

შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ბიზნესის მართვის ფაკულტეტი

კულტურის ზეგავლენა მმართველობის სტილზე საქართველოში

ნინო ტყეშელაშვილი

სადოქტორო დისერტაციის რეფერატი ბიზნესის მენეჯმენტში

(ბიზნესის მართვა)

თბილისი 2010

ხელმძღვანელი: პროფ. დოქტ. ნიკოლოზ მახარაშვილი

.....
(ხელმძღვანელის ხელმოწერა)

ექსპერტები:

პროფ. დოქტ. ტატიანა პაპიაშვილი

პროფ. დოქტ. ქეთევან ლაფანი

ობონენტები:

პროფ. დოქტ. შოთა დოღონაძე

პროფ. დოქტ. ეკატერინე ნაცვლიშვილი

1. ნაშრომის მოკლე შინაარსი

ხელმძღვანელობა ანუ ლიდერობა, როგორც წესი, სოციალური ურთიერთქმედების გარემოში ხდება და როგორც ყველა მსგავსი პროცესი, სოციალურ კონტექსტში უნდა იყოს აღქმული. ლიდერობის სახეები ექცევა იმ ორგანიზაციული და ეროვნული კულტურის გავლენის ქვეშ, რომელშიც ის ვითარდება.

თემის *შესავალ ნაწილში* განხილულია საკითხის აქტუალობა და მნიშვნელობა. მასში საუბარია საქართველოს ეკონომიური გარდამავლობის პერიოდში ეფექტური ლიდერების როლის მნიშვნელობის შესახებ, ასევე ქვეყნის ეროვნული კულტურის ზოგად ზეგავლენაზე მასში არსებულ ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებად ლიდერობის სახეებზე; ჩამოყალიბებულია კვლევის მიზანი და ამოცანები; გადმოცემულია კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძვლები; მოყვანილია ძირითადი შედეგები, ნაშრომის მეცნიერული სიახლეები და მათი პრაქტიკული მნიშვნელობა.

პრობლემის აქტუალობა. საბჭოთა კავშირის დაშლის პერიოდში მიღწეულ საქართველოს პოლიტიკურ დამოუკიდებლობას სჭირდებოდა და ახლაც სჭირდება ეკონომიური დამოუკიდებლობით გამყარება. თითოეული ქვეყნის გარდამავალი პერიოდი თავისებურებებით ხასიათდება და ბევრად უფრო რთულია, ვიდრე ეს ერთი შეხედვით ჩანს. საქართველოს სახელმწიფოს გარდამავლობის პერიოდში, ლიდერობის თემა განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს, ვინაიდან ლიდერის ჭვრეტა და მაჯისცემა მომავლისკენაა მიმართული. მას გააჩნია უნიკალური უნარი, სხვებზე ზემოქმედების გზით, მათში აღძრას ძლიერი სურვილი საერთო მიზნების მისაღწევად. ლიდერის განსაკუთრებული თვისებებია პრობლემების დანახვა, მომავლის განჭვრეტა, მნიშვნელოვანი და ზოგჯერ სასიცოცხლო გადაწყვეტილებების მიღება, ძირეული ფასეულობებისა და მიზნების ერთგულება, და ამ გზით, სწორ საძირკველზე დაფუძნებული ისეთი ორგანიზაციების აშენება, რომლებიც დროის გამოცდას გაუძლებენ და სიკეთესა და კეთილდღეობას მოუტანენ, როგორც ირგვლივ მყოფ ადამიანებს, ასევე მთელ ქვეყანას. უდავოა, რომ ეფექტური ლიდერების გარეშე, საქართველოს გარდამავალი პერიოდი მარცხისთვისაა განწირული.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ხელმძღვანელობითი პროცესები ყველა ქვეყანაში თავისებურად ვითარდება და რა თქმა უნდა, არც საქართველო წარმოადგენს გამონაკლისს ამ თვალსაზრისით.

ეს თავისებურებები შესაძლოა, ნაწილობრივად აიხსნას ქვეყნის კულტურული ფასეულობებითა და მახასიათებლებით. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ გონივრულია საქართველოს ეროვნულ კულტურულ მახასიათებლებსა და ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებად ლიდერობის სახეებს შორის კავშირისა და დამოკიდებულების ძიება. მოცემული ნაშრომის ძირითადი მიზანია ამ დამოკიდებულების გამოვლენა.

კვლევის საგანი. საქართველოს ეროვნული კულტურის ზეგავლენა მასში არსებულ ბიზნეს-ორგანიზაციებში ყველაზე მეტად გავრცელებულ ლიდერობის სახეებზე.

ჰიპოთეზა. საქართველოს ეროვნული კულტურის ზოგიერთი მახასიათებლები შეიძლება აღმოჩნდნენ საქართველოში არსებულ ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებადი ლიდერობის სახეების წინასწარგანმსაზღვრელი ფაქტორები.

კვლევის მიზნები და ამოცანები. მოცემული სადისერტაციო ნაშრომი მიზნად ისახავს, გამოიკვლიოს საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების ზეგავლენა მასში არსებულ ბიზნეს-ორგანიზაციებში გავრცელებულ ლიდერობის სახეებზე. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- იმ არსებული ლიტერატურისა და კვლევების საფუძვლიანი შესწავლა, რომელიც ეხება კულტურული მახასიათებლების ზეგავლენას ხელმძღვანელობით პროცესებზე, კონკრეტულად კი, ლიდერობის სახეებზე.
- საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების გამოკვლევა და განსაზღვრა.
- საქართველოში არსებული ლიდერობის დინამიკის ორი ძირითადი მახასიათებლის - *პერსონალზე ზრუნვისა და წარმოებაზე ზრუნვის* - გამოკვლევა.
- ლიდერობის ქცევით თეორიებზე დაყრდნობით, ასევე ოდენობითი და თვისებითი ანალიზის გამოყენებით, საქართველოს ორგანიზაციებში ყველაზე მეტად გავრცელებული ლიდერობის სახეების გამოკვლევა.
- საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლებსა და ბიზნეს-ორგანიზაციებში არსებულ დომინირებად ლიდერობის სახეებს შორის არსებული კავშირის განსაზღვრა.
- დაბოლოს, ლიდერობის ქცევით თეორიებზე დაყრდნობით და სტატისტიკური ანალიზის მეთოდით, საქართველოში არსებულ ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებად ლიდერობის სახეებზე საქართველოს ეროვნული კულტურის ზეგავლენის განსაზღვრა.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის მეთოდოლოგია ეფუძნება უპირობო ლიდერობის თეორიას (*Implicit Leadership Theory*), რომლის საფუძველსაც წარმოადგენს დამკვირვებლის თვალთახედვიდან ლიდერობის აღქმა. ამ დროს დამკვირვებელი ეყრდნობა საკუთარ უპირობო, ნაგულისხმევ შეხედულებებს.

ინფორმაციის მოპოვება განხორციელდა ინტერვიუებისა და ორი სახის კითხვარის საშუალებით. სულ 200 საქართველოს მოქალაქე, რომლებით წარმოადგენდნენ სხვადასხვა ორგანიზაციებს თბილისში, რუსთავეში, გორში, კასპში, ქუთაისში, დუშეთში, ჟინვალში, და ასევე შვიდ სოფელში – ბაზალეთში, მჭადიჯვარში, ყვავილში, მალაროსკარში, კუნჭეჭაში, ახალსოფელში და ლელეთში - მონაწილეობდნენ კვლევაში. მათ შორის იყვნენ ექიმები, ექთნები, იურისტები, მენეჯერები, ინჟინრები, მასწავლებლები, მუსიკოსები, სტუდენტები, ტაქსის მძღოლები, ბენზინ-გასამართი სადგურების მუშები, გამყიდველები, გლეხები და დიასახლისები. *გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის კვლევითი პროგრამის* მკვლევართა ჯგუფის მიერ შემუშავებული *კულტურის მახასიათებლების კითხვარი* იქნა გამოყენებული საქართველოს კულტურული მახასიათებლების განსასაზღვრად. ამ მკვლევართა ჯგუფმა, სხვათა (ჰოფსტედი, 1980, 2001; ქლუქჰონი და სთროდბეჯი, 1961; მაქლეენდი, 1961; თრიანდისი, 1995) და საკუთარ შრომებზე დაყრდნობით, შეიმუშავეს კულტურის მახასიათებლების საკუთარი კლასიფიკაცია ცხრა მახასიათებლის საშუალებით. ეს მახასიათებლებია: *გარკვეულობის ხარისხი, ძლაუფლების დისტანცია, ინსტიტუციონალური კოლექტივიზმი, ჯგუფს-შივა კოლექტივიზმი, გენდერული თანასწორობა, გამტანიანობა, მომავალზე ორიენტაცია, შედეგებზე ორიენტაცია და ჰუმანური ორიენტაცია.* ხოლო ლიდერის ქცევის დამახასიათებელი კითხვარი იქნა გამოყენებული ლიდერის ორი ძირითადი ქცევის – *პერსონალზე ზრუნვისა და წარმოებაზე ზრუნვის* – განსასაზღვრად. დაბოლოს, შესაძლოა ლიდერობის სახის განსაზღვრის ყველაზე საუკეთესო მოდელი – *ბლეიკისა და მაუტონის მენეჯერული (ლიდერობის) ბადე* – იქნა გამოყენებული საქართველოში არსებულ ორგანიზაციებში დომინირებადი ლიდერობის სახის დასადგენად.

