთავაზება, უნდა გავარკვიოთ აქვს თუ არა ორგანიზაციას შემუშავებული სპეციალური CV- ის ფორმა. ასეთის არსებობის შემთხვევაში სკურპულოზურად ვავსებთ ყველა ნაწილს, გამოტოვების გარეშე. ხოლო თუ ორგნიზაციას კონკრეტულ ვაკანსიაზე არ აქვს შემუშავებული CV-ის ფორმა, ვაკანსიისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესაბამისად, თავად ქმნით CV-ის ფორმას, რათა მომავალი დამსაქმებლისთვის იოლი აღსაქმელი იყოს, რომ ზუსტად შეესაბამებით აღნიშნულ ვაკანსიას. კონკრეტული ვაკანსიისთვის წარსადგენი CV-ში სხვა აქტივობები ამოღებული უნდა იყოს, რათა ბევრი მონაცემიდან საკვანძო კომპეტენციების დადგენა არ გართულდეს, არ აღმოჩნდეთ ზედმეტი კვალიფიკაციის, ან ვაკანსიასთან შეუსაბამო. ზოგადი CV- ის შედგენის მრავალი ფორმა არსებობს, თუმცა

არსებობს პრაქტიკით ყველაზე მიღებული ვერსია, რომელიც შეგიძლიათ იხილოთ თანდართულ დანართში (დანართი 1)

CV –ის სტრუქტურული ერთეულებია:

- სახელი გვარი;
- საკონტაქტო ინფორმაცია, ფოტო (3/4–ზე);
- განათლება; (ბოლოდან)
- სამუშაო გამოცდილება; (ბოლოდან)
- განსაკუთრებული უნარები, აქტივობები;
- ენების ცოდნა;
- კომპიუტერის ცოდნა, სხვა უნარები;
- საზოგადოებრივი აქტივობა, ჰობი;
- რეკომენდატორები;
- სახელი გვარი, ხელმოწერა
- თარიღი

➢ <u>სამოტივაციო წერილი</u> – აუცილებელია კონკრეტული ადრესატისთვის შედგეს და გათვალისწინებული იყოს დამქირავებლის ინტერესი, ვაკანსიის სპეციფიკა. სამოტივაციო წერილის სტრუქტურული ელემენტებია: (იხ. დანართი 2)

(წერილის სახეობა –)

სამოტივაციო წერილი:

- **პრეტენდენტის სახელი გვარი**
- **მისამართი, საკონტაქტო ინფორმაცია**
- **ადრესატისადმი მიმართვა – ქ–ნო/ბ–ნო/კომისიას**
- **ძირითადი ტექსტი**
  - ✓ **შეთავაზება**
  - ✓ **საფუძველი**
  - ✓ **დასაბუთება**
  - ✓ **სურვილი**
  - ✓ **მადლიერების გამოხატვა**
- **პატივისცემით,**
- **სახელი, გვარი, ხელმოწერა**
- **თარიღი**

➢ <u>სარეკომენდაციო წერილი</u> – მუშავდება კონკრეტული დამსაქმებლის ინტერესების გათვალისწინებით. შინაარსზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია რეკომენდატორის ავტორიტეტი, ამიტომ კარგად დაფიქრების საგანს უნდა წარმოადგენდეს ვის ვირჩევთ რეკომენდატორად, წარმოადგენს თუ არა მისი პიროვნება, ან ორგანიზაცია დამსაქმებლისთვის ავტორიტეტულ პირს. სარეკომენდაციო წერილის სტრუქტურული ელემენტებია (იხ. დანართი 3):

- მიმართვა ადრესატისადმი;
- პატივისცემის გამოხატვა;

- ნაცნობობის ხანგძლივობა და საფუძველი;
- ფაქტებით გამყარებული მახასიათებლები;
- დადასტურება;
- უკუკავშირზე თანხმობა;
- პატივისცემის გამოხატვა
- რეკომენდატორის სახელი გვარი, თანამდებობა წოდება, ხელმოწერა;
- საკონტაქტო ინფორმაცია (ბეჭედი).
- თარიღი;

მისაღებია სარეკომენდაციო წერილის ამობეჭდვა ორგანიზაციის ბლანკზე, თუ კონკრეტულ ვაკანსიაზე პრეტენდენტს რეკომენდატორის ორგანიზაციაში აქვს სამუშაო გამოცდილება.

სამივე ეს დოკუმენტი, რომელიც კონკრეტული ვაკანსიისთვის მზადდება, უნდა შესრულდეს დამსაქმებლის ინტერესიების მაქსიმალური გათვალისწინებით. ამისთვის არსებობს ,,ვაკანსიასთან შესაბამისობის კონტროლის სქემა" (იხ. დანართი4), რომელიც უნდა შეავსოთ ფორმალურ და არაფორმალურ ინფორმაციულ წყაროებზე დაყრდნობით და გამოიყენოთ ურთიერთობათა წარმართვის ბაზისად.

➢ <u>საქმიანი წერილი</u> – არსებობს საქმიანი მიმოწერის მკაფიოდ განსაზღვრეული ეტიკეტი, რომლის დაცვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საერთაშორისო მიმოწერის დროს. ძირითადად უნდა იქნეს გათვალისწინებული შემდეგი წესები:

- უნდა იყოს მკაფიო და ლაკონური, რთული სიტყვებისა და ბუნდოვანი აზრების გარეშე;
- გათვალისწინებული უნდა იყოს ადრესატის ინტერესი, სამომავლო მიზნები;

წერილი უნდა შეიცავდეს ყველა სტრუქტურულ ერთეულს: მიმართვას, წერილის ტექსტს(ძირითად შინაარსს) და კეთილ სურვილს, გამგზავნის შესახებ მონაცემებს. წერილს თუ ერთვის დოკუმენტი დანართის სახით ამის შესახებ აუცილებლად უნდა ითქვას წერილში. და მიეთითოს დანართის გვერდების ოდენობაც. თუ წერილი მოიცავს მნიშვნელოვან ორიგინალურ დოკუმენტებს, მაშინ ის იგზავნება არა ელექტრონული ფორმით არამედ კონვერტით, ფოსტით. კონვერტის გაფორმების სპეციფიკური წესებიც განსაზღვრულია.

ნებისმიერი წერილობითი კონტაქტის დროს მნიშვნელოვანია შემდეგი წესების გათვალისწინება:

- წარსდგენი დოკუმენტი ზუსტად უნდა პასუხობდეს დამქირავებლის ინტერესებს;
- სასურველია არ აღემატებოდეს ერთ გვერდს, თუ კონკრეტული შემუშავებული ფორმით სხვა რამ არ არის მოთხოვნილი;
- დაუშვებელია ორთოგრაფიული შეცდომები.
- დოკუმენტი თუ არ შეიცავს ხელმოწერას და თარიღს ის არ არის ძალის მქონე, არაფორმალურია
- ფორმალური დოკუმენტის გადაგდების სურვილის შემთხვევაში ის უნდა განადგურდეს (დაიხეს) .

რაც შეეხება სამსახურებრივ დოკუმენტებს და მიმოწერის წესებს, ის განისაზღვრება საქართველოს კანონით **„საქმის წარმოების წესის შესახებ“** და აგრეთვე შიდა ორგანიზაციული ნორმატივებით, რომლის დაცვა აუცილებელია.

- **სავიზიტო ბარათები** – საქმიანი სავიზიტო ბარათი არ უნდა იყოს ფერადი და გაფორმებული ჩარჩოებით და სხვა გასალამაზებელი საშუალებებით. დიპლომატიურ წრეებში შავ–თეთრი სავიზიტო ბარათებია მიღებული, მხატვრული შრიფტის გარეშე, რათა იყოს იოლად აღსაქმელი. რა თქმა უნდა, გაფორმებული შეიძლება იყოს სარეკლამო ფუნქციით დატვირთული სავიზიტო ბარათები. ჩვეულებრივ, ქალის სტანდარტული სავიზიტო ბარათის ზომაა 80/40 მილიმეტრი, მამაკაცის – 90/50 მილიმეტრი. შესაძლებელია იყოს ორმხრივი, ორენოვანი, თუ მშობლიური ენა არა არის საერთაშორისო ენა.

საქმიან სავიზიტო ბარათზე მითითებულია: სახელი, გვარი, წოდება, დასაქმების ადგილის, ორგანიზაციის დასახელება, თანამდებობა, სამსახურებრივი ტელეფონი, ელ. ფოსტა, საფოსტო ინდექსი, ორგანიზაციის მისამართი.

არსებობს აგრეთვე საოჯახო და პირადი სავიზიტო ბარათები, რომელიც გამოიყენება პირადი, ან საოჯახო ურთიერთობებისთვის და მოიცავს პირად მონაცემებს. საოჯახო სავიზიტო ბარათებზე აღნიშნულია მეუღლეების სახელები და გვარები, ან ქმრის, ცოლის სახელები და საერთო გვარი, საერთო საკონტაქტო ინფორმაცია.

მეცნიერებისა და ხელოვნების მოღვაწეთათვის მისაღებია ოფიციალური და პირადი მონაცემების შემცველი – კომბინირებული სავიზიტო ბარათების ფლობა.

სავიზიტო ბარათების გაცვლით მხარეები გამოხატავენ ურთიერთობის გაგრძელების სურვილს და განსაკუთრებულ პატივისცემას. აგრეთვე მისი საშუალებით შესაძლებელია ადრესატს მივულოცოთ მნიშვნელოვანი დღეები, ან მივუსამძიმროთ. შესაძლებელია მისი კონვერტით გაგზავნა მისალოც ბარათთან, ან წერილთან, აგრეთვე საჩუქრებთან, ყვავილებთან, თეატრის, კინოს ბილეთებთან, ფოტოსურათებთან ერთად. ამ შემთხვევაში ბარათს საკმარისია მეორე მხარეს მესამე პირში წავაწეროთ ორი-სამი სიტყვა ფანქრით. ოფიციალურ შემთხვევაში ბარათის მარცხენა კუთხეში წააწერენ დანიშნულების შესაბამის ლათინურ სიმბოლოებს:

P.F. – ნიშნავს მილოცვას;

P.R. – მადლობის გადახდა;

P.F.N.A. – ახალი წლის მილოცვა;

P.P. – როცა დანიშნულ დროს ვერ მიდიხართ შეხვედრაზე, უგზავნით სავიზიტო ბარათს;

P.P.C. – ქვეყნიდან მოულოდნელი გასვლის გამო მობოდიშება;

P.R.F.W.A. – მადლობა ახალი წლის მოლოცვისთვის;

P.C. – მისამძიმრება;

P.F.C. – გაცნობით კმაყოფილების გამოხატვა;

მომსახურების ობიექტებში სავიზიტო ბარათს სურვილის შემთხვევაში, საკუთარი ინიციატივით მაგიდიდან იღებენ მომხმარებლები, სხვა შემთხვევაში მას გასცემს მფლობელი. საუბრის დროს, უმცროსმა პირველმა უნდა გადასცეს უფროსს, მამაკაცმა –

ქალს. ქალისთვის სავალდებულო არ არის საპასუხოდ სავიზიტო ბარათის გადაცემა. თუ მფლობელი უტოვებს სავიზიტო ბარათს ადრესატს, რომელიც იქ არ იმყოფება, აუცილებელია ბარათი გადაიკეცოს. გადაკეცილი სავიზიტო ბარათის გაგზავნა ფოსტით, კურიერის თუ მძღოლის მეშვეობით – ეტიკეტის უხეში დარღვევაა. საპასუხოდ სავიზიტო ბარათი უნდა გაიგზავნოს მიღებიდან 24 საათის განმავლობაში. მოწვეულ სტუმრებს მადლიერების გამოსახატად შეუძლიათ მასპინძელს ერთი კვირის განმავლობაში გაუგზავნონ საკუთარი სავიზიტო ბარათი.

საჩუქრების მიღების და გადაცემის ეტიკეტი

სტუმრებისთვის საჩუქრის, სუვენირის მომზადება ეტიკეტის ნორმებითაა გათვალისწინებული, ზოგ შემთხვევაში აუცილებელიცაა და პირადი ურთიერთობის გამომხატველია.

ერთიდაიგივე საჩუქრის გადაცემა ეტიკეტის უხეში დარღვევაა. ეს არ ეხება ალკოჰოლურ სასმელს. საჩუქარი უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, თუ ფირმის ემბლემა, მჩუქებლის, ან მიმღების ინიციალებია აღნიშნული. აუცილებელია საჩუქრის შეფუთვა. საჩუქარი კონკრეტულ ახსნა–განმარტებით ბარათსაც უნდა შეიცავდეს, რათა მიმღები მიხვდეს საჩუქრის აზრობრივ დატვირთვას. მნიშვნელოვანია მიმღების ფერებისადმი (პიროვნული, ან ეროვნული) დამოკიდებულების გათვალისწინება. საჩუქრის გადაცემა ზომიერად სასიამოვნო სიტყვების, ან ხუმრობის თანხლებით უნდა მოხდეს. მიმღებმა კი აუცილებლად მჩუქებლის თანდასწრებით უნდა გახსნას საჩუქარი და გულითადი მადლობა გადაიხადოს ყურადღებისთვის და გულისხმიერებისთვის. როცა პიროვნებას ერთდროულად მრავალი საჩუქრის მიღება უწევს, აუცილებელია, თანაბრად გამოხატოს მადლიერება.

არ არის მიღებული პირადი მოხმარების საგნების, ჰიგიენური საშუალებების, სუნამოს ჩუქება, ეს შესაძლებელია მხოლოდ ოჯახის წევრების შემთხვევაში. ქალებისთვის სასურველ ოფიციალურ საჩუქრად ითვლება ყვავილები, ყვავილების ჩუქება მამაკაცისთვის შეიძლება მხოლოდ ქალის მხრიდან, მამაკაცის ძლიერ ხანდაზმულ ასაკში, იუბილეზე (80-90 წელი).

აუცილებელია სუბორდინაციის დაცვა სტატუსის მიხედვით და საჩუქრის დიფერენცირება. ეტიკეტის დარღვევაა ჩუქება სტატუსის გაუთვალისწინებლად. (მაგ. სხვა ქვეყნიდან ჩამოსულ კორპორაციის პრეზიდენტს საჩუქარი არ უნდა აჩუქოს მასპინძელი ქვეყნის კომპანიის დეპარტამენტის თუნდაც უფროსმა, ან სპეციალისტმა). საჩუქრების გაცვლა ხორციელდება სტატუსით გათანაბრებულ პირებს შორის, ან მასპინძლისგან გადაეცემა ყველა სტუმარს სტატუსის მიხედვით დიფერენცირებული საჩუქარი – არ არის მიზანშეწონილი ერთნაირი საჩუქრის გადაცემა პრეზიდენტისთვის და მისი დაქვემდებარებულისთვის.

ეტიკეტის დარღვევაა ძვირადღირებული საჩუქრის ჩუქება, ან მიღება. გაეროს რეკომენდაციით, ქვეყნების კანონმდებლობით განისაზღვრება საჩუქრის მიღების წესი, სახეობა და მაქსიმალური ფასი, რომ ის არ ჩაითვალოს ქრთამად. საჩუქრის არმიღება

ითვლება ეტიკეტის უხეშ დარღვევად. თუმცა როცა პიროვნება იღებს ძვირადღირებულ საჩუქარს, თანამდებობრივი პრივილეგიიდან გამომდინარე, კანონით განსაზღვრულია ვადები, რა დროშიც უნდა გაკეთდეს განცხადება და შესაბამის სამსახურში იქნეს წარდგენილი ნივთი, თუ კონკრეტული ქონება (საქართველოს კანონით სამ სამუშაო დღეში უნდა წარედგინოს საჯარო სამსახურის ბიუროში). საქართველოში ეს ნორმები განისაზღვრება საქართველოს კანონით **„საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“** –

„საჯარო მოსამსახურეს ეკრძალება ნებისმიერი საჩუქრის ან მომსახურების მიღება, რომელმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს მისი სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებაზე.“(13 (5)-ე მუხლი 1. პუნქტი).

„საჯარო მოსამსახურის მიერ საანგარიშო წლის განმავლობაში მიღებული საჩუქრების ჯამური ღირებულება არ უნდა აღემატებოდეს მისი თანამდებობრივი სარგოს წლიური ოდენობის 15%-ს, ხოლო ერთჯერადად მიღებული საჩუქრებისა – 5%-ს, თუ ეს საჩუქრები მიღებული არ არის ერთი წყაროდან.

საჯარო მოსამსახურის ოჯახის თითოეული წევრის მიერ საანგარიშო წლის განმავლობაში მიღებული საჩუქრების ჯამური ღირებულება ოჯახის თითოეულ წევრზე არ უნდა აღემატებოდეს 1 000 ლარს, ხოლო ერთჯერადად მიღებული საჩუქრებისა – 500 ლარს, თუ ეს საჩუქრები მიღებული არ არის ერთი წყაროდან.“ (5ე მუხლი, 2–3 პუნქტები)

„თუ საჩუქარზე უარის თქმა ან მისი დაბრუნება შეუძლებელია, საჩუქარი 3 სამუშაო დღის ვადაში გადასცეს შესაბამის სახელმწიფო სამსახურს – საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს – საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მომსახურების სააგენტოს.: (13 (5)-ე მუხლი 3 დ პუნქტი).

https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33550

სატელეფონო საუბარი

სატელეფონო საუბარი სპეციფიკური უნარ–ჩვევების გამომუშავებას და ცოდნას საჭიროებს. აუცილებელია ტონის, ტემბრის ინტონაციის დამუშავება, აზრის ლაკონურად და ზუსტად გადაცემის უნარის გამომუშავება, ემოციების ზომიერად გამოხატვა, ხანგრძლივობის კონტროლი (სატელეფონო საუბრები დროის 15 მთავარ მტაცებლებს შორისაა დასახელებული). მნიშვნელოვანია საუბრისას არ დაგვავიწყდეს ზარის განხორციელების მიზანი, დანიშნულება. საკითხების თანმიმდევრულობის დაცვა. სასურველია ხელმისაწვდომი იყოს ბლოკნოტი ჩანიშვნებისთვის და მირებული ინფორმაცია რამდენჯერმე არ გავამეორებინოთ თანამოსაუბრეს. ტელეფონის ნომერი, დრო, ადგილი და ა.შ. რომლის დეტალური დასახელება მნიშვნელოვანია, აუცილებელია ჩანიშნვის შემდეგ თავად გავუმეოროთ, შეცდომებისგან თავის დასაზღვევად.

სასურველია	არასასურველია
ყურმილის მეოთხე ზარამდე აღება	ყურმილის აღების დიდი ხნით დაყოვნება,
მისალმება: გამარჯობა, დილა მშვიდობისა და ა.შ.	პირველი ზარისთანავე აღება
საკუთარი თავის წარდგენა	მისალმება: „სალამი“, „დიახ“, „ილაპარაკეთ“
ყურადღებით მოსმენა, ტემბრის კონტროლი	იკითხოთ: „რით შემიძლია დაგეხმაროთ“
მიზნებზე კონცენტრაცია	ორ ტელეფონზე ერთდროულად საუბარი

მომდევნო აუცილებელი ზარის წინასწარ შეთანხმება	ფრაზები: ,,არავინაა“, ,,ყველა სადილობს“
მომავალი ზარის დროის შეთანხმება	ფრაზა: ,,განმეორებით დარეკეთ“
მოსაუბრის ნომრის ჩანიშნვა	ვრცელი მასალის, მონაცემების წაკითხვა
ხელახლა რეკავს ის ვინც პირველმა დარეკა	30წმ–ზე მეტით საუბრის შეჩერება
ამთავრებს საუბარს ის, ვინც დარეკა	რამეს, ვინმეს ვიზუალური აღწერა
მამაკაცი ელოდება ქალის მხრიდან ტელეფონის გათიშვას	მობილური ტელეფონის გამოყენება საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში
პოზიტიურად დაწყება და დამთავრება	**სამუშაო საათების (განსაკუთრებით 19 სთ–ის) შემდეგ საქმიანი საუბარი კატეგორიულად მიუღებელია**

ჩაცმის ეტიკეტი

საქმიანი (ბიზნეს) ურთიერთობების ჩაცმის ეტიკეტი თავისუფალია სამხედრო, დიპლომატიურ პროტოკოლთან, მონარქიის ჩაცმულობის ეტიკეტთან შედარებით.

საქმიანი მამაკაცის ჩაცმულობა სტანდარტულია. პიჯაკის ორი ღილიდან ზედა, ხოლო სამიდან შუა უნდა იყოს შეკრული, შეხსნილი ღილები მიიჩნევა რომ აღნიშნავს მოლაპარაკებაში წარმატებას და მოლაპარაკების დაწყების პროცესში აღიქმება როგორც თანამოსაუბრის უპატივცემულობა. დაჯდომის შემდეგ ღილი შეგიძლიათ შეიხსნათ.

პერანგი არ უნდა იყოს გამჭვირვალე, წინააღმდეგ შემთხვევაში აუცილებელია შიგნით მაისურის ჩაცმა. ჰალსტუხის არქონის შემთხვევაში პერანგის ზედა ერთი ღილი უნდა იყოს შეხსნილი, ორი და მეტი ღილის შეხსნა მიუღებელია. პერანგი სასურველია იყოს თეთრი, ან ცივი ცისფერი.

შარვალი უნდა იყოს კლასიკური, საუთაო ხაზით, მიუღებელია უფორმო შარვლის ტარება. ფეხსაცმელი უნდა იყოს დახურული, მისაღებია მუქი ფერის, შავი, პრიალა მასალისგან შექმნილი, ზედმეტი რთული ორნამენტების გარეშე, აუცილებელია ფეხსაცმელი იკვრებოდეს კლასიკური თასმებით, მიუღებელია ფერადი, ორნამენტებიანი, გადატვირთული, თასმები. ფეხსაცმელი უნდა იყოს გამოყოფილი ქუსლით, მამაკაცისთვის მიუღებელია ფეხსაცმელი არაბუნებრივად მაღალი ლანჩით, ქუსლებით, მიუთითებს მამაკაცის თვითდაუჯერებლობაზე, რომ არ არის კმაყოფილი საკუთარი სიმაღლით, ან სურს გამოჩნდეს მეტად მაღალი, რასაც რეალურად ვერ წყვიტავს 2-3 სმ.

წინდები არ უნდა იყოს თეთრი, ფერადი, მკვეთრი გამოსახულებებით. პრიორიტეტულია შავი ფერის, სადა, ნატურალური მასალისგან შექმნილი. საქმიანი ურთიერთობებისას, აგრეთვე მიუღებელია მოკლე წინდები, მოძრაობის, ან ჯდომისას მიუღებელია კანის გამოჩენა.

მამაკაცის აქსესუარები: საათი, ქამარი, ჩანთა, ჰალსტუხი, ფეხსაცმელი განსაკუთრებით უნდა შეირჩეს, რადგან ისინი ხაზს უსვამს მამაკაცის სტატუსს. მამაკაცისთვის აუცილებლობის შემთხვევაში მისაღებია ჩანთით სიარული, თუმცა ხაზს უსვამს მის დაბალ სოციალურ და თანამდებობრივ სტატუსს. მამაკაცისთვის მიუღებელია პატარა ჩანთით (პირადი ნივთებისთვის) სიარული, თუნდაც შორ მანძილზე გადაადგილებისას, არამამაკაცურ, მეტიც ქალურ თვისებად ითვლება. ჰალსტუხი უნდა

იყოს აბრეშუმის. საქმიანი ურთიერთობებისთვის მიუღებელია ჰალსტუხი მკვეთრი ფერის, ჭრელი, სასაცილო ორნამენტებით. მიუღებელია კაშნეს, გრძელი შარფის, შალის შემოხვევა ოფისში, განსაკუთრებით მამაკაცებისთვის მიუღებელია კაშნეს, შარფის, შემოხვევა ოფისში. მიუღებელია ჯიბეში დამალული ხელებით სიარული, ჯიბით ჩხრიალა, მძიმე, დიდი ზომის ნივთების ტარება და ჩხარუნით გადაადგილება.

საქმიანი ქალის ჩაცმულობა უნდა იყოს სადა კომფორტაბელური, მინიმალური აქსესუარებით. აქსესუარების საერთო ოდენობა ღილების ჩათვლით არ უნდა აღემატებოდეს 13-ს. არ არის მიღებული ძვირადღირებული აქსესუარების ტარება. ერთ ხელზე სამაჯურის საათის ბეჭდის ერთდროულად ტარება. მიუღებელია აგრეთვე საათის და სამაჯურის ერთდროულად ტარება. რთული ფორმის, დიდი ზომის ბეჭდების ტარება, ჩხარუნა, ხმაურიანი ნივთების ტარება, გრძელი საყურეების ტარება. ქალის ვარცხნილობა მუშაობის პერიოდში არ უნდა საჭიროებდეს კორექტირებას, გასწორებას, ამიტომ მიუღებელია გრძელი თმის ტარება გაშლილ მდგომარეობაში, თვალებზე ჩამოშლილი თმა. მიუღებელია აგრეთვე რთული ვარცხნილობით, თმის მრავალგავრი საბნევებით გამოცხადება სამუშაოზე. სამუშაო საათებში მინიმალური, ,,უხილავი“ მაკიაჟია მისაღები, თუმცა სამსახურებრივი არაოფიციალური შეხვედრების დროსაც არ არის მიღებული ზედმეტად გადატვირთული მაკიაჟი. სამსახურებრივი ჩაცმის დახვეწილი სტილი გულისხმობს პიჯაკს, არადეკოლტირებულ პერანგს, მინიმუმ სამი მეოთხედი მკლავით (სასურველია დაფარული იყოს იდაყვები), ქვედაბოლო უნდა იყოს მუხლს ოდნავ ჩამოცდენილი, მასწავლებლებისთვის დაშვებულია მუხლს ოდნავ აცდენილი ქვედაბოლო. სამსახურში ქალის შარვალი სასურველია იყოს საუთაო ხაზით და არა უფორმო–ცილინდრული. შარვლის ჩაცმის შემთხვევაში სასურველია პიჯაკი, ან პერანგი იყოს წელს ჩამოცდენილი ბარძაყამდე. კოლგოტი უნდა იყოს ხორცისფერი, ზამთარში შედარებით მუქ ტონალობაში. ზამთარში ხორცისფერი კოლგოტი ოფისს გარეთ, თბილ ქურთუკთან, ჩექმებთან ერთად არამოდური, არაესტეთიკურია (სასურველია ყავისფერი ან მუქი ლურჯი კოლგოტი, არ არის სასურველი შავი). ოფისში მიუღებელია მკვეთრი ფერის, ფერადი, ჭრელი კოლგოტები; ზოგადად, ოფისში ჩექმების ჩაცმა ეტიკეტის დარღვევად ითვლება და ხშირ შემთხვევაში იკრძალება კიდეც. ფეხსაცმლის სიმაღლე არ უნდა აღემატებოდეს 5-6 სმ–ს არ უნდა იწვევდეს ხმაურს, უნდა იყოს გადასაადგილებლად იოლი, ამიტომ მიუღებელია წვრილი ხმაურიანი ქუსლები. ფეხსაცმელი არ უნდა იყოს ფეხის თითებთან და ქუსლთან გამოჭრილი. არასასურველია თბილი კაშნეს, დიდი ზომის შარფის, განსაკუთრებით შალის შემოხვევა ოფისში.

ქალის ხელჩანთა უნდა იყოს მკვეთრი ფორმით, არ უნდა იყოს უფორმო, მიუღებელია ორი ჩანთის ტარება, ბოლო ტენდენციით არ არის სავალდებულო ჩანთის ფეხსაცმელთან შეხამება. ჩანთის მაგიდაზე დადება მიუღებელია, თუ არ არის სპეციალური დასადები ადგილი, ის უნდა დაიდოს იატაკზე. გამონაკლისია საღამოს პატარა ჩანთა ,,კლაჩი“, ის სუფრასთან ყოფნის დროს მაგიდაზე იდება.

მამაკაცის და ქალის შემთხვევაში ჩაცმულობის ფერების შერჩევისას გასათვალისწინებელია ფერის მნიშვნელობა კონკრეტულ კულტურაში, სეზონი, კლიმატი.

სამოსის ერთ ფერში გადაწყვეტა. მოდურობა სამი-ოთხი ფერის სწორად შეხამებით მიიღწევა. მიუღებელია ერთდროულად მრავალი (ოთხზე მეტი) ფერის ჩაცმულობაში გამოყენება, ბრჭყვიალა, პასტელური ფერების გამოყენება(ფოსფორისფერი), მკვეთრი ფერების გამოყენება (მაგ: წითელი, მკვეთრი ფორთოხლისფერი, ყვითელი და ა.შ.). ორგანიზაციის პრეზიდენტი, ლიდერი ფერთა გამოყენებაში შედარებით თავისუფალია, თუმცა აუცილებელია იყოს სიტუაციის ადეკვატური.

სამუშაო განწყობის გამომხატველი ფერია ნაცრისფერი ტონალობის აქტიურად გამოყენება, ის დაქვემდებარებულის, მიმდევრის ჩაცმულობის ძირითადი ფერია. მუქი ლურჯი ფერიც სამუშაო განწყობაზე მეტყველებს, ეს ფერი მკვეთრდება თანამდებობის ზრდასთან ერთად. შავი უჩვენებს ამბიციურობას და ბრძოლის სურვილს, ის მუქარად აღიქმება, ამიტომ არასასურველია. მკვეთრი ყავისფერის გამოყენება მიანიშნებს მფლობელის ფსიქოლოგიურ პრობლემებზე, გარემოს შეცვლის მკვეთრ სურვილზე. წითელი გამომწვევი ფერია, ამიტომ მიუღებლად ითვლება საქმიან გარემოში, ან თუნდაც სამსახურებრივი არაოფიციალური შეხვედრებისას. თბილი ფერების გამოყენება ჩაცმულობაში (თბილი ცისფერი, ვარდისფერი, სალათისფერი) მიუთითებს პიროვნების სურვილზე ოფიციალურთან ერთად ჰქონდეს არაოფიციალური, პირადი, მეგობრული ურთიერთობები. მკაცრად რეგლამენტირებულ, დაპირისპირებულთა შეხვედრაზე ეს ფერი სისუსტედ აღიქმება, თუმცა სასურველია შეხვედრებზე, რომელიც არაოფიციალურ შეხვედრებსაც მოიცავს (მაგ სუფრა) და სასურველია მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბება. მიუღებელია **კუბოკრული** ტანისამოსის (პიჯაკის, პერანგის, შარვლის, ქვედაბოლოის) ტარება. აუცილებელია ტანისამოსი, აქსესუარები (ჩანთა) ნატურალური მასალისგან იყოს შექმნილი. სინთეტიკური ტანისამოსი არამოდური და მიუღებელია, აკნინებს პიროვნების სოციალურ სტატუსს. აბრეშუმის პრიალა ტანისამოსი მისაღებია მხოლოდ წვეულებებზე, სამუშაო საათებში მიღებულია აბრეშუმის პერანგი. ქალისთვის მიუღებელია პიჯაკის ჩაცმა, საათით მისვლა წვეულებაზე. ორივე სქესის წარმომადგენლისთვის საქმიან ურთიერთობებში და ზოგადად მიუღებელია მოწევა და სხვა მავნე ჩვევების დემონსტრირება. ის თვითკონტროლის, თვითმენეჯმენტის ნაკლებობაზე მიუთითებს. მიუღებელია ხმამაღალი საუბარი, სიცილი, ემოციების გადაჭარბებული გამოხატვა.

შეხვედრა

სტუმარი თუ მობრძანდება მეუღლითურთ მას მასპინძელი უნდა დახვდეს მეუღლის თანხლებით.

მისალმებისას: უმცროსი პირველად უნდა მიესალმოს ასაკით უფროსს; სტუმარი – მასპინძელს; მამაკაცი – ქალს; დაქვემდებარებული – ხელმძღვანელს; სახლში, შენობაში, შეხვედრაზე ბოლოს მისული – დამხვდურს. როცა ქალს ახლავს მამაკაცი შემხვედრი მამაკაცი ელოდება მისალმებას ქალისგან. **ხელის ჩამორთმევისას** კი ეს წესი მოქმედებს პირიქით: ქალი ხელს უწვდის მამაკაცს, უფროსი – უმცროსს და ა.შ. ქალებს მისალმებისას,

ხელის ჩამორთმევის ნაცვლად, შეუძლიათ, გულითადი დამოკიდებულების გამოსახატად, რბილად დაიჭირონ მეგობრის (ქალის) ხელი ხელში.

ქალისთვის ხელზე მთხვევა მიღებული არ არის (გარდა განსაკუთრებული შემთხვევებისა, მაგრამ ეს ხდება მხოლოდ შენობაში), საკმარისია ხელის ჩამორთმევა ქვევიდან და ვუბიძგოთ მაჯაზე ქვევიდან.

გაცნობისას: მამაკაცს წარადგენენ ქალთან; დაბალი თანამდებობის პირს – მაღალი თანამდებობის პირთან, უცნობს – ნაცნობებთან; მოსულს – შეკრებილებთან; ნაკლებად ცნობილს – მეტად ცნობადთან; სტუმარი და მთავარი მასპინძელი ეცნობიან დამხვედრებს.

ქალთან შეხვედრაზე მამაკაცმა არ უნდა დააგვიანოს, განსაკუთრებულ შემთხვევაში უნდა დარეკოს, წინასწარ აცნობოს და მოიბოდიშოს. ტაქსით მგზავრობისას ქალი და მამაკაცი უნდა დასხდნენ უკან, პირველად უნდა ჩაჯდეს ქალი. მანქანიდან გადმოსვლისას პირველი გადმოდის მამაკაცი, კარს უღებს ქალს და ეხმარება გადმოსვლაში. მამაკაცი არ უნდა დაჯდეს, თუ ქალი დგას (ტრანსპორტშიც). ლიფტში პირველი შედის მამაკაცი, რათა დააზღვიოს ქალი. კიბეზე ასვლისას მამაკაცი ორი საფეხურით უკან მიყვება ქალს, ჩასვლისას – ორი საფეხურით წინ უსწრებს, რათა დააზღვიოს წაბორძიკების შემთხვევაში. შენობაში შესვლისას და გამოსვლისას მამაკაცი აღებს კარს, ატარებს ქალს და შემდეგ შედის/გადის თვითონ. რესტორანში პირველი შედის მამაკაცი (მასპინძელი); თუ კარს აღებს შვეიცარი, მაშინ მამაკაცი ატარებს ქალს. არ არის აუცილებელი წვეულების ყველა დამსწრესთვის ხელის ჩამორთმევა. ხელს ართმევენ მასპინძელს, დანარჩენებს კი თავს უხრიან. კონფერენციაზე, ლექციაზე დაგვიანებისას, როცა მომხსენებელი სიტყვით გამოდის, დაგვიანებულები თავის ოდნავი დაკვრით, მისალმების გარეშე, უსიტყვოდ სხდებიან უახლოეს თავისუფალ ადგილზე. კინოს, სპექტაკლის, კონცერტის, ლექციის დასრულების გარეშე დარბაზის დატოვება ეტიკეტის მკვეთრი დარღვევაა და პროტესტის გამოხატვად აღიქმება. კინოსა და თეატრში, სკამების რიგში გავლისას პირით მჯდომარე ადამიანისკენ უნდა იყოთ; კონფერენციის დროს, უკიდურეს შემთხვევაში, თუ გვსურს დავტოვოთ დარბაზი, უნდა დაველოდოთ, როცა მომხსენებელი დაასრულებს, იქნება პაუზა, სანამ მეორე მომხსენებლის გვარს გამოაცხადებენ უნდა დავტოვოთ დარბაზი.

სუფრის ეტიკეტი

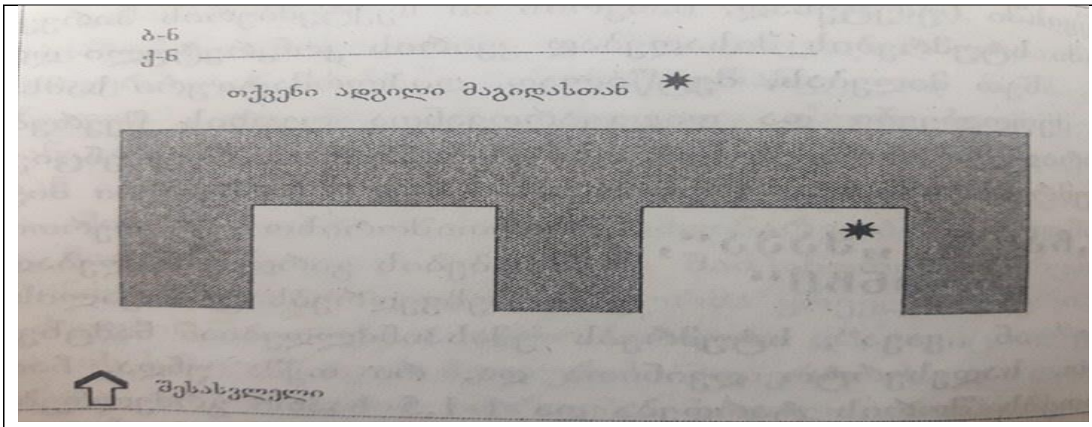
მოსაწვევ ბარათს ადრესატის ვინაობის, ღონისძიების დანიშნულების, გამართვის თარიღის დაწყების, დამთავრების დროისა და ადგილმდებარეობის გარდა აუცილებლად უნდა მიეთითოს ღონისძიების ორგანიზატორი, ან მასპინძლის ვინაობა. მარჯვენა ქვედა კუთხეში თუ აწერია - ,,R.S.V.P." - ნიშნავს: ,,გთხოვთ გვიპასუხოთ“, რაც ნიშნავს, რომ გამომგზავნს უნდა შეატყობინოთ მიღების დადასტურება, ან ის, რომ ვერ შეძლებთ ღონისძიებაზე მისვლას. მოსაწვევის სხვისთვის გადაცემა არ არის მიღებული, ან გამომგზავნი წინასწარ უნდა ჩავაყენოთ საქმის კურსში.

მოსაწვევ ბარათზე აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული სუფრის სახეობა, რომელზეც ეპატიჟებით, ეს სახელწოდებები თავად გულისხმობს კონკრეტულ ეტიკეტს. (იხ.სქ. 3.7.3)

	მასპინძლობის სახეობა	ეტიკეტი
1	შამპანურის ბოკალი ღვინის ბოკალი	• 9სთ-დან იწყება და ერთი საათი გრძელდება • შამპანური, ან ღვინო, წვენები, მინერალური წყლები, ღვეზელი, ბუტერბროდი, კაკალი • ფეხზე დგომით
2	წითელი ღვინო	წითელი თევზი, წითელი ხორცი
3	თეთრი ღვინო	• თეთრი თევზი, თეთრი ხორცი • ტანსაცმელი ყოველდღიური
4	საუზმე	• 12-15სთ; ხანგრძლ.– 1-1,5სთ. (1სთ. მაგიდასთან, ნახ.სთ ყავით) • იწყება აპერეტივით, 1-2 ცივი საუზმე, თევზის, ან ხორცის კერძი • ჩაი, ყავა,დესერტი, კონიაკი, ლიქიორი • ტანსაცმლის ფორმა – ყოველდღიური • თუ მეუღლეებიც ესწრებიან– არაოფიციალურია
5	კოქტეილი	• 17-19 სთ, დასაწყისი და დასასრული მიეთითება მოსაწვევზე. ეტიკეტის დარღვევაა ხელმძღვანელზე გვიან მისვლა • ფეხზე დგომით სრულდება, როცა გსურთ შეგლიათ დატოვოთ • მომსახურე პერსონალი გადაადგილდება ლარგრით სასმელით და ცივი საუზმით (ბუტერბროდები), შესაძლოა იყოს ცხელი კერძებიც. • მოქმედებს ბუფეტიც, სადაც სთავაზობენ სასმელებს • ტანსაცმელი – ყოველდღიური
6	ალაფურშეტი	• 17-19 სთ, ისეთი საუზმეა, რომელიც მხოლოდ ჩანგლით მიირთმევა • ფეხზე დგომით სრულდება • მაგიდაზე ეწყობა საუზმეული და ცხელი კერძები • ბოლოს შამპანური, ნაყინი, ყავა • ტანსაცმელი–ყოველდღიური
7	სადილი	• 19-21 სთ, 2-2,5სთ ხანგრძლივობა; • მიღემის ოფიციალური ფორმაა, მეუღლეების დასწრების შემთხვევაშიც, • ცივი საუზმე (2-3 კერძი), მოხარშული/ შემწვარი თევზი, შემწვარი ხორცი, დესერტი • ერთი სთ შემდეგ გაჰყავთ სხვა ოთახში და მიართმევენ ჩაის, ყავას • **ჩაცმის ფორმა–სმოკინგი ფრაკი, საღამოს კაბა**
8	სადილი–ბუფეტი	• შვედური სუფრა, ნაკლებად ოფიციალური, 4-6 ადგილიანი მაგიდები, სტუმრები თავად იღებენ გაწყობილი სუფრიდან და ბუფეტიდან ჭურჭელს, საჭმელს და სასმელს და სურვილისამებრ სხდებიან • ცივი საუზმე, სალათები,ორცხობილა, ხილი, საკონდიტრო ნაწარმი, წყლები • შესაძლებელია ჩატარდეს ღია ცის ქვეშ • ტანსაცმელი – ყოველდღიური
9	ვახშამი	იწყება 21 საათზე, **ანალოგიურია, სადილის.**
10	ჟურფიქსი	• ,,განსაზღვრული დღე", წინასწარ იგეგმება, კვირის კონკრეტული დღე და საათი მიეთითება მოსაწვევში და რეგულარულად იმართება • საუქმე, წვენები და ცხელი სასმელები
11	ჩაი, ყავა ბრანჩი	• დასაწყისი – 16-18სთ, ხანგრძლივობა 1–1,5 საათი • ნაკლებად ოფიციალური • ნამცხვრები, შოკოლადები, ხილი, სადესერტო ღვინო, ჩაი, ყავა. • Breacfast + lunch = brunch უახლოესი ადამიანებისთვის ეწყობა დასვენების დღეებში, საუზმის და ლანჩის მსგავსი საკვებით, დასაშვებია კვერცხი, სოსისი, ბეკონი, თვეზი...

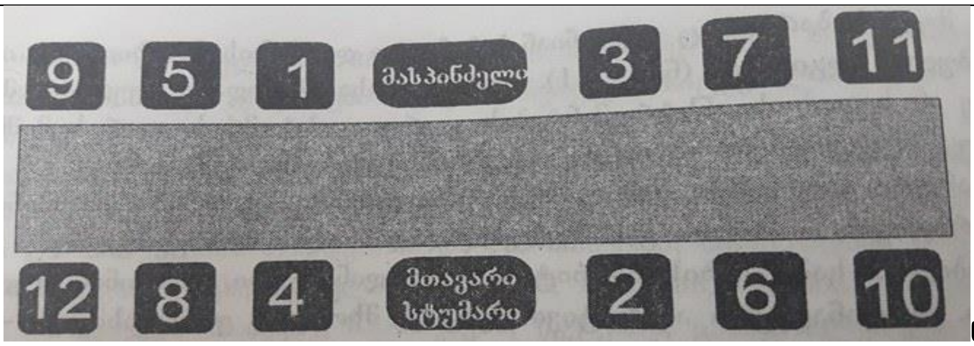
12	ბარბექიუ	• ზაფხულში, ღია ცის ქვეშ, კვირა დღეს • შემწვარი ხორცი, ღვინო, გამაგრილებელი სასმელები

მასპინძელი, სტუმრების სიის დადგენის შემდეგ, განსაზღვრავს, მისი მაგიდასთან განთავსების ადგილს, რომლიც მოსაწვევ ბარათზე უნდა იყოს აღნიშნული სქემის სახით. (იხ. ნახ. 3.7.1.)



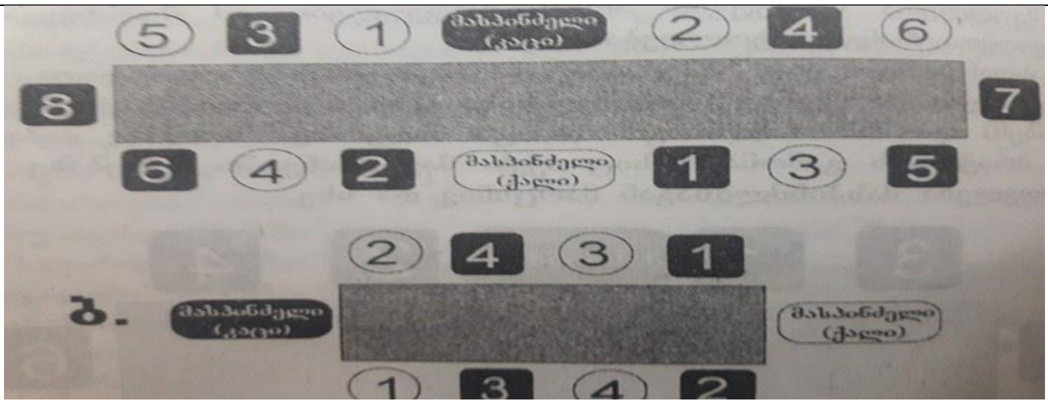
ნახ3.7.1.

მამაკაცების სუფრასთან, მასპიძელი ჯდება მაგიდის ცენტრში მის მოპირდაპირედ კი მთავარი სტუმარი, მთავარი სტუმრის ადგილის შემდეგ, ყველაზე საპატიოა ადგილი მასპინძლის მარჯვნივ. (მუქ კვადრატებში მოცემული რიცხვები გამოხატავს მამაკაც სტუმრებს რანგის მიხედვით). (ნახ3.7. 2)

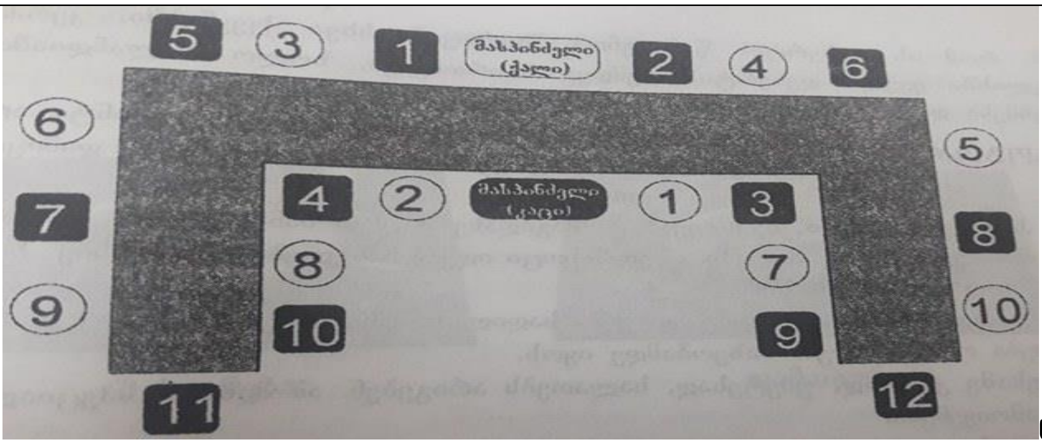


ნახ 3.7.2.

როცა სადილს ქალბატონებიც ესწრებიან, მეუღლეები არ სხდებიან ერთმანეთის გვერდიგვერდ, მამაკაცის გვერდით ქალბატონი ჯდება. მასპინძლები სხდებიან მაგიდის ცენტრში, ან თავში (ციფრები ღია წრეში განსაზღვრავს ქალბატონების ადგილებს) (ნახ.3 ა,ბ; ნახ3.7.4)



ნახ 3.7.3

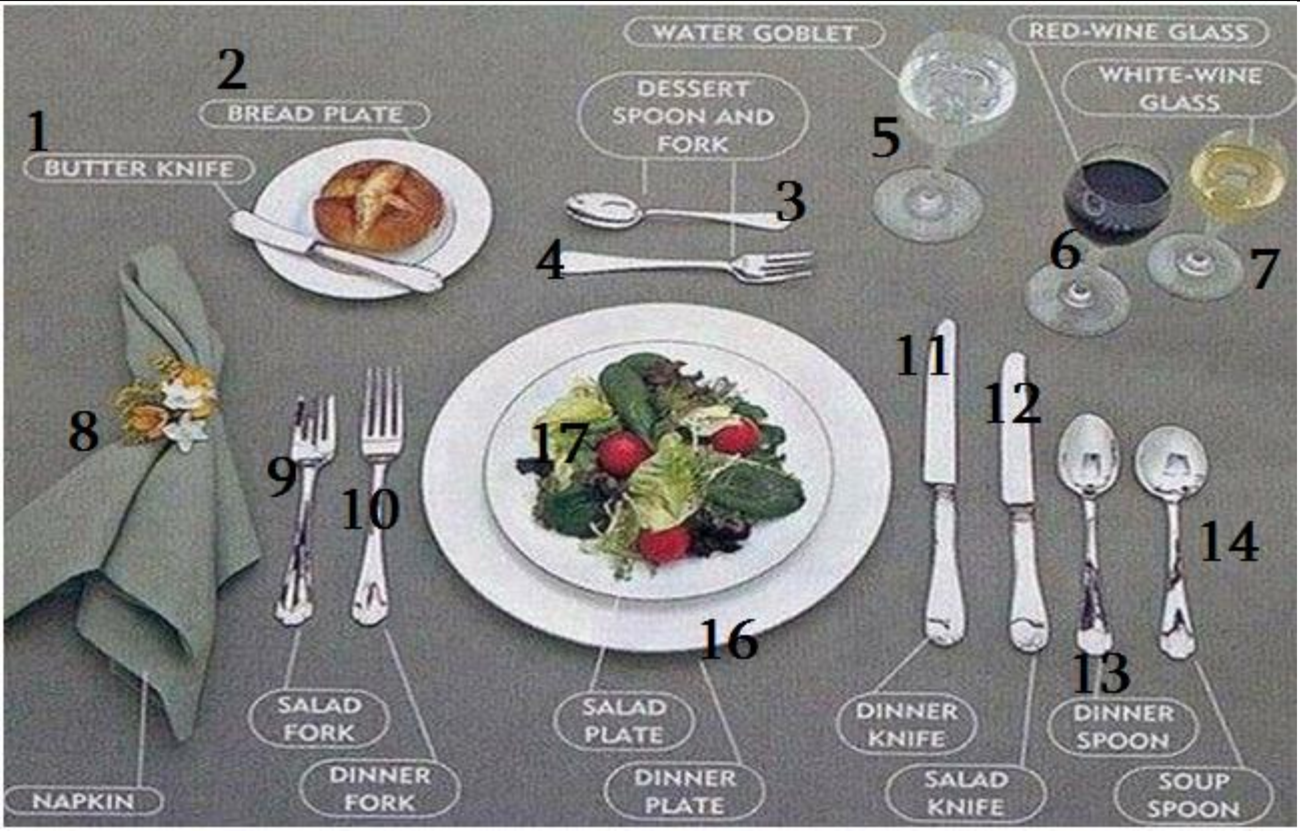


ნახ 3.7.4.

სუფრასთან პირველი ჯდება მასპინძელი, შემდეგ სტუმრები, დასრულების შემდეგ ასევე პირველი მასპინძელი დგება და გადის ოთახიდან, შემდეგ – სტუმრები.

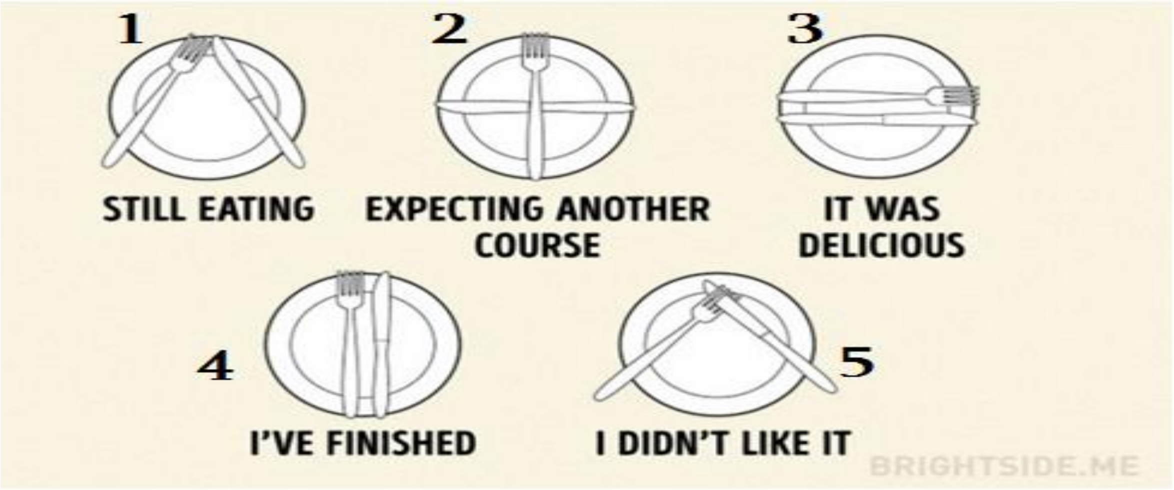
სუფრის ატრიბუტების შინაარსობრივი დატვირთვა იხილეთ ნახ 3.7.5–ზე.

1-კარაქის დანა 2 – პურის თეფში; 3- დესერტის კოვზი; 4-დესერის ჩანგალი; 5-წყლის ჭიქა; 6-წითელი რვინის ბოკალი; 7 – თეთრი ღვინის ბოკალი; 8 – ნაჭრის ხელსახოცი; 9- სალათის ჩანგალი; 10 – სადილის ჩანგალი; 11 – სადილის დანა; 12 სალათის დანა; 13- სადილის კოვზი; 14-წვნიანის კოვზი; 16 – სადილის თეფში; 17- სალათის თეფში.



ნახ 3.7.5

დანა–ჩანგლის საშუალებით სტუმარს შეუძლია მომსახურე პერსონალს მიანიშნოს, რომ: 1. ჭამის პროცესშია; 2. ელოდება შემდეგ კერძს; 3. საჭმელი გებრიელი იყო 4. საჭმლის დაასრულა 5. არ მოეწონა საჭმელი. ამ უკანასკნელის მითითება ხდება უკიდურესად ცუდის შემთხვევაში. (იხ.ნახ 3.7.6)



ნახ. 3.7.6

ასევე სასურველია ვიცოდეთ რამდენიმე მთავარი წესი: მარჯვენა პურის თეფში ჩვენ არ გვეკუთვნის. პურის მარჯვენა ხელით აღება ეტიკეტის დარღვევაა. ხელსახოცი უნდა გავშალოთ და დავიდოთ მუხლზე. გვერდზე გადადება, ან სკამის კიდეზე დაკიდება არამართებულია, ეს შესაძლებელია სკამიდან დროებით ადგომის შემთხვევაში, მიუღებელია მისი ყელზე დამაგრება. უალკოჰოლო სასმელებისთვისაა დიდი ზომის ჭიქები, რაც უფრო მეტი ალკოჰოლის შემცველობისა სასმელი, მით პატარა ზომის ჭიქებში ისხმება. ბულიონი (წვნიანი) მოაქვთ დასაწყისში, მას ათავსებენ სალათის თეფშზე, თუ ბულიონის ფინჯანს სახელური აქვს ის თავსდება მარჯვნივ, ასეთ შემთხვევაში მიირთმევენ კოვზით, ბოლოს ჩაივით სვამენ. თუ ორი სახელური აქვს მაშინ მიირთმევენ მხოლოდ კოვზით. მთლიანი კერძის ერთბაშად დანაწევრება, დაჭრა ნაწილებად, ხოლო შემდეგ ნაჭრების ჭამა მიუღებელია, ის თანდათან უნდა ჩამოიჭრას. საერთო კერძიდან საკუთარი დანა–ჩანგლით გადაღება არაჰიგიენურია. ძვალზე დარჩენილ ხორცს ხელით მიირთმევენ. ვაშლს, ატამს იღებენ მარცხენა ხელით, თლიან, შემდეგ ოთხ ნაწილად ყოფენ და დანა–ჩანგლით მიირთმევენ. ყუნწიან ბალს ხელით იღებენ კურკას ხელით ათავსებენ ტეფშზე, თუ ყუნწის გარეშეა კოვზით ჭამენ, კურკები იყრება კოვზზე და შემდეგ თეფშზე. ყურძენი ხელით იჭმევა, ანანასი შემოაქვთ დაჭრილი, ამიტომ დანა–ჩანგლით მიირთმევენ.

ჩაის სახელური სტუმრის მარცხნივ უნდა იყოს, შაქრის ჩაყრისა და კოვზით გასინჯვის შემდეგ სახელურს შეაბრუნებენ მარჯვნივ და ასე მიირთმევენ. ლიმონის ნაჭერი ჩანგლით იდება ჩაიში. დასრულების შემდეგ ლიმონის ჭამა მიუღებელია.

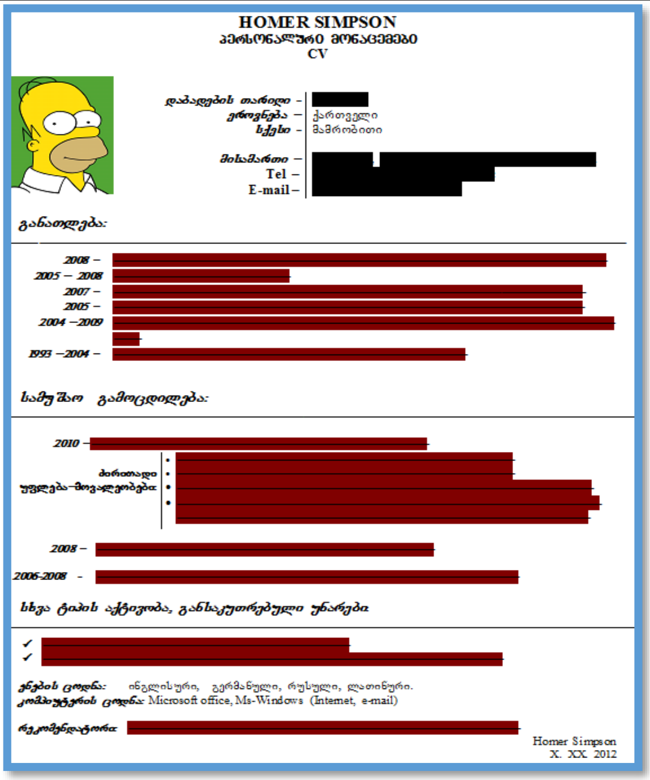
მამაკაცი მარჯვნივ მჯდომ ქალბატონს სთავაზობს დახმარებას, მარცხენა ხელით იღებს და მარჯვენათი აწვდის კერძს. დაუშვებელია ხმამაღალი საუბარი, საუბრის თემა არ უნდა იყოს უხამსი, პოლიტიკა, რელიგია, ფული, ჯანმრთელობა.

მდგომარეობას, როცა ეტიკეტის დარღვევა ხდება უნებლიედ, წარმოიქმნება შემთხვევითი, უჩვეულო, სასაცილო სიტუაცია ეწოდება **კაზუსი.**

აფრონტი ეწოდება ეტიკეტის შეგნებულად, წინასწარგანზრახულ დარღვევას.

