

ლიდერობა

- ლიდერი—ეს გახლავთ პიროვნება, რომელიც ზემოქმედებას ახდენს სხვა პირებზე;
- არსებობს თუ არა რაიმე “საუკეთესო” გზა ამის უზრუნველსაყოფად?
- როგორ იქცევა (მოქმედებს) ლიდერი?

სლავსონმა (1962) გამოყო ლიდერის ისეთი პიროვნული თვისებები, როგორცაა გაწონასწორებულობა, გონიერება, წინდახებულობა, მოწიფულობა, „მეს“ ძალა, ათვისებისა და წარმოსახვის კარგი უნარი, ინტუიცია, ემპათია, სურვილი დაეხმაროს სხვებს, იმედგაცრუებისა და გაურკვევლობის ამგანობა,

ლიდერისათვის აუცილებელია საკუთარი თავის, კონფლიქტური სფეროების, მოთხოვნილებების, მოცივებისა და ღირებულებების აღქმა.

სიტუაციური ლიდერობა

უკანასკნელი რამოდენიმე ათწლეულის მანძილზე მენეჯმენტის სფეროში მომუშავე პირები ცდილობენ მოძებნონ ლიდერობის საუკეთესო სტილი. ამ ხნის მანძილზე ჩატარებულმა გამოკვლევებმა ნათლად უჩვენეს, რომ არ არსებობს ერთი, ყველასათვის მისაღები და იდეალური ლიდერობის სტილი. ლიდერი წარმატებულია, თუ მას შეუძლია თავისი ქცევა კონკრეტულ სიტუაციაში წამოჭრილ პრობლემებს შეუსაბამოს.

სიტუაციური ლიდერობის მოდელი

Situational Leadership

Hersey and Blanchard

სიტუაციური ლიდერობის მოდელი მთელი რიგი გამოკვლევების საფუძველზე შეიქმნა. მისი დახმარებით მენეჯერს ეძლევა საშუალება, რომ წამოჭრილი პრობლემა კონკრეტული სიტუაციის პირობების მიხედვით შეაფასოს. სიტუაციური ლიდერობის მოდელი ლიდერის ქცევას ორი განზომილებით ახასიათებს. ეს გახლავთ, დავალებაზე ორიენტირებული ქცევა (დავალებითი ქცევა) და ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა (ურთიერთობითი ქცევა).

ლიდერობის ორი განზომილება

ღირექიანი ქცევა	მხარდამჭერი ქცევა
<ul style="list-style-type: none">• როგორ კეთდება საქმე ?	<ul style="list-style-type: none">• განვავითაროთ ინიციატივები და მიდგომა
<ul style="list-style-type: none">• ვუჩვენოთ ხალხს, როგორ გააკეთონ?	<ul style="list-style-type: none">• შექება, მოსმენა, გამხნეება.
<ul style="list-style-type: none">• მივცეთ უკუგება (გამოვეხმაუროთ) მათ ძალისხმევას?	
<ul style="list-style-type: none">• ჯგუფის წევრთა კომპეტენციის განვითარება.	<ul style="list-style-type: none">• ჯგუფის წევრებში მოვალეობის გრძნობის განვითარება.

დავალებაზე ორიენტირებული ქცევა და ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა

მენეჯერის საქმიანობის შეფასება, ორი მთავარი განზომილებით, როგორცაა დავალება და ურთიერთობა, წლების მანძილზე მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენდა. ამ ორი განზომილებით ლიდერობის სტილის შეფასება, ქმნიდა

სხვადასხვა იარაღის „ავტოკრატიული“ და „დემოკრატიულიდან“ დაწყებული, „დაქირავებულზე ორიენტირებულსა“ და „პროდუქტიულობაზე ორიენტირებულით“ დამთავრებული. გარკვეული პერიოდის მანძილზე დავალებამ და ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა განიხილებოდა, როგორც ერთი მუდმივა, მოძრავი სწორხაზოვნად ერთი ბოლოდან, კერძოდ ძალიან ავტოკრატიული ლიდერობიდან (დავალება) ძალიან დემოკრატიულ ლიდერობამდე (ურთიერთობა).