მონაცემთა დასამუშავებლად ჩატარდა მატემატიკურ-სტატისტიკური ანალიზი. ის ძირითადი შედეგები და აღმოჩენები, რაც გამოკითხვისას გამოვლინდა, დეტალურადაა წარმოდგენილი ნაშრომის როგორც ძირითად ნაწილში, ასევე დასკვნებსა და რეკომენდაციებში.

ნაშრომის ძირითადი შედეგები და თეორიული მნიშვნელობა. ნაშრომი წარმოადგენს ანალიტიკური კვლევის საფუძველზე შესრულებულ პირველ ფუნდამენტურ ნაშრომს, რომელშიც გამოკვლეულია საქართველოში არსებული ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებადი ლიდერობის სახეები ქვეყნის ეროვნული კულტურის მახასიათებლებთან მიმართებაში.

ამ კვლევის თანახმად, საქართველოს მოქალაქეები ხედავენ საკუთარ საზოგადოებას როგორც კონფორმისტულს, მკვეთრად არათანაბრად გადანაწილებული ძალაუფლებით, მაღალი ინდივიდუალიზმით, ძლიერი გენდერული უთანასწორობით, მაღალი ჯგუფს-შიგა კოლექტივიზმით, დაბალი შედეგებზე ორიენტაციით, დაბალი ჰუმანური ორიენტაციით, დაბალი მომავალზე ორიენტაციით, და დაბალი გარკვეულობის ხარისხით. ოდენობითი და თვისებითი ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ საქართველოს ბიზნეს-ორგანიზაციებში ყველაზე გავრცელებული ლიდერობის სახე მერყეობს *ზომიერი* ლიდერობის სახესა და *ძალაუფლებით-ძლიერებით* ლიდერობის სახეს შორის.

კორელაციური და რეგრესიული სტატისტიკური ანალიზისა და ინტერვიუების შედეგების საფუძველზე დადგინდა, რომ ყველაზე მეტად ისეთ კულტურულ მახასიათებლებს, როგორცაა *ჯგუფს-შიგა კოლექტივიზმი*, *გამტანიანობა*, *ძალაუფლების დისტანცია*, *ინსტიტუციონალური კოლექტივიზმი* და *შედეგებზე ორიენტაცია*, აქვთ ზეგავლენა ორგანიზაციებში დომინირებად *ზომიერ* და *ძალაუფლებით-ძლიერებით* ლიდერობის სახეებზე.

ნაშრომის მთავარ სიახლეებს წარმოადგენს:

- ნაშრომი წარმოადგენს პირველ კვლევას, რომელიც ასახავს საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების ზეგავლენას ქვეყანაში არსებულ ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებად ლიდერობის სახეებზე.
- პირველად განისაზღვრა საქართველოს ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებადი ლიდერობის სახეები *ბლეიკისა* და *მაუტონის მენეჯერული (ლიდერობის) ბადის* გამოყენებით.
- პირველად განისაზღვრა საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების ზეგავლენის მასშტაბი ბიზნეს-ორგანიზაციებში გავრცელებულ ლიდერობის სახეებზე.

დღევანდელი გლობალიზაციის პირობებში, ნაშრომში წარმოდგენილ შედეგებს, დასკვნებსა და რეკომენდაციებს დიდი თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნიათ როგორც

ადგილობრივი, ასევე საქართველოში არსებული უცხოური ბიზნეს-ორგანიზაციებისათვის. კვლევის შედეგები შესაძლოა გამოყენებული იქნეს ექსპერტების, მეცნიერების, მკვლევარებისა და საერთოდ ნებისმიერი ამ საკითხით დაინტერესებული პირის მიერ. გარდა ამისა, მოცემული კვლევა შეიძლება აღმოჩნდეს საფუძველი შემდგომი კვლევებისათვის.

ნაშრომის ძირითადი შედეგები და რეკომენდაციები გამოქვეყნებულია სამ როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო რეცენზირებად სამეცნიერო ჟურნალში.

ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 137 გვერდს. შედგება ოთხი თავის, 25 ქვეთავის, დასკვნებისა და წინადადებებისაგან. ტექსტში ჩართულია 23 საანალიზო ცხრილი, 18 დიაგრამა და 2 დანართი. ნაშრომს თან ერთვის 280 დასახელების გამოყენებული ლიტერატურის სია.

2. ნაშრომის შინაარსი

ნაშრომის პირველ თავში *“ლიტერატურული მიმოხილვა”* ძირითადად განხილულია კულტურასა და ლიდერობის დინამიკასთან დაკავშირებული ლიტერატურა, როგორც ქართულ, ასევე უცხოურ ენებზე. ლიტერატურა მოიცავს სახელმძღვანელოებს, უცხოელ მეცნიერთა სხვადასხვა ჯგუფების მიერ წარსულში ჩატარებულ მსგავსი შინაარსის კვლევებსა და სტატიებს. საჭირო ლიტერატურის მოპოვების შემდეგ, მოხდა მათი სათანადო დამუშავება, კლასიფიკაცია და დაჯგუფება სხვადასხვა კატეგორიების მიხედვით. კერძოდ, აღნიშნულ თავში არსებულ ლიტერატურაზე დაყრდნობით განსაზღვრულია კულტურა კვლევის მიზნებთან მიმართებაში და მოყვანილია მისი დამახასიათებელი ფაქტორები. ასევე აღწერილია კულტურასა და ლიდერობის დინამიკას შორის მეცნიერულად არსებული მიმართულებები. განხილულია სხვადასხვა ლიდერობის თეორიები და გამოკვეთილია მათი უპირატესობები. ასევე განხილულია დუგლას მაქგრეგორის ლიდერობის თეორიების ორი ცნობილი მოდელი, *თეორია X* და *თეორია Y*. ეს თეორიები, რომლებიც წარმოადგენენ ადამიანის ბუნებისა და ქცევის შესახებ ორ განსხვავებულ შეხედულებას, საფუძვლად დაედო *ბლეიკისა და მაუტონის მენეჯერულ (ლიდერობის) ბადეს*.

დაბოლოს, განხილულია ლიტერატურა, რომელიც ეხება კულტურის მახასიათებლების ლიდერობის პროცესებზე ზეგავლენას.

ნაშრომის მეორე თავში *“კულტურული მახასიათებლების არსებითი შეფასება”* აღწერილია კულტურის მახასიათებლების განსაზღვრისა და განვითარების ისტორია. ჰოლანდიელი სოციოლოგის, ჰერარდ ჰოფსტედის, ნაშრომები წარმოადგენენ კულტურის მახასიათებლების შესახებ ერთ-ერთ ყველაზე გრანდიოზულ და მნიშვნელოვან კვლევებს. ოთხმოციან წლებში, მის მიერ ჩატარებულმა გლობალურმა კვლევამ მოიცვა ასი ათასზე მეტი საშუალო რგოლის მენეჯერი 50-ზე მეტი ქვეყნიდან. კვლევის შედეგებმა გამოკვეთა კულტურის ოთხი ძირითადი მახასიათებელი: *ძალაუფლების დისტანცია, გარკვეულობის ხარისხი, ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი და მამაკაცურობა-ქალურობა.*

ძალაუფლების დისტანცია ასახავს იმას, თუ რამდენად თანაბრად არის ძალაუფლება საზოგადოებაზე გადანაწილებული. ხოლო გარკვეულობის ხარისხი გამოხატავს იმ ტენდენციას, თუ რამდენად ეყრდნობა საზოგადოება, ორგანიზაციები ან ჯგუფები მკაფიოდ გამოხატულ სოციალურ ნორმებსა და წესებს, როგორც მომავალში გაუთვალისწინებელი მოვლენების შემცირების საშუალებას.

ინდივიდუალიზმი-კოლექტივიზმი ასახავს, თუ რამდენად არის ესა თუ ის კულტურა ინდივიდუალიზმის ან კოლექტივიზმის ფასეულობების მატარებელი. ინდივიდუალიზმზე ორიენტირებული კულტურის მქონე საზოგადოების წარმომადგენლები ფიქრობენ, რომ თითოეულ ადამიანს აქვს როგორც უფლება, ასევე პასუხისმგებლობა, მოახდინოს საზოგადოებისაგან დამოუკიდებელი თვითრეალიზაცია. რაც შეეხება კოლექტივიზმის ფასეულობებს, ისინი ხაზს ესვამენ ადამიანების სხვების მიმართ პასუხისმგებლობას.

მეოთხე მახასიათებელი, მამაკაცურობა-ქალურობა, აღწერს, თუ რამდენად არის საზოგადოება მატარებელი ისეთი მამაკაცური თვისებებისა, როგორიცაა კონფორტაციულობა, მომხვეჭველობა და შეჯიბრებითობა, ან ისეთი ქალური თვისებებისა, როგორიცაა სხვებზე ზრუნვა, გულმოწყალება და ტოლერანტობა.