დანართი

1. CV-ის ფორმა



HOMER SIMPSON
პერსონალური მონაცემები
CV

დაბადების თარიღი – [redacted]
ეროვნება – ქართველი
სქესი – მამრობითი

მისამართი – [redacted]
Tel –
E-mail –

განათლება:

2008 – [redacted]
2005 – 2008 [redacted]
2007 – [redacted]
2005 – [redacted]
2004 – 2009 [redacted]
1993 – 2004 – [redacted]

სამუშაო გამოცდილება:

2010 – [redacted]
ძირითადი უფლება-მოვალეობები: [redacted]

2008 – [redacted]
2006-2008 – [redacted]

სხვა ტიპის აქტივობა, განსაკუთრებული უნარები

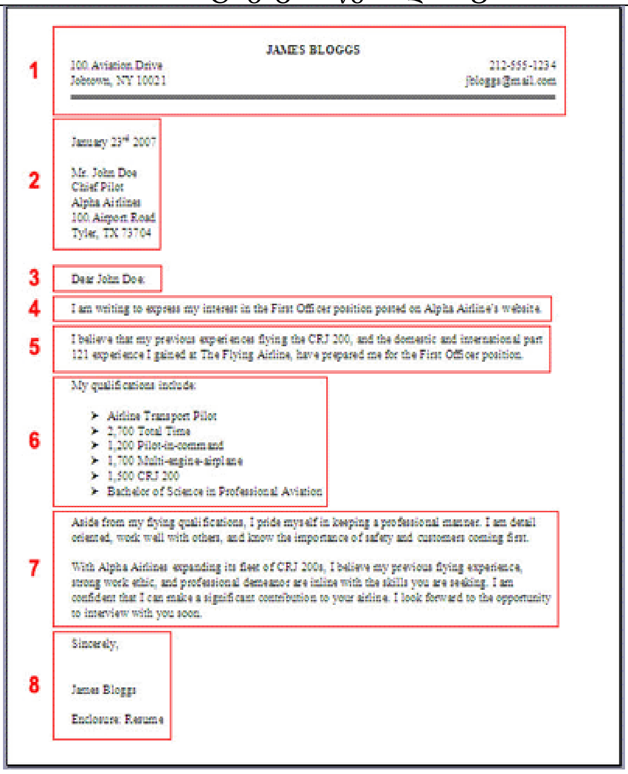
✓ [redacted]

ენების ცოდნა: ინგლისური, გერმანული, რუსული, ლათინური.
კომპიუტერის ცოდნა: Microsoft office, Ms-Windows (Internet, e-mail)

რეკომენდატორი [redacted]

Homer Simpson
X. XX. 2012

2. სამოტივაციო წერილის ფორმა



1
JAMES BLOGGS
100 Aviation Drive
Jobtown, NY 10021
212-555-1234
jbloggs@mail.com

2
January 23rd 2007

Mr. John Doe
Chief Pilot
Alpha Airlines
100 Airport Road
Tyler, TX 73704

3
Dear John Doe:

4
I am writing to express my interest in the First Officer position posted on Alpha Airline's website.

5
I believe that my previous experiences flying the CRJ 200, and the domestic and international part 121 experience I gained at The Flying Airline, have prepared me for the First Officer position.

6
My qualifications include:

- Airline Transport Pilot
- 2,700 Total Time
- 1,200 Pilot-in-command
- 1,700 Multi-engine-airplane
- 1,500 CRJ 200
- Bachelor of Science in Professional Aviation

7
Aside from my flying qualifications, I pride myself in keeping a professional manner. I am detail oriented, work well with others, and know the importance of safety and customers coming first.

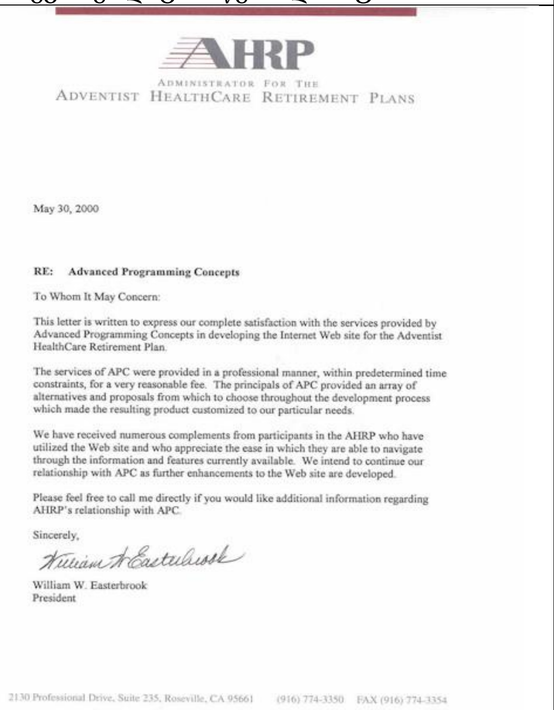
With Alpha Airlines expanding its fleet of CRJ 200s, I believe my previous flying experience, strong work ethic, and professional demeanor are inline with the skills you are seeking. I am confident that I can make a significant contribution to your airline. I look forward to the opportunity to interview with you soon.

8
Sincerely,

James Bloggs

Enclosure: Resume

3. სარეკომენდაციო წერილის ფორმა



AHRP
ADMINISTRATOR FOR THE
ADVENTIST HEALTHCARE RETIREMENT PLANS

May 30, 2000

RE: Advanced Programming Concepts

To Whom It May Concern:

This letter is written to express our complete satisfaction with the services provided by Advanced Programming Concepts in developing the Internet Web site for the Adventist HealthCare Retirement Plan.

The services of APC were provided in a professional manner, within predetermined time constraints, for a very reasonable fee. The principals of APC provided an array of alternatives and proposals from which to choose throughout the development process which made the resulting product customized to our particular needs.

We have received numerous complements from participants in the AHRP who have utilized the Web site and who appreciate the ease in which they are able to navigate through the information and features currently available. We intend to continue our relationship with APC as further enhancements to the Web site are developed.

Please feel free to call me directly if you would like additional information regarding AHRP's relationship with APC.

Sincerely,

William W. Easterbrook
President

2130 Professional Drive, Suite 235, Roseville, CA 95661 (916) 774-3350 FAX (916) 774-3354

4. ვაკანსიასთან შესაბამისობის კონტროლი

მოთხოვნა:	კომპანია	შეთავაზება
პროფესიული განათლება	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
გამოცდილება	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
პროფესიული ჩვევები	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
უცხო ენის ცოდნა	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
ხასიათის თვისებები	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
გარეგნობა	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________
მოტივაცია	• ___________ • ___________	• ___________ • ___________

თავი IV. პიროვნებათაშორისი ლიდერობა

4.1. მოსმენის ხელოვნება.

არ გადავაჭარბებთ თუ ვიტყვით, რომ მოსმენა ურთიერთობების წარმართვის ბაზისია. მოსმენით ადამიანები ერთმანეთს მიანიშნებენ პატივისცემაზე, იგებენ მოსაუბრის მოტივებს, ხასიათს, მიზნებს, ფასეულობებს. ,,როდესაც ადამიანი მოსმენას წყვეტს–წყვეტს განვითარებას“ - ეს ის ფრაზაა, რომლის გახსენება დაგეხმარებათ შეაფასოთ საკუთარი თავი. კარგი ლიდერები კარგი მიმდევრის პოზიციიდან იწყებენ. კარგი მიმდევრის ,,სტატუსი“ კი ძირითადად კარგი მოსმენის უნართანაა პირდაპირ კავშირში. ლიდერებს უყვართ საჯარო საუბრები და ძალიან აფასებენ და აჯილდოვებენ ადამიანებს, ვისაც მოსმენა შეუძლია. ამასთან, ერთი შეხედვით ჩანს, თითქოს ლიდერებს ნაკლებად უწევთ სხვების მოსმენა. ეს მცდარი პოზიციაა. ლიდერობას ახერხებენ ისინი, ვისაც შეუძლია სწორად მოუსმინონ სხვას და ამის გათვალისწინებით შეარჩიონ რეაქციები. მსმენელი მოსმენის მანერით, ფორმით, პოზით გამოხატავს საკუთარ თავს, ამიტომ აუცილებელია ვისწავლოთ როგორ უნდა მოვუსმინოთ. მნიშვნელოვანია ისწავლო მოსმენით საუბარი – ,,თავიანთი დუმილით ისინი ყვირიან“– ციცერონი.

არსებობს მოსმენის ორი ფორმა: პასიური (არარეფლექსური) და აქტიური (რეფლექსური). არარეფლექსური მოსმენა გულისხმობს მოსაუბრის საუბარში მინიმალურ ჩარევას, მაქსიმალური მობილიზებით. ამისთვის საჭიროა ვიცოდეთ ყურადღებიანი სიჩუმე. მოსმენა კომენტარის გარეშე იძლევა შესაძლებლობას მოსაუბრემ ბოლომდე გამოთქვას აზრი. ხოლო მსმენელი კი შეძლებს ბოლომდე ჩაწვდეს რა სურს მოსაუბრეს. პასიური მოსმენისას მსმენელის პოზიცია ნეიტრალურია. ის არ გამოხატავს საკუთარ დამოკიდებულებას თემისადმი. მისაღებია მხოლოდ კეთილგანწყობილი პოზა, ჟესტი, მიმიკა, რაც იწვევს მოსაუბრის წახალისებას გამოხატოს აზრი, გააგრძელოს ურთიერთობა. დაუშვებელია ირონია. პოზიციის გამოხატვა და ხანგრძლივი ჩართვები საუბარში. დასაშვებია მხოლოდ მოკლე, ნეიტრალური, არაინფორმაციული რეპლიკა (ჰო? მართლა? გააგრძელეთ, საინტერესოა, იქნებ დააზუსტოთ, გასაგებია), ის ხელს უწყობს მოსაუბრემ ბოლომდე გამოთქვას აზრი. არ არის მიზანშეწონილი ხშირად გამოვიყენოთ ერთი და იგივე რეპლიკა, ის იწვევს გაღიზიანებას, ან უყურადღებოს შთაბეჭდილებას დატოვებთ. მაგალითად, თუ ჩვევად გვექცევა პიროვნებას მუდმივად დავუსვათ კითხვა ,,მართლა?“ – მას დარჩება შთაბეჭდილება თითქოს არ გვჯერა მისი.

რეფლექსური მოსმენისას მსმენელი ამჟღავნებს საკუთარ პოზიციას, ეთანხმება, ან ეწინააღმდეგება მოსაუბრეს რეპლიკებით, სიტყვიერი ან ბგერითი ჩანართებით. მსმენელს აქვს აქტიური უკუკავშირი მოსაუბრესთან, იძლევა საშუალებას მოიხსნას ბარიერი მათ შორის, დაზუსტდეს ინფორმაცია, ორაზროვანი ფრაზები. გამოიყენება რეპლიკები: ,,ხომ არ გაიმეორებდით?“ ,,აგვიხსენით თუ შეიძლება ის, რომ...“, ,,ვერ გავიგე, იქნებ დააზუსტოთ..“ ამით შესაძლებელია გსურდეთ მოსაუბრეს შეატყობინოთ, რომ ზუსტად ვერ გამოხატავს აზრებს. შეგიძლიათ მოახდინოთ მოსაუბრის აზრების პერიფრაზირება, სხვა სიტყვებით გამოხატეთ იგივე, რათა დააზუსტოთ, სწორად გაიგეთ თუ არა მისი აზრი – ,,თუ მე სწორად გავიგე, თქვენ ფიქრობთ, რომ...“ ამით ხაზს უსვამთ, რომ გაინტერესებთ არა იმდენად პიროვნება, რამდენადაც იდეები. თუ გსურთ წინა პლანზე წამოწიოთ გრძნობები – ,,მე ვგრძნობ, რომ თქვენ განიცდით...“, აქვე აუცილებელია დელიკატურობა, სიფრთხილე. შესაძლებელია მოვახდინოთ საუბრის შეჯერება – ,,თქვენი ნათქვამიდან გამომდინარე გავიგე, რომ...“, ,,თქვენ ფიქრობთ, რომ...“, ,,თუ შევაჯამებთ..“

ძირითადი რეკომენდაციები:

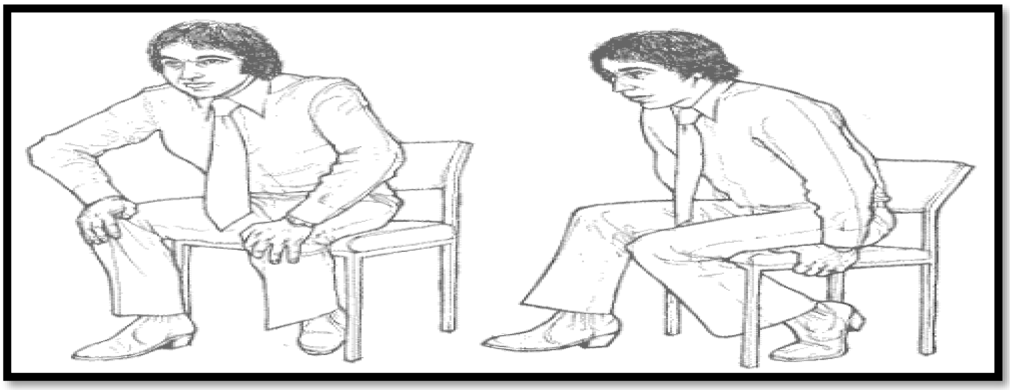
- ✓ როცა პიროვნება განწყობილია საუბრისთვის და სურს აზრის გაზიარება უმჯობესია ვუსმინოთ პასიურად, რადგან მოსაუბრე ასეთ შემთხევაში ცდილობს ,,გადმოიბიროს“ მსმენელი, რაც უბიძგებს დეტალური საუბრისკენ;
- ✓ როცა გსურთ პიროვნებას უბიძგოთ გაიხსნას უმჯობესია აქტიური მოსმენა შევცვალოთ პასიურით;
- ✓ რეფლექსური მოსმენა აუცილებელია, როდესაც იხილება აქტუალური თემა, რათა აჩვენოთ თქვენი დაინტერესება საქმით და ჩართულობა;
- ✓ როცა გვსურს პიროვნებამ ისაუბროს ცოტა, ვუსმინოთ აქტიურად, გამოვხატოთ ჩვენი პოზიცია (მაგრამ არა საწინააღმდეგო), ჩავერთოთ მის საუბარში. ასეთი მოსმენა მოსაუბრის თვითგამოხატვას ზღუდავს;
- ✓ კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად აუციელებლია მსმენელს ეტყობოდეს თემისადმი ინტერესი, მოსაუბრესთან თანხმობა, ყურადღება;
- ✓ მნიშვნელოვანია მსმენელი აკონტროლებდეს ,,სხეულის ენას“ არ დაკარგოს მოსაუბრესთან მხედველობითი კონტაქტი, უსმენდეს გახსნილი პოზით, სხეულის კორპუსით მოსაუბრისკენ, ოდნავ თავი ქონდეს გადახრილი მარჯვნივ ან მარცხნივ.

✓ ადამიანების უმრავლესობას უყვარს როცა უსმენენ, ამიტომ უმჯობესია ურთიერთობა დავიწყოთ აქტიური მოსმენით.

ნახატი 4.1ა – ასახავს ნეიტრალურ მსმენელს, ბ – ყურადღებიან მსმენელს, გ – არ მოსწონს რაც ესმის, ან რასაც ხედავს; დ – ასახავს განწყობას – ,,ოდესღაც ალბათ იქნებით ჩემსავით ჭკვიანი“.

ნახ 4. 1. (ა,ბ,გ,დ)

ნახ.4. 2ა ასახავს პიროვნების სურვილს დაასრულოს შეხვედრა, ან საუბარი; 2ბ – ნებას გრთავთ შეინარჩუნოთ ფსიქოლოგიური უპირატესობა და აიღოთ კონტროლი.



ნახ.4.2.(ა,ბ)

მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ აგრეთვე თანამოსაუბრის ტიპი:

ნიჰილისტი – მოუსვენარი, თავშეუკავებელი, აღგზნებული, ქვეცნობიერად იწვევს საწინააღმდეგო აზრს – შევეცადოთ წინასწარ შევუთანხმდეთ, ჩავრთოთ შეთანხმების ფორმულირებაში, მოვუსმინოთ არარეფლექსურად, რათა გავიგოთ მისი პოზიციები და არ ავყვეთ.

პოზიტიური პიროვნება – ყველაზე მისაღები, კეთილგანწყობილი, შრომისმოყვარე, იზიდავს თანამშრომლობა, უნდა შევეცადოთ მის გააქტიურებას, გამოვკვეთოთ მისი პოზიციები, კრიტიკულ სიტუაციებში მას გამოვათქმევინოთ აზრი.

ყოვლისმცოდნე – გონია, რომ ყველაზე უკეთესია, ყველაფერზე თავისი მოსაზრება აქვს, შევახსენოთ, რომ სხვებსაც სურთ აზრის გამოთქმა, მივცეთ რთული კითხვები, რომელსაც სხვები უკეთ უპასუხებენ.

მოლაყბე – უადგილოდ ეჩრება საუბარში, დავსვათ ავტორიტეტებთან.

მშიშარა – მოვექცეთ დელიკატურად, ვუჩვენოთ კეთილგანწყობა, საჭიროა ვუსმინოთ პასიურად, დავეხმაროთ აზრის გამოხატვაში, შევაქოთ, წავახალისოთ.

ცივსისხლიანი – არ ერთვება, არ გონია სიტუაცია ღირსი გაამახვილოს ყურადღება, ვეცადოთ ჩავრთოთ, დავაინტერესოთ, შესვენებაზე ვკითხოთ ასეთი დამოკიდებულების მიზეზი, თუნდაც ფრაზით – ,,ჩანს არ დაგაკმაყოფილათ საუბრის თემამ, საინტერესოა რატომ..?“

უინტერესო – საერთოდ არ აინტერესებს, სიამოვნებით დაიძინებდა. დავუსვათ საინფორმაციო ხასიათის დახურული კითხვები, თემებზე, რომელშიც კომპეტენტურია, შევეცადოთ გავარკვიოთ რა აინტერესებს მას.

,,მნიშვნელოვანი ჩიტი“ – ვერ იტანს კრიტიკას, ჰგონია დგას სხვებზე მაღლა, არ მივცეთ საშუალება თავი იგრძნოს სტუმრად, მივცეთ საშუალება გამოხატოს აზრი სხვებთან ერთად, არ დავუშვათ სხვების კრიტიკა, არ შევცბეთ მისი მანერების გამო, მის საუბარს თავიდან დავეთანხმოთ, რათა მოვადუნოთ მისი ყურადღება, შემდეგ კი შევუტიოთ კონტრარგუმენტებით. ,,თქვენ მართალი ხართ... მაგრამ გაითვალისწინეთ...?“

კითხვების მოყვარული – საინფორმაციო კითხვებზე ვუპასუხოთ, სწრაფად ჩავრთოთ უპასუხოს მის მიერ დასმულ შეკითხვებს სხვებთან ერთად. პირად საუბარში კი მისი კითხვების შესახებ ვკითხოთ აზრი ,,მაინტერესებს თქვენ თავად რას ფიქრობთ...?“

გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ შესაძლებელია ერთი და იგივე პიროვნება სხვადასხვა დროს სხვადასხვა როლს ასრულებდეს.

4.2. სიტყვით გამოსვლის ხელოვნება; პრაქტიკული რჩევები ლიდერებისთვის–

_ისტორიულად ბევრი პიროვნებაა ცნობილი, რომელთა ხალხისადმი მიმართვა მასების აღფრთოვანებას იწვევდა. ლიდერები მსგავსი მიმართვებით ახერხებდნენ ადამიანებში შეეცვალათ რწმენა, მრწამსი, შეხედულებები, სიცოცხლე გაეწირათ მისთვის. უძველესი დროიდან არსებობს თეორიული ტექნოლოგიები, რომელიც მოხსენებით გამოსვლის ცოდნას უკავშირდება. არსებობდა მჭევრმეტყველების სკოლები, სადისკუსიო კლუბები, სადაც ადამიანები სხვათა დარწმუნების ხელოვნებას ეუფლებოდნენ. შეგვიძლია გავიხსენოთ ციცერონის მჭევრმეტყველური მემკვიდრეობა, საქართველოს რეალობიდან ლაზთა კრებაზე აიეტისა და ფარტაძის მიმართვები, რომლებმაც ბიზანტიასთან დამოკიდებულების ორიენტირები განსაზღვრა, ასევე დავით აღმაშენებლის მიმართვა დიდგორის ომის წინ. ეს ის ნიმუშებია, რომლითაც შეგვიძლია გავიაზროთ სიტყვის ძალა.

სანამ დაიწყებთ პრეზენტაციისთვის მზადებას მნიშვნელოვანია ყურადღება გაამახვილოთ ოთხ ძირითად საკითხზე: **პრეზენტაციისთვის განკუთვნილი დრო, მსმენელთა აუდიტორია, პრეზენტაციის თემა, პრეზენტაციის მიზანი.**

პრეზენტაციისთვის განკუთვნილი დრო. რაც უფრო ნაკლები დრო აქვს მომხსენებელს გამოსვლისთვის, მით მეტ დროს მოითხოვს მოხსენების დაგეგმვის პროცესი, რადგან უფრო რთულია. დრო განსაზღვრავს თემატიკას, დეტალების რაოდენობას, რომელზეც უნდა ისაუბროთ, რათა მოასწროთ ისაუბროთ იმაზე, რაც მიზნისთვის მნიშვნელოვანია.

საშუალოდ ადამიანს შეუძლია წუთში თქვას 150 სიტყვა, ათწუთიანი გამოსვლა მაქსიმუმ 1500 სიტყვისგან უნდა შედგეს, ვინაიდან რეკომენდირებული არ არის მოხსენების წაკითხვა, ხოლო ზეპირი გამოსვლისას, მოყოლისას მეტი დრო იკარგება, შეგიძლიათ მოამზადოთ A4 ფორმატის 3,5 გვერდიანი მოხსენება, რომელიც მოიცავს დაახლოებით 1250 სიტყვას. თუმცა რეპეტიციისას თავად შეგიძლიათ გაზომოთ მომზადებული მოხსენებისთვის საჭირო დრო.

თუ დროის დათქმა ჩვენზეა დამოკიდებული, მაშინ უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ ადამიანს, აზრის გაუფანტავად, ყურადღების მობილიზება და მოსმენა შეუძლია 45 წუთის განმავლობაში, ყურადღების მობილიზებისთვის კი ჭირდება დაახლოებით 5 წუთი. ზუსტად უნდა ვმართოთ ეს რეალობა და ვეცადოთ მოხსენების ხანგრძლივობა არ აჭარბებდეს 45 წუთს. ეს რეალობა თავადაც უნდა გავითვალისწინოთ და

სიტყვით გამოსვლამდე 5–10 წთ გონება დავასვენოთ, რადგან მოხსენების მომენტში არ მოგვიდუნდეს, ან გაგვეფანტოს აზროვნება. იმ შემთხვევაში კი თუ მასალა ტევადია, უნდა შევძლოთ მისი დაყოფა ნაწილებად და შუალედებში მსმენელის აზროვნების მოდუნება უზრუნველვყოთ, რომ კვლავ შეძლოს ყურადღების კონცენტრაცია. აუცილებელია მოხსენება ავაგოთ მსმენელის ფსიქოლოგიური განწყობის გათვალისწინებით.

2) მსმენელთა აუდიტორიის შეფასება. მნიშვნელოვანია წინასწარ შეაფასოთ მსმენელთა განათლება, სოციალური სტატუსი, ასაკი, ჩაცმულობა, ფასეულობები. შეაგროვეთ მათზე ინფორმაციები. რა ინტერესი შეიძლება ქონდეს თითოეულ მათგანს თქვენი მსჯელობის საგანთან. რატომ აპირებენ თქვენს მოსმენას, რა არის მათი მიზანი. თემის მომზადების პროცესში მუდმივად მხედველობაში უნდა გქონდეთ თქვენი აუდიტორია. უნდა გაითვალისწინოთ თქვენს შორის ინტერესთა კონფლიქტის შესაძლებლობა. გამოყავით გავლენიანი ჯგუფი და შეარჩიეთ მათზე ზემოქმედების სტრატეგიები – რამ შეიძლება იმოქმედოს მათზე დადებითად, ან გაანეიტრალოს მათი წინააღმდეგობა. რა ენაზე არის შესაძლებელი მათთან საუბარი. როგორ უნდა გამოიყურებოდეთ, რომ აუდიტორიაში თქვენს მიზანს მიაღწიოთ.

როცა ვგეგმავთ მოხსენებით გამოსვლას უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი **რეალობები:** მსმენელები ჩვენს მიერ განხილული საკითხების შინაარსიდან დაახლოებით 55%–ს იგებენ ჟესტიკულაცით, 38%–ს – ხმის ტემბრით და ტონალობით და მხოლოდ 7%–ს იგებენ სიტყვებიდან. ეს შეიძლება არადამაჯერებელი თეზა იყოს, მაგრამ ვცადოთ სიტყვები წარმოვთქვათ ჟესტიკულაციის გარეშე ერთი ინტონაციით და არ ვუყუროთ მსმენელებს. შეიძლება ერთმნიშვნელოვნად ითქვას რომ მსმენელები შინაარსის 7%–ზე მეტს მართლაც ვერ გაიგებენ. ეს რეალობა მიგვითითებს იმაზე, რომ გარდა შინაარსისა, რომელზეც ჩვენ ვზრუნავთ სიტყვით გამოსვლის წინ აუცილებელია ყურადღება გავამახვილოთ ჟესტიკულაციაზე, მიმიკებზე და ინტონაციაზე.

გაითვალისწინეთ დარბაზის დიზაინი, სადაც მოგიწევთ სიტყვით გამოსვლა. თუ განლაგებას ვერ შეცვლით, მაშინ უმჯობესია წინასწარ მოინახულოთ, დაიკავოთ თქვენი ადგილი და შეეგუოთ გარემოებას. უმჯობესია თუ შეძლებთ რეპეტიციას. თუ შეგიძლიათ შეცვალოთ ოთახის დიზაინი, ეს შემთხვევა გაცილებით მეტ უპირატესობას მოგანიჭებთ. იმ შემთხვევაში თუ გსურთ იდეების მოზიდვა, აუდიტორია ჩაერთოს საუბრებში და იყოს დემოკრატიული გარემო, უმჯობესია მსმენელთა დასაჯდომი ადგილები განალაგოთ

წრიულად ან მაგიდის ირგვლივ და თქვენი ადგილიც ამ წრეში ერთ–ერთი იყოს. საშუალო და დიდი ზომის აუდიტორიაში სკამები შესაძლებელია ჩავამწკრივოთ. რაც უფრო მეტად გამოყოფთ საკუთარ ადგილს მსმენელებისგან, მით მეტად ოფიციალურ გარემოში წარიმართება საუბრები. თუ 15–მდე მსმენელი გეყოლებათ ჯობს საუბარი დამჯდარმა წარმართოთ; როცა 25-30–მდე ადამიანი გისმენთ ამდგარი უნდა ესაუბროთ, ხოლო თუ მსმენელთა რაოდენობა 35-ზე მეტია უმჯობესია კათედრიდან მიმართოთ მათ. მომხსენებლის გამოკვეთილი ადგილიდან, კათედრიდან საუბარი მსმენელს მიანიშნებს მოსაუბრის დომინანტურობაზე, საუბრის სერიოზულ მოტივებზე და ოფიციალურობაზე. თრგუნავს მსმენელის აქტივობას.

წინასწარ უნდა დარწმუნდეთ, რომ ყველა მსმენელი დაინახავს სიტყვით გამომსვლელს და ასევე პროექტორით ნაჩვენებ სლაიდებზე ინფორმაციის წაკითხვას შეძლებს.

მნიშვნელოვანია დარბაზის ფონიც, მწვანე ფერი ამშვიდებს, წითელი – ააქტიურებს, ღია ლურჯი – ხელს უწყობს საქმიანი გარემოს შექმნას, შეხვედრის დროში გაწელვას უშლის ხელს, ყავისფერი – სიახლეების შემოტანას ააქტიურებს, ნაცრისფერი – ნეიტრალური, დადებითი ფერია, ვარდისფერი, ცისფერი – ხელს უყობს თბილი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

სიტყვით გამოსვლის რამდენიმე სტრატეგია არსებობს. ყველაზე ეფექტური არის მოხსენების სტრუქტურა, რომელიც იგება მსმენელთა რეაქციაზე. ეს რეაქციები ფსიქოლოგების მიერ უკვე დამუშავებულია. გთავაზობთ ჩვენი აზრით მოხსენების მომზადების ყველაზე ოპტიმალურ ხერხს (იხ. სქ. 4.8)

	მოხსენების სტრუქტურული შემადგენლები	მსმენელის რეაქცია	რეკომენდაცია
1	წარვადგინოთ საკუთარი თავი და საკითხის სტრუქტურა	ვინ არის, რისთვის და რამდენი ხანი უნდა ვუსმინო მას?	* მიესალმეთ, თავი წარუდგინეთ, დაიწყეთ იუმორით, ან შოკური ინფორმაციით, მაგრამ პოზიტიურით, საკუთარი და ნაშრომის ღირსებე-ბის, მოკრძალებული აღნიშვნით, კომპეტენტუ-რობის დაფიქსირებით, მიუთითეთ რა დროით აპირებთ მათი ყურადღების მიპყრობას.

			*არ არის რეკომენდირებული მოხსენების დაწყება: ✓ ნეგატიური ინფორმაციით ✓ დრო არ მქონდა და ვერ მივიღე სრული ინფორმაცია; √ მე... √ძალიან ვღელავ. * ნუ წაიკითხავთ მოხსენებას; *ნუ დაიჭერთ ხელში ფურცლების დასტას, ან სხვა რაიმე ნივთს;
2	დავაფიქსიროთ რამდენიმე ფაქტი	საინტერესო ფაქტებია, თემა ძალიან აქტუალურია...	ფაქტები სწორად უნდა იყოს შერჩეული, რათა მსმენელი მიხვდეს რომ თემა აქტუალურია. პირდაპირ თქვენს მიერ დაფიქსირება იმისა, რომ თემა აქტუალურია შედეგს არ მოგცემთ.
3	პოზიციის დაუფიქსირებ-ლად ავღნიშნოთ რამდენიმე სადაო მტკიცებულება	რომელს მივემხრო?	პოზიციის დაუფიქსირებლად საწინააღმდეგო მტკიცებულებების აღნიშვნა მსმენელს აღძრავს იფიქროს საკუთარ პოზიციაზე და ზოგადად თემაზე. პოზიციის ადრეულად დაფიქსირება კი კამათისთვის განაწყობს მათ და ჩაგეთვლებათ მიკერძოებულობაში.
4	ვიზუალურად ვაჩვენოთ კონ-კრეტული კვლე-ვის შედეგები (ციფრები, დიაგრამები, ცხრილები...)	ეტყობა უმუშავია...	ნუ ეცდებით ცხრილების და ციფრების დეტალურ ახსნას: მოტანილი მასალებიდან მსმენელი 86% ხედავს, 55% ეხება და მხოლოდ 6%–ს ითავისებს. ამ ნაწილის ფუნქციაა სასურველი რეაქციის გამოწვევა. მსმენელი უნდა მიხვდეს, რომ თქვენ საქმეში ჩახედული ხართ.
5	ავტორიტეტების მოხმობა, მნიშვნელოვანი ციტატები...	არ ღირს შევეწინააღ-მდეგო...	სწორად შეარჩიეთ ავტორიტეტები, რათა დაითქრგუნოს მსმენელის წინააღმდეგობა. თუ 3–ე ნაწილში ხდება მსმენელში საპირისპირო პოზიციებისადმი ინტერესის გამოწვევა, ამ ეტაპზე ითრგუნება მისი წინააღმდეგობა.

6	საკუთარი დასკვნები	იცის რასაც ამბობს...	როცა მიხვდებით რომ აუდიტორია გადმოიბირეთ, ან გაანეიტრალეთ მხოლოდ შემდეგ უნდა წარმოაჩინოთ საკუთარი პოზიცია.

სქემა 4.8. მოხსენების სტრუქტურა

სიტყვით გამოსვლის სხვა სტრატეგიით შესაძლებელია დასაწყისში პოზიციის ჩამოყალიბება და შემდეგ მისი ახსნა არგუმენტებით. ეს გამოიყენება ერთსულოვან ჯგუფებში, სადაც არ არსებობს აზრთა დაპირისპირება. მოხსენების სტრუქტურულ ერთეულებთან დაკავშირებული ზოგადი რჩევებია:

მნიშვნელოვანია გამოსვლის დაწყება, შესავალი – რომელიც შესაძლოა გულისხმობდეს თემის ზოგადი შინაარსს, თემის აქტუალურ და პრაქტიკული მხარეს – შესაძლებელია საუბარი იდეის მნიშვნელობაზე და მის პრაქტუკულ შედეგზე სათანადო მაგალითის მოხმობით;

შესავალი სიტყვა ასევე იგება სხვაგვარადაც. მას შესაძლებელია ქონდეს შემდეგი სტრუქტურა:

- მთავარი იდეა – ფრთიანი გამონათქვამი, რომელსაც აიტაცებს და დაიმახსოვრებს მსმენელი, შეძლებს მსმენელის ყურადღების ფოკუსირებას თემაზე.
- მთავარი იდეის ახსნა – უნდა დაანახოთ მსმენელს მთავარი გარემოებები, ახსნათ იდეის საბოლოო შედეგი,
- ავტორიტეტული წყარო – შეგიძლიათ გამოიყენოთ ყველა ეტაპზე, ეს თქვენს მთავარ ფრაზას ავტორიტეტულს გახდის.
- აქტუალურობა & პრაქტიკულობა – ახსნათ თქვენს მიერ შეთავაზებული იდეის სარგებელი

ძირითადი იდეა – გადმოეცით მოკლე ქვეთავებად, მარტივ აბზაცებად, რათა არ იყოს გაწელილი დროში, ზედმეტად რთული და მომაბეზრებელი.

პრაქტიკული შემთხვევის განხილვა (*Case Study*) – *ქვეთავები ერთმანეთისგან განაცალკევეთ პრაქტიკული შემთხვევის ანალიზით და ეს შეგიძლიათ რამდენჯერმე გაიმეოროთ. ეს თქვენს საუბარს დამაჯერებლობას შესძენს.*

ავტორიტეტული წყაროს მოხმობა – გამოიყენეთ ყველა ნაწილში, გარდა შესავლისა და დასკვნისა. გაარკვიეთ ვინ, ან რომელი ორგანიზაცია არის აუდიტორიისთვის ავტორიტეტი (მსოფლიოში აღიარებული პიროვნება, მსოფლიოში ცნობილი ორგანიზაციები: ნატო,

გაერო, ევროკავშირი; ოფიციალური სტატისტიკური მასალა, საკონსულტაციო ჯგუფის რეკომენდაცია) და მოახდინეთ მათი აზრების თუ დეკლარაციების ციტირება. მორწმუნე ადამიანებისგან შემდგარ აუდიტორიას შეიძლება მივმართოთ ციტატებით ბიბლიიდან, ეპისტოლეებიდან (იყო შემთხვევა, როდესაც ბიბლიის ციტირება ირანის პრეზიდენტმა მოახდინა, სადავოა თუ რამდენად ჩაეთვალა ეს გულწრფელობად, მაგრამ ყურადღება ნამდვილად მიიპყრო)

შეჯამება–მიმართულებების დასახვა – მიწოდებული ინფორმაციის შეჯამების პრეროგატივა მსმენელს არ უნდა დაუთმოთ, თქვენ თავად უნდა მოახდინოთ მსმენელის ფოკუსირება მნიშვნელოვან მომენტებზე, რაც ფაქტიურად მასალის გამეორებაა, ეს კი დაეხმარება მათ უკეთ დაიმახსოვრონ თუ რაზე ისაუბრეთ. ყოველივე ამას უნდა დაურთოთ ის თუ რა მნიშვნელობა აქვს თქვენს პრეზენტაციას და კონკრეტულად რისი მიმცემია მსმენელისთვის, შეგიძლიათ მიმართოთ, მოუწოდოთ დანერგონ თქვენი რეკომენდაციები.

უკუკავშირი, Feedback – აუდიტორიას თხოვეთ, რომ შეგატყობინონ მიღებული ცოდნის შედეგები, გამოიჩინეთ მათი საქმიანობისადმი ინტერესი, გამოხატეთ მათი დახმარების სურვილი, პატივისცემა.

ლიდერის კონტაქტის უნარი, მის ორგანიზაციაზე აისახება. ამაზეა დამოკიდებული თანამშრომლებს შორის ლოიალობა, მლიერი ეთიკა, ლიდერის ხედვა დანარჩენებისთვის შთაგონებად იქცევა. ასეთი კონტაქტები შრომის გარეშე არ მყარდება. ,,საკუთარი სვლისათვის თავი გამოიყენეთ, სხვების ასაყოლიებლად – გული’’.

4.3.პიროვნებათაშორისი ლიდერობა

ურთიერთობების წარმართვის საკვანძო ნაწილია ადამიანების მიერ ერთმანეთის შეცნობა. პიროვნებასთან ურთიერთობების პროცესში ლიდერობის მიღწევა ეყრდნობა ორ ძირითად ფუნდამენტს: ადამიანების გაგებას და თანაგრძნობას.

ადამიანის გაგებისთვის მნიშვნელოვანია შევიცნოთ ადამიანის ბუნება, რომელიც განპირობებულია პიროვნების ინდივიდუალური, გენეტიკური თვისებებით და გარემოებათა გავლენებით. ლიდერული უნარია ადამიანის ხასიათის, უნარ–ჩვევების, პოტენციალის გამოვლენა და მათი წარმართვა მიზნისკენ. არ არის მარტივი ადამიანებში აღმოაჩინო მიზნისთვის აუცილებელი თვისება, გააღვიძო მასში ინტერესი და ,,გამოიყენო“

ის. ,,გამოყენება“ ამ შემთხვევაში გულისხმობს ლიდერის უნარს ადამიანში აღძრას სურვილი, ენთუზიაზმი, ქმედება, იღვაწოს მიზნისთვის, რომელსაც ლიდერი დაუსახავს. ეფექტურია ლიდერობის სტრატეგია, რომელიც პიროვნებებს არაპირდაპირი გზით უბიძგებს სასურველი ქმედებისკენ, ხოლო თავად ლიდერი კი ნაკლებად ავლენს თავს, როგორც დირექტივების გამცემი. ლიდერი მიმდევრებს შორის უნდა აღიქმებოდეს როგორც პოზიტიური ძალა, ენერგიის წყარო, რომლის მეშვეობითაც აღწევენ საკუთარ მიზნებს. მიზნის გაცნობიერება ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანია მიზანი შეათვისებინო მიმდევრებს, როგორც საკუთარი, რათა იშრომონ საერთო ინტერესებისთვის. მიმდევრებს შორის მრავალია, რომელსაც უჭირს მიზნის რეალურად გაცნობიერება. შესაბამისად, სუსტია მობილიზების ხარისხი რაღაცის მისაღწევად. ის რეალობა, რომ ადამიანებს ენერგიით ავსებს მიზნის გაცნობიერება, მისთვის ცხოვრება და კმაყოფილებას იღებს მისი მიღწევის პროცესში, ლიდერს აყენებს მომგებიან პოზიციაში. საკმარისია მან აღმოაჩინოს მეთოდი, როგორ გაათავისებინოს ადამიანთა ჯგუფს ერთად და თითოეულს ცალ–ცალკე ის მიზანი, რომლის მიღწევასაც თავად ცდილობს. სუსტია ლიდერი, რომელიც ზემოქმედებს პიროვნებებზე თანამდებობრივი ავტორიტეტით, ფსიქოლოგიური, მორალური, მით უმეტეს ფიზიკური იძულებით.

ადამიანის შეცნობის უნარი ძალიან მნიშვნელოვანია ლიდერობის ეფექტიანად განხორციელების პროცესში. პიროვნების უნარების სასურველი გამოვლინებები (ხასიათის, ნიჭის, ქცევის, პოტენციალის) დამოკიდებულია პიროვნების შესაძლებლობებზე, განწყობაზე, ინტერსზე, რომელსაც საფუძვლად უდევს გარკვეული მოტივები.

პიროვნებათა შეფასების მნიშვნელოვან მახასიათებლებად მიჩნეულია: რწმენა, ღირებულებები, პატივისცემა, პასუხისმგებლობა, პატიოსნება, ყურადღება, მოქალაქეობის შეგრძნება.

პიროვნების შესაძლებლობები უკავშირდება მის ფსიქოლოგიურ, გონებრივ, ფიზიკურ უნარებს. ფსიქოლოგიური უნარი ვლინდება ხასიათში, ნებისყოფაში, განწყობაში და ა.შ. გონებრივი უნარები ძირითადად გამოიხატება ტვინის უნარებში აითვისოს გარკვეული ცოდნა და აზროვნების ტიპში; ფიზიკური უნარები – ფიზიკური სიჯანსაღეში (ფიზიკურად გაუმკლავდეს სამუშაოს) და ენერგიულობაში. რა თქმა უნდა, ეს უნარები ერთმანეთთან

მჭიდრო კავშირშია. ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია გაერკვეს პიროვნებათა (ვისთანაც ურთიერთობს) უნარებში და წარმართოს ისინი. (სქ.4.1)

სქ.4.1. პიროვნების შესაძლებლობათა ზოგადი დეტერმინანტები

პიროვნების უნარის გარკვევა შესაძლებელია გარკვეული ტესტირების საშუალებით. აქ ყველაზე ეფექტურია პიროვნებაზე დაკვირვება გარკვეული დროის განმავლობაში (3 თვე), ვინაიდან მხოლოდ ამ შემთხვევაში არის შესაძლებელი სრული ინფორმაციის მოპოვება, თუ რა თვისებებს ავლენს ადამიანი მუშაობის პროცესში, სტრესულ სიტუაციაში, ურთიერთობაში. მართალია ხანმოკლე კავშირითაც შესაძლებლია გაარკვიო პიროვნების ძირითადი მახასიათებლები, მაგრამ მოკლევადიან პერიოდში ყველაზე რთულია პიროვნების პოტენციალის გამოვლენა.

პიროვნებას, რომელსაც სურს გახდეს ლიდერი უნდა ეცადოს ქონდეს ურთიერთობა მრავალ ადამიანთან, რათა ურთიერთობათა პრაქტიკას ამ მიმართულებით ცოდნის გასაღრმავებლად მთავარი როლი აკისრია. უმნიშვნელოვანესია ურთიერთობათა თვისებრივი მხარე – თუ რამდენად შეუძლია ლიდერს გაუგოს მეორე ადამიანს, აქ რაციონალურ ქცევებზე მეტად მნიშვნელოვანია ემოციური დამოკიდებულება, მაგრამ არა ხელოვნური ემოცია, არამედ მხოლოდ და მხოლოდ ბუნებრივ ემოციას აქვს დადებითი შედეგი.

> **პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ოქროს წესი –**
> **იყავით გულწრფელები და არ ითვალთმაქცოთ.**

იმისათვის რომ დავნერგოთ ეს წესი:

1) იმან, რასაც ჩვენ გამოვხატავთ (საკუთარი ემოციები), უნდა მოგვიტანოს წარმატება;

2) ეს კი მხოლოდ მაშინ ხდება როდესაც შინაგანი სამყარო გარემოსთან ჰარმონიაშია.

ოცდამეერთე საუკუნეში სულაც არა არის გასაკვირი, რომ ურთიერთობების ოქროს წესი არ არის გაღიმება, ან ქათინაურის თქმა, შენიღბვა, არამედ ეს არის უმარტივესი რამ – ვიყოთ გულწრფელები, გამოვხატოთ საკუთარი თავი. დღეისათვის ადამიანების შეცნობის მეთოდოლოგია იმდენად დახვეწილია, რომ შეუძლებელია ადამიანმა ითამაშოს, მით უმეტეს ითამაშოს ხანგრძლივი დროის მანძილზე, ურთიერთობები კი მაშინ არის ფასეული, როდესაც ის ხანგრძლივია. კარნეგის ბესტსელერის დაზუთხვა, ტვინის ჭყლეტით დამახსოვრებული სახელებით ერთმანეთისადმი მიმართვა და პლასტმასის ღიმილი, რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს რეალურ ურთიერთობებს და ამით მხოლოდ გულუბრყვილოებს აცურებენ.

რა უნდა მოიმოქმედოს ადამიანმა, როდესაც გულწრფელობამ ზიანი შეიძლება მიაყენოს მის ურთიერთობებს? ა) თვითგაუმჯობესება. იმ შემთხვევაში თუ ჩვენი ინტერესის ობიექტი იმსახურებს გულწრფელ პატივისცემას და ჩვენ მის მიმართ ამას არ ვგრძნობთ, ეს თავად ჩვენი პრობლემაა, ეს ნიშნავს, რომ დროა შევცვალოთ საკუთარი თავი. ბ) როცა პიროვნების მახასიათებლები, ქცევები ეწინააღმდეგება ჩვენს მორალურ პრინციპებს, მაგრამ მას გავლენის მოხდენა შეუძლია ჩვენს საქმიანობაზე, უნდა ვეცადოთ ვიყოთ რაციონალურები. ჩვეულებრივ არ არსებობენ ადამიანები, რომელთაც დადებითი თვისებები არ აქვს, მთავარია, შეგვიძლია თუ არა აღმოვაჩინოთ ეს ჩვენ. ყველა ადამიანს აქვს გარკვეული ღირსებები, რომელზეც შეგვიძლია კონცენტრირება მოვახდინოთ. ურთიერთობები ავაგოთ საერთო და არა განმასხვავებელ ღირებულებებზე. უკიდურესი ანტიპათიის შემთხვევაში (რასაც შესაძლოა ასევე ქონდეს ადგილი) შევთავაზოთ ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობა, არ არის აუცილებელი ხოტბა შევასხათ მას იმ თვისების გამო, რომელიც ჩვენში სიმპათიას არ იწვევს. ანუ ჩვენ ურთიერთობებისას გვიწევს ძირითადად სამი სტრატეგიის არჩევა: ვითანამშრომლოთ თავისუფლად; უნდა შევიცვალოთ დამოკიდებულება პიროვნების მიმართ; ვიმოქმედოთ პრაგმატული ინტერესების შესაბამისად.

ერთი შეხედვით შესაძლებელია ითქვას, რომ შემოთავაზებული წესი არის მორალური და ზოგიერთ შემთხვევებში გამორიცხავს პრაგმატიზმს. ი. კანტის ფრაზაა – ,, მორალურობა სულაც არ არის გრძნობის საგანი, ის მხოლოდ გონების საგანია“ – XXI–ე საუკუნეში ადამიანი გაცილებით მგრძნობიარეა, შეუძლებელია მას გამოეპაროს სიყალბე. სუფთა ადამიანები სიყალბეს შეგრძნებებით აღიქვამენ, თავად ყალბებს, მართალია

გრძნობები ხისტი აქვთ, მაგრამ მათ პირველ რიგში საკუთარი თავის მიმართ უნდობლობა აიძულებს ეჭვი შეიტანონ სხვათა დამოკიდებულებებში და ქცევებში, ამიტომ ხშირად ამოწმებენ ირგვლივმყოფებს. მათი შეცდომაში შეყვანა გაცილებით რთულია, ვიდრე გულწრფელი ადამიანების. საბოლოო ჯამში, ყველა გონიერი, დაკვირვებული ადამიანი განსაკუთრებით კი ხანგრძლივვადიან პერიოდში მოვლენებს აღიქვამს ისეთს, როგორიც ის ბუნებრივად არის.

ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ იმაზე, რომ არის შემთხვევები, როდესაც საჭიროა შევცვალოთ არა მხოლოდ დამოკიდებულებები პიროვნებების თუ მოვლენების მიმართ, არამედ საკუთარი თავი. რამდენად არის ეს შესაძლებელი, ან რეალური? როგორც წინა თავებში აღვნიშნეთ, ეს რთულია, მაგრამ – შესაძლებელი. პიროვნება, რომელიც ამბობს – ,,მე ასეთი ხასიათი მაქვს, ვერ შევიცვლები“, მან უბრალოდ არ იცის რა შეუძლია. ფსიქოლოგებმა უკვე დიდი ხანია დაადგინეს, რომ ხასიათი ეს არის ჩვევა. ადამიანს ახალი ჩვევების შემუშავებით, მათი ხშირად გამეორებით შეუძლია ხასიათის შეცვლა. გონიერი ადამიანი, რომელიც გრძნობს თუ რა ზიანს აყენებს მას ესა თუ ის ნეგატიური ჩვევა, უნდა შეძლოს და შეცვალოს ის, მით უმეტეს, მას ამის პოტენციალი ნამდვილად აქვს. შეგვიძლია მრავალი მაგალითის მოტანა, თუ როგორ ცვლის ადამიანს რელიგია. სულიერი განვითარება სწორედ ამ ტრანსფორმაციის ერთ–ერთი გამომსახველია – ყველა ადამიანში არის ნათელი და ბნელი, პოზიტიური და ნეგატიური, დადებითი და უარყოფითი, უფრო მეტიც, ყველა ადამიანში არის ერთად აღებული ყველა დადებითი და ყველა უარყოფითი თვისება – ადამიანი საკუთარ თავში მოიცავს მთელ სამყაროს. მის თავისუფალ ნებაზეა დამოკიდებული რომელ თვისებას, რა შესაძლებლობებს გამოიყენებს, იმისთვის რომ იცხოვროს, მიაღწიოს მიზანს და თუ ის დარწმუნებულია, რომ – მორალურობა, პოზიტივი ყველაზე მოკლე გზაა წარმატებისკენ – რა თქმა უნდა, ის ასეც მოიქცევა. რაც შეეხება იმას, თუ რაშია ადამიანი დარწმუნებული? რა განსაზღვრავს მის შეხედულებებს, მოვლენებისადმი დამოკიდებულებებს? ისევ და ისევ თავად პიროვნება. ალბათ გვიფიქრია საგნებს, მოვლენებს, რეალობას სხვაც ისე აღიქვამს როგორც ჩვენ? რა თქმა უნდა არა. ყველა ადამიანი ერთნაირად აღიქვამს წითელ ფერს? ან სხვა რომელიმე ფერს? საუბარი არაა გემოვნებაზე. თითქოს ,,გემოვნებაზე არ დაობენ“, თუმცა ყოველთვის ამაზე დაობენ, რადგან ესაა, რაც განასხვავებს ადამიანებს ერთმანეთისგან. ამავე დროს, რა თქმა უნდა, იდენტური აღქმის არეალიც დიდია და სწორედ ეს გვეხმარება ადამიანებთან გამოვნახოთ

საერთო ენა. მეცნიერებაში უკვე აქტუალურია თეზა – ადამიანი ისეთს აღიქვამს სამყაროს, როგორიც თავად არის. – ,,თუ გსურს შეიცნო ადამიანი დაივიწყე რას ამბობს საკუთარი თავის შესახებ და მოუსმინე რას ამბობს სხვებზე“; ,,თვალები მზეს ვერ დაინახავდა თავად მზის ფორმა რომ არ მიეღო“. – შევცვალოთ ჩვენი სუბიექტი (საკუთარი თავი) და შეიცვლება ჩვენი სუბიექტური დამოკიდებულება სამყაროზე. ეს, რა თქმა უნდა, არ გულისხმობს რეალობაზე თვალის დახუჭვას, ვარდისფერი სათვალის მორგებას, ან საკუთარი თავის მოტყუებას. აქ საუბარია რეალობისადმი დამოკიდებულების შერჩევაზე.

მრავალი მეთოდოლოგია არსებობს, რომელიც ლიდერს დაეხმარება ადამიანთა შეცნობაში. უნდა შევძლოთ ,,ადამიანების სწრაფად წაკითხვა“, რათა შევძლოთ მყისიერად ვიმოქმედოთ კონკრეტულ სიტუაციებში.

ფსიქოლოგიაში ცნობილია ადამიანთა ურთიერთგაგების ოთხი ძირითადი მექანიზმი: იდენტიფიკაცია, ემპათია, რეფლექსია, ატრაქცია.

იდენტიფიკაცია – საკუთარი თავის სუბიექტთან, ჯგუფთან, ნიმუშთან არაცნობიერი გაიგივება, მიმსგავსება. ურთიერთგაგებას აიოლებს საკუთარი თავის სხვა ადამიანთან მიმსგავსება, აგრეთვე სხვის მდგომარეობაში საკუთრი თავის ჩაყენება.

ემპათია – ემოციური მდგომარეობის, განცდების გაგება, თანაგანცდა, თანაგრძნობა და ამ გრძნობის გამოხატვის უნარი. **სხვისი მდგომარეობის გააზრება, გაცნობიერება, ანგარიშის გაწევა არ არის ემპათია, ეს იდენტიფიკაციაა.** ემპათიის უნარის გამოხატვით გამოირჩევიან ქალები, ვლინდება მიმიკის პოზის, ჟესტების, მზერის და ა.შ. მეშვეობით. ექსპერიმენტებით გამოვლენილია, რომ ემპათიას იგივე ინტენსივობით განიცდიან მამაკაცებიც, თუმცა ამ ემოციების გამოხატვის უნარი მათში ნაკლებადაა განვითარებული. თანაგრძნობისას მნიშვნელოვანია ემოციის გამოსახატად გამოვიყენოთ ზუსტად ის სიტყვები, რასაც ჩვენ იმავე მდგომარეობაში განვიცდიდით, ან რაც შესაძლებელია განგვეცადა.

რეფლექსია – გაცნობიერება თუ როგორ აღიქმება სხვების მიერ მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ადამიანებთან ურთიერთობის მიმართულებას.

I რიგის რეფლექსიაა – ,,მე ვფიქრობ რომ ის ფიქრობს”

II რიგის რეფლექსიაა – ,,მე ვფიქრობ, რომ ის ფიქრობს, რომ მე ვფიქრობ”

რეფლექსიის აღსაქმელად პიროვნებამ უნდა გაიაზროს: როგორ აღიქვამს ის საკუთარ თავს, როგორ აღიქმება სხვების მიერ და როგორია ის სინამდვილეში. აგრეთვე

მნიშვნელოვანია თუ როგორ აღიქვამს თქვენი პარტნიორი საკუთარ თავს თქვენს ცნობიერებაში. რა შთაბეჭდილება რჩება მას, როცა ფიქრობს მისადმი თქვენს დამოკიდებულებაზე.

პიროვნების სხვებთან მიმართებაში საკუთარი თავის აღქმის ოთხი ძირითადი სქემა არსებობს: მე კარგი ვარ შენ კარგი ხარ; მე ცუდი ვარ შენ ცუდი ხარ; მე კარგი ვარ შენ ცუდი ხარ; მე ცუდი ვარ შენ კარგი ხარ. როცა ადამიანში ამ სქემის რომელიმე ნაწილი მთელი სიმძლავრით მოქმედებს, ნიშნავს, რომ პიროვნების დამოკიდებულებები ადამიანებთან მიმართებაში სტანდარტული და წინასწარ პროგრამირებულია, რაც ურთიერთობის ცოდნის დაბალ დონეზე მეტყველებს.

ატრაქცია – მიზიდვა, ჩაბმა, ემოციების საშულებით არაცნობიერი დადებითი დამოკიდებულების გამოწვევა. ემოციური გავლენით შესაძლებელია უყურებდეს და ვერ ხედავდეს, ისმენდეს, მაგრამ არ ესმოდეს, იცოდეს და არ აცნობიერებდეს. ეს არის შემთხვევა როცა ემოციური გავლენით გადაფარულია ცნობიერება.

არსებობს აღქმის სქემები, რომლის საფუძველზეც აიგება ადამიანისადმი წარმოდგენა, დამოკიდებულება. არსებობს პირველი შთაბეჭდილების ეფექტი, რომელიც რიგ შემთხვევებში ამართლებს, თუმცა შესაძლებელია მისი ხელოვნური გამოწვევა და აგრეთვე შესაბამისად გამოვლენილია მისი თანმხლები პარადოქსები, ილუზიები და შეცდომები.

შარავანდედის ეფექტი ანუ ჰადო-ეფექტი – გამოვლენილი ერთი დადებითი თვისება იწვევს ადამიანისადმი სხვა დადებითი თვისებების მიკუთვნებას. დაკავშირებულია სამ ფაქტორთან: **უპირატესობა, მიმზიდველობა, ჩვენდამი დამოკიდებულება.**

უპირატესობა – ჩვენთვის მნიშვნელოვანი თვისებით ჩვენზე აღმატებული პიროვნება აღიქმება მეტად დადებითად და პირიქით. აღმატებულობა, ფიქსირდება ერთი ჩვენთვის მნიშვნელოვანი ნიშნით და ამ ნიშნის მატარებელ პიროვნებას მივაწერთ სხვა დადებით თვისებებს. აგრეთვე, ხდება პირიქით, როცა ადამიანს არ აქვს ჩვენთვის მნიშვნელოვანი ერთი თვისება, მას მივაწერთ სხვა მრავალ ნეგატიურ თვისებას.

მიმზიდველობა – გარეგნული მოწონება, იწვევს სხვა დადებითი თვისებების მიკუთვნებას. მაგალითად თუ ჩავთვალეთ, რომ ლამაზია, მას აღვიქვამთ ჭკვიანად, საინტერესოდ, კეთილ ადამიანად. თუ პიროვნება გარეგნულად არ მოგვწონს მას მივაწერთ ნეგატიურ თვისებებს: არაკეთილსინდისიერებას, უპასუხისმგებლობას, უგუნურებას.

დამოკიდებულება – ჩვენდამი კეთილგანწყობილს მიეწერება დადებითი თვისებები. თუ პიროვნება ამჟღავნებს ჩვენს მიმართ კეთილ დამოკიდებულებას, ჩვენ მივიჩნევთ, რომ ის არის კეთილი, ჭკვიანი, ლამაზი და ა.შ. ასევე პირიქით, როცა ადამიანი უყურადღებოა ჩვენს მიმართ მივიჩნევთ, რომ არის ნეგატიური, უგუნური ან ბოროტი.

აშკარაა რომ არსებობს შარავანდედის დადებითი და უარყოფითი ეფექტები. ამავე დროს დადგენილია რომ უარყოფითი ინფორმაცია, ემოცია გაცილებით დიდ და ხანგრძლივ შთაბეჭდილებას ახდენს ადამიანზე, ვიდრე პოზიტიური.

შარავანდედის ეფექტს აძლიერებს:

- **აღმქმელის მიერ უცნობი ნიშნების განსჯა –** ადამიანი მსჯელობს ჩვენთვის უცნობ საკითხზე, მიგვაჩნია რომ ის ძალიან გონიერია, შემდეგ კი მას მივაწერთ სხვა დადებით თვისებებს.
- **ზნეობასთან დაკავშირებული ნიშნები** – მნიშვნელოვნად აძლიერებს ადამიანის პოზიტიურ თუ ნეგატიურ აღქმას ასეთია მაგალითად: მორალური ან ამორალური ქცევა, სიკეთე და ბოროტება.
- **ადამიანის ზედმიწევნით შეცნობა –** იწვევს დადებითი ან ნეგატიური შარავანდედის ეფექტს. მაგალითად დედამ იცის შვილის ბევრი თვისება, მას მიაწერს სხვა ღირსებებსაც. აგრეთვე პიროვნებასთან ახლო ნაცნობობამ შესაძლოა პირიქით, ხელი შეუძალოს მისდამი ნდობას. მაშინ როცა უცნობი ადამიანის მიმართ განეწყობიან უფრო პოზიტიურად.

დადასტურებულია, რომ ურთიერთობაში გამოცდილ ადამიანებს შეუძლიათ პირველი შეხვედრისთანავე ზუსტად აღიქვან ადამიანის მახასიათებლები. ამ სიზუსტეს ადგილი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შეფასება ხდება ნეიტრალური პოზიციიდან. სწორ აღქმას ართულებს შარავანდედის ეფექტები, წინასწარი როგორც ნეგატიური, ასევე პოზიტიური დამოკიდებულება.

ინდივიდისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები ავლენს მას, როგორც პიროვნებას. ამ მახასიათებლებს უწოდებენ **„მოლაპარაკე ნიშნებს“.** ეს ნიშნები იყოფა სამ კატეგორიად:

- **ანატომიური ნიშნები –** სახე, თავი, სხეული, გარეგანი აღნაგობა. ადამიანზე შთაბეჭდილების მოხდენის თვალსაზრისით დადგენილია, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანია კანის ფერი, შემდეგ მოდის თმის ფერი, ცხვირის ფორმა, თვალის ჭრილი და ფერი, ნაკლები

მნიშვნელობისაა სახის ფორმა, სხეულის კონტური. ცხოვრების სტილი, წესი, სტრესი, სამუშაოს პირობები, ინტელექტი, ესტეთიკური შეხედულებები გავლენას ახდენენ პიროვნების ანატომიურ ნიშნებზე. მეტიც, შეუძლიათ შეცვალონ ის.

- **ფუნქციონალური ან ექსპრესიული ნიშნები –** ქცევის მანერა, ხმა, მეტყველება, ჟესტიკულაცია, მიმიკა, პანტომიმა, პოზა, მოძრაობა. მიმიკა უჩვენებს ადამიანის მდგომარეობას, ჟესტები – განცდის ინტენსივობას, გამოხედვის მიმართულება – კონტაქტის ხასიათს, პოზა – დამოკიდებულებას, მეტყველება პირდაპირ ააშკარავებს ერუდიციას, ინტელექტის თავისებურებებს, ქცევის მოტივებს. პიროვნების მიერ გამოყენებული ტერმინოლოგია არის პროფესიის, გატაცების, ცხოვრებისეული გამოცდილების ინდიკატორი.
- **თანმხლები ნიშნები –** ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი, აქსესუარი, სამკაული ასახავს ცხოვრების წესს, ქცევის მოტივებს საკუთარი თავისადმი დამოკიდებულებას, ესთეტიკურ შეხედულებებს.

უპირატესობის ნიშნებიდან აღსანიშნავია დამოუკიდებლობა გარემოებებისგან, პარტნიორისგან დამოუკიდებლობა. მდგომარეობა, როცა პიროვნების თვითშეფასებაზე, შეხედულებაზე გავლენას არ ახდენს პარტნიორის დამოკიდებელობა, განწყობა, მდგომარეობა. დამოუკიდებლობა შეიძლება აღიქმებოდეს როგორც ქედმაღლობა, კადნიერება, ან თავდაჯერებულობა.