ბოლო ხანებში, ის აზრი, რომ დავალებასა და ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა, იგივე ლიდერობის სტილს ნიშნავდა, უარყოფილ იქნა. ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტში ჩატარებული კვლევების შედეგად, უნივერსიტეტის თანამშრომლები იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ შესაძლოა, ლიდერების მოქმედების დაყოფა ორ განსხვავებულ ჯგუფად. ამ ორ კატეგორიას ან განზომილებას მათ უწოდეს „**დამწყები სტრუქტურა**“ (დავალებამ ორიენტირებული ქცევა) და „**გათვალისწინება**“ (ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა). ეს ორი ცნება შეიძლება განიმარტოს შემდეგი სახით:

დავალებაზე ორიენტირებული ქცევა

დავალებაზე ორიენტირებული ქცევა არის სფერო, რომლის ფარგლებშიც ლიდერი თავის თავზე იღებს ცალმხრივი ურთიერთობის მოვალეობას, ანუ მიუთითებს დაქვემდებარებულ პირს რა უნდა გააკეთოს, ამასთან სად, როდის და როგორ უნდა გააკეთოს.

ლიდერი:

- სახავს მიზნებს;
- აკეთებს ორგანიზებას;
- ადგენს დროის გრაფიკს;
- მიმართავს;
- აკონტროლებს.

ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა

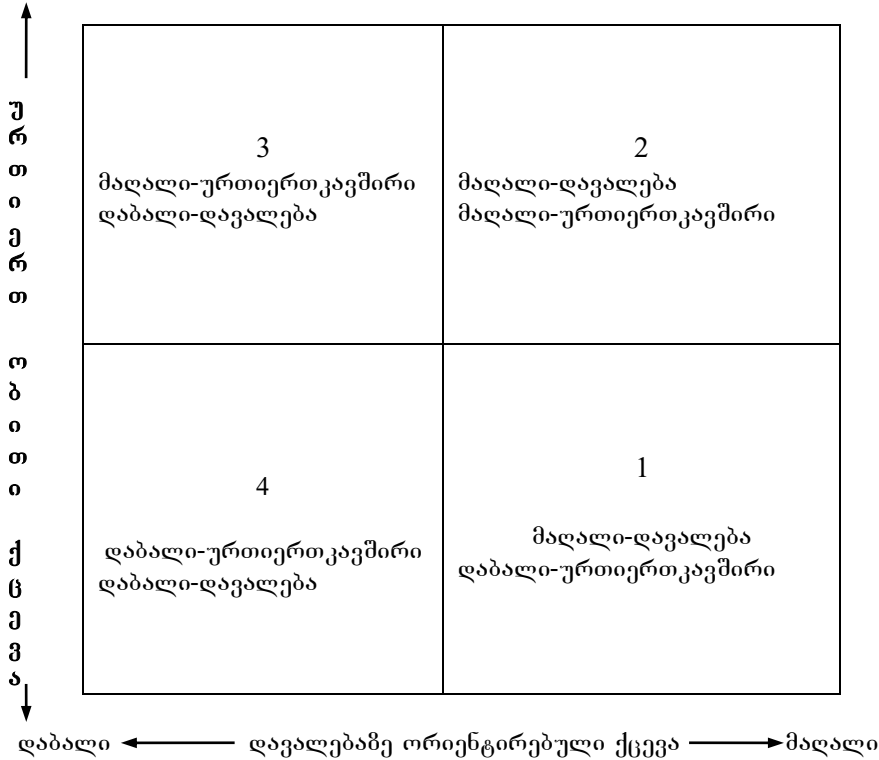
ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა არის სფერო, რომლის ფარგლებშიც ლიდერი ახორციელებს ორმხრივ კომუნიკაციას, იღებს რა მოვალეობას, უზრუნველყოს სოციალურ-ემოციური მხარდაჭერა, „ფსიქოლოგიური დარტყმა“ ან სამუშაოს შემსუბუქება.

ლიდერი:

- მხარდაჭერა;
- კომუნიკაცია;
- გამომხატვრება (უკუკება);
- თანხმობის მიცემა;
- ურთიერთქმედების გაადვილება.