მოგვიანებით, 1993 წელს, ჰოფსტედმა, აზიის ქვეყნებში ჩატარებული სხვა მეცნიერების კვლევებზე დაყრდნობით, ზემოაღნიშნულ კულტურის ოთხ მახასიათებელს დაამატა მეხუთე მახასიათებელი, მოკლევადიანი-გრძელვადიანი ორიენტაცია.

გრძელვადიანი ორიენტაცია გამოხატავს, თუ რამდენად არის ესა თუ ის კულტურა ეკონომიური, თავის გამტანი, შეუპოვარი და მომავალზე ორიენტირებული, მაშინ როდესაც მოკლევადიანი ორიენტაციის კულტურული ფასეულობა გამოხატავს საზოგადოების წინაშე “საკუთარი სახის” შენარჩუნებას მიმდინარე ტრადიციების შესრულებით.

ორგანიზაციულ დინამიკაზე კულტურის ზეგავლენის თვალსაზრისით, ჰოფსთედის კვლევები ითვლებოდა და ითვლება უმნიშვნელოვანეს შრომებად. სხვადასხვა მეცნიერთა ჯგუფები ახლაც ხშირად იყენებენ მისი კვლევების შედეგებსა და მონაცემებს საკუთარ კვლევებში.

ამავე თავში განხილულია ჰაუზისა და მისი კოლეგების მიერ 11 წლიანი კვლევათა სერიების შედეგად 2004 წელს გამოქვეყნებული, 800 გვერდიანი ნაშრომი “კულტურა, ლიდერობა და ორგანიზაცია: 62 საზოგადოების გლობალური კვლევა.” ეს კვლევა ცნობილია *გლობალური კვლევის* სახელწოდებით. ის მიმდინარე პროექტია და რამდენიმე ფაზისაგან შედგება. ამ გრანდიოზულმა ნაშრომმა მასშტაბურობისა და სიღრმის თვალსაზრისით, გადააჭარბა მანამდე არსებულ ყველა კვლევას, ჰოფსთედის კვლევების ჩათვლით.

გლობალურმა მკვლევარებმა კვლევის პირველი ფაზის შედეგად დაადგინეს კულტურის ცხრა მახასიათებლიანი სისტემა. ეს მახასიათებლებია: *გარკვეულობის ხარისხი, ძალაუფლების დისტანცია, ინსტიტუციონალური კოლექტივიზმი, ჯგუფს-შივა კოლექტივიზმი, გენდერული თანასწორობა, გამტანიანობა, მომავალზე ორიენტაცია, შედეგებზე ორიენტაცია და ჰუმანური ორიენტაცია.*

ამ თავში განხილულია გლობალურ მკვლევართა მიერ დადგენილი თითოეული კულტურული მახასიათებელი. ჩვენ შევეხებით ჰოფსთედის მიერ გამოყენებულ ხუთ კულტურულ მახასიათებლებსაგან განსხვავებულებს.

ჯგუფს-შივა კოლექტივიზმი აღწერს, თუ რამდენად მჭიდრო კავშირი აქვთ ადამიანებს მათ უშუალო მცირე ჯგუფებთან (ოჯახი, ნათესავები, და ა.შ.).

გენდერული თანასწორობა ახასიათებს საზოგადოებას მასში გენდერული თანასწორობის პრინციპების დაცვის თვალსაზრისით.

გამტანიანობა ასახავს, თუ რამდენად არიან ადამიანები საკუთარი აზრის გამტანები, კონფრონტაციულები და მომთხოვნები სხვების მიმართ.

შედეგებზე ორიენტაცია აღწერს, თუ რამდენად აფასებს საზოგადოება ადამიანების მიერ კარგად შესრულებულ სამუშაოს.

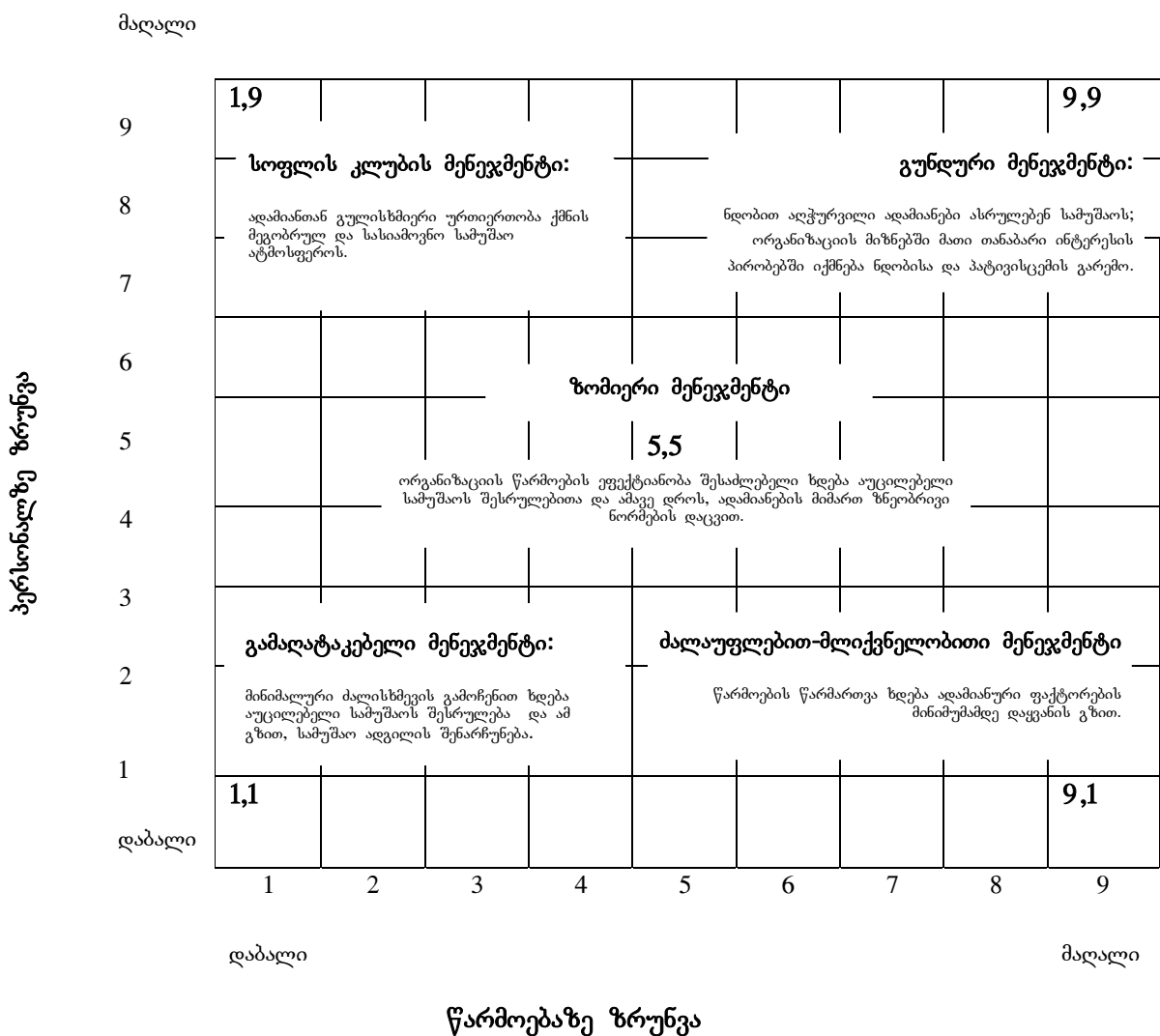
ჰუმანური ორიენტაცია ასახავს, თუ რამდენად უწყობს საზოგადოება ხელს ადამიანებს, რომ იყვნენ სამართლიანები, არაეგოისტურები, ხელგაშლილები, მზრუნველები და კეთილები სხვების მიმართ.

გლობალურმა მკვლევარებმა, მათი კვლევების შედეგებზე დაყრდნობით, მთელი მსოფლიო დაყვეს 10 რეგიონალურ დაჯგუფებად. ამან გაამარტივა სხვადასხვა ქვეყნებს შორის კულტურისა და ლიდერობის პროცესებთან მიმართებაში მსგავსებებისა და განსხვავებების დადგენა მათი შემდგომი კლასიფიკაციისა და სისტემატიზაციისათვის. ეს დაჯგუფებებია: ანგლო, ლათინური ევროპა, ჩრდილოეთ ევროპა, აღმოსავლეთ ევროპა, ლათინური ამერიკა, შუა აღმოსავლეთი, ქვე-საჰარის აფრიკა, სამხრეთ აზია და კონფუციუსტური აზია. საქართველო შეყვანილია აღმოსავლეთ ევროპის დაჯგუფებაში.

ამ თავში დახასიათებულია ქვეყნების 10 რეგიონალური დაჯგუფება კულტურის ცხრა მახასიათებლის მიხედვით. ასევე საუბარია სხვადასხვა კულტურის მახასიათებლების ზოგად ზეგავლენაზე ლიდერობის პროცესებზე.