მიმზიდველობის ნიშნებს მიეკუთვნება: გარეგნული სილამაზე, შარმი, ქარიზმა, ექსპრესია (ქცევის მანერა, ხმა, მეტყველება, ჟესტიკულაცია, მიმიკა, პანტომიმა, პოზა, მოძრაობა). თუმცა აღსანიშნავია, რომ მიმზიდველობის აღქმა ადგილის, დროის შესაბამისად სხვადასხვაგვარია.

დამოკიდებულების ნიშნებით ხდება პიროვნების პარტნიორის მიმართ დამოკიდებულების აღქმა. პოზიტიური დამოკიდებულების ნიშნებია: ღიმილი, თანხმობის გამოხატვა თავის დაქნევით, ღია მზერა, ახლოს დგომა, ნეგატიური ნიშნებია: დაძაბული, მოღუშული მზერა, დაჟინებით მზერა, შორს დგომა, თვალის არიდება, ჩაკეტილი პოზა.

ფიზიოგნომიკა არის მოძღვრება ადამიანის გარეგნულ მახასიათებელებსა და მათ ხასიათს შორის კავშირების შესახებ. მიუხედავად იმისა რომ მრავალი თეზა დამტკიცებულია ცდისეულად, კვლევებით მრავალი მას არ თვლის მეცნიერებათა რიგში.

არსებობს ადამიანთა პიროვნული და ქცევების სხვადასხვა ტიპოლოგია. კატეგორიზაცია დამოკიდებულია ძირითად პარამეტრებზე: საიდან იღებს ადამიანი ენერგიას, როგორ აგროვებს ინფორმაციას, როგორ იღებს გადაწყვეტილებას, ცხოვრების როგორი წესი აქვს. ტიპოლოგია ერთნაირი წარმატებით შეიძლება გამოვიყენოთ როგორც სხვებზე დაკვირვებისთვის ასევე საკუთარი თავის შესაცნობად.

✓ **ჰიპოკრატეს ადამიანის ტემპერამენტის ტიპოლოგია:** სანგვინიკი, მელანქოლიკი, ქოლერიკი, ფლეგმატიკი;

სანგვინიკი – ,,სისხლი“ – აქტიური ადამიანები სწრაფი აზროვნებით, ენერგიულები, მზადმყოფი ქმედებისთვის. ცვლილებებისადმი ადეკვატურები, კეთილგანწყობილი, უმაღლესი ნერვული მოქმედების ძლიერი, გაწონასწორებული, მოძრავი ტიპი.

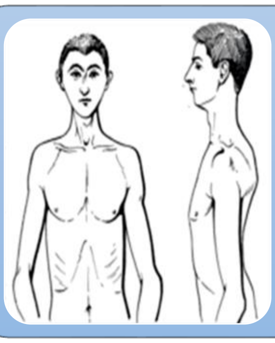
ქოლერიკი – ,,თეთრი ნაღველი“ – აქტიური, ადვილად ,,აალებადი“ ადამიანები, მაგრამ იოლად კარგავენ ენთუზიაზმს, აზროვნების სისწრაფით ჩამორჩებიან სანგვინიკებს, შთაბეჭდილებები დიდხანს მიყვებათ, არ ცდილობენ სამაგიეროს გადახდას, აქტიური, ენერგიული. ძლიერი, გაუწონასწორებელი ტიპი.

მელანქოლიკი – ,,შავი ნაღველი“ – უჭირს ურთიერთობები, კონტაქტის დამყარება. ხშირად პესიმისტი, ძნელად ექცევა სხვისი ზეგავლენის ქვეშ, გამღიზიანებლებზე მისი რეაქციები შეუსაბამოა, იოლად იპყრობს ცუდი განწყობა. უმაღლესი ნერვული მოქმედების სუსტი ტიპი.

ფლეგმატიკი – ,,ლორწო“ – მშვიდი, ზომიერი, წონასწორობას არ კარგავს, მეტყველება აქვს შენელებული, საიმედო პარტნიორი, ზოგჯერ უხალისო, უინტერესო და უნებისყოფო. ძლიერი, გაწონასწორებული, ინერტული ტიპი.

✓ **კრეჩმერ–შელდონის ტიპოლოგია.** ისინი იკვლევდნენ ადამიანის გარეგნობის და ხასიათის თავისებურებების ურთიერთდამოკიდებულებას, ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად მივიდნენ მსგავს დასკვნებზე. მართალია დასახელებები იყო განსხვავებული, თუმცა პიროვნებათა ტიპების აღწერილობა ძალიან ემთხვეოდა.

(იხ.სქემა4.2).



ასთენიკი–შიზოთიმიკი/ექტომორფული — ცერებროტონური

•გამხდარი, ვიწრო მხრებით, ფერმკრთალი, ბავშვობიდან სუსტი, ქალები ამავე დროს რ არიან მაღლები, მაჯა ≤16სმ.

•გულჩათხრობილები, ნაკლებად კომუნიკაბელურები, კონტაქტები შერჩევითი და ზედაპირული, კონსერვატორები, ზუსტი მეცნიერებებისადმი და ფილოსოფიისადმი მიდრეკილება

•4 ჯგუფი: მგრძნობიარე ,,არისტოკრატები", გაუცხოებული იდეალისტები, ძალაუფლებისმოყვარე იდეალისტები, მშრალი უსაქმურები

ათლეტიკი – ექსოთიმიკი/მეზომორფული –სომატონური

• განვითარებული ძვალ–კუნთოვანი სისტემა, საშუალოზე მაღალი, ფართო ბეჭები, ვიწრო თეძოები, ქალები გარდა ამისა თანაბარი ცხიმოვანი ფენით, მაჯა ≥16სმ და ≤18 სმ

• წყნარი, ნაკლებად მოქნილი აზროვნება, ნაკლებადშთამბეჭდავი, ზომიერი მიმიკა და ჟესტიკულაცია, ძნელად ეგუება ცვლილებებს

პიკნიკი–ციკლოთიმიკი/ ენდომორფული –ვისცეროტონური

• ცხიმიანობისადმი მიდრეკილება, დიდი მუცლით, მოკლე, მასიური კისერი, მიდრეკილება თმის ცვენისკენ , მაჯა–≥19სმ

• კომუნიკაბელური, მოუსვენარი, მდიდარი მიმიკით და ჟესტიკულაციით, გულისხმიერნი, ემოციურები, ესმის იუმორი, შემგუებელი

• 5 ჯგუფი: მოლაყბე–მხიარულები, ენერგიული პრაქტიკოსები, სიცოცხლისმოყვარულები; ჩუმი,სულიერი ადამიანები, წყნარი იუმორისტები.

4.2. კრეჩმერ–შელდონის ტიპოლოგია.

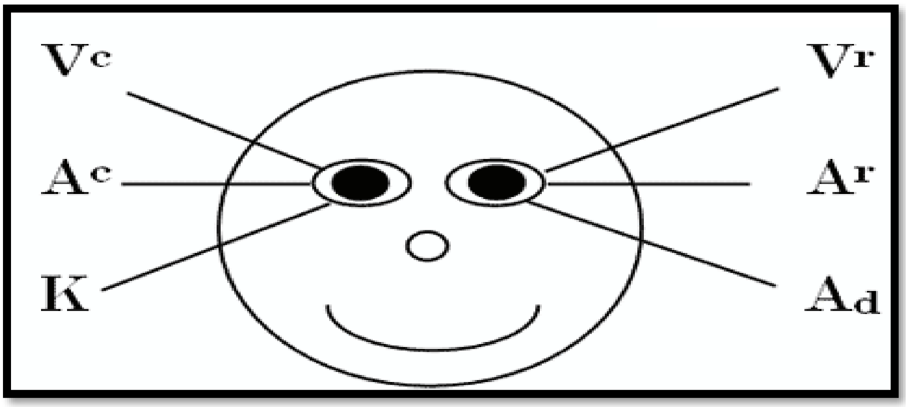
✓ <u>ნეირო–ლინგვისტური პროგრამირება (NLP)</u> ადამიანთა შეფასების ძალიან პოპულარული მეთოდია ამ თეორიის მიხედვით ადამიანები იყოფა სამ კატეგორიად: ვიზუალი, აუდიალი, კინესტეტიკი. ვიზუალის აღქმა დამოკიდებულია მხედველობაზე, აუდიალის სმენაზე, კინესტეტიკის – გრძნობით აღქმაზე. განსხვავებულია მათთვის დამახასიათებელი ნიშნები, რომელიც შეგიძლიათ იხილოთ სქემაზე (სქემა 4.3.) ურთიერთობების გასაიოლებლად უმჯობესია ადამიანს ვესაუბროთ ,,მის ენაზე“. ვიზუალზე დადებითი შთაბეჭდილების მოსახდენად ვიყენებთ ვიზუალურ ეფექტებს, მისთვის საყვარელ ფერს, წერილობით ანგარიშებს, სლაიდებს. აუდიალზე გავლენას ახდენს სწორად შერჩეული ხმის ტემბრი, შესაძლებელია მასთან სატელეფონო საუბრით პრობლემის მოგვარება. კინესტეტიკი ვინაიდან მეტად სენსორული ნატურისაა, მისი გაგება ძალიან რთულია, საჭიროა მასზე ყურადღებით დაკვირვება, რომ მისი ემოციების

მიხვედრა შევძლოთ. ისინი თავადაც აღიქვამენ საკუთარი ხასიათის სირთულეს ამიტომ ძალიან აფასებენ მათ ვისაც მათი გაგება შეუძლია.

ტიპი	ვიზუალი,	აუდიალი	კინესტეტიკი
საყვარელი ფრაზები	,,მე ვხედავ რასაც ვგულისხმობ..“ ,,ეს სწორად გამოიყურება...“ ,,მაჩვენე შედეგი...“ ,,ეს ნათელს მოჰფენს..“	,,მე მესმის რომ...“ ,,ისე ჟღერს თითქოს..“ ,,მსმენია...“ ,,ამბობენ, რომ...	,,ისე ვგრძნობ თითქოს...“ ,,ვერ ვიგებ...“ ,,ეს საკმაოდ სოლიდურია...“ ,,აღვიქვამ როგორც..“
ხმის ტონალობა	მაღალი	საშუალო	დაბალი
ტემბრი	სწრაფი, არითმიული	საშუალო, თანაბარი, დინჯი	შენელებული, მღერადი
ხელების ჟესტიკულაცია	სახის დონეზე	წელის დონეზე	არ არსებული, ან მენჯის დონეზე
ფიქრისას მზერა მიმართულია	მაღლა	გვერდით, მარჯვნივ, მარცხნივ ან ცენტრისკენ	დაბლა

სქ.– 4.3. მოდელი – NLP / ნეიროლინგვისტური პროგრამირება

სქემა 4.4. Vs - ასახავს მდგომარეობას, როცა ვიზუალი ცდილობს წარმოსახვას; Vr - ვიზუალი იხსენებს; Ac - აუდიალი ცდილობს წარმოიდგინოს; Ar - აუდიალი ცდილობს გაიხსენოს; K- გრძნობს ; Kd- საუბარი საკუთარ თავთან;



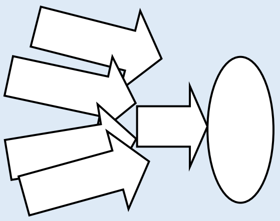
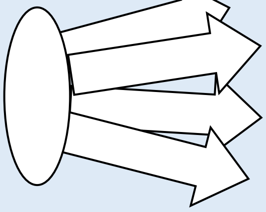
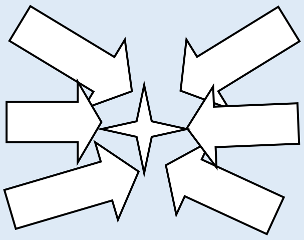
სქემა 4.4. პიროვნებთა ფიქრის დინამიკის შეცნობა

ადამიანისთვის მიზნის და შესაბამისად ადგილის განსაზღვრისას უმნიშვნელოვანესია პიროვნებათა აზროვნების ტიპის განსაზღვრა.

- ✓ <u>**აზროვნების ტიპები.**</u> განასხვავებენ აზროვნების 3 ძირითად ტიპს: **კონვერგენციული, დივერგენციული და ინტეგრაციული.** (იხ.სქ.4.5.)

ადამიანს, რომელსაც აქვს დივერგენციული აზროვნება შეუძლია პრობლემიდან მრავალი გამოსავალი იპოვოს, მაგრამ მათ შორის ერთის არჩევა უჭირს. კონვერგენციული აზროვნება კონცენტრირებულია მხოლოდ ერთზე, მას არ შეუძლია პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატივების განსაზღვრა, მაგრამ თუ მას აუხსნით ალტერნატივათა

მრავალფეროვნებას, უმარტივესად აირჩევს მათგან საუკეთესოს. ინტეგრაციული აზროვების ადამიანს კი შეუძლია მოვლენების შეჯერება და პრობლემის დანახვა. სამივე ტიპის ადამიანი მნიშვნელოვანია მიზნების მისაღწევად, მთავარია ლიდერმა მათ სწორად შეურჩიოს საქმიანობის არეალი.

აზროვნების ტიპი	**კონვერგენციული** 	**დივერგენციული** 	**ინტეგრაციული** 
ძირითადი მახასიათებელი	ლოგიკური, ერთი გადაწყვეტილების მიღების უნარი	დიდი რაოდენობის გადაწყვეტილებების შექმნის უნარი	დიდი რაოდენობის მონაცემების კომბინირე-ბის უნარი სწორი გადაწყვეტილების საპოვნელად
შესაძლო საფრთხეები	სწორი გადაწყვეტილების ძიებისას ალოგიკური არჩევანის უარყოაფა	დაუსაბუთებელი გადაწყვეტილებების შემოქმედებითი ძიებების გახანგრძლივება	ეფექტური გადაწყვეტილებების უარყოფა
პრაქტიკული დანიშნულება	III ფაზა, ალტერნატივის არჩევა	II–ფაზა ალტერნატივათა შემუშავება	I ფაზა პრობლემის დასმა

სქემა 4.5. აზროვნების სამი ძირითადი ტიპი

ფსიქოლოგები, მრავალი დარგის პრაქტიკოსები ირწმუნებიან, რომ როგორც კი შევძლებთ გავუგოთ და ვუთანაგრძნოთ ადამიანებს ისინი ამას ქვეცნობიერად მიხვდებიან და ურთიერთობები თავისთვად დალაგდება. ამასთან ერთად, თუ შეძლებთ საკუთარ თავში გააღვიძოთ პოზიტიური ენერგია თქვენ თავისთავად მიიზიდავთ ადამიანებს. ლიდერობა, ურთიერთობები ადამიანების გრძნობებზე, მათ გულებზე გადის.

როდესაც ადამიანი, რომელსაც ლიდერობა სურს, შეცვლის საკუთარ თავს, ის თავისუფლად შეძლებს დახვეწოს პიროვნებებთან და ჯგუფებთან კომუნიკაციის ფორმები. ეს უკვე ის მარტივი ტექნოლოგიებია, რომელიც საშუალო დონის IQ-ს მქონე ადამიანს თავისუფლად შეუძლია.

<u>**ლიდერის და მიმდევრების თვისებები.**</u> **ლიდერული უნარების ფუნდამენტია ადამიანებთან ურთიერთობების უნარი, რომელიც თავის მხრივ, პირველ რიგში,**

თვითგანვითარებას ეფუძნება. ლიდერობა საკუთარი თავის შეცნობის და ფლობის და სხვათა შეცნობისა და გაგების კომბინაციაზე იგება.

ლიდერმა:

–იცის თავისი დანიშნულება – მას ზუსტად აქვს განსაზღვრული ღრმა დანიშნულება იმისა თუ რატომ აკეთებს ამა თუ იმ საქმეს, რა მიზანს ემსახურება ის. ამ დანიშნულებით ის არის აღფრთოვანებული, მზადაა უკეთესობისკენ შეცვალოს ყველაფერი მის ირგვლივ, რათა დანიშნულებას მიაღწიოს

–იცის რა არის შესაძლებელი, ის კარგად ერკვევა საშუალებებში, მას შეუძლია ზემოდან შეხედოს მოვლენებს. და ცივი გონებით განსაჯოს.

–იცის სხვებს როგორ შეუძლიათ მისი დახმარება – ის კარგად ერკვევა ადამიანების შესაძლებლობებში, მათ პოტანციალში, შეუძლია სხვებს დაუსახოს მიზანი, აჩვენოს შედეგები და როლი ამ შედეგებში, აავსოს მის ირგვლივ მყოფნი ენთუზიაზმით, ჩაითრიოს დიად საქმეებში. ამ მხრივ საუკეთესოდ იყენებს ადამიანების სწრაფვას თავისუფლებისკენ და დიადი დანიშნულებისკენ.

–სხვებს ეხმარება წარმატების მიღწევაში – მას არ აკმაყოფილებს ცხოვრება მხოლოდ საკუთარი თავისთვის, ეხმარება მიმდევრებს დაეხმარონ საკუთარ თავს და სხვებს. ის ადამიანების გაუმჯობესებით აუმჯობესებს ორგანიზაციას.

–არის ფოკუსში – ლიდერი ადამიანებს სჭირდებათ, მათ უბრალოდ არ შეუძლიათ მის გარეშე, ყველაფერს გაიღებენ რათა იყონ მის სიახლოვეს.

–აკონტროლებს მიღწევების დონეს – ლიდერი გატაცებულია საქმით. ის მუდმივად მეთვალყურეობს პროცესებს, აფასებს, სახავს გზებს, რათა შეინარჩუნოს და გააუმჯობესოს მიღწეული.

ზემოაღნიშნული თვისებები ახასიათებს როგორც პიროვნებებს, არამედ, ორგანიზაციებსაც, რომლებმაც შეძლეს და გახდნენ ლიდერები.

ექსპერტები მიიჩნევენ, რომ ნამდვილი ლიდერი არის არა ის, ვისაც ესა თუ ის ლიდერის თანამდებობა აქვს, არამედ მხოლოდ ის, ვისაც სხვათა შთაგონების ძალა შესწევს. ალაინა ლავი ,,Purpose Linked Counsulting”-ის პრეზიდენტი გვთავაზობს შთამაგონებელი ლიდერის ათ თვისებას:

1.ნამდვილი და არა ყალბი (ის ყოველთვის ბუნებრივია), 2.სანდო და არა მერყევი (მათ შეგიძლიათ დაეყრდნოთ, ენდოთ, არ ახასიათებთ მერყეობა, პრიორიტეტების ცვლა),

3.რეალობაზე დაყრდნობილი და არა მოწყვეტილი (შეუძლია პოზიციონირება, იცის ტენდენციები, სიახლეები); 4. ოპტიმისტი და არა პესიმისტი (ისინი არ ემლევიან სასოწარკვეთილებას, მათ იციან რომ ამ გზაზე ბევრია წინააღმდეგობა, და ზუსტად იციან თუ რატომ იქნებიან წარმატებულები); 5. თვითგაცნობიერებული და არა საკუთარი თავის არმცოდნე (ისინი იცნობენ საკუთარ ძლიერ, სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და მუშაობენ თვითგანვითარებისთვის); 6. მიზანდასახული და არა ძალაუფლების დემონსტრატორი (ის მიზნის ძალით მართავს და არა ძალაუფლებითა და შიშის დანერგვით); 7. გამაერთიანებელი და არა განმაცალკევებელი (მან იცის ერთიანობის, გუნდური სულის მნიშვნელობა და შეუძლია დაფასება ადამიანებისა, რომლებიც კრავენ და ზუსტად რეაგირებენ განცალკევების ყოველ მცდელობაზე); 8. ფოკუსირებული სხვებზე და არა საკუთარ თავზე (მათ იციან რომ მიზნების მიღწევა მხოლოდ სხვებთან ერთად არის შესაძლებელი, ამიტომ სხვებზე მეტად ზრუნავენ, ვიდრე საკუთარ თავზე, რადგან მათ მეტად ჭირდებათ მზრუნველობა); 9. პატივისმცემელი და არა მანიპულატორი. (მათ მკვეთრად აქვთ ჩამოყალიბებული ფასეულობები, რომელთაც იცავენ და იციან რომ ურთიერთობების ბაზისი პატივისცემაა, ამიტომაც არასოდეს მიმართავენ მანიპულაციას); 10. ზრდიან ლიდერებს და არა მხოლოდ მიმდევრებს (ლიდერებმა იციან რომ წარმატება მხოლოდ ადამიანების პოტენციალის მაქსიმალური გამოვლენით მიიღწევა. ცდილობენ განავითარონ ადამიანები, გზა გაუხსნან მათ წინსვლას).

ბესტსელერის (ითარგმნა 38 ენაზე, 20 მლნ–ზე მეტი ეგზემპლიარი გაიყიდა 70 ქვეყანაში, დაიმკვიდრა I ადგილი XX საუკუნის ყველაზე გავლენიანი ბიზნეს–წიგნები) ავტორი სტივენ კოვი გვთავაზობს ,,ძალიან ეფექტური ადამიანის 7 თვისებას", რომელსაც მივყავართ **დამოკიდებულებიდან დამოუკიდებლობამდე და ურთიერთდამოკი-დებულებამდე**. ესენია: ცოდნა, უნარი, სურვილი, ეფექტურობა, თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და გუნდური მუშაობა. (იხ. სქ. 4.6.)

4.6. პიროვნების განვითარების დინამიკა

დამოკიდებულების პარადიგმაა შენ – ,,შენი ბრალია", ,,შენ უნდა გააკეთო", ,,შენ ხარ პასუხისმგებელი"

დამოუკიდებლობის პარადიგმაა: მე – ,,მე შემიძლია ამის გაკეთება", ,,მე შემიძლია არჩევა", ,, მე ვარ საკუთარ თავში დარწმუნებული", ,,მე ვიღებ პასუხისმგებლობას" და როცა პიროვნებას უყალიბდება დამოუკიდებლობა მას შეუძლია იყოს ეფექტური განავითაროს თანამშრომლობა, კომუნიკაცია და გუნდური მუშაობა, რითაც აღწევს ურთიერთდამოკიდებულებას. 1. ცოდნა – იმისა თუ რა აკეთო და რატომ; 2. უნარი – როგორ აკეთო; 3. სურვილი –გინდოდეს აკეთო. ამ სამი თვისების გადაკვეთა პიროვნებაში იწვევს დამოუკიდებლობას.

ურთიერთდამოკიდებულების პარადიგმაა – ჩვენ. ,,ჩვენ შეგვიძლია ამის გაკეთება", ,,ჩვენ შეგვიძლია ჩვენი ნიჭის გაერთიანება და ერთად რაღაც დიადის შემნა"

სტივენ კოვიმ მოგვცა წარმატებული ადამიანის 8 ჩვევა: 1. პროაქტივობა – პერსონალური ხედვის პრინციპები; 2. აზროვნებაში დავიწყოთ ბოლოდან: პერსონალური ლიდერობის პრინციპები; 3. პირველი დავაყენოთ პირველ ადგილზე: პირადი მენეჯმენტის პრინციპები; 4. ვიფიქროთ – გამარჯვებაზე: ინტერპერსონალური ლიდერობის პრინციპები. 5.ეცადე გაუგო, რათა გაგიგონ; 6. შემოქმედებითი კომუნიკაციის პრინციპების სინერგია. 7. ბალანსირებული თვით–განახლებადი პრინციპები. 8. ეფექტურობიდან სიდიადისკენ

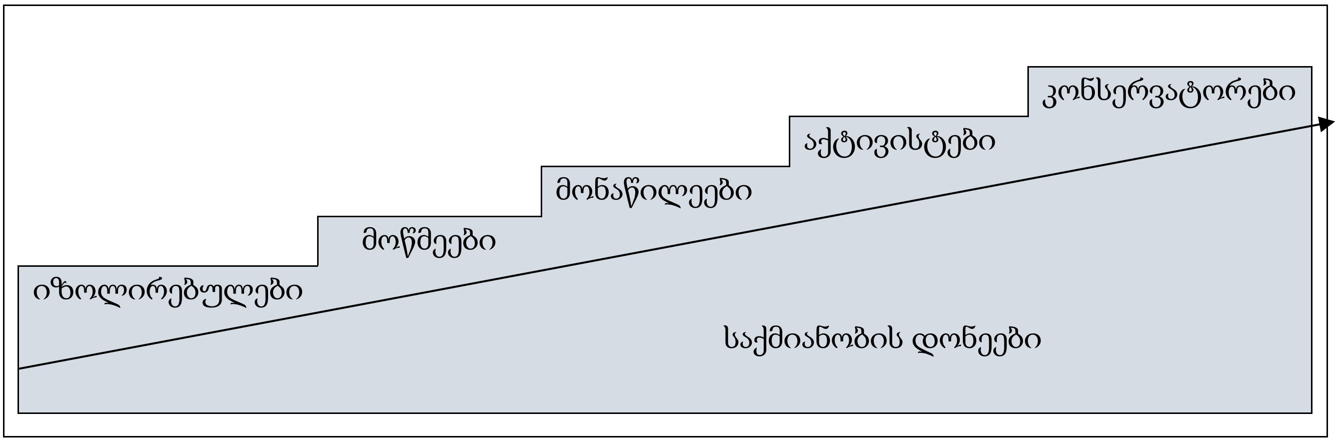
ლიდერები არ არსეობობენ მიმდევრების გარეშე. ლიდერობის თანამედროვე გაგებით [რიჩარდ ჰეკმენი (Richard J. Hackman) და რუთ ვეიგმენი (Ruth Wageman)] ლიდერები აგრეთვე არიან მიმდევრები და მიმდევრებიც ავლენენ ლიდერობას. თითოეული ხელმძღვანელი ექვემდებარება სუბორდინაციას, როგორც ვთქვათ ჯგუფის ხელმძღვანელი საშუალო დონის მენეჯერს, ეს უკანასკნელი – უმაღლესი დონის მენეჯერს. ყოველი მათგანი ითავსებს ლიდერის ფუნქციას, მათ შორის ყველაზე ქვემდგომსაც კი უწევს მოკლევადიანი პროექტების ხელმძღვანელობა, ან თუნდაც სადღესასწაულო წვეულების ორგანიზება.

ლიდერობის ეფექტური განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია ლიდერებმა შეიცნონ ჯგუფის ეფექტური წევრები: მიმდევართა ტიპები, პროდუქტიული მიმდევრების პიროვნული მახასიათებლები და დააფასონ ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის თანამშრომლობის მნიშვნელობა.

მნიშვნელოვანი გამოწვევა ლიდერისთვის არის შეიცნო მიმდევართა ტიპები, მათი განსხვავებული ტალანტები და მოტივაციის საშუალებები, ნორმებისადმი დამოკიდებულება და გუნდურობა.

მნიშვნელოვანი გამოწვევაა გახდე ეფექტური მიმდევარი, გახსოვდეს რა არის შენი მთავარი მეთოდი, რითაც შეგიძლია გახდე ჯგუფის წევრი. ბარბარა კელერმანი (Barbara Kellerman) გვთავაზობს ტიპოლოგიას, რომლითაც ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. აქ მიმდევრები დაყოფილნი არიან ტიპებად ,,არაფერს გრძნობს და არაფერს აკეთებს" და ,,მგზნებარე, ღრმად ჩაფლულ მუშაკებს" შორის. (იხ. სქ. 4.7.)

1. იზოლირებულნი. ამ კატეგორიას მიეკუთვნება პიროვნება, რომელიც არის მთლიანად განცალკავებული, პასიურად მხარდამჭერი. არ მოქმედებს ცვლილებებისთვის. ის დიდად არ ზრუნავს ლიდერებისთვის და მხოლოდ ასრულებს თავის საქმეს, ორგანიზაციის საქმიანობისადმი ინტერესის გამოჩენის გარეშე. იზოლირებულს სჭირდება ქოუჩინგი, ამას გარდა, შესაძლოა, მხოლოდ გამოწვევა–პროვოცირება იყოს გამოსავალი.



სქ.4.7. მიმდევრების კლასიფიკაცია საქმიანობის დონის მიხედვით

2 მოწმეები. ,,მოწმე" არის ,,თავისუფალი მოცურავე", რომელიც ჩვეულებრივ ინტერესდება საქმით, როცა ეს მის პირად ინტერესებს შეეხება. შეხვედრებზე მოწმე წარმატებით ორიენტირდება დასვენებაზე, აგზავნის სატელეფონო შეტყობინებებს, ქაღალდზე გამოყავს ორნამენტები. მას ჩვეულებრივ აქვს დაბალი შინაგანი მოტივაცია. მოწმის საქმეში ჩასართავად ლიდერს უწევს მძიმე სამუშაოს გაწევა, რათა იპოვოს მისთვის ზუსტი მოტივატორი.

3. მონაწილეები. მონაწილე აჩვენებს საკმარის საქმეს, ახდენს დროის გარკვეული ნაწილის და ფულის ინვესტირებას, რათა შექმნას განსხვავებული შედეგი, სწავლობს ახალ ტექნოლოგიას, რომელიც დაეხმარება ჯგუფს. მონაწილე მისი დამოკიდებულების შესაბამისად, არის ლიდერის ან ორგანიზაციის ხან მოწინააღმდეგე, ხანაც მომხრე. ლიდერმა ფრთხილად უნდა განიხილოს მისი საქმიანობა და პოზიციები, რათა დაადგინოს არის თუ არა მონაწილე კონსტრუქციული.

4 აქტივისტები. აქტივისტი არის ძალიან დაკავებული, მძლავრად ჩართული ადამიანებთან ურთიერთობებში და პროცესებში, მოწადინებული რომ დემონსტრაციულად მოახდინოს მათი მხარდაჭერა, ან ოპონირება. ის ლიდერების, ორგანიზაციის მიმართ მკვეთრ პოზიტიურ, ან ნეგატიურ პოზიციებს ამჟღავნებს და შესაბამისად იქცევა. აქტივისტი შესაძლებელია იყოს ენთუზიასტი ორგანიზაციის მიზნების გამრავალფეროვნებასთან მიმართებაში, ხანაც იმდენად დარწმუნებული, რომ კომპანია მცდარი გზით მიდის, შეუძლია დაუსტვინოს, ან საჩივრით მიმართოს ორგანიზაციის გარეთ არსებულ დაწესებულებებს. ლიდერმა უნდა შეძლოს გააცნობიეროს და გამოიცნოს როდის რა პოზიცია აქვს აქტივისტს.

5. კონსერვატორები. კონსერვატორი არის ,,სუპერ–დაკავებული", რომელიც მუყაითად მიყვება საკუთარ კურსს. ნებაყოფილობით ემორჩილება ლიდერს იმ შემთხვევაშიც კი თუ მიაჩნია, რომ ლიდერი მართავს არასწორი გზით. კონსერვატორს შეუძლია იყოს აქტიური, ან ხალისით აიღოს პასუხისმგებლობა ლიდერისთვის. ის ჩვეულებრივ, იშვიათად გამოკვეთავს პოზიციას.თუმცა, ამავე დროს, კონსერვატორს აქვს მეტად მძლავრი შესაძლებლობა ლიდერს გაუწიოს ოპონირება, ვიდრე ამას შეძლებს აქტივისტი. ლიდერმა უნდა შეინარჩუნოს პოზიტიური კავშირი კონსერვატორთან, თუ მისი ძალისხმევა მიმართულია ორგანიზაციისთვის სიკეთის კეთებაზე.

არსებობს აგრეთვე მიმდევართა კატეგორიზაცია კელის თეორიის მიხედვით (Kelley, “The Power of Followership”):

6. **გაუცხოებული**. ისინი ნეგატიურად არის განწყობილნი ორგანიზაციისა და ჯგუფის წევრებისადმი. ლიდერები მას აღიქვამს როგორც ცინიკურს, ნეგატიურს, დაპირისპირებულს;
7. **კონფორმისტი** ყველაფერზე თანახმაა. ისინი ავტორიტარული ლიდერებისთვის იდეალური მიმდევრები არიან, ან ხელს უწყობენ მის წარმოქმნას;
8. **პრაგმატისტს** აინტერესებს მხოლოდ მისი, ან მისი გუნდის ინტერესები, ამიტომ ხშირად ყურადღების მიღმა რჩებათ საერთო მიზნები, საინტერესო იდეები და გამოწვევები. ისინი ამბიციურები არიან მისი პოზიტიური და ნეგატიური გაგებით. მისი ეფექტიანად გამოყენებისთვის საკმარისია ორგანიზაციულ ინტერესებს დაემთხვეს მისი პირადი ინტერესი.

9. **პასიური,** მის მუშაობას აკლია ენთუზიაზმი, ლიდერი მას ხშირად აღიქვამს როგორც ზარმაც, არაკომპეტენტურ, ან გაუნათლებელს. ზოგჯერ ხდება, რომ თავად ლიდერი ქმნის სიტუაციას, სადაც მიმდევარს არაფერი დარჩენია გარდა იმისა რომ იყოს პასიური;
10. **საუკეთესო მიმდევარი** ესაა თანამშრომლობის უნარის მქონე, დამოუკიდებელი, ინოვაციური, წინსვლის სურვილის მქონე. ისინი თავიანთ ტალანტს ახმარენ ორგანიზაციის ინტერესებს, ზოგჯერ კონფრონტაციაში მოდიან ორგანიზაციის ზოგიერთ ბიუროკრატიულ ბლოკთან, მას ხშირად ენდობიან და ირჩევენ რადგან ლოიალურად შეუძლია თქვას არა.

მიმდევართა კატეგორიზაცია აჩვენებს ლიდერის რეალიზმთან კავშირს, გამოიყენება რათა უკეთ იქნას გაგებული გამოწვევების მნიშვნელობა. რადგან ყველა წევრი ჯგუფში არ არის დატვირთული და მოწადინებული თანამშრომლობისთვის, მიმართული მიაღწიოს ორგანიზაციის მიზნებს.

რობერტ კელი (Robert E Kelley) გვთავაზობს **ეფექტიანი მიმდევრების ძირითად მახასიათებლებს:**

- **თვითმენეჯმენტი,** მნიშვნელოვანია პიროვნებას სურდეს იყოს კარგი მიმდევარი, იმუშაოს კარგად, მუდმივი მეთვალყურეობის გარეშე. ეფექტური გუნდის წევრები საკუთარ თავს უყურებენ, როგორც ისეთივე უნარიანს და პასუხისმგებლობის მქონეს, როგორიც მათი მენეჯერია.
- **ვალდებულების გრძნობა,** ეფექტიანი მიმდევრები აკეთებენ რაღაც უფრო მეტს ვიდრე შესაძლებლობები აქვთ. ისისი ლიდერს უმსუბუქებენ წარმატების, მიზნების მიღწევას.
- **კომპეტენციაზე ორიენტირებული.** ორგანიზაციისთვის საჭირო კომპეტენციას დებს, ავითარებს პროფესიულ უნარებს, ნაკლებად განვითარებულ ჯგუფებში თავად იღებს ინიციატივას ტრეინინგების მოწყობაზე და განვითარებაზე.
- **გამბედავი.** დამოუკიდებელი, კრიტიკულად მოაზროვნე, ანთებული, როცა სჯერათ რომ არიან მართლები.

ლიდერი ვალდებულია არ შეცდეს მიმდევრის შეფასებაში და გამოიყენოს სათანადო, კონკრეტულ ინდივიდზე გათვლილი გავლენის ფორმა.

თავი V. ლიდერობა ორგანიზაციაში

5.1. ორგანიზაციული ლიდერობის ზოგადი საკითხები

დღეს ფაქტია ორგანიზაციული ლიდერობისადმი ინტერესი, ის მრავალ ასპექტს მოიცავს, რამდენადმე განსხვავებულია ორგანიზაციის მენეჯმენტისგან და უპირატესად გულისხმობს ისეთი ფუნდამენტური ასპექტების გაძღოლას როგორიცაა: ორგანიზაციის დიზაინის ფორმირება, ეფექტური გუნდების ჩამოყალიბება, ორგანიზაციული კულტურის ორიენტირების განსაზღვრა, მხარდაჭერა და დანერგვა, ცვლილებების გამოწვევა. ყოველივე ამასთან, ლიდერი უნდა ფლობდეს ზემოაღნიშნული მიმართულებების გაძღოლის ტექნოლოგიებს, როგორიცაა თუნდაც თათბირების ჩატარების, მოლაპარაკების წარმართვის უნარები.

ლიდერობა შესაძლებელია იყოს შესწავლილი, მხარდაჭერილი, განვითარებული და გაუმჯობესებული. მაგრამ ეს სიტყვები არ უნდა იქნას გაგებული თითქოს ეს მარტივია. მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, თუ რას მიიჩნევენ მნიშვნელოვნად ექსპერტები ლიდერობაში:

,,დღეს მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ როგორ განახორციელონ ლიდერობა ისევე, როგორც მენეჯმენტი. ლიდერობის გარეშე, როგორც მენეჯმენტის გარეშე ორგანიზაცია არის გაქრობის წინაშე“ – ჯონ კოტერი (*John Kotter)* 1997

,,ლიდერობა არის ყველას საქმე. ეს არ არის ლიდერულ პოზიციაზე დამოკიდებული, მაგრამ არის გამბედაობა და სული შეცვალო ნებისმიერი ადგილი სადაც ხარ და შექმნა მნიშვნელოვნად განსხვავებული“ – ბარი პოსნერი და ჯეიმს კოუზესი (*Barry Posner & James Kouzes)* 1995

,,ლიდერობა უნდა ისწავლო და შეგიძლია ისწავლო“ – *Peter Drucker, 1996*

ორგანიზაციული დონის ლიდერობა საუკეთესოდ ასახავს ლიდერობის უმნიშვნელოვანეს როლს ორგანიზაციული განვითარების საქმეში.

აღსანიშნავია ლიდერობის ორი ალტერნატივა – ერთი გმირი (ჰეროიკული) ლიდერი და აღმასრულებელი ჯგუფის მიერ გაზიარებული ლიდერობა; და გარემოებები, რომლის დროსაც ეფექტიანია ლიდერობის თითოეული ტიპი. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმობა აღმასრულებელი ჯგუფის მიერ განხორციელებულ ლიდერობის გამოწვევებს.

ერთი ადამიანის მიერ ლიდერობის განხორციელება ორგანიზაციაში შესაძლებელია იმ შემთხვევებში, როდესაც გარემოში ცვლილებებს ნაკლებად აქვს ადგილი, ორგანიზაცია ძირითადად ლოკალურ ბაზარზეა ორიენტირებული და მცირე ზომისაა. ასეთ შემთხვევაში ლიდერის ნატურა, მისი ენერგია და პოტენციალი ადგილს არ უტოვებს სხვა მუშაკებს ჩაერთონ ლიდერობის პროცესში. ხოლო მაშინ, როდესაც ბიზნესი აღწევს წარმატებას, ფართოვდება, იპყრობს ახალ ბაზრებს და სეგმენტებს, ერთვება გლობალურ გარემოში. ცვლილებები ასეთი გარემოსთვის ჩვეულებრივ თანმდევია. ლიდერს უწევს უფრო მასშტაბური აზროვნება, მეტი ინფორმაციის გადამუშავება და ახალი გამოწვევებისათვის ორგანიზაციის შესაბამება. ეს კი მოიცავს საქმიანობის ძალიან ზევრ სფეროს. ბუნებრივია, ასეთ შემთხვევაში, ერთი ადამიანის მიერ იქნას მიღებული ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება – რეალურად წარმოუდგენელია. თანამედროვე გარემო ,,მარტოხელა“ ლიდერებს უზღუდავს მოქმედებათა არეალს. ლიდერობა ხომ მიზნების მიღწევაა სხვისი საშუალებით და არა საქმის მარტო კეთება.

organizaciis doneze lideroba esaa biznes sferoSi liderobis umaRlesi done. am safexurzec arsebobs garkveuli SedarebiTi da aRmatebiTi xarisxebi.

ორგანიზაციის დონეზე ლიდერობა ძირითადად მოიცავს აღმასრულებელი ჯგუფის ფორმირებას და მისი მეშვეობით ლიდერობის განხორციელებას. თუმცა არსებობს ძალები რომლებიც გავლენას ახენენ უმაღლესი აღმასრულებელი რგოლის თავისუფლებასა და ძალაზე. ესენია:

- **შიდა ძალები**

CEO(Chief Executive Officer)-ს (უმაღლესი აღმასრულებელი) თავისუფლება შესაძლებელია იქნას შეზღუდული მრავალი შიდა ორგანიზაციული ფაქტორით. იძულების ერთი სახე შესაძლებელია იყოს ძლიერი შიდა ძალები ან კოალიციები ორგანიზაციაში. ნაკლებია თავისუფლება, როდესაც CEO–მ უნდა იმოქმედოს კომპანიის დამაარსებლის ნების შესაბამისად, დააკმაყოფილოს დომინანტი მფლობელი, უპასუხოს აქციონერებს, სამეთვალყურეო საბჭოს, დირექტორატს, რომელთაც აქვთ განსხვავებული შეხედულებები ფირმის საქმიანობასთან დაკავშირებით. ძალა და თავისუფლება არის უზარმაზარი, როდესაც CEO აგრეთვე არის ორგანიზაციის მთავარი მფლობელი, ან აქციონერი; ან მაშინ როდესაც ადვილია დირექტორატზე გავლენის მოხდენა, რათა მხარი დაუჭირონ CEO–ს. თავისუფლება შეზღუდულია, აგრეთვე როდესაც შიდა ფრაქციებს და კოალიციებს აქვთ

საკმარისი საპირისპირო ძალა შეაჩერონ ცვლილებელი, რომელთა განხორციელება სურს ლიდერს (მშრომელთა გაერთიანებები და ა.შ). თავისუფლება იზრდება როდესაც ნამეტი ფინანსური რეზერვები არის საკმარისი ახალი წამოწყებებისთვის, ან ფირმის წარმატებები აიოლებს ფინანსურ ინოვაციებს სახსრების სესხების საშუალებით.

შიდა იძულების სხვა ტიპი არის მძლავრი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ეწინააღმდეგება ცვლილებებს. დიდ ორგანიზაციას, ძლიერი ბიუროკრატიით და მოქმედებათა განხორციელების სტანდარტული გზებით, მეტად ახასიათებს ინერცია, რომლის დაძლევა არის ძალიან რთული. ადამიანები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს, რომელიც ემუქრება მათ სტატუსს, ან ძალას; ეწინააღმდეგება მათ ღირებულებებს, წარმოდგენებს; ან ითხოვს საქმის კეთების ახალი გზების სწავლას.

- **გარე ძალები**

გარე იძულების ძალა CEO–ს თავისუფლებაზე არის ორგანიზაციის ძირითადი პროდუქციისა და მომსახურების თვისებრიობა, აგრეთვე ბაზრის ტიპი, რომელშიც ოპერირებს ორგანიზაცია. მმართველობითი თავისუფლება არის მაღალი, როდესაც ორგანიზაცია არის ზრდად ინდუსტრიაში, ზრდადი მოთხოვნით, ვიდრე უცვლელი ან კლებადი მოთხოვნის პირობებში, თუ ორგანიზაციის პროდუქტი და მომსახურება შესაძლებელია იქნას დიფერენცირებული კონკურენტებისგან და თუ ორგანიზაცია დომინირებს თავის ბაზარზე და ხვდება მცირე ან არაპირდაპირი კონკურენცია (მაგალითად მონოპოლია, ან დომინანტური წილი ბაზარზე)

თავისუფლებაზე აგრეთვე გავლენას ახდენენ გარე აქციონერები, რომელთაც შეუძლიათ გარემოს კარნახი, როდესაც კომაპნიის პროდუქციის ძირითად ნაწილს ყიდულობს მყიდველების ცოტა ოდენობა, ან როდესაც კომპანია დამოკიდებულია ძირითადი რესურსის ერთადერთ მომწოდებელზე. ასევე გარე ძალა არის პოლიტიკურ–საკანონმდებლო შეზღუდვები (მთავრობის რეგულაციები, უსაფრთხოების მოთხოვნები, კანონისმიერი ვალდებულებები). როდესაც ორგანიზაცია არის მონოპოლია გავლენის ქვეშაა ფასები, ტექნოლოგია, პროდუქციის ცვლილებები შესაძლებელია იყოს შეზღუდული მთავრობის რეგულაციების მიერ.

არმასრულებლების თავისუფლებათა ცვალებადობა დამოკიდებულია გარე და შიდა მეწილეებზე, თუ როგორ უყურებენ ისინი ორგანიზაციის ფუნქციონირებას. კრიზისის დროს, როდესაც ორგანიზაციის არსებობა ეჭვქვეშაა ლიდერებს აქვთ მეტი თავისუფლების

მოპოვების შანსი, ვიდრე მაშინ, როდესაც ორგანიზაციის წევრები და მეწილეები ვერ გრძნობენ პრობლემებს ორგანიზაციაში, ცვლილებების აუცილებლობას და ლიდერის ყოველი ცვლილება აღიქმება როგორც არასაჭირო და დესტრუქციული ქმედება.

- **გავლენიანი ძალები და ლიდერის თვისებები, როგორც ერთიანი დეტერმინანტი**

შიდა და გარე გავლენიანი ძალები ახდენენ გავლენას ერთმანეთზე და აგრეთვე ლიდერის პირად თვისებებზე და კვალიფიკაციაზე, რაც საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს ლიდერის ქცევებს.

ყველაზე შეზღუდული სიტუაციაა, როდესაც გარე და შიდა გავლენიანი ძალები არიან იმდენად ძლიერი, რომ აღმასრულებელი უბრალოდ ბუტაფორიაა, რომელსაც არ შეუძლია განახორციელოს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ცვლილება ან ინოვაცია. ასეთი ტიპის პოზიცია, შეუძლებელია შეივსოს ამბიციური, ინოვაციური ლიდერის მიერ, ნაწილობრივ იმის გამო, რომ ასეთი პიროვნება შეუძლებელია ჩვეულებრივ არ ეძებს ადგილს (ან არ შემორჩება) ფიგულარულ პოზიციაზე ან მის ნაწილში, და ასევე ორგანიზაციის სელექციის პროცესი ირჩევს კონსერვატიულ, არა–რისკიან, შემგუებელ პიროვნებებს.

ამის საწინააღმდეგოა სიტუაცია, როდესაც გარე და შიდა ძალების გავლენის ხარისხი იმდენად მცირეა, რომ ამბიციური და დინამიური ლიდერები თავისუფლად ახდენენ შესაძლებლობების განვითარებას, ცვლილებების განხორციელებას. ეს საუკეთესო მდგომარეობაა ლიდერული უნარების გამოვლენისთვის, მაგრამ ეს ხშირად არ ხდება, რადგან ლიდერებს ასეთ სიტუაციაში არ აქვთ მოტივაცია და ნაკლებად იძლევიან წარმატების გარანტიებს, რადგან არ განიცდიან ზეწოლას და თავს დაცულად გრძნობენ.

აღმასრულებელი ჯგუფი.

ყველა თანამედროვე ორგანიზაციას ყავს აღმასრულებელთა ჯგუფი, რომელიც მოიცავს უმაღლეს აღმასრულებელს და სხვა უმაღლესი დონის აღმასრულებლებს, მაგრამ ორგანიზაციების უმრავლესობა ერთმანეთისგან მნიშველოვნად განსხვადება ჯგუფის მუშაობის/ოპერირების გზებით. ტრადიციული მიდგომით ეს გუნდი არის მკვეთრად იერარქიული. უმაღლესი დონის აღმასრულებელი არის ფირმის პრეზიდენტი, ან გენერალური დირექტორი, დანარჩენი წევრები კი არიან მასზე დაქვემდებარებული ვიცე პრეზიდენტები. ჩვეულებრივ ეს ჯგუფი ქმნის გარკვეულ სუბერთეულს ორგანიზაციაში. ეს სტრუქტურა არის ძალიან გავრცელებული, მაგრამ ამის ალტერნატივა არის გაზიარებული ძალა უმაღლესი დონის მენეჯერთა ჯგუფის მიერ. ჯგუფში აღმასრულებლები

კოლექტიურად იღებენ პასუხისმგებლობას ორგანიზაციის შიდა ოპერაციების მართვაზე და ეხმარებიან უმაღლეს აღმასრულებელს სტრატეგიის ფორმულირებაში. სხვა ნაკლებად მსგავსი ვარიაციაა ე.წ. ,,სკამიანი პერსონების ოფისი", სადაც უმაღლესი აღმასრულებლის პასუხისმგებლობები არის გაზიარებული, მაგრამ ჩვეულებრივ ერთ აღმასრულებელს აქვს მეტი გავლენია, ვიდრე დანარჩენებს. აღმასრულებელი ჯგუფი ხდება ბევრად უფრო მისაღები ეფექტიანი ფუქციონირების გამო სხვა ქვეყნებში, და ასევე ჰეროიკული, ინდივიდუალური ლიდერის სტერეოტიპი ხდება არარეალისტური რთული ორგანიზაციებისთვის, ტურბულენტურ გარემოში.

ორგანიზაციების ფორმალური სტრუქტურების მიმართ პატივისცემის ნაკლებობა, განსხვავებებს ექნება ადგილი მეტ ხარისხში თუ რომელი სტრატეგიული ლიდერობა არის ამჟამად გაზიარებული უმაღლეს აღმასრულებლებში. ასევე ორგანიზაცია აღმასრულებელთა ჯგუფით შესაძლებლეია ყავდეს ავტოკრატი უმაღლესი აღმასრულებელი, რომელიც სხვა აღმასრულებლებს აღჭურვავს გაზიარებული პასუხისმგებლობით, რათა მიიღონ სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. ბევრად იოლია განახორციელო კონტროლი ძირითად გადაწყვეტილებებზე, როდესაც უმაღლეს აღმასრულებელს აქვს სუბსტანციური მფლობელობის ძალა, როდესაც დირექტორთა საბჭო არის სუსტი და მორჩილი, როდესაც CEO–ს აქვს აღებული მანდატი ძლიერი დირექტორატისგან განახორციელოს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული და სტრუქტურული ცვლილებები ორგანიზაციაში.

აღმასრულებელი გუნდის პოტენციური უპირატესობები:

აღმასრულებელი გუნდები მოიაზრება ორგანიზაციისთვის როგორც პოტენციური უპირატესობა, მათ აქვთ მეტი პოტენციალი მიიღონ უკეთესი გადაწყვეტილებები, როდესაც წევრებს აქვთ შესაბამისი /რელევატური ცოდნა და კვალიფიკაცია. აღმასრულებელი გუნდის წევრებს შეუძლიათ CEO–ს სისუსტეების კომპენსირება. აღმასრულებელი გუნდის მიერ ერთობლივად მიღებულ გადაწყვეტილებებს აქვთ მეტი შანსი გაითვალისწინონ ორგანიზაციის წევრთა განსხვავებული ინტერესები. ნაკლებად შესაძლებელია მნიშვნელოვანი დავალებები იყოს უგულვებელყოფილი თუ მრავალ ადამიანს შეუძლია გაიზიაროს ლიდერობის ტვირთი. კომუნიკაცია და კოოპერირება უმჯობესდება სხვადასხვა სუბერთეულებსა და აღმასრულებლებს შორის, ისევე როგორც თავად ჯგუფი

უმჯობესდება რეგულარული შეხვედრებით. ჯგუფის წევრების მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში აუმჯობესებს მათ გაგებას და მონაწილეობას დანერგვაში. ჯგუფები განსაკუთრებით ეფექტურები არიან რთულ ცვალებად გარემოში, როდესაც ადგილი აქვს გაზრდილ მოთხოვნებს CEO–ს მიმართ, ასევე მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური ცვლილებებისას, როდესაც ორგანიზაციას აქვს განსხვავებული, მაგრამ მკვეთრად ურთიერთდამოკიდებული ბიზნეს–ერთეულები, რომელიც საჭიროებს ერთეულებს შორის მჭიდრო კოორდინაციას. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში ერთი ლიდერის ერთპიროვნული მმართველობა აბსოლუტურად წარუმატებელია. ჯგუფების მხარდაჭერა აგრეთვე არის გზა გაუადვილოს ლიდერს იყოს თანმიმდევრული დიდ და მრავალფეროვან ორგანიზაციაში. როდესაც აღმასრულებელთა ჯგუფი იზიარებს პასუხისმგებლობას სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე, მიმდინარე აღმასრულებლისთვის და დირექტორატისთვის იოლია განსაზღვრონ რომელი აღმასრულებელი არის მეტად კვალიფიციური გახდეს მომდევნო CEO.

არ არის გარანტირებული, რომ აღმასრულებელთა ჯგუფის პოტენციური უპირატესობები იქნება რეალიზებული. ბრედფორდი და კოჰენი საუბრობენ იმაზე, რომ დღეისათვის აღმასრულებელთა ჯგუფს შეუძლია გადალახოს კონფლიქტები კონსტრუქციული გზით, ასევე ზოგიერთი აღმასრულებლის დესტრუქციული ქცევები და მიაღწიოს ეფექტიან ფუნქციონირებას. ჯგუფები მეტად წარმატებულნი არიან თუ წევრები შეირჩევა სათანადო კვალიფიკაციის და გამოცდილების, ნათლად ჩამოყალიბებული მიზნებით, რომელიც მოიცავს გაზიარებულ ღირებულებებს, რაც ჯგუფს აძლევს მნიშვნელოვან თავისუფლებას, მაგრამ ნათლად ახასიათებს ჯგუფის ძალაუფლების შეზღუდვებს CEO–ს ძალაუფლებასთან მიმართებაში. ეს ეხმარება ჯგუფს ჩამოაყალიბოს ნორმები, რომელიც გააადვილებს პროცესების განხორცილებას, კვალიფიკაციის ამაღლებას, ეფექტიანად ერთობლივ მუშაობას და წაახალისებს გახსნილობას, საერთო მიზნებისთვის სწრაფვას.

ასევე მნიშვნელოვანია CEO დაეხმაროს აღმასრულებელ ჯგუფს აირიდოს პროცესუალური პრობლემები, რომელიც შესაძლებელია დაეხმაროს ჯგუფს კარგი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

organizaciuli donis lideroba gulisxmobs liderobis stilis SerCevas. Tu romeli stili unda SearCios liderma damokidebulia konkretul situaciaze. mTavaria man SeZlos Seqmnas mobiluri, swavlaze

orientirebuli sistema, romelic SesaZleblobas miscems garemoebebis Sesabamisad Secvalos gundis saqmianobis modeli. am mxriv sainteresoa warmatebuli biznes-lideris bil-geiTsis liderobis stili. rodesac eqspertebi dainteresdnen bil-geiTsis liderobis maxasiaTeblebiT, gadawyvites misi muSaobis specifikis Sesaxeb SeetyoT im pirebisgan, romelsac is uSualod xelmZRvanelobda. mis daqvemdebarebaSi myof aTeulobiT adamians Txoves daexasiaTebinaT bil-geiTsi, rogorc lideri. TiToeulma maTganma daaxasiaTa imdenad gansxvavebuli პიროვნება და mmarTvelobiTi stili, rom respodentebTan daazustes axasiaTebdnen Tu ara isini erTi da igive pirovnebas, maTi kompaniis formalur liders, bil geiTss. gamokiTxvis Sedegebma cxadyo, rom bil-geTsi aris situaciuri lideri, is paralelurad demokraticaa, avtokratic da aSkarad gamokveTili liberalic, ubralod man icis vin rogor marTos.

organizaciis lideroba moicavs umTavres unars _ **xedvis dones** _ ramdenad SegiZlia garemos ganWvreta da Semdeg organizaciisTvis am garemoSi xelsayreli adgilis gansazRvra. aq mniSvnelovania **xedvis diapazoni, sistemuri da situaciuri azrovnebis unari.**

organizaciuli liderobis principebia**: <u>situaciuroba, sistemuroba, delegireba, Tanmimdevruloba.</u>**

organizaciuli donis liderobisTvis mniSvnelovania liderma gaacnobieros organizaciis SesaZleblobebi, romelsac safuZvlad udevs arsebuli procesebis analizi firmis seqtoruli specifikის გათვალისწინებით, garemos konteqtSi. upiratesad xdeba analizi sami ZiriTadi faqtoris analizis meSveobiT. esenia: **<u>codnis done, kapitali, drois marTvis done.</u>**

codnis doneSi Sedis adamianuri resursebis boznesis, teqnologiebis codnis moculoba. **kapitalSi** igulisxmeba materialuri, aramaterialuri, fuladi kapitali. **drois marTvis doneSi** _ faqtorTa marTvis drosTan Sesabamisoba, organizaciis drosTan mimarTeba, anu organizacia aswrebs movlenebis ganviTarebas, Tu CamorCeba mas. roca erT-erT maTganSi aris problemebi, deficitis aRmofxvra SesaZlebelia danarCebi oris gansakuTrebulad saukeTeso mdgomareobiT.

ორგანიზაციის lideris <u>ZiriTadi funqciები:</u>

1. **organizacias dausaxos swori orientirebi.** misi avtoriteti swored amazea damokidebuli, ramdenad amarTlebs misi prognozebi da swrafad ZaluZs gaerkves situaciebSi.

2. **Seqmnas gundi**. dReisaTvis aqtualuria tvinis msgavsi organizaciis Semqmna. sadac erTmaneTs enacvleba myisieri-instiqturi da analizuri, რაციონალური qmedebebi. ,,instiqturi" qmedebebi xorcieldeba programirebad situaciebSi, araprogramirebad situaciebSi ki aucilebelia CaerTos mravalmxrivi analizi, da Sesabamisi procesebi, romelsac ganaxorcieleben gundebi urTierTSeTanxmebuli qmedebebis jaWvis saxiT. am procesis gamarTuloba moiTxovs profesionalizms, romelsac biznesis ganviTarebis Tanamedrove stadiaze alternativa ar aqvs. gundebis Seqmnis xelovneba gulisxmobs personalis Sekvras profesionalizmis, პიროვნული interesebis და ორგანიზაციულ

მიზნებთან თავსებადობის gaTvaliswinebiT, aseve maTi marTvis, motivirebis meTodebis damuSavebas da adekvaturi funqciebis miniWebas.