კვლევის შედეგად ნათელი გახდა, რომ ლიდერობის სტილი საკმაოდ ფართო ფარგლებში მერყეობს. სხვადასხვა დარგში მომუშავე ლიდერების შესწავლით არ გამოვლენილა არც ერთი დომინანტური სტილი, არამედ თვალსაჩინო გახდა რამოდენიმე კომბინაციის არსებობა. თუ ლიდერის ქცევის სტილსა და ამ ქცევის საფუძველს განვითავსებთ კოორდინატთა ღერძებზე მივიღებთ შემდეგ სურათს (სურათი 3).

მაღალი



სურათი 3

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არ არსებობს ლიდერობის საუკეთესო სტილი. ყოველი მათგანის ეფექტურობა ან კრაზი განისაზღვრება სიტუაციით, რომელშიც ხდება მათი გამოყენება. სიტუაციური ლიდერობა ემყარება შინაგან თამაშს ისეთ მომენტებს შორის, როგორცაა (1) ლიდერის მიერ გაცემული ღირებულებების რაოდენობა; (2) რა ზომით უზრუნველყოფს ლიდერი სოციალურ-ემოციურ მხარდაჭერას (ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა); (3) დაქვემდებარებულ პირთა მზადყოფნის დონე, რასაც ისინი გამოხატავენ გარკვეული დავალების, ფუნქციის თუ ამოცანის მიმართ, რომლის განხორციელებასაც ლიდერი ცდილობს ინდივიდუალური პირის ან ჯგუფის საშუალებით.

მზადყოფნის დონე

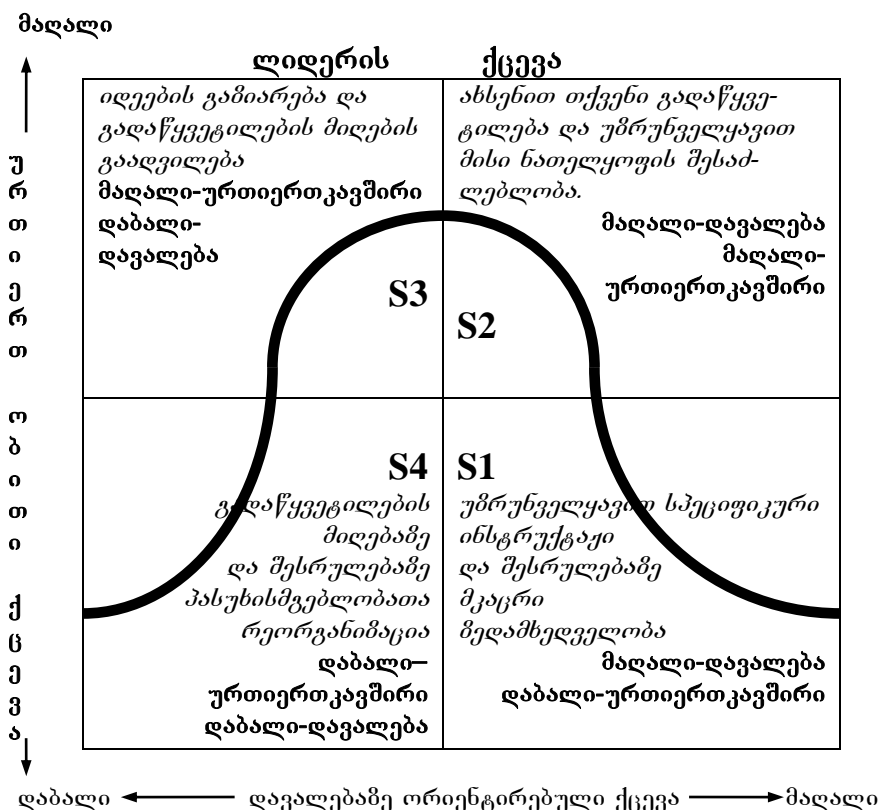
სიტუაციური ლიდერობა „მზადყოფნას“ განმარტავს, როგორც პიროვნების უნარსა და სურვილს იკისროს საკუთარი ქცევის მართვის პასუხისმგებლობა. „მზადყოფნის“ ვარიანტებია განხილული უნდა იქნას, მხოლოდ კონკრეტულ, შესასრულებელ დავალებასთან კავშირში. ჩვეულებრივ, ხალხი მზადყოფნის სხვადასხვა დონეს ავლენს, გამომდინარე იმ დავალების, ამოცანისა და ფუნქციისგან, რომლის განხორციელებაც ლიდერს მათი ძალისხმევით სურს.