ნაშრომის მესამე თავში **“ლიდერობის სახეების ანალიზი”** განხილულია ლიდერობის ქცევითი (ბიჰევიორისტული) თეორია, რომელიც სხვა მიმართულებებისაგან განსხვავდება იმით, რომ აქცენტს აკეთებს არა მაგალითად, ლიდერის პიროვნული თვისებებზე ან უნარზე, არამედ ქცევაზე. ამ თავში დაწვრილებითაა აღწერილი *ბლეიკისა და მაუტონის მენეჯერული ბადე*, რომელიც ავტორებმა აბრაამ მასლოუს და დუგლას მაქგრეგორის შრომების საფუძველზე შეიმუშავეს. ეს მოდელი ლიდერის ორი ძირითადი ქცევის – *პერსონალზე ზრუნვისა და წარმოებაზე ზრუნვის* – საფუძველზე განსაზღვრავს ლიდერობის სახეებს. *პერსონალზე ზრუნვა* ორიენტირებულია თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე, პატივისცემაზე და ნდობაზე, ხოლო *წარმოებაზე ზრუნვა* ყურადღებას ამახვილებს სამუშაოს ტექნიკურ მხარეზე და პროდუქციის წარმოებაზე. როგორც ვხედავთ, *ბლეიკისა და მაუტონის მენეჯერული ბადე* (იხ. დიაგრამა 1) წარმოადგენს ორგანოზომილებიან მოდელს, რომლის ჰორიზონტალური ღერძი წარმოადგენს *წარმოებაზე ზრუნვას*, ხოლო ვერტიკალური ღერძი – *პერსონალზე ზრუნვას*.

დიაგრამა 1 ბლეიკისა და მაუტონის მენეჯერული (ლიდერობის) ბადე



წყარო: <http://openlearn.open.ac.uk/mod/resource/view.php?id=209237>

პერსონალზე ზრუნვისა და წარმოებაზე ზრუნვის სიდიდეების ცვლილების შედეგად, შემდეგი ლიდერობის სახეების ილუსტრირება ხდება შესაძლებელი:

1. (9,1) ძალაუფლებით-მლიქვნლობითი ლიდერობა: მაღალი წარმოებაზე ზრუნვა და დაბალი პერსონალზე ზრუნვა;

2. (1,9) *სოფლის კლუბის ლიდერობა*: მაღალი პერსონალზე ზრუნვა და დაბალი წარმოებაზე ზრუნვა;
3. (1,1) *გამდატაკებელი ლიდერობა*: დაბალი წარმოებაზე ზრუნვა და დაბალი პერსონალზე ზრუნვა;
4. (5,5) *ზომიერი ლიდერობა*: საშუალო წარმოებაზე ზრუნვა და საშუალო პერსონალზე ზრუნვა;
5. (9,9) *გუნდური ლიდერობა*: მაღალი წარმოებაზე ზრუნვა და მაღალი პერსონალზე ზრუნვა;

გასული საუკუნის 60-იან წლებამდე, მთელ მსოფლიოში გავრცელებული ლიდერობის სახე იყო *ძალაუფლებით-მლიქვნელობითი* (9,1). ამ ტენდენციის ამოსავალი წერტილი სამუშაოს შესრულების აუცილებლობაა. საქმე ზოგჯერ იქამდეც მიდის, რომ ადამიანები მხოლოდ მიზნის მიღწევის ტექნიკურ საშუალებად გამოიყენებიან და მათთან ურთიერთობას მინიმალური ყურადღება ეთმობა. იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანი არ იმყოფება ხელმძღვანელის სურვილებთან უსიტყვო თანხვედრაში, ის ითვლება ორგანიზაციის წარმოების ეფექტიანობის ხელისშემშლელ ფაქტორად. (9,1) ლიდერობა მოითხოვს, რომ ადამიანებმა ყოველგვარი კითხვებისა და პრეტენზიის გარეშე შეასრულონ დავალებული საქმე. ხშირად სიბრაზე (9,1) ლიდერების უმთავრესი თვისებაა. ლიდერობის ამ სახეობამ შესაძლოა, გარკვეული პერიოდის განმავლობაში შეძლოს ორგანიზაციის ეფექტიანობის შენარჩუნება, მაგრამ გრძელვადიანი პერსპექტივისათვის მწარმოებლურობა აუცილებლად დაეცემა.

სოფლის კლუბის ლიდერობა (1,9) წარმოადგენს *ძალაუფლებით-მლიქვნელობითი* (9,1) ლიდერობის სახის აბსოლუტურად საწინააღმდეგო ტენდენციას. (1,9) ლიდერობის სახე ახასიათებს ლიდერს, როგორც “ადამიანების მასიამოვნებელს”, რომლისთვისაც ადამიანებზე ზრუნვა უმთავრეს პრიორიტეტს წარმოადგენს. ეს ხშირად ხდება არა იმიტომ, რომ ლიდერები თანამშრომლებთან სენტემენტალურ ურთიერთობაში არიან, არამედ ადამიანების მხრიდან მათი უარყოფის განუწყვეტელი შიშის გამო. ზოგჯერ ლიდერები ნებისმიერი ფასად ცდილობენ ასიამოვნონ ადამიანებს, თავი აარიდონ კონფლიქტებსა და გაუფრთხილდნენ მათთან ურთიერთობებს, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ იმიჯსა და ადამიანების მხრიდან აღიარებას შეიძლება საფრთხე შეექმნას. ის თანამშრომლები, რომელთათვისაც

ფასეულია “უსაფრთხო” სამუშაო ადგილი და დადებითი ურთიერთობები, კომფორტულად იგრძნობენ თავს (9,1) გარემოში, ხოლო კრეატიული ადამიანებისათვის, რომლებიც ილტვიან ახალი გამოწვევებისა და რთული დაავალებების შესრულებისაკენ, (9,1) გარემო უკმაყოფილებას გამოიწვევს. მიუხედავად იმისა, რომ სინამდვილეში იშვიათად გვხვდება ისეთი ორგანიზაციები, სადაც ვითარდება (9,1) ლიდერობის სახე, ორგანიზაციის გარკვეულ სეგმენტებში ან მონოპოლისტურ საწარმოებში სავსებით შესაძლებელია მათი აღმოცენება.

რაც შეეხება *გამალატაკებელი ლიდერობას*, ის ინდეფერენტულია როგორც ადამიანებთან ურთიერთობის, ასევე საწარმოს ეფექტიანობის მიმართ. (1,1) ლიდერის ძირითადი მიზანია სამუშაო ადგილის შენარჩუნება. როდესაც ასეთი ლიდერი ზედა ეშელონიდან დაეუბნება დაავალებას, მინიმალური ძალისხმევით ცდილობს მის შესრულებას, ამასთანავე იმედოვნებს, რომ მისი მოქმედებები შეუმჩნეველი დარჩება ირგვლის მყოფთათვის. (1,1) ლიდერი “დაფუსფუსებს” ორგანიზაციაში და ქმნის საქმიანი ადამიანის იმიჯს, მაგრამ არასოდეს გააჩნია კონსტრუქციული და ჩამოყალიბებული პასუხი ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით. ის მუდმივად კონფლიქტების თავიდან აცილების მცდელობაშია. (1,1) საწარმოები იშვიათად გვხვდება, მაგრამ ბიოროკრატიულ გარემოში შესაძლებელია ორგანიზაციების ზოგიერთი სეგმენტების საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში ფუნქციონირება (1,1) ლიდერობის გარემოში.

ზომიერი ლიდერობა (5,5) წარმოადგენს შედარებით რეალურ და პრაქტიკულ არჩევანს. (5,5) ლიდერი ცდილობს, რომ მოიპოვოს პოპულარობა და დადებითი განწყობა ირგვლივ მყოფებში და ამავე დროს იზრუნოს ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე, მაგრამ მისი ეს მცდელობა, ხშირად, ზედაპირულობისაკენ უბიძგებს მას, რადგან კომპრომისი და უმრავლესობის პოზიციის დაჭერა მისი ხელმძღვანელობის სტილი ხდება. ის მუდმივად იმ გამოსავლის ძიებაშია, რომელიც ხელს შეუწყობს პროდუქციის წარმოებას, დააკმაყოფილებს უმრავლესობასა და ნაკლებად გაანაწყენებს უმცირესობას. ხშირად, ასეთი კომპრომისებზე წასვლის დროს, შეიძლება მთავარი და არსებითი საკითხები ყურადღების სფეროს მიღმა დარჩნენ და “მშვიდობის შენარჩუნებას” შეეწიროს მნიშვნელოვანი შესაძლო შედეგები.