3. **Seqmnas sistema.** sistemis Seqmna am SemTxvevaSi gulisxmobs organizaciis Camoyalibebas iseT TviTregulirebad, sicocxlisunarian warmonaqmnad, sadac procesebi sistemuri meqanizmebiT, ekonomikuri avtomatizmiT imarTeba, roca sistema qmediTia yovelgvar situaciaSi, TviTganaxlebis, TviTmarTvis unari gaaCnia da garkveuli pirovnuli Cavardnebi ama Tu im etapze sistemur darRvevebs ver iwvevs, xolo xangrZlivvadian darRvevebs maSinalurad gamoricxavs. esaa ara ცალკეულ pirovnebaze, aramed ერთიან procesebze morgebuli sistema, sadac gamoricxulia subieqtivizmi da arsebobs procesebis warmmarTveli damuSavebuli, mkveTrad determinirebuli sqemebi. aseT SemTxvevaSi TiToeuli TanamSromlisTvis procesebi cxadi, Tanmimdevruli da gamWvirvalea, Sesabamisad iwvevs samarTlianobis gancdas.

liderma aucileblad unda gaiTvaliswinos bunebrivi realobebi, romelic sistemis sicocxlisunarianobas uzrunvelyofs. Tu aracvalebad garemoSi direqtiuli meTodebi warmatebulia, Tanamedrove globaluri samyaro, namdvilad ar iZleva SesaZleblobebs SevqmnaT erTgvarovani standartuli sistema, romelic uzrunvelyofs firmis warmatebas nebismier situaciaSi. garemoebaTa cvalebadoba moiTxovs adaptaciis unars moqnilobas, rogorc lideris ise organizaciis mxridan. eqspertebi miiCneven rom cvlad garemoSi umjobesia gadawyvetilebaTa miReba jgufebSi, demokratiuli sistemis Seqmna, xolo cvlileebis aRmatebiTi xarisxis SemTxvevaSi ki liberaluri sistemis Seqmna. es SesaZlebelia ra Tqma unda codnis, kapitalisa da drosTan Sesabamisobis saukeTeso donis SemTxvevaSi, romelsac procesebis mudmivi ganaxleba udevs safuZvlad.

liderma unda gaiazros, rom Tanamedrove garemoSi mimdinare ბიზნეს– procesebs metad Seesabameba organizaciuli garemo, romelic efuZneba sam ZiriTad princips, esenia: **Tavisufleba, gamWvirvaloba, SedegebSi wvlilis gansazRvra**. am sami principis erTdrouli, maqsimaluri ZaliT realizeba tvirTulobs biznesis marTvis meqanizmis rols. am SemTxvevaSi menejeris umTavresi funqcia xdeba procesebis koordinireba.

lideris warmateba warmoudgenelia biznesis warmatebis gareSe. gamokveTili liderebi, rogorc wesi warmatebuli biznesis xelmZRvanelebi arian. lideroba yvela SemTxvevaSi damokidebulia faseulobebze, principebze, romelsac qmnis da nergavs lideri.

organizaciis warmateba damokidebulia sam determinantze: **procesebis saimedoba da efeqtianoba, adamianuri urTierTobebi da resursebi, inovacia da garemosTan adaptacia.**

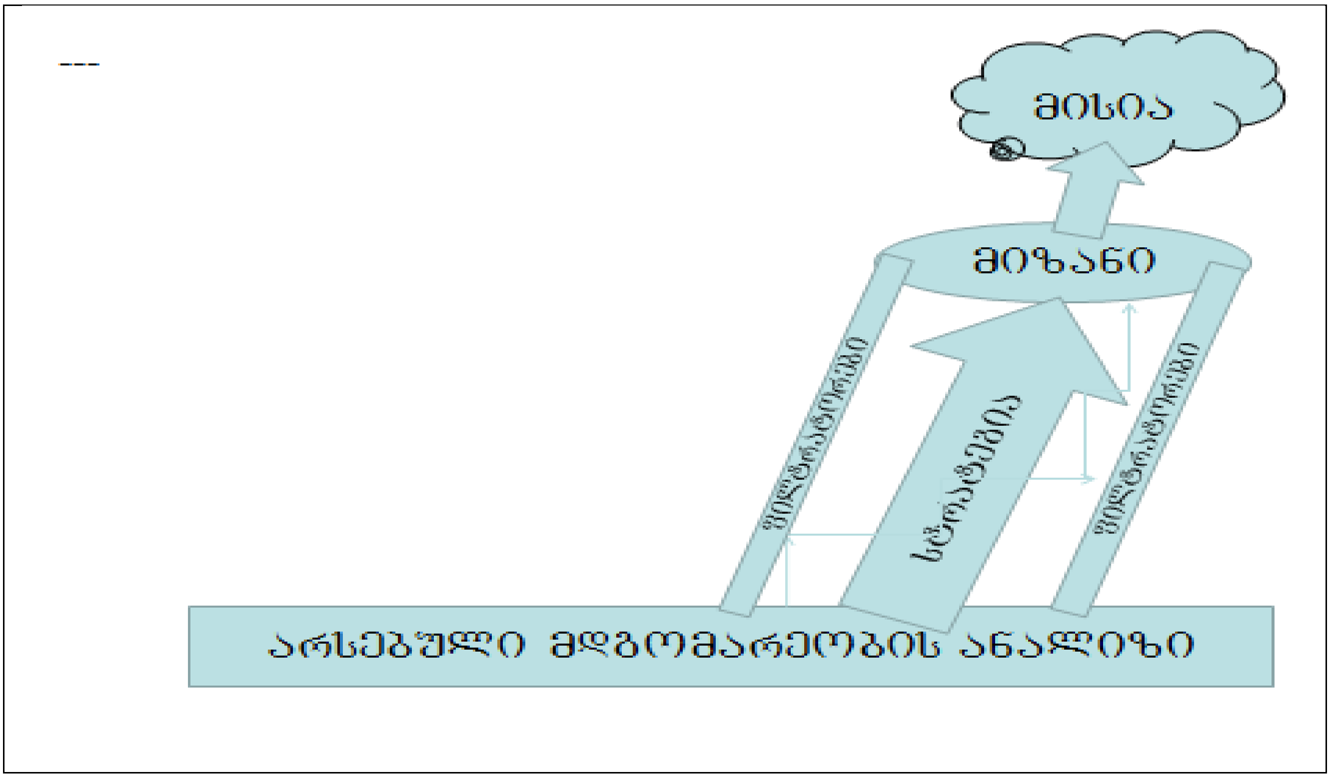
- **procesebis saimedoba da efeqtianoba** gulisxmobs procesebis fasisa da faseulobis regulacias. operaciul efeqtianobis maRal dones konkurentebTan SedarebiT.

• **adamianuri urTierTobebi da resursebis marTvis sistema** gulisxmobs pirvel rigSi jansaRi adamianuri urtierTobebis formirebas, mis xelSewyobas, erToblivi miznebis provocirebas, romelic organizaciuli miznebis miRwevas uzrunvelyofs. qselebis Camoyalibebas, raTa kompaniis wevrebs Soris informaciis da gamocdilebebis gaziareba mocdes umoklesi gziT. miRweul iqnas personalis swrafva swavlisken, ganviTarebisken, maTi maqsimaluri CarTuloba firmis miznebis misaRwevad.

• **inovacia da garemosTan adaptacia** niSnavs teqnologiebis, codnis mudmiv srulyofas organizaciaSi garemos moTxovnaTa gaTvaliswinebiT. is moicavs: efeqtur codnis menejments, mudmiv swavlebas, samuSao procesebis moqnilobis miRwevas, inovaciuri produqciis, momsaxurebis Seqmnas.

ლიდერმა უნდა შექმნას pirovnuli da organizaciuli faseulobebiს თავსებადობა. mniSvnelovania meenjerma zustad gamijnos principebi da dadges fsevdoprincipebze maRla. dReisaTvis warmatebis momtania sxvebisgan gansxvavebuli gzis Zieba (მაიკლ პორტერი). standartuli gadawyvetilebebi iwvevs konkurenciis gamwvavebas da warumateblobebis ZiriTad nawils. organizaciebma, romlebmac SeZles strategiuli aliansebis Camoyalibeba konkurentenTan, bazrebis segmentireba, SeinarCunes adgili bazarze.

მნიშვნელოვანია სტრატეგიული მართვის პრინციპების დანერგვა. organizacia warmatebulia Tu mas aqvs arCeuli swori misia da mizani, arsebuli procesebis swori Sefasebis sistemebi, miznisken mimarTuli sworad SerCeuli strategia da strategiis mizanTan Sesabamisobis SefasebaTa sistemebi, anu filtratorebi (ix. sqema 5.1)



sqema 5.1 organizaciis marTvis strategiის დეტერმინანტები

2004 wels iuklma da lefsingerma Camoayalibes moqnili liderobis Teoria, romelmac gaiTvaliswina yvela adre Seqmnili liderobis Teoria, aseve organizaciuli Teoria, strategiuli menejmenti, cvlilebebis menejmenti. is konstruirebulia Semdegi ZiriTadi nawilebisgan**: organizaciis (an efeqtianobis) Camoyalibeba, warmatebis determinantebis Camoyalibeba, liderobis procesebi, da situaciuri variaciebi**. saboloo jamSi **qceva, programa, sistema, struqturuli forma** gansazRvravs adaptaciur, mobilur liderobas. es ukanaskneli ki yvelaze metad pasuxobs თanamedrove gamowvevebs.

5.2. ორგანიზაციის დიზაინის ფორმირება.

sistemuri midgomiT organizacia ganixileba, rogorc struqturuli elementebis erTianoba miznisaTvis, garkveul garemoebaTa konteqstiT. biznes-sistema moicavs ekonomikur, teqnikur-teqnologiur, ekologiur da socialur qvesistemebs; adamianur da sagnobriv komponentebs. Semadgeneli elementebis procentuli Tanafardoba sistemis struqturas axasiaTebs. Sesabamisad, firmas gaaCnia sawarmoo, organizaciuli da marTvis struqturebi.

jgufuri, gunduri marTvis principebi Tanamedrove garemoSi aqtualuri xdeba garemo cvlilebebidan gamomdinare. erTi adamianis azrovneba sakmarisi ar aris imisaTvis, rom alRo auRos firmis funqcionirebaze moqmed yvela faqtors da miiRos saukeTeso gadawyvetileba. Tanamedrove mecnierebi da praqtikosebi Tanxmdebian imaze, rom cvalebad garemoSi dgeba adamianebis gunduri azrovnebis, muSaobis aucilebloba. dava ar mimdinareobs imazec, rom aris garemoebebi, romlis drosac erTpirovnuli gadawyvetilebebi metad efeqtiania. mniSvnelovania organizaciis marTvis sistema iyos situaciuri da adaptirebadi.

mmarTvelobiTi sistemis daxvewis mcdelobisas upirvelesi aqcenti modis imaze, rom marTvis organizaciulma struqturam SeiTavsos maorganizeblis, sistemis Semkvrelis da ara danawevrebis funqcia. es umTavresia, risi gadalaxvac unda ganaxorcielon Tanamedrove biznes-subieqtebma. struqturireba aris saqmianobis saxeobebisa da personalis dajgufeba winaswar dadgenili miznis misaRwevad. Tumca msgavsi miznebi ar gulisxmobs msgavsi struqturebis efeqtianobas.

sistemis elementebis saxeoba, misi raodenobrivi Tu Tvisebrivi parametrebi, struqturis SerCeva damokidebulia yoveli biznes-subieqtis specifikaze. aq igulisxmeba saqmianobis miznebi (strategiuli, operatiul-taqtikuri, moklevadiani, grZelvadiani), saxeoba (seqtoruli kuTvnileba, organizaciul-

samarTlebrivi forma, lokalur, erovnul, globalur bazreze orientacia; importze, eqsportze orientacia), masStabebi (mcire, saSualo da didi; erovnuli, mravalerovnuli), garemoSi arsebuli situaciebi, sakanonmdeblo maregulireblebi, rac ukve garkveul CarCoebs gulisxmobs da am arealSi unda moxdes saqmianobis organizeba.

firmis sawarmoo struqturis ZiriTadi ganmsazRvrelia firmis profili, diversifikaciisa Tu specializaciis done, Sesaqmneli produqciis raodenobrivi Tu Tvisebrivi Semadgenloba, produqciis asortimenti da nomenklatura.

firmis organizaciuli da marTvis struqtura ZiriTadad erTmaneTs emTxveva. kerZod, organizaciuli danayofebis mixedviT xdeba marTvis struqturizacia da specializebuli funqciebis ganxorcieleba.

marTvis struqturizacia xdeba rgolebad, ganarCeven marTvis Zireul, saSualo da maRal rgolebs. mmarTvelobiT Tu organizaciul danayofebs Soris ki arsebobs mudmivi ierarqiuli, funqcionaluri Tu konsultaciuri xasiaTis kavSirebi. xolo rac Seexeba funqciebis ganawilebasa da ganxorcielebas, misi mravali meTodi arsebobs. maTi SerCeva damokidebulia maRali donis xelmZRvanelobis mier arCeul Sesabamis strategiaze.

organizaciis struqturirebisas did rols asrulebs aseve, arCeuli biznes-teqnologiebi, xelmZRvanelTa strategiebi, garemoSi mimdinare cvlilebebi, interesTa jgufebis motivebi, organizaciis istoriuli gamocdilebebi da a.S.

mmarTvelobiTi organizaciuli struqturis Tema mecnierebis mier kargad aris Seswavlili, struqturis formirebis algoriTmi situaciuria, aq zusti determinirebis miRweva albaT SeuZlebelia. Tumca misi daxvewis procesi mudmivi kvlevis sagania. amasTan, daxvewili organizaciuli struqtura ar aris saqmianobis warmatebuli Sedegebis erTaderTi aucilebeli piroba. aq umTavresia organizaciis funqcionirebis procesSi moxdes marTvis ekonomikuri avtomatizmis meqanizmebis CarTva.

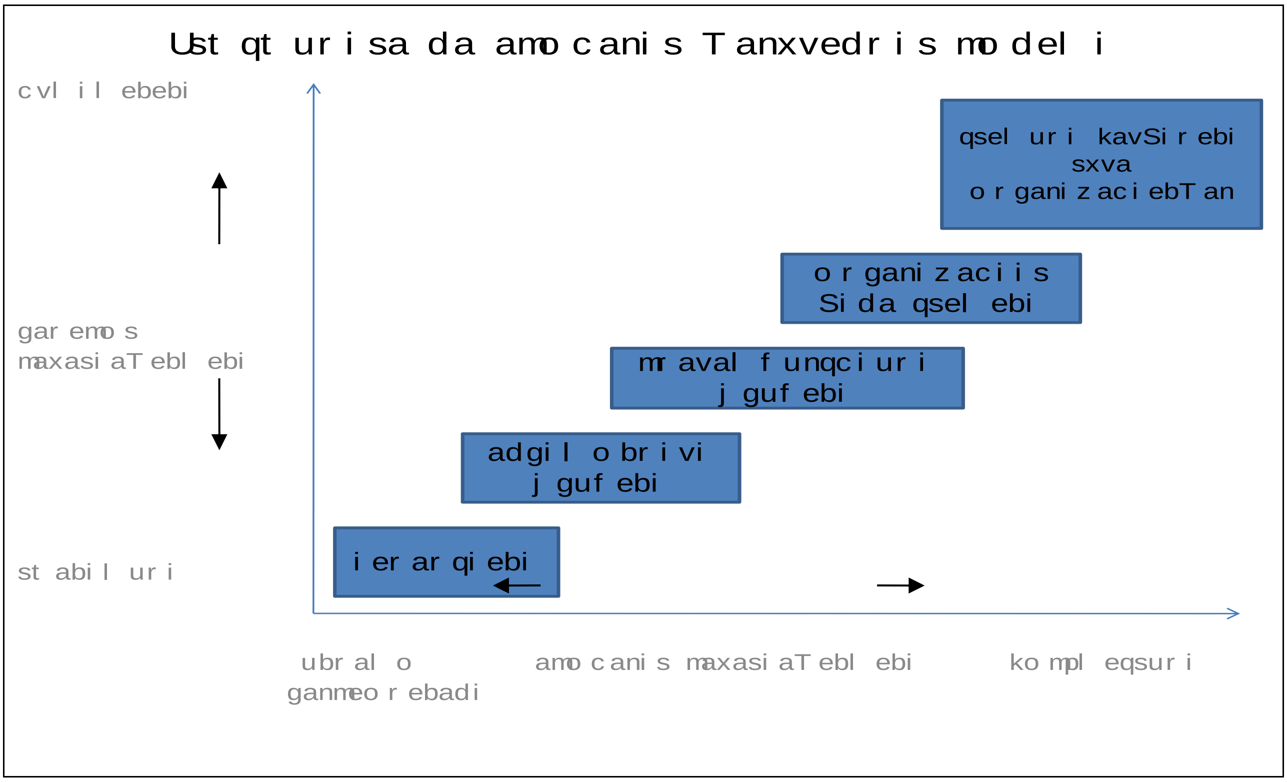
marTvis organzaciuli struqturis formirebisas umTavresia lokaluri garemos sakanonmdeblo safuZvlebisa da Sesabamisi saerTaSoriso gamocdilebis gaTvaliswineba. magaliTad biznesis organizaciul-samarTlebrivi forma ukve Seicavs marTvis organoebis Sesaxeb garkveul gansazRvrulobas. individualur sawarmoSi marTvis yvela funqcia erTi pirovnebis, an misi ojaxis wevrebis mier xorcieldeba. amxanagobaSi es funqciebi nawildeba amxanagobis wevrebs da menejments Soris, Tumca maT Soris mkveTri mijna ar arsebobs. rac Seexeba saaqcio sazogadoebebs, aq mniSvnelovani principia mesakuTrisa da menejmentis funqciebis gamijvna, rac erTi mxriv, ekonomikuri winaaRmdegobis safuZvelia, meore mxriv ki, qmnis sistemis mdgradobis garkveul garantiebs. kerZod mesakuTre firmis funqcionirebaze gavlenas axdens saerTo krebis meSveobiT. krebis wevrTa xmis gavlenis zoma damokidebulia meflobelis sakuTrebaSi arsebuli aqciebis moculobaze. marTvis am blokis mxridan interesTa dacvis permanentulobas uzrunvelyofs sameTvalyureo sabWo. aq menejmentis sistema

gancalkevebulia mesakuTreebisagan, rac qmnis organizaciuli interesebidan gamomdinare funqcionirebis da instituciuri mdgradobis garantiebs.

organizaciis sidide mniSvnelovanwilad gansazRvravs mmarTvelobiT SesaZleblobebs. zomis mixedviT orgnizaciis diferenciacia damokidebulia seqtorul kuTvnilebaze. kapitaltevad seqtorebSi funqcionirebadi mcire organizaciebis brunva SesaZloa bevrad aRematebodes sxva seqtorebSi funqcioneri saSualo da didi organizaciebis Sesabamis maCveneblebs. mcire organizaciebSi, sadac martivi struqturuli Wrilebia, gadawyvetilebebis miReba ar aris dakavSirebuli struqturuli barierebis gadalaxvasTan, amitom _ igi swrafad miiReba, Tumca es ar metyvelebs gadawyvetilebis xarisxze.

solidaruli pasuxismgeblobis sazogadoebebSi, komanditur sazogadoebebSi, SezRuduli pasuxismgeblobis sazogadoebebSi, romlebic umravles seqtorSi saSualo zomis organizaciebi arian, qarTul realobaSi, ar aris damkvidrebuli mesakuTrisa da menejmentis diferenciacia. amitom organizaciis mTavari mizani mogebis maqsimizebazea orientirebuli, romlis udidesi nawili mesakuTreebze gadanawildeba, rac negatiur gavlenas axdens oranizaciis grZlvadiani miznebis Sesrulebaze da ra Tqma unda mdgradobaze.

organizaciul struqturaSi mniSvnelovani koreqtivebi Seaqvs misias miznebsa da amocanebs. misia aris is idealuri parametrebi, risTvisac Camoyalibda organizacia. miznebi misiis konkretikaa da ganisazRvreba SedarebiT moklevadiani periodisTvis. komerciuli interesebiT moqmedi biznes-subieqtebis miznebi gaigivebulia minimaluri danaxarjebis pirobebSi mogebis maqsimizebasTan. Tumca, ufro koreqtuli iqneba, rom mizani, xangrZlivvadiani ineteresebidan gamomdinare, dafiqsirdes, rogorc danaxarjebisa da mogebis optimaluri donis uzrunvelyofa, vinaidan danaxarjebis gareSe ar miiRweva Sedegebi; situaciidan gamodinare, mogebis maqsimizebam SesaZloa xeli SeuSalos sxva grZelvadiani miznebis _ mdgradobis, stabilurobis garantiebis Seqmnas. amitom mogebaSi unda moiazrebodes sargebeli da ara maqsimalur Semosavalsa da minimalur xarjebs Soris sxvaoba. yvela SemTxvevaSi miznis dafiqsireba ukve gulisxmobs organizaciis interesebidan gamomdinare garkveuli struqturuli wyobis aucileblobas. Tu firmas xangrZlivvadiani miznebi aqvs, aucilebelia organizaciaSi Seiqmnas Sesabamisi struqturuli erTeulebi: prognozirebis, kvlevebis, samecniero, sakonstruqtoro, riskebis marTvis da a.S. xangrZlivvadiani funqcionirebis uzrunvelmyofi ganyofilebebi. moklevadiani miznebis ganxorcielebas uzrunvelyofs Sesabamisi operatiuli swrafad reagirebadi ganyofilebebi. situaciasTan adaptirebuli mizani, Tavis mxriv, gansazRvravs Sesasrulebeli amocanebis Tvisebriobas da damokidebulebas garemoebebTan, aman ki saTanado asaxva unda povos organizaciul struqturaze. (ix. sqema 2)



sqema 5.2 struqturis amocanebisa da garemos maxasiaTebelTa damokidebuleba

aseve struqturul specifikas moiTxovs organizaciis seqtoruli kuTvnileba. momsaxurebis sfero iTxovs adamianiseuli kapitalis maqsimalur CarTvas saqmianobis yvela procesSi, ris gamoc organizaciuli struqtura Zalian gaSlilia sivrceSi. xangrZlivi moxmarebs saqonlis warmoeba ganapirobebs momxmarebelTan erTjerad saqmian urTierTobebs, rac Sesabamis strategiul orientirebs gansazRvravs. erTjeradi moxmarebis sagnebis warmoeba klientebTan xangrZliv urTierTobebs uzrunvelyofs, rac organizaciul struqturebze konkretulad unda aisaxos.

funqcionirebis da sabazro orientaciis masStabebi, eqsport-importze orientacia, danergili teqnologiuri sistemebi, mecnierul-teqnikuri progresis Sesabamisi done saTanadod adaptirebul organizaciul struqturas saWiroebs. aseve gansxvavebulia erovnuli da mravalerovnuli organizaciebis struqturuli orientirebi.

struqturiT dainteresebuli gavleniani jgufebis subieqturi motivebi (maTi codnis xarisxi, faseulobebi) struqturis formirebisas, xSir SemTxvevaSi, gadamwyvet rols asrulebs.

Tanamedrove etapze yvelaze aqtualuria organizaciuli struqturebis Sesabamisoba droiT da sivrciT moTxovnebTan. struqturis adaptireba niSnavs organizaciis mxridan cvlilebebis aucileblobis gacnobirebas, rac amave dros gulisxmobs, rom struqtura, personalis mxridan, aRqmuli iyos ara rogorc organizaciis statikuri wyoba, aramed iseTive cvladi da garemoebebze damokidebuli, rogorc biznes-

strategiebi. amasTan, aucilebelia imis gaTaviseba, rom struqtura ar aris adamianebsa da procesebze ufro mniSvnelovani.

tradiciuli klasikuri midgomiT gamoyofen struqturis sworxazovan (ierarqiul), funqcionalur da Sereul tipebs. maT moixsenieben rogorc departamentizacias. rogorc ukve viciT ierarqiuli sistemebidan gamoyofen: funqcionalur-xazobriv (saStabo), divizionalur (produqtuli, momxmarebelze orientirebuli, bazarze orientirebuli, teritoriuli principiT Seqmnili); globalur (produqtuli, regionuli); adaptaciur (proeqtuli, matriculi, konglomeratuli); miznobriv, funqcionalur-saobieqto, koordinaciul, konkretul siaxleze orientirebul struqturebs.

struqturebis SemuSavebisas zogadi principebis gaTvaliswineba mniSvnelovnad zrdis Sesabamis efeqtianobas. es principebi Seexeba marTvadobis normebis, struqturaTaSorisi da Siga struqturuli kavSirebis racionalur da situaciur organizebas. ganasxvaveben ierarqiul, funqcionalur da konsultaciur; horizontalur da vertikalur; formalur da araformalur; erTeulad pirdapir (ufrossa da TiToeul daqvemdebarebuls Soris), jgufur pirdapir (ufrossa da daqvemdebarebul jgufebs Soris), jvaredin xazobriv (daqvemdebarebulebs Soris) da funqcionalur; pirdapir da irib kavSirebs. es kavSirebi myardeba adamianebs Soris, adamianebsa da jgufebs Soris, jgufebs Soris, xolo isini ki urTierToben informaciis gacvlis gziT konkretuli miznisaTvis. amasTanave aucilebelia marTvadobis normebis gaTvaliswineba, rac gulisxmobs xelmZRvanelze daqvemdebarebulTa ricxovnebis SezRudvas. daqvemdebarebulTa optimaluri odenoba ki sxvadasxvaa marTvis rgolebisa da konkretuli situaciebis Sesabamisad. rac ufro metia daqvemdebarebulTa ricxvi, miT naklebia ierarqiul rgolTa odenoba da piriqiT. ierarqiul doneTa optimaluri odenoba, aseve, ganisazRvreba situaciuri midgomis Sesabamisad.

zogadad, ierarqiuli organizaciuli struqturis mTavari maxasiaTeblebia: funqciuri jgufebis Seqmna msgavsi SesaZleblobebis mqone pirovnebebis gaerTianebis gziT, rac qmnis urTierTobebis da codnis gaziarebis minimalur pirobebs. ierarqiuli struqtura amarTlebs, roca: 1. garemo stabiluria, 2. organizaciam unda imuSaos tradiciuli meTodebiT, 3. siswrafe gansauTrebiT aqtualuria, 4. ekonomiis miReba SesaZlebelia masStabebis zrdiT, 5. warmoeba ganlagebulia iseT regionebSi, sadac dabalia warmoebis faqtorebis Rirebuleba, 6. gamarTlebulia gadawyvetilebaTa maqsimaluri koordinacia marTvis umaRles rgolSi, 7. aucilebelia standartuli poziciebis SenarCuneba.

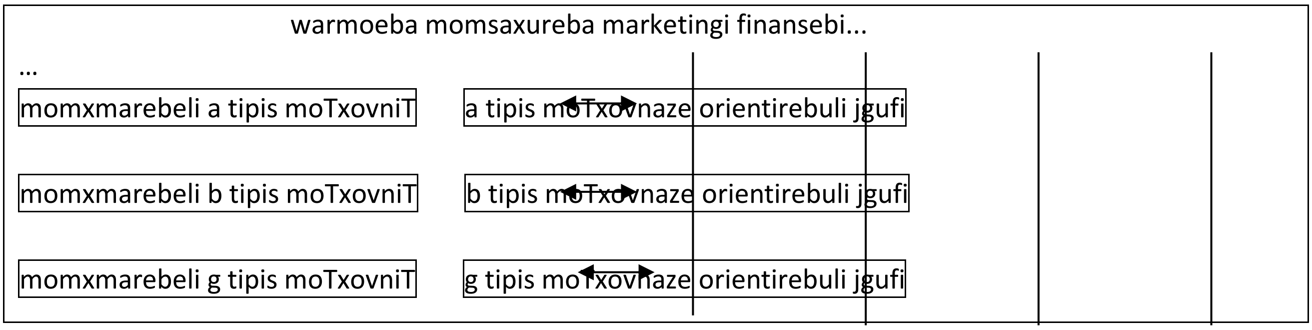
dReisaTvis SemuSavebuli ar aris firmis erTiani, saerTod misaRebi statikuri saxe da es momavalSic SeuZlebeli iqneba, vinaidan firma socialuri sistemaa da is sazogadoebis zrdasTan (raodenobriv, Tvisebriv) erTad moiTxovs Sesabamis adaptirebas, centralizaciis, decentralizaciisa Tu integraciis procesebs Sesabamisi xarisxebiT. maTi nairsaxeobis codna menejerebs aZlevs imis SesaZleblobas, rom gaifarToon azrovnebis are da konkretuli situaciebis Sesabamisi, logikuri an lateraluri gadawyvetileba miiRon. standartuli Sexedulebi da Sablonebis Zieba mxolod erTmniSvnelovani marcxis garantias iZleva.

dRes aqtualuria momavlis proeqtebze orientacia, mobilurobis maRali xarisxis uzrunvelyofa. am mimarTulebiT umniSvnelovanesia firmebis garemosTan adaptirebis _arsebuli struqturebis swrafi restruqturizaciis aucilebloba.

cvalebadi bazrisa da moTxovnebis pirobebSi gansakuTrebuli mniSvneloba eniWeba warmoebis manevrirebis unars da Sesabamis organizaciul struqturas, romelic uzrunvelyofs strategiisa da taqtikis uswrafes cvlilebebs. amis ganxorcieleba mniSvnelovnadaa dakavSirebuli informaciuli centris mizanmimarTul, efeqtian funqcionirebaze, romelic myar safuZvels qmnis umaRlesi menejmentis mxridan myisieri da marTebuli gadawyvetilebebis miRebisaTvis.

organizaciuli struqturis cvlilebebis aqtualurobidan gamomdinare, aucilebelia struqturas axasiaTebdes dinamiuroba, mobiluroba anu SesaZlebeli iyos swrafi gardaqmna saWiroebis SemTxvevaSi. Sesabamisad, sistemebis ingredientebis Tvisebrioba Tavsebadi unda iyos siaxleebTan. amasTan, praqtikam araerTgzis daadastura Zveli sistemebis mTlianad ngrevis da sruliad axlis Seqmnis aucileblobac _ Zveli sistemebis SenarCunebis, an Tundac nawilobriv SenarCunebis mcdelobis simcdare.

marketinguli mobilurobis misaRwevad firmebi uamrav xerxs mimarTaven _ ganviTarebadi qveynebis bazrebis eqspansiisaTvis mTavrobebSi lobisturi jgufebis moZiebidan, ,,binZuri” konkurenciis meTodebidan, momxmareblis motyuebamde. es meTodebi, rac ar unda efeqtiani iyos, moklevadiania. sirTuleebi racionalur Sefasebebsa da realur gadawyvetilebebs moiTxovs. am aspeqtiT, maTi mTavari naklia is, rom jer awarmoeben da Semdeg eZeben mis myidvels, Tanamedrove marketingi warmoebis produqtuli struqturis marketinguli struqturiT Canacvlebas moiTxovs. saWiroa firmebis orientirebis momxmareblisaken gadaadgileba. rac niSnavs momxmarebelTa jgufebis mixedviT firmis virtualur struqturirebas. (sqema. 5.3)



sqema 5. 3 firmis marketinguli virtualuri organizaciuli struqturireba.

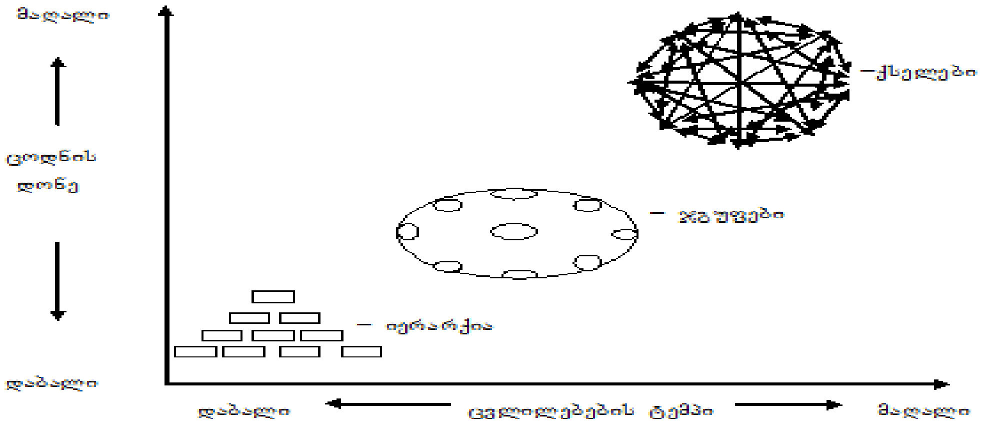
am SemTxvevaSi firma srulad orientirdeba momxmarebelze. iqmneba jgufebi, romelTa mizania momxmareblis ama Tu im segmentis moTxovnaTa dakmayofileba. jgufebSi xdeba segmentis Seswavla, startegiis gansazRvra da SekveTebis ganxorcieleba jgufis sxva wevrebisaTvis konkretuli moTxovnis

dasakmayofileblad. aq absoluturad iSleba tradiciuli ierarqiuli sqema da organizacia gardaiqmneba momxmaarebelze orientirebul moqnil sistemad.

garemoebaTa cvalebadobis, araprogramirebuli gadawyvetilebis miRebis aucileblobis, anu Sesabamisi gamocdilebebis ararsebobis pirobebSi, warmoudgenelia erTi piris mier iqnes miRebuli marTebuli gadawyvetilebebi. am SemTxvevaSi ualternativoa marTvis stili, romelic personalis SedegebiT dainteresebas, anu miznebis Tanxvedras, azrTa gaziarebas, ideebis generirebas, gadawyvetilebebis jgufebSi miRebas, informirebis maRal dones, qselebiT uzrunvelyofili kompetenturi kadrebis muSaobis gamWvirvalobas eyrdnoba. aq ekonomikuri avtomatizmi Tavisi saukeTeso TvisebebiT vlindeba.

Sesabamisad, arastandartuli situaciebisas efeqtiani jgufebis Seqmnis, ierarqiidan mravalfunqciur procesebze gadasvlis aucilebloba dgeba. yvela SemTxvevaSi ki drois moTxovnaa rogorc Sida, aseve gare qselebis ganviTareba. (ix. sqema 5.4) msgavsi cvlileba personalis mxridan codnis maRal dones, gadawyvetilebebis damoukideblad miRebis unars gulisxmobs.

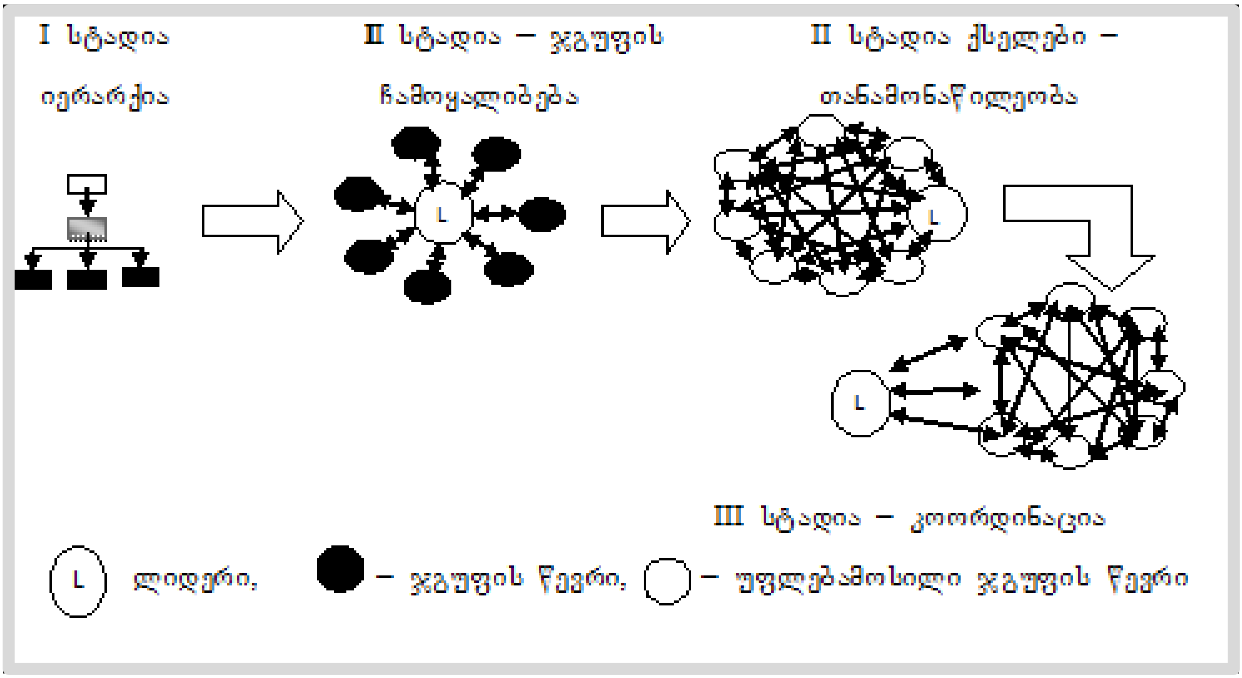
,,adamianuri resursebis Semswavlelმა institutma” daamkvidra firmis moqnilobis cneba, am institutis warmomadgenlis j. atkinsonis modeliT firmis adaptacia konkretulad aisaxeba firmis **raodenobriv, funqcionalur da finansur moqnilobaSi.** sxvebi, kerZod, sparou da marCingtoni moqnilobis Svid gamovlenas asabuTeben, isini antkinsonis models amateben moqnilobis 4 tips: **droebiTs, geografiuls, organizaciuls da kogniturs**. yvela SemTxvevaSi saubaria biznes-procesebis da adamianebis moqnilobaze, rac Seexeba struqturas, misi statikuri saxis gamokveTa da Semdeg garemos cvlilebebidan gamomdinare misi restruqturizeba Tanamedrove organizaciisaTvis aqtualuri ar aris.



სქემა 5.4. ცვლილებით განპირობებული სასურველი დიზაინი

Tanamedrove mzardi da globaluri garemo eWvqveS ayenebs formaluri organizaciuli struqturis arsebobas. Sesabamisad, aqtualuria adamianTa erToblivi saqmianoba, informaciis swrafi da mravalmxrivi damuSaveba, codnis da gamocdilebebis gaziareba.

atributuli da qarizmatuli lideris koncefcia icvleba transformaciuli lideris koncefciiT. termini _ ,,menejeri” Canacvlda terminiT _ ,,menejmenti” (rac gulisxmobs, rom gadawyvetilebis mimRebi aris gundi da ara pirovneba), aseve absoluturad icvleba menejmentis funqciebisadmi midgomebi. marTvis administraciuli skolis mier warmodgenili menejmentis funqciebi (xelmZRvaneloba, dagegmva, organizeba, motivacia, kontroli...) gadaxedilia Tanamedrove aucileblobebidan gamomdinare. dRes menejmentSi uflebamosilebaTa maqsimaluri delegirebis aucilesbloba da koordinaciis funqciis upiratesobaa aRiarebuli. aqedan gamomdinare icvleba TiToeuli muSakis piradi pasuxismgebloba da wvlili firmis saboloo SedegebSi. (ix. sqema 5.5).



sqema 5.5 ierarqiuli struqturebis cvlilebis stadiebi.

sqemaze asaxulia ierarqiidan jgufebze da qselebze gadarTvis etapebi. kerZod, lideri ierarqiis nacvlad ayalibebs gunds (II stadia), axdens gundis wevrebis trenirebas, kvalifikaciis amaRlebas, raTa SeZlon miiRon gadawyvetilebebi, Semdeg axdens qselebis Camoyalibebas, funqciaTa delegirebas, riTac TiToeuli gundis wevri xdeba gundis sruluflebiani wevri, gadawyvetilebis miRebis unariT, informaciis srulad flobis uflebiT. Tavad lideri am gundis erT-erTi wevria. III etapze lideri iRebs mxolod koordinaciis funqcias danarCeni gundis wevrebi ki axorcieleben organizaciis marTvis yvela danarCen funqcias.

Tanamedrove organizaciuli struqturebi axal struqturul rgols _ saswavlo ganyofilebebs ierTeben, romlebic orientirebulni arian adamianiseuli, codnis kapitalis warmoebaze. es axali orientaciaa erTjeradi swavlidan _ swavlebis mudmiv, uwyvet procesze, rutinidan _ SemoqmedebiTobaze, logikuri, sworxazovani azrovnebidan _ lateralur, arasworxazovan azrovnebaze, finansuri kapitalidan _ codnis kapitalze, calmxrividan _ ormxriv swavlaze. umTavresi adamianebSi siaxlis SiSis daZleva da personalis clilebebTan adaptirebaa. rac did Zalisxmevas da seriozuli, Tanmimdevruli samuSaoebis Sesrulebas

moiTxovs. sistemis Semkvrelis funqcias iZens codnis donis amaRleba, jgufuri muSaobis swavleba, wvlilis mixedviT Sedegebis gaziareba, saqmianobis da sistemis yvela doneze absoluturi gamWvirvaloba.

5.3. ურთიერთობების მართვა ორგანიზაციაში

5.3.1. სტრესების და კონფლიქტების მართვა საქმიან ურთიერთობებში.

სტრესებისა და კონფლიქტების საფუძვლები პირდაპირ უკავშირდება ემოციებს, პიროვნების ემოციურ დამოკიდებულებებს ადამიანებისადმი, ჯგუფებისადმი, მოვლენებისადმი. **ემოცია** დაკავშირებულია გრძნობასთან, თუმცა ემოცია უკავშირდება როგორც სულს, ასევე სხეულს. **ემოცია ჩნდება პიროვნულად მნიშვნელოვნად აღქმულ სიტუაციებზე საპასუხოდ და მოიცავს სხეულის და მენტალურ ცვლილებებს, ფიზიოლოგიურ აღგზნებას, გრძნობებს, კოგნიტურ პროცესებსა და ქცევით რეაქციებს.**

ადამიანები დაბადებისთანავე ავლენენ ემოციებს ყოველგვარი დასწავლის, გამოცდილებების გარეშე, ეთნიკური თუ კულტურული კუთვნილების მიუხედავად. ემოციის გამოხატვის ფორმები ასაკის მატებასთან ერთად განსხვავებული ხდება. კვლევამ აჩენა, რომ 11 თვის ჩინელი ბავშვები ნაკლებად ექსპრესიულები იყვნენ ვიდრე მათი იაპონელი და ამერიკელი თანატოლები. ასევე ჩვილებში დადასტურდა დადებითი და ნეგატიური ექსპრესიების მნიშვნელობის გარჩევის უნარიც. მეცნიერულად დადასტურებულია რომ ძირითადი ემოციების (ბედნიერება, გაოცება, შიში, ზიზღი, სევდა, ბრაზი, სიძულვილი) ექსპრესია ადამიანებისთვის უნივერსალურია – ერთნაირად აღიქმება ყველა ადამიანის მიერ. მაგალითად, ახალი გვინეის ფორეს კულტურის წარმომადგენლებმა, რომელთაც მანამდე შეხება არ ჰქონიათ დასავლეთ ევროპის ხალხთან და მის კულტურასთან, ზუსტად შეძლეს ევროპელების მიერ გამოხატული ემოციების გამოცნობა. იგივე დაადასტურა სხვა ეროვნების ინდივიდებზე ჩატარებულმა კვლევებმაც. ზოგიერთ შემთხვევაში ერთმანეთში ერეოდათ შიშის და გაოცების ემოციები. ეს აიხსნება იმით, რომ ის რაც უცხოა ადამიანისთვის და იწვევს გაოცებას ზოგიერთი ინდივიდებისთვის აღიქმება საშიშად. იაპონელებს შედარებით უჭირდათ ბრაზის იდენტიფიკაცია, ვიეტნამელებს – ზიზღის.

ემოციების მართვის სტანდარტები განსხვავდება კულტურული კუთვნილების მიხედვით. კულტურა აწესებს ნორმებს როგორ უნდა გამოხატოს ადამიანმა ემოცია.

მაგალითად სენეგალში მხოლოდ დაბალი კასტის წარმომადგენლები ,,გრიოტები“ გამოხატავენ ემოციას. მაღალი კასტის წარმომადგენლებისთვის კი ეს ,,შეუფერებელი“ საქციელია. ხმელთაშუა ზღვის ახლო აღმოსავლეთის რიგ ქვეყნებში გავრცელებული ტრადიციის მიხედვით ქირაობენ ჯგუფს, მიცვალებულის დასატირებლად – მიცვალებულის ახლობლების ნაცვლად ემოციების გამოსახატად. აგრეთვე იმ ქვეყნებში სადაც ინდივიდუალისტური კულტურაა მნიშვნელოვანია ინდივიდის მოთხოვნილებები, თავისუფლება, თანასწორობა. კოლექტივისტურ კულტურაში კი – ჯგუფის მოთხოვნილებები, თვითდისციპლინა, უფროსებისადმი პატივისცემა, შრომა მიზნებისთვის, რომლითაც მთელი ჯგუფი ისარგებლებს. ამ კულტურებში ემოციური ექსპრესია განსხვავებულია – ინდივიდუალურში პირი გამოხატვისას ეყრდნობა პირად განწყობას, კოლექტივისტურში კი – ითვალისწინებს კოლექტივის დამოკიდებულებებს, მათ შესაძლო რეაქციებს. თუმცა ხშირია შემთხვევები, როცა კულტურები ურთიერთზეგავლენასაც ახდენენ.

ძლიერი ემოციის სიმპტომებია:

- გულისცემის გახშირება;
- სუნთქვის სიხშირის მომატება;
- კუნთების დაძაბულობა;
- კანკალი;
- სისხლის წნევის მატება;
- სისხლის შაქრის მატება;
- ნერწყვის და ოფლის გამოყოფის მატება;
    - მწუხარება, შიში, ბრაზი გამოიხატება გულისცემის გახშირებით
    - სიხარული – გულისცემის შემცირებით
    - ბრაზი – კანის მაღალი ტემპერატურით
    - შიში – კანის დაბალი ტემპერატურით

ემოციის სიმპტომები ერთნაირი ინტენსივობით მჟღავნდება სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებში. მაგალითად მინანკაბუს კულტურაში ემოციების გამოხატვა მკაცრად შეზღუდულია. უარყოფითი ემოციების დაფარვა მათი კულტურისთვის სოციალური ნორმაა, თუმცა ემოციების ფიზიოლოგიური სიმპტომები მათ და ამერიკელებს იდენტური

აღმოაჩნდათ. შესაბამისად დადგინდა, რომ ემოციის შეგრძნება ყველა ადამიანისთვის საერთო ბიოლოგიური მემკვიდრეობაა.

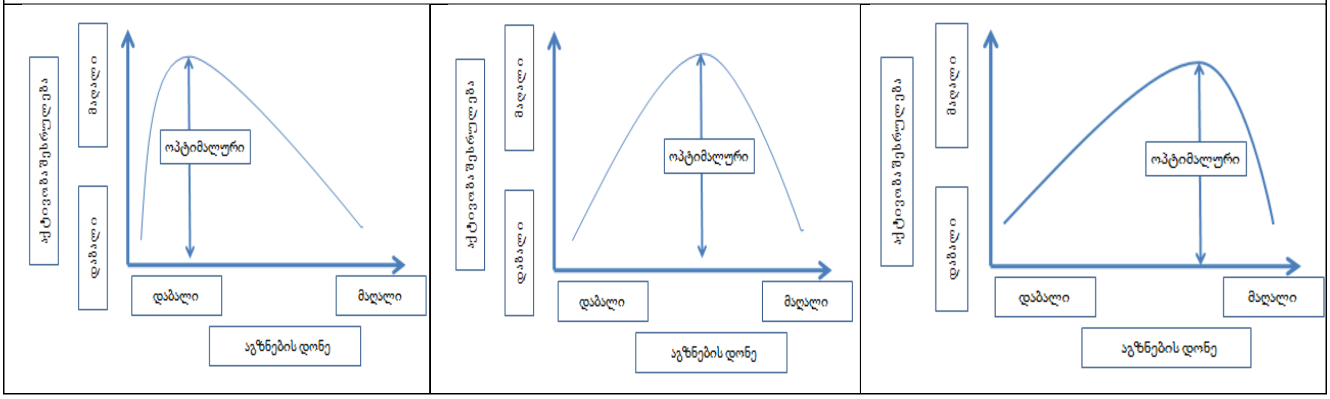
ავტონომიურ ნერვულ სისტემასთან ერთად, **ცენტრალური ნერვული სისტემა, ჰიპოთალამუსი და ლიმბური სისტემა** აკონტროლებს ემოციურ რეაქციებს. ამ მხრივ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ლიმბური სისტემის ნაწილი **ამიგდალა,** მას უწოდებენ ემოციების კარიბჭეს და მეხსიერების ფილტრს. ამიგდალა განსაზღვრავს რამდენად მნიშვნელოვანია შეგრძნებების გზით მიღებული ემოციები, ანუ ემოციას ანიჭებს მნიშვნელობას. ის აკონტროლებს ემოციას, აგრესიას და ემოციური მეხსიერების ფორმირებას. ის განსაკუთრებით აქტიურდება უარყოფითი ემოციების დროს. დადებითი ემოციების მიღებისას ამიგდალას აქტივობა გაცილებით სუსტია. ტვინის ყველა ნაწილს თავისი ამიგდალა აქვს, მისი დაზიანება იწვევს უარყოფითი ემოციის აღქმის უუნარობას. **კორტექსი** კი უზრუნველყოფს ასოციაციებისა და მოგონებების გამოწვევას და მათთვის მნიშვნელობის მინიჭებას, რაც მოიცავს ფსიქოლოგიურ გამოცდილებებს და ბიოლოგიურ პასუხებს. ემოციების განცდის დროს ტვინში მიმდინარე პროცესებს აკვირდებიან სკანირების მეშვეობით.

ემოციასა და რეაქციას შორის კავშირის ურთიერთმიმართების შესახებ არსებობს სხვადასხვა მიდგომები: 1) ერთნი თვლიან რომ ემოცია იწვევს რეაქციას, მაგალითად: ვბრაზდებით და შემდეგ ვჩხუბობთ, სევდიანი ვართ და ვტირით. 2) მეორენი თვლიან, რომ ჯერ ადგილი აქვს გამღიზიენებლის გამო ქცევით რეაქციას, ფიზიოლოგიურ აღგზნებას, სხეულის რეაქციას და შემდეგ ხდება მისი ემოციური განცდა. 3) აგრეთვე საუბარია იმაზე, რომ ემოცია და ქცევითი რეაქცია გამღიზიანებელზე ურთიერდამოკიდებულნი არ არიან, მათი აზრით სტიმული იწვევს ორ დამოუკიდებელ რეაქციას ემოციას და ფიზიოლოგიურ აღგზნებას, ისინი ერთმანეთს არ განაპირობებენ. 4)სხვა მოსაზრებით, ემოციის განცდა წარმოადგენს ფიზიოლოგიური აღგზნების და კოგნიტური შეფასების ერთობლივი მოქმედების შედეგს. მათი აზრით ჯერ ხდება ფიზიოლოგიური აღგზნება, შემდეგ ხდება მისი შეფასება და გრძნობის განსაზღვრა. კოგნიცია შეფასების სახით გარკვეულ გავლენას ახდენს ემოციის ინტერპრეტაციაზე. შეფასება ზოგჯერ ხდება ცნობიერის გარეშე, წარსულის გამოცდილების საფუძველზე.

რა მნიშვნელობა აქვს ემოციას ადამიანის ცხოვრებაში, წარმოიდგინეთ საკუთარი თავი ემოციის (დადებითი, უარყოფითი) განცდის უნარის გარეშე. ემოციას აქვს

მოტივაციის ფუნქცია, უბიძგებს ადამიანს კონკრეტული მოქმედებისკენ, იწვევს ქცევას. თუმცა ძალიან სუსტ და ძალიან ძლიერ ემოციაზე შესაძლებელია იდენტური ქცევითი რეაქცია (ინდიფერენტულობა) გამოვლინდეს. რადგან პირველ შემთხვევაში ემოცია საკმარისი არ იყო მოქმედებისთვის, მეორე შემთხვევაში კი ემოციამ გადაფარა კოგნიცია. ძნელი, ან რთული ამოცანების გადაწყვეტისას მნიშვნელოვანია აგზნება იყოს სუსტი; მარტივი ამოცანების შესრულების ეფექტურობა იზრდება აგზნების მატებასთან ერთად.

კორელაცია ამოცანის შესრულებასა და აგზნების ოპტიმალურ დონეს შორის



ორგანიზმის მიერ განხორციელებული რეაქციები იმ მოვლენების მიმართ, რომელიც ურღვევს წონასწორობას, გამოცდას უწყობას მას, ან აღემატება მისი დაძლევის უნარს **სტრესი** ეწოდება. შინაგანი ან გარეგანი მოვლენა, ან სტიმული, რომელიც იწვევს სტრესს არის **სტრესორი.**

სტრესორები:

- ცხოვრების სწრაფი ტემპი;
- თავისუფალი დროის ნაკლებობა;
- დასვენების უუნარობა;
- ძალების აღდგენის შეუძლებლობა;
- ფორსმაჟორი;
- ფრუსტრაცია;
- არათანაბარზომიერი დატვირთვა;
- არაჰარმონიული ცხოვრება და განვითარება და ა.შ

ფიზიოლოგიური რეაქციები სტრესზე:

- **მწვავე სტრესი –** აგზნების გარდამავალი მდგომარეობა აშკარად გამოხატული დასაწყისით და დასასრულით. მას შეესაბამება აგზნების ისეთი დროებითი მდგომარეობები, რომლებიც ნათლად გამოხატული დასაწყისით და დასასრულით ხასიათდება. ის არის შემთხვევით ან მოვლენით გამოწვეული, რის გამოც ირღვევა ადამიანის ფსიქოლოგიური წონასწორობა.
- **ქრონიკული სტრესი –** აგზნების ხანგრძლივი მდგომარეობა, რომლის დროსაც ინდივიდი აღიქვამს, რომ მისდამი წაყენებული მოთხოვნები აღემატება შინაგან და გარეგან რესურსებს, რომელსაც იგი ფლობს ამ მოვლეენებთან დასაპირისპირებლად. მაგალითად საკუთარი თავით მუდმივი უკმაყოფილება. მუდმივი დაძაბულობა.
- **ფიზიოლოგიური სტრესი** – ორგანიზმის ფიზიკური გადატვირთვით გამოწვეული
- **ფსიქოლოგიური სტრესი** – ფსიქოლოგიური სიმტკიცის რღვევა შელახული თავმოყვარეობით, პიროვნული შეურაცხყოფით;
- **ემოციური სტრესი** – ჩნდება მუქარით საფრთხის შიშით;
- **საინფორმაციო სტრესი** – მოჭარბებული ინფორმაციით ან ინფორმაციის ნაკლებობით არის გამოწვეული.

მეცნიერთა შესწავლის ობიექტს წარმოადგენს თუ როგორ რეაგირებენ ადამიანები სტრესზე. რეაქციები სტრესზე შეიძლება იყოს:

1. ყვირილი – დუმილი
2. თავდასხმა /ბრძოლა – თავდაცვა/ გაქცევა
3. დაცვის, ზრუნვისა და მოვლის რეაქცია
4. ზოგადი ადაპტაციური სინდრომი
5. ფსიქოლოგიური რეაქციები სტრესზე

1. ყვირილი – დუმილი – ინდივიდები სტრესზე რეაქციას გამოხატავენ სხვადასხვა ფორმით ის შესაძლებელია დამოკიდებული იყოს როგორც კოგნიტურ გამოცდილებაზე, კულტურაზე, ასევე პიროვნების ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე, სტრესის ინტენსივობაზე.

2. ბრძოლა ან გაქცევა – ამ რეაქციის ცენტრი მდებარეობს ჰიპოტალამუსში. მას სტრესის ცენტრად მიიჩნევენ. ააქტიურებს ჰიპოფიზის ჯირკვალს, ხშირდება სუნთქვა, ხშირდება გულისცემა, სისხლძარღვები ვიწროვდება, სისხლის წნევა იზრდება, ფართოვდება ყელის და ცხვირის სასუნთქი გზები, იზრდება ზემოქმედება საჭმლის მონელების სისტემაზე,

გამოიყოფა ადრენალინი. ნერვული სისტემა სიგნალს აძლევს თირკმელზედა ჯირკვალს, ადრენალურ მოდულას (მოგრძო ტვინი), რომელიც გამოყოფს ეპირეფრინს და ნორეპირეფრინს, აქტიურდება ელენთა, ძვლის ტვინი, ღვიძლი, ფარისებრი ჯირკვალი, თირკმელზედა ჯირკვალი, ორგანიზმში გამოიყოფა 30 სხვადასხვა დასახელების ჰორმონი. ეს რეაქციები განსაკუთრებით აქტიურია მამაკაცებში.

3. დაცვის, ზრუნვისა და მოვლის რეაქცია – ქალბატონებში, მამაკაცებისგან განსხვავებით ნაკლები ინტენსივობით ვლინდება სტრესზე რეაქცია ,,ბრძოლა–გაქცევა“. მათში გაცილებით აქტიურია, უსაფრთხოების უზრუნველყოფისთვის ზრუნვაზე ორიენტირებული ქცევები. ქალებს ასევე აქვთ მიდრეკილება მოუარონ არა მხოლოდ შვილებს, არამედ მისი სოციალური ჯგუფის წევრებსაც.

თანამედროვე გარემოში ასეთი ინსტიქტური ქცევები არაეფექტურია, ემოციური ინტელექტის მაღალი დონე გულისხმობს ინსტიქტური რეაქციების შემცირებას გააზრებული, რაციონალური ქცევების ხარჯზე.

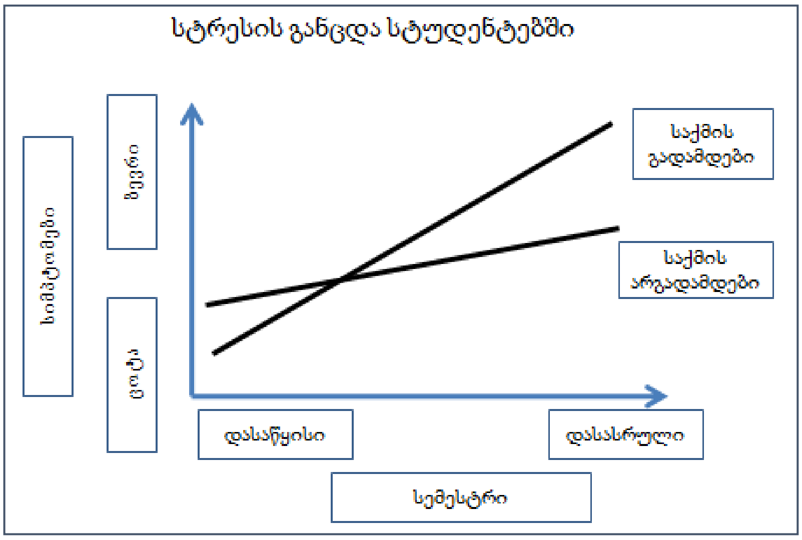
4. ზოგადი ადაპტაციური სინდრომი – განგაში – წინააღმდეგობა – გამოფიტვა: განგაში სხეულს ამზადებს აქტივობისთვის. სტრესორის დროში გაჭიანურება იწვევს წინააღმდეგობის რეაქციებს სტრესორის დამანგრეველი მოქმედებისადმი, მაგრამ თუ სტრესორი ძალიან გახანგრძლივდა დროში ის იწვევს სხეულის რესურსების ამოწურვას, გამოფიტვას. სტრესის ჰორმონების ჭარბი გამომუშავება იწვევს იმუნური სისტემის დასუსტებას, ფსიქოსომატურ დარღვევებს (დაავადებები, რომლებიც მხოლოდ ფიზიკური მიზეზებით არ აიხსნება). ის რაც მწვავე სტრესთან გამკლავებაში კარგად მუშაობს, ქრონიკული სტრესის დროს სხეულის რეაქციებს ასუსტებს. დაავადება შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც გარდაუვალი რეაქცია სტრესზე.

5. ფსიქოლოგიური რეაქციები სტრესზე – ავტომატური, წინასწარგანსაზღვრული, თანდაყოლილი რეაქციაა, რომელიც ჩვეულებრივ ვერ კონტროლდება ცნობიერად, ის დამოკიდებულია სამყაროს აღქმასა და ინტერპრეტაციაზე. მოიცავს პასუხებს ისეთ სტრესორებზე როგორიცაა: ცხოვრებისეული ცვლილებები, ტრამვული მოვლენები, ახალი სამსახური, ლატარეაში მოგება, დაწინაურება, დაქორწინება, ბავშვის დაბადება და ა.შ. კვლევების საფუძველზე დადგენილია სტრესის შეფასების სკალა 100 ბალიანი სისტემით. თუ პიროვნებას უგროვდება 300 ქულა ჯანმრთელობის გაუარესების მაღალი რისკის ქვეშ

არიან. 150-300 ქულის დროს, ორი წლის განმავლობაში ჯანმრთელობის გაუარესების შანსი 50%–ა.

კვლევით დადგინდა, რომ მე–20 საუკუნის 90-ან წლებში გაცილებით დიდი იყო სტრესის განცდა, ვიდრე 60-ან წლებში, ანუ ადამიანები მეტად მგრძნობიარენი, სენსიტიურები ხდებიან. აგრეთვე დადგენილია, რომ ქალები მეტ სტრესს განიცდიან, ვიდრე მამაკაცები, თუმცა სტრესისადმი მეტი გამძლეობით ქალები გამოირჩევიან.

შეფასებულია სტრესის განცდა სტუდენტებში. ის სტუდენტები, რომელთაც ახასიათებთ საქმის გადადება, სემესტრის დასაწყისში განიცდიდნენ ნაკლებ სტრესს, ხოლო სემესტრის ბოლოდ გაცილებით დიდ სტრესს, ვიდრე საქმის არგადამდები სტუდენტები, ამავე დროს სემესტრის ბოლოს მაღალი იყო მათი დაავადებებისადმი მიდრეკილებაც, (ავადმყოფობების სიმპტომები).



სტრესის განცდის ინტენსივობა განსაკუთრებით მაღალია, როცა სტრესორი ნეგატიური, უმართავი, მოულოდნელი და გაუგებარია. მეცნიერები რომლებიც იკვლევდნენ მიწისძვრის დროს დაზარალებულებს დაუდგინდათ სტრესზე რეაქციის სამი ფაზა:

1. საგანგებო ვითარების ფაზა
2. შეკავების ფაზა
3. ადაპტაციის ფაზა

1. **საგანგებო ვითარების ფაზა** – მიწისძვრიდან 3-4 კვირა – სოციალური კონტაქტი, შიში, აკვიატებული აზრები იზრდებოდა.