ბაზისური კონცეფცია

სიგუაციური ლიდერობის ანალიზის მიხედვით, თუ გარკვეული დავალების შესრულების დროს დაქვემდებარებულ პირთა მზადყოფნის დონე აგრძელებს ზრდას, ლიდერმა უნდა დაიწყოს დავალებაზე ორიენტირებული ქცევის შემცირება და უფრო ინტენსიური გახადოს ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა. ეს უნდა მოხდეს მანამდე, სანამ ჯგუფი ან კერძო პირი მიაღწევდეს მზადყოფნის საშუალო დონეს. როდესაც ჯგუფის მზადყოფნა იმდენად იზრდება, რომ საშუალო დონეს აჭარბებს, მაშინ რეკომენდირებულია, რომ ლიდერმა შეამციროს, არა მხოლოდ ამოცანაზე ორიენტირებული ქცევა, არამედ ასევე, ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევაც. ამ დროს დაქვემდებარებული პირი, არამც თუ მზადაა დავალების შესასრულებლად, არამედ გრძნობს ამისათვის საკმაო მოვალეობას და კომპეტენციას. გარკვეულ ეტაპზე დაქვემდებარებული პირები იძენენ უნარს თავად მოახდინონ „დარტყმის“ ან აღდგენა-გაძლიერების გენერაცია. ამ დროს ლიდერის მხრიდან სოციალურ-ემოციური მხარდაჭერა კარგავს თავის მნიშვნელობას. ჯგუფი, რომელიც მზადყოფნის ამ დონეზე იმყოფება ლიდერის მიერ მკაცრი მეთვალყურეობის შესუსტებასა და დელეგირების გაფართოებას, ნდობისა და მისი კომპეტენციაზე აღიარების გამოვლინებად მიიჩნევა.

ამრიგად, სიგუაციური ლიდერობის მოდელი ლიდერობის სტილის შესაფერისობასა და ეფექტურობას განსაზღვრავს დაქვემდებარებულ პირთა დავალებასთან დაკავშირებული მზადყოფნის დონის მიხედვით. ეს ციკლი შეიძლება გამოიხატოს ბარის ფორმის მრუდით, რომელიც გადაკვეთავს ლიდერობის სტილის ოთხივე კვადრატს, როგორც ეს ქვემოთ არის წარმოდგენილი (სურათი 4).