გუნდური ლიდერობა ძლიერ აქცენტს აკეთებს ორივე მიმართულებაზე, როგორც *პერსონალზე ზრუნვაზე*, ასევე *წარმოებაზე ზრუნვაზე*. (9,9) ლიდერი ეძებს კონსენსუსს მაღალ მწარმოებლურობასა და თანამშრომლებს შორის ოპტიმალურ ურთიერთობას შორის,

ხაზს უსვამს ორგანიზაციის სამუშაო პროცესში თანამშრომლების მონაწილეობასა და გუნდური მუშაობის პრინციპს, ამასთანავე აკმაყოფილებს თანამშრომლების ძირითად საჭიროებებს. (9,9) ლიდერობა წარმოადგენდა აბსოლუტურად ახალ, განსხვავებულ მიმართულებას ლიდერობის თეორიაში, როდესაც 1964 წელს ბლეიკმა და მაუტონმა პირველად წარმოადგინეს მათი მენეჯერული მოდელი. (9,9) იდეალურ ლიდერობის სახეს, უპირველესად, სწავლებითი დატვირთვა ჰქონდა. (9,9) ლიდერის უმთავრესი ამოცანაა გამოიყენოს გუნდური მუშაობის ყველა რესურსი საუკეთესო გადაწყვეტილების მისაღებად. ის აფასებს თითოეულ ალტერნატიულ იდეას, თუნდაც ის მის შეხედულებებს არ ემთხვეოდეს. ასე რომ, (9,9) გარემოში მხოლოდ ყველა ალტერნატიული წინადადების საფუძვლიანი გაანალიზების შემდეგ ხდება გადაწყვეტილების მიღება. (9,9) ლიდერის ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართულებას წარმოადგენს იმ ბარიერების დაფიქსირება და მოცილება, რომლებსაც თანამშრომლები აწყდებიან. (9,9) ლიდერი ძალიან დიდ დროს უთმობს მის გუნდთან ერთად ორგანიზაციის მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების დასახვას. ამ ხელმძღვანელობითი სტილის დროს, ლიდერის ფუნქციაა მიზნების ნათლად ჩამოყალიბება, ხოლო თანამშრომლების პასუხისმგებლობაა მათი განხორციელების გზების დასახვა. ორგანიზაციის მიზნებში უნდა იყოს ჩადებული ის მოტივაცია, რომელიც განაპირობებს თანამშრომლების მიზანსწრაფულობას.

ამავე თავში, ასევე, საუბარია თანენბაუმისა და შმიდის ლიდერის ქცევის წრფეზე, რომელიც აღწერს ლიდერობის შვიდ სხვადასხვა სახეს.

დისერტაციის მეოთხე თავში “*კვლევის მეთოდოლოგია*” მოცემულია ნაშრომში გამოყენებული კვლევის მეთოდოლოგია. ჩვენ კვლევითი მეთოდები დაგაფუძნეთ *უპირობო ლიდერობის თეორიაზე (Implicit Leadership Theory)*. ამ თეორიის თანახმად, ყველა ადამიანს ბავშვობიდან მოყოლებული, ნელ-ნელა უყალიბდება ლიდერის თვისებებისა და ქცევების მიმართ გარკვეული შეხედულებები. ადამიანთა უმრავლესობისათვის ამ შეხედულებების დეტალები მათი ცნობიერების გარეთ მდებარეობს, ე.ი. არის “უპირობო”. ჩვენი კვლევის საფუძველი დამკვირვებლის თვალთახედვიდან ლიდერობის პროცესების აღქმას ეფუძნება. ბევრი მკვლევარი იყენებს *უპირობო ლიდერობის თეორიას* საკუთარი კვლევებისათვის.

ვინაიდან კულტურა და ლიდერობა განსხვავებული კონცეფციებია და არ არსებობს კულტურული ლიდერობის მცნება, საჭირო გახდა საქართველოს კულტურის

მახასიათებლებისა და ლიდერობის სახეების ცალ-ცალკე გამოკვლევა. ჩვენ გამოვიყენეთ ორი განსხვავებული კითხვარი საქართველოს ეროვნული კულტურის ცხრა მახასიათებლისა და ორგანიზაციებში გავრცელებული ლიდერობის სახეების გამოსაკვლევად. *გლობალური ლიდერობისა და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტურობის კვლევითი პროგრამის* მკვლევართა ჯგუფის მიერ შემუშავებული *კულტურის მახასიათებლების კითხვარი* გამოვიყენეთ საქართველოს ეროვნული კულტურის ცხრა მახასიათებლების განსასაზღვრად. საქართველოს ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებადი ლიდერობის სახის განსაზღვრის მიზნით, ენდრიუ ჰებლინის მიერ შემუშავებული *ლიდერის ქცევის აღწერითი კითხვარი* იქნა გამოყენებული. ამ უკანასკნელით განისაზღვრა ლიდერის ორი ძირითადი ქცევა, *პერსონალზე ზრუნვა* და *წარმოებაზე ზრუნვა*, ხოლო *ბლეიკისა და მაუტონის მენეჯერული (ლიდერობის) ბადე* გამოვიყენეთ საქართველოში არსებულ ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებადი ლიდერობის სახის დასადგენად.

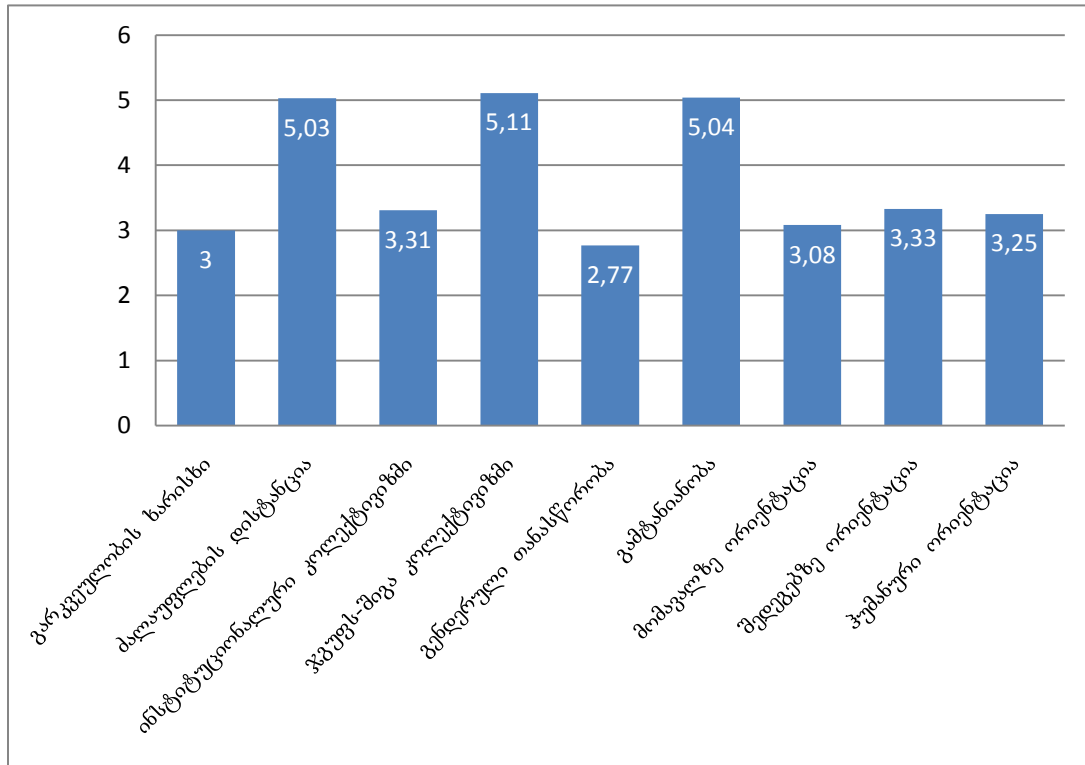
კვლევა განხორციელდა სამ ეტაპად. პირველ ეტაპზე გამოკვლეული იქნა საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლები. თბილისში, რუსთავში, გორში, კასპში, ქუთაისში, დუშეთში, ჟინვალში და ასევე შვიდ სოფელში – ბაზალეთში, მჭადიჯვარში, ყვავილში, მაღაროსკარში, კუნჭეჭაში, ახალსოფელში და ლელეთში – მცხოვრები საქართველოს 200 მოქალაქე მონაწილეობდა საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების კვლევაში. ისინი წარმოადგენდნენ ექიმებს, ექთნებს, იურისტებს, მენეჯერებს, ინჟინრებს, მასწავლებლებს, მუსიკოსებს, სტუდენტებს, ტაქსის მძღოლებს, ბენზინ-გასამართი სადგურების მუშებს, გამყიდველებს, გლეხებსა და ღიასახლისებს.

საქართველოს ეროვნული კულტურის ყველაზე მაღალქულიან მახასიათებლებს წარმოადგენენ ჯგუფს-შიგა კოლექტივიზმი, გამტანიანობა და ძალაუფლების დისტანცია, ხოლო ყველაზე დაბალქულიანებს – გენდერული თანასწორობა, გარკვეულობის ხარისხი და მომავალზე ორიენტაცია. რაც შეეხება საშუალოქულიან მახასიათებლებს, ისინი არიან: ჰუმანური ორიენტაცია, ინსტიტუციონალური კოლექტივიზმი და შედეგებზე ორიენტაცია (იხ. დიაგრამა 2).