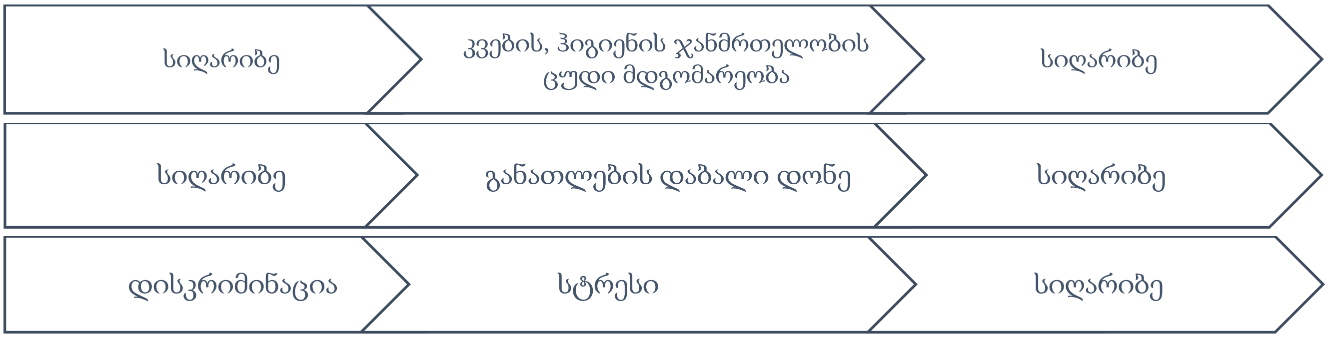
2. **შეკავების ფაზა** – 3-8 კვირა – მიწისძვრის შესახებ ფიქრი და და ლაპარაკი უეცრად შემცირდა, თუმცა გაიზარდა ისეთი არაპირდაპირი რეაქციები, როგორიცაა სიზმრები და უნებლიე აზრები.
3. **ადაპტაციის ფაზა** – 2 თვის შემდეგ – კატასტროფის ფსიქოლოგიურმა ეფექტმა თითქოს გაიარა უმრავლესობაში, თუმცა 20% ერთი წლის შემდეგაც განიცდიდა დისტრესს.

არსებობს სტრესის სახეები, რომელთა გადალახვა განსაკუთრებით რთულია. გაუპატიურების მსხვერპლნი, ბუნებრივი, ავტო/ავია კატასტროფისას გადარჩენილები, ომის ვეტერანები, ფიზიკურად დასახიჩრებულნი ძნელად ერევიან ქრონიკულ სტრესს. ამ მოვლენას **პოსტ-ტრამვული სტრესის აშლილობა** ეწოდება. მას ახასითებს შფოთვითი აშლილობა, მუდმივი განმეორებითი განცდა, აკვიატება – ე.წ. ,,ფლეშბეკი"– მოგონების გაცოცხლება, დისოციაციური ,,გამონათებები", ჰალუცინაცია, კოშმარული სიზმრები, საბოლოო ჯამში ეს ადამიანები ინდიფერენტულნი ხდებიან მოვნლებეთან თუ ადამიანებთან მიმართებაში. ეს ემოციური ტკივილი იწვევს ძილის პრობლემებს, გადარჩენის გამო დანაშაულის განცდას, ყურადღების კონცენტრაციის დაქვეითებას, შეკრთომის რეაქციებს. მათი დიაგნოზი და სიმპტომები არ იცვლება 2 კვირის შემდეგაც, პირიქით იზრდება კიდეც, რადგან ხდება მოვლენის მეტად გაცნობიერება. ეს რეაქციები შესაძლოა გახანგრძლივდეს და ჩამოყალიბდეს როგორც ქრონიკურლი სინდრომი. მას რეზიდუალური (ნარჩენი) სტრესის პატერნი ეწოდება. ეს შესაძლოა წლების მანძილზე გაგრძელდეს და ,,განკურნება" ვერც მოხერხდეს.

ადამიანები ქრონიკულ სტრესს შესაძლოა განიცდიდნენ ეკონომიკური პირობების, ჰაერის დაბინძურების, კრიმინალის ზრდის, ტერორიზმის, ავადმყოფობების შიშის, ან რასობრივი იდენტობის გამო. აფრო–ამერიკელებს გულსისხლძარღვთა დაავადებების გაცილებით მეტი კოეფიციენტი აქვთ, ვიდრე თეთრკანიან ამერიკელებს.

კვლევებმა მოიცვეს სტრესის, ხანგრძლივი ეკონომიკური სიღარიბის, განათლების დონის, ჯანმრთელობის მდგომარეობის ურთიერთკავშირი. სიღარიბით გამოწვეული ქრონიკული სტრესი იწვევს სუსტ იმუნურ სისტემას, ავადმყოფობებს, ეს უკანასკნელნი კი

გაღრმავებულ სიღარიბეს. სიღარიბე იწვევს ფიზიკური, ფსიქოლოგიური, კოგნიტური ფუნქციონირების გაუარესებას, კვების პრობლემებს, ჰიგიენის დაცვის პრობლემებს, რაც სიღარიბეს მეტად აღრმავებს. ამ პირობებში მყოფნი რამდენჯერმე მეტად ოპტიმიზმს მოკლებულნი და დეპრესიულები აღმოჩნდნენ. ასევე დადგინდა რომ ავადმყოფობები გამოწვეული იყო ეკონომიკური სიდუხჭირით და არა საწყისი ცუდი ჯანმრთელობით. სოციალური უთანასწორობის გაღრმავება თანამედროვე გარემოში განსაკუთრებით მძლავრი სტრესორია. ის სულ უფრო მეტ ბავშვს აიძულებს იცხოვროს ხანგრძლივ სიღარიბეში, რომლის ფიზიკური, ფსიქოლოგიური, კოგნიტური ანაბეჭდები აქვეითებს მათი ყოველდღიური ცხოვრების ხარისხს. ქრონიკული სტრესი ნეგატიურ გავლენას ახდენს ბავშვების ინტელექტუალურ განვითარებაზეც. ტესტირებების შედეგად გამოვლინდა უარყოფითი კორელაცია სტრესსა და ინტელექტუალურ განვითარებას შორის.



სტრესის მართვა / დაძლევა

სტრესის შესახებ ინფორმირება ემსახურება მისი მართვის აუცილებლობას. ეს უკავშირდება გარეგან და შინაგან მოთხოვნებთან გამკლავების პროცესს. დაძლევა მოიცავს: ქცევით, ემოციურ, მოტივაციურ რეაქციებსა და აზრებს.

სტრესთან გამკლავების ნაბიჯები:

- მნიშვნელოვანია იმის დადგენა თუ რამდენად სტრესულია ის სინამდვილეში? აუცილებელია გავაანალიზოთ გარემოებებთან კონტექსტში, მნიშვნელოვანია აღქმის სუბიექტურობის შეფასება. ის რაც აღიქმება მნიშვნელოვნად ერთი ჯგუფის მიერ, მეორე ჯგუფისთვის საერთოდ არ წარმოადგენს სტრესის ფაქტორს. უნდა დავსვათ კითხვები: რა ხდება რეალურად? უნდა შეფასდეს სტრესორის პოტენციური ზემოქმედება (I)ზიანი უკვე დადგა, თუ არსებობს მისი მოხდენის ალბათობა? თუ არ დამდგარა ზიანი, მაშინ (II) უნდა განვსაზღვროთ რა შეიძლება მოვიმოქმედოთ, რომ არ მოხდეს? ხდება რესურსების, რეაქციების ეფექტურობის შეფასება. არსებობს

სტრესის შემამსუბუქებელი, ან გამაძლიერებელი ცვლადები. მაგალითად, ჯანმრთელობა, დაღლილობის დონე ცვლიან სტრესორების ზემოქმედების ხარისხს, ამსუბუქებენ ან ამძიმებენ მას.

- **ანტიციპატორული დაძლევა** – წინასწარ გამკლავება, პრევენცია (მოსალოდნელი გამოცდის სტრესი), პრობლემის, გარკვეული მდგომარეობის წინასწარ წარმოსახვა უამრავ გრძნობას აღძრავს, რაც ხშირად არის სტრესის მიზეზი. არსებობს ორი დაძლევის გზა მიზნებიდან გამომდინარე: 1) მიზანი – **პრობლემასთან დაპირისპირება** – პრობლემაზე და მისი გადაწყვეტის გზებზე კონცენტრაცია, პრობლემის საწინააღმდეგო აქტივობების დაგეგმვა. 2) მიზანი – **სტრესით გამოწვეული დისკომფორტის შემცირება, ადაპტაცია** – როდესაც პრობლემა გარდაუვალია, მაშინ აუცილებელია დამოკიდებულების, აზრების, ფიქრების შეცვლა, მოვლენების გადაფასება. რაც უფრო მრავალფეროვანია სტრესთან გამკლავების, ემოციური გაწონასწორების აქტივობები (განსაზღვრა რითი შეძლებთ განმუხტვას), მით მეტი შანსია რომ მიაღწიოთ წარმატებას.
- **კოგნიტური სტრატეგიის მოდიფიცირება** – შესაძლებელია: მოვლენის სხვაგვარად გააზრება, სტრესორის შეფასების შეცვლა, სახელის გადარქმევა, ან მათი წარმოსახვა ნაკლებად საშიშ კონტექსტში, რეაქციების შესახებ ცოდნის რესტრუქტურიზაცია, სახლის შეცვლა, გრძნობების იუმორში გადატანა.
- **სტრესის ინოკულაციის (აცრა) სამფაზიანი მოდელი.** პირველ ფაზაში პიროვნებები აცნობიერებენ საკუთარ ქცევებს, მეორე ფაზაში განსაზღვრავენ სასურველ ქცევებს, მესამე ფაზაში კი ადგილი აქვს ქცევების განხორციელების შემდგომ ანალიზს.

I ფაზა – ანალიზი
II ფაზა – ქცევების განსაზღვრა
III ფაზა – შედეგების ანალიზი

საკუთარი თავისადმი მიმართვის ფორმები სტრესებთან გასამკლავებლად თითოეულ ფაზაში.

მომზადება	• მე შემიძლია შევიმუშავო დაძლევის გეგმა • უბრალოდ უნდა მოვიფიქრო რა შემიძლია გავაკეთო • ნერვიულობაზე უკეთესი გამოსავალის პოვნაა • აპატიე საკუთარ თავს, მიმართე პოზიტიურად • იაზროვნე რაციონალურად

კონფრონტაცია	• ერთბაშად ერთი ნაბიჯი: მე შემიძლია ამ სიტუაციის მართვა • ეს შფოთვა არის ჩვეულებრივი შედეგი • შფოთვა ნიშნავს, რომ უნდა ვიმუშაო დაძლევაზე • დაწყნარდი, თავს ვაკონტროლებ, ნელა, ღრმად ისუნთქე
დაძლევა	• შიშის დროს შეისვენე • ყურადღება აწმყოზე, რა მაქვს გასაკეთებელი • ნუ ეცდები შიშის გაქრობას შეინარჩუნე მართვად დონეზე • ამაზე უარესიც შეიძლებოდა მომხდარიყო • სხვა რამეზე იფიქრე
თვითგანმტკიცება	• გამომივიდა, მე შევძელი ამის გაკეთება • ისეთი ცუდიც არ ყოფილა, რასაც ველოდი • მართლა კმაყოფილი ვარ ჩემი მიღწევებით

კვლევით დადასტურებულია, რომ ადამიანები, რომლებიც სტრესის შემდეგ სარეაბილიტაციო კურსს გადიოდნენ, გაცილებით იოლად (ნაკლები სულიერი და ფიზიკური ტკივილებით) უმკლავდებოდნენ სტრესს და უბრუნდებოდნენ ჯანსაღ ცხოვრებას.

• **სოციალური მხარდაჭერა** – გულისხმობს საზოგადოების მხრიდან სოციალური პასუხისმგებლობის აქტიურ გამოვლენას დაეხმაროს როგორც ოჯახის წევრს, ახლობელს, მეზობელს, ასევე ნებისმიერ პირს, რომელიც საჭიროებს მხარდაჭერას სტრესთან გამკლავებაში. ეს, რა თქმა უნდა, დაკავშირებულია საზოგადოების ინფორმირებულობასთან, კულტურის, თვითშეგნების ამაღლებასთან და ცოდნასთან, თუ რა მეთოდები უნდა გამოიყენონ ნაცნობების თუ სრულიად უცნობი ადამიანების მხარდასაჭერად. არსებობს: **სოციო–ემოციური** მხარდაჭერა – სიყვარულის, პატივისცემის, ზრუნვის, დაფასების გამოხატვა; **მატერიალური მხარდაჭერა** – ფული, ტრანსპორტი, ბინა; **ინფორმაციული მხარდაჭერა** – რჩევა, ურთიერთობები, ინფორმირება. შესაძლებელია სოციალური მხარდაჭერის ქსელის ჩამოყალიბება, აგრეთვე იმ ადამიანების მხრიდანაც, რომლებმაც უკვე გადალახეს ესა თუ ის პრობლემა. ეფექტური სოციალური მხარდაჭერის ქსელის ნაწილად ყოფნა გულისხმობს, რომ საზოგადოება არ არის სოციალურად იზოლირებული და მზად არის მხარდასაჭერად მაშინაც კი, როცა არ მიმართავენ დასახმარებლად.

• **სტრესთან გამკლავებაში მნიშვნელოვანია მკურნალობაც** – აქ აღსანიშნავია ფსიქოლოგთა წვლილი. მათი პროფესიონალიზმის და პაციენტის მხრიდან ნდობის მაღალი დონე მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს თერაპიის ეფექტიანობას. ასევე მნიშვნელოვანია

განმეორებითი და სარეაბილიტაციო ტრენინგები, რჩევების ზუსტი დაცვის უზრუნველყოფა. აქტიურად გამოიყენება რელაქსაციის მეთოდები, რომლითაც მცირდება დაძაბულობა, რეგულირდება ტემპერატურა, წნევა, ტვინის აქტივობა, დაძაბულობა, მცირდება კუნთების დაჭიმულობა. ბიოუკავშირით ხორციელდება არაცნობიერი ბიოლოგიური პროცესების თვითრეგულაციის კონტროლის ტექნიკა. შესაძლებელია გამოყენებული იქნას მედიკამენტოზური მკურნალობაც.

სტრესების მართვის ცონა მნიშვნელოვანია როგორც თვითმენეჯმენტის, ასევე ურთიერთობების გაუმჯობესებისა და ორგანიზაციაში თანამშრომლობის გაჯანსაღებისათვის. ორგანიზაციის წევრების დაცვა პირადი და ორგანიზაციული სტრესებისგან მენეჯმენტის მოვალეობაა. რადგან სტრესების ჭარბი დონე საბოლოოდ ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუარესებას იწვევენ.

კონფლიქტების მართვა

კონფლიქტი არის პოზიციების, ინტერესთა დაპირისპირების, უთანხმოების დროში გაჭიანურებული გამოხატვა უკიდურესი დაძაბულობით. არის მოსაზრება, რომ აზრთა სხვადასხვაობა არის კონფლიქტი. კონფლიქტი რა თქმა უნდა გამოწვეულია აზრთა სხვადასხვაობით, თუმცა არ არის სავალდებულო, რომ ყველა აზრთა სხვადასხვაობა გადაიზარდოს კონფლიქტში.

კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზს (სიტყვა, ქმედება ან უმოქმედობა, მათი გამოხატვის სხვადასხვა ფორმებით) ეწოდება **კონფლიქტოგენი.**

კონფლიქტოგენებია:

- ინტერესების ღია დაპირისპირება;
- შიში;
- გარკვეული მოლოდინები;
- მიზნების განსხვავებულობა
- სტრესი;
- სუსტი კომუნიკაცია;
- კოოპერირების ნაკლებობა;
- განსხვავებული ცოდნის დონე;

- განსხვავებული ღირებულებები;
- განსხვავებული პრონციპები;
- რესურსების ნაკლებობა, შეზღუდულობა, კონკურენცია რესურსებისთვის;
- გაუგებრობა;
- წარსული ტრამვა;
- ურთიერთგაგების უუნარობა;
- შევიწროება, დაჩაგვრა, ძალმრეობა, აგრესია;
- უპირატესობის აღიარების სურვილი;
- ძალაუფლების საკითხები;
- ავტორიტეტების დამოკიდებულებები;
- პიროვნული შეჯახებები;
- განსხვავებული სტილი;
- დაბალი შედეგები;
- ტრაბახი;
- კამათის წესების არცოდნა;
- უაპელაციობა, კატეგორიულობა, სიხისტე;
- საკუთარი აზრების სხვისთვის თავს მოხვევა
- ინფორმაციის დამალვა
- ტყუილი;
- ეგოიზმი;
- ცილისწამება;
- წესების დარღვევა და ა.შ.

კონფლიქტის ტიპებია:

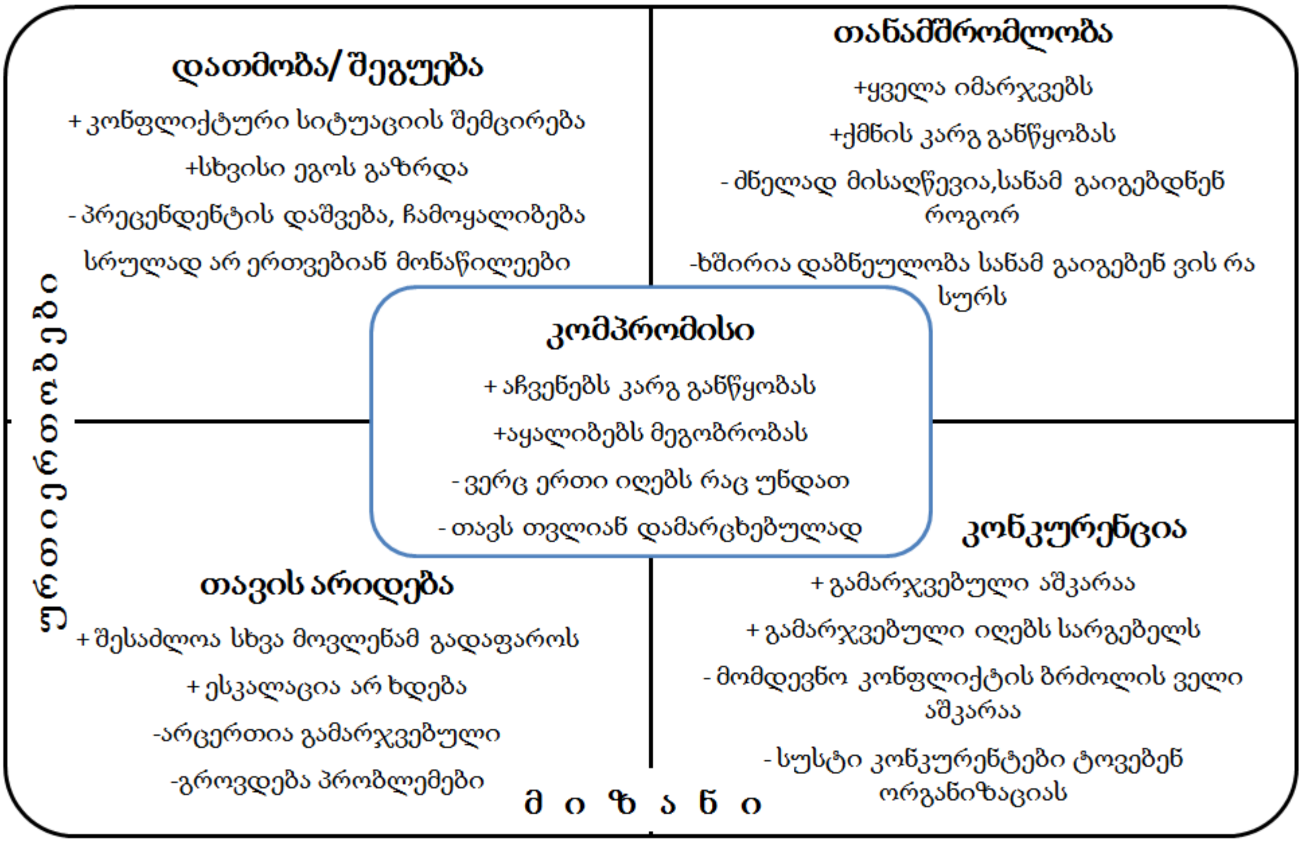
- შიდაპიროვნული;
- პიროვნებათშორისი
- პიროვნებასა და ჯგუფს შორის
- ჯგუფთაშორისი;
- ვერტიკალური – სხვადასხვა იერარქიული დონეების წარმომადგენლებს შორის;
- ჰორიზონტალური – პარალელურ სტრუქტურულ რგოლებს, თანაბარი სტატუსის პირთა შორის;

- კონსტრუქციული – როცა დაპირისპირებისას გაითვალისწინება ორგანიზაციული ინტერესები, ან ჯანსაღი მიზნები;
- დესტრუქციული – როცა მიზნები და მოტივები არაჯანსაღია.

კონფლიქტოგენები იწვევს კონფლიქტური სიტუაციას ეს კი იწვევს ინციდენტს, რომელიც შესაძლებელია დაიწყო ორ ადამიანს შორის, მაგრამ შესაძლებელია მასში ჩართული აღმოჩნდეს მთელი ორგანიზაცია.

უპირველესად ლიდერმა უნდა გაითავისოს, რომ ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვა მისი ფუნქციაა . აგრეთვე უნდა გაიაზროს, რომ კონფლიქტის მიზეზი დიდი ალბათობით შესაძლებელია იყოს ორგანიზაციაში მიმდინარე არაჯანსაღი პროცესები, ცუდი მენეჯმენტი, ამიტომ მნიშვნელოვანია პრობლემას მიუდგეს კომპლექსურად, გააჯანსაროს ორგანიზაცია. აუცილებელია ლიდერმა გაიაზროს მხარეთა პოზიციები, მოტივები, კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზები და კონფლიქტოგენები, აგრეთვე დაპირისპირებულ მხარეთა საერთო ინტერესები. საბოლოო ჯამში უნდა ჩამოყალიბდეს კონფლიქტის გადაწყვეტის ალტერნატიული გზები. გაკეთდეს პროგნოზები, თუ რა შეიძლება მოყვეს განხორციელებულ ღონისძიებებს, სწორად შეირჩეს მოქმედების ადგილი და დრო, მოქმედების ტაქტიკა. ლიდერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ესკალაციის პირობებში თითქმის შეუძლებელია კონფლისტის მოგვარება. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია მხარეთა დაშორიშორება, რომ შემცირდეს ტემპერატურა, ხოლო შემდეგ გამოინახოს მოგვარების გზები, როგორც სამართლებრივი, მორალურ–ეთიკური ნორმების, ასევე მხარეთა და ნეიტრალურ პირთა მოსაზრებების გათვალისწინებით.

კონფლიქტების მართვა ლიდერმა, შესაძლებელია განახორციელოს შემდეგი სტრატეგიების გამოყენებით:



კონფლიქტის მართვის შედეგი შეიძლება იყოს:

- **გადაჭრა/ამოწურვა** – კონფლიქტის მონაწილეთა მხაობა შეწყდეს დაპირისპირება;
- **დარეგულირება/მედიაცია** – გულისხმობს მედიატორის ჩართვას კონფლიქტში, შუამავლის როლის შესრულებას, მორიგებას, შერიგებას;
- **ჩაქრობა** – მხარეთა დაშორებაა, თუმცა ამ შემთხვევაში კონფლიქტი განიცდის რეცესიას და შესაძლებელია ნებისმიერ დროს განახლდეს;
- **აღმოფხვრა** – კონფლიქტის გამომწვევი ძრითადი პრობლემების გადაწყვეტა;
- **სხვა კონფლიქტში გადაზდა** – მხარეთა ყურადღების სხვა ჯანსაღ კონკურენციულ მეთოდებზე გადატანა, ან უფრო დიდი კონფლიქტის გამოჩენა იწვევს ძველი კონფლიქტის აქტუალურობის შენელებას.

5.3.2. საქმიანი გარემოს მართვის სტრატეგიები

საქმიანი გარემო ყალიბდება ინდივიდის და ჯგუფების ურთიერთგავლენის შედეგად. საქმიანი გარემოს მართვა ინდივიდის ან ჯგუფების მიერ ხორციელდება როგორც ვერტიკალურად – ზევიდან ქვევით, ან ქვევიდან ზევით, ასევე ჰორიზონტალურად – პარალელურად ფუნქციონერ ინდივიდებზე ან ჯგუფებზე. საქმიანი გარემო მნიშვნელოვან

გავლენას ახდენს პიროვნების აზრებზე, გრძნობებზე, აღქმაზე, დამოკიდებულებაზე, მოტივებზე, ქცევებზე. **სოციალური გავლენა** არის ადმიანთა ურთიერთობებისა და ურთიერთდამოკიდებულების გავლენა პიროვნებაზე, მის ქცევებზე.

სოციალური გავლენის ფაქტორებიდან აღსანიშნავია:

- **სოციალური როლი** – მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ადამიანის ქცევას. ოჯახში ვართ შვილი, და ან ძმა, მეუღლე, სასწავლებელში – სტუდენტი, ან ლექტორი, სამსახურში – დაქვემდებარებული, ან ხელმძღვანელი, ეს როლები განსაზღვრავს ჩვენს შესაბამის, სხვადასხვა გარემოში განსხვავებულ და ზოგიერთ შემთხვევაში რადიკალურად განსხვავებულ ქცევებს. ამის დასადასტურებლად საკმარისია გავეცნოთ ,,სტენფორდის ციხის ექსპერიმენტის“ დეტალებს.

  https://www.adjaranet.com/movies/15495/The-Stanford-Prison-Experiment?lang=RUS&quality=SD

  https://www.simplypsychology.org/zimbardo.html

- **სიტუაციები, წესები, ნორმები** – განსხვავრებულ სიტუაციებში მოქმედებს განსხვავებული წესები და ნორმები, რომელსაც ვიცავთ ავტომატურად. ეს შესაძლებელია განპირობებული იყოს პროფესიით, ან როლით. **•ექსპლიციტური წესები** არის ზუსტად ფორმულირებული სასურველი ქცევის მოთხოვნები –,,ნუ მოსწევთ“, ,,არ გაესაუბრო უცხოს“ და ა.შ. **•იმპლიციტური წესები** კი გარკვეულ სიტუაციებში ურთიერთობის პროცესში ყალიბდება. მაგალითად როგორია მიმართვის, ჩაცმის, კითხვის დასმის, თხოვნის სასურველი ფორმა. სიტუაციური ფაქტორის გავლენის შესაფასებლად საკმარისია გავაანალიზოთ ლიფტში ადამიანთა ქცევები, რატომ საუბრობენ ჩვეულებრივზე დაბალ ხმაზე, ან წყვეტენ საუბარს საერთოდ, მიუხედავად იმისა, რომ მათთვის ეს წესები არავის უსწავლებია. **•სოციალური ნორმები** არის ჯგუფის წევრების მიმართ აშკარად მანიფესტირებული ან ფარული სახით არსებული სოციალურად მისაღები განწყობებისა და ქცევების სპეციფიკური მოთხოვნები, ან მოლოდინები. ჯგუფისადმი მიკუთვნებულობა განსაზღვრული ნორმების შესრულებას და ქცევებს გულისხმობს (მასწავლებელი, მიმტანი, ჯარისკაცი). ნორმებისდან გადახრის დიაპაზონიც ნორმის ნაწილია. მის მიღმა მოქმედება კი იწვევს დაცინვას, უარყოფას, ან ექვემდებარება ხელახალ აღზრდას.

- **კონფორმულობა** – ადამიანის დამახასიათებელი თვისება დაეთანხმოს ჯგუფის ქცევებსა და შეხედულებებს, მიუხედავად იმისა იზიარებს თუ არა მას. ამ შემთხვევაში საკუთარი თავის ღირებულების განცდა მეოხარისხოვანი ხდება. პიროვნება განიცდის კონკრეტულ სიტუაციაში სწორად მოქცევის, ჯგუფის წევრების მხრიდან მოწონების, აღიარებისა და მიღების სურვილს. კონფორმულობას იწვევს ორი ტიპის გავლენა: **•ინფორმაციული გავლენა** – ჯგუფის გავლენის ეფექტი, რომელიც წარმოიშობა ინდივიდის სურვილის საფუძველზე იყოს კორექტული, იცოდეს როგორ მოიქცეს მოცემულ სიტუაციაში. ინფორმაციული გავლენის მაგალითია მუზაფერ შერიფის (Muzafer Sherif) ექსპერიმენტი, რომელიც ჩატარდა 1935 წელს. ექსპერიმენტის მონაწილეებს სთხოვდნენ შეეფასებინათ მანათობელი წერტილის მოძრაობა ბნელ ოთახში, რომელიც სინამდვილეში სულაც არ მოძრაობდა, მაგრამ ასეთად აღიქმებოდა იმის გამო, რომ შეუძლებელი იყო ათვლის სხვა წერტილების, შესადარი ობიექტის დანახვა, რაც იწვევდა ილუზორულ აღქმას. ექსპერიმენტის მონაწილენი, მიუხედავად იმისა რომ ცალ–ცალკე განსხვავებულ მოსაზრებებს აყალიბებდნენ მანათობელი წერტილის ,,მოძრაობის“ მიმართულების თუ ტრაექტორიის შესახებ, ჯგუფში საუბრის შედეგად თანხმდებოდნენ კონკრეტულად ერთ მოსაზრებაზე და ამ აზრს ავრცელებდნენ ჯგუფის გარეშე მსჯელობის დროს, ან სხვა ჯგუფებშიც. ეს შეხედულება დროში მდგრადიც აღმოჩნდა, რაც გამოიხატა იმაში, რომ შემდგომ წლებშიც ჯგუფის წევრები იგივე პოზიციას აფიქსირებდნენ, ან ადრე დაფიქსირებული შეხედულებები ვრცელდებოდა სხვა ახალ ჯგუფებზეც, მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი ჯგუფების არც ერთი წევრი იყო პოზიციის ჩამომყალიბებელი ჯგუფიდან, ვინაიდან, ექსპერიმენტის დროს მათი სათითაოდ ჩანაცვლება მოხდა ახალი წევრებით. **•ნორმატიული გავლენა** – ჯგუფის გავლენის ეფექტი, რომელიც წარმოიშობა ინდივიდის სურვილის საფუძველზე იყოს ჯგუფის მიერ მიღებული, მოწონებული, აღიარებული. სოლომონ აშის (Solomon Asch) პიროვნების დამოუკიდებლობის ექსპერიმენტში მონაწილეობდნენ ჯგუფები, რომელთაგან ყველა წევრი ექსპერიმენტატორთან შეთანხმებით მოქმედებდა, გარდა ერთისა, რომელიც იყო დაკვირვების ობიექტი. ჯგუფის წევრებს ურიგდებოდათ მუყაოს ბარათები, რომელზეც გამოსახული იყო ერთი სტანდარტული და სამი განსხვავებული სიგრძის ხაზი. ჯგუფის წევრებს ეკითხებოდნენ, სამიდან რომელი იყო სტანდარტული ხაზის ტოლი. ხაზების სიგრძე მკვეთრად განსხვავდებოდა ერთმანეთისგან ამიტომ შეცდომის ალბათობა მცირე

იყო. პირველი სამი მცდელობისას ჯგუფის შეთანხმებული წევრები სწორად პასუხობდნენ, შემდეგ ჯერზე კი ავითარებდნენ მცდარ ვერსიას. 18 ცდიდან 12-ში ცდის პირი იდგა დილემის წინაშე – ეთქვა ის, რასაც ხედავდა, თუ დათანხმებოდა ჯგუფის წევრებს. მსგავს შემთხვევებში ცდის პირები განიცდიდნენ აშკარა დისკომფორტს, შფოთვას. ექსპერიმენტმა აჩვენა შემდეგი შედეგები: 50-80% ერთხელ მაინც დაეთანხმა სხვების აზრს; მესამედი დაეთანხმა ნახევარზე მეტ შემთხვევაში; 25% არასოდეს იყო კონფორმული და პირიქით, 25% ყოველ ჯერზე იყო კონფორმული. აშშა კონფორმულებს უწოდა დეზორიენტირებულები და ეჭვით მართულები, თუმცა საინტერესოა ისიც, რომ კონფორმულობის დონე მნიშვნელოვნად ეცემოდა თუ ცდის პირს გაუჩნდებოდა ერთი მოკავშირე. მართალია მონაწილეთა 2/3–ის პოზიცია არაკონფორმული იყო, თუმცა ამ ექსპერიმენტის შედეგად დადგინდა, რომ სრულიად აშკარა, არაორაზროვან გარემოშიც კი ადამიანები ავლენენ კონფორმულობას. ჯგუფის წევრები ძლიერ გავლენას განიცდიან იმ შემთხვევაში, თუ ინფორმაციის წყარო მათთვის მნიშვნელოვანია.

- **ნონკონფორმულობა** – მნიშვნელოვანია, აგრეთვე გავაანალიზოთ, თუ რა ძალა აქვს უმცირესობას გავლენა მოახდინოს უმრავლესობის აზრზე, პოზიციაზე, შეხედულებებზე. ფრანგი მკვლევარი სერჟ მოსკოვიცი (Serge Moscovici) არის ერთ–ერთი პირველი, რომელიც იკვლევდა უმცირესობის გავლენას უმრავლესობაზე. ექსპერიმენტის მონაწილეებს დაურიგდათ ფერადი ქაღალდები და სთხოვეს მათ დაეფიქსირებინათ ბარათის ფერი, მისი მონაწილეები სწორად განსაზღვრავდნენ რომ ბარათი იყო მწვანე, თუმცა ორი მონაწილე კატეგორიულად აფიქსირებდა განსხვავებულ პოზიციას, ისინი ამტკიცებდნენ რომ ბარათი იყო ცისფერი, დასაწყისში ამ ორი მონაწილის გავლენა იყო სუსტი, თუმცა გარკვეული დროის შემდეგ მათ რამდენიმე ჯგუფის წევრის გადმობირება შეძლეს. როდესაც ფილმს უყურებს ჯგუფი და შეთანხმდება, რომ ის იყო საინტერესო და კარგი, ასეთ დროს თუნდაც ერთი პირის მიერ გამოხატული მკვეთრი პოზიცია, რომ ფილმი იყო ძალიან სუსტი და უინტერესო, გარკვეულ პერიოდში გავლენას ახდენს ჯგუფის პოზიციაზე და მკვეთრად ასუსტებს მას. საბოლოო ჯამში ჯგუფის პოზიცია ხდება, რომ ფილმი სუსტია. ექსპერიმენტმა აგრეთვე დაადასტურა, რომ რაც უფრო მტკიცე, პოლარიზებული და კატეგორიულია უმცირესობის პოზიცია, მით მეტი გავლენა აქვს მას უმრავლესობაზე. ხოლო სუსტად დაფიქსირებულ პოზიციას არ აქვს გავლენა უმრავლესობაზე. ეს არ ნიშნავს, რომ

უმცირესობას ემლევა შესაძლებლობა დაძლიოს უმრავლესობის ნება, ან უმრავლესობას მიაღებინოს ნორმისგან გადახრილი, შეუთანხმებელი შეხედულებები. უმრავლესობას ზოგადად, ნაკლებად ადარდებს უმცირესობისგან იქნება თუ არა მოწონებული, მათი აზრი. განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ამავე დროს წარმოაჩენენ ლიდერის პოზიციას. უმცირესობას კი ძირითად შემთხვევაში აქვს მხოლოდ იმის შესაძლებლობა, რომ უმრავლესობა აიძულოს თავის პიზიციას შეხედოს სხვა რაკურსით.

ადამიანების უმრავლესობა არის სტატუს კვოს დამცველი, ცვლილებებისა და სიახლეების მოთხოვნა მხოლოდ იმ უმცირესობისგან მოდის, რომელთაც აქვთ საკითხის ახლებურად გააზრების, პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული გზის მოფიქრების უნარი, ან რომელთაც იმედი გაუცრუვდათ არსებული სისტემის მიმართ. მყარად დაფუძნებულ უმრავლესობასა და დისიდენტური უმცირესობის ხედვებს შორის ძალთა პოლარიზაცია, ხშირ შემთხვევაში, ხდება დადებითი სოციალური ძვრების საფუძველი. ლიდერის როლი ამ შემთხვევაში გადამწყვეტია.

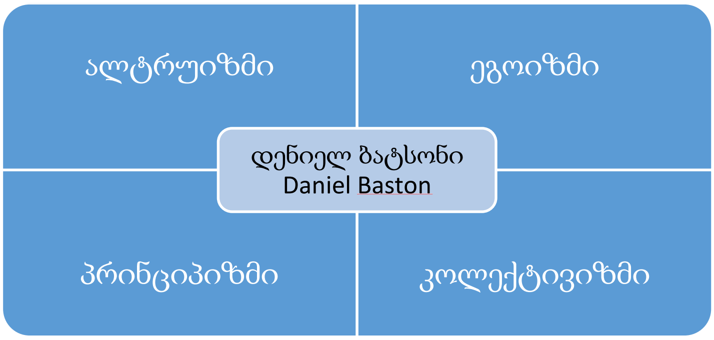
- **სოციალური რეალობის კონსტრუირება** – პიროვნება რეალობის ინტერპრეტაციას ახდენს წარსული გამოცდილების, პირადი, ან ავტორიტეტის დამოკიდებულების, მოლოდინის, სურვილის და ინფორმაციის მოცულობის გავლენით. ფეხბურთის მატჩს დაპირისპირებული გუნდების გულშემატკივრები განსხვავებულად აღიქვამენ.

5.3.3. პროსოციალური ქცევა

პროსოციალური ქცევა – ქცევები, რომლებიც სხვა ადამიანების დახმარების მიზნით ხორციელდება.

ლიდერებმა აუცილებელია იცოდნენ რა იწვევს ადამიანების მიერ პროსოციალური ქცევის განხორციელებას.

დენიელ ბატსონი განიხილავს ოთხ ძალას, რომელიც წარმოადგენს პროსოციალური ქცევის მოტივებს. ესენია: ალტრუიზმი, ეგოიზმი, კოლექტივიზმი, პრინციპიზმი



- **ალტრუიზმი** – პროსოციალური ქცევა, რომელსაც ადამიანი საკუთარი უსაფრთხოების ან ინტერესების გაუთვალისწინებლად ასრულებს. ადამიანის არსებობის მთავარი მიზანი საკუთარი თავის რეპროდუქცია, გენის გადაცემაა, რაც წინააღმდეგობაში მოდის ალტრუიზმთან. თუმცა, შესაძლებელია მას გარკვეული ახსნაც მოვუძებნოთ, თუ გავაკეთებთ შემდეგ მნიშვნელოვან აქცენტებს: ვინ იგულისხმება სხვა ადამიანში? თუ ალტრუიზმი განხორციელებულია ოჯახის წევრის მიმართ, მაშინ აქ გენის გადაცემის, გენეტიკური მემკვიდრეობის დაცვის ინტერესი აშკარად ჩანს. ფსიქოლოგები უცხო ადამიანის მიმართ განხორციელებულ ალტრუისტულ ქცევას მიაწერენ აგრეთვე ორმხრივი ალტრუიზმის მოლოდინს, ანუ მსგავსი ქცევის მოლოდინს მის მიმართაც. ალტრუიზმის მასტიმულირებელ ფაქტორად მიიჩნევენ აგრეთვე საზოგადოების მხრიდან აღიარების მოლოდინს. კვლევებით დადგენილია, რომ ალტრუისტები მოსწონთ ქალებს, აქ შარავანდედის ეფექტი მოქმედებს.
- **ეგოიზმი** – პირადი ინტერესი შესაძლებელია იყოს ალტრუიზმის მიზეზი. მაგალითად, პირი დაეხმაროს სხვას იმ განზრახვით, რომ ის მიიღებს საპასუხო სარგებელს.
- **კოლექტივიზმი** – პროსოციალური ქცევა განხორციელებული კოლექტივის, ჯგუფის დაწინაურებისთვის, მათ სასარგებლოდ.
- **პრინციპიზმი** – პროსოციალური ქცევის განხორციელება მორალური, რელიგიური, ან საზოგადოებრივი პრინციპებიდან გამომდინარე.
- **ემპათია** – როცა ადამიანი თანაუგრძნობს მეორე ადამიანს, მის მიმართ ავლენს პროსოციალურ ქცევას და ის დგება სამართლიანობაზე მაღლა. მაგალითად დედისგან მიტოვებულ პირებს თუ სთხოვთ, რომ საკვები თანაბრად გაუნაწილონ ბავშვებს, თან მიუთითებთ, რომ ერთი ბავშვი, მათ შორის, არის დედისგან მიტოვებული, ამ შემთხვევაში ემპათია აღმოჩნდება დომინანტური ძალა და სამართლიანობის პრინციპი დაირღვევა დედისგან მიტოვებული ბავშვის სასარგებლოდ.

- **პასუხისმგებლობა –** როცა ადამიანს აქვს მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობა, ან მას აკისრებენ პასუხისმგებლობას, ის ავლენს პროსოციალური ქცევების განხორციელებისადმი მაღალ მიდრეკილებას. ამავე დროს, გასათვალისწინებელია, რომ პასუხისმგებლობას ახასიათებს დიფუზია. როდესაც ერთზე მეტ ადამიანს შეუძლია პასუხისმგებლობლობის აღება, მაშინ თითოეული ელოდება, რომ სხვა განახორციელებს საჭირო ქცევას. საგანგებო პირობებში, რაც უფრო დიდია თვითმხილველთა რიცხვი, მით უფრო ნაკლებია თითოეული მათგანის პასუხისმგებლობა დახმარების აღმოჩენის თვალსაზრისით. ამით აიხსნება, რომ ადამიანები არ აქტიურობენ ქუჩაში მწოლიარე პირის დასახმარებლად და მშვიდად ჩაუვლიან. პროსოციალურ ქცევას ანელებს აგრეთვე სიტუაციის არასწორი აღქმა, რადგან ძნელია მყისიერად შეაფასო და განსაზღვრო, რომ სიტუაცია საგანგებოა და საჭიროებს დაუყოვნებლივ მოქმედებას. სიტუაციის ადეკვატურ შეფასებას აბრკოლებს აგრეთვე დროის სიმცირე. ექსპერიმენტით დადგინდა, რომ პირები, რომელთაც ჰქონდათ მეტი დრო მეტად ავლენდნენ პროსოციალურ ქცევას. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია, რომ გაითვალისწინოს ეს რეალობა, აღძრას პერსონალური პასუხისმგებლობა კონკრეტულ პირში, რითაც ის ჩართავს მას სიტუაციაში და აქცევს მას მთავარ მოქმედ გმირად.

ანტისოციალური ქცევის ფორმაა აგრესია. აგრესია არის ქცევა, რომელიც სხვა ინდივიდის ფიზიკურ, ან ფსიქოლოგიურ დაზიანებას იწვევს. აგრესიის მიზეზებად დასტურდება გენეტიკური ფაქტორი, ორგანიზმში მიმდინარე ბიოქიმიური პროცესები, ტვინისა და ჰორმონალური განსხვავებები, გარემოებათა გავლენა, კულტურა და სტერეოტიპები.

სოციალური გავლენა შესაძლებელია იყოს პოზიტიური, ნეიტრალური, ან ნეგატიური. სოციალური გავლენა ზოგადად უვნებელია, როდესაც სუბიექტი პატივს სცემს ობიექტის უფლებას მიიღოს ან უარყოს ეს გავლენა და არ არის უკიდურესად იძულებითი. კონტექსტისა და მოტივაციის მიხედვით, სოციალური გავლენა შეიძლება მოიცავდეს **მანიპულირებას.**

მანიპულაციას აქვს რამდენიმე გაგება, ის არის:

- ხელით მუშაობისას განხორციელებული რთული მოქმედება;
- მოქმედება ჭკვიანური ან არაკეთილსინდისიერი გზით;
- მარჯვე, მარდი, მოხერხებული მოქმედება;

- გააზრებული, გამიზნული ქმედება აქტი, რომელსაც აქვს კონკრეტული მიზანი.

ფსიქოლოგიური მანიპულირება არის სოციალური გავლენის ტიპი, რომელიც მიზნად ისახავს სხვების ქცევისა და აღქმის შეცვლას შეურაცხმყოფელი, დამაბნეველი ტაქტიკით. მილტონ ერიქსონი, გახლდათ ფსიქოლოგი, რომელმაც საფუძველი დაუდო მანიპულაციის დანერგვას, თეორიული და პრაქტიკული საფუძვლების შექმნის გზით, იძულებითი მეთოდების საპირისპიროდ.

მანიპულაცია ხორციელდება ფიზიკური, კულტურული, სოციალური კონტექსტის გათვალისწინებით. **მანიპულაცია გულისხმობს: მანიპულატორის, მანიპულაციის ობიექტის და თვით მანიპულაციის პროცესის განხორციელების არსებობას.** სუბიექტის მიერ გამოიკვეთება მიზნები, განისაზღვრება ობიექტი, შეირჩევა და ხორციელდება მანიპულაციის ტაქტიკა.

<u>მანიპულატორი</u> – არის სუბიექტი, რომელიც ახორციელებს მანიპულაციურ გავლენას ობიექტზე.

<u>მანიპულატორის მიზანი,</u> ინტერესი ხშირად არის ექსპლოატაცია, შეურაცხყოფა, დაბნევა, მოტყუება, ობიექტის კონკრეტული ქცევის გამოწვევა, თავისუფლების შეზღუდვა.

<u>მანიპულაციის ობიექტი</u> – სამიზნე, ფსიქიკური სტრუქტურები, რომელზეც ხორციელდება მანიპულაცია, მათში სასურველი მიმართულებით ცვლილების გამოწვევის მიზნით. ასეთი სამიზნეებია: აქტიურობის წამქეზებლები, აქტიურობის რეგულატორები, შემეცნებითი, საინფორმაციო სტრუქტურები, საქმიანობის ოპერაციული სტრუქტურა, ფსიქიკური მდგომარეობა. (იხილეთ ცხრილი 5.3.3.1.)

აქტიურობის წამქეზებლები	აქტიურობის რეგულატორები	შემეცნებითი, საინფორმაციო სტრუქტურები	საქმიანობის ოპერაციული სტრუქტურა	ფსიქიკური მდგომარეობა
მოთხოვნილე–ბები, ინტერესები, იდეალები, გადახრები	აზრობრივი, მიზნობრივი, ოპერაციული განწყობები; ჯგუფური ნორმები; თვითშეფასება, მსოფლმხედ–ველობა, სარწმუნოება	ცოდნა სამყაროს, ადამიანების, მოვლენებისა და ურთიერთობების შესახებ	აზროვნების უნარი, ქცევის სტილი, თვისებები კვალიფიკაცია	ფუნქციონა–ლური ემოციონალ–ური

ცხრილი 5.3.3.1. მანიპულაციის სამიზნის არჩევა

<u>მანიპულაციის პროცესი</u> მოიცავს მომზადების სტადიას და შეტევის სტადიას.

- **მომზადების სტადიაში** მანიპულაციის სამიზნის არჩევასთან ერთად ხორციელდება:
  - **კონტექსტუალური გაფორმება,** ფიზიკური (ადგილი, განათება, სმენადობა, სუნი, ამინდი და ა.შ) და კულტურულ–სოციალური (აღქმისა და აზროვნების სტერეოტიპები, ფასეულობები, ადამიანები) გარემოებების მომზადებას გულისხმობს, რომელიც უზრუნველყოფს მანიპულაციის წარმატებას.
  - **კონტაქტის დამყარება** – პიროვნებათშორისი ურთიერთობის საბაზისო ელემენტია. მისი სახეებია:
    - ✓ **სენსორული კონტაქტი** – გრძნობა, შეგრძნება, მგრძნობელობითი – შეხება (ფიზიკური შეხება, ტერიტორია,დისტანცია), მხედველობითი, სმენითი კონტაქტი (ჩართულია ცხვირი, თვალი, ყური, შეხება, გემო)
    - ✓ **ოპერაციული კონტაქტი** – შესრულებული სამუშაოს დანიშნულების აზრს გულისხმობს.
    - ✓ **სულიერი კონტაქტი** – მაღალი აზრისა და ფასეულობების ერთიანობით მიიღწევა.
- **შეტევის სტადია** ხორციელდება შემდეგი ფაქტორების მართვით:
  - **პიროვნებათაშორისი ფსიქოლოგიური სივრცე** – ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანი ცნებებია ,,ტერიტორია“ და ,,დისტანცია“. **,,ტერიტორია“** პიროვნებათაშრისი ურთიერთობის სივრცეა, რომელიც ფიქსირდება კინესტეტიკურ გარემოში ფიზიკურად, ემოციონალურში – რეაქციის სახით, ოპერაციულში – სამუშაოს შესრულების ინდივიდუალური ხერხის მეშვეობით, საგნობრივში – საქმიანობის სტილით, აზრის გამოხატვის ფორმით, პირადულში – იმით, თუ რა არის მნიშვნელოვანი სუბიექტისთვის. შეტევა სხვის ტერიტორიაზე შესვლას გულისხმობს, რომელიც ტაქტიკის შესაბამისად შესაძლებელია იყოს: ,,სტუმრობა”, მიწვევა, ძალადობრივი შეჭრა, ფარული შეღწევა. მანიპულაციის დამახასიათებელია ფარული შეღწევის მეთოდების დომინანტურობა. **,,დისტანცია“** დაცილებას გულისხმობს, ბარიერი შეიძლება იყოს **ფიზიკური** (ავეჯი, ოთახები, ჩაკეტილი პოზები, საუბრის თემის შეცვლა და ა.შ.), **აზრობრივი** (სრული, ან ნაწილობრივი გაუგებრობა), **სულიერი** (ფასეულობათა სხვადასხვა სისტემა). მანიპულატორის მიზანია შეამციროს დისტანცია.
  - **ინიციატივა** – ერთის მხრიდან ზემოქმედების მართვის მცდელობის საწყისია. არსებობს ორი სახის ინიციატივა: **დაუფლებითი** – მართვის სადავეების აშკარად აღება;

განკარგულებითი – გადაწყვეტილება ვინ როდის დაეუფლოს ინიციატივას. არსებობს ინიციატივის აღება, ხელში ჩაგდება, გამოყენება,გადაცემა, შენარჩუნება, დაკარგვა, წართმევა, დაბლოკვა.

ზემოქმედების დონეები: არსებობს აშკარა და ფარული ზემოქმედების დონეები. აშკარა ხორციელდება ღიად, თუმცა მანიპულატორის ჭეშმარიტი განზრახვა დაფარულია. ფარულის დროს ზემოქმედების ფორმები შენიღბულია, მისი მიზანია ობიექტის კონკრეტული რეაქციის გამოწვევა.

ზემოქმედების დინამიკა გულისხმობს ტემპის, პაუზის, ატმოსფეროს ჩართვას ურთიერთობაში;

ზემოქმედების სისტემები:

- **აქტიური** – დომინანტურობა, მართვის სადავეების აშკარად დაუფლების მცდელობა.
- **პასიური** – დამყოლი ადამიანის შთაბეჭდილების მოხდენით, მის მაგივრად სხვებს ,,აიძულებს" იფიქროს და იმუშავოს, ითმენს მარცხს და იგებს.
- **შეჯიბრებითობა** – ეჯიბრება და ნებისიერი ხერხით ცდილობს გამარჯვებას, ან სხვები ჩართოს შეჯიბრში.
- **გულგრილიობა** – მანიპულირება გულგრილობით, ინდიფერენტულობით, კონტაქტისგან თავის არიდებით, გაქცევით.

ზემოქმედების მეთოდები:

- ძალის გავლენის დემონსტრირება
- საკუთარი შესაძლებლობებისადმი ნდობის დასუსტება
- პათეტიკური (ამაღელვებელი, მგზნებარე) თხოვნა – ,,შედით მდგომარეობაში"
- ,,საქმიან" პარტნიორად თავის წარგენა
- პრობლემის უმნიშვნელოდ წარმოდგენა
- ,,სერიოზული", ,,კეთილგანწყობილი" პოზა
- ავტორიტეტული განცხადება ,,კონსტრუქციული" და ,,ნათელი" იდეებით
- თავდაჯერებულობის დემონსტრირება
- ოპოზიციური აზრის დისკრედიტაცია
- რიტორიკული, მჭევრმეტყველური კითხვების დასმა
- მეგობრობის დემონსტრირება

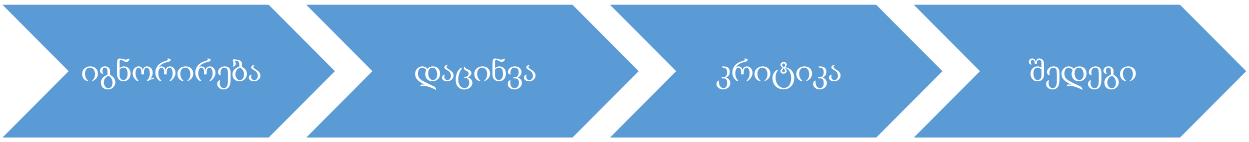
- ჰებელსის მეთოდი: ტყუილის ხშირად გამეორება
- თავდაცვის რეაქციის გამოწვევა – აიძულო თავი იგრძნოს დამნაშავედ, თავი იმართლოს
- დეზორიენტაცია – გამოიყვანო წონასწორობიდან, მოქმედებებების გამოწვევა, რომელიც მასვე მიაყენებს ზიანს
- ,,თანამშრომლობის" შთაბეჭდილების შექმნა
- მოუთმენლობაზე თამაში – ,,თითქმის მიღწეულია.. თუ ამ წვრილმანს გადავლახავთ..."
- შეგნებულად გაჭიანურება – გადადება, დეტალების გარკვევის აუცილებლობა...
- გამოუვალობის დემონსტრირება – ,,უკანასკნელი შანსის" ეფექტი
- დაავალდებულო
- აღძრა ნდობა
- ინფორმაციის სწორად მიწოდება
- ექსკლუზივის მინიჭება
- კომპლიმენტი
- ყურადღების გადატანა

მანიპულაციის სტრატეგიები:

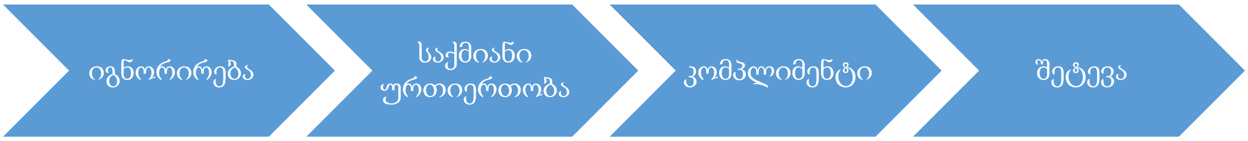
- ,,ტრუიზმი" – ბანალური ჭეშმარიტება –,,როგორც ადამიანებს, შეგვიძლია გონივრული მოქმედება"
- ,,ვარაუდი" – ,,დღეს მოვაწეროთ ხელი შეთანხმებას თუ ხვალ?"
- ,,საწინააღმდეგოს გამოყენება" – ,,რაც მეტს ვისაუბრებთ პრობლემებზე მით მალე მივალთ შეთანხმებამდე.

სქემაზე მანიპულაციის საფეხურების ალგორითმები:

ა)



ბ)



მანიპულატორის გამოცნობა:

,,კარგად“ დაგეგმილი მანიპულაცია ფაქტობრივად შანსს არ უტოვებს მანიპულაციის ობიექტს გამარჯვებული გამოვიდეს მდგომარეობიდან, მისი ყოველი ქმედება მის საწინააღმდეგოდ მოქმედებს.

მანიპულაცია შეიძლება ვიგრძნოთ (ემოციური ჭრილი), ან შევიცნოთ (რაციონალური მხარე). მანიპულატორის გამოცნობაში დაგვეხმარება შემდეგი ინდიკატორები:

- **დისბალანსი პასუხისმგებლობის განაწილებაში** – როცა პირს მიანიშნებენ, უბიძგებენ ქცევის განხორციელებისკენ, ან თვითონ იღებს მისთვის გაუგებარ ინიციატივას.
- **სარგებლის არათანაბარი განაწილება** – პირი იღებს მის მიერ გაწეულ ძალისხმევასთან შეუსაბამო შედეგს.
- **ძალისმიერი ზეწოლა** – კონკრეტული ქცევის განხორციელების აშკარა მოთხოვნა.
- **სიტუაციის ელემენტებს შორის შესაბამისობის დარღვევა** – საუბრის თემის, მონაწილის, ინფორმაციის მოულოდნელად წრმოჩენა.
- **პარტნიორის ქცევის არაკონგრუენტულობა (არათანხვედრა)** – პარტნიორის ვერბალური და არავერბალური გამომხატველების შეუსაბამობა.

მანიპულატორის ამოსაცნობად მნიშვნელოვანია ყურადღებით დავაკვირდეთ თანამოსაუბრის ქცევებს, რომლებიც მიგვანიშნებენ მანიპულაციაზე:

- მოულოდნელ ფსიქიკურ გამოვლინებებს როგორიცაა: ტირილი, აგრესია, განმარტოება და სხვა;
- დროის ხელოვნური გაყვანა, ან დროის დეფიციტის შექმნა;
- უცვლელი ფორმულირებები – თემის, ფრაზის ხშირი გამეორება.

მანიპულაციისგან დაცვის სტრატეგიებიდან აღსანიშნავია **აქტიური და პასიური** მეთოდები:

პასიური:

- გარიდება, დისტანცირება
    - კონტაქტის გაწყვეტა
    - საუბრის თემის შეცვლა
    - თემის განხილვისგან თავის არიდება
    - გაუცხოება

- მოცილება – მანიპულატორის გაგდება.
- ბლოკირება – აზრობრივი დაბრკოლება.
- მართვა – მისი აქტივობის შესუსტება, დამეგობრება, ან მის სამუშაო გუნდში შეღწევა.

აქტიური:

- უარყოფა – ჩიხში შეყვანა კითხვებით.
- მანიპულატორის საკუთარი მიზნებისთვის გამოყენება.
- გამოაშკარავება.
- ძალის დემონსტრირება.

მანიპულაციისგან დაცვის სტრატეგიები:

- როცა მანიპულატორი ძლიერია – ვთმობთ.
- როცა მანიპულატორის გავლენა ძალიან სუსტია – მოვიქცეთ დიდსულოვნად.
- როცა მანიპულატორის დიდ გავლენას ვერ ახდენს ჩვენს შედეგებზე – დავუშვათ გარკვეული დოზით.

5.3.4. მოლაპარაკებები და წინააღმდეგობების გადალახვის გზები საქმიან ურთიერთობებში.

საუბრის, დარწმუნების, მოლაპარაკებების ვერბალური ნაწილი კომუნიკაციის ცნობიერი ნაწილია. ამ უნარის ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია ზუსტი დასკვნების გაკეთება თანამოსაუბრის მოტივებზე, ინტერესებზე, პოზიციაზე. ვერბალური კომუნიკაციის საშუალებით შესაძლებელია სიცხადე შევიტანოთ ურთიერთობაში, მოვახდინოთ თანამშრომლობის პირობების დეტალიზება. ჩვეულებრივ, ურთიერთობა იწყება არავერბალური კომუნიკაციით, შემდეგ ხორციელდება ვერბალური კომუნიკაცია. ფსიქოლოგები გვირჩევენ, რომ მნიშვნელოვან თემაზე საუბარი დავიწყოთ ე.წ. ,,მცირე საუბრით", ანუ შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვან მოვლენებზე ყურადღების გამახვილებით და შემდეგ გადავიდეთ ძირითად საკითხებზე. საუბარში ადამიანის ჩართვისთვის მნიშვნელოვანია უმოკლეს დროში დავადგინოთ რა არის მისთვის მნიშვნელოვანი და განვსაზღვროთ ე.წ. ,,მცირე საუბრის" საგანი, მას შესაძლებელია არ ჰქონდეს საერთო განსახილველ მთავარ საკითხთან, საუბრის ძირითადი მიზანთან. ,,მცირე საუბარი" იწყება ნდობის და პატივისცემის დემონსტრირებით, რაშიც გვეხმარება მის

ადგილას საკუთარი თავის ჩაყენება. ფსიქოლოგების მიერ რეკომენდირებულია საუბრის დაწყების რამდენიმე ხერხი:

- ნეიტრალური მასალის არჩევა, რომელიც შეეხება, თანამოსაუბრის ბიოგრაფიას, ოჯახურ მდგომარეობას, ინტერესებს და გატაცებას;
- კითხვების ისეთი სახით ფორმულირებას და დასმა, რაც გამოიწვევს თანამოსაუბრის აუცილებელ თანხმობას. ამისათვის უნდა ვიცნობდეთ თანამოსაუბრეს;
- შთაბეჭდილების შექმნა, რომ საერთო ინტერესები გაქვთ, რათა პირმა მოახდინოს საკუთარი თავის იდენტიფიცირება თქვენში. ეს აძლიერებს თანაგანცდას, ურთიერთგაგებას, მოხსნის ბარიერებს და დაძაბულობას;
- ,,თავზე ხელის გადასმის ტაქტიკა“ – თანაგრძნობის, პატივისცემის გამოხატვა;
- გულახდილობის დემონსტრირება – თანამოსაუბრისთვის ინფორმაციის, მიზნების ამოცანების გაზიარებისთვის მზაობის გამოხატვა;
- კომპლიმენტი – თანამოსაუბრის ინდივიდუალური თავისებურების, პროფესიული სტატუსის, ხასიათის თვისების, მიღწევის დადებითი შეფასება;
- ვუბიძგოთ გაიღიმოს, გაიხსნას. თანამოსაუბრეს არ უნდა შევუქმნათ მდგომარეობა, რომ დასჭირდეს თავის დაცვა.