სურათი № 4



მაღალი

დაქვემდებარებულ პირთა მზადყოფნა
Follower Readiness

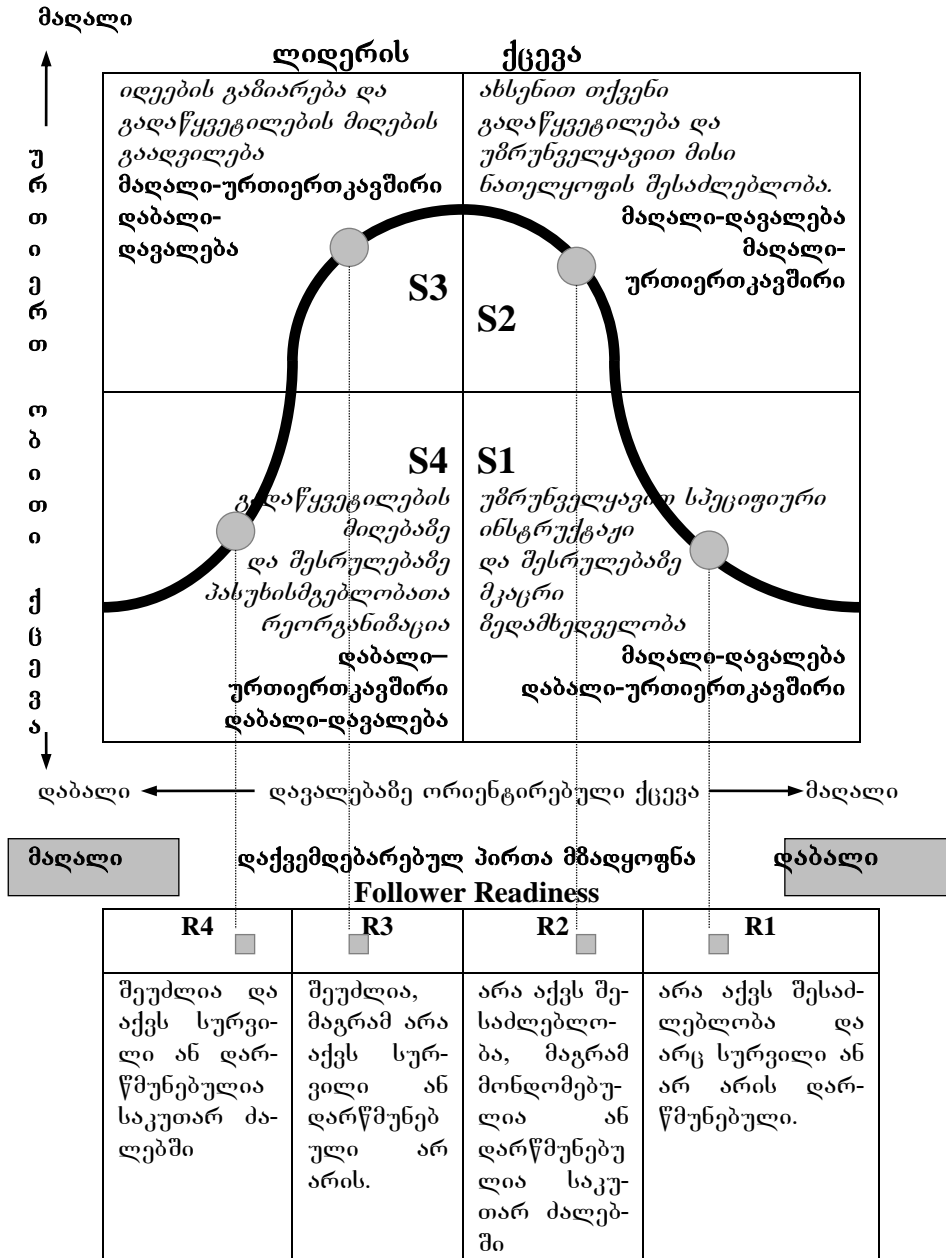
დაბალი

R4	R3	R2	R1
შეუძლია და აქვს სურვილი ან დარწმუნებულია საკუთარ ძალებში	შეუძლია, მაგრამ არა აქვს სურვილი ან დარწმუნებული არ არის.	არა აქვს შესაძლებლობა, მაგრამ მონდომებულია ან დარწმუნებულია საკუთარ ძალებში	არა აქვს შესაძლებლობა და არც სურვილი ან არ არის დარწმუნებული.
Able and willing or confident	Able but unwilling or insecure	Unable but willing or confident	Unable and unwilling or insecure

შესაფერის სტილის განსაზღვრა

იმისათვის, რომ განისაზღვროს მოცემული სიტუაციისათვის შესაფერის ლიდერობის სტილი, პირველ რიგში, უნდა შეფასდეს მიმდევართა მზადყოფნის დონე იმ კონკრეტულ დავალებასთან მიმართებაში, რომლის განხორციელებასაც ლიდერი მათი მეშვეობით ცდილობს. როდესაც განვსაზღვრავთ მზადყოფნის დონეს მართი კუთხის აღმართვით სიტუაციური მოდელის მრუდზე, მივიღებთ გადაკვეთის წერტილს, რაც ასახავს ლიდერობის შესაფერის სტილს (*იხ. სურათი №5*).