მეორე ეტაპზე, ზემოხსენებული 200 კვლევის მონაწილისაგან გამოვიყავით 90 დასაქმებული ადამიანი, რომლებიც სხვადასხვა ორგანიზაციებს წარმოადგენდნენ, *ლიდერის ქცევის აღმწერი კითხვარის* შევსების მიზნით. მათი გამოყოფისას შენარჩუნებული იყო

ქალაქებისა და პროფესიების მთელი სპექტრი. კვლევის შედეგად განისაზღვრა ლიდერის ქცევის ორი ძირითადი მახასიათებლის, *პერსონალზე ზრუნვისა და წარმოებაზე ზრუნვის*, შედეგები (იხ. დიაგრამა 3, დიაგრამა 4).

დიაგრამა 2. საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების განაწილება

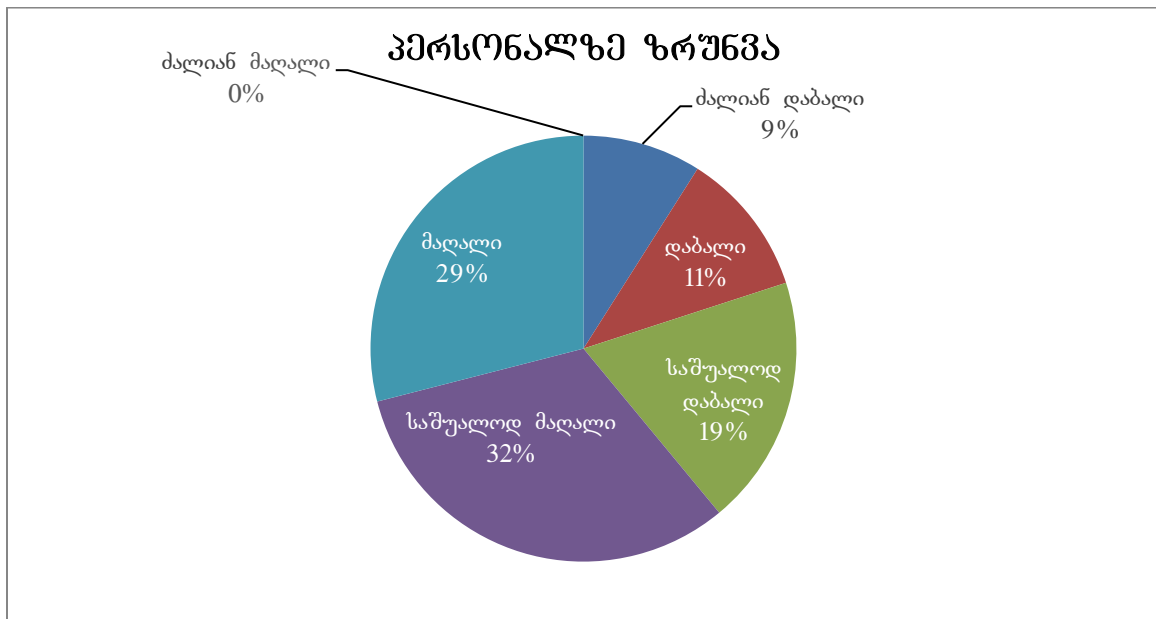


მესამე ეტაპზე, ლიდერის ქცევის კვლევაში მონაწილე 90 პიროვნებისაგან გამოიყო 30 ადამიანი ინტერვიუებისათვის, იმის დასადგენად, თუ რა წინასწარგანმსაზღვრელი ფაქტორები მოქმედებდნენ ლიდერის ქცევის აღმწერი კითხვარის შევსებისას. აღმოჩნდა, რომ ძირითადად ორ გარემოებას ჰქონდა არსებითი მნიშვნელობა. პირველი ფაქტორი იყო საქართველოს დასაქმების ბაზრის გარემოება და მეორე, საქართველოს უახლესი ისტორიული განვითარება. პირველი ფაქტორი მდგომარეობდა იმაში, რომ საქართველოში არსებული მაღალი უმუშევრობის დონე უშუალო კავშირში იმყოფებოდა სამსახურით კმაყოფილების დონესთან. მაღალი უმუშევრობის დონე წნეხია, როგორც საერთოდ ქვეყნის ეკონომიკისათვის, ასევე მრავალი დასაქმებული ადამიანისთვისაც, რომლებიც იძულებულნი არიან დათანხმდნენ ცუდ

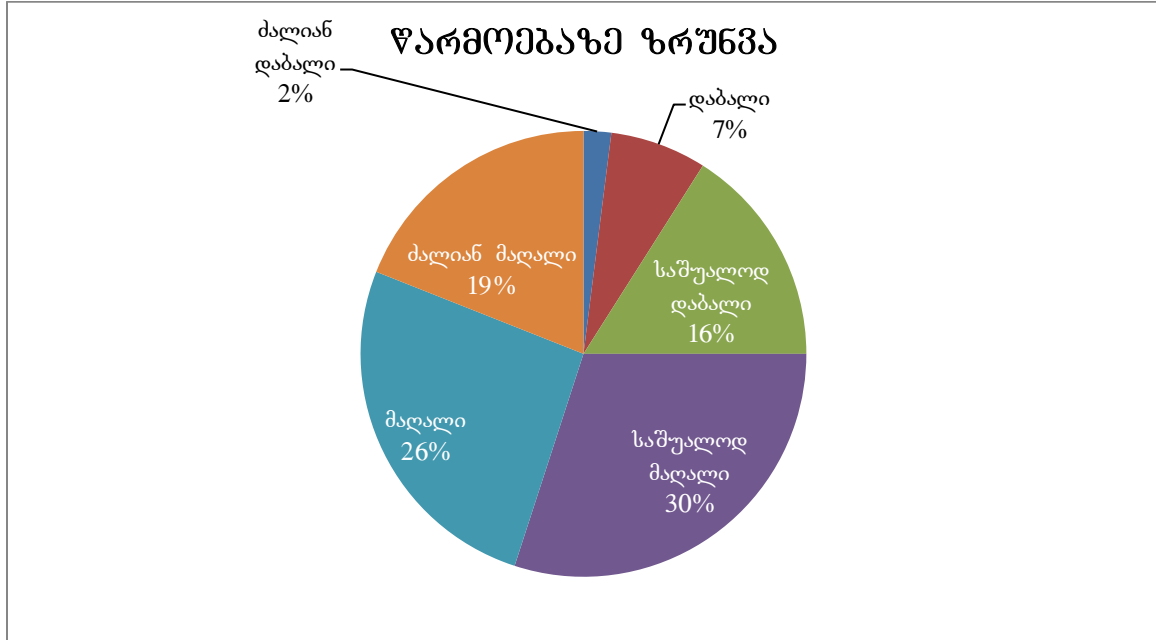
სამუშაო პირობებს ალტერნატივის უქონლობის გამო და უმუშევარ ადამიანებთან შედარებით კმაყოფილები იყვნენ საკუთარი სამსახურით. მოკლედ, ადამიანები კარგი და მისაღები სამსახურის ნაცვლად თანხმდებიან ნებისმიერ სამსახურს. ამასთანავე, მაღალი უმუშევრობის ღონე იწვევს საშუალო კლასის თითქმის არარსებობას, რაც თავის მხრივ იწვევს ძალაუფლების არათანაბარ გადანაწილებას საზოგადოებაზე და დასაქმებულ ადამიანთა პოზიციების დასუსტებას. მეორე ფაქტორი კი საქართველოს ისტორიულ განვითარებასთან იყო დაკავშირებული. უახლოესი ათწლეულების განმავლობაში საქართველო იმართებოდა “ზევიდან ქვევით” პრინციპით. როგორც წესი, გადაწყვეტილებების მიღება ცენტრალიზებული პრინციპით ხედა ეშელონებში ხდებოდა. ამ ხელმძღვანელობით სტილს თითქმის ყოველთვის ახასიათებს ფავორიტების ყოლა, რადგან კონტროლის დაკარგვის შიშით მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მხოლოდ ადამიანთა მცირე ჯგუფს გადაეცემა. ინტერვიუების შედეგებიდან გამოვლინდა, რომ ამ ორმა ფაქტორმა გარკვეული ზეგავლენა იქონია რესპოდენტების მიერ *ლიდერის ქცევის აღმწერი კითხვარის* შევსებისას.

კითხვარების საშუალებით მიღებული მონაცემებისა და ინტერვიუს შედეგებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საქართველოში არსებული ბიზნეს-ორგანიზაციებში გავრცელებული ლიდერობის სახე იცვლება *ძალაუფლებით-მლიქვნელობით*სა და *ზომიერს* შორის.