ურთიერთობის დაწყების შესასწავლად ფსიქოლოგები გვირჩევენ დღის განმავლობაში ვცადოთ გავესაუბროთ მინიმუმ სამ უცნობს.

მოლაპარაკების წარმართვა

მოლაპარაკება საქმიანი ურთიერთობის ფორმაა და შეთანხმების მისაღწევად აზრების გაცვლას გულისხმობს.

კომუნიკაციის ხასიათის მიხედვით მოლაპარაკების შინაარსის გამოსახატად გამოიყენება სხვადასხვა ტერმინი:

- **საქმიანი საუბარი** – სიტუაციური კონტაქტის ვერბალური ფორმა, საგნობრივი მოწესრიგებული დიალოგი;
- **გასაუბრება** – საუბრის სახე, რომლის მიზანია მოსაუბრის, ან მისი პოზიციის შეფასება;
- **განხილვა-დისკუსია** – სადავო საკითხების შესახებ საჯარო მსჯელობა;
- **განცხადება** – ერთ–ერთი მხარის გამონათქვამი პოზიციის დასაფიქსირებლად, ან დასასაბუთებლად;

- **შეტყობინება** – განსაზღვრული თემის შესახებ განცხადებათა სისტემა;
- **კამათი** – განსახილველი საკითხის შესახებ განსხვავებული აზრების გაოთქმა–შეპირისპირება;
- **პოლემიკა** – შეუთანხმებელი აზრებით კამათი, პაექრობა;
- **დებატები** – საკითხის შესახებ აზრთა საჯარო გაცვლა;
- **დისპუტი** –სამეცნიერო ან საზოგადოებრივად მნიშვნელოვან საკითხზე საჯარო კამათი.

მოლაპარაკების საგანი შეაძლოა იყოს **კონკრეტული და აბსტრაქტული.** მოლაპარაკების საგანი კონკრეტულია, როცა მხარეებისთვის ცხადია თუ რა მიმართულებით წარიმართება საუბარი, მკაცრად განსაზღვრულია შეხვედრის მიზანი. აბსტრაქტული მოლაპარაკების შემთხვევაში მხარეები ზოგადად განიხილავენ მომავალი ურთიერთობების შესაძლებლობებს, პოზიციებს, ინტერესებს.

არსებობს პირდაპირი და ირიბი მოლაპარაკებები. პირდაპირი მოლაპარაკება გულისხმობს, რომ მხარეები უშუალოდ მონაწილეობენ პროცესში. ირიბი მოლაპარაკება მხარეების წარმომადგენლების კონტაქტის საფუძველზე ხორციელდება.

მოლაპარაკებაში შესაძლებელია მონაწილეობდნენ აშკარა და ფარული სუბიექტები. **აშკარა სუბიექტები** უშუალოდ იღებენ მონაწილეობას მოლაპარაკების პროცესში, ისინი უფლებამოსილი პირები არიან. **ფარული სუბიექტები** შესაძლოა იყვნენ ირიბად დაინტერესებული პირები, ექსპერტები, ან მრჩევლები.

მოლაპარაკების საფუძველზე მიღწეული შეთანხმება, შედეგი შესაძლებელია იყოს: კომპრომისული (ურთიერთდამთმობი), თვისებრივი სიახლის მატარებელი; წინააღმდეგობათა ნაწილობრივი დაძლევა; წინააღმდეგობათა მოხსნა (სრული შეთანხმება); ასიმეტრიული გადაწყვეტილება (სარგებლის არათანაბარი გადანაწილება) და ა.შ.

საქმიან ურთიერთობაში მიღებულია მოლაპარაკებების მორალურ-ეთიკური ჩარჩო-პრინციპები, რომლებიც აუცილებელად უნდა შესრულდეს:

- **„გულწრფელობის პრეზუმცია“ –** პარტნიორის მიმართ ეჭვიანობის გამორიცხვა;
- **„ჭეშმარიტების კონკრეტულობა“** – არც ერთი პოზიცია ჩაითვლება ჭეშმარიტებად, სანამ ურთიერთშეთანხმებით ექსპერტიზას არ გაივლის;
- **„ჭეშმარიტების კატეგორიული იმპერატივი“** – სიმართლის უზენაესობას გულისხმობს, მანევრები მოლაპარაკების დროს შესაძლებელია, თუმცა პარტნიორის შეცდომაში შეყვანა, განგებ მოტყუება კატეგორიულად დაუშვებელია;

- **„შეთანხმება უნდა შესრულდეს“** – გაფორმებული ხელშეკრულების ვადამდე, შეუთანხმებლად, ცალმხრივად შეუსრულებლობა კრიტიკული დარღვევაა და სამართლებრივი აქტებით დასჯადია;
- **„დაპირება უნდა შესრულდეს“** – ის განაპირობებს მხარეთა შორის ნდობის, მომავალი ურთიერთობების საფუძველს;
- **„თუ გარემოებები არ იცვლება, ხელშეკრულება ძალაშია“** – თუ გარემოებები იცვლება მხარეები ურთიერთშეთანხმებით ცვლიან ხელშეკრულებას;
- **„მოღვაწეობის სიმეტრიულობა“** – გულისხმობს პარნიორის დაჩაგვრის დაუშვებლობას, ძალის ადეკვატურ გამოყენებას;
- **„მყარი კურსი“** – გულისხმობს მოლაპარაკების პროცესში თემის შეცვლის დაუშვებლობას. როცა საგანი წინასწარ განსაზღვრულია მხარეს მორალური უფლება არ აქვს სხვა მიმართულებით წარმართოს პროცესი;
- **„საქმის პრინციპი უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე პრინციპის საქმე“** – შესაძლოა საქმემ მოიტანოს პრინციპის შეცვლის აუცილებლობა, მხარეები ამისთვის მზად უნდა იყვნენ.

არგუმენტაცია

დარწმუნება – თანამოსაუბრის მოსაზრებაზე ჩვენთვის საურველი გავლენის მოხდენა მოსაზრების არგუმენტებით, ლოგიკური მონაცემებით დამტკიცების ან უარყოფის გზით.

არგუმენტი – მოსაზრების დამამტკიცებელი ან უარმყოფი საბუთი.

არგუმენტაცია – ლოგიკურ-კომუნიკაციური პროცესი, რომელიც მიმართულია პოზიციის დასაბუთებაზე, მეორე ადამიანის მიერ მისი გაგებისა და მიღების, გაზიარების მიზნით. არგუმენტაცია არის საუბრის ყელაზე რთული ფაზა, მოითხოვს პროფესიულ ცოდნას, ერუდიციას, ყურადღების კონცენტრაციას, გამძლეობას, სიმტკიცესა და კორექტულობას. ამასთან დამოკიდებულია თანამოსაუბრის აღქმაზე, მის გადაწყვეტილებაზე.

არგუმენტაციის სტრუქტურა მოიცავს: თეზას, არგუმენტებს (მოსაზრებებს, მტკიცებულებებს) და დემონსტრირებას.

თეზისი, თეზა – პოზიცია, წინადადება მეორე მხარის მიმართ;

არგუმენტები – თეზისის დასასაბუთებლად მოყვანილი საბუთები, ვითარებები, მტკიცებულებები. პასუხობს კითხვაზე რატომ უნდა დავუჯეროთ, რატომ უნდა მივიღოთ.

დემონსტრირება – დარწმუნების პროცესია, თუ როგორ ხდება თეზისისა და არგუმენტების მიწოდება თანამოსაუბრისთვის.

თანამოსაუბრის პოზიციაზე ჩვენთვის სასურველი გავლენის მოხდენა შესაძლებელია გარკვეული რეკომენდაციების გათვალისწინებით:

- მარტივი, გასაგები, ზუსტი მცნებების გამოყენება ხელს უწყობს ურთიერთგაგებას. თავი ავარიდოთ ტერმინებს, ან გამონათქვამებს, რომელიც გაართულებს შინაარსის გაგებას;
- მეტყველება სასურველია იყოს ხატოვანი, საბუთები – აშკარად თვალსაჩინო;
- სიმართლის თქმა, გადამოწმებული, ავტორიტეტული წყაროდან მიღებული ინფორმაციის მოხმობა ხელს უწყობს მოსაუბრის დამაჯერებლობას და ნდობის ატმოსფეროს შექმნას;
- არგუმენტები სასურველია შეირჩეს თანამოსაუბრის ფასეულობების სისტემის, ხასიათის თავისებურებების, ჩვეულებების გათვალისწინებით;
- მნიშვნელოვანია კორექტულობის დაცვა, არ შეიძლება პიროვნული დაპირისპირების დაშვება, შეურაცხყოფა.
- სასურველია არგუმენტები იყოს პოზიტიური, თავი უნდა ავარიდოთ ნეგატიურ ინფორმაციას;
- ნეგატიური ინფორმაციის გამოყენებისას უნდა დავასახელოთ მისი წყარო, ავტორი;
- მოვერიდოთ ფამილარობას, გაუბრალოებას, ისევე როგორც მოსაუბრისგან ზედმეტად დისტანცირებას.

როდესაც ვემზადებით მოლაპარაკებითვის მნიშვნელოვანია წინასწარ მოვამზადოთ არგუმენტები, შევადგინოთ მათი სია, შევაფასოთ, სუსტი არგუმენტები გამოვრიცხოთ.

არგუმენტების შეფასება ხორციელდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- კარგი არგუმენტები დაფუძნებულია ფაქტებზე. უნდა გამოირიცხოს ის არგუმენტები, რომელთა დამტკიცება შეუძლებელია ფაქტებით, ოფიციალური მონაცემებით;
- არგუმენტი პირდაპირ კავშირში უნდა იყოს საქმესთან;
- არგუმენტები უნდა იყოს მნიშვნელოვანი, აქტუალური, დროული, სარფიანი, საინტერესო თანამოსაუბრისთვის;

ამერიკელი ფსიქოლოგების დასკვნით არსებობს თანამოსაუბრეთა ზოგიერთი კატეგორია, რომელთა დარწმუნება პრაქტიკულად შეუძლებელია.

დარწმუნებას არ ექვემდებარებიან:

- პირები, რომელთაც შეზღუდული აქვთ წარმოსახვის, ფანტაზიის უნარი, არ აქვთ გარემოებების ემოციონალური აღქმის უნარი;
- ეგოცენტრულები, საკუთარ თავზე ორიენტირებული პიროვნებები. რომელთათვის მნიშვნელოვანია მხოლოდ საკუთარი ინტერესები და არ ითვალისწინებენ სხვა ადამიანის, ჯგუფის, ან მასების განცდებს;
- ასოციალურები, არაკონტაქტურები, გაუცხოებულები, რომელთაც გააჩნიათ უმნიშვნელო კავშირები ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებთან;
- აგრესიულები და ძალაუფლების დემონსტრირებისადმი გადაჭარბებული მოთხოვნილების მქონე პირები.
- ღიად მტრული დამოკიდებულების მქონე პირები, ფსიქიკური გადახრებით

<u>დარწმუნების ხერხები</u>

თანამოსაუბრის დარწმუნება შესაძლებელია შემდეგი სქემით:

ყურადღების გამოწვევა ხდება პიროვნული თვისებებით, ემპათიით, ვიზუალური ეფექტებით, იმიჯით, ინტელექტის, ორგანიზებულობის დემონსტრირებით, იუმორით, პოზიციების შესწავლით, შემდეგ ეტაპზე მნიშვნელოვანია კონკრეტული აქცენტების გაკეთება, ხაზგასმა, მოწინააღმდეგის ინტერესის დაფიქსირება, რათა გამოვიწვიოთ ინტერესი, ამის შემდეგ მოსაუბრეში უნდა გამოვიწვიოთ სურვილი იმოქმედოს ჩვენეული ხედვით, გავუჩინოთ პირადი დაინტერესება, ვაჩვენოთ რას მიიღებს ჩვენს მიერ წარმოდგენილი პოზიციიდან, რათა ავღძრათ სამოქმედოდ, პირველი სამი საფეხურის წარმატებით გავლა აიოლებს გადამწყვეტ ფაზას – ქმედებას, რომელიც იყო მოლაპარაკების რეალური მიზანი.

მოლაპარაკების წარმართვის, დარწმუნების ხერხები გამოიყენება კაცობრიობის საწყისიდან სხვადასხვა ფორმით. არსებობს გარკვეული წესები და მეთოდები, რომელიც აიოლებს ურთიერთობებს, მოლაპარაკების გზით მიზნების მიღწევას:

1. ჰომეროსის წესი: წარმოდგენილი არგუმენტების რიგითობა გავლენას ახდენს დარწმუნებაზე. არგუმენტები წარმოდგენილი უნდა იქნას შემდეგი თანმიმდევრობით: ძლიერი – საშუალო – ყველაზე ძლიერი.

სუსტი, არამყარი არგუმენტები მსჯელობიდან უნდა გამოირიცხოს. არგუმენტები შეირჩევა თანამოსაუბრის თვისებების და ინტერესების გათვალისწინებით;

2. სოკრატეს წესი: თქვენთვის მნიშვნელოვან საკითხზე გადაწყვეტილების მისაღებად, დააყენეთ იგი მესამე ადგილზე იმ უმნიშვნელოვანესი საკითხების შემდეგ, რომელზეც მოსაუბრე უპრობლემოდ დაგეთანხმებათ.

დადებითი პოზიტიური განწყობის, ურთიერთგაგების ატმოსფეროს შექმნა აიოლებს რთული გადაწყვეტილებების მიღწევას. ფიზიოლოგიურად ადამიანი განეწყობა პოზიტიურად და ცდილობს გააღრმავოს კეთილგანწყობა.

,,კი“-ს თქმის, დათანხმების შემთხვევაში ადამიანის სხეული გამოყოფს ენდორფინს, ბედნიერების ჰორმონს, რომელიც აძლიერებს, სიხარულს, სიყვარულს, მადლიერების გრძნობას.

უარის თქმის დროს ადამიანის თირკმელზედა უჯრედი გამოყობს ადრენალინს, რომელიც ძლიერი სტრესის ან ამარელვებელი სიტუაციის დროს გამოიყოფა და ადამიანს აღძრავს საბრძოლველად ან გასაქცევად;

3.პასკალის კანონი: კუთხეში ნუ მიიმწყვდევ თანამოსაუბრეს, მიეცი მას საშუალება ,,შეინარჩუნოს სახე”. ამ წესის დაცვა აუცილებელია, რათა თანამოსაუბრეს საკუთარი პოზიციის დაცვა და თქვენი დამარცხება არ ექცეს იდეაფიქსად. ადამიანი რომელსაც უკან დასახევი არ აქვს საშიში შეიძლება გახდეს;

4. არგუმენტების დამაჯერებლობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ადამიანის იმიჯსა და სტატუსზე. დისკუსიების, საჯარო განხილვების დროს უფრო დამაჯერებლად ჩაითვლება არგუმენტი, რომელსაც წარმოთქვამს მეტად ავტორიტეტული პირი, ვისი სტატუსიც აღემატება თანამოსაუბრის სტატუსს;

5. არ მოექცეთ კუთხეში. კუთხეში ადვილად მოიმწყვდევენ პირს, რომელსაც იყენებს სუსტ არგუმენტს. ხშირია შემთხვევა, რომ საუბარი სწრაფად, დაწყებისთანავე სრულდება, განსაკუთრებით თუ თანამოსაუბრენი სხვადასხვა სტატუსის ადამიანები არიან;

6. არ დაამციროთ მოსაუბრის სტატუსი და იმიჯი – პიროვნების მიმართ უპატივცემულობის გამოხატვა ძაბავს ურთიერთობებს, ხელს უშლის შეთანხმების

მიღწევას, თანაბრობის შეგრძნებას. შესაძლებელია უპატივცემულობის გამოხატვა უყურადღებობით, მაგიდასთან შეუფერებელი ადგილის გამოყოფით, მომცრო სკამის მიწოდებით, შემაღლებული ადგილიდან მიმართვით, დისტანცირებით და ა.შ. თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში მას განგებ იყენებენ საპირისპირო მხარის წინააღმდეგობის დასათრგუნად;

7. სასურველი პირის არგუმენტებს ვხვდებით შემწყნარებლურად, ხოლო არასასურველი პირისას – კრიტიკულად. მოლაპარაკებისას მნიშვნელოვანია სასიამოვნო შთაბეჭდილების მოხდენა, რადგან დადგენილია, რომ კეთილგანწყობილ გარემოში უკეთესი შედეგების მიღწევა არის შესაძლებელი;

8. მოსაუბრის თქვენს მხარეზე გადმოსაყვანად საუბარი დაიწყეთ იმ საკითხებზე, რომელზეც ერთი აზრის ხართ. ამისათვის აუცილებელია გავიაზროთ თანამოსაუბრის თვისებები და პოზიციები;

9. გამოიყენეთ ემპატიის ხელოვნება, ვუთანაგრძნოთ.

10. იყავით კარგი მსმენელი – შედეგს ვაღწევთ იმ შემთხვევაში თუ შეგვიძლია მოსმენა, თანამოსაუბრის აშკარა თუ ფარული ინტერესების, პოზიციების დადგენა, მისი არგუმენტების ძიერი და სუსტი მხარეების გაანალიზება, ასეთ შემთხვევაში ჩვენი არგუმენტების გაცილებით ძლიერად ჩამოყალიბების შესაძლებლობა გვაქვს, რადგან ვიგებთ აგრეთვე რას ფიქრობენ ჩვენი პოზიციის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე სხვები. ამ შემთხვევაში უფრო გვიმყარდება პოზიციაან შეგვიძლია სრულვყოთ ის, აღმოვფხვრათ სუსტი მხარეები;

11. აირიდეთ კონფლიქტი. მოლაპარაკების ხელოვნების დაუფლების ერთ–ერთი მთავარი მოტივია შევძლოთ კონფლიქტების თავიდან არიდება, მოვერიდოთ ისეთ სიტყვებს და გამოთქმებს, რომლებიც მოსაუბრის თავმოყვარეობაზე ნეგატიურად მოქმედებს;

12. შეამოწმეთ სწორად გესმით თუ არა ერთმანეთის.

პოზიციების დაზუსტება გაურკვევლობის აღმოფხვრის მნიშვნელოვანი პირობაა. აუცილებელია მუდმივად გვქონდეს უკუკავშირი, საკითხების განხილვისას, რომელიც მოითხოვს განსაკუთრებულ სიზუსტეს, ჯერ გავუსვათ ხაზი იმას, თუ რა მოვისმინეთ, შემდეგ ვუპასუხოთ და გადავამოწმოთ, სწორად გაიგო თუ არა მეორე მხარემ ჩვენი პოზიცია;

13. მიაქციეთ ყურადღება თანამოსაუბრის მიმიკას და პოზას მართეთ საკუთარი სხეულის ენა – ეს წესი მნიშვნელოვან ინფორმაციას გვაწვდის თანამოსაუბრის ინტერესებზე, დამოკიდებულებაზე, განწყობაზე, გულწრფელობაზე, გახსნილობაზე, ხასიათზე. გვიიოლებს რეალობის დადგენას.

14. წესი მეთოთხმეტე: აჩვენეთ, რომ თქვენს მიერ შეთავაზებული წინადადება აკმაყოფილებს მოსაუბრის რაიმე მოთხოვნას. მნიშვნელოვანია პოზიციის დაფიქსირებისას ჩანდეს თუ რატომ უნდა დაგეთანხმოთ მეორე მხარე, რა სარგებელს მოუტანს მას.

საუბრის წარმართვის და არგუმენტირების შემდეგი მეთოდები არსებობს:

1. **ფუნდამენტური მეთოდი** – გულისხმობს თანამოსაუბრისადმი პირდაპირ, უშუალოდ მიმართვას და მისთვის ფაქტებისა და მონაცემების გაცნობას. შთამბეჭდავია ციფრების, სტატისტიკური მონაცემებით თეზისის გამყარება, მას გაცილებით მეტი ძალა აქვს, ვიდრე ჩვეულებრივ მსჯელობას. თუმცა შესაძლებელია მისი გამოყენება შეცდომაში შესაყვანად, ამიტომ თანამოსაუბრემ აუცილებელია კარგად შეაფასოს მეორე მხარის მიერ მოტანილი მონაცემები;
2. **წინააღმდეგობის მეთოდი** – გულისხმობს თავდაცვითი პოზიციის ქონას – მოწინააღმდეგის არგუმენტებში უზუსტობების გამოვლენას და მათზე ყურადღების აქცენტირებით საკუთარი პოზიციის დაცვას;
3. **შედარების მეთოდი** – ძალიან ეფექტურია, თუ სწორად არის შერჩეული მოვლენა, რომელსაც უდარდება დასამტკიცებელი თეზა. ასეთია ანალოგიური წარმატებული მაგალითების მოხმობა, რომელთაც აქვთ თანამოსაუბრისთვის ,,ხილული“ შედეგი. შეგვიძლია მოვლენა შევადაროთ ისეთ ფაქტს, რომელიც თანამოსაუბრის წარსული გამოცდილებიდანაა;
4. **მეთოდი – ,,დიახ ... მაგრამ /თუცა .....“** – საუბარს იწყებთ თანხმობით, თანამოსაუბრის განცდის თუ პოზიციის აღწერით, რათა დაარწმუნოთ, რომ ზუსტად იაზრებთ მის ძლიერ მხარეებს, შემდეგ კი იწყებთ მისი თეზისის სუსტი მხარეების, გაუთვალისწინებელი მოვლენების აღწერას;
5. **დანაწევრების ,,ნატეხების“ მეთოდი** – თანამოსაუბრის მთელი მსჯელობა დანაწევრდება და ხდება ნაწილების შეფასება. ,,ეს ზუსტია“, ,,ეს საეჭვოა“, ,,ეს სადავოა“, ,,არსებობს ამის საწინააღმდეგო არგუმენტები“, ,,ეს მცდარია“, ,, ეს აშკარა შეცდომაა“, ,,ეს გაზვიადებულია“;

6. **<u>,,ბუმერანგის“ მეთოდი</u>** – თანამოსაუბრის იარაღის მის წინააღმდეგ გამოყენება;
7. **<u>იგნორირების მეთოდი</u>** – თანამოსაუბრის, ან მისი ძლიერი არგუმენტის, ან მათი მნიშვნელობის იგნორირება. ის ხორციელდება უყურადღებობით, ან არგუმენტებით მათი ნიველირების გზით;
8. **<u>გამოყვანის მეთოდი</u>** – საკითხის არსიდან შეგნებულად, სუბიექტურ ურთიერთობაზე მსჯელობის გადატანა;
9. **<u>მოჩვენებითი მხარდაჭერის მეთოდი</u>** – საუბრის დასაწყისში ხდება თანამოსაუბრის სასარგებლო არგუმენტების მოყვანა, მისი პოზიციის გამყარება, ხდება მისი წინააღმდეგობის შესუსტება, შემდეგ კი ხორციელდება კონტრდარტყმა. ამ მეთოდის გამოყენებით რჩება შთაბეჭდილება, რომ მოსაუბრე არის ,,სამართლიანი“, ,,მიუკერძოებელი“, ,,აქვს საქმის ფუნდამენტური ცოდნა“;
10. **<u>საზღვრების დადგენა</u>** – მოლაპარაკების წარმართვამდე აუცილებელია დავსახოთ მიზნები, რომელთა შესრულებაც რეალისტურია, აგრეთვე წინასწარ ვიცოდეთ რის დათმობას არ ვაპირებთ და რა საზღვრებში შეგვიძლია კომპრომისი;
11. **<u>კითხვების სწორად დასმა</u>** –არ შეიძლება ბევრი კითხვის დასმა, კითხვამ უნდა მოგვცეს შედეგი, ინფორმაცია. არ უნდა გამოვიწვიოთ გაღიზიანება, არ მივცეთ დაკითხვის ფორმა;
12. **<u>სწორი არგუმენტირების მეთოდი</u>** – არგუმენტები უნდა შეირჩეს თანამოსაუბრის პოზიციის და ინტერესების გათვალისწინებით;
13. **<u>მოულოდნელობის ეფექტის გამოყენება</u>** – შესაძლებლია აუცილებელი გახდეს მოულოდნელი განაცხადის გაკეთება, რომელიც ყურადღებას მიიპყრობს;
14. **<u>საკვანძო სიტყვების მეთოდი</u>** – შევარჩიოთ სიტყვები, რომლებიც ემოციურ გავლენას მოახდენენ თანამოსაუბრეზე, მათ ჟღერად სიტყვებსაც უწოდებენ ისინი განსაკუთრებული ინტონაციით უნდა გამოითქვას, რათა გამოიწვიოთ ემპათია;
15. **<u>გუნდურობის განცდა</u>** – აგრძნობინეთ, რომ თქვენი იდეა მისი მსჯელობიდან იღებს სათავეს, თქვენი პოზიცია მისი პოზიციიდან ჩამოყალიბდა. ეს ამაღლებს საკუთარი ღირსების განცდას, შედეგებით კმაყოფილებას;
16. **<u>საკვანძო ინტერესის ამოიცნობა</u>** – ხშირად მეორე მხარე უმთავრეს ინტერესს ნიღბავს მეორეხარისხოვან თემებზე მსჯელობით, დროის გაყვანით, უმთავრეს საკითხზე კი ცდილობს ყურადღება არ გაგიმახვილოთ და სწრაფად ჩაგატაროთ, ან მას მერე დაიწყოს

მასზე მსჯელობა, როცა ყურადღება მოდუნებულია. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია გავარკვიოთ რა არის მეორე მხარის მთავარი ინტერესი და ყურადღების მიღმა არ დაგვრჩეს მნიშვნელოვანი ფაქტები;

17. **მოსმენის გამოწვევა** – ნუ გააგრძელებთ საუბარს როცა არ გისმენენ, ყურადღების გამოწვევა შესაძლებელია პაუზით, ხმის დაწევით, სხვა თემაზე საუბრით, იუმორით;
18. **ლაკონურობა** – ადამიანს ლიმიტირებული აქვს ყურადღების კონცენტრირების უნარი გარკვეულ დროში. მნიშვნელოვანია აზრის სხარტად ჩამოყალიბება, რათა შევძლოთ ყველა მნიშვნელოვანი საკითხის განხილვა;
19. **ვიზუალური ეფექტების გამოყენება** – ქმნის შტაბეჭდილებას და ხელს უწყობს ყურადღების კონცენტრირებას, დამახსოვრებას;
20. **დუმილი** – ვიცოდეთ როდის დავდუმდეთ ან დავარღვიოთ დუმილი დიდი ხელოვნებაა.

5.3.5. კითხვა-პასუხი საქმიან ურთიერთობაში

კითხვის დასმა

კითხვის დასმა მოვლენისადმი, ინდივიდისადმი ინტერესის და მისთვის დროის დათმობისთვის მზაობას აჩვენებს.

შეკითხვის დასმით ადამიანი გამოხატავს საკუთარ თავს, ინტელექტს, ინტერესის სფეროს, დამოკიდებულებას ადრესატის მიმართ, გამბედაობას, გახსნილობას, პოზიციის გამჟღავნებისადმი მზაობას.

შეკითხვის დასმით შესაძლებელია თანამოსაუბრისგან ინფორმაციის მიღება, მისი უკეთ გაცნობა და პოზიციის გაგება, წრფელი მეგობრული ურთიერთობების დამყარება. გარდა ამისა, შესაძლებელია შეკითხვით პიროვნების გააქტიურება, მისი ძლიერი, ან სუსტი მხარეების წარმოჩენა, მისთვის საკუთარ შეცდომებში გარკვევის საშუალების მიცემა. შეკითხვით შეგვიძლია გავაძლიეროთ, გავუიოლოთ ამოცანის გადაწყვეტა, მიზნის მიღწევა, დავეხმაროთ თვითდამკვიდრებაში, ან პირიქით დავასუსტოთ და დავიპირისპიროთ.

შეკითხვის დასმის მიზნები შეიძლება იყოს:

- კონკრეტული ინფორმაციის მიღება, საკითხის დეტალებში ჩაღრმავება;
- მოპასუხის დაინტერესება და მისთვის აზრის გამოთქმის შესაძლებლობის მიცემა;
- თანამოსაუბრის გააქტიურება, ჩართვა მსჯელობაში;

- მონოლოგიდან დიალოგზე გადასვლა;
- ინიციატივის აღება და დომინანტურობის შენარჩუნება;

მიზნებიდან გამომდინარე განსხვავებულია შეკითხვის სახეებიც:

დახურული კითხვა – ზუსტადაა ფორმულირებული, მოითხოვს ერთმნიშვნელოვან პასუხს დიახ, არა, ან არ ვიცი. მაგალითად: გაქვთ მაგისტრის დიპლომი?, რომელ წელს დაირღვა ბოლოს მესაკუთრის უფლება საქართველოში? თქვენ ამტკიცებთ, რომ ლარის კურსი გამყარდება წლის ბოლომდე? წინააღმდეგი ხომ არ იქნებით, რომ თქვენი ეს პასუხი შეგახსენოთ წლის ბოლოს?

მსგავსი ტიპის შეკითხვები გარდაუვალია, თუმცა ის ხელს არ უწყობს თავისუფალ მსჯელობას, ინდივიდის ჩართვას საუბარში, დიდი ოდენობით მსგავსი ტიპის შეკითხვის დასმა იწვევს გაღიზიანებას, ზრდის დამაბულობას. ადრესატს შეზღუდული აქვს ,,მანევრირების სივრცე“და უქმნის შთაბეჭდილებას, თითქოს დაკითხვას უწყობენ.

ღია კითხვა – მარტივი შეკითხვაა, იძლევა პასუხის თავისუფალი ფორმით, მსჯელობით ჩამოყალიბების საშუალებას. მასზე ერთი სიტყვით პასუხის გაცემა შეუძლებელია, საჭიროებს განმარტებას. ღია კითხვის ფორმულირება შესაძლებელია შემდეგი სიტყვების გამოყენებით რატომ?, როგორი? რა სახის? რის გამო? თქვენი შეხედულებით..., თქვენის აზრით... რას ითვალისწინებს...: მაგალითად: **რატომ** ირღვევა კონსტიტუცია საქართველოში? თქვენი აზრით **რა განაპირობებს** ლარის დევალვაციას?, **როგორია თქვენი გადაწყვეტილება/პოზიცია** ამ საკითხთან მიმართებაში?

ღია კითხვის საშუალებით თქვენ შეგიძლიათ თანამოსაუბრე ჩართოთ მსჯელობაში, გაააქტიუროთ, მოუხსნათ ჩაკეტილობა, შეკავებულობა. მას ეძლევა მანევრირების ფართო საშუალება, თავისუფალია პასუხის არგუმენტირების და ჩამოყალიბების კონსტრუირებაში, ღია შეკითხვით თანამოსაუბრეებს შორის იხსნება ბარიერები, შეკითხვის ადრესატი ხდება იდეის, ინფორმაციის, წინადადებების მოწოდების წყარო, ღრმავდება მოსაუბრეებს შორის თანამშრომლობა. ამავე დროს, მეორე მხარეს ეძლევა შესაძლებლობა თავი აარიდოს პასუხის გაცემას, წარმოადგინოს მხოლოდ მისთვის სასურველი ინფორმაცია;

მისახვედრი კითხვა – თავად კარნახობს ადრესატს პასუხის შესაძლო ვერსიას. თათბირი უმჯობესია ჩავატაროთ ხვალ, რომ უკეთ დამუშავებული პოზიციით შევხვდეთ თუ დღეს?

ალტერნატიული შეკითხვა – ღია შეკითვის ფორმისაა, თუმცა კითხვაშივე მოცემულია პასუხის რამდენიმე ვარიანტი. თათბირი ჩავატაროთ დღეს, თუ გადავიტანოთ ხვალისთვის?

რიტორიკული შეკითხვა – არ მოითხოვს პასუხს. ისმება ყურადღების მიქცევის, ფაქტზე აქცენტირების მიზნით. მაგალითად: ბოლოს და ბოლოს სჭირდება თუ არა ქვეყანას პროფესიონალი კადრები, მორალური განათლებული საზოგადოება? უნდა იყოს ხელმძღვანელი კომპეტენტური?

რიტორიკული შეკითხვა უნდა იყოს მარტივი, იოლად აღსაქმელი. თუმცა აუცილებელია თავი დავიზღვიოთ გაცვეთილი ფრაზებისგან, დემაგოგიისგან. პასუხად დუმილი აღიქმება თანხმობად, მოწონებად.

გარდამტეხი კითხვა – დაისმება როცა არ გსურთ არსებულ საკითხზე მსჯელობის გაგრძელება და გსურთ სხვა თემაზე გადართოთ მოსაუბრე, ,,თავი დააღწიოთ“ უხერხულ მდგომარეობას. თუმცა, შესაძლოა ამ შემთხვევაში ურთიერთობა გართულდეს, დაირღვეს მხარეებს შორის წონასწორობა, გადაიზარდოს დაპირისპირებაში.

კითხვა განსჯისთვის – თანამოსაუბრეს აიძულებს იფიქროს, იმსჯელოს, გაიაზროს

სარკისებური კითხვები – თანამოსაუბრის მიერ გამოთქმული მტკიცებულებების იმავე ინტონაციით, შეკითხვის ფორმით გამეორება, რათა დაინახოს საკუთარი პოზიცია სხვა რაკურსით. მას ახალი დეტალი შეაქვს დიალოგში, ეხმარება ჭეშმარიტების დადგენას, გაცილებით ეფექტურია, ვიდრე კითხვა ,,რატომ“.

საკონტროლო კითხვები – დაისმება ყურადღების სამართავად, დეტალების დასაზუსტებლად, რაღაცის დასადგენად.

კითხვები ,,ვინ“, ,,რა“ ორიენტირებულია ფაქტებზე;

,,როგორ“ – ადამიანზე, ქცევაზე, შინაგან სამყაროზე;

,,რატომ“ – იწვევს თავდაცვით რეაქციების პროვოცირებას

გამომცდელი კითხვები კომპეტენტურობის შემოწმებისთვის – დაისმება, ცოდნის, კვალიფიკაციის შესაფასებლად. კითხვის დამსმელმა იცის პასუხი. მსგავსი შეკითხვა მისაღებია სასწავლებელში, გამოცდაზე, ან კონკურსზე. სხვა შემთხვევაში გამაღიზიანებელია. შეგიძლიათ თავაზიანად მიუგოთ: ,,ბ–ნო ..√.. რატომ სვამთ კითხვას, რომელზეც პასუხი თვითონაც იცით?“

<u>**ცოდნის დემონსტრირებისთვის გამიზნული კითხვები**</u> – კითხვის დამსმელს სურს წარმოაჩინოს საკუთარი თავი ,,ჭკვიანური“ კითხვის დასმით, როგორც ერუდირებულმა. სურს მოიპოვოს პატივისცემა. მსგავსი შეკითხვა იწყება ასე: ,,რას ფიქრობთ .... –ზე“. მსგავს კითხვაზე შეგიძლიათ დაიწყოთ მსჯელობა, თუმცა სანამ თქვენს აზრს გამოხატავდეთ, კითხვის დამსმელი ჩართეთ საუბარში, გამოახატინეთ საკუთარი პოზიცია, შემდეგ დაამატეთ თქვენი მოსაზრება და შეაჯამეთ.

<u>**დამაბნეველი კითხვა**</u> – მისი დასმის მიზანია თანამოსაუბრის ყურადღების გადატანა სხვა თემაზე, ძირითადი თემიდან გადახვევა. ის შეიძლება დაისვას უნებლიედ ან გამიზნულად. შესაძლოა შეკითხვის დამსმელი მისთვის პრობლემური საკითხის გაგების სურვილიდან გამომდინარე სვამს ამ შეკითხვას, ან სურს თანამოსაუბრე შეიყვანოს შეცდომაში, ჩაშალოს ლექციის ძირითადი მიზნის შესრულება და ა.შ. ყველა შემთხვევაში მოპასუხე არ უნდა აყვეს შეკითხვის დამსმელს და შესთავაზოს ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა სხვა შეხვედრისთვის.

<u>**პროვოკაციული შეკითხვა**</u> – იგება ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციის დაპირისპირების საფუძველზე. მაგალითად: ,,წინა კვირას თქვენ ბრძანეთ, რომ .... , დღეს თქვენი პოზიცია ჟღერს ასე.... რომელს ვენდოთ?“ ასეთ შემთხვევაში რეკომენდირებული არ არის პასუხის გაცემა, პოლემიკაში ჩართვა, ან თავის მართლება, მაშინაც კი როცა მართალი ხართ.

მკაცრად მიუღებელია:

- დასვა კითხვა, რომელზეც პასუხი იცი
- კითხვაზე კითხვით მიგება
- დემაგოგია, გაცვეთილი ფრაზებისგან შემდგარი კითხვის დასმა
- კითხვა დაიწყო სიტყვებით ,,რატომ არ....“, ,,როგორ შეგიძლიათ...“
- კითხვა შეიცავდეს ფარულ ბრალდებას, რადგან თუ უკმაყოფილების გამოხატვა გჭირდებათ უნდა გამოთქვათ მტკიცებით ფორმაში, კითხვის დასმა ხდება ინფორმაციის გამოთხოვის მიზნით.

<u>პასუხის გაცემა</u>

პასუხი კითხვით გამოწვეული მსჯელობაა. ერთსა და იმავე კითხვას შესაძლოა ჰქონდეს განსხვავებული პასუხი. მნიშვნელოვანია პასუხის გამცემი როგორ აღიქვამს კითხვის დამსმელს, რამდენად ესმის თუ რისი გაგება სურს მას, რა მიზნები ამოძრავებს.

პასუხის გაცემის მიზანი შეიძლება იყოს:

- კითხვით მითითებული გაურკვევლობის აღმოფხვრა,
- არასწორად დასმულ კითხვაზე მითითება,
- პოზიციის დაფიქსირება,
- თანამოაზრის შეძენა.

არსებობს პასუხების სხვადასხვა სახე:

<u>პირდაპირი პასუხი</u> – ერთმნიშვნელოვანია, გაიცემა დამატებითი მსჯელობის და მონაცემების, სხვა თამასთან, სფეროსთან დაკავშირების გარეშე.

<u>ირიბი პასუხი</u> – მიიღება ფართო სფეროდან, რომელიც გარკვეულ ლოგიკურ თანხვედრაშია განსახილველ საკითხთან, შეიცავს დამატებით მონაცემებს, მსჯელობისას გამოიყენება ანალოგიური შემთხვევის განხილვის არგუმენტები.

<u>სრული პასუხი</u> – სრულად პასუხობს შეკითხვაში დასმულ გაურკვევლობას, მოვლენის აღქმაში შეაქვს აბსოლუტური სიცხადე, მას ამომწურავ პასუხსაც უწოდებენ.

<u>ნაწილობრივი პასუხი</u> – შეკითხვაში დასმულ გაურკვევლობაზე პასუხს სცემს ნაწილობრივ. უცნობი საკითხი ხდება შედარებით ნაცნობი.

<u>კატეგორიული პასუხი</u> – ავლენს პასუხის გამცემის კატეგორიულ, შეუვალ პოზიციას. არ უტოვებს მოწინააღმდეგე აზრს არსებობის უფლებას.

<u>არაერთმნიშვნელოვანი პასუხი</u> – სხვადასხვა პოზიციაზე მსჯელობით მიიღება, შესაძლებელია მეტი დაბნეულობა გამოიწვიოს ვიდრე შეკითხვის დასმამდე იყო.

პასუხი სასურველია იყოს ერთმნიშვნელოვანი, ლაკონური, ხელი უნდა შეუწყოს გაურკვევლობების აღმოფხვრას, იყოს ინფორმაციული, კორექტული.

როცა კითხვა არაკორექტულია, პასუხი შესაძლებელია იყოს ა) არაკორექტულობაზე მითითება. ბ) მიეთითოს, რომ კითხვა გარკვეულ პუნქტებში გაურკვეველია და მოითხოვს დაზუსტებას, სხვა შემთხვევაში არ ექვემდებარეა განხილვას. გ) კითხვა არ საჭიროებს განხილვას, რადგან პასუხი ცალსახაა და ცნობილია დ) პასუხის გაცემა ჯერჯერობით ნაადრევია, რადგან კითხვა დაუსრულებელია, მონაცემები – არასაკმარისი.

ზოგიერთ შემთხვევაში კითხვის არაკორექტულობას იწვევს მისი დასმის წინაპირობის სიმცდარე, ამ შემთხვევაში პასუხმა პირველ რიგში უნდა აღმოფხვრას მცდარი წინაპირობა, უნდა მოხდეს არასწორი ინფორმაციის უარყოფა სწორი არგუმენტებით და ინფორმაციით.

თავი 6. ორგანიზაციული კულტურის, ცვლილებების მართვის ორიენტირების ეთიკისა და ფასეულობების მართვა

6.1. ორგანიზაციული კულტურის მართვის ორიენტირები.

,,კულტურა არის ორგანიზაციის სული –

რწმენა და ღირებულებები და ის თუ როგორ არიან ისინი გაცხადებული.

მე ვფიქრობ, სტრუქტურა არის ჩონჩხი, ხორცი და სისხლი, ხოლო კულტურა არის

სული, რომელიც საგნებს კრავს როგორც მთლიანობას და აძლევს სასიცოცხლო ძალას" –

ჰენრი მინცბერგი

XXI საუკუნეში, როგორც არასდროს, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ადამიანური რესურსების პოტენციალის, როგორც ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორის მართვის საკითხებს. ექსპერტების შეფასებით კონკურენციულ ბრძოლაში ძირითადად იმარჯვებენ ის ორგანზაციები, სადაც მრავალი ადამიანი მთელ თავის შემართებას, პოტენციალს, პასუხისმგებლობას, შემოქმედებით მიდგომებს ერთობლივად დებს საქმეში. ასევე დადგენილია, რომ ადამიანური პოტენციალი საუკეთესო გამოვლინებებს პოვებს ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის შემთხვევაში, რომლის ინიცირებას ხშირ შემთხვევაში ახდენს ორგანიზაციის ლიდერი და სტრატეგიის აღმასრულებელი რგოლი უმაღლესი მენეჯმენტის სახით. თანამედროვე მსოფლიოში პრობლემას არ წარმოადგენს რესურსების მოძიება, არც პროდუქციის წარმოება, ორგანიზაციული კულტურა არის ის, რაც გვევლინება წარმატების უმთავრეს დეტერმინანტად.

ტერმინი ორგანიზაციული კულტურა კონკრეტულად გამოიყენება ფასეულობათა სისტემის გამოსახატავად, რომლებიც ხდება საერთო ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის და რომელიც განასხვავებს ამ კომპანიას სხვებისგან. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ორგანიზაცია ფლობს საკუთარ უნიკალურ კულტურას, არა ყველა კულტურა ზემოქმედებს მუშაკებზე თანაბარი ხარისხით. ძლიერი კულტურის მქონე ორგანიზაციები, რომელშიც ძირითადი ფასეულობები არის აქტიურად მხარდაჭერილი და ფართოდ ვრცელდება, გავლენას ახდენენ ადამიანებზე მეტად, ვიდრე სუსტი კულტურის მქონე ორგანიზაციები. რაც მეტი მუშაკი მიიღებს ორგანიზაციის ძირითად ფასეულობებს, მით მეტია მათი ვალდებულება ამ ფასეულობების წინაშე და მით მეტად ძლიერია ორგანიზაციული კულტურაც.

როგორ გავლენას ახდენს ძლიერი კულტურა ორგანიზაციაზე? ორგანიზაციული კულტურის პრობლემების შესახებ ერთ-ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე ფირმის მუშაკები თავიანთ ორგანიზაციას ეკიდებიან მეტი პასუხისმგებლობით, ვიდრე სუსტი კულტურის მქონე ფირმებში მომუშავენი. ბოლო დროს, ჩნდება მეტი დამასაბუთებელი იმისა, რომ ძლიერი კულტურა პირდაპირ კავშირშია მუშაკთა უკუგებასთან. იმის გაგება, თუ რატომ ახდენს გავლენას ძლიერი კულტურა მუშაკთა შრომის ეფექტიანობის მაჩვენებლებზე, საკმაოდ მარტივია – თუ კომპანიაში მიღებული ფასეულობები გასაგები და მიღებულია ყველა წევრისთვის, ადამიანებმა იციან, რას ელიან მათგან და შეუძლიათ, ეფექტიანობის დაცემის წინასწარი არიდებით, სწრაფად გადაწყვიტონ წარმოქმნილი პრობლემები. ძლიერი კულტურის ნაკლოვანება მდგომარეობს იმაში, რომ აფერხებს ადამიანებს, შეამოწმონ ახალი მეთოდები, განსაკუთრებით სწრაფი ცვლილებების პერიოდში.

ნებისმიერი ორგანიზაციული კულტურის პირველად წყაროდ, ჩვეულებრივ, გვევლინება დამფუძნებლების მიერ განსაზღვრული და მონიშნული ხედვა ან დავალება. დამფუძნებლები, წესების შემუშავებით, აყალიბებენ ამოსავალ კულტურას, როგორიც უნდათ, რომ იყოს მათი ორგანიზაცია. ამის გარდა, ახლად შექმნილი ორგანიზაციები ჩვეულებრივ არ არიან დიდები, ეს კი, უადვილებს დამფუძნებლებს თავიანთი ხედვა გადასცენ ორგანიზაციის წევრებს.

ორგანიზაციული კულტურის კონცეფციები მუშაკებს გადაეცემათ სხვადასხვა საშუალებით. ყველაზე ხშირად ეს გამოისახება ისტორიებში, რიტუალებში, მატერიალურ სიმბოლოებში, ენაში.

►**ისტორია** – ორგანიზაციული ისტორია (თქმულება, ლეგენდა) როგორც წესი, მოიცავს ამბებს მნიშვნელოვან მოვლენებზე, ან ადამიანებზე: ორგანიზაციის დამფუძნებლებზე, დადგენილი ნორმების და წესების აღმაშფოთებელი დარღვევების შესახებ, კარიერულ მიზანსწრაფვაზე, თანამშრომელთა მასობრივ გათავისუფლებაზე, შეცდომებზე რეაგირებების შესახებ წარსულში, ორგანიზაციის წარმატებებზე.

►**ტრადიციები** _ ესაა განმეორებადი ქმედებების თანმიმდევრულობა, ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობების გამომხატველი და გამამყარებელი, რომლებიც ხაზს უსვამენ თუ როგორი მიზნები და ადამიანები არიან მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისთვის.

►**მატერიალური სიმბოლოები** – განსაზღვრავენ ორგანიზაციის იმიჯს. ორგანიზაციის რესურსები, საფირმო ტანსაცმელი, ავტომობილის მარკები, რომლითაც მოძრაობენ მაღალი დონის მენეჯერები, ასევე ფირმის საკუთარი თვითმფრინავის არსებობა – ეს ყველაფერი მატერიალური სიმბოლოებია. მათში მოიაზრება ასევე, კაბინეტების ზომა, გარემოს სიმდიდრე, შეღავათები ორგანიზაციის წევრებისათვის (დამატებითი სარგებელი, მაგ: სპორტული, ან ქალაქგარეთ კლუბის წევრობა, ღვინის თუ წიგნის კლუბის წევრობის ბარათები, კომპანიის საკუთრებაში მყოფი დასასვენებელი ბაზების გამოყენების უფლება და ა.შ.), დასასვენებელი დარბაზების არსებობა, სამზარეულოები მუშაკთათვის, ავტომობილთა დასაყენებელი ადგილები და ა.შ. ყველა ეს მატერიალური სიმბოლო მოწოდებულია დემონსტრირება მოახდინოს მუშაკებში თუ რა არის მნიშვნელოვანი; ფირმის მენეჯმენტს რა დამოკიდებულება აქვს თანასწორუფლებიანობის, სამართლიანობის პრინციპებთან და როგორი სტილის ქცევები (მაგ: რისკისთვის მზაობა, კონსერვატიულობა, ავტორიტარიზმი, დაინტერესებულობა, ინდივიდუალიზმი, კომუნიკაბელობა) არის სასურველი და მეტად შეესაბამება კომპანიის სულს.

►**ენა** – ბევრ ორგანიზაციაში და მის განყოფილებებში იმის გასარკვევად, თუ ვინ ეკუთვნის და არ ეკუთვნის კომპანიის კულტურას, გამოიყენება ენა. ხშირად, დროთა განმავლობაში, ორგანიზაციაში ფორმირდება უნიკალური სპეციფიკური ტერმინოლოგია აღჭურვილობის, ძირითადი ვალდებულებების, მიმწოდებელთა, კლიენტების და პროდუქტების აღსანიშნავად, რომლებიც წარმოადგენენ კომპანიის ბიზნესის საფუძვლებს. ახალი თანამშრომლები აწყდებიან საოცარ აბრევიატურებს და ,,ჟარგონებს“, რომლებიც დროთა განმავლობაში ხდებიან ბუნებრივი ენის ელემენტები. ასე ფორმირებული ,,ახალი ენა” ასევე იწვევს ამა თუ იმ ორგანიზაციული კულტურის მატარებელთა გაერთიანებას.

organizaciuli kulturis principebi:

1. **funqcionalur-obieqturi da subieqtur-interpretaciuli principi** iTvaliswinebs am ori faqtoris sinTezis mniSvnelobas, rac gulisxmobs kulturis obieqturi gagebis funqcionalur gamoyenebas da organizaciis wevrebis subieqtur interpretaciasTan kavSirs.

2. **dualobis principi** gulisxmobs, rom kultura aris adamianTa qmedebebis Sedegi da ukugavleniT axdens adamianTa qcevebis koreqtirebas.

3. **Sesabamisobis principi** niSnavs organizaciis kulturasa da strategias Soris da Sida da gare garemos Soris Sesabamisobis aucileblobas. aq dominanturia Semdegi parametrebi: **distancia xelisuflebasTan** (samxreTis qveynebSi distancia metia, vidre zomieri an civi klimatis qveynebSi). zogadi

maxasiaTebeli ki aris is, rom xelqveiTebi cdiloben Seamciron distancia, xelisufalni ki _ piriqiT; **undoblobis Tavidan acileba; individualizmi gadawyvetilebis miRebaSi.**

4. paTologiis principi. organizaciebSi ar aris iSviaTi pirovnuli da jgufuri darRvevebi. misi safuZvelia erTi SexedviT umniSvnelo pirovnuli darRvevebi, mas moyveba realobis iluzoruli aRqma, xelSemwyobi pirobebis SemTxvevaSi gadaizrdeba myar paTologiaSi da saboloo jamSi aisaxeba organizaciis kulturaze. nebismieri organizaciis wevri axdens gavlenas organizaciis kulturis formirebaze, magram es problema gansakuTrebiT mwvave xdeba, rodesac paTologiuri darRvevebi aReniSneba liders, vinaidan lideri aris organizaciuli kulturis ganmsazrvreli mTavari Zala. არადა ლიდერული პოზიცია პირდაპირ შეიცავს ფსიქიკური პათოლოგიების მაღალ რისკ–ფაქტორს. adamianTa qcevebi SeiZleba განპირობებული იყოს erT an ramdenime paTologiით.

liderebის da menejerebის (pirebi romlebic gansazRvraven organizaciul kulturas) პათოლოგიის მიზეზები შესაძლოა იყოს შემდეგი **pirovnuli darRvevebi: a) devnis iluzia; b) umweobis iluzia, g) gandidebis iluzia; d)kontrolis iluzia; e) gancalkevebis iluzia (ix cxrili 4)**

►**devnis iluzia** – pirebi, romlebsac devnis iluzia aqvT aravis endobian. gamoirCevian sifxizliT, miaCniaT, rom irgvliv myofni cdiloben maT SecdomaSi Seyvanas. aq dominanturia undoblobis nevrozuli stili.

►**umweobis iluzia** – pirovnebas aqvs dabali TviTSefaseba, garemoebebis cvlilebebze gavlenis moxdebis uunarobis gancda, mazoxizmisadmi midrekileba, sxva adamianze - ,,mxsnelze" mijaWvuloba. axasiaTebs qmedebebis depresiuli nevrozuli stili.

►**gandidebis iluzia** – efuZneba sakuTari Tavis gadametebul Sefasebas da yuradRebis centrSi yofnis moxovnilebas. aseT adamians ახასიათებს dramatulობა. xasiaTdebian energiulobiT, gadametebuli zegavlenis moxdenis surviliT, gadametebulad afaseben sakuTar miRwevebs, surT STabeWdilebis moxdena, axasiaTebT movlenebis dramatizeba, moCvenebiTi gulTbiloba.

►**kontrolis iluzia.** am iluziiT Sepyrobilni cdiloben akontrolon yvela da yvelaferi, rasac miჰyavT dogmatizmamde da iZulebiT nevrozuli stilis formirebamde. maT ar SeuZliaT spontanuroba, axasiaTebT daZabuloba, eSianiaT riskis. Sesabamisad arian mouqnelebi.

►**gancalkevebis iluzia.** es adamianebi ufrთxian pirovnul tkivilebs, rasac mas nebismieri saqmiani Tu piradi urTierTobebi aniWebs. isინი saqmeSi yovelTvis emociurad erTvebიან, TiTqos Canan mSvidni, Tumca axasiaTebT moWarbebuli sifrTxile, rac ganpirobebulia sulieri Seuracxyofis SiSiT. cdiloben ar iyvnen kontaqturebi, SeinarCunon distancia garSemomyofebTan.

zemoaRniSnuli paTologiebi ar lokalizdeba pirovnebis doneze, umetes SemTxvevebSi iwvevs jgufur darRvevebs da viTardeba: a)**brZolis mentaliteti; b)damokidebulebis mentaliteti; g)utopiis mentaliteti**

►**brZolis mentaliteti** – paTologiuri jgufi samyaros mtrebad da megobrebad yofs. jgufi Sekrulia warmosaxviTi mtris winaaღmdeg. jgufis qmedebebi ,,mterTan" brZolis iluziiT ikvebeba.

►**damokidebulebis mentaliteti** – yalibdeba jgufSi, sadac qarizmatuli lideria dominanti. jgufis wevrebi masze arian mijaWvulni, romelic zRudavs wevrebis iniciativebs misi zeaqtivobiT da mimzidvelobiT.

►**utopiis mentaliteti** – dominirebs paTologiur jgufSi, romelic ,,gaJRenTilia"axali ideebiT, enTuziazmiT, momavalze orientaciiT, kargaven realobis, drois aRqmas.

zemoaaRniSnuli jgufuri darRvevebi xdeba konformizmis, ararealuri Sefasebebis da Sesabamisad araswori gadawyvetilebebis safuZveli.

pirovnuli da jgufuri darRvevebi gavlenas axdenen organizaciis kulturaze da saboloo jamSi iwveven sistemur darRvevebs:

1. devnis iluzia da **brZolis mentaliteti** warmoSobs **<u>paranoidul kulturas</u>.** მას axasiaTebs sayovelTao undobloba, represiuli, avtoritaruli stili; araformaluri kavSirebi SezRudulia, moqmedebs informaciis SemzRudavi meqanizmebi.

2. <u>depresiul kulturas</u> qmnian umweobis iluziiT Sepyrobili liderebi. maTi umweobis gancda, apaTia, uZlureba, danaSaulis SegrZneba vrceldeba organizaciazec. aq ar arsebobs gacnobierebuli lideri. organizacia ,,mikedlebulia" figuraze, romelic iatakqveSeTidan marTavs procesebs.

3. <u>dramatul kulturas</u> qmnis gandidebis iluziiT Sepyrobili lideri, romelsac marTavs narcisizmi, eqstremizmi da hiperaqtivoba. aseTi organizacia damuxtulia gadaWarbebuli emociebiT. movlenebis, warmatebebis, miRwevebis, winaRobebisGgadaWarbebuli aRqma.

4. <u>iZulebiTi kultura</u> gamomdinareobs kontrolis iluziidan. dafuZnebulia sayovelTao kontrolze, formalizmze, biurokratiaze, standartebze. adgili ar rCeba inovaciisTvis.

5. <u>Sizoiduri kultura</u> momdinareobs gancalkevebis iluziis mqone liderisgan. aq xelmZRvaneli vakuumSia, izolirebuli da distancirebulia TanamSromlebisgan. organizaciaSi kompetenciebi da samuSao sferoebi gaurkvevelia. (ცხრილი 6. 1)

ცხრილი 6.1

pirovnuli darRvevebi		**sistemis darRveva**	**struqturis darRveva**
warmoSobis faqtori	**nevrozuli stili**	**paTologia**	**darRvevis saxe**
devnis iluzia	undobloba	paranoiduli kultura	**zemarTva:** simartive, represiuloba, mouqneloba;
umweobis iluzia	depresia	depresiuli kultura	

			zestabilizeba: TviTdamoukidebloba, materializeba
gandidebis iluzia	dramatizmi	dramatuli kultura	**zesirTule:** gadatvirTva, ambivalentoba, winaaRmdegobrioba
kontrolis iluzia	iZuleba	iZulebiTi kultura	
gancalkevebis iluzia	distancia	Sizoiduri kultura	

organizaciuli garemos problemebi, romlebic dgas Tanamedrove menejmentis winaSe

kultura gansakuTrebul rols asrulebs organizaciebis orientirebis CamoyalibebaSi. gamoyofen organizaciis orientirebis Semdeg mimarTulebebs: momxmarebelze orientireba; TanamSromlebze orientireba; warmatebaze orientireba; inovaciaze orientireba; xarjebze orientireba; sawarmoze orientireba.

Tanamedrove ორგანიზაციებში aucilebelia დაინერგოს: eTikuri kulturა; kulturა, romelic axdens novatorobis waxalisebas; klientebis moTxovnilebebis gulisxmier gaTvaliswinebaze dafuZnebuli organizaciuli kultura; samuSao adgilebze sulierebis propaganda.

► **eTikuri kulturis formireba**

organizaciuli kulturis Zala da misi SenarCuneba gansazRvravs organizaciis eTikur klimats da misi wevrebis qmedebebs. ra unda moimoqmedos menejerma, rom Seqmnas organizaciis eTikuri kultura? ramdenime rCeva naCvenebia cxrilSi.

cxrili 6.2 rekomendacia menejerebisaTvis: organizaciis eTikuri kulturis formireba

iyaviT organizaciis TanamSromlebis yuradRebis centrSi
zustad gaagebineT adamianebs ras elodeba organizacia maTgan moralur-eTikuri kuTxiT
CaatareT treningebi eTikis sakiTxebze
Riad daajildoveT adamianebi eTikuri qmedebebisTvis da dasajeT araeTikurobisTvis

gamoimuSaveT damcavi meqanizmebi, raTa TanamSromlebs SeeZloT daubrkoleblad da uSiSrad ganixilon TavianTi eTikuri probლemebi da ganacxadon araeTikuri qcevebis SemTxvevebis Sesaxeb.

► **novatoruli kulturis formireba** – ეს kultura efuZneba pirad dainteresebas, urTierTobebs, SemoqmedebiTobas da mravalferovnebas. faqti faqtad rCeba _ nebismierma organizaciam saqmianobis nebismier sferoSi unda Camoayalibos kultura, romelic astimulirebs Tavisi personalis novatorul saqmianobas.

novatoruli kulturis gansakuTrebuli maxasiaTeblebiა:

- ***TanamSromelTa aqtiuri monawileoba.*** TanamSromlebi ramdenad aqtiurad arian CarTulebi, motivirebulni da erTgulni organizaciis xangrZlivvadiani miznebis da piradad mimarTulni organizaciis warmatebisken.
- ***Tavisufleba.*** TanamSromlebs ramdenad damoukideblad SeuZliaT ganagon TavianTi samuSao datvirTva da gamoavlinon iniciativa yoveldRiuri saqmianobisas.
- ***ndoba da gaxsniloba.*** ramdenad arian mzad adamianebi daexmaron erTmaneTs da gamoxataven pativiscemas erTmaneTisadmi.
- ***ideis SemuSavebis dro.*** ra dros uTmoben adamianebi axali ideebis gamomuSavebas da daxvewas, sanam daiwyeben konkretul saqmianobas maTi realizaciisaTvis.
- ***TamaSi da iumori.*** ramdenad spontanuri, mxiaruli da Zaldautanebelia garemo samuSao adgilebze.
- ***konfliqtebis gadawyveta***. rogor iReben gadawyvetilebebs da wyveten amocanebs, imis gacnobierebiT, Tu ra waadgeba kompanias sasikeTod da ara Tavisi piradi interesebidan gamomdinare.
- ***debatebi.*** ramdenad aqvT ufleba muSakebs gamoxaton sakuTari mosazreba, wamoayenon TavianTi ideebi gansaxilvelad da Seafason sxvebis Sexedulebebi.
- ***riskis miReba.*** ramdenad momTmenebi arian menejerebi ganusazRvrelobebisadmi da ajildoveben Tu ara muSakebs, romlebic ar uSindebian gariskvas.