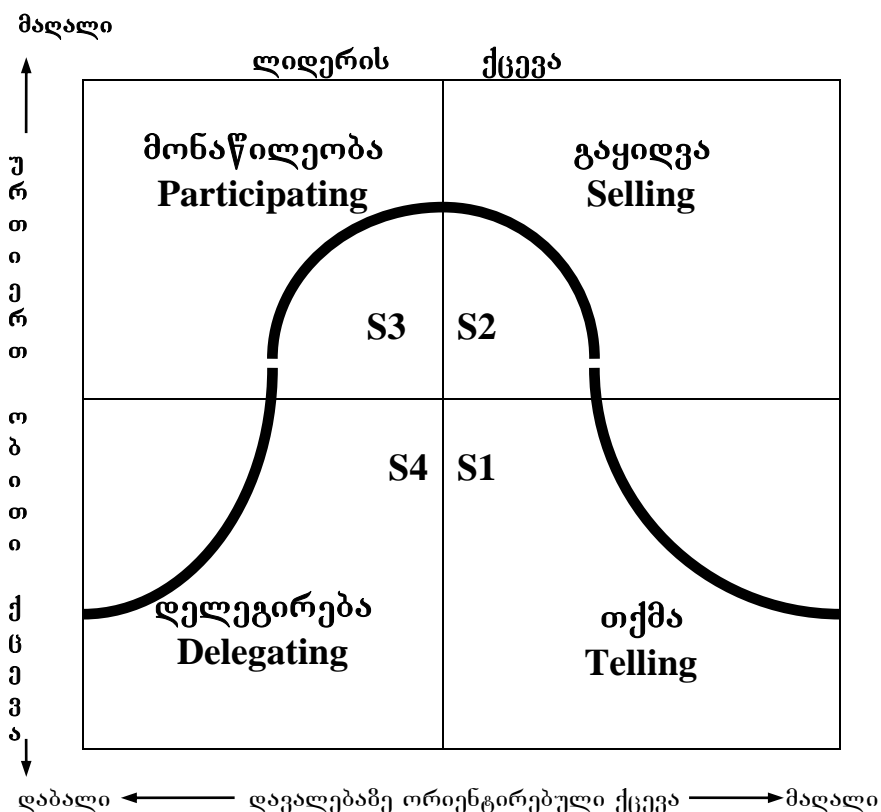
სურათი №5



ლიდერობის სტილის სწრაფი დიაგნოსტიკური შეფასებისათვის ხშირად მოსახერხებელია მისი შემდეგი სახით განსაზღვრა:

- **“Telling”** თქმა–მაღალი–დავალება/დაბალი–ურთიერთკავშირი (S1). ეს სტილი ცალმხრივი კომუნიკაციით ხასითდება, რომლის დროსაც ლიდერი განსაზღვრავს მიმღევართა (დაქვემდებარებულ პირთა) როლებს და ეუბნება მათ რა, როგორ, როდის და სად უნდა შეასრულონ.
- **“Selling”** გაყიდვა–მაღალი–დავალება, მაღალი–ურთიერთკავშირი (S2) ღირეჭვივების უმრავლესობა ლიდერისგან მომდინარეობს. ამასთან ლიდერი ცდილობს ორმხრივი კომუნიკაციისა და სოციალურემოციური მხარდაჭერის გზით ფსიქოლოგიურად “გამოისყიდოს“ გადაწყვეტილებები, რომელიც უნდა მიიღოს.
- **“Participating”** მონაწილეობა–(S3) ორმხრივი კომუნიკაციის გზით გადაწყვეტილება მიიღება ლიდერსა და მიმღევრებს შორის შეხედულებათა ურთიერთგაზიარების შედეგად.
- **“Delegating”** დელეგირება–(S4) დაბალი–ურთიერთკავშირი/დაბალი–დავალება. ეს სტილი საშუალებას აძლევს მიმღევრებს “გამოხატონ თავიანთი აზრი”. ლიდერი დელეგირებს მანამ, სანამ დაქვემდებარებულ პირთა მზადყოფნა მაღალია, მათ აქვთ უნარი და ამასთანავე ორივე მხარეს (ლიდერი და მიმღევრები) სურს და შეუძლია, რომ პასუხი აგოს თავის ქცევაზე (იხ. სურათი 6).