დიაგრამა 3. პერსონალზე ზრუნვის განაწილება



დიაგრამა 4. წარმოებაზე ზრუნვის განაწილება



საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების ბიზნეს-ორგანიზაციებში გავრცელებულ ლიდერობის სახეებზე ზეგავლენის დადგენის მიზნით ჩატარდა მატემატიკურ-სტატისტიკური ანალიზი. წარმოგიდგენთ ამ ანალიზის შედეგებს (ცხრილი 1):

ცხრილი 1 საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების ლიდერობის სახეებზე ზეგავლენის შედეგები

| | გარკვეულობის ხარისხი | ძალაუფლების დისტანცია | ინსტიტუციური კოლექტივიზმი | ჯგუფს-შიდა კოლექტივიზმი | გენდერული თანასწორობა | გამტანი- ანობა | მომავალზე ორიენტაცია | შედეგებზე ორიენტაცია | ჰუმანური ორიენტაცია |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| წარმოებაზე ზრუნვა | + | + | - - | ++ | + | - | + | ++ | + |
| პერსონალზე ზრუნვა | + | - - | + | ++ | + | - - | + | + | + |

შენიშვნა:

- + სიმბოლო = დადებითი დამოკიდებულება
- სიმბოლო = უარყოფითი დამოკიდებულება
- ++ სიმბოლო = ჰიპოთეზის დამადასტურებელი დადებითი დამოკიდებულება
- - სიმბოლო = ჰიპოთეზის დამადასტურებელი უარყოფითი დამოკიდებულება

ჯგუფს-შიგა კოლექტივიზმი დადებითად მოქმედებს როგორც *პერსონალზე ზრუნვაზე*, ასევე *წარმოებაზე ზრუნვაზე*. ძალაუფლების დისტანცია და გამტანიანობა შემაფერხებელ ზეგავლენას ახდენს *პერსონალზე ზრუნვაზე*. ინსტიტუციონალური კოლექტივიზმი უარყოფითად მოქმედებს *წარმოებაზე ზრუნვაზე*, მაშინ როდესაც შედეგებზე ორიენტაცია დადებითად მოქმედებს მასზე.

დასკვნითი ნაწილი და რეკომენდაციები. ჩვენი კვლევის თანახმად, საქართველოში ადამიანები საკუთარ საზოგადოებას აფასებენ მაღალი ჯგუფს-შიგა კოლექტივიზმით, გამტანიანობითა და ძალაუფლების დისტანციით; დაბალი გენდერული თანასწორობით, გარკვეულობის ხარისხითა და მომავალზე ორიენტაციით. ხოლო საშუალოქულიანი მახასიათებლები არიან: ჰუმანური ორიენტაცია, ინსტიტუციონალური კოლექტივიზმი და შედეგებზე ორიენტაცია.

თუ ჩვენს მიერ მიღებულ საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების მაჩვენებლებს შევადარებთ გლობალურ მკვლევართა ჯგუფის მიერ მიღებულ სხვა ქვეყნების მაჩვენებლებს და მათთან მიმართებაში აღვწერთ საქართველოს საზოგადოებას, მივიღებთ შემდეგნაირ სურათს: ისინი არიან ზომიერად დაკავშირებულები საკუთარ ოჯახებთან და ორგანიზაციებთან; ზოგადად, ბავშვები ქორწინებამდე მშობლებთან ცხოვრობენ, ხოლო მოხუცებული მშობლები მათ შვილებთან. მშობლებს უხარიათ და ამაყობენ შვილების წარმატებით და იგივე მართებულია შვილების მიმართაც, თუმცა ეს უკანასკნელი ტენდენცია ნელ-ნელა მცირდება; საზოგადოების წარმომადგენლები სხვებთან ურთიერთობაში არიან ზედმეტად კონფორტაციულები და მომთხოვნები; ძალაუფლება არათანაბრადაა გადანაწილებული საზოგადოებაზე და არცთუ ისე იშვიათად, თანამშრომლების უსიტყვო მორჩილება ლიდერების მიმართ ნორმად არის ქცეული; საზოგადოებაში შედეგებზე ორიენტაცია დაბალია შესაბამისი წახალისების ან პრემიების არარსებობის გამო; ინდივიდუალური ინტერესები და მიზნები კოლექტიურზე ბევრად მაღლა დგას, მაშინაც კი, როდესაც კოლექტიური მიზანს საფრთხე ემუქრება; ქალების რეალური მდგომარეობა შორსაა თანასწორობიდან; არ არის ხაზგასმა კანონებისა და წესების დაცვაზე, როგორც წესრიგის შენარჩუნებისა და გაურკვევლობის თავიდან აცილების საშუალებაზე; საზოგადოება ყურადღებას არ უმობს მომავლისათვის სტრატეგიულ დაგეგმარებას, არამედ მოცულია მიმდინარე პრობლემებით.

რაც შეეხება საქართველოში არსებულ ბიზნეს-ორგანიზაციებში ყველაზე გავრცელებულ ლიდერობის სახეებს, ისინი მერყეობენ *ზომიერი* და *ძალაუფლებით-მლიქვნელობით* ლიდერობის სახეებს შორის. ძირითადად, დასაქმებული ადამიანები საკუთარ ხელმძღვანელებს უყურებენ შემდეგნაირად: ლიდერები, როგორც წესი, ცდილობენ შეინარჩუნონ გარკვეული ბალანსი და გაითვალისწინონ როგორც მომუშავე პერსონალის ინტერესები, ასევე ორგანიზაციის მწარმოებლურობის მიზნები. ეს შესაძლოა ბევრს იდეალურ გამოსავლად ესახებოდეს, მაგრამ თავისში მოიცავს თითოეული ფასეულობის (*პერსონალზე ზრუნვა, წარმოებაზე ზრუნვა*) მიმართ კომპრომისს, რასაც შედეგად მოყვება საქმისადმი მათი დამოკიდებულების ზედაპირულობა, არასიღრმისეულობა და არაკონსტრუქციულობა. ასეთი ლიდერები უფრო “ციფრებზე” ამხნველებენ ყურადღებას და კრეატიულობისა და ინოვაციების მიმართ ენთუზიაზმით მაინცდამაინც არ გამოირჩევიან. ისინი ინდივიდუალურ ინტერესებს კოლექტიურზე მაღლა აყენებენ, რაც ვლინდება როგორც დადებითი კუთხით, ასევე უარყოფითით. ამავე დროს, საქართველოს ბიზნეს-ორგანიზაციებში არცთუ ისეთ იშვიათობას წარმოადგენს შემთხვევები, როდესაც ხელმძღვანელები მკაფიო ხაზგასმას აკეთებენ საწარმოს მწარმოებლურობაზე და შედეგების შესრულებაზე, ხოლო ადამიანები მხოლოდ მიზნის მიღწევის საშუალებად არიან მიჩნეულნი. უფრო მეტიც, ხშირად თანამშრომლები არცკი მოელიან გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის მიღებას და შესაბამისად, აღარც ამის სურვილი გააჩნიათ. ასევე მაღალია ლიდერებს შორის ფავორიტიზმის პრაქტიკა, რაც დამახასიათებელია *ძალაუფლებით-მლიქვნელობით* ლიდერობის სახისათვის. დაბოლოს, ლიდერები არცთუ ისე იშვიათად აჭარბებენ საკუთარ უფლებამოსილებას.

რაც შეეხება საქართველოს ეროვნული კულტურის მახასიათებლების ზეგავლენას ბიზნეს-ორგანიზაციებში დომინირებად ლიდერობის სახეებზე, შეიძლება ითქვას, რომ ყველაზე მეტად *ჯგუფს-შიდა კოლექტივიზმი*, *ინსტიტუციონალური კოლექტივიზმი*, *გამტანიანობა*, *შედეგებზე ორიენტაცია* და *ძალაუფლების დისტანცია* ახდენენ ზეგავლენას გავრცელებულ *ზომიერ* და *ძალაუფლებით-მლიქვნელობით* ლიდერობის სახეებზე.

მაღალი *ჯგუფს-შიდა კოლექტივიზმი* დადებითად მოქმედებს როგორც *პერსონალზე ზრუნვის*, ასევე *წარმოებაზე ზრუნვის* ფასეულობაზე. ასე რომ, ის ამყარებს *ზომიერი* ლიდერობის სახეს. ხოლო მაღალი *ძალაუფლების დისტანცია* და მაღალი *გამტანიანობა* ამყარებენ *ძალაუფლებით-მლიქვნელობით* სტილს. თუმცა *შედეგებზე ორიენტაციის*

მახასიათებელი დაბალია, ის მაინც ხელს უწყობს როგორც *ზომიერ*, ასევე *ძალაუფლებით-მლიქვნელობით* ლიდერობის სახეს. დაბალი *ინსტიტუციონალური კოლექტივიზმი* დადებითად მოქმედებს *ზომიერი* ლიდერობის სახეზე, თუმცა შემაფერხებელია ლიდერის *წარმოებაზე ზრუნვის* ქცევისა.

მაშასადამე, ძირითადად მაღალ *ძალაუფლების დისტანციას* და *გამტანიანობას* გააჩნიათ შემაფერხებელი ზეგავლენა ლიდერობის პროცესების განვითარებაზე.