►**kulturis formireba, romelic dafuZnebulia klientTa moTxovnilebebisadmi yuradRebian damokidebulebaze** – ამ ტიპის kulturას აქვს eqvsi ZiriTadi maxasiaTebeli:

1. **TanamSromelTa tipi.** organizaciebi, romlebic warmatebiT axorcieleben da mizanmimarTulni arian momsaxurebis maRal xarisxze, miiswrafvian daiqiraon zrdilobiani da komunikabeluri muSakebi.
2. **wesebisa da procedurebis umniSvnelo raodenoba.** aucilebelia, momsaxureebs qmedebebSi qondeT didi Tavisufleba, raTa saWiro doneze SeZlon klientebis momsaxureba.

3. **TanamSromlebis sruluflebianobis aqtiurad gafarToeba.** adamianebi, romlebic floben farTo sruluflebianobas, floben did damoukideblobas gadawyvetilebis miRebis procesSi, romelic aucilebelia imisTvis, raTa swrafad da maqsimalurad daakmayofilon klientTa moTxovnebi.
4. **mosmenis kargi Cveva,** romelsac unda flobdes yvela TanamSromeli. organizaciis muSakebi, romelTac CamouyalibdaT aseTi tipis kultura, rogorc wesi, SeuZliaT yuradRebiT mousminon klientebs, da zustad gaigon ra undaT maT.
5. **rolebis zustad gadanawileba.** momsaxurebaSi momuSaveni warmoadgenen makavSirebel rgols organizaciasa da momxmarebels Soris, romlebic araiSvaTad xdebian gaugebrobis da konfliqturi situaciebis wyaro. amas mivyavarT iqamde, rom muSakebi ver iReben TavianTi saqmianobidan saWiro kmayofilebas. orive ki xels uSlis momsaxure personals efeqturad Seasrulon TavianTi valdebulebebi. warmatebul organizaciebSi, sadac formirebulia klientebisadmi yuradRebiani damokidebulebis kultura, TanamSromlebi maqsimalurad zustad igeben Tu raSi mdgomareobs maTi roli da zustad ician rogor unda Sesruldes Sesabamisi samuSao.
6. aseTi tipis organizaciebSi TanamSromlebi gacnobierebulad mimarTulni arian imaze, rom rac SeiZleba ukeT moemsaxuron TavianT klients da gulwrfelad iswrafvian amisken. klientis maqsimaluri dakmayofilebisaTvis momuSaveni mzad arian gamoavlinon iniciativa TavianTi samsaxurebrivi valdebulebebis miRma. ra unda ganaxorcielos menejerma, raTa Tavisi organizacia gaxados metad mimarTuli klientebis maRalxarisxian momsaxurebaze? am mimarTulebiT mmarTveli personalis ramdenime qmedeba naCvenebia cxrili 3–Si

cxrili 3.

klientebTan sakontaqto samuSaoze aiyvaneT adamianebi, romlebic yvelaze metad Seesabamebian am saqmes: megobruli, enTuziazmiT savse, yuradRebiani, momTmeni, mzrunveli, mosmenis unaris mqone.
regularulad Caataron treningebi momsaxure personalisTvis, pirvel rigSi, produqciis codnis gasafarToeblad, aqtiuri mosmenis Cvevebis gasaviTareblad, klientebTan momTmeni damokidebulebis gamosamuSaveblad da saWiro emociebis gamoxatvis codnisaTvis
mudmivad gaacaniT momsaxure personals firmis miznebi da faseulobebi
gamoimuSaveT samuSao davalebebi, romlebic kavSirSia klientebis momsaxurebasTan, raTa TanamSromlebs qondeT TavianTi Tanamdebobrivi valdebulebebis Sesrulebis xarisxis kontrolis SesaZlebloba.

gaafarToveT momsaxure personalis uflebamosileba da mieciT ufleba, miiRon yoveldRiur samuSao saqmianobasTan dakavSirebuli gadawyvetilebebi
rogorc lideri gaxdiT xedvis gamomxatveli, romlis centrSi aris klientis maqsimalurad xarisxiani momsaxureba da gamoxateT Tqveni erTguleba am idealisadmi yvela Tqvens mier miRebul gadawyvetilebebsa Tu qmedebebSi

►**suliereba da organizaciuli kultura** – არსებობს swrafad mzardi kompaniebis kategoria, romlebic seriozulad epyrobიან axal mmarTvelobiT koncefciebs, romelic cnobilia, rogorc samuSao adgilebis suliereba **(Workplace spirituality)**. organizaciebi, romlebic propagandas uweven sulier organizaciul kulturas, aRiareben, rom adamianebi dRes iswrafvian TavianTi arsis da dedamiwaze maTi daniSnulebis metad siRrmiseulad gagebisken. isini cdiloben cxovrebisgan miiRon ramdenadme meti, vidre stabiluri samsaxuri da gasamrjeloa. cxovrebis Tanamedrove stili, arasruli ojaxebi, geografiuli mobiluroba, samuSaos droebiTi buneba, axali teqnologiebi, romelic adamianebs Soris daSorebas zrdis, aZlierebs mWidro urTierTobebis auculeblobis gancdas, romlis naklebobas dRes bevri adamiani ganicdis, adamianebi iswrafvian gaerTianebisken. garda amisa, saSualo asakSi iwyeben cxovrebis azris Ziebas, romelic cdeba profesiuli saqmianobis CarCoebs. sxvebi iswrafvian TavianTi piradi cxovrebis faseulobebis da samsaxuris mWidrod integrirebისკენ. mesameni igeben, rom maTTvis formaluri religia ar aris mniSvnelovani. isini eZeben rwmenis Semcvlels da cdiloben sxva saSualebebiT Seavson sicarielis gaZlierebuli grZnoba. rogoria kultura, romelsac SeuZlia gadaWras yvela es problema?

ra ganasxvavebs sulier da arasulier organizaciebs? am sakiTxis srulyofili gamokvleva, miuxedavad yvelafrisa, jer-jerobiT, naadrevia, magram axlac ki SesaZlebelia garkveviT iTqvas, rom sulieri organizaciebisTvis damaxasiaTebelia Semdegi xuTi organizaciuli kulturis maxasiaTebeli:

1.miznis Zlieri SegrZneba – sulieri organzaciebi Tavis kulturas upirveles yovlisa afuZneben mniSvnelovan mizanze. marTalia, mogeba maTTvisac udavod mniSvnelovania, magram aseT organizaciebSi es ar iTvleba pirvelxarisxovan faseulobad. magaliTad kompania Southwest Airlines Seucvlelad inarCuebs kurss _ maqsimalurad dabali Sefasebebi, mgzavrebis drouli momsaxureba da klientebis frenis pozitiuri gamocdilebebi. Tom’s of Maine iswrafvis gayidos piradi higienis sagnebi, romlebic damzadebulia mxolod naturaluri ingredientebisgan da udides yuradRebas aqcevs garemos dacvis problemebs.

2.TanamSromelTa individualur ganviTarebaze koncentracia – sulieri organizaciebi aRiareben faseulobas da yoveli calkeuli TanamSromlis pirovnulobis gansakuTrebul mniSvnelobas. isini ara mxolod

warudgenen adamianebs samuSaos, isini iswrafvian daafuZnon kultura, romelSic muSakebs SeuZliaT mudmivad gaizardon da ganviTardnen, rogorc profesionalebi da pirovnebebi.

3.**ndoba da gaxsniloba** – sulieri organizaciebi xasiaTdebian urTierTndobiT, patiosnebiT, gaxsnilobiT. menejerebs aq ar eSiniaT aRiaron TavianTi Secdomebi. isini cdiloben iyon maqsimalurad gulwrfelni TanamSromlebTan, momxmareblebTan da momwodeblebTan.

4.**TanamSromelTa uflebamosilebebis gafarToeba** – sulier organizaciebSi aris sruli ndobis klimati, momavali zrdis stimulirebis swrafvasTan SesabamisobaSi da personalis ganviTareba xels uwyobs imas, rom menejerebi adamianebs aZleven did Tavisuflebas miiRon gadawyvetilebebi, romelic dakavSirebulia maT SromiT saqmianobasTan. aseT organizaciebSi menejerebs aqvT yvela safuZveli sjerodeT, rom maT TanamSromlebs aqvT unari miiRon mofiqrebuli da eTikurad gamarTlebuli gadawyvetilebebi.

5.**TanamSromelTa emociebis gamoxatvisadmi tolerantoba** – ar iTrguneba TanamSromelTa emociebi. aseT kompaniebSi adamianebs nebadarTuli aqvT iyon iseTebi rgorebic arian. maT Soris gamoxaton TavianTi ganwyoba da grZnobebi ise, rom ar ganicdidnen danaSaulis grZnobas da SiSs.

ორგანიზაციაში კულტურის გონივრული ცვლილებები ჩვეულებრივ ხორციელდება ერთიანი პროცესის მეშევობით (იხ. სქ.6.2).

სქ. 6.2. კულტურის ცვლილების პროცესის ეტაპები

ორგანიზაციაში კულტურის ცვლილებების საჭიროების გააზრება უნდა ეფუძნებოდეს კვლევას, რომლის შედეგადაც ვლინდება დასაქმებულთა დამოკიდებულება ორგანიზაციისადმი. კულტურის სასურველი კონდიციაა მიღწეული, როდესაც ვლინდება, რომ: **ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა თანამშრომელს მოსწონს სამუშაო ადილი; სჯერა, რომ მისი წარმატება მის მონდომებაზეა დამოკიდებული; აკმაყოფილებს გასამრჯელო და იცის რომ მსგავს ორგანიზაციებში ანალოგიურ სამუშაოზე ნაკლებს იხდიან; კარიერის მართვის სისტემა სამართლიანია; გამჭვირვალეა თანამშრომელთა წახალისების სისტემა; ორგანიზაცია იძლევა თვითგამოხატვის შესაძლებლობას; მიაჩნია, რომ სამუშაო ითხოვს დაძაბულ მუშაობას, თუმცა შეესაბამება მის შესაძლებლობებს; სრულიად ენდობა უშუალო**

ხელმძღვანელს; ყოველთვის გამოხატავს საკუთარ მოსაზრებებს; იცის თუ რას მოელის მისგან მენეჯერი. მსგავსი იდეალური მდგომარეობა ორგანიზაციებში საკმაოდ ძნელად მისაღწევია და მუდმივ ზრუნვას საჭიროებს. ამიტომაც მნიშნელოვანია კულტურის ცვლილების, როგორც მუდმივი პროცესის ჩამოყალიბება.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებების ორიენტირებისთვის მნიშვნელოვანია არა თვით კულტურის ცვლილებებზე ორიენტაცია, არამედ **მუდმივად განახლებადი, ადაპტირებადი კულტურისათვის** ძირეული საფუძვლის შექმნა. ამ თვალსაზრისით აუცილებელია ორგანიზაციის წევრების ,,ფილტრაციის" (შერჩევა – დაწინაურება – გათავისუფლება) პროცესის დახვეწა. შესწავლილი უნდა იყოს ორგანიზაციის თითოეული წევრის ექსტრავერსიის დონე, მზაობა თანამშრომლობისათვის, შეგნება, ემოციური სტაბილურობა, აღქმის თავისებულებები, თვითკონტროლის ხარისხი, მაკიაველიზმის დონე, თვითშეფასების დონე, ადაპტირების უნარი, რისკისადმი დამოკდებულება, ეროვნული კულტურის კუთვნილების დონე და მახასიათებლები. ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს კარგად გააზრებული, გამოკვეთილი, პოლიტიკა პერსონალთან მიმართებაში. აუცილებელია ინდივიდუალური მიდგომები, მაღალკვალიფიციური, სიღრმისეული შესწავლა და ხანგრძლივვადიანი დაკვირვებები. ორგანიზაციაში უნდა გაირკვეს გრძელვადიანი და მოკლევადინი მიზნებისთვის საჭირო პირების, საჭირო რეზერვების, კულტურასთან და მიზნებთან არათავსებადი პირების ვინაობა. იოლად მისახვედრია, რომ ეს პროცესი შესაძლებელია წლების მანძილზე გაგრძელდეს. შესაძლოა დიდ ბარიერად იქცეს ის ფაქტი, რომ ახალი ტიპის კულტურასთან შეუთავსებელი კადრები ცდილობენ თავიანთი ფასეულობები დანერგონ ახალ თანამშრომლებში, რაც ასევე საფრთხეს უქმნის ცვლილებათა მიზანმიმართულ პროცესს. ამიტომ უმნიშვნელოვანესია სოციალიზაციის და კულტურასთან დაკავშირებული ტრენირების გონივრული ორგანიზება. დასაქმებულებისთვის ცხადი უნდა იყოს თუ რა არის ფასეული ორგანიზაციაში, რა თვისებები და ქმედებებია წახალისებული, და როგორ ისჯება მხარდაჭერილ ფასეულობებთან შეუთვსებლობის შემთხვევები.

ორგანიზაციების კულტურის მართვის პროცესებში დომინირებს:

ა) საკითხები, რომელიც მოიცავს კულტურის ცვლილებათა საჭიროების გაცნობიერებას, დაგეგმვას, სწავლებას, პროექტის დანერგვას, გაზომვადი შედეგის მიღებას;

ბ) ეთიკური კულტურის შექმნა, რომელიც გულისხმობს ეთიკური ჩარჩოების შექმნას, ორგანიზაციით დაინტერესებულთა შორის ეთიკური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას და მათდამი ეთიკურ დამოკიდებულებებს;

გ) ორგანიზაციული კულტურის ბალანსირება ორგანიზაციის წარმატებისათვის მნიშვნელოვანი ფუნდამენტია. აქ იგულისხმება ორგანიზაციული და პიროვნული ინტერესების შეთანაწყობა და ბალანსირება. სწორედ აქედან გამომდინარეა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციამ იპოვოს პიროვნებები, რომლებიც ბუნებრივად შეესაბამებიან ორგანიზაციაში აღიარებულ და მხარდაჭერილ ფასეულობებს და უზრუნველყოს ორგანიზაციისა და პიროვნებების სინერგიული ფუნქციონირებისა და განვითარების პროცესი.

დ) ადაპტური კულტურის შექმნა, ცხადია, უმჯობესია, ვიდრე დღენიადაგ ცვალო ის. ამისთვის კი საჭიროა ცვლილებებისა და თანამედროვე გამოწვევებისადმი გახსნილი, ადაპტური კადრები, ემოციური ინტელექტის მაღალი დონით. აუცილებელია, პიროვნებათა მახასიათებლების შეფასება, მათი შესაბამისობა მხარდაჭერილ ორგანიზაციულ ფასეულობებთან, რათა ნათელი გახდეს ვინ არის ყველაზე საჭირო, მნიშვნელოვანი ან შეუსაბამო მიზნებთან, სტრატეგიასთან. ამით განუხრელად გაუმჯობესდება პერსონალის, ჯგუფების, გუნდების, ორგანიზაციის სინერგიული ფუნქციონირების და განვითარების პროცესები.

კულტურის მენეჯმენტის პროცესი მოიცავს: მონაცემების შეგროვებას იმის შესახებ თუ როგორი კულტურაა დამკვიდრებული ორგანიზაციაში; მონაცემების ანალიზს და შეფასებებს; კულტურის ალტერნატივების გააზრებას და სასურველი სტრატეგიის შერჩევას; სტრატეგიის პრეზენტაციას და დანერგვას; კულტურის მუდმივ მეთვალყურეობას.

6.2. ცვლილებების მენეჯმენტი

ორგანიზაციის ეთიკური მართვის გამოწვევები განვითარების თანამედროვე პირობებში მეტად რთულია, ვინაიდან არჩევანი ხშირად გასაკეთებელია პოპულარულ და ნაკლებადპოპულარულ, მომგებიან და არამომგებიან, ეთიკურ და არაეთიკურ ალტერნატივებს შორის. მათ შორის საზღვრები ხშირად იშლება და რთული ხდება არჩევანი მასშტაბის ეფექტი თუ რესურსების დაცვა, დაბალი ფასები თუ კონკურენტებთან შეთანხმება, საყოველთაო კონტროლი თუ თანამშრომლობა; აქციონერთა, დასაქმებულთა თუ მომხმარებელთა ინტერესები და ა.შ. ამასთან, ორგანიზაციის ეთიკური წარმართვა, მისი სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლება იწვევს მის წარმატებას.

ეთიკის მართვის საკითხები აქტუალურია იმდენად, რამდენადაც ბიზნეს-სუბიექტები მუდმივად დგებიან ალტერნატივის წინაშე _ მოგება თუ სოციალური პასუხისმგებლობა. კომპანიები ხშირად თავს იწონებენ პროდუქციის ხარისხით, ისინი თავის თავზე იღებენ ხარისხის კონტროლის, პროდუქციის გამძლეობის, მედეგობის, საიმედობის გამოცდას და მომხმარებელს სთავაზობენ მნიშვნელოვან ინფორმაციას ეკოლოგიური მოთხოვნების დაცვის თაობაზე. ამასთან, ამჯობინებენ ბიზნესი განათავსონ ქვეყნებში, სადაც დასაქმებულთა ინტერესები არ არის დაცული და იაფი მუშახელია. ხშირად მას ეწირება ეროვნული წარმოების ინტერესები, მაგრამ იმით ინუგეშებენ თავს, რომ თავიანთი ამ არჩევანით ხელს უწყობენ ჩამორჩენილ ქვყნებს განვითარებაში ინვესტიციებით, სამუშაო ადგილების შექმნით, ბიზნესის სწავლებით და ა.შ.

ცვლილებების მენეჯმენტი, თანამედროვე ცვალებად გარემოში ორგანიზაციული მართვის სისტემის უმთავრესი ასპექტია.

ცნობილია ინდივიდუალური ცვლილებების მენეჯმენტის სამი ძირითადი ფაზა: I ინერციის დაძლევა – გაბატონებული მსოფლმხედველობის დემონტაჟი; II - ცვლილებების წარმოდგენა–გააზრება. ეს არის უწესრიგობის მდგომარეობა, ანუ გარდამავალი ეტაპი, როცა პიროვნება აცნობიერებს, რომ არსებული მიმართულება იძლევა მრავალ გამოწვევას, მაგრამ გასაზღვრული არ აქვს ცვლილებების ზუსტი სურათი. III - ახალი მდგომარეობა, რომელიც მყარდება გარკვეული სასურველი შედეგებით.

ორგანიზაციული ცვლილებებისთვის შესაძლებელია გამოვიყენოთ ცვლილებების სწორხაზოვანი ხუთსაფეხურიანი მოდელი: 1) ანალიზი და ცვლილებების დაგეგმვა; 2) ცვლილებების შესახებ ცნობება; 3) ახალი ქმედებების შესახებ თანხმობის მიღწევა 4) სტატუს კვოდან სასურველი მდგომარეობაზე გადასვლა; 5) ახალი მდგომარეობის კონსოლიდაცია და ინსტიტუციონალიზაცია.

ცვლილებებისადმი ნეგატიური დამოკიდებულების შესწავლა და წინააღმდეგობების გადალახვა უმთავრესი ეტაპია ცვლილებების დანერგვის პროცესში. ცობილია ინდივიდუალური და კოლექტიური წინააღმდეგობები. ინდივიდუალური წინააღმდეგობების მიზეზები შესაძლებელია იყოს ის, რომ: ა) არ აინტერესებთ პრობლემები და შესაბამისი ცვლილებები; ბ) ვერ აცნობიერებენ პრობლემას; გ) აცნობიერებენ პრობლემას, მაგრამ ვერ ხედავენ გადაწყვეტას; დ) ეთანხმებიან პრობლემისადმი ხედვას, მაგრამ არ ეთანხმებიან გადაწყვეტილებას; ე) პრობლემებსა და გადაწყვეტილებებს აცნობიერებენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან არ იყვნენ ჩართულნი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში; ვ)პრობლემებსა და გადაწყვეტილებებს აცნობიერებენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან არ მოსწონთ ის რასაც გამოიწვევს ცვლილებები; ზ) ცვლილებებსა და გადაწყვეტილებებს ხედავენ მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან შედეგების ეშინიათ(ნეოფობია).

ადამიანების ცვლილებებისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას შესაძლებელია ქონდეს სამი ტიპის მიზეზი: ა) ემოციური (ცვლილებებისა და განუსაზღვრელობის შიში, შეძლებს თუ არა გამკლავებას და ადაპტირებას სიახლეებთან); ბ) პოლიტიკური (რესურსებზე, გადაწყვეტილებებზე კონტროლის და ადამიანებზე გავლენის დაკარგვის შიში); გ) რაციონალური (ვერ აცნობიერებს ორგანიზაციისათვის ცვლილებების საჭი-როებას). მსგავსი ბუნებრივი რეაქციების პოზიტიურ ჩარჩოებში მოქცევისათვის მნიშვნელოვანია, ცვლილებების პროცესში საკომუნიკაციო სისტემების ეფექტური ჩართვა.

ასევე, ვინაიდან, ადამიანები ცვლილებებისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას აშკარად იშვიათად გამოხატავენ, საჭიროა, ინდივიდთა პიროვნული თვისებების იდენტი-ფიკაცია, მათი წინააღმდეგობის და მათზე რეაგირების მეთოდების დასადგენად. განასხვა-ვებენ მოწინააღმდეგეთა შემდეგ ტიპებს:

1) ,,ბრძენი ბუ“ – რომელიც ირწმუნება, რომ უკეთ იცის და ცდილობს გადარწმუნებას – შევუთანხმდეთ წინასწარ;

2) ,,მოუთმენელი წავი“ – ცდილობს ზეწოლას გადაწყვეტილების დაუყოვნებლივ მოთხოვნით და თავად ცდილობს ინიციატივის აღებას – დავსვათ ჩვენს ავტორიტეტულ მოკავშირესთან;
3) ,,საქმიანი ფუტკარი“ – იმიზეზებს სხვა უფრო მნიშვნელოვან საკითხებს და ცდილობს პრობლემის იგნორირებას – შევუთანხმდეთ წინასწარ;
4) ,,ცბიერი მელა“ – ყურადღება გადააქვს პოლიტიკურ და პირად ბრძოლებზე და ცდილობს თავგზა აუბნიოს სხვებს – მისი გამოსვლის შემდეგ სიტყვა მივცეთ ავტორიტეტულ მოკავშირეს;
5) ,,გველი ბალახში“– თავს ესხმის სხვებს, ცდილობს ვიღაცეებს დააბრალოს პრობლემები – წინასწარ შევისწავლოთ და გავითვალისწინოთ მისი არგუმენტები;
6) ,,პროცედურული სპილო“ – აცხადებს მხარდაჭერას, მაგრამ შესაფერხებლად იშველიებს სისტემებს, პროცედურებს, კონტროლს – შევუთანხმდეთ წინასწარ;
7) ,,მლიქვნელი გომბეშო“ – ყველაფერზე თანახმაა, თუმცა ეთანხმება მოწინააღმდეგეებსაც ის ვერ იქნება საიმედო მოკავშირე – დავსვათ ჩვენს გავლენიან მოკავშირესთან;
8) ,,კურდღლისტვინა კურდღელი“ – გთავაზობთ საკუთარ ,,ახალ იდეებს“, თუმცა მათი აზრები არ არიან პოპულარული, და ნაკლებად ძალუძთ წინააღმდეგობა – მივცეთ სიტყვა, რათა საწინააღმდეგო აზრი გავხადოთ არაპოპულარული.

შესაძლოა ცვლილებებისადმი დამოკიდებულებები გულწრფელიც იყოს, მაგრამ ხშირად რეაქციები მოჩვენებითია და გარკვეული დივერსიული ტაქტიკაა ემოციური და პოლიტიკური დამოკიდებულების შესანიღბად.

საგულისხმოა ინდივიდუალური ცვლილებების ე.წ. **,,ადკარის“** მოდელის (**ADKAR – Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)** გათვალისწინება. ამ მოდელმა 59 ქვეყნის ათასი ორგანიზაცია მოიცვა და აღწერს ცვლილებებისათვის აუცილებელ 5 ბლოკს:

1. გაცნობიერება – რატომ არის საჭირეო ცვლილებები;
2. სურვილი – ცვლილებებში მონაწილეობისა და მხარდაჭერისათვის;
3. ცოდნა – როგორ შევცვალოთ;
4. შესაძლებლობა – რათა დაინერგოს ახალი ცოდნა და ქცევები;
5. განმტკიცება – ცვლილებების მდგრადობისათვის.

მეცნიერები და პრაქტიკოსები მიიჩნევენ, რომ კადრების ინტელექტისა თუ განათლების მიუხედავად, ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობები ბუნებრივი პროცესია, ცალკეული პიროვნებები და ხშირად მთელი კოლექტივები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს. აქ მენეჯერებისთვის აუცილებელია აღიჭურვონ მოთმინებით, მნიშვნელოვანია სწორი გათვლები და რეალობის ადეკვატური შეფასება.

ცვლილებების მართვისას უმთავრესია განიჭვრიტოს ადამიანთა დამოკიდებულებები და წინააღმდეგობის მიზეზები. აქ სახიფათოა: ა) რაციონალურ აზრებზე დაყრდნობა, პიროვნებათა წინააღმდეგობები იშვიათადაა რაციონალიზმზე დაფუძნებული ბ) ძალდატანება, რადგან კადრების წინააღმდეგობას აძლიერებს.

ცვლილებების ფორმულა უჩვენებს, რომ ორგანიზაციული უკმაყოფილების კომბინაცია, მომავლის ხედვა, დაუყოვნებელი მოქმედების უნარი, ტაქტიკური სვლები უნდა იყოს უფო მტკიცე, ვიდრე ორგანიზაციული წინააღმდეგობა, რათა მნიშვნელოვანი ცვლილებები იქნას მიღწეული. ამ მიმართულებით ერთ–ერთი ეფექტური გამოსავალია თანამოაზრეთა გუნდის შექმნა (საწყის ეტაპზე საკმარისია თანამშრომელთა 20-30%) და წინააღმდეგობებთან გამკლავება ეტაპობრივად და არა ერთბაშად, რადგან რევოლუციური ცვლილებების მცდელობები პრაქტიკაში იშვიათად იყო წარმატებული.

გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულიდან პოპულარულია ადამიანებზე ორიენტირებული ცვლილებების დანერგვა (**PCI (People Centered Implementation)**). ეს იყო გამოყენებული ორგანიზაციებში, მსოფლიოს 35 ქვეყანაში, რათა შეეცვალათ ქცევები და მიეღოთ ცვლილებებისგან შედეგები. **PCI** მოიცავს 6 ფაქტორს:

1. ცვლილებების მიზნების გაზიარება,
2. ცვლილებების ეფექტური ხელმძღვანელობა,
3. ცვლილებებში და მათ დაგეგმვაში ადამიანების მძლავრი ჩართვის პროცესი,
4. სპონსორების ჩართვა ცვლილებებში,
5. წამყვანი პერსონალისათვის ცვლადი მოქმედებების რეჟიმის და ვალდებულებების ჩამოყალიბება,
6. ცვლილებების პერსონალისადმი უწყვეტი წარდგენა, რათა ადამიანებმა ისწავლონ ადაპტირება, წინააღმდეგობების ადეკვატური მართვა.

მნიშვნელოვანია თანამშრომლების აქტიური ჩართვა ცვლილებების პროცესში ეს იძლევა საშუალებას როგორც მინიმუმ უკეთ იქნას შესწავლილი მათი პოზიციები. უკეთეს შემთხვევაში ისინი ხელს შეუწყობენ გადაწყვეტილებების გაუმჯობესებას.

,,დასკვნითი კიბის“ მოდელში ასახულია თუ როგორ უნდა იყოს წარდგენილი ცვლილებების შესახებ ინფორმაცია და მისი შედეგები სხვადასხვა გზით, სხვადასხვა რწმენის ადამიანისთვის, რათა: გახდნენ მეტად მცოდნე და ადეკვატურნი (ასახვა); კონცეფცია (ფიქრები) გახადონ მეტად ანალიტიკური და მეტად ცხადი სხვებისათვის (პროპაგანდა); გამოიცნონ სხვათა ფიქრები და არგუმენტაცია (გამოკვლევა). აგრეთვე აუცილებელია დაუპროგრამებელი სიტუაციების წარმოსახვითი სცენარის ანალიზი.

საბოლოო ჯამში, ცვლილებების მენეჯმენტი უნდა ემსახურებოდეს ,,მოაზროვნე“, სწრაფად ადაპტირებადი, მოქნილი ორგანიზაციების შექმნის რთულ პროცესს, რათა ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი მუდმივი სწავლება და ცვლილებები გახდეს პერსონალისათვის საინტერესო და ორგანიზაციული კულტურის ერთ–ერთი ორგანული, ბუნებრივი ელემენტი. ვინაიდან, მხოლოდ პიროვნებების მიზნებისა და ინტერესების გათვალისწინებით, სამუშაო პროცესში მათი შემოქმედებითი ჩართვით არის შესაძლებელი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა.

6.3. ეთიკის და ორგანიზაციის ეთიკური მართვის საკითხები

ორგანიზაციის ეთიკური მართვის გამოწვევები განვითარების თანამედროვე პირობებში მეტად რთულია, ვინაიდან არჩევანი ხშირად გასაკეთებელია პოპულარულ და ნაკლებადპოპულარულ, მომგებიან და არამომგებიან, ეთიკურ და არაეთიკურ ალტერნატივებს შორის. მათ შორის საზღვრები ხშირად იშლება და რთული ხდება არჩევანი მასშტაბის ეფექტი თუ რესურსების დაცვა, დაბალი ფასები თუ კონკურენტებთან შეთანხმება, საყოველთაო კონტროლი თუ თანამშრომლობა; აქციონერთა, დასაქმებულთა თუ მომხმარებელთა ინტერესები და ა.შ. ამასთან, ორგანიზაციის ეთიკური წარმართვა, მისი სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლება იწვევს მის წარმატებას.

ეთიკის მართვის საკითხები აქტუალურია იმდენად, რამდენადაც ბიზნეს-სუბიექტები მუდმივად დგებიან ალტერნატივის წინაშე _ მოგება თუ სოციალური

პასუხისმგებლობა. კომპანიები ხშირად თავს იწონებენ პროდუქციის ხარისხით, ისინი თავის თავზე იღებენ ხარისხის კონტროლის, პროდუქციის გამძლეობის, მედეგობის, საიმედობის გამოცდას და მომხმარებელს სთავაზობენ მნიშვნელოვან ინფორმაციას ეკოლოგიური მოთხოვნების დაცვის თაობაზე. ამასთან, ამჯობინებენ ბიზნესი განათავსონ ქვეყნებში, სადაც დასაქმებულთა ინტერესები არ არის დაცული და იაფი მუშახელია. ხშირად მას ეწირება ეროვნული წარმოების ინტერესები, მაგრამ იმით ინუგეშებენ თავს, რომ თავიანთი ამ არჩევანით ხელს უწყობენ ჩამორჩენილ ქვყნებს განვითარებაში ინვესტიციებით, სამუშაო ადგილების შექმნით, ბიზნესის სწავლებით და ა.შ.

ჩვეულებრივ, ორგანიზაციაში იღებენ გადაწყვეტილებებს შემოსავლებთან, დანახარჯებთან, ფასწარმოქმნასთან, საწარმოო პროცესებთან, პერსონალთან დაკავშირებით. უმაღლესი მენეჯმენტის ინტერესი, ვინაიდან ისინიც დაქირავებით მომუშავენი არიან, არის აქციონერთა ინტერესების მაქსიმალური გათვალისწინება, დანახარჯების შემცირება, მოგებისა და დივიდენდების ზრდა. სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკური ქმედებების განხორციელების პირდაპირი ინტერესი აქ არ ჩანს, განსაკუთრებით მოკლევადიან პერიოდში. თუმცა, რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, ადამიანების დასაქმება, საზოგადოებისთვის სასარგებლო შრომის პროცესის ორგანიზება, პროდუქტის შექმნა, გადასახადების გადახდა გარკვეულწინად შეიძლება ასე ითქვას, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის ნაწილს წარმოადგენს. თუმცა, თანამედროვე საზოგადოებაში, ეს საკმარისი არ არის. საუბარია იმაზე, თუ რა არჩევანს აკეთებს ორგანიზაციის მენეჯმენტი მოგების მაქსიმიზაციასა და სოციალურ, ეთიკურ ვალდებულებებს შორის. თანამედროვე გაგებით ორგანიზაცია პასუხისმგებელია არა მხოლოდ მესაკუთრეთა წინაშე, არამედ ყველა მიმართულებით, რომელზეც გავლენას ახდენს მისი ფუნქციონირება.

ორგანიზაციულ ეთიკური ნორმებთან ერთად, არანაკლებ მნიშვნელოვანია თავად გადაწყვეტილების მიმღები პირის – ლიდერის, მენეჯერის პირადი ეთიკური, მორალური მდგომარეობა. ის ეთიკური ორგანიზაციული კულტურის ფუძემდებლად გვევლინება და ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს ფასეულობებს, რომელიც დომინირებს კომპანიაში. მას აქვს განსაკუთრებული გავლენა ფირმაში მიმდინარე პროცესებზე, ორგანიზაციის წევრების, მიმდევრების შეხედულებებსა და ქმედებებზე, ხშირ შემთხვევაში აქვს საკმარისი ძალა

საკუთარი ინტერესების სასარგებლოდ წარმართოს კარიერა, მოვლენები, გავლენა მოახდინოს მიმდევრების ცხოვრებაზე.

ეთიკა კავშირშია მორალთან. **„მორალურობა (morality) კი არის რწმენათა, ფასეულობათა სისტემა, რომელიც იძლევა გარანტიას, რომ ინდივიდი შეასრულებს თავის ვალდებულებას საზოგადოების სხვა წევრების წინაშე და მოიქცევა ისე, რომ წინააღმდეგობაში არ მოვიდეს სხვათა უფლებებთან და ინტერესებთან" .**

ლიდერის ეთიკური ქმედებები დამოკიდებულია მისი პიროვნების მორალურ ღირებულებებზე, მოვლენებისადმი, პიროვნებებისადმი დამოკიდებულებაზე, თავისუფლების ხარისხზე, გარემოებათა გავლენებზე. ეთიკის საკითხები ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებულია აღზრდასთან, კულტურასთან. უმრავლეს ლიდერთა ეთიკური მხარის ერთმნიშვნელოვნად დახასიათება რთულია. მათი თვისებრიობა ხშირ შემთხვევაში დადებითი და უარყოფითი ჩვევების ერთობლიობაა.

ეთიკური ლიდერობის კრიტერიუმებს წარმოადგენს მორალური ღირებულებების მხარდაჭერა, როგორებიცაა: თავისუფლება, დაკავშირებული მორალურ პრინციპებთან ან ცოდნის მიმართულება დაკავშირებული კეთილსინდისიერებასთან, მიმდევრების დაინტერესება შედეგებით, ეთიკური კულტურის ფორმირება, მიმდევრების ინტეგრირება ეთიკური ფასეულობების ირგვლივ.

კოჰლბერგმა თავის კონცეფციაში, პიროვნების მორალური განვითარება (წარმოდგენები სამართლიანობაზე, სოციალურ პასუხისმგებლობაზე და ადამიანის უფლებებზე) წარმოადგინა საფეხურების სახით. მორალური განვითარების **დაბალ საფეხურზე** პიროვნებას უყალიბდება მოტივები და ინტერესები, პირადი მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე; **შემდეგ ეტაპებზე** ინდივიდის პერსონალური განვითარება ჯგუფური, ორგანიზაცული, საზოგადოებრივი ინტერესებით არის განპირობებული; **უმაღლეს საფეხურზე** კი დომინანტურია ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებები და მორალური პრინციპები. ამ ეტაპზე პიროვნება მზად არის ეთიკურ ფასეულობებს შესწიროს სოციალური მდგომარეობა, მატერიალური კეთილდღეობა. რა თქმა უნდა, ყველა არ გადის მორალური განვითარების სამივე სტადიას, ხშირად პიროვნებები ფიქსირდებიან გარკვეულ სტადიაზე და ინარჩუნებენ მას სიცოცხლის ბოლომდე. ორგანიზაციაში მიღებული ეთიკური გადაწყვეტილებები ხშირ შემთხვევაში დამოკიდებულია ლიდერის პიროვნული განვითარების საფეხურზე. ლიდერის

ფასეულობებს და გადაწყვეტილებებს აყალიბებს მისი პირადი მოთხოვნილებები, ოჯახის გავლენა, რელიგიური შეხედულებები, პირადი თვისებები. პირად თვისებებში მოიაზრება: ეგოს ძალა, თვითდაჯერებულობა, დამოუკიდებლობის შეგრძნების ხარისხი და ა.შ.

მეცნიერთა აზრით, ორგანიზაციის ეთიკური მხარე უპირატესად დამოკიდებულია გადაწყვეტილების მიმღების პიროვნულ თვისებებზე. არაიშვიათ შემთხვევებში კი მათ ახასიათებთ ნარცისიზმი, საკუთარ თავზე ორიენტირებულობა, დაბალი ემოციური გაწონასწორებულობა, უნდობლობა, კონტროლზე და ძალაზე ორიენტაცია. ლიდერების ასეთი კატეგორია მიმდევრებს აღიქვამს როგორც შეზღუდული უნარების მქონეს, რომელთა მანიპულირება აუცილებელია. მაღალი კოგნიტური, მორალური განვითარების ეტაპზე მყოფი ლიდერები თავისუფლად და წარმატებულად ძლევენ სოციალურ წნეხს და არაეთიკურობის პრობლემებს.

ლიდერს შეუძლია მორალური, ფსიქოლოგიური, ფიზიკური ზეწოლა მოახდინოს ადამიანზე, შეცვალოს, პრიორიტეტების ჩვენებით; დააზიანოს, შეურყიოს ფსიქიკური ან ფიზიკური ჯანმრთელობა, ან პირიქით, ხელი შეუწყოს განვითარებაში. დაქვემდებარებულთა შესაძლებლობა უკუგავლენა მოახდინოს ლიდერზე შედარებით სუსტია. შესაბამისად, ის უმეტესწილად ავლენს კონფორმიზმს და ცდილობს შეესაბამოს ლიდერის ფასეულობებს. მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევებში ხდება მათი მხრიდან მკვეთრი რეაგირება, მიზანს აღწევენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მოახერხებენ კონსოლიდირებას ერთიან მასობრივ ძალად. მსგავსი პოლარიზაციის ასარიდებლად ექსპერტები ლიდერებს ურჩევენ არა მხოლოდ დაიცვან ადამიანის უფლებები ორგანიზაციაში, არამედ თავად გახნდნენ ამ უფლებათა გარანტორები. ამას საფუძვლად უდევს არა მხოლოდ ჰუმანური მისწრაფებები, არამედ პრაგმატული აუცილებლობა, რადგან სხვა შემთხვევაში შეუძლებელია მართო ადამიანური რესურსები. ეს უფრო აქტუალური ხდება ცოდნის დონის და ცვლილებების ტემპის ზრდის პარალელურად. ობიექტური რეალობა ლიდერს აიძულებს ზემოაღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინებას. მან უნდა დაიცვას ეთიკური ნორმები, სანამ უმრავლესობის ნება – შეცვალოს წესები – იძულებით ნაბიჯებს არ გადაადგმევინებს მას.

ბიზნესის ეთიკური მართვის პრინციპები, რა თქმა უნდა, დამოკიდებულია ბიზნესის ფუნქციონირების არეალში არსებულ გარემოზე, რომელსაც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს **კანონმდებლობა და საზოგადოების აქტივობის დონე.** რაც უფრო ძლიერია

გარემო ფაქტორთა პოზიტიური გავლენების ძალა, მით მეტია სოციალური ვალდებულებების ხარისხი, რომელიც ეკისრება ფირმას. ბევრ ქვეყანაში კომპანიების ეთიკური ფუნქციონირება საკანონმდებლო აქტებით არის გამყარებული და სავალდებულოა. კანონმდებლობა კრძალავს კომპანიებში რასობრივ, სქესობრივ, ასაკობრივ დისკრიმინაციას; ფირმებისგან მოითხოვს ეკოლოგიის დაცვას, პროდუქციის სიჯანსაღეს და ეკოლოგიურობას, დასაქმებულთა ჯანდაცვას, დასვენების და მშვიდი სიბერის უზრუნველყოფას, ეს პროცესები სტანტარტებს ექვემდებარება და ბიზნესის მმართველთა კეთილ ნებაზე დამოკიდებული ძირითადად არ არის. ამ შემთხვევაში საუბარია სოციალურ ვალდებულებებზე და არა პასუხისმგებლობაზე. მაგრამ არსებობს სიტუაციები, რომელშიც კანონი ვერ აღწევს და პროცესები წარიმართება ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის ურთიერთობათა გარკვევით. აქ მნიშვნელოვანია თუ ვინ გახდება დომინანტი, რადგან დომინანტი არის თამაშის წესების მოკარნახე. მაგალითად, მძაფრი კონკურენციის პირობებში ფირმა იძულებულია გაითვალისწინოს ყველა ფოკუს ჯგუფის ინტერესი, რათა კონკურენტმა არ გამოიყენოს მისი რომელიმე სუსტი მხარე. როცა კომპანია მონოპოლისტია ბაზარზე, თავად არის ლიდერი ურთიერთობათა ფორმირებაში და შეუძლია განსაზღვროს კომპანიის ფასეულობებისადმი დამოკიდებულება. სამყარო, სადაც საზოგადიებრივი აზრია დომინანტური კომპანია ცდილობს შეესაბამებოდეს მის მოთხოვნებს, აქ ეთიკას განსაზღვრავს საზოგადოების ფასეულობები და დომინანტური კულტურა. არის შემთხვევები, როცა არაეთიკური ქმედებები განსაკუთრებით თავს იჩენს მასშტაბის ზრდის, ინტენსიური კონკურენციის, ლიდერთა აღმატებული ძალის წნეხის პირობებში.

გრძელვადიან პერიოდში ფუნქციონირების მსურველი ორგანიზაციებისთვის, მათი პრაგმატული ინტერესებიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია აიღოს პასუხისმგებლობა ყველა ინტერესთა ჯგუფის მიმართ ესენია: აქციონერები; საკუთარი პერსონალი, რომელიც მათი წარმატების მთავარი შემოქმედია; მომხმარებლები და მომწოდებლები, რომელთა შეფასებებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის მომავალი. საბოლოოდ, უმაღლესი პასუხისმგებლობის მქონე ორგანიზაცია ზრუნავს ზოგადად საზოგადოებაზე, ბუნებაზე, კულტურაზე, მიუხედავად იმისა, რომ მან შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომპანიის შემოსავლებზე.

კომპანიაში უპირველეს ყოვლისა უნდა ჩამოყალიბდეს ფასეულობათა სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ყველა გეგმას და მოქმედებას, ორგანიზაციის ყოველი წევრის, ჯგუფების და მთლიანი პერსონალის დამოკიდებულებას, ქცევას.

ფასეულობათა სისტემაში მოიაზრება მკვეთრად ჩამოყალიბებული დამოკიდებულებები ისეთი კატეგორიებისადმი როგორიცაა: სწორი დამოკიდებულება მომხმარებლისადმი, თანამშრომლებისადმი პასუხისმგებლობა, სწორი ორგანიზაციული ურთიერთობები და ორგანიზაციული კულტურა, გუნდურობა, ეთიკა და ურთიერთ-პასუხისმგებლობა, ანგარიშვალდებულება, ცოდნის გაზიარება, გახსნილობა, ღია ურთიერთობები, ურთიერთმხარდაჭერა, ინოვაციებისადმი, ინიციატივებისადმი, სწავლისადმი, ტალანტებისადმი დამოკიდებულება, ნდობა, უსაფრთხოება და დაცულობა. აშკარაა, რომ მხოლოდ ფორმულირება საკმარისი არ არის ფასეულობების დასაცავად. მნიშვნელოვანია მენეჯმენტმა ყველა დონეზე უზრუნველყოს ფასეულობათა დაცვა. ყოველი ორგანიზაციის წევრი უნდა დაჯილდოვდეს ორგანიზაციის მიერ მკვეთრად ჩამოყალიბებული, ფასეულობებზე დაფუძნებული წესების შესრულებისათვის და დაისაჯოს მათი დარღვევისთვის.

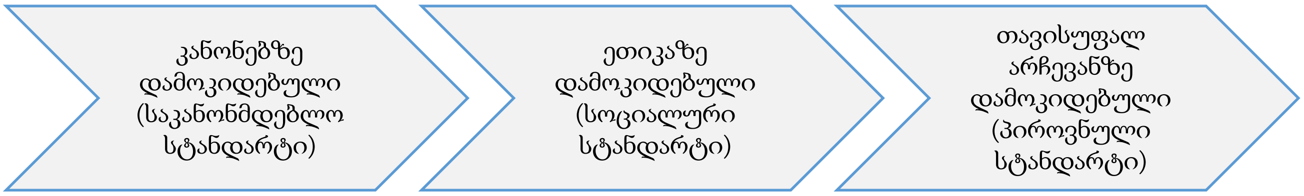
ფასეულობების საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციული ეთიკა – წესები და პრინციპები, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ ქცევას. ყველა ადამიანს არ აქვს მკვეთრად ჩამოყალიბებული მორალურ–ეთიკური ჩარჩოები, ორგანიზაციები კი წესების შეთავაზებით, პოლიტიკით, მხარდაჭერილი კულტურით, ინსტრუქციებით, ნორმებით აყალიბებენ ქცევებს, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც პოზიტიური, ისე ნაგატიური. მეცნიერული კვლევებით დადგენილია, რომ საშუალოდ ადამიანების 20%–ს აქვს მკვეთრად ჩამოყალიბებული ქცევის ნორმები. მათ შორის 10%–ის მოქმედებები მაღალი მორალისა და ზნეობის მატარებელია, მათ გმირებს უწოდებენ, რადგან არ ექვემდებარებიან სისტემის ნეგატიურ გავლენებს. 10% კი შეადგენს მკვეთრად ნეგატიურ პერსონებს, მათ ქცევებზეც ვერ ახდენს გარემოებები გავლენას. 80% კი არის ნეიტრალური, მათი ქცევები საჭიროებს მართვას, რადგან ისინი გარემოებების მიხედვით იცვლებიან, შეუძლიათ იყონ პოზიტიურები, თუ გარემო პოზიტიურად აფასებს მათ ქცევებს და ნეგატიურებიც, თუ გარემოებები მათ ამისკენ უბიძგებს. თუ გავიაზრებთ აღნიშნულს, მივხვდებით, რომ ორგანიზაციაში მორალური ფასეულობათა სისტემის დანერგვა, პერსონალის დიდი

უმრავლესობის ქცევა მენეჯერთა მართვის ეფექტურობასა და ეფექტიანობაზეა დამოკიდებული.

დღეისათვის არსებობს ორი ტიპის ეთიკის კოდექსი: **კორპორატიული და პროფესიული.** კორპორატიული ეთიკის კოდექსის შექმნა საკმაოდ გავრცელებული პრაქტიკაა და რეალური მენეჯერული მეთოდია ორგანიზაციაში საერთო, გაზიარებული ფასეულობების, ერთიანი კულტურის დასამკვიდრებლად.

პროფესიული ეთიკის კოდექსი იქმნება პროფესიებისთვის, რომლის აღსრულებაც ხშირადაა დაკავშირებული ეთიკურ დილემათა გადაწყვეტის აუცილებლობასთან. პირველი მსგავსი ნიმუში შექმნა ჰიპოკრატემ. ეს იყო ექიმის კოდექსი, რომელიც ცნობილია ჰიპოკრატეს ფიცის სახელით. პროფესიული ეთიკის ნორმები აქტუალობას არ კარგავს თანამედროვე ეპოქაშიც. გავრცელებულია ადვოკატთა, ჟურნალისტების, მასწავლებელთა, ფსიქოლოგთა ეთიკური ნორმების ფორმალიზებული ვარიაციები, რომლებიც ქმნიან ჩარჩოებს, რაც უადვილებს სფეროში მომუშავეებს გადაწყვეტილების მიღებას ეთიკური დილემის წარმოქმნისას.

კვლევებით დადგენილია, რომ ორგანიზაციულ და პიროვნულ დონეზე ეთიკური გადაწყვეტილების საფუძველია(იხ. სქ.6.3.1): 1. კანონები – საკანონმდებლო სტანდარტი 2. ეთიკური პრინციპები – სოციალური სტანდარტი. 3. თავისუფალი არჩევანი – პიროვნული სტანდარტი.



სქ. 6.3.1. გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძვლები

აღსანიშნავია, რომ პირველ შემთხვევაში ეთიკური ქცევებიდან გადახვევის ზუსტი კონტროლის დონე მაღალია, ხოლო ყველა დანარჩენ შემთხვევაში ნაკლებია. პიროვნული სტანდარტებით გადაწყვეტილების მიღებისას ეთიკური ნორმებით ხელმძღვანელობის კონტროლის შესაძლებლობა მინიმალურია. ბუნებრივია, კანონი ვერ ხსნის ყველა ეთიკურ დილემას, სუბიექტური გადაწყვეტილებები ხშირად განსაზღვრავენ ეკონომიკური ურთიერთობების სპეციფიკას, ამიტომ ხშირად არის მსჯელობა იმაზე, თუ რა არის ეთიკური და არაეთიკური, ვისი აზრია მნიშვნელოვანი და რომელი ჯგუფია ამ საკითხის

გადაწყვეტაში ექსკლუზიური გონივრული უმრავლესობა. რადგან ეთიკის უნივერსალური კრიტერიუმები დადგენილი არ არის, მართვის შინაარსი, მეთოდები და შედეგები არეკლილი და განპირობებულია ცხოვრების და სამყაროს ეთიკური ასპექტებით. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სამუშაოზე და ცხოვრებაში სუბიექტური აზრი, ბაზარზე ურთიერთობები, ხალხის დამოკიდებულება, რომელიც მჟღანდება კლიენტების და დასაქმებულთა ქცევებში, განსაკუთრებით დიდი მასშტაბის მოცვისას, შესაძლოა იყოს მეტად მნიშვნელოვანი, ვიდრე წესები და კანონები. კანონს შესაძლოა ჰქონდეს თეორიული ან გვერდითი ეფექტები. ფართომასშტაბიანი შეხედულება კი არსებობს როგორც ძალმოსილი რეალობა, რომელიც აქტუალურს ხდის კანონის შეცვლას. მეცნიერები თანხმდებიან, რომ ლიდერის ძალმოსილება საკმაოდ ვრცელია. ლიდერი ორგანიზაციაში, თუ მენეჯერიცაა არის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიმღები თანამდებობის პირი. შესაბამისად, მას აქვს ბერკეტები განსაზღვროს ორიენტირები, უხელმძღვანელოს პროცესებს და ადამიანებს, აქვს სათანადო ინფორმაციული წვდომა, რაც მას აძლევს შესაძლებლობას ზუსტად შეაფასოს მოვლენები, შეარჩიოს ეფექტური სტრატეგიები, გავლენა მოახდინოს ადამიანებზე. გავლენის ფორმები კი დამოკიდებულია მის ცოდნაზე, ინფორმირებულობაზე, პიროვნულ თვისებებზე, მორალურ ფასეულობებზე.

ექსპერტთა რეკომენდაციით ლიდერებს ევალებათ დაიცვან პიროვნების შემდეგი მორალური უფლებები:

1. **თავისუფალი უფლება დაეთანხმოს.** ინდივიდს უნდა მიეცეს უფლება თავისუფლად და გაცნობიერებულად, აბსოლუტური ინფორმირებულობის პირობებში დაეთანხმოს გადაწყვეტილებას, რომელსაც უშუალოდ მასთან აქვს კავშირი.

2. **კონფიდენციალობის უფლება.** პიროვნებას შეუძლია აარჩიოს, თუ როგორ დატოვოს სამსახური და აკონტროლოს პირადად მასთან დაკავშირებული ინფორმაცია.

3. **სინდისის თავისუფლება.** ადამიანს შეუძლია თავისი მორალური და რელიგიური ნორმების შესაბამისად იმოქმედოს.

4. **სიტყვის თავისუფლება.** ადამიანს შეუძლია სამართლიანად გააკრიტკოს სხვისი ქცევების ეთიკურობა და კანონიერება.

5. **საქმიანობის უფლება.** პიროვნებას აქვს უფლება მიუკერძოებლად მოუსმინონ და სამართლიანად მოეპყრონ.

6. **ცხოვრების და უსაფრთხოების უფლება.** პიროვნებას აქვს უფლება იცხოვროს ფიზიკური და ჯანმრთელობის საფრთხის გარეშე.

მაგალითად: თანამშრომლებზე მიყურადებით ინფორაციის მიღება არღვევს კონფიდენციალურობის უფლებას. სექსუალური შევიწროება არღვევს სინდისის თავისუფლების უფლებას. სიტყვის თავისუფლების დარღვევით არასამრთლიანობაზე, ან არასათანადო ქცევებზე რეაგირების შესაძლებლობა იზღუდება.

მმართველობითი ეთიკის ნაწილია მენეჯერთა პროფესიული ეთიკის კოდექსი. მისი საფუძვლები და პრინციპები ქმნის ცხად ფასეულობათა ჯაჭვს და აიოლებს სფეროში მოღვაწეობას. როცა ეთიკური სტანდარტების ზუსტი კოდიფიცირება არ ხდება, ვერ ხერხდება ერთმნიშვნელოვნად დადგინდეს რა არის სწორი, ან რა – არასწორი. შესაბამისად, ხშირია შეუთანხმებლობა და დილემები გადაწყვეტილების მიღებისას, ადგილი აქვს ფასეულობათა, ან ინტერესთა კონფლიქტს. მენეჯერთა ეთიკური კოდექსის ფორმირებისას ყურადღება უნდა მიექცეს: პატიოსნებას, კეთილსინდისიერ დამოკიდებულებებს, სამართლიანობას. ამ ფასეულობების ზუსტი მეცნიერული დეფინიცია არ არსებობს. ოქსფორდის ლექსიკონით სამართლიანობა ესაა მორალურ პრინციპებთან დაკავშირებული, ან ცოდნის მიმართულება დაკავშირებული მორალთან. სამართლიანობა გულისხმობს გადაწყვეტილებების დაფუძნებას მიუკერძოებლობაზე და პატიოსნებაზე. ორგანიზაციის დონეზე განიხილავენ სამი სახის სამართლიანობას:

1. **განაწილების სამართლიანობა,** რაც გულიხმობს რესურსების და შედეგების განაწილების სამართლიანობას. პიროვნებებმა, რომლებმაც თანაბარი წვლილი შეიტანეს შედეგში თანაბარი გასამრჯელო და ჯილდო უნდა მიიღონ ამისთვის. აგრეთვე აქვე იგულისხმება ქალისა და მამაკაცის ანაზღაურების გათანაბრებაც თანაბარი სამუშაოს შესრულების შემთხვევაში. თუმცა პიროვნებებს, რომელთაც აქვთ მეტი კვალიფიკაცია, გამოცდილებები და პასუხისმგებლობა უნდა მიიღონ სათანადო დანამატი ხელფასზე.
2. **საპროცესო სამართლიანობა** გულისხმობს წესების ადმინისტრირებას სამართლიანად. წესები ნათლად, თანმიმდევრულად, ობიექტურად და სამართლიანად უნდა იყოს გაწერილი.
3. **საკომპენსაციო სამართლიანობა** გულისხმობს, რომ სამსახურებრივი ტრამვების, დაზიანების შემთხვევაში უნდა მიიღონ სათანადო კომპენსაცია.

მუშაობის უფლება დისკრიმინაციის გარეშე, უსაფრთხოების ნორმების დაცვა, სოციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებით, პირადი შეხედულებების მიხედვით გაწევრიანების უფლება ამა თუ იმ ჯგუფში. დასვენების და დროის თავისუფლად გატარების უფლება. კოლექტიურად და ასევე ინდივიდუალურად მოლაპარაკებების წარმართვის უფლება. ყოველგვარი ძალადობის აკრძალვა. ბავშვთა მძიმე შრომის აკრძალვა. მინიმალური ასაკის დაწესება – ეს ის ბაზისია, რომელთა გათვალისწინება აუცილებლად უნდა მოხდეს მენეჯერთა ეთიკის კოდექსში.

მენეჯერის ეთიკის კოდექსი მუშავდება ეთიკური მართვის მოდელის საფუძველზე, რომელშიც მოიაზრება 4P (Purpose, People, Planet, Probity (or Purity or Principles) მიზანი, ხალხი, სამყარო, პატიოსნება ანუ პრინციპების სიწმინდე. აქტუალურია დაინტერესებული სუბიექტების ე.წ. ,,სტეიკჰოლდერების" გათვალისწინება. უნდა გაირკვეს მათი გავლენა, ინტერესები, მოლოდინი, საჭიროება, უფლება, რაოდენობა, შეწონილი მნიშვნელობა, მნიშვნელობის პრიორიტეტულობა.

ეთიკის კვლევის პროცესში განსაკუთრებით აქტუალურია ბიზნესში ფუნქციონერი გუნდების ეთიკური პასუხისმგებლობა და ვალდებულებები. ეს ძირითადად დამოკიდებულია ორგანიზაციაში შექმნილ ეთიკურ კულტურაზე და ჯგუფის ეთიკურ ფასეულობებზე.

ორგანიზაციებში ეთიკის საკითხების ეთიკური დილემების საკითხების აქტუალიზაცია და მეთვალყურეობა უშუალოდ დაკავშირებულია ისეთ სტრუქტურულ ერთეულებთან, როგორიცაა **ეთიკის კომიტეტი, ფსიქოლოგის/ფსიქოლოგთა კაბინეტი, იურიდიული სამსახური.**

თავი 7. ლიდერობის თანამედროვე გამოწვევები და ტენდენციები

ეს თავი წარმოადგენს ყველა ადრე განხილული საკითხის შემაჯამებელ, ინტეგრირებულ კონცეპტუალურ ჩარჩოს. განხილულია ბოლო ნახევარი საუკუნის მანძლზე ლიდერობის მკვლევარების მიღწევები და აღმოჩენები, ის გამოწვევები და განვითარების ვექტორები, რომელიც ამ მეცნიერული მიმართულების წინაშეა. ასევე მნიშვნელოვანია რამდენიმე კონცეპტუალური და მეთოდოლოგიური გავლენის ხაზგასმა, რომელიც ხელს უშლის თეორიის განვითარების პროცესს და ემპირიულ კვლევას ლიდერობაზე.

ლიდერობის თეორიების განვითარების ტემპი ათწლეულების მანძილზე იყო საკმაოდ ნელი. ლიდერობის ორიენტირების ვექტორები ხშირად იცვლებოდა, მისი განვითარება იყო ქაოტური, არათანმიმდევრული და არადამაჯერებელი. ეს არეულობა შეიძლება მივაწეროთ იმას, რომ ტარდებოდა ათასობით ემპირიული კვლევა, ქვეყნდებოდა პუბლიკაციები, ნაშრომები. ხშირად ეს კვლევლევები ხშირ შემთხვევაში იყო ვიწროდ ფოკუსირებული ტრივიალურ საკითხებზე, ეყრდნობოდა საეჭვო მეთოდოლოგიას. ხშირად ჰქონდა ადგილი მიდგომების შეუსაბამობებს, გამარტივებული და დამაბნეველი ტერმინების ზრდას. მიუხედავად ამისა, წინა თავები უჩვენებს, რომ ლიდერობის სფეროში სუბსტანციურ პროგრესს აქვს ადგილი.

ლიდერები, ან ლიდერობის პოზიციაზე მყოფი ადამიანები დგანან დროის, გარემოებების, ცვლილებების დიდი გამოწვევების წინაშე. ისინი უნდა გაუმკლავდნენ იმ უამრავი ადამიანის თხოვნების, პრობლემების, კითხვების და მოხსენებების უწყვეტ ნაკადებს, რომელთანაც უწევთ ურთიერთობა. კოლეგებთან, დაქვემდებარებულებთან, ზემოდგომებთან და ზოგადად ყველა ტიპის სტეიკჰოლდერებთან აუცილებელი ურთიერთობის პატერნი/ნიმუში განისაზღვრება იმ სიტუაციის ასპექტებით როგორიცაა სამუშაოს ბუნება/არსი (მაგ. განმეორებითი თუ ცვლადი, არაპროგნოზირებადი თუ პროგნოზირებადი) და სხვადასხვა მხარეების თუ ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულებები. ადამიანები, რომლებიც ურთიერთობენ ლიდერთან აქვთ გარკვეული მოლოდინების შესაბამისი ქცევები, ერთვებიან კონფლიქტებში. ლიდერების ქმედებები და გადაწყვეტილებები შეზღუდულია შიდა და გარე ზემოქმედებებით, როგორიცაა პოლიტიკა, წესები, სტანდარტული პროცედურები, საბიუჯეტო მოთხოვნები და შრომის მარეგულირებელი ნორმატივები.