სურათი №6



მაღალი	საშუალო მაღალი	საშუალო დაბალი	დაბალი
სუბორდინატორების მომზადება საქმის შესასრულებლად			

R4	R3	R2	R1
შეუძლია და აქვს სურვილი ან დარწმუნებულია საკუთარ ძალებში	შეუძლია, მაგრამ არა აქვს სურვილი ან დარწმუნებული არის.	არა აქვს შესაძლებლობა, მაგრამ მონდომებულია ან დარწმუნებულია საკუთარ ძალებში	არა აქვს შესაძლებლობა და არც სურვილი ან არ არის დარწმუნებული.

მზადყოფნის დონის ცვალებადობა

რიგ შემთხვევებში, დაქვემდებარებული პირები მათზე დაკისრებული დავალების შესრულებისადმი დიდი პასუხისმგებლობით არ გამოიჩენიან. როდესაც საქმე ასეთ ხალხს ეხება, ლიდერმა ძალიან ფრთხილად უნდა იმოქმედოს, და შეეცადოს ძალიან სწრაფად არ გაზარდოს სოციალურ-ემოციური მხარდაჭერის ინტენსივობა, ვინაიდან მისი ასეთი ქცევა მიმდევრებმა შეიძლება შეაფასონ, როგორც ლოიალობა და „რბილი შეხება“. ლიდერის მოქმედება უნდა იყოს თანდათანობითი და ნელი. მიმდევრების მზადყოფნის დონის გაზრდასთან ერთად მისი ქცევა უნდა გახდეს შედარებით, *მცირედ ნაკლებად* დავალებაზე ორიენტირებული და *მცირედ მეტად* ურთიერთობაზე ორიენტირებული.

როგორ გავხდე გუნდის ლიდერი?

მოგიერთი გზა, რომელსაც იყენებს ხალხი, რათა გახდეს ლიდერი.

- შეინარჩუნეთ სიმშვიდე და შემდეგ მტკიცედ ჩაერიეთ კრიზისულ სიტუაციაში;
- გააკრიტიკეთ დაკისრებული დავალება ან წამოაყენეთ ახალი;
- გაიგეთ რა სურთ სხვებს (მაგ. გამოაჩინეთ, რომ ბრუნავთ სხვებზე);
- დროებით დაიკავეთ მტკიცე მდგომარეობა და შემდეგ, უარი თქვით როლზე (იმ იმედით, რომ თავიდან იქნებით დამტკიცებული);
- არ გამოიჩინოთ არავითარი ინტერესი ლიდერობის მიმართ, ვიდრე არ გამოვლინდება ყველა სხვა პრეგენდენტი;
- გამოთქვით აზრი იმის თაობაზე, რომ ჯგუფის სხვა წევრები მოიკოჭლებენ ლიდერობისთვის.

მოგიერთი გზა, რომლითაც ხალხი ცდილობს ხელი შეუშალოს სხვას გახდეს ლიდერი.

- წარუდგეს მათ, როგორც ლიდერი;
- როგორც კი დაიწყებენ ლაპარაკს გამოთქვას აბსოლუტურად განსხვავებული აზრი განსახილველ საკითხზე;
- შეაწყვეტინოს საუბარი;
- შეეკამათოს მათ: „და საერთოდ გვინდოდა, რომ ლიდერი გეყოლოდა?“

- იყოს ჩუმად და დაელოდოს, როდის დაუშვებენ შეცდომას.

დელეგირება

რატომ არ ახდენს მენეჯერი დელეგირებას?

1. შეხედულება სუბორდინატორებზე:

- არ არიან კომპეტენტურები;
- არ აინტერესებთ;
- ეს არ არის მათი საქმე;
- მათ, ისედაც, საკმარისი საქმე აქვთ;

2. პიროვნული დაუცველობა

- მაღალი კონტროლის საჭიროება;
- არ რისკავს, რომ ენდოს;
- სწამს, რომ ინფორმაცია ძალაა.

3. პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარე უპირატესობას ანიჭებს

- თვითონ გააკეთოს ყველაფერი;
- მოსწონს, როდესაც ხედავენ რომ ბევრს და დიდხანს მუშაობს;
- მიაჩნია, რომ უფრო ადვილია ეს საქმე თავად გააკეთოს;

როდის მოვახდინოთ დელეგირება?