საქართველოს ბიზნეს-ორგანიზაციების ლიდერებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი რეკომენდაციები, რათა მათი ლიდერობა უფრო ეფექტური და ნაყოფიერი გახდეს:

- **ლიდერებმა ზეგავლენა უნდა მოახდინონ ორგანიზაციული კულტურის ღირებულებებზე.** ვინაიდან, კულტურა და ლიდერობა მუდმივი ურთიერთზეგავლენისა და ურთიერთფორმირების პროცესს განიცდიან, ეფექტური ორგანიზაციული კულტურა, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ლიდერობის პროცესების შემდგომ განვითარებას.
- **ლიდერებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ გუნდურ მუშაობაზე.** ეფექტური ლიდერობა მოითხოვს გუნდურ ძალისხმევას, ვინაიდან ლიდერობა არის ურთიერთობა ლიდერსა და მიმდევრებს შორის, ე.ი. მას შორის, ვინც შთააგონებს და ზეგავლენას ახდენს სხვებზე, და მათ შორის, ვინც ირჩევს გაყვეს მას, და ზუსტად ამ ურთიერთობის ხარისხი თამაშობს გადამწყვეტ როლს, როდესაც ლიდერი ურთულესი ამოცანების გადაწყვეტის საჭიროების წინაშე დგას. გუნდური მუშაობისა და ინდივიდუალური ანგარიშვალდებულების პრინციპზე შენდება და ვითარდება ორგანიზაცია. საქართველოში ლიდერები ვერ გაუმკლავდებიან ეკონომიური გარდამავლობისა და გლობალური კრიზისის გამოწვევებს, ადამიანურ რესურსებზე სათანადო ყურადღების გამახვილების გარეშე. საქართველოს ბიზნეს-ორგანიზაციების კონკურენტულ უპირატესობად უნდა იქცეს გუნდური მრავალფეროვნება და ინტენსიური, მიზანმიმართული დებატები, რომლებიც საუკეთესო გადაწყვეტილებების მიღწევის საშუალებად იქცევა.
- **ლიდერებმა თავი უნდა აარილონ ფავორიტიზმს.** *ძალაუფლებით-მლიქვნელობითი* ლიდერობის სახე და ფავორიტიზმი განუყოფელ ფენომენებს წარმოადგენენ. ეს თვისება ლიდერის სისუსტეს წარმოადგენს და ხელს უშლის გუნდურ მუშაობასა და თანამშრომლების გაერთიანებას საერთო მიზნის მისაღწევად. ლიდერმა უნდა იაზროვნოს რაციონალურად და ობიექტურად და თავისუფალი იყოს მიკერძოებულობისაგან.

- აუცილებელი თვისებები, რომლებიც საქართველოს ლიდერებს უნდა ჰქონდეთ:
 1. ინდივიდუალური თვისებების შენარჩუნება და განვითარება. საქართველოს ლიდერებმა უნდა განავითარონ საკუთარი ხელმძღვანელობითი მიდგომა, რომელიც იქნება თანამიმდევრული მათ საკუთარ პიროვნულობასთან და ხასიათთან. საკუთარი ინდივიდუალური თვისებების ხარჯზე, მათ არ უნდა მიბაძონ ლიდერის იმიჯის შესაქმნელად სხვა, თუნდაც ძალიან ცნობილ ადამიანებს. შეიძლება ეს რეკომენდაცია, ერთი შეხედვით, არცთუ ისე მნიშვნელოვნად ჩანდეს, მაგრამ დროთა განმავლობაში აუცილებლად შეუშლის ხელს ნდობისა გარემოს შექმნას ლიდერსა და თანამშრომლებს შორის. მიბაძვას არ სჭირდება დიდი ძალისხმევა, მაგრამ საკუთარი ხელმძღვანელობითი მიდგომის განვითარებას შეიძლება დასჭირდეს პიროვნული განვითარების, გამოცდილებისა და გულმოდგინე მუშაობის მრავალი წელი. შეიძლება ორგანიზაციული მუშაობის წნეხი აიძულებდეს ლიდერს განსაზღვრული სახის დამოკიდებულებასთან ადაპტირებას, მაგრამ თუ ეს არ იქნება მის პიროვნულ თვისებებთან თავსებადი და თანამიმდევრული, ის ვერასოდეს შეძლებს საკუთარი უნარის სრულად გამოვლენას და შესაბამისად, ეფექტურობას მის საქმიანობაში.
 2. საკუთარი ლიდერობის მიზნის აღქმა. სავსებით გასაგებია, რომ ლიდერებს იზიდავთ საკუთარი პოზიციის ძალაუფლება, პრესტიჟი და ფინანსური ანაზღაურება, მაგრამ საქართველოში არსებული უმუშევრობის მაღალ ფონზეც კი, თითოეულმა ლიდერმა უნდა აღიქვას მათი საქმიანობის მიზანი. მათი ლიდერობის მიზნის რეალური აღქმის გარეშე, ისინი განწირულნი არიან მათ ირგვლივ არსებული მოვლენების შემდგომი არასწორი განვითარებისათვის.
 3. მყარი ღირებულებების ქონა. ლიდერი ფასდება საკუთარი ღირებულებებითა და თვისებებით. განათლების შედეგად ჩამოყალიბებული ლიდერის პირადი შეხედულებები, თვითნაღიზი, სხვებთან კონსულტაცია და ცხოვრებისეული გამოცდილება ქმნის ლიდერის ღირებულებებსა და თვისებებს. ეს ღირებულებები განსაზღვრავს ლიდერის გრძელვადიანი მიმართულების განმსაზღვრავ მორალურ კომპასს, რომლის გარეშეც ნებისმიერ ლიდერს აერევა გზა-კვალი წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე. საქართველოს სჭირდება ლიდერები, რომლებიც საკუთარი მყარი ფასეულობებითა და საკუთარი საქმიანობის მიზნის აღქმით, მოახდენენ ზეგავლენას ორგანიზაციულ კულტურაზე, და

არ იქნებიან ცდუნებულნი “მეისიერი წარმატების” შესაძლებლობებით საკუთარი ორგანიზაციებისა ადამიანების მომავლის ხარჯზე. დროის გამოცდას უძლებენ მხოლოდ მიზანზე ორიენტირებული, მყარი ღირებულებების მქონე ორგანიზაციები.

4. *თანამშრომლებთან მტკიცე ურთიერთობების დამყარება.* ლიდერის ერთ-ერთი დამახასიათებელი თვისებაა თანამშრომლებთან მჭიდრო და მტკიცე ურთიერთობების განვითარება. ლიდერის საქმიანობა არ არის მხოლოდ ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სტრატეგიის შემუშავება და საქმიანობის დელიგირება. თანამშრომლებისაგან გამოყოფილი ლიდერობის სახე ვერ იქნება ეფექტური. იმისათვის, რომ თანამშრომლები გულმოდგინებითა და რუდუნებით მოეკიდნონ საკუთარ საქმიანობას, მათ თავდაპირველად ლიდერთან პირადი ახლო ურთიერთობა სჭირდებათ.
5. *თვითდისციპლინის დემონსტრირება.* ლიდერის ეს თვისება არსებითია. შესაძლოა ზოგიერთ ლიდერებს ჰქონდეთ ძალიან კარგი ღირებულებები და ფასეულობები, მაგრამ თვითდისციპლინის ნაკლებობა ხელს შეუშლის მათ ამ ღირებულებების რეალობად გადაქცევაში. ზოგადად, ლიდერებს თითქმის ყოველთვის მაღალი კონკურენციის გარემოში უხდებათ მოქმედება, რაც თავის მხრივ, გრძელვადიანი წარმატების მისაღწევად თვითდისციპლინის მაღალ დონეს მოითხოვს.
6. *თანამშრომლების შინაგანი მოტივაციის გაღვივება.* საქართველოში ლიდერები იყენებენ თანამშრომლების ფიზიკურ და გონებრივ შესაძლებლობებს შედეგების გასაუმჯობესებლად. ამას აუცილებლად უნდა მოყვეს თანამშრომლების შინაგანი მოტივაციის გაღვივება ორგანიზაციული მიზნის უფრო ღრმა აღქმის გზით. როდესაც თანამშრომლებს გააზრებული ექნებათ მათი საქმიანობის მიზნის სიღრმე, შედეგები მნიშვნელოვნად გაიზრდება.

მაშასადამე, იმისათვის, რომ საქართველოში ლიდერებმა შეძლონ ძლიერი ბიზნეს-ორგანიზაციების მშენებლობა, მათ უნდა განავითარონ საკუთარ ინდივიდუალიზმთან თავსებადი ლიდერობის მიდგომა, თვითდისციპლინა, მყარი ღირებულებები, თანამშრომლებთან მჭიდრო ურთიერთობები და ჰქონდეთ საკუთარი საქმიანობის მიზნის ღრმა აღქმა.

დისერტაციის თემაზე გამოქვეყნებულ ნაშრომთა სია

1. Tkeshelashvili, N. (January – February, 2010). *Leadership and Cultural Context*, International refereed and reviewed scientific and practical journal of the Faculty of Economics and Business: “Economics and Business”, Iv. Javakhishvili State University of Tbilisi, Georgia, 147-160.
2. Tkeshelashvili, N. *The Dominant Leadership Style in Georgia*, International scientific journal: “Georgian Scientific News”, 1(5), Kutaisi, 17-22.
3. Tkeshelashvili, N. (2009). *The Effect of Culture on the Leadership Style in Georgia*, Scientific Journal of International Black Sea University, 3(2), Tbilisi, 115-129.