სიტუაციის ასპექტები განსაზღვრავს ლიდერობის მნიშვნელობას და იმას თუ რა ტიპის ლიდერობაა საჭირო. ნაკლებად ორგანიზებული და დემოტივირებული შემდგარი ჯგუფი საჭიროებს მეტ ლიდერობას ვიდრე შეკავშირებული/კოჰეზიური, კარგად ორგანიზებულ თვითმართვადი ჯგუფი მოტივირებული წევრებით. ცვლად გარემოში ფუნქციონერ ორგანიზაციას სჭირდება მეტი სტრატეგიული ლიდერობა, ვიდრე სტაბილურ გარემოში ფუნქციონერ წარმატებულ ორგანიზაციას. ლიდერები მუდმივად დგანან არჩევანის წინაშე, ბიუჯეტის, დროის, პოლიტიკური, სტრატეგიული, სიტუაციური შეზღუდვებიდან გამომდინარე. თუმცა მუდმივად არიან ჩართულნი გადაწყვეტილების მიღების, კონფლიქტების მოგვარების, სხვატა განვითარების, ახალი გზების და პერსპექტივების ძიების პროცესში, რითაც ტოვებენ შთაბეჭდილებას თავიანთ პროფესიონალიზმსა და კომპეტენტურობაზე.

ძალიან ბევრი ნაშრომი მიეძრვნა ლიდერობის აქტივობებისა და ქცევების შესწავლას. კვლევები აჩვენებს, რომ ლიდერებს ახასითებთ მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების მენტალური გეგმების ჩამოყალიბება, რომელსაც იყენებენ საკუთარი ქცევების სამართავად, დროის მენეჯმენტისთვის. ეს ეხმარება მათ იყვნენ უფრო პროაქტიურები. ეფექტური ლიდერები ახდენენ გადაჭრადი და მნიშვნელოვანი პრობლემების იდენტიფიცირებას, იღებენ პასუხისმგებლობას მათ სისტემურად და დროულად მოსაგვარებლად. მათ შეუძლიათ ერთმანეთთან დააკავშირონ პრობლემები და არაფორმალურ მიზნები და ერთდროულად გადაჭრან ერთზე მეტი პრობლემა.

ეფექტური ლიდერები იღებენ ამოცანაზე, ურთიერთობებზე და ცვლილებაზე ორიერნტირებულ გადაწყვეტილებებს, რომელიც შეესაბამება არსებულ სიტუაციას. ამოცანაზე ორიენტირებული ქცევა გამოიყენება შიდა ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად, ან შესანარჩუნებლად და გუნდის თუ ორგანიზაციის კოორდინაციისთვის. ეფექტური ლიდერები გეგმავენ და სახავენ აქტივობებს, რათა უკეთ გამოიყენონ რესურსები. ისინი იძლევიან დავალებებს, განსაზღვრავენ რესურსის მოთხოვნებს, და ახდენენ ურთიერთდაკავშირებული აქტივობების კოორდინირებას. ისინი აქეზებენ და ხელს უწყობენ ადამიანებს გაიღონ ძალისხმევა, რათა გააუმჯობესონ ხარისხი, პროდუქტულობა და რესურსების გამოყენება. ლიდერები ეხმარებიან ადამიანებს მიზნების, პრიორიტეტების და შედეგების შეფასების სტანდარტების სრულყოფაში. ისინი აკვირდებიან ჯგუფის თუ

ორგანიზაციის მუშაობას, რათა შეაფასონ შედეგები და გამოავლინონ პრობლემები, რომლებიც გადაჭრას საჭიროებს.

ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა გამოიყენება ვალდებულების ჩამოსაყალიბებლად, რათა ჩამოყალიბდეს მიზნები, ურთიერთ ნდობა და თანამშრომლობა, მოხდეს ჯგუფის ან ორგანიზაციის იდენტიფიკაცია. ეფექტური ლიდერები იყენებენ ურთიერთობაზე ორიენტირებულ ქცევებს. ისინი მხარდაჭერას გამოხატავენ ადამიანების მიმართ (ავლენენ ნდობას და პატივისცემას), აჯილდოვებენ და უზრუნველყოფენ აღიარებას მათი მიღწევებისთვის და წვლილისთვის. ისინი უზრუნველყოფენ სწავლებას და მონიტორინგს, რათა ჩამოაყალიბონ მიმდევრების უნარები და ქმდეითუნარიანობა, გადაწყვეტილების მიღებამდე კონსულტაციებს გადიან ადამიანებთან, რათა მათზე მოახდინონ ეფექტური გავლენა. ლიდერები ანიჭებენ ადამიანებს უფლებამოსილებას, რათა გადაჭრან ოპერატიული პრობლემები და შესთანავაზონ უკეთესი მომსახურება მომხმარებლებს. ისინი იყენებენ სტრატეგიებს გუნდის შექმნისთვის, რათა ჩამოაყალიბონ ნდობის და თანამშრომლობის ატმოსფერო. სწორედ ასეთი ლიდერები აგებენ და ინარჩუნებენ კოოპერატიული ურთიერთბების ქსელებს აუთსაიდერებთან, რომლებიც ინფორმაციის, დახმარების და პოლიტიკური მხარდაჭერის მნიშვნელოვან წყაროს ქმნიან.

ეფექტური ლიდერები იყენებენ ცვლილებაზე ორიენტირებულ ქცევებს. გარემოსთან ადაპტაციისათვის ხელს უწყობენ მიზნების, სტრატეგიების და სამუშაო პროცესების მოდიფიცირებას. ლიდერებისთვის მთავარი პასუხისმგებლობა არის ისეთი ადაპტაციური სტრატეგიის ფორმულირება, რაც გარმოსთან რელევანტურია და ასევე თანხმობაში მოდის ორგანიზაციის ძირითად კომპეტეციებთან და იდეოლოგიასთან. ეფექტური ლიდერები აანალიზებენ გარემოს ტენდენციებს და მოვლენებს, რომლებიც ითხოვს ადაპტაციურ ცვლილებებს ორგანიზაციაში. ლიდერები გარე მოვლენების შეფასების, გამოვლენილი საფრთხეების და შესაძლებლობების საფუძველზე აყალიბებენ ხედვას, რომელიც მიმდევრების ღირებულებების, იდეალებისა და ძირითადი კომპეტენციების რელევანტურია. ლიდერები ხელს უწყობენ და ასტიმულირებენ ინოვაციურ აზროვნებას, ახალი ცოდნის შექმნას, მიღებას, გავრცელებას და გამოყენებას პროდუქციის, მომსახურების და სამუშაო პროცესის გასაუმჯობესებლად. ფუნდამენტური ცვლილების განსახორციელებლად აუცილებელია შიდა და გარე მხარდამჭერთა მტკიცე კოალიციის ჩამოყალიბება. ეფექტური ლიდერები ძალაუფლებას ანიჭებენ კომპეტენტურ, ცვლილების

ინიციატორ ჯგუფის წევრებს, რათა ხელი შეუწყონ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ეფექტურ იმპლემენტაციას ორგანიზაციის ფარგლებში. ლიდერების მიერ გამოიყენება სიმბოლური ქმედებები და სანიმუშო (მისაბაძი) ქცევები ყველა დონეზე ახალი სტრატეგიის, ან უწყვეტი ცვლილებების მხარდაჭერის დემონსტრირებისთვის. მიმდევრების პროგრესში ჩართვით, ნაბიჯ–ნაბიჯ წარმატებების გზით მიმდევრებში ნერგავს თავდაჯერებულობას და ლიდერულ თვისებებს.

ზეგავლენა არის ლიდერობის არსი, ფორმალური ლიდერების აქტივობის დიდი ნაწილი გულისხმობს ადამიანების (დაქვემდებარებული, კოლეგა, ზემდგომი, აუთსაიდერი) დამოკიდებულებასა და ქცევაზე ზეგავლენის მცდელობას. რა ხარისხის ძალაუფლება და ზეგავლენა სჭირდება ლიდერს დამოკიდებულია სიტუაციაზე. ყველაზე დიდი ზეგავლენა არის საჭირო ცვლილებების განსახორციელებლად, როცა არსებობს ცვლილებების მიმართ ძლიერი ანტაგონისტური დამოკიდებულება. ნაკლები ზეგავლენაა საჭირო, როცა ადამიანებს საერთო მიზნები აქვთ და შინაგანად მოტივირებულები არიან გააკეთონ ის, რაც საჭიროა. თანამდებობრივი ძალაუფლებისგან წარმოშობილი ზეგავლენა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როცა აუცილებელია მოწინააღმდეგეების გაკონტროლება, რომლებიც ცდილობენ ჩაშალონ გარკვეული აქტივობები ან კრიმინალების, რომელთაც სურთ მისი რესურსების არამართლზომიერი მითვისება. შთამაგონებელი ზეგავლენა და თავდაჯერებულობის გაღვივება მნიშვნელოვანია რთული დავალების წარმატებულად შესრულებისთვის. რეალობაში კი არსებობს ისეთი რთული ან საშიში დავალებები, რომელიც ადამიანს იმედს უკარგავს, შიშით ავსებს და ხელს აღებინებს იფიქროს მიზნის მიღწევაზე. ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ზეგავლენა ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია აუცილებელი სარგებლის უზრუნველსაყოფად, საჭირო რესურსების მოსაპოვებლად, გუნდური მუშაობის ხელშესაწყობად, დაქვემდებარებულების მხრიდან არაგონივრული მოთხოვნების თავიდან ასარიდებლად, და მათი ინტერესების ეფქტურად წარმოსაჩენად.

თანამდებობრივი ძალაუფლება წარმოიშობა სიტუაციური ასპექტებიდან, როგორიცაა: ოფიციალური ავტორიტეტის ძალა, დაჯილდოვებისა და სასჯელის მექანიზმის გამოყენებაზე, ინფორმაციაზე კონტროლის შესაძლებლობა, მნიშვნელოვან ადამიანებთან წვდომის შესაძლებლობა. ექსკლუზიური წვდომა ინფორმაციაზე შიდა და გარე მოვლენებთან დაკავშირებით ლიდერებს აძლევს შესაძლებლობას აუხსნან ადამიანებს

რეალობა და გავლენა მოახდინონ მათ გადაწყვეტილებებზე. ლიდერმა დაქვემდებარებულებზე ზეგვლენა უნდა გაზარდოს მცირე ნაბიჯებით, წაახალისოს მხადამჭერი გუნდი, რათა საბოლოოდ შეძლოს აუცილებელი ცვლილებების განხორციელება. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ ზედმეტ თანამდებობრივ ძალაუფლებას ახლავს რისკი, რომ ლიდერს შეიძლება ჰქონდეს ცდუნება მას დაეყრდნოს და უგულებელყოს უფრო ეფექტური ძალაუფლების ფორმები, რომელიც აყალიბებს ვალდებულებას. ეფექტური ლიდერები თანამდებობრივ ძალაუფლებასთან ერთად ფლობენ აღიარებაზე და ცოდნაზე დაფუძნებული (ექსპერტის) ძალაუფლებას, რითაც აღწევენ მიმდევართა მოტივაციას, განსაკუთრებით, როცა დავალება მოითხოვს ძალისხმევას, ინიციატივას და შეუპოვრობას. აღიარებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება ვითარდება თუ ლიდერი იქნება მხარდამჭერი, მზრუნველი, სამართლიანი და თანამგრძნობი. ექსპერტის (პროფესიონალისმზე დაფუძნებული) ძალაუფლება მიიღწევა გარე საფრთხეების და შიდა პრობლემების წარმატებით გამკლავების უნარით.

მანერა, რომლითაც ლიდერი ძალაუფლებას ფლობს დიდად განსაზღვრავს თუ რას მიიღებს ის – ენთუზიაზმით სავსე თავდადებულობას, პასიურ მორჩილებას თუ ჯიუტ შეუპოვრობას. ეფექტური ლიდერები ავლენენ როგორც თანამდებობრივ, ასევე პიროვნულ ძალაუფლებას ნატიფი, მარტივი სტილით, მინიმუმამდე დაყავს სტატუსით დიფერენციაციას, თავს არიდებს სხვების თვითშეფასების შელახვის საფრთხეს. ეს ლიდერები ეთიკურად იყენებენ ძალაუფლებას და ეძიებენ განსხვავებული სტეიკჰოლდერების კონკურენტული ინტერესების ინტეგრირების გზებს. ეფექტური ლიდერები ცდილობენ სიტუაციის შესაბამისად ძალაუფლება მიანიჭონ მიმდევრებს.

სოციალური ზეგავლენის ტექნიკის მრავალფეროვნება შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მიზნებისთვის თავდადების მისაღწევად და თხოვნების მიმართ მოქნილობისთვის. ეფექტური ლიდერები მიზნების, კონტექსტის და ურთიერთობების შესაბამისად იყენებენ პროაქტიური ზეგავლენის ტაქტიკას. ლიდერები ასევე ადამიანებზე ზეგავლენის მოსაპოვებელ მიმართავენ არაპირდაპირ გზებს, როგორიცაა მენეჯმენტის სისტემები, დაჯილდოვების სისტემები, გაუმჯობესბის პროგრამები, სტრუქტურული ფორმები და სხვა შესაძლებლობებს. სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე ზეგავლენის მოსახდენად გამოიყენება პოლიტიკური ტაქტიკა, განსაკუთრებით კი ისეთ სიტუაციებში, როდესაც ორგანიზაციული მიზნები და პრიორიტეტები ურთიერთგამომრიცხავია.

გადაწყვეტილებების მიღებისას ძალაუფლების გაზიარებასა და გადანაწილებას აქვს ეფექტური გავლენა ლიდერობის ეფექტურობის მისაღწევად ჯგუფებსა და ორგანიზაციებში, განსაკუთრებით იმ კულტურაში, რომელშიც დემოკრატია ფასდება. ადამიანთა დიდი ოდენობის ექსტენსიურ მონაწილეობას შედეგად შესაძლოა მოჰყვეს უკეთესი გადაწყვეტილებები, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ეს ადამიანები ფლობენ საჭირო კომპეტენციას და არიან მოტივირებულნი ისინი გამოხატავენ თანამშრომლობის სურვილს კარგი გამოსავალის მოძიებაში. სწორი მართვის პირობებში მონაწილეებისგან უფრო მოსალოდნელია გაიგონ, ან მიიღონ გადაწყვეტილებები, აგრეთვე გადაწყვეტილების მიღების სწორად წარმართული პროცესი საშუალებას იძლევა მონაწილეებს მიეცეს შანსი იდეების წარმოსაჩენად და შედეგზე გავლენის მოსახდენად. ჯგუფური გადაწყვეტილების ხარისხი ბევრად დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ განხორციელდა ლიდერული ფუნქიცები და მიეცა თუ არა ჯგუფს საშუალება თავი აარიდოს გავრცელებულ პროცედურულ პრობლემებს, როგორიცაა: ნაჩქარევი გადაწყვეტილების მიღება, პოლარიზება და ჯგუფური აზროვნება. ინდივიდებისთვის ან ჯგუფისთვის ძალაუფლების სწორად მინიჭება მოითხოვს სუბსტანციურ თანხმობას მიზნებთან და პრიორიტეტებთან, გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებლობის ასაღებად მზაობას და ორმხრივი ნდობის მაღალ ხარისხს.

ტექნიკური, კონცეპტუალური და ინტერპერსონალური უნარები არის საჭირო ლიდერობის როლების და ფუნქციების უმეტესობისთვის. კოგნიტიური უნარები აუცილებელია პრობლემების ანალიზისთვის, შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების განვითარებისთვის, ტენდენციების და პატერნების/ნიმუშების იდენტიფიცირებისთვის, რელევანტური და არარელევანტური ინფორმაციის იდენტიფიცირებისთვის, რთული ურთიერთობების გასაგებად, ეფექტური მენტალური მოდელის განვითარებისთვის. ინტერპერსონალური უნარები აუცილებელია ადამიანებზე გავლენის მოსახდენად, კოოპერატიული ურთიერთობების განვითარებისთვის, ქსელების შექმნის და შენარჩუნებისთვის, ინდივიდების გასაგებად, გუნდური მუშაობისთვის ხელშესაწყობად და კონფლიქტების კონსტრუქციულად გადასაჭრელად. ტექნიკური უნარები საჭიროა აქტივობების, ოპარაციული პროცესების, პროდუქტების და სერვისების, ტექნოლოგიების და ლეგალური/სახელშეკრულებო მოთხოვნების გასაგებად. სხვადასხვა უნარების

მნიშვნელობა სიტუაციის მიხედვით დიდად განსხვავდება, მაგრამ რამდენიმე სპეციფიური უნარი სასარგებლოა ყველა სახის ლიდერულ პოზიციაზე.

პერსონალური თვისებები ჩანს ნაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე ეფექტური ლიდერობის უნარები. თუმცა, ინდივიდუალური საჭიროებები, ძირითადი ღირებეულებები და ტემპერამენტი ცხადად რელევანტურია ეფექტური ლიდერობისთვის. თვისებები გავლენას ახდენს ადამიანის მზაობაზე და შესაძლებლობაზე საკუთარ თავზე აიღოს ლიდერობის პასუხისმგებლობები, აიტანოს სტრესი და საძაბული სამუშაოს ზეწოლა. შესაბამისი თვისებები ასევე ეხმარება ლიდერს ძალაუფლების აკუმულაციაში, ადამიანებზე ზეგავლენის განხორციელებაში, რელევანტური უნარების განვითარებასა და უკუკავშირით მიღებული ინფორმაციისგან სწავლასა და მიღებულ გამოცდილებათა გათვალისწინებაში.

ზოგი თვისება და უნარი განსაკუთრებით რელევანტურია ძალაუფლების აკუმულაციისთვის და გამოყენებისთვის. პიროვნულ ძალაუფლებაზე ორიენტირებული ლიდერები ეძიებენ მეტი ძალაუფლების აკუმულაციას და ამას ახორციელებენ მანიპულაციური, იმპულსური, მადომინირებელი მანერებით, იმ განზრახვით, რომ მოახდინონ საკუთარი თავის განდიდება და მოიპოვონ პერსონალური ერთგულება დაქვემდებარებულებისგან. მათგან განსხვავებით, სოციალიზებულ ძალაუფლებაზე ორიენტირებული ლიდერები კოგნიტიური უნარებით და მაღალი მორალური განვითარებით თავიანთ ზეგავლენას იყენებენ, რომ განავითარონ თავდადებულობა იდეალიზებული მიზნების მიმართ, ისინი ცდილობენ დაქვემდებარებულებს მიანიჭონ ძალაუფლება ინფორმაციის გაზიარებით და მეტი კონსულტაციის გამოყენებით, დელეგირებით და დაქვემდებარებული პირების უნარების და თავდაჯერებულობის განვითარებით. შიდა კონტროლზე ორიენტირებული, ძალაუფლების ფლობის მაღალი მოთხოვნილების და თავდაჯერებულობის მაღალი დონის მქონე ლიდერები ზეგავლენის მეტ მცდელობას ახორციელებენ. თავდაჯერებულობა, დამაჯერებლობა, პროფესიონალიზმი და პოლიტიკური გამჭრიახობა ამარტივებს ზეგავლენის ეფექტურობას.

ზოგი თვისებები და უნარები განსაკუთრებით რელევანტურია ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერებისთვის. მაღალი თავდაჯერებულობის, შიდა კონტროლზე და მიღწევაზე ორიენტირებული ადამიანები უფრო მეტად იჩენენ ინიციატივებს ამოცანებთან

დაკავშრებული პრობლემების იდენტიფიკაციისათვის და მათ გადასაჭრელად. კოგნიტიური და ტექნიკური უნარებია საჭირო პროექტების დასაგეგმად, კომპლექტური ურთიერთობების კოორდინაციისთვის, ერთიანი აქტიურობის წარსამართავად და ოპერაციული პრობლემების ანალიზისთვის. კოგნიტიური და ინტერპერსონალური უნარებია საჭირო ეფექტური, პრობლემის გადასაჭრელი თათბირების ჩასატარებლად.

ზოგი თვისება და უნარი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეფექტურ ურთიერთობებზე ორიენტირებული ლიდერობისთვის. კომუნიკაციის უნარები (მოსმენა და პრეზენტაცია), ემოციური მოწიფულობა და ემოციური ინტელექტი ხელს უწყობს კოოპერაციული ურთიერთობების განვითარებას და გავლენის მცდელობას უფრო ეფექტურს ხდის. პიროვნული სტაბილურობა აუცილებელია ორმხრივი ნდობის და საიმედოობის შესანარჩუნებლად. სოციალიზებულ ძალაუფლებაზე ორიენტირებული ლიდერი არის მეტად მხარდამჭერი, ავითარებს და ძალაუფლებას ანიჭებს დაქვემდებარებულებს. ინდივიდის დაფასება და კულტურული განსხვავებების გათვალისწინება შესაძლოა დაეხმაროს ლიდერს ზეგავლენა მოახდინოს ადამიანებზე მრავალფეროვან ჯგუფებში და ხელი შეუწყოს კოოპერაციას და გუნდურ მუშაობას.

ზოგი თვისება და უნარი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ჩანს ეფქტურ ცვლილებაზე ორიენტირებული ლიდერობისთვის. ძლიერი მიღწევაზე ორიენტაცია შეიძლება იყოს მოტივაციის წყარო უპირატესობის მოსაპოვებლად ბრძოლაში და ინოვაციური განვითარების ძიებაში. ძლიერი კოგნიტიური უნარები და სათანადო ტექნიკური ცოდნა ეხმარება ლიდერს გარემოში ამოიცნოს საფრთხეები და შესაძლებლობები, ორგანიზაციის ძირითად კომპეტენციებზე დაყრდნობით შესაბამისი სტრატეგიის ფორმულირებაში. სოციალიზებულ ძალაუფლებაზე ორიენტაცია, ძლიერი ინტეგრირებულობა, და მორალური განვითარების მაღალი დონე იმ ლიდერებშია, რომლის მთავარ საზრუნავს მიმდევრების და ორგანიზაციის კეთილდღეობა წარმოადგენს და არა საკუთარი კარიერული წინსვლა ან პერსონალური მონაპოვარი. სოციალური და ემოციური ინტელექტი ეხმარება ლიდერს განსაზღვროს ვისზე სჭირდება გავლენის მოხდენა, რათა მხარი დაუჭიროს ცვლილებას და როგორ უნდა გააკეთოს ეს. კომუნიკაციური უნარები ეხმარება ლიდერს სიტყვებით გადმოსცეს მიმზიდველი ხედვა და დაარწმუნოს ხალხი ცვლილების საჭიროებაში.

სწავლისა და ადაპტაცის უნარი და მისთვის მზაობა მნიშვნელოვანი მოთხოვნებია ეფქტური ლიდერობისთვის დღევანდელ გაურკვეველ და ტურბულენტურ სამყაროში. ეფექტური ლიდერები საკმაოდ მოქნილები არიან რათა გარემოებათა ცვლილებას მოარგონ თავიანთი ქცევა. ისინი გამონახავენ საშუალებებს დააბალანსონ შიდა კონკურენტული ღირებულებები და გადაჭრან როლების კონფლიქტები. რელევანტური უნარები და ცოდნა შეიძლება გამომუშავებულ იქნეს ოფიციალური ტრენინგების, განვითარების აქტივობების და თვით-სწავლების აქტივობების კომბინაციით. თუმცა ადამიანის მოტივაცია და პიროვნული თვისებები გავლენას ახდენს ახალი უნარების შესწავლის სურვილზე, რისკების გაწევისათვის მზაობაზე, ახალი მიდგომების მოსინჯვისას და ასევე ხარვეზების შემთხვევაში უკუკავშირის მისაღებად მზადყოფნაზეც. ამგვარად, ლიდერობის განვითარების ეფექტურობის პროგრამა ნაწილობრივ დამოკიდებულია ინდივიდუალური მონაწილეების პერსონალურ მახასიათებლებზე.

კონცეპტუალური ჩარჩოს მთლიანობა - ლიდერობის კვლევები ხშირ შემთხვევაში ვიწროდ ფოკუსირებულია და სხვადასხვა მიდგომებიდან მიღებულ დასკვნებს აქვთ უმნიშვნელო ურთიერთკავშირი. ლიდერის თვისებათა ადრეული კვლევების უმეტესობა არ მოიცავდა ლიდერის ქცევის კვლევას თუმცა ცხადია, რომ ლიდერის თვისებების ეფექტი ლიდერობის წარმატების კრიტერიუმებზე ქცევის მეშვეობით ხორციელდება. აგრეთვე, ლიდერის ქცევების ადრეული კვლევების უმეტესობა არ შეიცავდა ლიდერის თვისებების და ძალაუფლების კვლევას, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი გავლენას ახდენენ ლიდერის ქცევებზე და მასზე მოქმედ ცვლადებზე, რაც ახსნიდა რამდენად ახდენს ლიდერის ქცევა გავლენას წარმატების კრიტერიუმებზე. ძალაუფლებით ზეგავლენის მიდგომა შეიცავს რამდენიმე კვლევას ზეგავლენის ტაქტიკაზე, მაგრამ მასში სხვა ტიპის ლიდერობის ქცევები არ შედიოდა. ადრეულ პერიოდში თითქმის არ ტარდებოდა კვლევა ლიდერის და მიმდევარის თვისებების/მახასიათებლების ურთიერთქმედებაზე, რომელიც გავლენას ახდენს ქცევაზე. საბოლოოდ სიტუაციური თეორიების უმეტესობა შეისწავლის იმას, თუ რა გავლენას ახდენს სიტუაცია კონკრეტული ლიდერის ქცევებსა ან თვისებებზე, იმის ნაცვლად, რომ მთლიანობაში განიხილებოდეს თვისებების, ძალაუფლების, ქცევის და სიტუაციების ურთიერთქმედება, რომელიც განსაზღვრავს ლიდერობის ეფქტურობას.

მიუხედავად სეგმენტაციის ჭარბი პატერნებისა/ნიმუშებისა ლიდერობის კვლევაში ბოლო 50 წლის მანძილზე კვლევების რაოდენობა, რომელიც მოიცავს ერთზე მეტ მიდგომას

მატულობს და კვლევის სხვადასხვა ხაზები თანდათან ერთიანდება/ერწყმის ერთმანეთს. შედეგების უმეტესობა კვლევის სხვადასხვა ხაზებიდან არის თავსებადი და ორმხრივად გამოსადეგი. **ცხრილი1** უჩვენებს ლიდერობაზე სხვადასხვა პერსპექტივებიდან/გადასახედიდან ძირითად/მნიშვნელოვან კონცეფციების შერწყმის მაგალითებს.

როცა სხვადასხვა მიდგომები განიხილება, როგორც უფრო დიდი ურთიერთქმედებაში მყოფი ცვლადების ქსელის ნაწილი, ეს მიდგომები ურთიერთქმედებაში მეტი მნიშვნელობის მატარებელი ხდება.

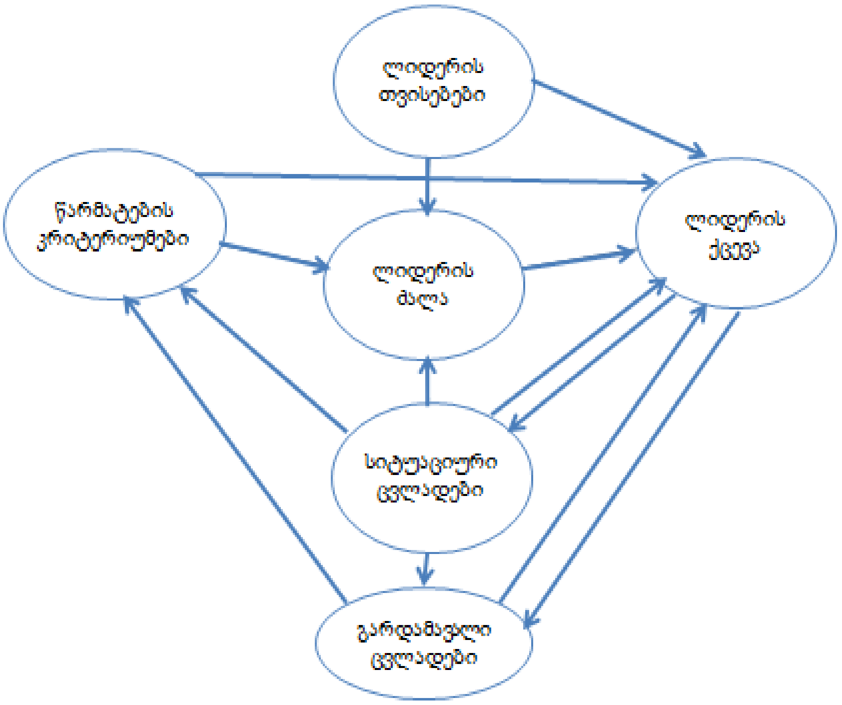
ცხრილი 7.1

ქცევა	ძალა	გავლენის პროცესი	გავლენის ტაქტიკა	ლიდერის თვისება	ლიდერის უნარი
ოპერაციების დაგეგმვა	ექსპერტის და ლეგიტიმური	მოლოდინის მოდიფიცირება	დარწმუნება	მიღწევაზე ორიენტირებული	კოგნიტური
მიზნების/ როლების ნათლად დასახვა	ექსპერტის და ლეგიტიმური	მოლოდინის მოდიფიცირება	დარწმუნება	მიღწევაზე ორიენტირებული	ტექნიკური
შედეგების მონიტორინგი	ლეგიტიმური	საშუალებების მოქნილობა	წნეხი	მიღწევაზე ორიენტირებული	ტექნიკური
შესაძლო დაჯილდოვება	დაჯილოვების	საშუალებების მოქნილობა	გაცვლა	პიროვნული ძალით მოტივირებული	ტექნიკური
შესაძლო დასჯა	იძულებითი	საშუალებების მოქნილობა	წნეხი	პიროვნული ძალით მოტივირებული	ტექნიკური
მხარდაჭერა	ეტალონური	პიროვნული იდენტიფიკაციის გაზრდა	თანამშრომლობა	სოციალური ძალით მოტივირებული	ინტერპერსონალური ძალა
აღიარება	ექსპერტული	პირადი ეფექტურობის გაზრდა	მოხიბლვა	სოციალური ძალით მოტივირებული	ტექნიკური და ინერპერსონალური
სწავლება და მონიტორინგი	ექსპერტული და ეტალონური	ეფექტურობის გაზრდა	დარწმუნება, დაფასება	სოციალური ძალით მოტივირებული	ტექნიკური და ინერპერსონალური
როლის მოდელირება და თვითშეწირვა	ეტალონური	პიროვნული იდენტიფიკაცია	შთამაგონებელი მოწოდება	თავდაჯერებული	ინერპერსონალური
გუნდის შენება	ეტალონური და ლეგიტიმური	კოლექტიური იდენტიფიკაცია	შთამაგონებელი მოწოდება	სოციალური ძალით მოტივირებული	ინერპერსონალური
ხედვა	ექსპერტული	ინტერნალიზაცია, პოტენციის გაზრდა	შთამაგონებელი მოწოდება	მიღწევაზე ორიენტირებული	კოგნიტური და ინერპერსონალური
საჭიროების ახსნა გაცვლისთვის	ექსპერტული	მოლოდინის მოდიფიცირება	დარწმუნება	მიღწევაზე ორიენტირებული თავდაჯერებული	კოგნიტური
ინოვაციების წაქეზება	ეტალონური და ლეგიტიმური	პოტენციის გაზრდა პირადი ეფექტურობა	დარწმუნება შთამაგონებელი მოწოდება	სოციალური ძალით მოტივირებული	ინერპერსონალური
თანამონაწილეობითი ლიდერობა	ეტალონური და ლეგიტიმური	უფლებამოსილებით აღჭურვა და ინტერნალიზაცია	კონსულტაცია, კოალიცია	სოციალური ძალით მოტივირებული	ინერპერსონალური

სქემა 7.1 გვიჩვენებს ინტეგრირებულ კონცეპტუალურ ჩარჩოს, რომელიც მოიცავს თითოეული ცვლადის ნაკრებს. წარმოდგენილი კონცეპტუალური ჩარჩო ეფუძნება

მოსაზრებას/ვარაუდს, რომ ძირითადი ურთიერთგადამკვეთი/გარდამავალი ცვლადების ნაკრები განსაზღვრავს ინდივიდის, ჯგუფის და მთლიანი ორგანიზაციის შედეგიანობას. ურთირეთგადამკვეთი ცვლადები, როგორიცაა მიმდევრის მოტივაცია, უნარები, როლის სიცხადე, თვითმმართველობის ეფექტურობა მოქმედება იმაზე, თუ როგორ ახდენს გავლენას ლიდერობის ქცევის ეფექტურობა მიმდევრების შედეგებზე. ურთიერთგადამკვეთი/გარდამავალი ცვლადები როგორიცაა კოოპერაცია და ორმხრივი ნდობა, კოორდინაცია, კოლექტიური ეფექტიანობა და კოლექტივის იდეტიფიკაცია მოქმედებს იმაზე თუ რამდენად ეფექტურია ლიდერის ქცევის გავლენა გუნდის შედეგებზე. ურთიერთგადამკვეთი/გარდამავალი ცვლადები, როგორიცაა პროცესის ეფექტიანობა, ადამიანური და სოციალური კაპიტალი, კოლექტიური სწავლა, პროდუქტის და პროცესის ინოვაცია, შესაბამისი კონკურენტული სტრატეგიები მოქმედებს თუ რა გავლენას ახდენს ლიდერობის ქცევის ეფექტურობა ორგანიზაციულ შდეგებზე. ლიდერებს შეუძლიათ პირდაპირ და არაპირდაპირ მოახდინონ გავლენა ურთიერთგადამკვეთ/გარდამავალ ცვლადებზე სხვადასხვა მეთოდით და ეს ეფექტები აღწერილია ბევრ ლიდერობის თეორიაში, რომელიც კურსში გავიარეთ.

ინტეგრირებული კონცეპტუალური ჩარჩო



სქემა 1

სიტუაციური ცვლადებიდან ვექტორის მიმართვა ურთიერთგადამკვეთი/ გარდამავალი ცვლადებისკენ ლიდერობისთვის შემცვლელების მსგავსია, რაც ლიდერის

მნიშვნელოვნებას ამცირებს ან მათ საქმეს ამარტივებს, როცა სიტუაციური ეფექტები ხელსაყრელია. გრძელვადიან პერიოდში ლიდერს შეუძლია პირდაპირი თუ ირიბი გავლენა მოახდინოს ზოგიერთ სიტუაციურ და ურთიერთგადამკვეთ/გარდამავალ ცვლადზე ამით კი იმოქმედოს ორგანზაციის საერთო შედეგებზე. თუმცა არსებობს ისეთი ფაქტორები გარე გარემოდან, რომელებიც პირდაპირ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის შედეგებზე და არიან ლიდერის ზეგავლენის მიღმა (მაგ. ეკონომიკა, საბაზრო პირობები, მთავრობის რეგულაციები). ორგანზაციის ფუნქციონირების ეს დეტერმინანტები ზოგჯერ იმდენად ძლიერია, რომ შეუძლია გადააჭარბოს ლიდერის ძალისხმევას გადაარჩინოს ორგანიზაცია განადგურებას.

მოდელი გვიჩვენებს ურთიერთ–ზეგავლენის პროცესებს. ლიდერის ქცევა არის ერთდროულად დამოუკიდებელი და დამოკიდებული ცვლადი. ლიდერის ქცევაზე მთელი რიგი ფაქტორები ახდენს გავლენას: ლიდერის თვისებები, ლიდერის ძალაუფლება, სიტუაციური მოთხოვნები და შეზღუდვები, უკუკავშირი წარმატების კრიტერიუმებიდან, ურთიერთგადამკვეთი/გარდამავალი ცვლადებიდან. მიზნობრივი კავშირებით ორმხრივი ზეგავლენის პროცესებს აქვს ადგილი ლიდერის ქცევასა და ურთიერთგადამკვეთ/გარდამავალ ცვლადებს შორის. ეს აღნიშნულია ისრებით ორივე მიმართულებით. ლიდერის ძალაუფლება დეტერმინირებულია სრულად ლიდერის თვისებებით, როგორიცაა: ტექნიკური პროფესიონალიზმი და დამაჯერებლობა, აგრეთვე სიტუაციის ასპექტებით, როგორიცაა: ფორმალური ავტორიტეტი, დაჯილდოების კონტროლი, აგრეთვე წარმატების და მარცხის ეფექტების უკუკავშირი.

მოდელი ეხება მენეჯმენტის ნებისმიერ დონეს დიდ ორგანიზაციაში, მაგრამ ურთიერთგადამკვეთი/გარდამავალი ცვლადები და სიტუაციური ცვლადები გარკვეულად იცვლება დონიდან დონემდე. არაპირდაპირი ეფექტები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტოპ მენეჯმენტისთვის. სიტუაციების ასპექტები, რომელზეც უმაღლესი დონის ლიდერებს შეუძლიათ ზეგავლენის მოხდენა უფრო დიდი ხნის მანძილზე გულისხმობს ძირითად იდეოლოგიას და ორგანიზაციის კულტურულ ღირებულებებს, ფორმალური სტრუქტურას და მენეჯმენტის სისტემებს, ოგრანიზაციის წევრების უნარებს და შესაძლებლობებს, კონკურენტულ სტრატეგიას, და კოოპერატიული ურთიერთობების ქსელს, აგრეთვე სხვა ორგანიზაციებთან სარისკო წამოწყებებს. ზოგი ურთიერთგადამკვეთი/გარდამავალი ცვლადი აღმასრულებელისთვის არის სიტუაციური ცვლადები ქვეჯგუფის

მენეჯერისთვის. მაგალითად, უმაღლესი აღმასრულებლები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საერთო/მთლიან სტრუქტურას, მაშინ როცა ქვეჯგუფის მენეჯერი ორგანიზებას უწყობს ქვეჯგუფის აქტივობებს შეზღუდვების ფარგლებში, რომელიც უფრო დიდი სტრუქტურის მიერ არის დაწესებული.

ხარვეზები ლიდერობის კონცეპტუალიზებაში - კვლევის შედეგების შეჯერების და გამაერთიანებელი ჩარჩოს განვითარების მცდელობა შეზღუდულია სუბიექტივიზმით, ვიწრო ფოკუსით და ლიდერობის თეორიის და კვლევის უმეტესობის ზედაპირულობით. ჩვენს მიერ წარმოდგენილი ლიდერობის კონცეპტუალიზების სხვადასხვა გზებიდან ზოგი კონცეფცია და ვარაუდი უფრო დომინანტურია, ვიდრე სხვები ლიდერის ეფექტურობის თეორიების განვითარებაში. ლიდერობის წარმოდგენილი თეორიებიდან უმეტესობაში ვლინდება რამდენიმე ძლიერი ტენდენცია. ისინი შეიცავს ხშირ შემთხვევაში ბუნდოვან ვარაუდს, რომ ლიდერობა უკავშირდება გმირ, ჰეროიკულ ინიდივიდს, რომელსაც გააჩნია აუცილებელი თვისებები და უნარები და იყენებს შესაბამის ქცევას, რათა წაახალისოს და განავითაროს ეფექტური ორმხრივი/აფინორული ურთიერთობი დაქვემდებარებულებთან.

ჰეროიკული ინდივიდები VS გაზიარებული ლიდერობა – ლიდერობის შესახებ ადრეული კვლევები და თეორიები ხაზს უსვამდა ,,მარტო მყოფი“, გმირი ლიდერის უპირატეს მნიშვნელობას. ტრანსფორმაციული, ან ქარიზმატული ლიდერობის უახლესი თეორიების ძირითადი პოსტულატია ის, რომ ეფექტური ლიდერი გავლენას მოახდენს მიმდევრებზე, რათა თავგანწირვა და გამორჩეული ძალისხმევა გამოიჩინონ. ზეგავლენა არის ერთმიმართულებიანი და ის მიემართება ლიდერიდან მიმდევრების მიმართულებით. როცა კორელაცია მიიღწევა ლიდერულ ქცევასა და ქვეჯგუფის შედეგებს შორის, შედეგების ინტერპრეტაცია ხდება იმის საჩვენებლად, რომ ლიდერმა მოახდინა ზეგავლენა მიმდევრებზე, უკეთესი შედეგების მისაღწევად.

ინდივიდუალურ ლიდერზე აქცენტირება, როგორც ორგანიზაციული შედეგიანობის ცხადი მიზეზზე შეიძლება აიხსნას ადამიანის შემეცნების ფარგლებში. ორგანიზაცია არის ადამიანებს შორის დამკვიდრებული, მხარდაჭერილი ინტერაქციის შედეგად მიღებული რთული სოციალური სისტემა. ორგანიზაციული პროცესების მიზეზების, დინამიურობის და შედეგების გაგების მცდელობისას ადამიანები მოვლენების ინტერპრეტაციას ახდენენ მარტივ, ადამიანურ გარემოებებში. სტერეოტიპები, ბუნდოვანი თეორიები, გამარტივებული ვარაუდები მიზეზების შესახებ ეხმარება ადამიანებს ჩაწვდეს მოვლენებს,

რომელიც სხვა შემთხვევაში იქნებოდა გაუგებარი/აღსაქმელად შეუძლებელი. ერთი განსაკუთრებით ძლიერი და ფართოდ გავრცელებული ორგანიზაციული მოვლენების განმარტება არის მიზეზის მიაწერა ინდივიდუალური ლიდერების ზეგავლენზე (Calder, 1977; Pfeffer, 1977b).

კალდერი (Calder) ამტკიცებდა, რომ ადამიანები აზვიადებენ ლიდერის მნიშვნელობას, იმისათვის, რომ ახსნან მოვლენები მათი ვარაუდის და ბუნდოვანი თეორიების ფარგლებში. ლიდერები გმირულ ფიგურებად არიან წარმოჩენილი, რომელთაც შესწევთ უნარი შეცვალონ თავიანთი ოგრანოზაციის ბედისწერა. მისტიკური, რომანტიკული თვისება/მახასიათებელი, რომელიც ლიდერობასთან ასოცირდება, ჩვენს კულტურაში გავრცელებული გმირების სტერეოტიპების მსგავსია, როგორიცაა მარტოხელა კოვბოი, რომელიც ერთი ხელის მოსმით ამარცხებს ცუდ ბიჭებს და საიდუმლო აგენტი, რომელიც მარტო მოქმედებს, რათა გადაარჩინოს მსიფლიო ტერორისტების მიერ დაგეგმილი ბირთვული განადგურებისგან. ლიდერობის ხაზგასმა, როგორც ორგანიზაციული მოვლენების მიზეზის, ასახავს კულტურულ გავლენას დასავლურ ერებში, რომელიც გულისხმობს გამოცდილების განმარტებას ადამიანების რაციონალური ქმედების ფარგლებში და არა არაკონტროლირებადი ბუნებრივი ძალებით, ზებუნებრივი არსებების ქმედებებით, ან შემთხვევითი მოვლენებით, რომელიც ადამიანის აღქმისთვის დაუშვებელია.

რწმენა გმირულ ლიდერობაზე ეხმარება იმის გამართლებას, რომ მთავარ აღმასრულებელს ჰქონდეს მაღალი ხელფასი, ამასთან იგი ამყარებს არარეალისტურ მოლოდინებს. გმირი ლიდერი უნდა იყოს უფრო გამჭრიახი და გაბედული, ვიდრე სხვა დანარჩენები ორგანიზაციაში და იცოდეს ყველაფერი რაც იქ ხდება. იშვიათად თუ შეძლებს რომელიმე ლიდერი ამ მოლოდინების გამართლებას. რადგანაც მეტისმეტად დიდი ნდობა აქვთ წარმატების მისაღწევად, მარცხის შემთხვევაშიც ისინი არიან დადანაშაულებული. ბრედფორდი და კოჰენის მიხედვით (Bradford& Cohen 1984) ლიდერობის ფუნქციებზე გაზიარებული პასუხისმგებლობა და დაქვემდებარებულებისთვის ძალაუფლების მინიჭება უფრო ეფექტურია ვიდრე გმირული ლიდერობა, მაგრამ ეს არ მოხდება ვიდრე ადამიანებს ექნებათ მოლოდინი, რომ ინდივიდუალური ლიდერი აიღებს სრულ პასუხისმგებლობას ორგანიზაციის ბედზე.

ალტერნატიული პერსპექტივა, რომელიც ნელ-ნელა იძენს მიმდევრებს, არის ის, რომ ლიდერობა განისაზღვროს, როგორც ადამიანების ზრდის და შესაძლებლობების გამოვლენის თანამონაწილეობითი გაზიარებული პროცესი, რათა ეფექტური კოლექტიური მუშაობა იქნეს მიღწეული (Heifetz 1994). ამ პერსპექტივის მიხედვით ლიდერობის პრინციპების გაგება შეუძლებელია სოციალური სისტემის დინამიკის გარეშე, რომლის განუყოფელ ნაწილსაც იგი წარმოადგენს (Dachler 1984; Drath 2001; Gronn 2002). გმირი ლიდერის ნაცვლად, რომელსაც შეუძლია ყველა ლიდერობის ფუნქციის შესრულება ის გადანაწილებულია გუნდის ან ორგანიზაციის სხვადასხვა წევრებზე. ზოგიერთი ლიდერობის ფუნქციები (მაგ. მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები) შესაძლებელია გაზიარებულ იქნეს ჯგუფის ყველა წევრთან და ზოგიერთი ლიდერობის ფუნქცია გადანაწილებულ იქნეს ინდივიდუალურ წევრებზე (მაგ. ვინც ყველაზე კვალიფიციურია). სხვადასხვა ადამიანმა შეიძლება შეასრულოს კონკრეტული ლიდერობის ფუნქციები სხვადასხვა დროს. ინდივიდუალური ლიდერის ლიდერული საქმიანობა/აქტივობა გაცილებით ნაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე კოლექტიური ლიდერობა ორგანიზაციის წევრების მხრიდან. ეფექტურობისთვის კოლექტიური ლიდერობა უნდა იქნეს კოორდინირებული და კომპლემენტარული/ურთიერთშემვსები და არა ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზნებით მოქმედი.

გმირობის ტენდენციამ ძლიერი ზეგავლენა მოახდინა ეფექტური ლიდერობის თეორიის და კვლევის განვითარებაზე, ამის შედეგად ლიდერობის მნიშვნელოვანმა ასპექტებმა ვერ მიიღო საკადრისი ყურადღება. რა დონეზე შეიძლება ლიდერობის გაზიარება, რა პირობები უწყობს ხელს ერთობლივი ლიდერობის წარმატებას, რას წარმოადგენს ჩართულობა ორგანიზაციის დიზაინისთვის არის ის ყველა საინტერესო და მნიშვნელოვანი საკითხი, რომლის გამოკვლევაც სულ ახლახან დაიწყეს ლიდერობის შემსწავლელებმა. გაზიარებული ლიდერობის მოდელის განვითარების საწყისი მცდელობები იმედისმომცემია (მაგ. Gronn 2002; Pearce & Sims 2000), თუმცა თეორიის მეტი განვითარება აუცილებელია ამ საკითხთან დაკავშირებული მრავალფეროვანი ლიტერატურის ინტეგრირებისთვის.

გაზიარებული ლიდერობის კვლევის განხორციელებადობა დემონსტრირდება თვით-მმართვადი გუნდებში, აღმასრულებელი გუნდებში და დემოკრატიულ ორგანიზაციებში. გაზიარებული და გადანაწილებული ლიდერობის ასპექტები აგრეთვე

ჩნდება მიმდევრობის/followership/და ორგანიზაციული ცვლილების თეორიებსა და კვლევებშიც. რამდენიმე მკვლევარმა ლიდერობა განიხილა როგორც გაზიარებული პროცესი, რომელიც სოციალური სისტემის განუყოფელი ნაწილია (მაგ. Brown & Gioia, 2002; Brown and Hosking 1986; Crouch & Yetton, 1988, Dachler, 1984; Denis, Lamothe, & Langley, 2001; Hunt & Roppo, 1995; Jacobs & Jaques, 1987; Lawler, 1986; Semler, 1989). ამ ძალისხმევის მიუხედავად მეტი კვლევაა საჭირო გაზიარებული და გადანაწილებული ლიდერობის განსახილველად, გუნდებში, ქსელებსა თუ იერარქიებში. თუ შევხედავთ ლიდერობის შესწავლას, როგორც ორმხრივ, განმეორებადი ზეგავლენის პროცესს მრავალ მხარეთა შორის სისტემის კონტექსტში, ის განსხვავებული იქნება ცალკეული ლიდერის დაქვემდებარებულებზე ერთი მიმართულების მქონე ეფექტების შესწავლისგან და ლიდერობის პროცესის კომპლექსური ბუნების აღწერისთვის და ანალიზისთვის შესაძლოა დროთა განმავლობაში საჭირო გახდეს ახალი კვლევის მეთოდები სოციალურ სისტემებში.

<u>ბინარული (ორმხრივი) VS კოლექტიური ფოკუსი</u> – ლიდერობის ეფექტურობის თეორიის და კვლევის უმეტესობა ორმხრივ პერსპექტივას იღებს, რაც ხაზს უსვამს ზეგავლენის პროცესებს ლიდერსა და ცალკეულ მიმდევარს შორის. ძირითადი საკითხები შეიცავს ლიდერის მოტივაციურ ეფექტებს, უფლებები/attributions ყალიბდება თითოეული მხარის მიერ მეორე მხარესთან დაკავშირებით და აგრეთვე დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ ვითარდება ლიდერის და მიმდევარის ურთიერთობა დროთა განმავლობაში. ამ საკითხებზე კვლევის დიდი ნაწილი ჩატარდა ჯგუფის დაბალი რანგის ზედამხედველებზე. თუმცა კვლევა ფოკუსირებული იყო საყურადღებო საკითხებზე, ლიდერობის ერთ–ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი – ორმხრივი ურთიერთქმედების პერსპექტივა არ იყო გაითვალისწინებული. გუნდის და ორგანიზაციის წარმატება არ განისაზღვრება არსებითად ორმხრივი ურთიერთქმედების პროცესებით. დღევანდელი გადასახედიდან, ამ პერსპექტივის დომინანტურობამ როგორ ჩანს შეზღუდა ლიდერობის თეორიის და კვლევის მასშტაბი.

ბევრი მკვლევარი მხარს უჭერს უფრო ფართო პერსპექტივის საჭიროებას, რომელიც ლიდერობას უკავშირდებს ორგანიზაციის ღია სისტემის თეორიას. თეორიული პერსპექტივა ცნობს, რომ გუნდები და ორგანიზაციები შექმნილია იმ დავალებების შესასრულებლად, რომელიც ვერ შესრულდება ინდივიდის მიერ მარტო მუშაობით. გადარჩენა და კეთილდღეობა დამოკიდებულია გარე გარემოსთან ხელსაყრელ გაცვლაზე

(რესურსების მიღება და მომხმარებლების დაკმაყოფილება) და ეფექტურ შიდა პროცესებზე (პროდუქტისა და მომსახურების შექმნა). ლიდერობა გულისხმობს კოლექტიურ პროცესებზე ზეგავლენას, რომელიც უზრუნველყოფს გუნდის ან ორანიზაციის გადარჩენას და ეფექტურობას. მნიშვნელოვანი ლიდერული გადაწყვეტილებები გულისხმობს მიზნის განსაზღვრას (მისია, სტრატეგიული მიზნები), მიზნის მიღწევის გზების განსაზღვრას და გარე ფაქტორების ცვლილებებთან ადაპტირებას (სტრატეგიების ფორმულირება, ორგანიზება, დაგეგმვა, კოორდინირება) საზღვრების დაწესებას და წევრობის კრიტერიუმების განსაზღვრას (ვინ დაიშვება და ვინ არა). ზეგავლენის პროცესები გულისხმობს წევრების მიზნისა და სტრატეგიებისადმი თავდადების მიღწევას და თანხმობის მიღებას და პოლიტიკური მხარდაჭერის მოპოვებას, სხვა სტეიკჰოლდერებისგან /დაინტერესებული ჯგუფებიგან, რომელნიც დაინტერესებულნი არიან ჯგუფის ან ორგანიზაციის აქტივობებით და შედეგებით (მაგ. მესაკუთრეები, აქციონერები, კრედიტორები, მომხმარებლები და მთავრობები). პროცესები, რომლებიც განსაზღვრავს გადარჩენას და კეთილდღეობას ქმნის ორგანიზაციისთვის კონკურენტულ ფასეულობებს, იმიტომ რომ ერთი დეტერმინანტის გაზრდამ (მაგ. ეფექტიანობა) შეიძლება შეამციროს მეორე (მაგ. ადაპტურობა). ორგანიზაციაში ლიდერობის ფუნქციების შესრულება ძლიერ ზეგავლენას განიცდის სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების პრიორიტეტებისგან, კულტურული ნორმებისა და საზოგადოებრივი კანონმდებლობისგან.

ლიდერობის, როგორც არსებითი პროცესის კონცეპტუალიზება გუნდის და ორგანიზაციის გადარჩენის და ეფექტურობისთვის უფრო ფართო პერსპექტივაა, რომელიც უნდა იძლეოდეს უფრო იმედის მომცემ ზოგადი თეორიის განვითარებისკენ მიმავალ გზას. ორმხრივი ურთიერთქმედების პერსპექტივსათან შედარებით ეს ალტერნატული პერსპექტივა უბიძგებს მკვლევარებს მეტი ყურადღება მიაქციონ ლიდერობის გარე როლებს, ლატერალურ და ზევით მიმართულ ზეგავლენის პროცესებს, ძალაუფლებას და პოლიტიკას, ოგრანიზაციის კულტურას, ორგანიზაციის სტრუქტურას, და გარე გარემოს. ორგანიზაციებში ლიდერობის პროცესებზე ფოკუსირება აგრეთვე უფრო შეთავსებადია გაზიარებულ და გადანაწილებულ ლიდერობის მიმართ მზარდ ინტერესთან. იშვიათად არის შესაძლებელი იმის გაგება, თუ რატომ არის ორგანიზაცია ეფექტური მხოლოდ ცალკეული, გმირი ლიდერის შესწავლით.

გარკვეული პროგრესი იქნა მიღწეული გუნდებისა და ორგანიზაციების ლიდერობაზე, მაგრამ ამ ტიპის კვლევა შეზღუდულია იმ მრავალ კვლევასთან შედარებით, რაც ჩატარდა ორმხრივი გავლენის ლიდერობაზე. აშკარაა რომ მეტი კვლევაა საჭირო კოლექტიურ პროცესებზე და კონტექსტუალურ ფაქტორებზე, რომელიც განსაზღვრავს ლიდერობის ეფქტურობას გუნდებში, ორგანიზაციებსა და ორგანიზაციათაშორის ერთობლივ საწარმოებში (House & Aditya, 1997; Osborn, Hunt & Jauch, 2002).

თეორიების უმეტესობა, რომელიც ჩამოყალიბა ეფექტური ლიდერობის განსამარტავად გულისხმობს პროგნოზირების მოდელს, რომელიც ცოტათი შეიცვალა ბოლო ნახევარიზე მეტი საუკუნის მანძილზე. თეორიები ჩვეულებრივ შეიცავს ერთ ან მეტ პროგნოზირებად ცვლადს (მაგ. ლიდერის თვისებები და ქცევები) და ერთ ან ორ ცვლად კრიტერიუმს (მაგ. დაქვემდებარებულის კმაყოფილება ან შეფეგიანობა). ზოგჯერ თეორია მოიცავს სიტუაციურ მარეგულირებელ ცვლადებსაც. ყველაზე სუსტი რგოლი უმეტეს ლიდერობის თეორიებში არის შუალედური ცვლადების არარსებობა, რაც აუცილებელია ლიდერობის ინდივიდზე, ჯგუფურ პროცესებზე და ორგანიზაციულ ეფექტურობაზე გავლენის შესასწავლად.

ლოდერობის ორმხრივი ზეგავლენის თეორიების უმეტესობა დაფუძნებულია ინდივიდუალური მოტივაციის, ან შედეგიანობის თეორიაზე, როგორც ლიდერის ზეგავლენის ძირითად განმსაზღვრელზე. მაგალითად გზა–მიზნის თეორია დაფუძნებულია მოტივაციის თეორიის მოლოდინზე. LMX (Leader-Member Exchange) თეორია ანუ ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორია დაფუძნებულია გაცვლის თეორიაზე. ქარიზმატული და ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორიები კი დაფუძნებულია საკუთარი თავის გაგების (Self-Concept) თეორიაზე, მიზნის დასახვის თეორიაზე და სოციალური სწავლის თეორიაზე. თანმდევი პროცესების იდენტიფიცირების შემთხვევაშიც, იმის განმარტება თუ როგორ შუამავლობენ ისინი (პროცესები) ლიდერის ქცევის ეფექტზე ჩვეულებრივ ძალიან ვიწროა. იშვიათად თუ მოიპოვება ცხადი/მკაფიო განმარტება ჩვეულებრივი გასავლელი გზის - casual path ლიდერის ქცევის სპეციფიური ტიპებიდან მედიატორობის პროცესის გავლით შედეგებამდე.

თეორიაში ხარვეზები ასახულია მათზე დაფუძნებულ კვლევებში. კვლევები იშვიათად შეიცავს შუალედური ცვლადების ზომებს, მაშინაც კი როცა თეორია შეიცავს მსგავს ცვლადებს. როცა პროგნოზირების კრიტერიუმის კორელაცია არის ნაპოვნი, ისინი

ხშირად ინტერპრეტირებულია, როგორც მიზეზობრივი მაჩვენებელი, რომელიც ასახავს მის თანმხლებ, თეორიით დაშვებულ მოტივაციურ პროცესებს. ნავარაუდევი ზეგავლენის და მოტივაციური პროცესების მაგალითები მოიცავს წარმოქმნილ საჭიროებებს, პირადი ეფექტურობის ზრდას, გზა–მიზნის (path-goal) ხედვის/მოლოდინის შეცვლას, მიზნის აღიარების ზრდას, ახალ თვით-იდენტიფიცირებას, გათავისებულ რწმენასა და ღირებულებებს, ლიდერთან ან ჯგუფთან იდენტიფიცირების ზრდას, და თანასწორობის და სამართლიანობის სახეშეცვლილ აღქმას. ვიდრე გარდამავალი ცვლადები ამომწურავად არ გაიზომება პროგნოზირების კრიტერიუმების კორელაციის ინტერპრეტაცია იქნება ხარვეზებიანი/მცდარი. მკვლევარები იშვიათად აფასებენ ალტერნატიულ განმარტებებს დაკვირვების ქვეშ მყოფი ლიდერის ჰიპოთეზურ ეფექტებს, როგორიცაა ორმხრივი ზეგავლენა, შებრუნებული მიზეზობრიობა, მიმდევარის თვით-მენეჯმენტი, შინაგანი მოტივაცია, რომელიც თვით სამსახურისგან/მუშაობისგან წარმოიქმნება, თანაბარუფლებიანთა ლიდერობა, თუ სხვა ლიდერების პირდაპირი და არაპირდაპირი ზეგავლენა ორგანიზაციაში.

თეორიისთვის და კვლევისთვის მნიშვნელოვანი იმპლიკაციები აქვს იმას, თუ როგორ კონცეპტუალიზდება ლიდერობა. ვარაუდი/დაშვება, რომ ეფექტური ლიდერობა შეიძლება აიხსნას ორმხრივი ზეგავლენით გმირი ლიდერის მხრიდან, რაც ზღუდავს თეორიის და კვლევის მასშტაბს შესაბამისად ხელს უშლის გაზიარებული ლიდერობის, კოლექტიური პორცესების და ორმხრივი ზეგავლენის გამოკვლევას. მომავალში უფრო დაბალანსებული პერსპექტივაა საჭირო. თეორიების უმეტესობა შეზღუდულია ამხსნელი პროცესებისადმი ადეკვატური ყურადღების ნაკლებობის გამო. თეორიები ხშირად გვთავაზობს ურთიერთობებს და მიზეზობრივ ეფექტებს, იმის ახსნის გარეშე თუ რატომ ვლინდება ისინი. მომავალმა თეორებმა მეტი უნდა შეძლონ, ლიდერების ეფექტების ინიდივიდებზე, ჯგუფებსა და ორგანიზაციებზე გავლენის ახსნისთვის და პროგნოზირების შესაძლებლობის შექმნისთვის.