1. აქვთ თუ არა დაქვემდებარებულ პირებს აუცილებელი (ან დამატებითი) ინფორმაცია/გამოცდილება?
2. გრძნობენ თუ არა დაქვემდებარებული პირები აუცილებელი მოვალეობას პროექტის წარმატების უზრუნველსაყოფად?
3. დელეგირების შედეგად გაფართოვდება თუ არა მათი შესაძლებლობები (უნარ-ჩვევები)?
4. აქვთ თუ არა ჯგუფის წევრებს გამოიარებული ფასეულობები და პერსპექტივები (მენეჯერთან და ერთი მეორესთან).
5. იძლევა თუ არა დრო დელეგირების საშუალებას? როდესაც მენეჯერი უარყოფით პასუხს იძლევა ნებისმიერ შემთხვევაში მოყვანილ შეკითხვაზე მან უნდა ახსნას, თუ როგორ მართავს და განვითარებს იგი ასეთ სუბორდინატორებს.

რა უპირატესობა აქვს დელეგირებას?

დელეგირება:

- საშუალებას აძლევს მენეჯერს ჰქონდეს მეტი დრო.
- ხელს უწყობს სუბორდინატორების მუშაობის ეფექტურობისა და ამ გზით მენეჯერის საქმიანობის ეფექტურობის უზრუნველყოფას.
- დელეგირების საშუალებით ხდება სუბორდინატორების მიმართ ნდობისა და რწმენის დემონსტრირება.
- განაწყოებს სუბორდინატორებს პასუხისმგებლობით მოეკიდონ დავალებასა და მის სისრულეში მოყვანას.
- გადაწყვეტილების მიღებაში მეტი ხალხის მონაწილეობა აუმჯობესებს მის ხარისხს.

- სამუშაო სრულდება ნაკლებად ძვირი რესურსებით, რაც ზრდის მის ეფექტურობას.
დელეგირება-ვისთან?

დელეგირება-ინდივიდუალურ პირთან:	დელეგირება-ჯგუფთან:
<ul style="list-style-type: none"> • თუ მას აქვს შესაფერისი ინფორმაცია და ჩვევები. • თუ მნიშვნელოვანია მის მიერ პრობლემის გაგება და აღქმა. • თუ ამან შეიძლება ხელი შეუწყოს პერსონალურ განვითარებას. • თუ ღრო არ არის შემზღვეული. • თუ დელეგირება არ წარმოშობს კონფლიქტს. 	<ul style="list-style-type: none"> • თუ ჯგუფი საქმეს შეასრულებს კომპეტენტურად, რაც დაზოგავს თქვენს დროს. • თუ დამოუკიდებლობის შეგრძნება გაზრდის კარგად შესრულების სურვილს. • თუ დელეგირების გზით ჯგუფის წევრები მიიღებენ დამატებით ინფორმაციას და ცოდნას.

რამოდენიმე რჩევა კარგი დელეგირების უზრუნველსაყოფად

- მოახდინეთ დელეგირება ნათლად და სრულად: დელეგირებისას მთავარ პრობლემაა ის, რომ სუბორდინატორები ვერ იგებენ თავიანთი დავალების და უფლებამოსილების საზღვრებს. ეცადეთ, განსაზღვროთ ეს ნათლად;
- დროის განრიგი შეათანხმეთ ერთად;
- დარწმუნდით, რომ სუბორდინატორებს „შესწევთ დავალების შესრულების ძალა“. მათი უფლებამოსილება შეესაბამება მათ პასუხისმგებლობებს;
- მხარი დაუჭირეთ სუბორდინატორებს ისე, როგორც ამას საქმე მოითხოვს. გახსოვდეთ, რომ დელეგირება არ ნიშნავს თავიდან მოცილებას;
- დელეგირება, თქვენი შტაგის პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი გზაა, ამიტომ მოახდინეთ დელეგირება მუდმივად და არა მხოლოდ მაშინ, როდესაც დაკავებული ხართ ან არ მოგწონთ შესასრულებელი სამუშაო;
- ნუ დაუშვებთ იმას, რომ საქმე, შესასრულებლად, უკანვე დაგიბრუნონ.

